

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

магістра

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АКТИВІЗУВАННЯ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Завідувачка кафедри,  
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,  
д.е.н., професор.....

Дмитро БАБИЧ

Здобувач, гр. ЕВ – 61

Михайло Мартиненко

Харків – 2024

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ННІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувачка кафедри**

\_\_\_\_\_ **О. В. Болотна**  
підпис ініціали, прізвище  
“\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**

**Мартиненко Михайло Васильовича**

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Дослідження та удосконалення збутової діяльності підприємства в умовах активізування зовнішньоекономічної діяльності

2. керівник роботи Бабич Дмитро Володимирович, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “05” листопада 2024 року №2101-5/3593

3. Строк подання студентом роботи 12.12.2024р.

4. Перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства; 2. Аналіз стану і показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «СЕЛ ПАК»; 3. Удосконалення збутової діяльності ТОВ «СЕЛ ПАК» в умовах активізування зовнішньоекономічної діяльності.

## 5. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	1. Теоретичний розділ	22.10
2	2. Аналітико-дослідний розділ	08.11
3	3. Проєктно-рекомендаційний розділ	20.11
4	Оформлення вступу та висновків	21.11
5	Оформлення переліку використаних джерел	25.11
6	Підготовка презентації і доповіді	28.11
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	03.12
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	05.12

## 6. Дата видачі завдання 08.10.2024р.

**Студент**

Підпис

Мартиненко М. В

ініціали, прізвище

**Керівник роботи**

Підпис

Бабич Д. В.

ініціали, прізвище

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 78 с., 8 рис., 1 додаток, 17 табл., 64 джерела.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** зовнішньоекономічна діяльність, збутова діяльність, просування продукції, канали збуту, споживчий попит, зовнішні ринки.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення збутової діяльності підприємства в умовах активізування зовнішньоекономічної діяльності.

Мета роботи – дослідження та удосконалення збутової діяльності підприємства в умовах активізування зовнішньоекономічної діяльності.

Метод дослідження – порівняльного аналізу, загальнонаукові підходи до аналізу та синтезу (розділ 1), спостереження, опитування, вимірювання, порівняння (розділ 2), економіко-математичні методи (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання, пов'язані зі організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, забезпечення реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оцінки економічної ефективності експортних операцій підприємства; аналізу збутової діяльності ТОВ «СЕЛ ПАК», заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «СЕЛ ПАК», розробка рекомендацій щодо управління збутової діяльності підприємства, розрахунок економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів.

Впровадження запропонованих заходів, дозволить керівництву оперативно реагувати на структурні зрушення споживчого попиту та управляти збутової політики підприємства, а також враховує сезонні зрушення в споживчому попиті і сприяє збільшенню обсягів збуту, відповідно збільшує рівень прибутковості підприємства.

## Зміст

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1 Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.....	6
1.2 Забезпечення реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства.	12
1.3 Оцінка економічної ефективності експортних операцій підприємства... ..	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ І ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СЕЛ ПАК».....	30
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «СЕЛ ПАК» .....	30
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сел Пак».....	34
2.3 Аналіз збутової діяльності ТОВ «СЕЛ ПАК» .....	43
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СЕЛ ПАК» В УМОВАХ АКТИВІЗУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	54
3.1 Заходи щодо підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «СЕЛ ПАК».....	54
3.2 Рекомендації щодо управління збутової діяльності підприємства.....	58
3.3 Розрахунок економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів... ..	63
ВИСНОВКИ .....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТОК А.....	76

## ВСТУП

Становлення в Україні ринкових відносин обумовлює необхідність значного розширення зовнішньоекономічних зв'язків на вітчизняних підприємствах, що, насамперед, пов'язано з розвитком експортних та імпорتنих операцій. Тому один з основних напрямків економічних реформ, що проводяться в Україні, полягає у всебічному розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, міжнародному науково-технічному співробітництві як необхідної передумови подолання економічної кризи.

Закони України "Про зовнішньоекономічну діяльність", "Про підприємства в Україні", й інші нормативні документи створили необхідні умови вітчизняним підприємствам для широкого розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Метою роботи є дослідження та удосконалення збутової діяльності підприємства в умовах активізування зовнішньоекономічної діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: дослідити теоретичні засади зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також визначення напрямків з її удосконалення;

розглянути організацію зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві; дослідити методикку оцінювання економічної ефективності експортних операцій підприємства;

дати загальну характеристику досліджуваного підприємства, проаналізувати його структуру управління, продукцію, що випускається, ринки збуту продукції, а також його маркетингову діяльність;

провести аналіз фінансового стану ТОВ «СЕЛ ПАК»;

розробити заходи щодо підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «СЕЛ ПАК»;

запропонувати рекомендації щодо управління збутової діяльності підприємства ТОВ «СЕЛ ПАК»;

здійснити розрахунок економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення збутової діяльності підприємства в умовах активізування зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є моделі та методи щодо удосконалення збутової діяльності підприємства в умовах активізування зовнішньоекономічної діяльності.

Підприємство, на базі якої виконувалась випускна кваліфікаційна робота, – ТОВ «СЕЛ ПАК».

Основними джерелами, які були використані при написанні кваліфікаційної роботи, є літературні джерела з теми кваліфікаційної роботи, автореферати дисертацій з теми дослідження, інтернет ресурси, вихідні дані про роботу організацій.

Основними методами, які використовувались у процесі дослідження, є аналіз і синтез, діалектичний метод, абстрактно-логічний (розділ 1); опитування, вимірювання, порівняння, системно-структурний (розділ 2), моделювання (розділ 3).

Наукова новизна одержаних результатів:

рекомендації щодо управління збутовою діяльністю підприємства на основі урахування змін споживчого попиту, а також враховує сезонні зрушення в споживчому попиті і сприяє збільшенню обсягів збуту, відповідно збільшує рівень прибутковості підприємства.

Впровадження запропонованих заходів, дозволить керівництву оперативно реагувати на структурні зрушення споживчого попиту та управляти збутової політики підприємства, а також враховує сезонні зрушення в споживчому попиті і сприяє збільшенню обсягів збуту, відповідно збільшує рівень прибутковості підприємства.

Результати дослідження опубліковані: в збірнику наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конференції, 31 жовтня 2024р. м. Полтава.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві

Згідно з чинним законодавством, підприємство визначається як самостійний суб'єкт господарювання, який створюється в установленому порядку з метою виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг для задоволення потреб суспільства та отримання прибутку. Зовнішньоекономічну діяльність підприємств регулюють різні нормативно-правові акти, зокрема Закони України "Про зовнішньоекономічну діяльність" від 16 квітня 1991 року, "Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті" від 23 вересня 1994 року, а також "Про операції з давальницькою сировиною у зовнішньоекономічних відносинах" від 15 вересня 1995 року. Окрім цього, важливу роль відіграють укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів та накази Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України, що встановлюють правила для здійснення зовнішньоекономічних операцій, у тому числі бартерних та контрактних угод.

Під час ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства керуються певними принципами. Це, зокрема, принцип суверенітету України в сфері зовнішньоекономічних зв'язків, свободи підприємництва, що включає право добровільно вступати в міжнародні угоди, а також обов'язок дотримуватись вимог національного законодавства. Інші важливі принципи включають юридичну рівність учасників зовнішньоекономічної діяльності, верховенство права, захист прав учасників, а також неприпустимість демпінгу в зовнішньоекономічних операціях.

Зовнішньоекономічну діяльність підприємства можна здійснювати лише після його державної реєстрації та передбачення такої діяльності в його статуті. Вона може включати кілька основних напрямків:

експорт — продаж товарів або послуг нерезидентам з подальшим їх вивезенням за межі України;

реекспорт — продаж товарів, що були імпортовані в Україну, та їх подальше вивезення за кордон;

імпорт — закупівля товарів від нерезидентів та їх ввезення на територію України.

бартер — операції, що передбачають обмін товарами без використання грошей, на основі еквівалентності вартості.

Операції з давальницькою сировиною — процес переробки імпортованої сировини в готову продукцію за умови, визначеними договором.

Для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві необхідна відповідна організаційна структура. На великих промислових підприємствах, що активно залучені до зовнішньої торгівлі, можуть існувати два варіанти організаційної форми зовнішньоекономічної діяльності: як частина внутрішньовиробничої структури у вигляді зовнішньоекономічного відділу або як окремий підрозділ у формі зовнішньоторговельної фірми (рис. 1.1).

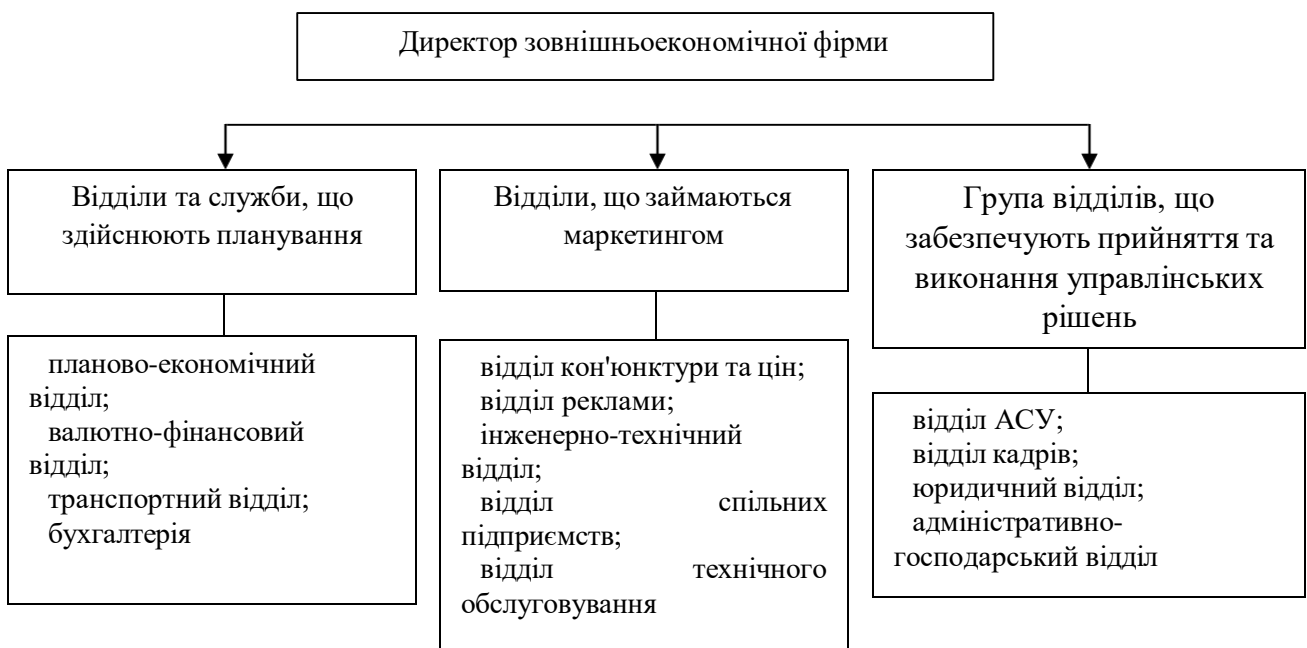


Рисунок 1.1 - Структура зовнішньоторговельної фірми підприємства

Джерело: Сформовано автором на основі []

Керівництво фірмою здійснює директор, якому, залежно від обсягу робіт, можуть допомагати заступники. Внутрішню організацію зовнішньоторговельної фірми можна умовно поділити на три основні групи відділів та служб:

а) відділи, що відповідають за планування:

планово-економічний відділ — здійснює планування, контроль та аналіз зовнішньоекономічної діяльності фірми;

валютно-фінансовий відділ — відповідає за валютне планування та контроль фінансових операцій, включаючи банківські, валютні, кредитні та розрахункові операції, а також захист інтересів фірми при міжнародних угодах;

транспортний відділ — планує та організовує перевезення експортних та імпортних вантажів;

бухгалтерія — займається обліком та звітністю, розрахунками з банками, постачальниками та іншими організаціями, здійснює нарахування та виплату заробітної плати, а також аналізує фінансові результати діяльності фірми у співпраці з плановим відділом;

б) відділи, що займаються маркетинговою діяльністю:

відділ кон'юнктури та цін — проводить дослідження попиту і пропозиції на ринках, вивчає динаміку цін, структуру ринків, а також координацію роботи фірми з іноземними агентами. відповідає за методичне керівництво та контроль за ціноутворенням при укладанні контрактів;

відділ реклами — організовує рекламну діяльність фірми, забезпечує участь у міжнародних виставках і ярмарках;

інженерно-технічний відділ — займається стандартизацією та сертифікацією товарів, проводить аналіз технічного рівня і якості продукції, оцінює її конкурентоспроможність;

відділ технічного обслуговування — організовує гарантійне та післягарантійне обслуговування експортованої продукції за кордоном, забезпечує технічні центри та закордонних агентів необхідними запасними частинами та ремонтним обладнанням.

в) відділи, що забезпечують прийняття та виконання управлінських рішень:

відділ автоматизованих систем управління (АСУ) — відповідає за автоматизацію розрахунків, впровадження економіко-математичних методів та використання електронних обчислювальних машин (ЕОМ) у роботі фірми, а також за створення та ведення баз даних;

відділ кадрів — здійснює підбір та розміщення персоналу;

юридичний відділ — контролює дотримання законодавства України при укладанні контрактів, надає консультації з питань претензій та рекламацій, займається захистом інтересів фірми в судових та арбітражних органах;

адміністративно-господарський відділ — організовує постачання необхідних матеріалів та обладнання для роботи фірми, забезпечує належну господарську діяльність.

Залежно від специфіки та масштабів діяльності підприємства, різні підрозділи можуть бути залучені до організації зовнішньоекономічних зв'язків. Однак, зазвичай основну відповідальність за ці функції бере відділ зовнішніх зв'язків, який здійснює ключові напрямки роботи в сфері міжнародної діяльності:

науково-технічне співробітництво та зовнішні зв'язки — цей напрямок включає організацію співпраці з іншими компаніями, обмін передовим досвідом, розробку планів співробітництва, а також проведення переговорів. Важливими завданнями є також збір та аналіз міжнародного досвіду, підбір фахівців для закордонних відряджень, контроль за експортними виробництвами та складання статистичних звітів;

протокольна діяльність — організація заходів, пов'язаних із прийомом іноземних делегацій, проведення консультацій з міжнародними експертами. Це включає оформлення документів для іноземних фахівців, які відвідують підприємство з метою обміну досвідом або обговорення ринку збуту продукції, а також забезпечення перекладачами для переговорів та делегацій. Відділ також займається перекладом технічної документації, каталогів, проспектів тощо;

аналіз і прогнозування збуту та ціноутворення — включає вивчення попиту та пропозиції на продукцію підприємства, визначення асортименту товарів, які можуть бути реалізовані на міжнародних ринках. Також важливим є створення бази даних для ситуаційного аналізу, оцінка факторів, що впливають на вихід товарів на ринок, і розробка стратегій ціноутворення;

розробка планів і підготовка договорів — включає складання та перегляд контрактів на продаж продукції, роботу з біржами, брокерами, дилерами та іншими агентами збуту. Цей напрямок також включає пошук нових споживачів, ведення переговорів з потенційними партнерами, управління збутом продукції в різних регіонах, розвиток сервісних центрів та проведення рекламних заходів для стимулювання попиту.

Досвід міжнародних компаній свідчить про те, що успіх продажу продукції на зовнішньому ринку значною мірою залежить не лише від виробничих і фінансових можливостей підприємства, а й від правильно спланованого маркетингового підходу, орієнтованого на платоспроможний попит та потреби споживачів.

Управління маркетингом сьогодні є не менш важливим, ніж управління виробництвом, фінансами або кадровими ресурсами. Керівники відділів маркетингу несуть відповідальність за координацію та інтеграцію різних аспектів діяльності компанії: збуту, досліджень ринку, реклами, стимулювання продажів, планування розвитку ринку та асортименту продукції. Вони розробляють і впроваджують маркетингові стратегії, складають маркетингові плани, а також надають керівництву підприємства пропозиції та рекомендації для досягнення стратегічних цілей компанії в табл. 1.1.

Отже, відділ маркетингу на підприємстві також відповідає за виконання функцій, що безпосередньо пов'язані з реалізацією зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Це включає аналіз міжнародних ринків, визначення попиту на продукцію за кордоном, розробку стратегій виходу на нові ринки, а також створення та підтримку бренду на міжнародному рівні.

Таблиця 1.1 - Характеристика функцій служб маркетингу

Найменування служб	Зміст функцій
1	2
Бюро маркетингової діяльності	<p>спостереження за тенденціями розвитку галузі, у якій працює фірма, і гнучка реакція на її зміни;</p> <p>вивчення кон'юнктури ринку на продукцію фірми, споживачів продукції підприємства, аналіз конкурентів;</p> <p>сегментація ринку споживачів за різними критеріями;</p> <p>аналіз отриманої інформації та розробка конкретних пропозицій щодо формуванню планів виробництва;</p> <p>в частині товарної спеціалізації – питання вдосконалення товарних груп, що випускаються;</p> <p>аналіз цін на продукцію фірми;</p> <p>розрахунок проєктованих змін витрат виробництва в результаті запропонованих відділом маркетингу заходів і їх вплив на ціну продукції;</p>
Бюро реклами	<p>організація всіх застосовуваних фірмою видів рекламних заходів: телереклами, друкована та радіо реклами, підготовка рекламної продукції;</p> <p>внесення рекламної інформації в інформаційні видання і банки даних спеціалізованої комп'ютерної мережі;</p>
	<p>здійснення прямої цільової поштової реклами;</p> <p>організація наочно-реklamних експозицій (реklamні щити, плакати, реклама на транспорті);</p> <p>виставочна та ярмаркова діяльність;</p> <p>організація заходів "паблік рилейшенз" по створенню іміджу компанії</p>
Бюро зовнішньоекономічної діяльності	<p>визначення ємності та структури зовнішнього ринку продукції, пошук ніш на зовнішньому ринку;</p> <p>вивчення можливостей підприємства для участі в міжнародній діяльності (в експорті, імпорті, спільних підприємствах та ін.);</p> <p>визначення найкращих умов експорту товарів підприємства, що забезпечують максимальний ефект при оптимальних витратах з просування товарів;</p> <p>установлення контактів із закордонними партнерами (ведення переговорів, ділового переписування, оформлення документів та ін.);</p> <p>контроль за виконанням іншими підрозділами підприємства укладених контрактів, участь у розробці заходів щодо їх виконання</p>
Митне бюро	<p>взаємодія з державними органами митного контролю з питань дотримання митних правил (оформлення необхідних документів, оплата митних зборів та ін.);</p> <p>організація робіт, пов'язаних з митним декларуванням експортної продукції;</p> <p>організація і контроль митних складів тимчасового збереження</p>

Джерело: Сформовано автором на основі []

Крім того, відділ маркетингу здійснює роботу з просування товарів і послуг на зовнішніх ринках, організовує участь у міжнародних виставках і ярмарках, координує рекламні кампанії, спрямовані на залучення іноземних споживачів і партнерів.

Завдяки цьому відділ маркетингу не лише підтримує внутрішні маркетингові ініціативи компанії, але й активно сприяє її зовнішньоекономічному розвитку, забезпечуючи ефективне проникнення на міжнародні ринки і збільшення обсягів експорту.

## 1.2 Забезпечення реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Забезпечення реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства (ЗЕД) є важливим аспектом стратегії розвитку компанії, що прагне зайняти конкурентоспроможні позиції на міжнародних ринках. У цьому процесі важливе значення має комплексний підхід до планування, організації та управління діяльністю, яка охоплює експорт, імпорт, а також інші форми міжнародної економічної взаємодії, як-от ліцензування, франчайзинг, інвестиції тощо.

Ось кілька основних складових, що забезпечують ефективну реалізацію зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Ключовим аспектом є розробка стратегії виходу на зовнішній ринок, що включає:

аналіз ринку: першим кроком є дослідження міжнародних ринків, визначення можливостей та загроз, аналіз конкурентів, економічних та політичних умов в країні або регіоні;

вибір ринку: на основі аналізу ринку обираються найпривабливіші для підприємства ринки з точки зору попиту на продукцію, рівня конкуренції, бар'єрів для входу, економічної стабільності;

вибір стратегії присутності на ринку: підприємство може використовувати різні стратегії, наприклад;

прямий експорт: прямі поставки товарів або послуг за кордон;

непрямий експорт: через посередників або торгових агентів;

іноземні філії чи представництва: створення філій чи дочірніх компаній в інших країнах;

ліцензування чи франчайзинг: надання ліцензій або прав на використання бренду та технології.

Ключовим етапом реалізації ЗЕД є вибір каналів збуту, через які товари потрапляють до кінцевих споживачів чи інших підприємств:

прямий збут: безпосередні поставки споживачам чи партнерам у зарубіжних країнах;

оптові посередники: співпраця з міжнародними оптовими компаніями або дистриб'юторами;

агентська модель: використання агентів, що здійснюють реалізацію товарів на місцевих ринках;

інтернет-продажі: для деяких товарів та послуг можуть бути ефективними електронні канали збуту.

Ефективна реалізація зовнішньоекономічної діяльності неможлива без дотримання міжнародних і національних правових норм:

міжнародні угоди і договори: підприємство повинно чітко розуміти правила і умови, що регулюють експортно-імпорتنі операції, митні процедури, стандарти якості, а також питання захисту інтелектуальної власності;

контракти та угоди: налагодження чітких контрактних відносин, які регулюють умови поставок, платежів, обов'язки сторін, гарантії;

міжнародне митне законодавство: правила митного оформлення, тарифні бар'єри, квоти, антидемпінгові заходи та інші митні правила.

Операції на зовнішніх ринках вимагають належного управління фінансами:

валютне управління: забезпечення гнучкості у роботі з різними валютами, мінімізація валютних ризиків;

фінансування експортних операцій: пошук фінансових інструментів для підтримки зовнішньоекономічних контрактів (експортне кредитування, факторинг, форфейтинг, страхування експортних ризиків);

забезпечення платоспроможності: розробка ефективних схем міжнародних платежів (акредитиви, банківські гарантії, платежі по рахунках).

Важливим елементом є адаптація маркетингової стратегії до умов різних країн:

аналіз потреб і вимог споживачів: вивчення місцевих смаків, традицій, споживчих звичок, щоб максимально задовольнити попит;

ціноутворення: врахування витрат на виробництво, транспортування, митні збори, а також купівельної спроможності споживачів на кожному ринку;

реклама та просування товару: розробка рекламних кампаній, які будуть ефективними для цільової аудиторії в різних країнах;

адаптація продукції: адаптація товарів до вимог різних ринків (упаковка, дизайн, технічні характеристики тощо).

Реалізація ЗЕД не обходиться без ризиків, які потрібно враховувати:

політичні та економічні ризики: зміни в законодавстві, політична нестабільність, санкції;

валютні ризики: коливання валютних курсів можуть впливати на прибутковість операцій;

ризики культурної адаптації: відмінності в культурних та споживчих звичках можуть вплинути на ефективність маркетингових зусиль;

ризики транспортування та логістики: проблеми з постачанням, затримки в перевезеннях, пошкодження товарів.

Оскільки міжнародний маркетинг передбачає переміщення товарів через кордони, важливою складовою ЗЕД є ефективна система логістики:

митне оформлення: забезпечення швидкого та безперешкодного проходження товарів через митні кордони;

вибір способів транспортування: морські, авіаційні, залізничні та автомобільні перевезення повинні бути оптимізовані для конкретного товару та ринку;

управління запасами: організація системи зберігання і доставки товарів відповідно до потреб ринку.

Забезпечення реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства є складним і багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу до планування, управління і контролю. Важливими елементами є не лише стратегічне планування та маркетинг, але й ефективне управління фінансами, ризиками та логістикою. Для успіху на міжнародних ринках підприємство повинно адаптувати свою діяльність до специфічних умов кожної країни, враховувати культурні та економічні фактори та ефективно використовувати всі доступні інструменти міжнародного бізнесу.

Оскільки зовнішні ринки стають дедалі більш глобалізованими, і підприємства стикаються з необхідністю відкритості для міжнародних зв'язків, міжнародний маркетинг стає важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. У світлі зростаючої відкритості до міжнародних ринків, підприємства мають потребу в детальному розумінні міжнародного контексту, в якому здійснюється їх діяльність.

Попри поширене використання терміну міжнародний маркетинг, єдиної і чіткої дефініції цього поняття досі не існує. Проте одне з найбільш вдалих визначень пропонує англійський маркетолог П. С. Уолш: міжнародний маркетинг — це реалізація товарів і послуг за межами країни та проведення маркетингових заходів компанією, що здійснює операції у різних країнах. Це може включати як виробництво товарів на території іншої країни, так і вплив чи контроль маркетингової діяльності через міжнародні філії та дочірні компанії [25].

Маркетинг можна визначити в кількох аспектах, що відображають його багатогранність і взаємодію з підприємницькою діяльністю:

маркетинг як принцип управління підприємством: це орієнтація всіх рішень підприємства на потреби і бажання споживачів, що визначає основний напрямок діяльності фірми;

маркетинг як засіб: це застосування спеціальних ринкових інструментів для досягнення переваги на ринку в порівнянні з конкурентами, за допомогою комплексних маркетингових заходів;

маркетинг як метод: це систематичний підхід до вирішення проблем і досягнення цілей через використання сучасних інструментів, таких як дослідження ринку, аналіз споживачів і конкурентів, розробка стратегій.

Згідно з визначенням Британського інституту управління, маркетинг є творчою управлінською діяльністю, що сприяє розширенню виробництва та торгівлі, збільшенню зайнятості через виявлення потреб споживачів і організацію досліджень для їх задоволення. Це забезпечує узгодженість між виробничими можливостями підприємства і попитом на ринку, формуючи стратегію і масштаби роботи для досягнення прибутку.

В умовах ринкової економіки маркетинг на промислових підприємствах можна охарактеризувати як сукупність заходів, що охоплюють весь процес — від створення та виробництва продукції до її реалізації, орієнтуючи компанію на суспільні потреби. Основні функції маркетингових служб включають:

визначення перспективних потреб в продукції через вивчення тенденцій розвитку промисловості, науково-технічного прогресу, а також прогнозування змін у цих сферах;

аналіз попиту на продукцію підприємства, як поточного, так і потенційного, з урахуванням змін на ринку;

організація науково-дослідної роботи для створення нових товарів і удосконалення існуючих, відповідно до потреб ринку;

планування і фінансування виробництва нових видів продукції, враховуючи потреби і частку підприємства на ринку;

удосконалення систем збуту і розподілу продукції для ефективнішого досягнення цілей збільшення частки ринку;

координація діяльності підприємства, включаючи управління виробництвом, постачанням, збутом, рекламою та сервісним обслуговуванням, що дозволяє збільшити обсяг виробництва і збуту.

Маркетингова діяльність зазвичай складається з трьох основних фаз: вивчення ринку — включає аналіз попиту, конкурентів, посередників та середовища, зокрема законодавчого, економічного та соціокультурного; розробка маркетингової стратегії — визначення продукту, цінової політики та каналів зв'язку з потенційними споживачами, які відповідатимуть поставленим цілям і забезпечать бажане становище на ринку;

реалізація товарів і послуг — включає проведення рекламної і збутової політики, спрямованої на підтримку попиту та збільшення продажів.

Цей ланцюг постійно поновлюваних заходів підлягає детальному плануванню, контролю і моніторингу, що забезпечує ефективність маркетингової стратегії і досягнення поставлених цілей.

Незважаючи на те, що в теорії не існує чіткої різниці між звичайним і міжнародним маркетингом, на практиці останній має свої особливості. Міжнародний маркетинг відрізняється від внутрішнього тим, що вимагає врахування глобальних факторів, таких як різноманітні культурні, економічні та політичні аспекти, а також здатність адаптувати продукцію, стратегії ціноутворення та маркетингові комунікації для різних міжнародних ринків.

Вихід підприємства на міжнародну арену, чи то через експорт, чи через створення закордонних філій, супроводжується безліччю економічних, політичних та правових факторів, які можуть суттєво впливати на успіх цього кроку. Проблеми, пов'язані з міжнародною торгівлею, включають як сприятливі можливості, так і значні ризики. Ось кілька важливих аспектів, які слід враховувати підприємствам при плануванні міжнародної діяльності:

Уряди країн, з одного боку, прагнуть до підтримки власних підприємств на міжнародних ринках, а з іншого — намагаються обмежити імпорт товарів, які можуть негативно вплинути на внутрішню економіку. Це особливо важливо для забезпечення рівноваги платіжного балансу, оскільки вплив зовнішньої торгівлі

безпосередньо позначається на національній валюті, інфляції та економічній стабільності.

Експорт є важливим джерелом валютних надходжень і дозволяє країні фінансувати імпорт, необхідний для задоволення внутрішніх потреб. Тому уряди, як правило, заохочують експорт, особливо в ті сектори, де країна має конкурентні переваги або в яких потрібні високі технології.

З іншого боку, імпорт часто обмежується за допомогою тарифів, квот чи інших бар'єрів, навіть якщо країна формально підтримує вільну торгівлю. Це є звичайною практикою в міжнародній економіці, де країни намагаються зберігати контроль над своїми ринками, захищати місцевих виробників та забезпечити економічну безпеку.

Підприємства, що виходять на міжнародний ринок, повинні враховувати ці регулювання та бути готовими адаптувати свою стратегію відповідно до змін у торговій політиці різних країн.

Крім економічних факторів, підприємства повинні враховувати політичні ризики, які можуть виникнути в країнах, куди вони експортують свою продукцію або створюють філії. Ці ризики можуть включати:

політична нестабільність: війни, революції, громадянські конфлікти або соціальні заворушення можуть призвести до руйнування інфраструктури, втрати активів (будівель, устаткування) і навіть загрози для життя співробітників;

конфіскація майна: у разі зміни уряду або політичної ситуації в країні, існує ризик, що активи підприємства можуть бути конфісковані або націоналізовані;

непередбачувані політичні рішення: навіть стабільні країни можуть змінювати торгові політики або вводити нові санкції, що може негативно вплинути на бізнес-операції підприємства.

Для мінімізації політичних ризиків підприємства повинні ретельно аналізувати політичну ситуацію в країнах, де вони планують працювати, використовувати політичні ризики як фактор при визначенні стратегії міжнародної діяльності.

Міжнародний маркетинг відіграє важливу роль у виявленні можливостей і ризиків на зовнішніх ринках.

Аналіз зовнішнього середовища: маркетингова стратегія повинна включати глибоке вивчення політичної, економічної, соціокультурної та правової ситуації в країнах, куди підприємство планує постачати продукцію чи інвестувати.

Адаптація стратегії до міжнародних умов: підприємства повинні адаптувати свої маркетингові стратегії відповідно до потреб і вимог місцевих ринків, враховуючи культурні, мовні, економічні та юридичні відмінності.

Управління ризиками: міжнародний маркетинг має на меті не тільки виявлення можливостей для підприємства, але й прогнозування потенційних ризиків. Це дозволяє своєчасно розробляти стратегії, які мінімізують вплив непередбачуваних ситуацій, таких як політичні зміни чи економічні кризи.

Пошук нових можливостей: на міжнародному ринку є багато можливостей для підприємств, зокрема у країнах, що розвиваються або де є попит на продукцію з високими технологіями. Міжнародний маркетинг допомагає ідентифікувати такі можливості та направити зусилля підприємства на їх реалізацію.

Вихід підприємства на міжнародні ринки — це складний процес, що вимагає детального аналізу економічних і політичних умов, а також ретельного планування маркетингових стратегій. Міжнародний маркетинг є основним інструментом для підприємства в цій діяльності, допомагаючи визначити найкращі стратегії для досягнення успіху на зовнішніх ринках, мінімізувати ризики та ефективно реагувати на зміни в глобальному середовищі.

Дійсно, міжнародний маркетинг стикається з низкою складних завдань, пов'язаних із різноманіттям ринкових умов, культурних відмінностей, економічних факторів та особливостей законодавства в різних країнах. Тому підприємства, які виходять на міжнародні ринки, повинні бути готовими до гнучкого підходу до своєї стратегії, пристосовуючи її до місцевих умов.

Розглянемо кілька ключових моментів, що визначають організацію міжнародного маркетингу.

Ринок, на який підприємство виходить, ніколи не є однорідним. Внутрішній ринок країни може бути сегментованим на численні групи, кожна з яких має свої потреби, переваги, рівень доходів, та інші характеристики. Ці сегменти можуть суттєво відрізнятися від тих, які є в інших країнах. У міжнародному маркетингу ця різноманітність набуває ще більших масштабів:

економічні умови можуть відрізнятися: наприклад, в розвинутих країнах певні продукти мають великий попит, тоді як в країнах, що розвиваються, цей попит може бути відсутнім через різницю в доходах та рівні життя;

соціокультурні фактори: що в одній країні сприймається як позитивна риса товару, в іншій може стати недоліком або навіть бути неприязно сприйняте. наприклад, розміри упаковки, колір товару або навіть рекламні слогани можуть мати різний ефект у різних культурах;

звички споживачів: вони можуть відрізнятися від країни до країни. врахування цих відмінностей є надзвичайно важливим для розробки ефективних маркетингових стратегій.

У продажу деяких видів продукції, зокрема для промислових підприємств, виникає необхідність не лише поставити товар, але й передати певні технологічні знання чи надати спеціалізовану підтримку. Наприклад, у країнах, що розвиваються, можуть виникнути додаткові вимоги щодо навчання персоналу або передпродажного обслуговування. У таких випадках підприємства повинні бути готові до адаптації своєї продукції та процесу продажу з урахуванням потреб ринку.

При виході на міжнародний ринок підприємства стикаються з вибором між двома основними підходами до маркетингу: стандартизація та адаптація.

Стандартизація означає використання однієї і тієї ж стратегії на різних ринках. Вона може включати однакову продукцію, ціни, рекламу та інші аспекти маркетингу. Це дозволяє знижувати витрати завдяки економії на масштабах і

зберігати єдину корпоративну ідентичність. Однак стандартизація може не враховувати культурні та економічні особливості різних країн.

Адаптація передбачає зміну стратегії для кожного окремого ринку відповідно до його характеристик. Наприклад, можуть бути змінені характеристики товару (упаковка, склад, додаткові послуги), комунікаційна політика (реклама, просування), ціноутворення та методи збуту. Адаптація може бути більш затратною, але інколи необхідною для того, щоб ефективно працювати на різних ринках.

Існують різні типи міжнародного маркетингу, залежно від того, яким чином підприємство починає свою діяльність на міжнародному ринку:

Каскадний тип інтернаціоналізації: Підприємство поступово освоює нові ринки поетапно, спочатку вивчаючи ринки однієї країни, потім наступної і так далі. Це дозволяє поступово адаптувати стратегію і мінімізувати ризики.

Етапи "каскадної" інтернаціоналізації включають:

- вивчення ринків, що можуть становити інтерес;
- вибір найбільш сприятливого регіону для входу на ринок;
- розробка стратегії комерційної пропозиції, що включає адаптацію товарів, послуг і цін;
- визначення стратегії збуту та комунікацій, підбір персоналу.

Мультинаціональний тип маркетингу: Підприємства, які відразу працюють на кількох ринках одночасно, вибирають стратегії, що враховують специфіку кожної країни, і адаптують свій маркетинг до потреб кожного ринку. У цьому випадку підприємство повинно бути здатним ефективно координувати маркетингові стратегії в різних країнах, щоб забезпечити успіх на всіх ринках.

Міжнародний маркетинг потребує розвиненої системи, яка включає: спостереження за ринками: необхідно постійно стежити за змінами в ринкових умовах, економічних та політичних тенденціях, щоб швидко реагувати на зміни та коригувати стратегію;

гнучкість і адаптивність: маркетингові команди повинні бути готові швидко реагувати на зміни попиту, інновації конкурентів та зміни в законодавстві;

контроль та оцінка результатів: система контролю дозволяє ефективно оцінювати результати міжнародної діяльності та коригувати стратегію, якщо це необхідно.

Організація міжнародного маркетингу вимагає значної гнучкості та готовності адаптуватися до різноманітних ринкових умов. Підприємства повинні мати чітку стратегію, яка дозволяє не тільки адаптувати продукцію та маркетингові заходи до специфічних умов кожної країни, але й забезпечити ефективне управління на різних етапах інтернаціоналізації. Успіх залежить від здатності підприємства інтегрувати стандартизацію та адаптацію, знаходячи правильний баланс між ними.

### 1.3 Оцінка економічної ефективності експортних операцій підприємства

Оцінка економічної ефективності експортних операцій підприємства є важливим етапом в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. Вона дозволяє підприємству визначити, наскільки вигідно здійснювати експортну діяльність, а також оцінити її вплив на загальний фінансовий результат компанії. Така оцінка дає змогу оптимізувати стратегію експорту, зменшити ризики та покращити ефективність використання ресурсів.

Об'єктивність економічних моделей міжнародної торгівлі знаходить своє підтвердження у постійному зростанні обсягів зовнішньоторговельних операцій сучасних підприємств, які відрізняються за формою власності, розмірами та масштабами діяльності. У деяких випадках компанії виступають експортерами продукції, що має попит на міжнародних ринках, в інших – є споживачами імпортованих товарів, як для виробничих потреб, так і для кінцевого споживання. В будь-якому разі участь національних економічних агентів у міжнародному

обміні товарами зумовлена прагненням підвищити ефективність не лише їхньої виробничо-господарської діяльності, але й зовнішньої торгівлі в цілому.

Оцінка економічної ефективності експортних операцій підприємств є складним завданням, оскільки лише обмежена кількість національних компаній займається виключно зовнішньоекономічною спеціалізацією. Більшість господарських суб'єктів орієнтовані на задоволення попиту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. У цьому контексті важко точно визначити, яка частина капіталу чи поточних інвестицій спрямована на розвиток зовнішньої спеціалізації, а яка — на обслуговування внутрішніх потреб. Тому оперативна оцінка результативності експорту через показники ефективності використання капіталу чи окремих активів фірми є не лише трудомістким процесом, але й в окремих випадках може бути не зовсім доцільною. Натомість застосування сукупності показників ефективності експорту, що ґрунтуються на порівнянні отриманих результатів з поточними витратами, дає змогу не лише оперативно аналізувати ефективність зовнішньоекономічної діяльності, а й здійснювати стратегічне управління напрямами та масштабами експортних операцій.

Загальноприйнята методологія оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності ґрунтується на порівнянні кінцевих економічних результатів із витратами, що були необхідні для досягнення цих результатів. Для проведення оперативного та динамічного аналізу ефективності експорту доцільно використовувати комплекс оціночних показників, які застосовуються для різних аспектів аналізу. Далі наводяться деякі з таких показників.

Коефіцієнт віддачі повних експортних витрат є важливим показником, що відображає прибутковість експортної операції та ефективність експорту окремих видів продукції. Динаміка цього коефіцієнта, розрахована за різними видами експортної продукції для конкретних закордонних ринків, дозволяє виявити низку факторів, що впливають на рівень віддачі. Серед таких факторів можна виділити інтенсивність конкуренції та попиту на ринку, конкурентоспроможність продукції, митну політику країн-імпортерів, канали

просування експортних товарів, а також товарну та цінову політику фірм. Даний коефіцієнт ( $K_{ев}$ ) розраховується за формулою:

$$K_{ев} = \frac{Be}{T_{ве}}, \quad (1.1)$$

де  $Be$  - доход (виторг) від експорту за аналізований період, грн.;  
 $T_{ве}$  - повні витрати на експортну операцію за той самий період, грн.

Дохід від експорту визначається як добуток контрактної ціни одиниці продукції й обсягу експорту, оцінений у національній валюті на момент надходження засобів на валютний рахунок підприємства. При цьому рівень контрактної ціни може бути обумовлений рівнем витрат підприємства на експорт, базисом постачання, податковою й митною політикою держав.

Повні витрати на експортну операцію являють собою всю суму явних витрат у сфері виробництва експортної продукції і сфері міжнародного обміну ( $T_{ве}$ ):

$$T_{ве} = T_{Зп} + T_{Ре} + Д + C_{Те} + A_{Се} + T_{Се} + T_{Пе} + L_{не}, \quad (1.2)$$

де  $T_{Зп}$  - повні витрати виробництва експортної продукції, обсяг яких фіксується при калькулюванні вартості виробництва продукції;

$T_{Ре}$  - витрати на транспортування продукції;

$C_{Те}$  - витрати на страхування експортного вантажу при міжнародному перевезенні згідно з обговореним базисом постачання;

$A_{Се}$  - акцизний збір за експорт продукції;

$T_{Пе}$  - сума вивізного і ввізного мита згідно з обговореним базисом постачання;

$T_{Се}$  - сума митного збору, що стягується за вивіз і ввіз продукції, згідно з обговореним базисом постачання;

$L_{не}$  - ліцензійні платежі фірми відповідно до діючого законодавства і згідно з обговореним базисом постачання;

$Д$  - фактично нарахований демередж (вираховується) чи диспач (додається) за дотримання тимчасового регламенту.

Критичне значення коефіцієнта віддачі повних експортних витрат, що дорівнює 1, свідчить про беззбитковість експортних операцій і додає визначену характеристику експортній політиці підприємства. Наприклад, указує на незадовільну маркетингову стратегію на ринку або підтверджує реалізацію на окремих ринках стратегій проникнення (значні обсяги експорту за низькими цінами) чи утримання на ринку (експорт продукції за цінами провідних чи конкурентів нижче зазначених цін). Тенденція до підвищення рівня коефіцієнта демонструє фазу зростання і зміцнення положення фірми на визначеному закордонному ринку чи сукупності ринків. Якісно доповнити здійснюваний аналіз стану експортної діяльності можливо, якщо використовувати аналіз товарної і географічної структури експорту підприємства.

Більш об'єктивним показником ефективності експорту зовнішньої торгівлі підприємства є показник ефективності експорту ( $E_e$ ), що визначається шляхом зіставлення прибутку від експорту ( $П_e$ ) і величини повних витрат на експортну операцію підприємства ( $Т_{вe}$ ):

$$E_e = \frac{П_e}{Т_{вe}}. \quad (1.3)$$

Отримання прибутку від експорту є основним стимулом діяльності комерційних фірм. Як стратегічне, так і поточне управління прибутком мають на меті збільшити його обсяг через аналіз економічних умов як внутрішніх, так і зовнішніх ринків (зовнішнього середовища), а також оцінку конкурентних позицій і переваг підприємства. Окрім цього, важливу роль відіграють внутрішньовиробничі фактори, що потребують систематичного контролю та регулювання, відповідно до змін кон'юнктури на закордонних ринках збуту.

Враховуючи те, що експорт являє собою частину операційної діяльності промислового підприємства, можна використовувати приведену на рис. 1.3 схему формування прибутку від експортних операцій.

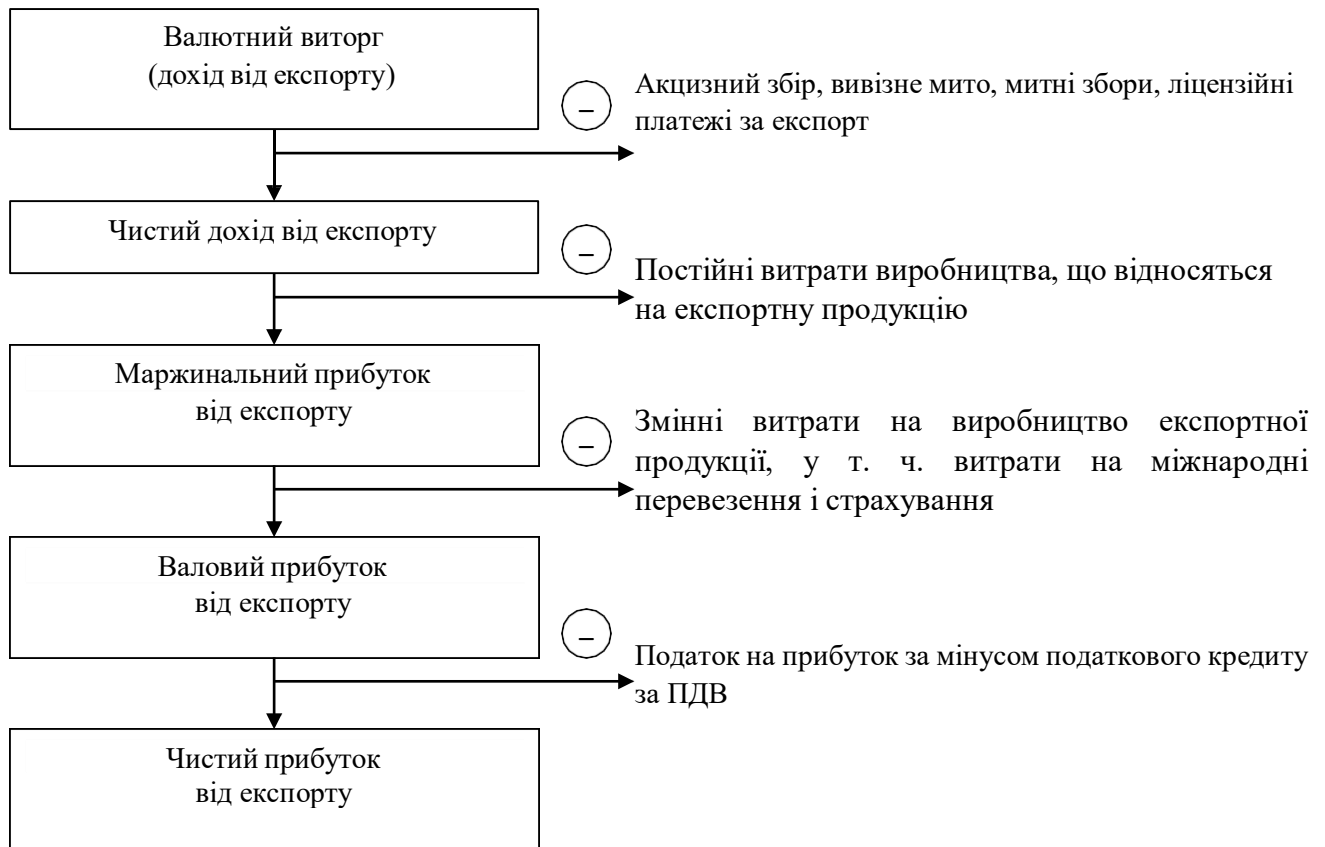


Рисунок 1.3 - Схема формування чистого прибутку від експортних операцій

*Джерело: сформовано автором*

На основі підходу, що відображений у формулі (1.3), для розрахунку показників ефективності експорту доцільно використовувати різні види прибутку. Зокрема, ефективність експорту, розрахована на основі маржинального прибутку, дає змогу оцінити, як обсяг експорту впливає на підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності. Такий підхід також дозволяє визначити рівень контрактної ціни, який забезпечить прибутковість зовнішньої торгівлі підприємства навіть у випадку тимчасового погіршення ринкової кон'юнктури.

Загалом, рівень конкурентоспроможності фірми на міжнародному ринку визначається наявністю конкурентних переваг, які зумовлені трьома основними групами факторів: зовнішніми факторами закордонного макро- і

мікросередовища, зовнішніми факторами вітчизняного макросередовища та внутрішньофірмовими факторами (рис. 1.4).

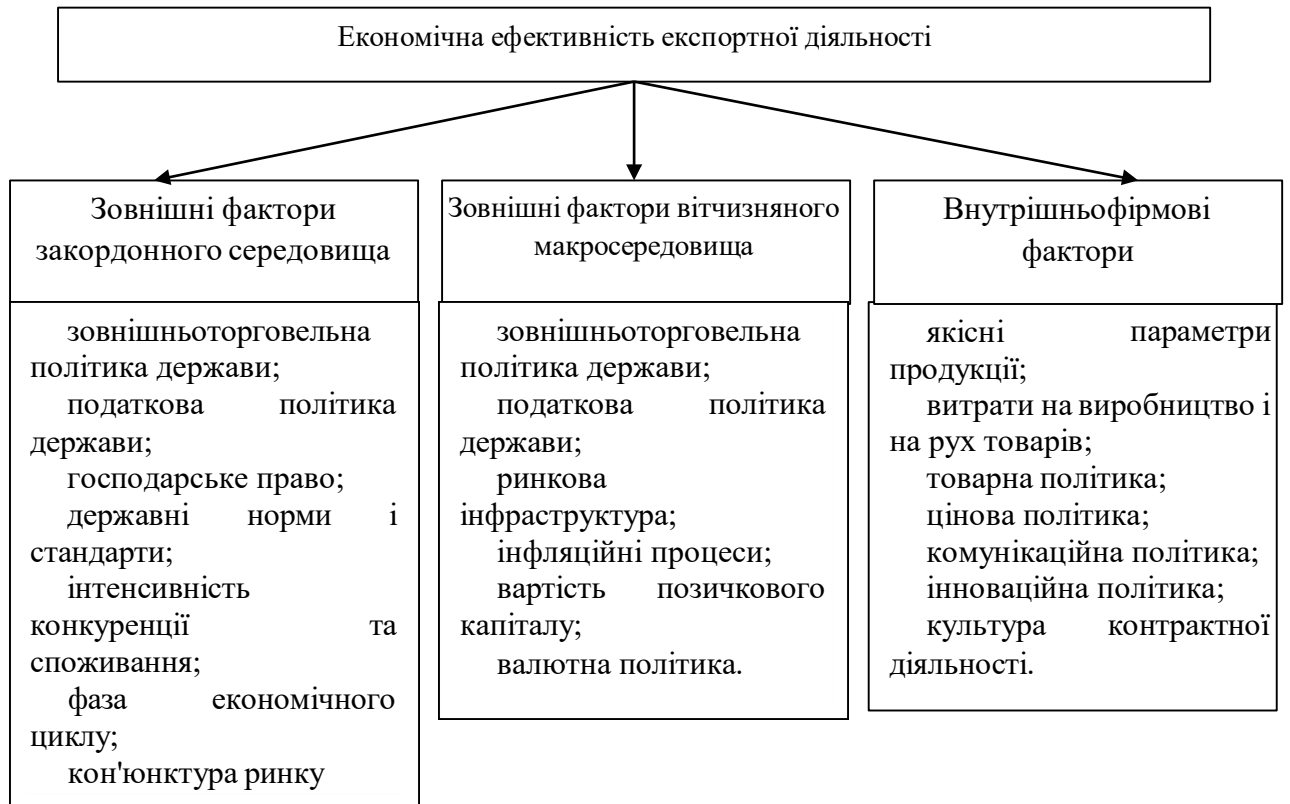


Рисунок 1.4 - Фактори економічної ефективності експортної діяльності підприємства

*Джерело: сформовано автором*

Цей показник також дає об'єктивну оцінку ефективності експортних операцій, коли обсяги експорту перевищують рівень нормального завантаження виробничих потужностей на поточний період. У таких умовах постійні витрати розподіляються між укладеними контрактами, і експорт продукції за чинними на той момент цінами дозволяє досягти значно вищого рівня рентабельності експортного виробництва.

Ефективність експортного виробництва, що обчислюється на основі чистого прибутку від експорту, дає змогу здійснювати глибокий аналіз і виявляти фактори, які сприяють оптимізації оподаткування експортної діяльності. Зокрема, в умовах обмеженого фінансування для підтримки

експортного виробництва, доцільно вибирати географічні ринки за критерієм максимізації рівня чистого прибутку, отриманого від експорту, що дозволяє знижувати податкові навантаження та підвищувати ефективність операцій.

Оскільки інтеграція підприємств у зовнішньоекономічні зв'язки відбувається поступово і під впливом численних факторів, таких як циклічність розвитку національних ринків і світової економіки загалом, варто відзначити, що надмірна гіперболізація ефективності зовнішньоторговельної діяльності, особливо в короткостроковій перспективі, є недоцільною. В умовах конкурентного середовища маркетингова стратегія підприємства має бути гнучкою і вимагати високої мобільності від керівництва для адаптації до змін у зовнішньому ринковому середовищі, що може включати як якісні, так і кількісні зміни в позиціях фірми на закордонному ринку.

Таким чином, проведений аналіз дозволить розробити обґрунтовані та ефективні заходи щодо підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що зможуть врахувати всі ключові чинники та тенденції, які впливають на його успіх на міжнародних ринках.

Аналіз чутливості допомагає оцінити, як зміни в певних параметрах (наприклад, валютних курсах, транспортних витратах, рівнях попиту) можуть вплинути на ефективність експортних операцій.

Важливим етапом оцінки є ідентифікація та аналіз ризиків, які можуть впливати на економічну ефективність експортної діяльності:

політичні ризики, зміни у зовнішньоекономічній політиці держави, введення санкцій, експортні обмеження;

фінансові ризики, коливання валютних курсів, зміни відсоткових ставок, інфляція;

ризики постачання та логістики: затримки з доставкою, аварії, пошкодження товару;

ризики змін у попиті на товар: зміни у попиті на зовнішньому ринку можуть істотно вплинути на дохід.

Проте, неможливо занижувати роль розглянутих показників у здійсненні комплексного аналізу експортної діяльності підприємств на окремих закордонних ринках. Лише комплексний всебічний аналіз досягнутого якісного стану виробничо-господарської діяльності дозволяє виявити сукупність факторів, якими можна ефективно управляти в умовах непостійної кон'юнктури світового ринку.

Оцінка економічної ефективності експортних операцій повинна базуватись на чітких фінансових показниках, враховувати витрати та доходи від експорту, а також всі потенційні ризики і можливості. За результатами аналізу підприємство повинно прийняти рішення про доцільність продовження або розширення експортної діяльності, розробити стратегії зниження витрат, оптимізації витрат на логістику та митні процедури, а також мінімізації валютних та фінансових ризиків.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ І ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СЕЛ ПАК»

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «СЕЛ ПАК»

Українська виробнича компанія ТОВ «Сел Пак» заснована в 2019 році. Виробляє поліпропіленові мішки і м'які контейнери (Біг-Бег). Дана продукція це універсальна, міцна, стійка до різних впливів, екологічно чиста упаковка, яка використовується в різних галузях промисловості: в сільському господарстві; в будівництві; в торгівлі. Юридична адреса: м Харків, вул. Рудика, 17.

Основні принципи діяльності підприємства зазначені в його статуті. Статут товариства з обмеженою відповідальністю включає в себе:

- вид товариства;
- предмет і мету діяльності підприємства;
- склад засновників;
- назву та місцезнаходження підприємства;
- розмір і порядок формування статутного фонду підприємства;
- порядок розподілу прибутку і збитків;
- склад і компетенцію вищого органу товариства та порядок прийняття ним рішень, включаючи перелік питань, по яких потрібна кваліфікована більшість голосів;
- порядок внесення змін до установчих документів;
- порядок ліквідації та реорганізації товариства.

ТОВ «Сел Пак» ґрунтується на забезпеченні споживачів високоякісною упаковкою. Підприємство з повним циклом виробництва, впровадило систему управління якістю ISO 9001 та має колектив професіоналів, які розуміють важливість вимог кожного клієнта.

На сьогоднішній день підприємство виробляє 36 млн. мішків і 960 тис. м'яких контейнерів на рік. Основний асортимент продукції - мішки

поліпропіленові місткістю 5 кг., 10 кг., 25 кг., 50 кг. Контейнери м'які вантажною ємністю 500 кг., 1000 кг. Як виробник повного циклу, ТОВ «Сел Пак» не обмежений стандартним асортиментом, може виробляти ексклюзивну упаковку за індивідуальною специфікацією замовника. ТОВ «Сел Пак» виділяє свою продукцію на ринку за допомогою нанесення 4-х кольорового друку і можливістю часткової або повної зміни кольору самої упаковки.

ТОВ «Сел Пак» виробляє:

мішки термообрізані;

мішки з поліетиленовим вкладишем;

мішки з клапаном і поліетиленовим вкладишем;

м'які контейнери (Біг-Бег);

рукавні полотна.

Мішки термообрізані призначені для борошна, зерна та інших сипучих харчових продуктів. Екологічно чиста сировина, сертифікована для контакту з харчовими продуктами. Унікальне плетіння - міцність і захист від просипання. Ексклюзивна упаковка - можливість зміни розміру, щільності і кольору мішка. Можливість нанесення друку до 4-х кольорів.

Мішки з поліетиленовим вкладишем призначені для упаковки цукру. Екологічно чиста сировина, дозволена для контакту з харчовими продуктами. Поліетиленовий вкладиш - захист продукції від впливу вологи. Нова технологія шиття дозволяє забезпечити зручне завантаження. Армована нитка це безпечне складання продукції в 40 і більше рядів у висоту.

Мішки з клапаном і поліетиленовим вкладишем призначені для різних сипучих речовин хімічного виробництва. Клапан для швидкого і зручного завантаження. Поліетиленовий вкладиш забезпечує захист продукції від впливу вологого середовища. Унікальне плетіння це міцність і захист від механічних пошкоджень. Можливість нанесення друку до 4-х кольорів.

М'які контейнери (Біг-Бег). Контейнер виготовлений з УФ-стабілізованої поліпропіленової тканини щільністю 95-160 г / м<sup>2</sup>, плоскою шириною 1200-1850 мм.

Висота завантаження контейнера розраховується, виходячи з насипної щільності продукції.

Стандартна вантажна ємність контейнера 500 кг., 1000 кг. Фактор безпеки 5:1, що підтверджено свідоцтвом про відповідність упаковки вимогам міжнародних і національних регламентів з перевезення небезпечних вантажів.

Вантажна ємність петлі контейнера сформована з тіла контейнера і є його продовженням. Залежно від способу завантаження можливе виготовлення 1, 2, 4-х петльових контейнерів.

Для захисту продукції від факторів зовнішнього середовища можлива комплектація контейнера поліетиленовим вкладишем (згідно з вимогами замовника термостійким або антистатичним) і зовнішнього поліетиленового чохла.

За специфікацією замовника контейнер може бути оснащений завантажувальним клапаном, вивантажувальним клапаном, фартухом, лацканом, подвійним дном.

Поліпропіленові рукавні полотна це високоміцний багатофункціональний матеріал. На сьогоднішній день його властивості знайшли застосування в різних галузях промисловості, будівництві та сільському господарстві.

Поліпропіленові рукавні полотна використовуються для виготовлення м'яких контейнерів, поліпропіленових мішків, а також різних технічних виробів.

Товариство з обмеженою відповідальністю виробнича компанія ТОВ «Сел Пак» (скорочена назва «Сел Пак»), вона створена і діє на основі господарського кодексу України та керується у своїй діяльності «Господарським кодексом».

Підприємство є самостійним господарським об'єктом із правами й обов'язками юридичної особи. Підприємство має право займатися виробничою діяльністю, виходячи з цілей і завдань, укладати договори, нести відповідальність за своїми обов'язками. Підприємство діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування, забезпечує соціальний розвиток і стимулювання працівників за рахунок накопичених коштів.

Згідно з чинним законодавством України підприємство робить

відрахування до всіх соціальних фондів: пенсійний фонд; фонд соціального страхування на випадок тимчасової втрати працездатності та витратами, зумовленими народженням і похованням; фонд соціального страхування на випадок безробіття; фонд соціального страхування від нещасного випадку на виробництві та професійних захворювань, які спричинили втрату працездатності.

ТОВ «Сел Пак» може здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у видах і формах, які прямо не заборонені чинним законодавством України. Воно може створювати дочірні підприємства, філії та представництва як в Україні, так і за її межами, а також купувати в своє володіння землю, інше нерухоме майно та цінні папери інших юридичних осіб відповідно до законодавства України.

ТОВ «Сел Пак» має свій баланс, банківські рахунки, включаючи рахунки в іноземній валюті, круглу печатку, штампи та інші реквізити юридичної особи. Підприємство має право від свого імені укладати договори, контракти та інші угоди, набувати майнові та інші права, нести зобов'язання.

Статут ТОВ «Сел Пак» є єдиним внутрішнім документом, яким підприємство керується в своїй діяльності. Воно також має стратегічний план розвитку. Стратегічне планування являє собою набір послідовних дій і рішень керівництва підприємства.

Серед документів, якими підприємство керується у своїй діяльності також можна виділити план маркетингу. Він містить стратегію маркетингу у розділі кожного елементу комплексу маркетингу (товар, ціна, просування, збут). У ньому визначається попит і можливості ринку, а також основні конкуренти.

Підприємство в своїй діяльності керується законами України, статутом з усіма можливими подальшими змінами і локальними нормативними актами, що видаються підприємством для забезпечення своєї діяльності. Установчий договір підприємства є невід'ємною частиною статуту. Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

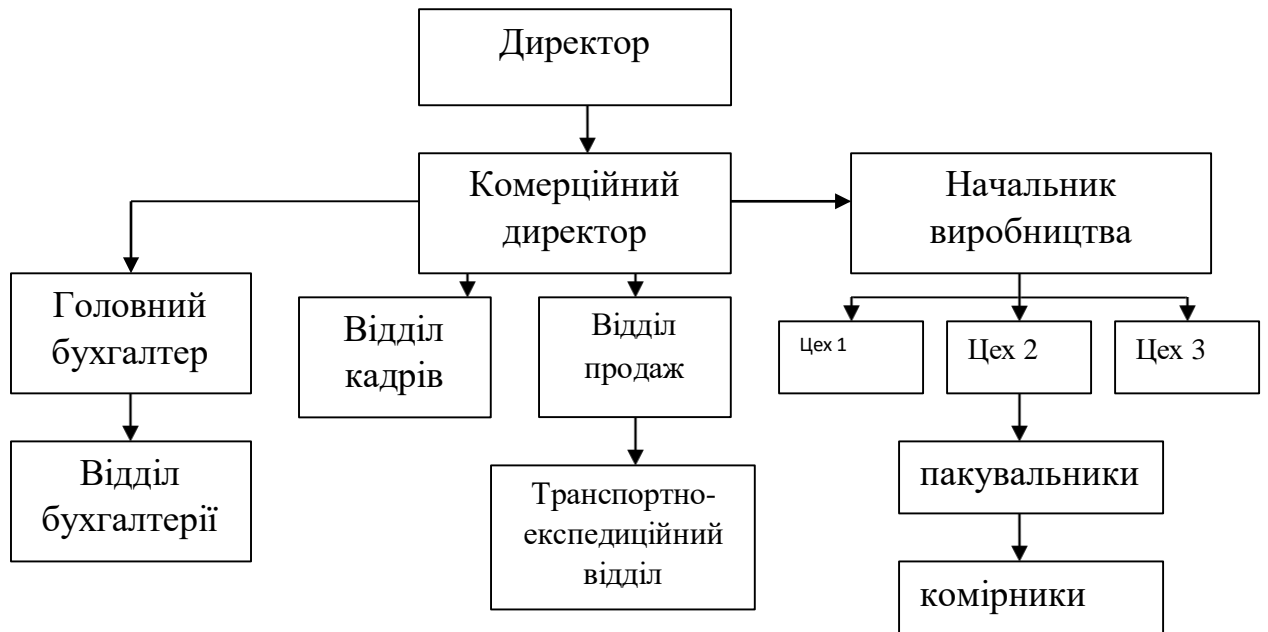


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Сел Пак»

*Джерело: сформовано автором*

Для визначення ефективності функціонування підприємства, слід провести аналіз основних техніко-економічних показників. Тому, було прийнято рішення провести вертикальний і горизонтальний аналіз діяльності підприємства ТОВ «Сел Пак».

## 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сел Пак»

Аналіз структури і динаміки джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів виконується за даними балансу підприємства з використанням методів вертикального і горизонтального аналізу. Згідно П (С) БО № 1, джерела формування фінансових ресурсів відображені в пасиві балансу, а напрями їх використання – в активі [13].

Горизонтальний аналіз полягає в побудові однієї або декількох аналітичних таблиць, у яких абсолютні балансові показники доповнюються відносними темпами зростання (спаду) [13]. Вертикальний (структурний) аналіз активу і пасиву балансу дає уявлення фінансового звіту у вигляді відносних

показників. Інформативною базою є баланс підприємства ТОВ «Сел Пак» по 2017-2021 роки, що містяться в Додатку А.

У табл. 2.2 наведені зміни за період джерел формування фінансових ресурсів підприємства.

Таким чином, результати, зазначені в табл. 2.1 – 2.2, дозволяють сформулювати висновки щодо джерел формування фінансових ресурсів ТОВ «Сел Пак» Основним джерелом формування фінансових ресурсів є позикові кошти. Зменшення позикових коштів свідчить, що підприємство функціонує неефективно. Питома вага нерозподіленого прибутку зменшилася з 7,9% до 5,005%. На рис. 2.2 показано питому вагу поточних зобов'язань і забезпечення за період 2018 року – 2021

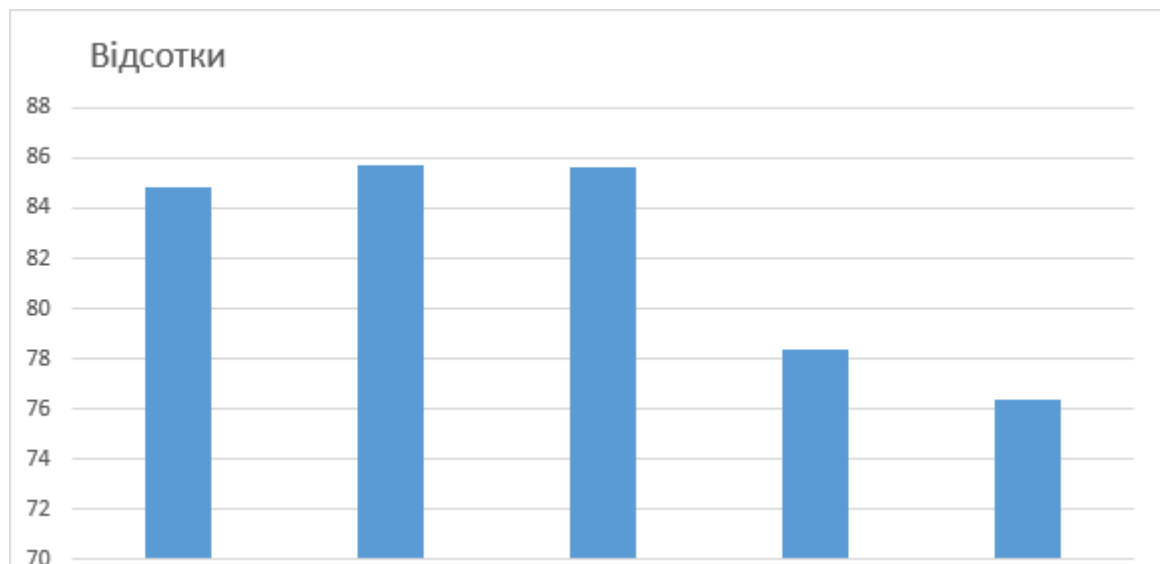


Рисунок 2.2 - Динаміка поточних зобов'язань підприємства в 2017-2021 рр. [25]

*Джерело: сформовано автором*

З рис. 2.2 бачимо, за перші три роки обсяг поточних зобов'язань ріс, а за останні два роки значно зменшився. Тенденція до зменшення поточних зобов'язань є позитивним фактом для підприємства, так може свідчити про підвищення фінансової незалежності.

На рис. 2.3 продемонстровано питома вага власних коштів в структурі капіталу підприємства.

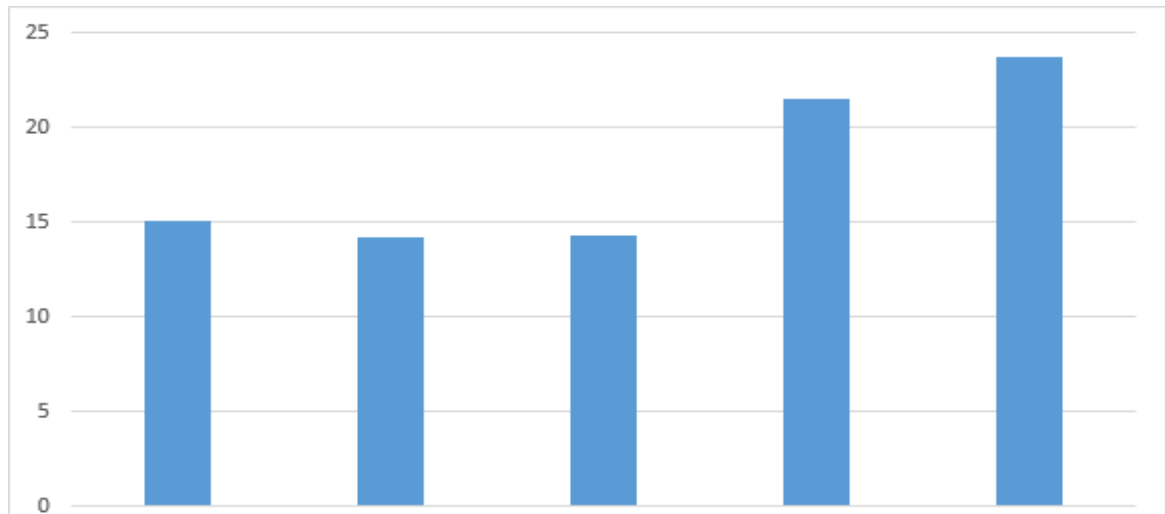


Рисунок 2.3 - Динаміка власного капіталу за 2017-2021 рр. [25]

*Джерело: сформовано автором*

З рис. 2.3 бачимо, що за аналізований період спостерігається збільшення частки Влас коштів в структурі капіталу підприємства, що є позитивним для підприємства, так як збільшення сприяє зростанню фінансової стійкості підприємства.

Отже, капітал формується в основному за рахунок позикових коштів. Для підприємства це вкрай негативна ситуація, яка може призвести до збоїв і припинення виробництва. Тому вкрай важливим є розробка оптимального співвідношення власних і позикових коштів і стратегії щодо її дотримання. Найбільша частка в капіталі припадає на статутний капітал, а серед зобов'язань – кредитними зобов'язаннями.

В цілому аналіз напрямків використання фінансових ресурсів підприємства виявив, що зменшення вартості майна підприємства викликано збільшенням основних засобів. Це призводить до припливу коштів з основної виробничої діяльності, для підприємства є позитивною тенденцією.

Чистий прибуток збільшився лише в 2018 році, в інші періоди він падав. Якщо розглянути кожен проміжок окремо, то можна сказати, що в 2018 році виріс чистий дохід, причому впав чистий прибуток. Така тенденція негативно

характеризує роботу підприємства протягом аналізованого періоду і свідчить про зростання собівартості продукції (товарів, робіт, послуг), адміністративних витрат, витрат на збут тощо.

У 2018 році темп приросту чистого прибутку перевищує темп приросту чистого доходу. Така тенденція є позитивною і може мати місце внаслідок зростання віддачі від впровадження новітніх технологій або використання більш дешевої сировини, матеріалів, енергії, що дозволяє зменшити собівартість продукції (товарів, робіт, послуг).

За два останні роки (2020-2021 рр.) зменшується чистий прибуток і чистий дохід. Ця тенденція є негативною в роботі підприємства, так як зменшення обсягу реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (зменшення чистого доходу) може привести не тільки до зменшення чистого прибутку, а й обумовити збитковості.

Всього підприємство є збитковим і потребує удосконалення або взагалі реструктуризації. Керівництво має невідкладно вжити заходів.

Для поглибленого аналізу фінансового стану підприємства слід проаналізувати такі показники як ліквідність, рентабельність, платоспроможність і фінансової стійкості.

Ще одним показником фінансового стану підприємства є фінансова стійкість. Фінансова стійкість підприємства характеризується ступенем його фінансової незалежності від зовнішніх кредиторів і інвесторів. Інформаційним забезпеченням аналізу фінансової стійкості підприємства є форма № 1 «Баланс».

Виконання аналізу фінансової стійкості підприємства передбачає розрахунок абсолютних і відносних показників і визначення фінансового стану підприємства (табл. 2.1).

Таким чином, за результатами аналізу даних табл. 2.1 визначається тип фінансової стійкості підприємства. представлені абсолютні показники фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.1 - Типи фінансової стійкості підприємства

Абсолютна фінансова стійкість	Нормальна фінансова стійкість	Нестійкий фінансовий стан	Кризовий фінансовий стан
$ВOK - З \geq 0$	$ВOK - З < 0$	$ВOK - З < 0$	$ВOK - З < 0$
$ВOK + ДЗ - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ - З < 0$	$ВOK + ДЗ - З < 0$
$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З < 0$
{1,1,1}	{0,1,1}	{0,0,1}	{0,0,0}

*Джерело: сформовано автором*

Абсолютна фінансова стійкість характеризується тим, що всі запаси підприємства покриваються власними оборотними коштами, тобто поточна діяльність підприємства не залежить від зовнішніх кредиторів [13].

Нормальна фінансова стійкість відображає раціональне використання підприємством позикових коштів і забезпечує, як правило, високу прибутковість поточної діяльності.

Нестійкий фінансовий стан показує, що відбувається порушення платоспроможності, але зберігається можливість відтворення рівноваги платіжних засобів і платіжних зобов'язань за рахунок поповнення джерел власних оборотних коштів, скорочення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності запасів.

Кризовий фінансовий стан вказує на можливість банкрутства підприємства.

У табл. 2.2 наведені абсолютні показники фінансової стійкості підприємства.

За результатами аналізу даних табл. 2.2 визначається тип фінансової стійкості підприємства: як по кожному звітному періоду, так і за досліджуваний період взагалі.

Виходячи з результатів, можна сказати, що в ТОВ «СЕЛ ПАК» кризовий фінансовий стан протягом всього аналізованого періоду.

Кризовий фінансовий стан вказує на можливість банкрутства підприємства. Така ситуація свідчить про нездатність підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Вона стає причиною неприпустимого фінансового стану в поточному періоді, що призводить до втрати фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.2 Абсолютні показники фінансової стійкості підприємства в 2017 – 2021 роках, в тис. грн.

Показник / спосіб розрахунку	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Постійні пасиви (ПП) р. (1495 + 1595 + 1665)	4201	4784	4703,5	5270	5328
2. Активи, що важко реалізуються (АВР) р. (1 095)	19377,5	21806,5	20679	19186,5	19331
3. Власні оборотні кошти (СОС) (ПП-АВР)	-15177	-17023	-15976	-13916,5	-14003
4. Довго термінові зобов'язання (ДЗ) (р. 1595)	0	0	0	0	0
5. Наявність постійних довгострокових пасивів для фінансування запасів (ВОК + ДЗ)	-15177	-17023	-15976	-13916,5	-14003
6. Коротко термінові кредити банків (КК) (р.1600)	0	0	0	0	0
7. Загальна сума основних джерел фінансування запасів (ВОК + ДЗ + КК)	-15177	-17023	-15976	-13916,5	-14003
8. Запаси (с) р. (1100 + 1110)	1187	886,5	1 324	3305,5	909,5
9. Надлишок (недолік) СОС (ВОК-С)	-16364	-17909	-17300	-17222	-14912
10. Надлишок (недолік) СОС і ДЗ (СОС + ДЗ-3)	-16364	-17909	-17300	-17222	-14912
11. Надлишок (недолік) основних джерел фінансування запасів (СОС + ДЗ + КК-3)	-16364	-17909	-17300	-17222	-14912

*Джерело: сформовано автором*

Фінансово стійким є підприємство, якщо за рахунок власних коштів покриває кошти, вкладені в активи, не допускає невиправданої дебіторської та кредиторської заборгованості, в термін розплачується за своїми зобов'язаннями.

У табл. 2.3 представлені відносні показники фінансової стійкості підприємства.

З табл. 2.3 робимо наступні висновки, що коефіцієнт автономії (коефіцієнт концентрації власного капіталу) характеризує частку власних коштів підприємства (власного капіталу) в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більш фінансово стійким, стабільним і більш незалежним від зовнішніх кредиторів підприємство.

Таблиця 2.3 - Відносні показники фінансової стійкості підприємства

Показник / спосіб розрахунку	норматив- не значення	Роки				
		2017	2018	2019	2020	2021
1. Коефіцієнт автономії (Р.1495 / р.1900)	0,5	0,15	0,14	0,14	0,22	0,24
2. Коефіцієнт фінансової залежності р.1900 / р.1495	$\leq 2$	6,6	7,01	6,96	4,64	4,21
3. Коефіцієнт фінансового ризику р. (1900-1495) /р.1495	0,5, крит.-1	5,6	6,01	5,96	3,64	3,21
4. Коефіцієнт маневреності власного Капіталу р. (1495-1095) /р.1495	> 0	-0,83	-1,31	-1,57	-0,001	0,42
5. Коефіцієнт Структури покриття довгострокового вкладень р.1595 / р.1095	-	0	0	0	0	0
6. Коефіцієнт довгострокового Залучення коштів р.1595 / р. (1495 + 1595)	0,4	0	0	0	0	0
7. Коефіцієнт Фінансової незалежності капіталізованих джерел р.1495 / р. (1495 + 1595)	0,6	1	1	1	1	1

*Джерело: сформовано автором*

Вважається, що в підприємство з високою часткою власного капіталу кредитори швидше вкладають кошти, оскільки воно має можливість погасити борги за рахунок власних коштів. Протягом всього аналізованого періоду коефіцієнт автономії не досягає значення 0,5, тому можна сказати, що

підприємство є фінансово нестійким, нестабільним і більш залежним від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт фінансової залежності є зворотним до попереднього коефіцієнта. Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, тобто втрату фінансової незалежності. Цей показник також не в нормі, але спостерігається зменшення, тобто набуває фінансову незалежність.

Коефіцієнт фінансового ризику показує співвідношення залучених коштів і власного капіталу. З цього коефіцієнтом здійснюють найбільш загальну оцінку фінансової стійкості. Зниження показника в динаміці свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про підвищення фінансової стійкості.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу знаходиться в обороті, тобто в тій формі, яка діє можливість вільно маневрувати цими засобами, а яка – капіталізована. Для забезпечення гнучкості у використанні власних коштів необхідно, щоб коефіцієнт маневреності був досить високим. Позитивним є незначне зростання даного коефіцієнта в динаміці.

Коефіцієнт довгострокового залучення коштів і коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих вкладень в сумі дають 1 і характеризує структуру довгострокових пасивів підприємства, що складаються з власного капіталу і довгострокових зобов'язань. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел протягом усього періоду дорівнює 1.

Наступним етапом буде аналіз рентабельності підприємства. Рентабельність демонструє ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства і показує скільки гривень прибутку (валового операційного, до оподаткування, чистого) припадає на 1 грн. реалізованої продукції – активів, власного капіталу та ін. Інформаційним забезпеченням аналізу рентабельності підприємства є форма № 1 «Баланс» і форма № 2 «Звіт про фінансові результати».

Виконання аналізу рентабельності підприємства передбачає заповнення табл. 2.4.

У табл. 2.4 розраховані коефіцієнт рентабельності майна, коефіцієнт рентабельності капіталу, коефіцієнт рентабельності продажів, коефіцієнт валової рентабельності основної діяльності, коефіцієнт рентабельності операційної діяльності, коефіцієнт чистої рентабельності реалізованої продукції, коефіцієнт рентабельності необоротних активів, коефіцієнт рентабельності оборотних активів.

Таблиця 2.4 - Показники рентабельності підприємства в 2017 – 2021 роках

Показник / спосіб розрахунку	2017	2018	2019	2020	2021	Загальна тенденція змін
1. Коефіцієнт рентабельності майна (р. 2350 / с. 1 300)	0,35	0,02	0,03	0,02	0,003	↓
2. Коефіцієнт рентабельності капіталу (р.2350 / р.1900)	0,35	0,02	0,03	0,02	0,003	↓
3. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (р.2350 / р.1495)	0,23	0,12	0,18	0,11	0,01	↓
4. Коефіцієнт рентабельності продажів (стр. 2090 / р.2000)	0,05	0,17	0,08	0,25	0,23	↑
5. Коефіцієнт валової рентабельності основної діяльності (Р.2090 / р.2050)	0,05	0,2	0,09	0,32	0,3	↑
6. Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності (Р.2190 / (р.2050 + р.2180))	0,12	0,16	0,16	0,32	0,21	↑
7. Коефіцієнт чистої рентабельності реалізованої продукції (р.2350 / р.2000)	0,09	0,04	0,08	0,06	0,01	↓
8. Коефіцієнт рентабельності необоротних активів (р.2350 / р.1095)	0,05	0,03	0,04	0,03	0,003	↓
9. Коефіцієнт рентабельності оборотних активів (р.2350 / р.1195)	0,13	0,05	0,07	0,11	0,02	↓

*Джерело: сформовано автором*

Таким чином, проведений аналіз фінансового стану підприємства показав, що підприємство має важку структуру балансу, так як велика частка припадає на

необоротні активи. У ТОВ «Сел Пак» кризовий фінансовий стан протягом всього аналізованого періоду.

Кризовий фінансовий стан вказує на можливість банкрутства підприємства [13]. Така ситуація свідчить про нездатність підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Вона стає причиною неприпустимого фінансового стану в поточному періоді, що призводить до втрати фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі.

Керівництву підприємства необхідно терміново з'ясувати причини такого стану, розробити заходи по відновленню фінансової стійкості. Необхідно направляти дії на обґрунтування зменшення запасів і витрат, поповнення власних оборотних коштів, прискорення оборотності капіталу в поточних активах.

### 2.3 Аналіз збутової діяльності ТОВ «СЕЛ ПАК»

Аналізуючи отримані данні, можна відзначити, що ТОВ «Сел Пак» досить міцно закріпився на ринку, такої продукції, як поліпропіленова упаковка. Можливостей у підприємства набагато більше, ніж ризиків. Це означає, що серйозні зовнішні загрози не вплинуть на позиції підприємства. Проте, рекомендується знайти шляхи збільшення конкурентних переваг. ТОВ «Сел Пак» має достатньо значний потенціал і велику кількість сильних сторін, якими користуються, але, не повною мірою. Основними проблемами підприємства є зростання витрат, що веде до зменшення прибутків та рентабельності.

ТОВ «Сел Пак» доцільно впроваджувати запропоновані рекомендації, що наведено нижче за результатами проведеного SWOT- аналізу (табл. 2.5). Це дозволить суттєво покращити конкурентні позиції на ринку.

Нестача складських приміщень знижує швидкість товарообігу. Зростання закупівельних цін на продукцію зумовлене високими темпами інфляції, зростанням цін на електроенергію, паливо та зниження курсу національної валюти на світовому ринку.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз ТОВ «Сел Пак»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони: Зручне розміщення; Низькі ціни; Наявність постійних постачальників та клієнтів; Широкий асортимент; Багаторічний досвід.	Слабкі сторони: високий рівень закупівельних цін на продукцію; зниження обсягів збуту; слабкий маркетинг; відсутність маркетингової стратегії розвитку.
Зовнішнє середовище	
Можливості: Формування кращої репутації; Розширення асортименту; Відкриття інтернет магазину; Створення нової маркетингової стратегії; Ребрендинг.	Загрози: Військовий стан в країні; Зниження платоспроможності населення; Зростання закупівельних цін; Збільшення кількості конкурентів.

*Джерело: сформовано автором*

У той же час ТОВ «Сел Пак» має внутрішні ресурси, серед яких основними є кваліфіковані кадри та наявність постійних споживачів та постачальників.

Таким чином, незважаючи на військовий стан у країні, підприємство має всі можливості отримувати прибуток.

Щоб краще зрозуміти вплив факторів на діяльність ТОВ «Сел Пак» було зроблено PEST-аналіз підприємства (табл. 2.6). Він дозволяє зрозуміти як на нього можуть вплинути зовнішні рушійні сили, чи існують можливості виходу на інші ринки, які переваги у конкурентів, тенденції виникнення ризиків та їх вплив на майбутню діяльність компанії.

Зовнішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим ступенем складності, динамізму й невизначеності.

Організації необхідно навчитися успішно функціонувати і пристосовуватися до зовнішнього середовища. Для цього дуже важливим є ретельне проведення дослідження та аналізу зовнішнього середовища.

Під зовнішнім середовищем мається на увазі сукупність суб'єктів і сил, що знаходяться за межами дії організації, і надають будь-який вплив на її діяльність.

Зовнішнє середовище характеризується взаємозв'язком факторів, складністю, рухливістю, невизначеністю.

Таблиця 2.6 - PEST-аналіз підприємства

<p>(P) Політика Війна в Україні; Наслідки пандемії коронавірусу; Загострення політичних відносин між країнами.</p>	<p>(E) Економіка Зменшення доходів населення; Високий рівень інфляції; Збільшення рівня безробіття через тимчасово окуповані території; Притік робочої сили з територій бойових дій; Значне подорожання продукції; Проблеми з електроенергією Зниження середньої заробітної плати.</p>
1	2
<p>(S) Соціум Скорочення підприємств-споживачів через війну в країні; Споживач віддає перевагу українському виробнику; Збільшення чисельності підприємств малого бізнесу за рахунок переселенців.</p>	<p>(T) Технологія Автоматизація; Більш високі вимоги до якості продукції; Турбота про здоров'я і збільшення попиту на пакувальну продукцію; Тенденція екологічності; Збільшення попиту на роздрібну пакувальну продукцію.</p>

*Джерело: сформовано автором*

Таким чином, можна зробити висновок, що сучасний ринок поліпропіленової упаковки України активно розвивається, що підтверджує поява нових та розширення вже наявних видів упаковки. З огляду на таку чисельність виробників, у конкурентній боротьбі перемагають ті, хто може запропонувати покупцям щось нове та унікальне, ті, хто приділяють їх бажанням та потребам більше уваги. Якісне обслуговування, програми лояльності, взаємовигідні відносини з постачальниками стають реальною конкурентною перевагою тому, що дають змогу утримувати постійних клієнтів, здобувати нових.

Аналіз системи управління продажів розпочнемо з визначення виконуваних бізнес-процесів і взаємозв'язків між ними.

У відділі продажів виконуються такі бізнес-процеси:

просування продуктів:

- а) аналіз клієнтської бази;
- б) Розробка заходів щодо просування продукції;
- в) Розробка заходів щодо утримання і залучення;
- г) Проведення заходів просування;
- д) Оцінка ефективності маркетингових заходів;

виявлення потреб клієнтів:

- а) виявлення потреб у продукції;
- б) уточнення умов замовлення;
- в) уточнення умов відвантаження і доставки;
- г) визначення обсягів і форм оплати;
- д) уточнення умови по після продажним послугам;
- ж) аналіз причин незадоволеності споживача;

зберігання та облік готової продукції:

- а) приймання на склад і облік готової продукції;
- б) зберігання та відпуск готової продукції;

укладання договорів:

- а) оцінка надійності клієнта;
- б) підготовка договору з клієнтом;
- в) юридична перевірка договору;
- г) висновок догівір з клієнтом;

прийом замовлення:

- а) обробка замовлень клієнта;
- б) підтвердження стану замовлення;
- в) виставлення рахунків;
- г) обслуговування запитів за рахунком;

виконання замовлення:

- а) оформлення документації на продукцію;
- б) відвантаження і доставка продукції;
- в) забезпечення після продажного обслуговування;

г) задоволення претензій клієнтів;

аналіз задоволеності клієнта:

а) проведення опитувань клієнта;

б) аналіз результатів обслуговування клієнтів;

в) аналіз претензій і реєламацій.

На ТОВ «Сел Пак» система документообігу включає в себе тільки регламентуючі документи, відсутні проміжні звіти виконавців процесів.

Розглянемо методичне забезпечення роботи відділу продажів.

Економічний механізм продажу. Включає в себе розробку оптимальних базових цін, гнучкої системи знижок та алгоритму користування системою знижок і повноваження продавців за рівнями ієрархії.

Система стимулювання оплати праці менеджерів з продажу та керівників структурних підрозділів служби продажів.

бюджет продажів компанії стартує з форм і методів планування менеджерів "від клієнта" і являє собою систему послідовних розрахунків:

плани продажів менеджерів, диференційовані і узагальнені по каналах збуту і відповідним підрозділам компанії;

форми і алгоритми фінансового плану продажів, що базуються на стратегічних цілях компанії;

маркетингові плани і планований ефект від маркетингових заходів щодо стимулювання продажів;

комерційний план служби продажів, який є, в даному разі, компромісним підсумковим варіантом плану продажів.

Система підсумкових звітів з продажу:

зведені звіти;

зведений звіт по продажах за місяць. Підсумкова сума продажів по підрозділах компанії, каналам збуту і товарних групах;

динаміка продажу. У тому числі за товарними групами:

структура продажів за товарними групами.

товарні звіти. Кількість і вартість проданих товарів за товарними групами і їх складових;

робота менеджерів з продажу;

звітність за результатами роботи;

Формується система інформації про клієнта. Дані про клієнта розглядаються як категорія звітних даних менеджера з продажу.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства дає розуміння, за рахунок яких внутрішніх чинників досягається конкурентну перевагу, як організувати збутову діяльність, що б ця перевага збільшити.

Таким чином, проаналізувавши важливі аспекти збуту, можна визначити, як організувати збутову діяльність так, що б вона могла мати конкурентні переваги і в яких видах товарів.

В Україні система збуту характеризується такими рисами:

слабке управління каналом збуту;

неповне виконання зобов'язань в рамках каналу;

рішення приймаються по кожній угоді окремо в результаті постійних переговорів;

часте порушення контрактних зобов'язань.

Проблема збуту вирішується вже на стадії розробки політики підприємства. Здійснюється вибір найбільш ефективної системи, каналів і методів збуту стосовно конкретно визначених ринків. Це означає, що виробництво продукції з самого початку орієнтується на конкретні форми і методи збуту, найбільш сприятливі умови. Тому розробка збутової політики має на меті визначення оптимальних напрямків і засобів, необхідних для забезпечення найбільшої ефективності процесу реалізації товару, що передбачає обґрунтований вибір організаційних форм і методів збутової діяльності, орієнтованих на досягнення намічених кінцевих результатів. З огляду на дані аспекти, тема дипломної роботи є актуальною.

Проаналізувавши існуючу на підприємстві систему управління збутом, з'ясувалося, що вона має досить велику кількість недоліків. На ТОВ «Сел Пак»

необхідна кардинальна перебудова системи управління продажами і розробка комплексу маркетингу. На підставі проведеного аналізу, можна дати коротку характеристику існуючої системи продажів: система управління збутом представлена у вигляді відділу продажів, очолюваним начальником відділу продажів, у підпорядкуванні якого знаходяться 12 менеджерів з продажу. Керівництво встановлює плани збуту, начальник відділу продажів розподіляє їх між менеджерами. Маркетингом займається так само начальник відділу продажів. Основні недоліки системи: відсутність узгодженості з відділом закупівель, слабка система планування, слабка система мотивації персоналу, відсутність рекламних заходів.

В існуючій структурі відділу продажів ТОВ «Сел Пак» є ряд недоліків. В першу чергу те, що всі менеджери підпорядковуються безпосередньо начальнику відділу продажів, що ускладнює управління. У новій організаційній структурі передбачається введення посад старших менеджерів, які в свою чергу у своєму підпорядкуванні керуватимуть менеджерами з продажів.

У функції старшого менеджера передбачається ввести:

- розподіл планів продажів між менеджерами;
- збір і аналіз звітності менеджерів з продажу;
- обслуговування VIP-клієнтів.

Менеджерів з продажу, призначити так званими товарними менеджерами, тобто, кожен менеджер відповідає за продажі певної групи товару і виконує наступні функції:

- управління асортиментом;
- управління товарними запасами;
- вибір основних (стратегічних) постачальників, робота з постачальниками з отримання кращих умов відвантаження, оплати, підтримки;
- формування планів продажів за своєю товарною групою (спочатку фінансових з розбивкою за товарними підгрупами або постачальникам, потім позиційних);
- ціноутворення;

розробка і реалізація спільно з відділом маркетингу заходів з просування товарної групи (зокрема, проведення презентацій, семінарів, розвитку каталогу і т.д.);

підтримка номенклатури в ІС;

аналіз клієнтської бази, пошук потенційних споживачів, участь у переговорах з клієнтами (спільно з менеджерами з продажу);

опрацювання специфікацій з нестандартною номенклатурою за своєю товарною групою;

навчання менеджерів з продажу, проведення продуктової атестації;

запобігання створенню неліквідів і розробка заходів щодо їх розпродажу;

аналіз ринку і діяльності компанії за своєю товарною групою.

В обов'язки менеджерів з продажу введена так само система звітності за результатами роботи. Яка складається з:

звіту про виконану роботу за день;

звіту про незадоволеність попиту;

список контактів.

Начальник відділу продажів здійснює раціональну організацію збуту продукції підприємства, її постачання споживачам в терміни і обсязі відповідно замовленню і укладених договорів.

Забезпечує участь відділу в підготовці прогнозів, проектів перспективних і поточних планів виробництва і реалізації продукції, проведенні маркетингових досліджень з вивчення попиту на продукцію підприємства, перспектив розвитку ринків збуту.

Організовує підготовку і укладення договорів на поставку продукції споживачам, узгодження умов поставок.

Очолює роботу зі складання планів поставок і їх погодження з планами виробництва з метою забезпечення здачі готової продукції виробничими підрозділами в терміни, за номенклатурою, комплектності та якості відповідно до замовлень і укладених договорів.

Координує діяльність складів готової продукції, керує працівниками відділу.

Аналізує звіти про виконану роботу, що подаються менеджерами з продажу, становить зведену звітність.

Організовує розподіл товарних груп по менеджерам.

На рис. 2.4 представлена організаційна структура відділу продажів, що розроблена виходячи з вище наведених умов і рекомендацій.

У штат відділу передбачається ввести нову посаду менеджера з маркетингу, він буде виконувати такі функції:

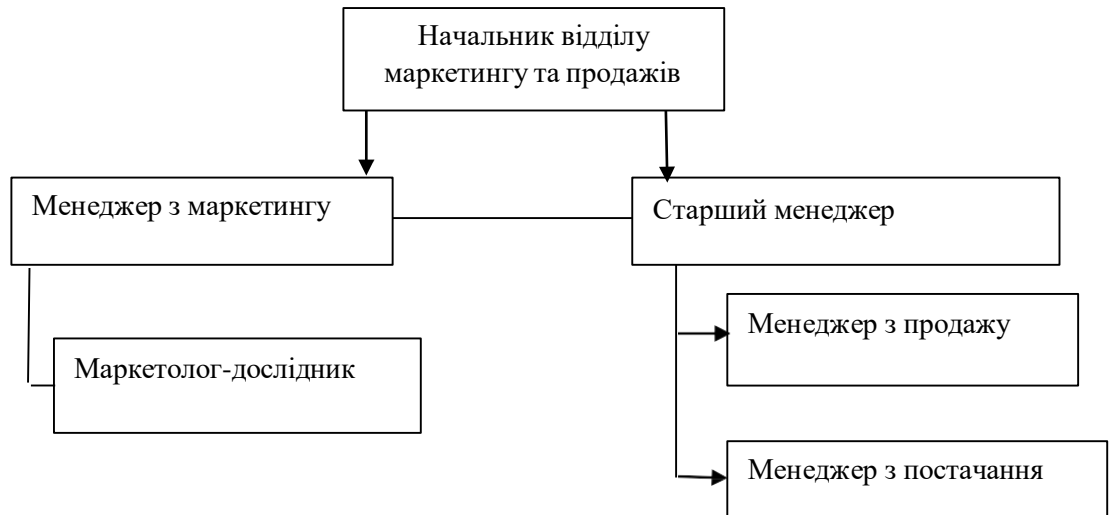


Рисунок 2.4 - Запропонована організаційна структура відділу продажів

*Джерело: сформовано автором*

аналіз ринку і системи дистрибуції;

аналіз діяльності з продажу і перспективи продажів;

здійснювати маркетингові дослідження;

брати участь у загально організаційних зустрічах;

проводити презентації продукції;

розробляти маркетингову стратегію;

розробляти цінову стратегію;

оцінювати попит на продукцію і послуги;

виявляти потенційні ринки;  
стежити за тенденціями ринку і поведінкою споживачів;  
відстежувати програми продажів;  
готувати звіти.

Менеджер з маркетингу буде забезпечувати:

контроль за виконанням підрозділами підприємства замовлень, договірних зобов'язань, стан запасів готової продукції на складах;

організувати приймання готової продукції від виробничих підрозділів на склади, раціональне зберігання і підготовку до відправлення споживачам, визначення потреби у транспортних засобах, механізованих навантажувальних засобах, тарі і робочій силі для відвантаження готової продукції;

здійснювати розробку і впровадження стандартів підприємства з організації зберігання, збуту і транспортування готової продукції а також, заходів щодо удосконалення збутової мережі, форм доставки продукції споживачам, скорочення транспортних витрат, зниження наднормативних залишків готової продукції і прискорення збутових операцій;

брати участь в організації виставок, ярмарків, виставок продажів та інших заходах з реклами продукції;

організувати оптову торгівлю, що випускається підприємством;  
вживати заходів щодо забезпечення своєчасного надходження коштів за реалізовану продукцію;

брати участь в розгляді претензій, що надходять на підприємство від споживачів, та підготовці відповідей на пред'явлені позови а також, претензії щодо порушення споживачами умов договорів;

забезпечувати облік виконання замовлень і договорів, відвантаження і залишків нереалізованої готової продукції, своєчасне оформлення збутової документації, складання передбаченої звітності зі збуту (постачання), про виконання плану реалізації.

Проведено техніко-економічний аналіз діяльності підприємства дозволив виявити сильні й слабкі сторони підприємства.

Результати аналізу фінансового стану підприємства за 2017-2021 рр. продемонстрували, що економічна діяльність ТОВ «Сел Пак» являється прибутковою.

На підставі техніко-економічного аналізу зроблені такі висновки:

аналіз напрямків використання фінансових ресурсів підприємства виявив, що зменшення вартості майна підприємства викликане збільшенням основних засобів. Це призводить о притоку коштів з основної виробничої діяльності, що для підприємства є позитивною тенденцією.

Основний дохід підприємство отримує від операційної діяльності. Відсутність у підприємства нерозподіленого прибутку свідчить про відсутність можливості поповнення оборотних коштів для ведення нормальної господарської діяльності.

Чистий прибуток збільшився лише в 2021 році, в інші періоди він то збільшувався то зменшувався.

Прийшовши збутову мережу до і після купівлі товарів до запитів покупців, підприємство-виробник підвищує свої шанси в конкурентній боротьбі.

Для обґрунтування результатів господарської діяльності підприємства необхідні економічні прогнозування, вони є суттєвими елементами первинної документації зі створення організації з підприємством торгівлі спільної системи розподілу.

## РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СЕЛ ПАК» В УМОВАХ АКТИВІЗУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## 3.1 Заходи щодо підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «СЕЛ ПАК»

Проведений аналіз динаміки реалізації продукції за товарним асортиментом ТОВ «Сел Пак», показав, що спостерігається не відповідність товарного асортименту споживчому попиту, який змінюється кожного місяця. В наслідок цього відбувається не своєчасне виконання замовлень споживачів по окремим товарним позиціям, а по деяким навпаки створення зайвих запасів готової продукції на складі. Це призводить до зменшення обсягів збуту продукції та знижує ефективність діяльності підприємства.

Наприклад, спостерігається зменшення попиту на мішки термообрізані, їх кількість на складі накопичується, а попит на м'які контейнери (Біг-Бег) зростає, але їх не має в достатній кількості в наявності.

Для вирішення ці є її проблеми пропонується провести дослідження на прикладі продукції, на яку є значний попит, але підприємство не встигає задовольняти попит споживачів, це м'які контейнери (Біг-Бег) [43].

Проведемо розрахунок рекомендованого обсягу готової продукції на складі, на прикладі м'яких контейнерів (Біг-Бег), який потрібен на плановий період реалізації.

Розрахуємо розмір поточного запасу готової продукції за формулою:

$$Z_T = R_{\text{мсут}} \times I, \quad (3.1)$$

де  $R_{\text{мсут}}$  – середньодобова потреба товарної продукції даного виду;

$I$  – інтервал постачання, час між двома постачаннями.

ТОВ «Сел Пак» повинно оперативно реагувати на структурні зрушення споживчого попиту на протязі поточного року, це можна зробити за допомогою розрахунку обґрунтованої величини запасів на складі та уникнути затоварювання продукцією на яку у даний період зменшився попит, або взагалі не має. Розрахуємо запас готової продукції м'яких контейнерів (Біг-Бег), що рекомендується мати на складі в 2020-2021 році (табл. 3.1. - 3.4) [43].

Таблиця 3.1 - Розрахунок запасу готової продукції м'яких контейнерів (Біг-Бег) для 2020 року, в грн.

Місяць	Витрата, грн.	Середньодобова витрата, грн.	Залишок на кінець місяця, грн.	Поточний запас, грн.	Страховий запас, грн.	Транспортний запас, грн.	Разом рекомендована величина запасу, грн.
Січень	12 011	400	112 782	5605	801	400	6 806
Лютий	14 778	493	103 782	6 896	985	493	8 374
Березень	27 441	915	83 025	12 806	1 829	915	15 550
Квітень	21 030	701	74 364	9 814	1 402	701	11 917
Травень	37 402	1 247	71 884	17 454	2 493	1 247	21 194
Червень	41 073	1 369	97 559	19 167	2 738	1 369	23 275
Липень	37 299	1 243	213 533	17 406	2 487	1 243	21 136
Серпень	41 122	1 371	179 043	19 190	2 741	1 371	23 303
Вересень	29 339	978	166 351	13 692	1956	978	16 625
Жовтень	16 530	551	150 606	7 714	1 102	551	9 367
Листопад	29 673	989	122 577	13 847	1978	989	16 815
грудень	41 871	1 396	81 424	19 540	2 791	1 396	23 727

*Джерело: сформовано автором*

Далі розрахуємо обсяг наднормативних запасів товарної продукції м'яких контейнерів (Біг-Бег), які є замороженими засобами (табл. 3.2).

Прямим збитком від заморожування коштів є підвищені складські витрати та надмірно нарахований податок на майно.

Непрямим збитком є недоотриманий прибуток. Розрахуємо втрати від надмірно нарахованого податку майно.

Таблиця 3.2 - Розрахунок наднормативних запасів м'яких контейнерів (Біг-Бег) у 2020 році, в грн.

Місяць	Залишок на кінець місяця, грн.	Рекомендована величина запасу, грн.	Наднормативний запас, грн.
Січень	112 782	6 806	105 976
Лютий	103 782	8 374	95 407
Березень	83 025	15 550	67 475
Квітень	74 364	11 917	62 447
Травень	71 884	21 194	50 690
Червень	97 559	23 275	74 284
Липень	213 533	21 136	192 397
Серпень	179 043	23 303	155 741
Вересень	166 351	16 625	149 726
Жовтень	150 606	9 367	141 239
Листопад	122 577	16 815	105 762
грудень	81 424	23 727	57 697

*Джерело: сформовано автором*

Для цього обчислимо середньо хронологічну величину, наднормативного запасу за датами складання звітів з податку [12].

$$Z_{\text{св.норм.ср.}} = \frac{\frac{1}{2} \cdot 105976 + 67475 + 74284 + 149726 + \frac{1}{2} \cdot 57697}{4} = 93330 \text{ грн.}$$

Зв. норм. ср = 93 330 грн.

У 2020 р. ставка податку на прибуток становила – 18%.

Надмірно нарахований податок на прибуток  $93330 \times 0,18 = 16799,4$  грн.

Недоотриманий прибуток при ставці за банківськими депозитами юридичних осіб 25% річних дорівнює за рік:

$$93330 \times 0,25 = 23332,5 \text{ грн.}$$

Аналогічним чином розрахуємо запас, що рекомендується, в 2021 р.

Таблиця 3.3 - Розрахунок запасу готової продукції м'яких контейнерів (Біг-Бег), що рекомендується, на складі для 2021 року, в грн.

Місяць	Витрати, грн.	Середнь одобова витрата, грн.	Залишок кінець місяця, грн.	Поточний запас, грн.	Страховий запас, грн.	Транс-портний запас, грн.	Рекомендована величина запасу, грн.
Січень	44 154	1 472	38 381	20 605	2 944	1 472	25 021
Лютий	50 716	1691	13 437	23 668	3 381	1691	28 739
Березень	37 269	1 242	21 409	17 392	2 485	1 242	21 119
Квітень	56 243	1 875	38 719	26 247	3750	1 875	31 871
Травень	41 329	1 378	31 224	19 287	2 755	1 378	23 420
Червень	40 530	1 351	61 062	18 914	2 702	1 351	22 967
Липень	35 768	1 192	165 559	16 692	2 385	1 192	20 269
Серпень	72 100	2 403	142 668	33 647	4 807	2 403	40 857
Вересень	51 896	1730	136 606	24 218	3 460	1730	29 408
Жовтень	62 749	2092	105 455	29 283	4 183	2092	35 558
Листопад	41 252	1 375	86 896	19 251	2 750	1 375	23 376
грудень	42 459	1 415	105 417	19 814	2 831	1 415	24 060

*Джерело: сформовано автором*

У таблиці 3.3. можна побачити, що у всіх місяцях, за винятком періоду лютий-квітень 2021 року, фактичні запаси набагато перевищують рекомендовані. Як і для 2020 року, обчислимо обсяг наднормативних запасів.

Обчислимо середньо хронологічну величину наднормативного запасу за датами складання звітів з податку.

$$Z_{\text{св.норм.ср.}} = \frac{\frac{1}{2}13360 + 290 + 38095 + 107199 + \frac{1}{2}81357}{4} = 48236 \text{ грн.}$$

$Z_{\text{св.норм.ср}} = 48\,236$  грн.

Середній наднормативний запас у 2021 році зменшився у 1,93 раза.

Надмірно нарахований податок на прибуток  $48236 \times 0,18 = 8682,14$  грн.

Таблиця 3.4 - Розрахунок наднормативних запасів м'яких контейнерів (Біг-Бег) у 2021 році, в грн.

Місяць	Залишок на кінець місяця, грн	Рекомендована величина запасу, грн	Наднормативний запас, грн
Січень	38 381	25 021	13 360
Лютий	13 437	28 739	-15 303
Березень	21 409	21 119	290
Квітень	38 719	31 871	6 848
Травень	31 224	23 420	7 804
Червень	61 062	22 967	38 095
Липень	165 559	20 269	145 291
Серпень	142 668	40 857	101 812
Вересень	136 606	29 408	107 199
Жовтень	105 455	35 558	69 897
Листопад	86 896	23 376	63 519
грудень	105 417	24 060	81 357

*Джерело: сформовано автором*

Недоотриманий прибуток при ставці за банківськими депозитами юридичних осіб 25% дорівнює:

$$48236 \times 0,25 = 12059 \text{ грн.}$$

Таким чином, зменшення середнього наднормативного запасу м'яких контейнерів (Біг-Бег) спричинило зменшення прямих та непрямих втрат підприємства.

### 3.2 Рекомендації щодо управління збутової діяльності підприємства

Для удосконалення управління збутової діяльності підприємства рекомендується розраховувати як нормативні запаси продукції так і обсяг продукції з урахуванням зміни попиту.

Відправною точкою розрахунку обґрунтованої потреби в товарній продукції м'яких контейнерів (Біг-Бег) є таке припущення: мінімально необхідний запас на початок певного періоду повинен дорівнювати різниці між попитом на нього в цьому періоді та виробництвом. Це виражається за формулою [14]:

$$З = Р - П, \quad (3.2)$$

де  $З$  – величина запасу цього найменування на початок періоду,

$Р$  – попит на товар відповідного найменування даний у період;

$П$  – виробництво цього найменування у даний період.

Таким чином, для розрахунку обґрунтованої потреби у готовій продукції м'яких контейнерів (Біг-Бег) необхідно визначити прогнозний попит готової продукції даного найменування.

Значення коефіцієнта еластичності розраховані у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Розрахунок коефіцієнтів еластичності попиту на м'які контейнери (Біг-Бег)

Найменування показника	Базовий період, 2020 р.	Звітний період 2021 р.	Відхилення
Об'єм продажу	822858,5	811428,5	-11430,0
Матеріаломісткість	0,819	0,808	- 0,011
Витрата готової продукції	638728,9	620717,4	- 18011,5
Коефіцієнт еластичності за обсягом продажу	- 0,21		
Коефіцієнт еластичності за матеріаломісткістю	-0,32		

При визначення обсягу попиту необхідно, щоб [23]:

по-перше, необхідно врахувати вплив зміни обсягів реалізації.

по-друге, враховувалася динаміка попиту, що мала місце у минулий період, оскільки істотну роль грають сезонні коливання.

по-третє, необхідно враховувати загальну тенденцію зміни попиту, що склалася в найближчому минулому, та ситуацію, що має місце на початок прогнозного періоду;

по-четверте, зміна технології.

Здійснивши розрахунки відповідно до формул, отримаємо прогнозний попит на м'які контейнери (Біг-Бег).

У таблиці 3.6 наведено розрахунковий обсяг попиту на м'які контейнери (Біг-Бег) на 1 число кожного місяця прогнозного періоду.

Таблиця 3.6 - Розрахунок обсягу попиту на м'які контейнери (Біг-Бег), грн.

Місяць	Попит готової продукції з урахуванням коригувань	Обґрунтований обсяг попиту на 1 число цього місяця
01	333120,24	97273,67
02	334013,53	93523,79
03	183289,42	51321,04
04	207493,91	58098,29
05	21269,42	5955,44
06	-	-
07	-	-
08	349939,87	97983,16
09	1160262,52	324873,50
10	972080,99	272182,68
11	620322,49	173690,30
12	653996,78	183119,10

*Джерело: сформовано автором*

Зміна обсягу продажів очікується на рівні 96%. Тепер, коли маємо скоригований прогноз попиту на м'які контейнерів (Біг-Бег), можна перейти до розрахунку обґрунтованої потреби обсягів попиту кожного місяця.

Для цього скористаємося формулою, підставимо як вихідні дані значення скоригованої попиту на товарну продукцію та плановий коефіцієнт поповнення за даними служби постачання (0,72) [14].

На початок прогнозного періоду фактичний запас товарної продукції відомий, оскільки він дорівнює готової продукції наприкінці перед прогнозного періоду. Його фактичне значення дорівнює 330 899,9 грн. Це значна сума і необхідно з її урахуванням скоригувати величини обґрунтованих залишків готової продукції на складі.

За допомогою розрахунку обсягу попиту на м'які контейнери (Біг-Бег) можна зробити коригування обсягів виробництва продукції даного найменування.

Здійснити таке коригування пропонується відповідно до алгоритму. Алгоритм обліку фактичного залишку готової продукції на початок прогнозного періоду представлений у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Алгоритм обліку фактичного залишку готової продукції (ДП)

Номер місяця за порядком	Умова	Потреба з урахуванням фактичного залишку
1	-	Фактичний залишок на кінець перед прогнозного періоду
>1	Якщо (Потреба з урахуванням фактичного залишку – Витрата ДП з урахуванням коригування) > (Обґрунтована потреба у ДП на 1 число цього місяця)	Потреба з урахуванням фактичного залишку – Витрати ДП з урахуванням коригування
>1	Якщо (Потреба з урахуванням фактичного залишку – Витрата ДП з урахуванням коригувань) <= (Обґрунтована потреба у ДП на 1 число цього місяця)	Обґрунтована потреба у ДП на 1 число цього місяця

*Джерело: сформовано автором*

Результат даного коригування на величину обґрунтованого обсягу попиту представлено таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Коригований розрахунок обґрунтованого попиту на м'які контейнери (Біг-Бег), грн.

Місяць	Попит з урахуванням коригувань	Обґрунтована потреба на 1 число цього місяця	Потреба з урахуванням фактичного залишку
01	333120,24	93273,67	330899,90
02	334013,53	93523,79	97273,67
03	183289,42	51321,04	93523,79
04	207493,91	58098,29	51321,04
05	21269,42	5955,44	58098,29
06	-	-	21269,42
07	-	-	21269,42
08	349939,87	97983,16	21269,42
09	1160262,52	324873,50	97983,16
10	972080,99	272182,68	324873,50
11	620322,49	173690,30	272182,68
12	653996,78	183119,10	173690,30

*Джерело: сформовано автором*

Таким чином, можна провести розрахунки обсягу попиту по кожному виду товарної продукції підприємства на початок кожного місяця прогнозного періоду

Усі дані про обґрунтований попит готової продукції за кожним найменуванням на початок кожного місяця прогнозного періоду узагальнюються, та розробляється план товарного виробництва продукції з урахуванням зміни споживчого попиту на плановий рік [14].

Для зручності використання результати прогнозного аналізу пропонується згрупувати двома способами: максимально деталізованим та узагальненим.

Впровадження запропонованих заходів, дозволить керівництву оперативно реагувати на структурні зрушення споживчого попиту та управляти збутової політики підприємства.

### 3.3 Розрахунок економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів

За результатами проведеного аналізу було визначено збільшення обсягу попиту на м'які контейнери (Біг-Бег), для того щоб задовольнити цей попит, необхідно збільшити виробництво. Було прийняте рішення щодо залучення додаткових коштів на придбання необхідного обладнання у сумі 597617 грн. на 01.01.25 р.

Визначимо економічний ефект від придбання необхідного виробничого обладнання. Для цього передусім розрахуємо фактичну фондівдачу (табл. 3.9). Спостерігається динамічне зростання віддачі основних засобів підприємства. Крім цього, зростання було постійне (без спадів) протягом усіх трьох років [43]. Тому з упевненістю може взяти для розрахунків значення фондівдачі останнього року – 8 грн. 05 коп. реалізованої продукції на 1 грн. основних коштів.

Таблиця 3.9 - Розрахунок фондівдачі ТОВ «Сел Пак» у 2025-2027 роках

Показники	01.01.2025	01.01.2026	01.01.2027
Вартість основних засобів на дату, грн.	496000	478000	504600
Середня вартість основних засобів за рік, грн.	487000	491300	507983,5
Виторг від реалізації за рік без ПДВ, грн.	1641087	2648722	4091578
Фондівдача (грн. реал. прод/грн. осн. ср-в)	3,37	5,39	8,05

*Джерело: сформовано автором*

Тут необхідно підкреслити одне припущення. Розрахунок фондівдачі провадиться, виходячи з обсягу виробленої продукції в натуральних або вартісних вимірниках. У цьому розрахунку бере участь обсяг реалізованої продукції, який зазвичай відрізняється від обсягу виробленої продукції. Але частка реалізованої продукції, зміни залишків на складі, є характеристикою служби маркетингу підприємства, ефективність якої у цьому дослідженні передбачається постійно. Тому на заміну виробленої продукції на реалізовану, кінцевий результат не вплинув.

Визначимо зростання виручки від купівлі обладнання на додаткові 597 617 грн.:

$$597617 \times 8,05 = 4810817 \text{ грн. .}$$

Наступним кроком розрахуємо рентабельність реалізованої продукції, з балансового прибутку (табл. 3.10) [43].

Таблиця 3.10 - Розрахунок рентабельності реалізованої продукції

Показники	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Виторг від реалізації (без ПДВ), грн.	1641087	2648722	4091578
Балансовий прибуток, грн.	82307	283230	474117
Рентабельність %	5,02%	10,69%	11,59%

*Джерело: сформовано автором*

Рівень рентабельності також невинно зростає. Тому для розрахунку використовуємо значення рентабельності 2024 року – 11,59%. Тут ми також приймаємо припущення щодо сталості рівня інших доходів та витрат.

Таким чином, придбання основних засобів та збільшення випуску продукції збільшило б балансовий прибуток на [43]:

$$4\ 810\ 817 \text{ грн.} \times 11,59\% = 557574 \text{ грн.,}$$

$$\text{а чистий прибуток на } 557574 - (557574 \times 18\%) = 457\ 210,7 \text{ грн.}$$

Однак, це не остаточне значення приросту прибутку, як могло б здаватися на перший погляд. Справа в тому, що ресурси, які залучаються, – платні. Ставка за кредитами терміном на 1 рік у 2024 р. дорівнювала приблизно близько 30% річних. Виплата відсотків зменшить економічний ефект від купівлі та експлуатації додаткових основних засобів. Розрахуємо співвідношення оборотних та основних засобів підприємства.

Крім цього, важливо звернути увагу на необхідність збільшення оборотних засобів для завантаження додаткового обладнання.

Тут також можна бачити тенденцію зростання співвідношення оборотних та необоротних активів.

Таблиця 3.11 - Динаміка основних та оборотних активів підприємства

Найменування статті	01.01.2025 (грн.)	01.01.2025 (грн.)	01.01.2027 (грн.)	01.01.2028 (грн.)
Необоротні активи	499 000	478 000	504 600	511 367
Оборотні активи	464 000	556,000	603 375	896 027
Відношення оборотних активів до необоротних активів	93%	116%	120%	175%

*Джерело: сформовано автором*

Для дотримання правила "рівності інших умов", як і в попередніх розрахунках, приймемо ставлення оборотних до необоротних активів на середньому рівні останнього року [43]:

$$(120\% + 175\%)/2 = 147,5\%.$$

Отже, вартість оборотних коштів, необхідні завантаження придбаного устаткування, дорівнює:

$$597617 \times 147,5\% = 881485 \text{ грн.}$$

Отже, загальна сума кредиту, що залучається, повинна дорівнювати:

$$597617 + 881485 = 1479102 \text{ грн.}$$

Процентні витрати рівні:

$$\text{на рік} - 1479102 \times 30\% = 443730,6 \text{ грн.,}$$

$$\text{на місяць} - 443\,730,6/12 = 36\,977,55 \text{ грн.}$$

Додатковий прибуток, скоригований на процентні витрати дорівнює:

$$\text{на рік} - 557\,574 - 443\,730,6 = 113\,843,4 \text{ грн.,}$$

$$\text{на місяць} - 113\,843,4/12 = 9\,786,95 \text{ грн.}$$

Додатковий чистий прибуток:

на рік –  $113\,843,4 - (113\,843,4 \times 18\%) = 93\,351,5$  грн.

на місяць –  $93\,351,5/12 = 7\,779,3$  грн.

Термін повернення кредиту в місяцях розраховується як (сума кредиту/чистий прибуток на місяць):

$1479102 / 7779,3 = 89$  місяців = 7,4 року.

Таким чином, щороку додатково придбане обладнання даватиме розраховані вище 457 210,7 грн. як чистий прибуток. Розрахунок економічного ефекту від переходу з компромісної стратегії фінансування оборотних коштів на ідеальну стратегію вважатимуться завершеним. Даний розрахунок є яскравим прикладом того, як високі ставки за кредитом, які «з'їдають» 79,5% балансового прибутку (443 730 грн. / 557 574 грн. x 100%) та подовжують термін повернення кредиту, перешкоджають розвитку виробництва. Зміна стратегії дає приріст чистого прибутку (порівняно з 2021 роком), проте тривалий термін повернення кредиту сильно збільшує всі види ризиків.

Для ТОВ «Сел Пак», яке виробляє поліпропіленові мішки, надзвичайно важливим є дослідження попиту по видам продукції, причому обґрунтування має базуватися на об'єктивних показниках та точних розрахунках.

Відмінність запропонованих рекомендацій щодо управління збутовою діяльністю підприємства на основі урахування зміни споживчого попиту від інших сучасних методик, полягає у тому, що вона без перешкод може бути впровадження в управління збутової політики, може використовуватися для визначення оптимальної структури асортименту з урахуванням зміни споживчого попиту, а також враховує сезонні зрушення в споживчому попиті і сприяє збільшенню обсягів збуту, відповідно збільшує рівень прибутковості підприємства.

Впровадження запропонованих рекомендацій потребує використання Microsoft Excel, що значно підвищує продуктивність праці маркетологів, які займаються аналізом структури попиту за видами товарної продукції. Дані про обсягів споживчого попиту по видам продукції необхідні для прийняття управлінських рішень. Застосування даної методики дозволить ТОВ «Сел Пак» ефективніше використовувати свої виробничі потужності і краще реагувати на структурні зміни споживчого попиту в умовах військового часу.

Одним із найважливіших напрямів удосконалення управління збутової діяльності підприємства, є оцінка ефективності всіх заходів щодо доведення продукції до споживачів. Концепція маркетингового управління підприємством передбачає обґрунтований вибір ефективних каналів збуту продукції та використання гнучкої системи руху товару, при якій виробник самостійно вибирає один з альтернативних шляхів виведення товарів на ринок.

Всі ці шляхи покращення збутової політики доцільно застосовувати на підприємстві навіть тоді, коли існують кризові явища в економіці.

Збут продукції для промислових підприємств відрізняється від збуту споживчих товарів та характеризується відносно невеликою кількістю обізнаних споживачів, тісними відносинами підприємств-виробників та споживачів, безпосередньою формою угоди та ціноутворенням із фіксованою нормою прибутку. У цьому випадку можна розраховувати на завоювання відповідної частки ринку без відвідування постійних споживачів, які зазвичай мають великі знання про продукцію та її використання.

## ВИСНОВКИ

В умовах зростання ринків і посилення конкуренції саме ефективна система продажів і сучасні технології продажів здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Для розробки схем і рекомендацій щодо удосконалення системи управління збутом, необхідно було вивчити теоретичні та методологічні основи побудови системи збуту і управління продажами. При написанні дипломного проекту була вивчена література.

У рамках розглянутої теми в кваліфікаційній роботі виконані наступні завдання:

У першому розділі розглянуто основні напрямки збутової діяльності підприємства, особливості організації маркетингової діяльності на підприємстві з виділенням переваг та недоліків у кожній структурі в умовах подальшої розбудови підприємства.

Розглянуто основні напрямки маркетингової діяльності підприємства, особливості організації маркетингової діяльності на підприємстві з виділенням переваг та недоліків у кожній структурі в умовах подальшої розбудови підприємства.

У другому розділі наведена характеристика досліджуваного підприємства у розрізі етапів його розвитку, виробничої діяльності, організації структури управління підприємством у цілому й відділом маркетингу зокрема.

Проведено техніко-економічний аналіз діяльності підприємства дозволив виявити сильні й слабкі сторони підприємства.

Результати аналізу фінансового стану підприємства за 2017-2021 рр. продемонстрували, що економічна діяльність ТОВ «Сел Пак» являється прибутковою.

На підставі техніко-економічного аналізу зроблені такі висновки:

аналіз напрямків використання фінансових ресурсів підприємства виявив, що зменшення вартості майна підприємства викликане збільшенням основних

засобів. Це призводить о притоку коштів з основної виробничої діяльності, що для підприємства є позитивною тенденцією.

Чистий прибуток збільшився лише в 2021 році, в інші періоди він то збільшувався то зменшувався.

Якщо розглянути кожен проміжок окремо, то можна сказати, що в 2020 році зменшився чистий дохід, відповідно зменшився чистий прибуток. Така тенденція негативно характеризує роботу підприємства на протязі аналізованого періоду та свідчить про зростання собівартості продукції (товарів, робіт, послуг), адміністративних витрат, витрат на збут тощо.

Аналіз збутової політики підприємства ТОВ «Сел Пак» показав, що ринок, на якому функціонує підприємство, є перспективним, оскільки протягом останніх років спостерігається динамічне зростання його обсягів. Але військовий стан привів до економічної кризи. Така ситуація негативно впливає на діяльність досліджуваного підприємства, оскільки воно не може нарощувати обсяги реалізації продукції та збільшувати свою частку на ринку.

У третьому розділі запропоновано пропозиції щодо удосконалення збутової діяльності підприємства запропоновано концепцію управління підприємством, яка забезпечить умови, що в повному обсязі об'єднують всі підрозділи підприємства і зорієнтують їх на споживача. Запропоновано також реорганізувати відділ маркетингу на підприємстві на основі організації його за функціональною ознакою.

В роботі зазначені функціональні обов'язки менеджера в рамках запропонованої організаційної структури відділу маркетингу.

Рекомендовано заходи щодо удосконалення збуту продукції підприємства. В рамках цієї рекомендації управління збутовою діяльністю підприємства запропоновано здійснювати на основі урахування змін споживчого попиту, а також враховує сезонні зрушення в споживчому попиті і сприяє збільшенню обсягів збуту, відповідно збільшує рівень прибутковості підприємства.

На підставі розрахунку оцінки економічної ефективності був зроблений висновок про ефективність запропонованих заходів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Формування напрямів та основні завдання маркетингу. Ефективна економіка. 2012. Випуск 1.
2. Американська асоціація маркетингу. URL: <https://moyaosvita.com.ua/marketing/amerikanska-asociaciya-marketingu/> (дата звернення 14.03.2024)
3. Аналіз конкурентної позиції ресторану на ринку ресторанних послуг. URL: <http://www.ekonomikam.com/ecfins-597-1.html> (дата звернення 03.04.2024)
4. Антипенко Є. Ю. Переваги та недоліки існуючих форм управління ланцюгами поставок, як елемент визначення перспектив конкурентного розвитку підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2023. Випуск 30. С. 3-10.
5. Артимонова І. В. Концепція маркетинг-міксу як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2020. Випуск 4 (106). С. 94-101.
6. Аудит існуючої маркетингової організаційної структури на підприємстві. URL: [https://pidru4niki.com/1192062563057/marketing/krok\\_audit\\_isnuyuchoyi\\_marketingovoyi\\_organizatsiynoyi\\_strukturi\\_pidpriyemstvi](https://pidru4niki.com/1192062563057/marketing/krok_audit_isnuyuchoyi_marketingovoyi_organizatsiynoyi_strukturi_pidpriyemstvi) (дата звернення 23.03.2024)
7. Балабанова Л.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2020. 288 с.
8. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навчальний посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
9. Бармен. URL: <https://svitprof.org.ua/profession/61992ac5-3bc1-3286-96d9-7f8df1afa2ef> (дата звернення 29.03.2024)
10. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: підручник. Київ: НТЕУ, 2016. 448 с.
11. Бойченко О. В. Управління міжнародною маркетинговою діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Спецелеватормлинмаш». URL:

<https://www.economy-confer.com.ua/full-article/2054/> (дата звернення 08.04.2024)

12. Болотна О. В., Бушля Д. І. Управління маркетинговою діяльністю в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 14. С. 268-272.

13. Бондарчук Л. В. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_5\\_1/076-079.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/076-079.pdf) (дата звернення 02.04.2024)

14. Ващенко А. А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. Ефективна економіка. 2015. Випуск 3.

15. Гаврилечко Ю. В. Ціна як складова маркетингової стратегії суб'єкта державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019.

16. Жидок В. В., Ткач Ю. М. Методика оцінювання ефективності маркетингової діяльності. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2015. Випуск 3 (3). С. 53-58.

17. Загальні поняття про середовище підприємства. URL: <https://buklib.net/books/22750/> (дата звернення 28.03.2024)

18. Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії». Відомості Верховної Ради (ВВР). 2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (дата звернення 02.04.2024)

19. Запорожець Г. В., Гнатенко М.К. Маркетинг: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 72 с.

20. Зовнішньоекономічна діяльність: поняття, принципи здійснення та види. Реферат. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/international-relations/19354/> (дата звернення 26.03.2024)

21. Івасів І. Сутність маркетингової діяльності підприємства. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16395/2/Conf\\_2016v2\\_Ivasiv\\_I-Essence\\_of\\_the\\_enterprises\\_marketing\\_34.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16395/2/Conf_2016v2_Ivasiv_I-Essence_of_the_enterprises_marketing_34.pdf) (дата звернення 21.03.2024)

22. Інтернет-маркетинг. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/internet-marketing> (дата звернення 21.03.2024)

23. Клінер. URL: <https://www.education.ua/professions/cleaner/> (дата звернення 29.03.2024)

24. Коноваленко Т. Веб-аналітик – це хто такий і що робить, як ним стати та яка зарплата фахівця з Web Analytics в Україні. URL: <https://academy.promodo.ua/blog/web-analitik-ce-hto-takiy-i-shcho-robit-yak-nim-stati-ta-yaka-zarplata-fahivcya-z-web-analytics-v-ukrayini> (дата звернення 09.04.2024)

25. Корпоративний сайт. URL: <https://websait.uz.ua/posluhy/stvorennya-sajtiv/sajt-korporativnyj/> (дата звернення 11.04.2024)

26. Лошакова Н. Як найняти правильного шеф-кухаря. URL: <https://joinposter.com/ua/post/yak-naunyaty-pravylnoho-shef-kukharya> (дата звернення 29.03.2024)

27. Маркетинг: напрямки, методи, завдання. Реферат. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14817/> (дата звернення 19.03.2024)

28. Маркетингова політика розподілу. URL: <http://nkker.com/wp-content/uploads/2022/04/PTBD-31-Osn-market-13.04.pdf> (дата звернення 21.03.2024)

29. Міжнародний маркетинг: розширюємо горизонти торгівлі. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/mizhnarodnij-marketing-rozshirjuemo-gorizonti-torgivli/> (дата звернення 26.03.2024)

30. Місія, візія, цінності – короткі визначення. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/misia-vizia-cinnosti-kоротki-viznascenna> (дата звернення 29.03.2024)

31. Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010». 2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (дата звернення 26.03.2024)

32. Обов'язки власника та директора компанії: чим ви насправді повинні займатись. URL: <https://www.oschadbank.ua/blog/obovyazky-vlasnyka-ta-dyrektora-kompaniyi-chym-vy-naspravdi-povynni-zaumatys> (дата звернення 28.03.2024)

33. Обов'язки помічника кухаря: що входить у їхню роботу. URL: <https://pravo.home.cx.ua/ukraincyam/obov-39-yazki-pomichnika-kukharya-shho-vkhodit-u-ikhnyu-robotu.html> (дата звернення 29.03.2024)
34. Олексенко Р. І., Краскова І. О., Поліщук М. М. Функції та роль маркетингу в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2011. Випуск 11.
35. Організаційні структури управління маркетингом на підприємстві. URL: <https://buklib.net/books/27800/> (дата звернення 23.03.2024)
36. Організація маркетингової служби на підприємстві. URL: [https://web.posibnyku.vntu.edu.ua/fmib/17nebava\\_ekonomika\\_organizaciya\\_virobnichoyi\\_diyalnosti/152.htm](https://web.posibnyku.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobnichoyi_diyalnosti/152.htm) (дата звернення 23.03.2024)
37. Організація: внутрішнє та зовнішнє середовище. Реферат. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13805/> (дата звернення 29.03.2024)
38. Основні елементи та комплекс маркетингу. URL: [https://pidru4niki.com/1596122741711/marketing/osnovni\\_elementi\\_kompleks\\_marketingu](https://pidru4niki.com/1596122741711/marketing/osnovni_elementi_kompleks_marketingu) (дата звернення 21.03.2024)
39. Основні концепції маркетингу. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/osnovni-koncepcii-marketingu/> (дата звернення 18.03.2024)
40. Офіціант. URL: <https://jobs.ua/career/view/126> (дата звернення 29.03.2024)
41. Передумови виникнення маркетингу. URL: <http://um.co.ua/10/10-8/10-87210.html> (дата звернення 13.03.2024)
42. Повний технологічний цикл виробництва. URL: <https://ukrainiancraftdistillers.com/glossary/povnyu-tehnologichnyu-tykl-vyrobnytva> (дата звернення 29.03.2024)
43. Сахно І. В. Ефективність управління маркетинговою діяльністю підприємств ресторанного господарства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Випуск 2 (25). С. 276-280.
44. Словник франчайзингу та бізнесу. Ресторанне господарство. URL:

<https://franchising.ua/slovník/restoranne-gospodarstvo/335/> (дата звернення 26.03.2024)

45. Співаковська Т. В., Царьова Т. О. Міжнародний маркетинг: конспект лекцій. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 71 с.

46. Споживач. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%BE%D0%B6%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%87> (дата звернення 02.04.2024)

47. Стаття 4. Права та обов'язки власника (засновника) підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/5424133/page:3/> (дата звернення 28.03.2024)

48. Структура управління організацією. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava\\_menedzhment\\_organizacij\\_administuvannya\\_ch1/index\\_3.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm) (дата звернення 28.03.2024)

49. Товариства з обмеженою відповідальністю: основи діяльності. Реферат. URL: [https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/22166/](https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/22166/) (дата звернення 26.03.2024)

50. Тріль М. Що повинен вміти менеджер ресторану та як знайти надійного працівника. URL: <https://ain.business/2023/01/22/shho-povynen-vmity-menedzher-restoranu-ta-yak-znajty-nadijnogo-pracivnyka/> (дата звернення 28.03.2024)

51. Фанделюк О. Елементи комплексу просування товару на сучасному етапі економічного розвитку. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15072/2/Conf\\_2007\\_Fandeliuk\\_O-Elementy\\_kompleksu\\_prosuvannia\\_91.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15072/2/Conf_2007_Fandeliuk_O-Elementy_kompleksu_prosuvannia_91.pdf) (дата звернення 22.03.2024)

52. ФОП або ТОВ. Що вибрати? URL: <https://gc.ua/uk/fop-abo-tov-shho-vibrati/> (дата звернення 26.03.2024)

53. Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 13. С. 139-144.

54. Хто такий постачальник. URL: <https://smarttender.biz/terminy/view/postachalnyk/> (дата звернення 02.04.2024)

55. Цільова аудиторія. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/target->

audience (дата звернення 06.04.2024)

56. Ціна сайту під ключ в Україні. URL: <https://ifish.com.ua/ua/tsini-na-sajt/#:~:text=В%20Україні%20вартість%20актуальних%20пропозицій,150%20000%20грн%20і%20вище> (дата звернення 11.04.2024)

57. Що таке інтернет-маркетинг? URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/kak-rabotaet-pravilnyj-internet-marketing-3-shaga-k-uspehu> (дата звернення 21.03.2024)

58. Що таке інтернет-маркетинг? URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/chto-takoe-internet-marketing> (дата звернення 21.03.2024)

59. Що таке САС, або як розрахувати вартість залучення клієнта. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/shcho-take-sac> (дата звернення 05.04.2024)

60. Що таке Sp. z o.o. URL: <https://mojafirma.org/uk/shho-take-sp-z-o-o/> (дата звернення 28.05.2024)

61. Що таке SWOT аналіз та як його коректно проводити. URL: <https://www.ba.in.ua/2023/06/30/shho-take-swot-analiz-ta-yak-jogo-korrektno-provodyty/> (дата звернення 04.04.2024)

62. Як обрати шеф-кухаря? URL: <https://skyservice.pro/business-automation/uk/yak-obraty-shef-kuharya/> (дата звернення 28.03.2024)

63. SMM-менеджер: хто це, які його обов'язки. URL: <https://lanet.click/smm-manager/> (дата звернення 08.04.2024)

64. SWOT-аналіз компанії: що це таке, де його використовують, приклади. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/swot-analiz-kompanii-chto-eto-takoe-gde-ego-ispolzuyut-primery/> (дата звернення 04.04.2024)

## ДОДАТОК А

Наукова публікація за темою: «ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

**МАРТИНЕНКО МИХАЙЛО**, здобувач вищої освіти другого (магістерського рівня), економічного факультету 2 курсу, спеціальності 073 Менеджмент Науковий керівник **БАБИЧ ДМИТРО**, д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

## **ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Згідно з чинними нормами права, підприємство визначається як самостійний суб'єкт господарювання, створений відповідно до встановлених правил для виготовлення продукції, виконання робіт та надання послуг, спрямованих на задоволення суспільних потреб і отримання прибутку. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств регулюється низкою нормативних документів, серед яких закони України "Про зовнішньоекономічну діяльність" від 16.04.1991 року, "Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті" від 23.09.1994 року, та інші акти, що охоплюють різні аспекти зовнішньоекономічної діяльності [2, с. 237].

Підприємства, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю в Україні, повинні дотримуватися ряду основних принципів, до яких належать [1, с. 156]:

- суверенітет народу України у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- свобода зовнішньоекономічного підприємництва, яка включає право суб'єктів на добровільний вступ у зовнішньоекономічні відносини, а також здійснення такої діяльності у формах, які не заборонені законодавством;
- дотримання законів України під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- еквівалентність обміну, заборона демпінгу при імпорті та експорті товарів;
- юридична рівність та захист інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Дозвіл на здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства отримують лише після державної реєстрації та наявності відповідних положень у статутних документах. Зовнішньоекономічну діяльність можна класифікувати на кілька видів [4, с. 78]:

1. Експорт - продаж товарів нерезидентам з подальшим їх вивезенням за межі України.
2. Реекспорт - продаж нерезидентам товарів, які раніше були імпортовані в Україну, з подальшим їх вивезенням.
3. Імпорт - закупівля товарів у нерезидентів та їх ввезення на територію України.
4. Операції з давальницькою сировиною - переробка сировини, ввезеної на митну територію України, для отримання готової продукції на умовах, зазначених у договорах.

Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві вимагає відповідної управлінської структури. У промислових компаніях, які активно залучені в зовнішню економічну діяльність, зовнішньоторговельний

апарат може функціонувати як частина внутрішньовиробничої структури, зокрема у вигляді спеціалізованого зовнішньоекономічного відділу.

Досвід міжнародних компаній демонструє, що успіх на ринку продажу певного товару залежить не лише від виробничих і фінансових можливостей фірми, а й від ефективності маркетингу, орієнтованого на платоспроможний попит [3, с. 125]. Управління маркетингом має сьогодні таке ж значення, як і управління виробництвом, фінансами та кадрами. Керівники з маркетингу відповідають за координацію та інтеграцію збуту, дослідження ринку, рекламу, а також планування розвитку асортименту продукції компанії. Вони також беруть на себе відповідальність за розробку маркетингових стратегій і пропозицій, які сприяють досягненню встановлених цілей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дроздова Г.М. Менеджмент ЗЕД підприємства: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2002. – 171 с.
2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник за ред. Багрова Н.І.; Дніпропетр. держ. фін.-екон. ін-т. – Дніпропетровськ: ДДФЕІ, 2002. – 584 с.
3. Руденко Л.В. Розрахункові та кредитні операції у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. – К.: Лібра, 2002. – 301с.
4. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник /За заг. ред. А.І. Кредісова. – К.: Альтер-пресс; Віра – Р, 2000. – 439 с.