

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих

Кафедра управлінських технологій

Юрчук Віталій Ярославович

УДК 658.812.004.56:339.138

Кваліфікаційна робота

На тему: «Планування збуту підприємством комерційним посередником»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Комерційна логістика»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В.Я. Юрчук

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Алькема Віктор Григорович

доктор економічних наук, професор

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

м. Київ - 2024 рік

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на вирішення проблемних питань, пов'язаних з підвищенням ефективності планування збуту підприємством комерційним посередником в умовах жорсткої конкуренції на ринку покрівельних матеріалів.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних і методичних положень, а також розробка обґрунтованих практичних рекомендацій щодо удосконалення планування збуту підприємства ТОВ Струга Україна.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні основи планування збуту продукції підприємствами комерційними посередниками (дистриб'юторами). Розглянуто методичні засади планування збуту підприємством дистриб'ютором продукції. Проаналізовано систему планування і планування збуту підприємства ТОВ Струга Україна. Запропоновано заходи щодо удосконалення планування збуту підприємства ТОВ Струга Україна.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 88 стор., 13 рис., 27 табл., 44 дж., 7 додатків.

Ключові слова: збут, управління, планування, план, прогнозування, дистриб'ютор, дилер, доходи, витрати, електронна комерція.

ABSTRACT

The qualification work is aimed at solving problematic issues related to increasing the efficiency of sales planning by the enterprise as a commercial intermediary in the conditions of fierce competition in the market of roofing materials.

The purpose of the qualification work is the development of theoretical and methodological provisions, as well as the development of substantiated practical recommendations for improving the sales planning of the Struga Ukraine LLC enterprise.

To achieve the goal, the theoretical basis of planning the sale of products by enterprises through commercial intermediaries (distributors) is summarized in the qualification work. The methodical principles of sales planning by the company as a distributor of products are considered. The planning and sales planning system of Struga Ukraine LLC was analyzed. Measures to improve the sales planning of Struga Ukraine LLC are proposed.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and appendices. The volume of the qualification work is 88 pages, 13 figures, 27 tables, 44 pages, 7 appendices.

Keywords: sales, management, planning, plan, forecasting, distributor, dealer, revenues, costs, e-commerce.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ПЛАНУВАННЯ ЗБУТУ ПІДПРИЄМСТВОМ КОМЕРЦІЙНИМ ПОСЕРЕДНИКОМ	7
1.1. Теоретичні основи планування збуту продукції підприємствами комерційними посередниками (дистриб'юторами)	7
1.2. Методичні засади планування збуту підприємством дистриб'ютором продукції	13
1.3. Приклади успішної практики ефективного планування збуту продукції підприємствами комерційними посередниками	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ЗБУТУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ СТРУГА УКРАЇНА	27
2.1. Інформаційна довідка про підприємство ТОВ Струга Україна	27
2.2. Аналіз системи планування підприємства ТОВ Струга Україна	33
2.3. Аналіз планування збуту підприємства ТОВ Струга Україна	42
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ЗБУТУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ СТРУГА УКРАЇНА	50
3.1. Модель організації збуту підприємства ТОВ Струга Україна на засадах електронної комерції	50
3.2. Прогнозування як складова планування збуту підприємства ТОВ Струга Україна	57
3.3. Формування і оцінка ефективності фінансового плану збуту підприємства ТОВ Струга Україна	64
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Планування збуту для комерційних посередників є надзвичайно актуальним у сучасному бізнесі з кількох причин. По-перше, зростаюча конкуренція на ринку вимагає від підприємств ефективного управління збутовими процесами для забезпечення конкурентоспроможності. По-друге, збільшення складності ланцюжка постачання і дистрибуції вимагає більшої уваги до оптимізації і координації дій. По-третє, зростаюча складність ринкових умов та зміни у споживчому підході вимагають більш гнучких та дієвих стратегій збуту. Планування дозволяє підприємствам адаптуватися до цих змін та швидко реагувати на нові можливості, підвищувати ефективність своєї діяльності, зменшувати витрати та мінімізувати ризики.

Питання планування збуту для комерційних посередників знайшли своє відображення у наукових дослідженнях таких науковців, як: В.Г. Алькема [1], Л.В. Балабанова [2], Я.О. Білоусова [4-6], Т.В. Ільченко [22], Є.В. Крикавський [25], П.В. Круш [26], А.А. Мазаракі [29], Я.О. Полякова [33], В.А. Свічкарь [37] та інших. У той же час, значна кількість питань, пов'язаних із застосуванням сучасних підходів планування збуту дистриб'юторів на ринку покрівельних матеріалів є невирішеними або вирішеними частково, що підтверджує актуальність обраної теми та необхідність подальших досліджень.

Об'єктом дослідження планування збуту підприємства ТОВ Струга Україна є процеси та результати планування, які спрямовані на ефективне просування і реалізацію покрівельної продукції на українському ринку. Предметом дослідження є процес планування збуту продукції комерційного посередника.

Метою дослідження є розвиток теоретичних і методичних положень, а також розробка обґрунтованих практичних рекомендацій щодо удосконалення планування збуту підприємством комерційним посередником. Для досягнення поставленої мети в роботі були вирішені такі завдання: узагальнено теоретичні основи планування збуту продукції підприємствами комерційними

посередниками (дистриб'юторами); розглянуто методичні засади планування збуту підприємством дистриб'ютором продукції; проаналізовано систему планування і планування збуту підприємства дистриб'ютора продукції; запропоновано заходи щодо удосконалення планування збуту підприємства дистриб'ютора.

Методологічною основою дослідження є метод аналізу та синтезу (для уточнення теоретичних основ планування збуту продукції підприємствами комерційними посередниками (дистриб'юторами), системний підхід (для характеристики механізму господарської діяльності підприємства), економіко-статистичний аналіз (для аналізу господарської і збутової діяльності підприємства). Інформаційною базою роботи є дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативні документи, статистична та бухгалтерська звітність підприємства ТОВ Струга Україна за 2020-2022 роки.

Структура кваліфікаційної роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. У першому розділі роботи узагальнено теоретичні основи планування збуту продукції підприємствами комерційними посередниками (дистриб'юторами), розглянуто методичні засади планування збуту підприємством дистриб'ютором продукції і успішну практику ефективного планування збуту продукції підприємствами комерційними посередниками. Другий розділ роботи присвячений вивченню діяльності підприємства ТОВ Струга Україна, аналізу системи планування і планування збуту. У третьому розділі наведено пропозиції щодо удосконалення планування збуту досліджуваного підприємства.

Основні результати даного дослідження можуть бути використані для планування збуту продукції підприємствами дистриб'юторами. Реалізація зазначених підходів, рекомендацій та висновків на практиці дозволяє підвищити наукову обґрунтованість управлінських рішень щодо планування збуту продукції і забезпечити високі темпи економічного розвитку в умовах конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 1. ПЛАНУВАННЯ ЗБУТУ ПІДПРИЄМСТВОМ КОМЕРЦІЙНИМ ПОСЕРЕДНИКОМ

1.1. Теоретичні основи планування збуту продукції підприємствами комерційними посередниками (дистриб'юторами)

Ситуація в Україні змушує підприємства вести господарську діяльність за складних політичних і економічних умов. Ці та ще ряд інших деструктивних факторів зовнішнього середовища, таких як жорстка конкуренція, зростання рівня цін і зниження попиту у споживачів на товари та послуги спонукає їх шукати шляхи удосконалення своєї діяльності, а саме, вивчати потреби ринку, оптимізувати сукупні витрати, освоювати нові ринки збуту і розширювати коло своїх споживачів. Беручи це до уваги, особливої актуальності сьогодні набуває управління збутовою діяльністю. Ключова роль при цьому належить плануванню, одній з визначальних функцій управлінського процесу.

Сучасні наукові дослідження засвідчують, що серед існуючих підходів, які розглядають управління збутовою діяльністю, одним з ключових понять переважна більшість науковців вважає збут. Разом з тим, багатоплановість та багатоаспектність цього поняття, наявність різних тлумачень йому суті в залежності від цілей і завдань дослідження, зробили можливим розгляд поняття «збут» як у широкому, так і вузькому значенні (див. рис. 1.1).

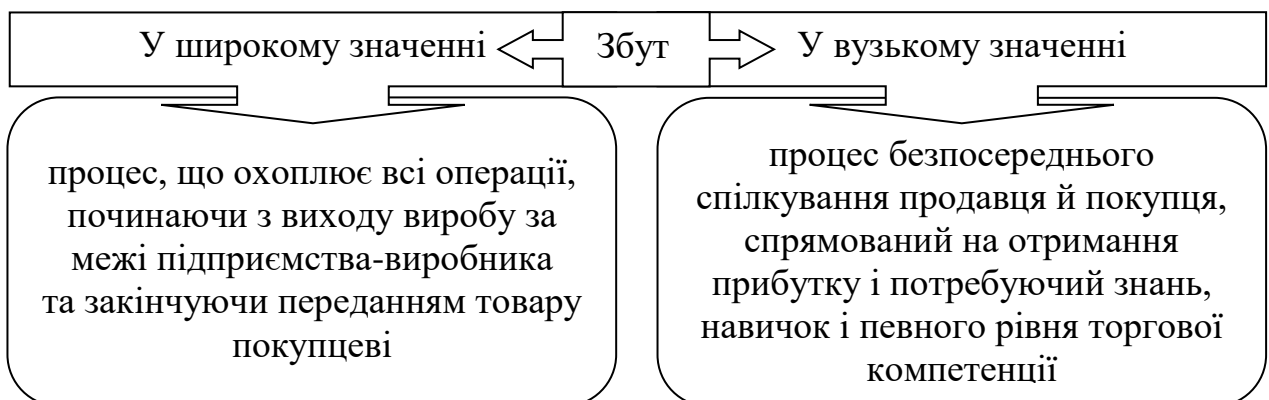


Рис. 1.1 Поняття «збут» у широкому та вузькому значенні

Джерело: сформовано на основі [9]

Як видно з рис. 1.1, у широкому значенні поняття «збут» слід розглядати як процес, що поєднує транспортування і складування продукції, підтримку запасів, просування до оптових та роздрібних торговельних посередників, передпродажну підготовку, пакування і реалізацію товарів з метою задовольнити потреби споживачів та отримати прибуток.

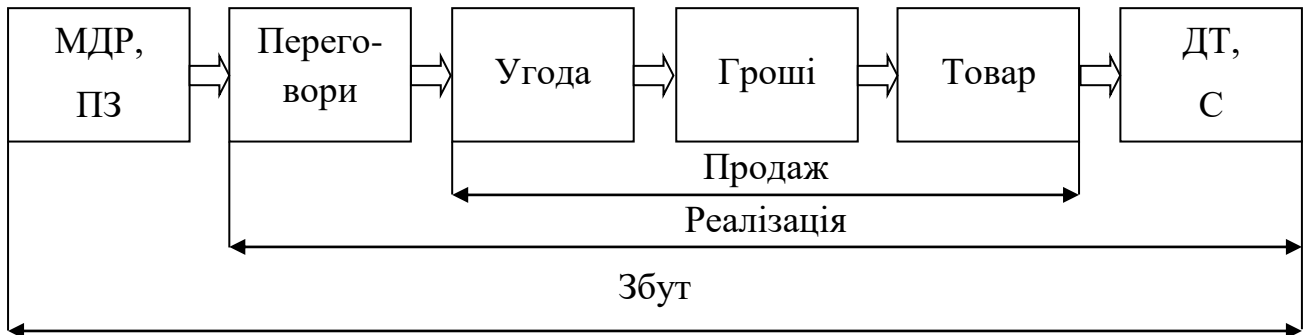
Л.В. Балабанова, розглядає збут як велику кількість елементів системи маркетингу, що характеризують розміри збуту, формують виробничі підрозділи за групами споживачів або видами матеріальних благ з допомогою інструментарію збутової політики [2]. Разом з тим, Є.В. Крикавський та Н.С. Косар є прихильниками трактування поняття «збут» як процесу, визначаючи збут як сукупність процесів просування предмету торгівлі від виробника до кінцевого споживача [25]. Н.В. Іваночко збут розглядає як цілісну систему відносин сфери товарно-грошового обміну суб'єктів ринку, що реалізують власні комерційні потреби шляхом виробництва чи перепродажу товарів (послуг), організації і здійснення ряду технологічних операцій, які приносять прибуток від задоволення потреб споживачів [21]. Має деяку схожість з попереднім визначенням підхід Н.В. Терент'євої, яка розкриває сутність збуту як систему взаємовідносин, що виникає у процесі товарно-грошового обміну та спрямований на задоволення потреб суб'єктів ринку шляхом виробництва або перепродажу товарів і послуг [40].

Наукові дослідження [10; 30; 40] свідчать, що поняття «збут» і «збутова діяльність» варто розглядати як синоніми. Збутова діяльність відіграє важливу роль у досягненні підприємством господарської мети, що зумовлено її багатоплановістю для суб'єктів господарювання будь-якої галузі, а саме: сфера збуту має суттєвий вплив на кінцеві результати діяльності підприємства, спрямована на його розвиток і максимізацію прибутку; збутову діяльність слід пристосовувати до потреб ринку, створювати для споживачів максимальні вигоди до, у ході та після придбання товару, що значно підвищить шанси виробників у конкурентній боротьбі як на внутрішніх, так і зовнішніх ринках; збутова діяльність процеси виробництва у певній мірі продовжує за рахунок

доведення товарів і підготовки їх до продажу; продаж дає змогу ефективно виявляти та вивчати потреби споживачів.

Збут часто ототожнюють з такими поняттями як «продаж» і «реалізація».

Для їх уточнення і розмежування скористаємось рис. 1.2.



МДР – маркетингове дослідження ринку; ПЗ – пошук замовника;

ДТ – доставка товару; С – сервіс.

Рис. 1.2 Складові поняття категорії «збут»

Джерело: сформовано на основі [14; 17]

З рис. 1.2 бачимо, що продаж та реалізація являються складовими поняття «збут». Продаж являє собою акт взаємодії за якого продавець передає певний товар з правом власності на нього відповідному покупцеві, а в обмін отримує гроші. Щодо терміну «реалізація» то його слід розглядати як сукупність операцій, тривалий процес протягом певного періоду. Реалізація є підсумковим показником діяльності підприємства, що має містити у собі усі продажі та певну множинність дій з їх забезпечення, являє собою процес узгодження відповідних інтересів продавця і покупця, здійснення акту продажу, транспортування товарів, забезпечення сервісного обслуговування.

Наукові дослідження [35; 37] свідчать про наявність відмінностей між збутом виробничого підприємства та комерційного посередника. З огляду на це постає питання врахування особливостей збуту для таких господарюючих суб'єктів. Основною метою комерційного посередника є отримання прибутку, який формується за рахунок різниці цін купівлі товарів і цін, за якими товари продаються споживачам, або, як винагорода за просування товарів на ринок та надані послуги. З цього можна зробити висновок, що комерційний посередник

лише ланка у каналі збуту який починається з виробника продукції. Чому підприємства-виробники передають роботу зі збуту товарів посередникам? Адже результатом таких дій буде повна втрата контролю кому та у який спосіб продається його продукція. Як показує практика, використовуючи власні зв'язки, переваги спеціалізації, досвід, посередники можуть принести більше користі виробникові, ніж у випадку здійснення ним збуту продукції самостійно. На рис. 1.3 показано у який спосіб досягається економія фінансових коштів виробників, при використанні послуг посередників.



Рис. 1.3 Кількість контактів при різних варіантах збуту товарів

Джерело: [42]

На рис. 1.3, частина А, показані три підприємства-виробники, що користуються прямими каналами руху товарів при роботі з трьома споживачами. Така система передбачає дев'ять контактів. Частина Б, рис. 1.3, показує як три підприємства-виробники використовують послуги одного посередника для взаємодії з трьома споживачами. Дана схема передбачає усього шість контактів і зменшення взаємозв'язків на третину, що за умов великої кількості зав'язків є надзвичайно важливо [42].

Комерційні посередники становлять значну частину суб'єктів сучасного бізнесу на вітчизняному ринку. Серед суб'єктів комерційного посередництва домінують торговельні та фінансові посередники. Торговельні посередники є обов'язковими елементами ринкової інфраструктури. Серед них чільне місце займають дистриб'ютори. Для формування логістичної системи дистриб'ютора важливо усвідомити, яким чином він здійснює товаропросування, методом прямого продажу чи методом мережевого маркетингу. Крім того, слід

встановити, чи це багатотоварний дистриб'ютор, чи спеціалізований. Для спеціалізованого дистриб'ютора, який здійснює товаропросування методом мережевого маркетингу, основними логістичними функціями є: закупівля, транспортування, складування, акумулювання запасів на складах з наступним їх перерозподілом малими партіями в необхідному асортименті згідно з потребами кожного дилера відповідно до стандартів якості і сервісу [1].

Ключовим завданням дистриб'ютора на ринку є доведення продукції підприємств-виробників до максимально більшої кількості споживачів, тобто її поширення. Дистриб'ютори є суб'єктами оптового ринку, юридичні та фізичні особи, які володіючи винятковим правом при купівлі-продажі товарів відповідної фірми здійснюють комерційні угоди від свого імені та за свій рахунок [29; 39]. Основними функціями дистриб'ютора є: збирання товарів і їх зберігання; логістика та перевезення; маркетинг і продаж; післяпродажне обслуговування [39].

Розподіл продукції здійснюється через канали збуту тобто дистриб'юторську мережу. Її слід розглядати як багаторівневу структуру або систему, яка включає у себе дистриб'юторів, інших посередників або організації, що виконують функції дистрибуції товарів (послуг) від підприємств-виробників до споживачів (клієнтів). Ця мережа формується і управляється щоб забезпечити оптимальний доступ до ринків, а також, ефективного розповсюдження товарів чи послуг. Шлях або система яким товари або послуги потрапляють від підприємства-виробника до споживача називається дистриб'юторським каналом або каналом розподілу.

Дистриб'юторська мережа відіграє ключову роль при розширенні ринків, забезпеченні доступу товарів і послуг широкому колу споживачів, досягненні успішного функціонування ланцюга постачання. Вона може охоплювати різні рівні, включаючи локальні, національні або міжнародні масштаби, враховувати потреби підприємства-виробника та розміри ринку. Основними учасниками дистриб'юторської мережі є підприємства-виробники, дистриб'ютори або дилери, логістичні партнери, рекламні агентства та маркетингові агенти [4-6].

Узагальнюючи все вище наведене можемо сформулювати поняття «збут» для дистриб'ютора як діяльність, яка охоплює маркетингові, логістичні, комерційні та комунікаційні відносини з потенційними покупцями, що мають на меті отримання фінансової виручки, задоволення потреб споживачів на основі еквівалентного обміну. Ефективна система управління збутом може забезпечити конкурентні позиції на ринку та гарантувати сталий розвиток на тривалу перспективу. Пріоритетним завданням у таких умовах є орієнтація збуту на стратегію, що відповідатиме з одного боку цілям бізнесу, а з іншого, запитам споживачів.

Здійснення збуту продукції дистриб'ютором потребує системного планування. Аналіз наукових джерел [15; 30; 40] дає змогу визначити планування збуту продукції дистриб'ютора як складову управління збутовою діяльністю, що спрямована на задоволення потреб ринку, являє собою процес взаємопов'язаних, послідовних і логічних ланцюгів з оцінки маркетингового середовища, формування його цілей, ресурсів і шляхів їх досягнення, розробку та розподіл завдань конкретним працівникам і підрозділам на певну часову перспективу. Сутність планування збуту розкривається у завданнях, видах і принципах відображених у додатку А. Підсумком планування є сформований план збуту, що регулює усю діяльність дистриб'ютора.

Отже, збут є важливим інструментом у підвищенні ефективності діяльності дистриб'ютора, а планування збуту складова управління збутовою діяльністю, що спрямована на задоволення потреб ринку, являє собою процес взаємопов'язаних, послідовних і логічних ланцюгів з оцінки маркетингового середовища, формування його цілей, ресурсів і шляхів їх досягнення, розробку та розподіл завдань конкретним працівникам і підрозділам на певну часову перспективу. Підсумком планування є сформований план збуту, який регулює усю діяльність дистриб'ютора та є його серцевиною. Даний план безпосередньо чи опосередковано пов'язує діяльність усіх працівників і підрозділів, без орієнтації на нього вона втратить свій сенс.

1.2. Методичні засади планування збуту підприємством дистриб'ютором продукції

Визначивши сутність, завдання, принципи та види планування збуту розглянемо також етапи його здійснення. Дослідження наукових джерел [16; 22; 36] і врахування специфіки діяльності дистриб'юторів дозволяють запропонувати таку послідовність:

1. Маркетингове дослідження ринку. Основною метою цього етапу є отримання інформації для прийняття обґрунтованих рішень, що стосуються діяльності дистриб'ютора загалом і його збутової діяльності зокрема. Дослідження передбачає аналіз і оцінювання факторів зовнішнього середовища прямої та непрямої дії, а також, його внутрішнього потенціалу. Як результат, отримується як вторинна так і первина інформація, що дає змогу визначити позиції дистриб'ютора на ринку, цілі та завдання діяльності з урахуванням кон'юнктури, сформулювати стратегію, яка стане базисом розробки функціональних стратегій (збут, персонал, логістика, фінанси), планувати заходи щодо їх реалізації.

Вибір стратегії збуту здійснюється в декілька етапів. Перш за все, виявляються конкурентні переваги. Для оцінки можливостей успішного виходу на ринок зіставляються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і на їх основі проводиться порівняння характеристик дистриб'ютора з характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів. Підприємство визначає сильні та слабкі сторони, що допомагає їй виділити ті напрями, в яких вона зможе досягти успіху. Порівняння потенційно успішних напрямів та важливих для успіху факторів дає уявлення про власні конкурентні переваги та робить можливим розробку стратегій. На цьому етапі може використовуватись відповідний інструментарій, який дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення, зокрема: економічний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця BCG, матриця General Elektrik, методи прогнозування та інші.

2. Визначення цілей збуту. У залежності від обраних загальних цілей дистриб'ютора на ринку, цілями у сфері збуту може бути: обсяги збуту, фінансовий дохід чи прибуток, використання ресурсів, час збуту, рівень охоплення ринку, контроль за рухом товарів та інші показники. Варто враховувати на яку перспективу встановлено цілі, довгострокову чи короткострокову, а також, вони мають бути досяжними і мати кількісний вираз.

3. Прогнозування збуту. Складання прогнозу – один із важливих етапів планування. Він не є планом, а лише орієнтиром при його розробці. Значення прогнозу полягає у тому, що він ґрунтується на всебічному аналізі багатьох факторів, передбачає сценарії можливого розвитку ситуації, а також враховує різні ринкові обмеження. Тому результати прогнозування повинні бути детально оцінені і враховані при розробці плану. Алгоритм прогнозування збуту продукції відбувається в декілька етапів (рис. 1.4).

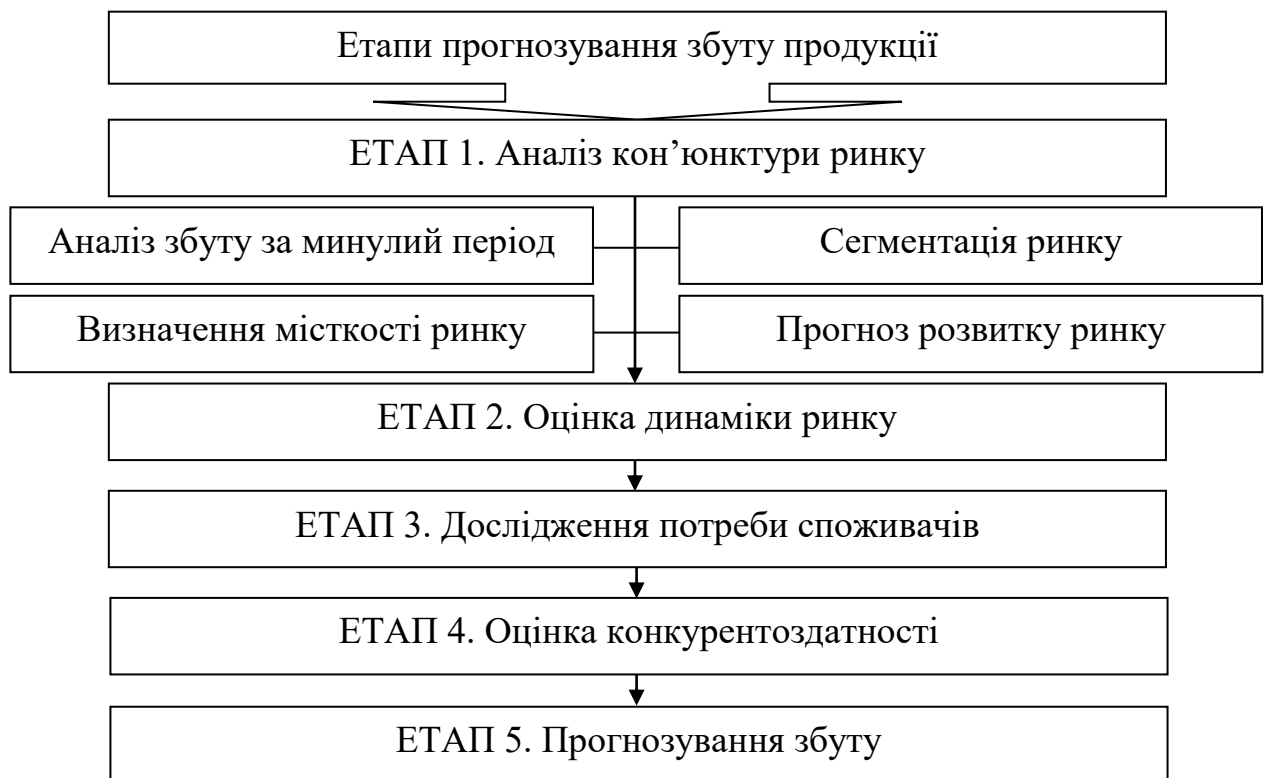


Рис. 1.4 Етапи прогнозування збуту продукції

Джерело: [12]

Наведена на рис. 1.4. послідовність етапів прогнозування збуту передбачає використання ряду методів, які поділяють на три групи. 1.Методи

експертних оцінок. Основою цих методів є суб'єктивна оцінка поточного стану та перспектив розвитку. Їх слід використовувати при кон'юнктурних оцінках, особливо у тих випадках, коли немає змоги отримати безпосередньо інформацію стосовно будь-якого явища чи процесу [24].

2. Методи аналізу та прогнозування часових рядів. Їх пов'язують з вивченням показників, які ізольовані один від одного, кожен із яких складається з двох елементів: прогнозу детермінованої і випадкової компоненти. Розробка прогнозу чисто технічно не складе значних труднощів за умови визначення основних тенденцій розвитку та можливості подальшої екстраполяції [8].

3. Казуальні (причинно-наслідкові) методи. Дані методи базуються на спробі знайти ті чинники, які визначають поведінку прогнозного показника. Пошук таких чинників власне і призводить до економіко-математичного моделювання – створення моделі поведінки економічного об'єкта, яка бере до уваги розвиток взаємозалежних процесів і явищ. Варто зауважити, що використання багатофакторного прогнозування потребує розв'язку проблеми вибору факторів, що не може бути вирішено статистичним шляхом і пов'язано з необхідністю поглибленого вивчення економічної сутності конкретного процесу або явища. Кожен з розглянутих методів має як переваги так і недоліки. Досягнення запланованих результатів варто забезпечувати з одночасним використанням кількісних та якісних методів прогнозування обсягу збуту.

4. Формування товарного асортименту. Оскільки дистриб'ютор не виготовляє товар, який підлягає збуту, а тільки виконує роль посередника між виробником і споживачем тому питання формування товарного асортименту обумовлюються між контрагентами у окремому договорі. Зазвичай, договір із дистриб'ютором укладається на основі договору постачання, додатком до якого є положення про дистриб'юцію. Обов'язковими елементами договору постачання рекомендуються такі положення [33]: 1) порядок узгодження заявки, час її приймання та підтвердження; 2) мінімальна партія постачання, строки постачання залежно від базису, необхідні супровідні документи, витрати з доставки; 3) терміни розвантаження транспорту покупцем і штрафи за

недотримання термінів; 4) умови постачання згідно з Інкотермс 2010; 5) порядок приймання товару й регламент претензійної роботи за кількістю і якістю; 6) термін, за який потрібно попереджати дистриб'ютора про зміну цін, умови фінансування домовленостей із фіксації цін у мережі в разі підвищення цін постачальником; 7) терміни оплати за продукцію, пеня в разі їх недотримання, знижки за попередню оплату, за оплату раніше терміну. Тому формування товарного асортименту дистриб'ютора напряму залежить від рівня організації постачання, кон'юнктури ринку та збутової мережі через яку реалізується продукція.

5. Планування ціни продукції. При визначені ціни на продукцію використовуються наступні методи: витратний (собівартість плюс); орієнтація на ринкову ціну, тобто ціну, обумовлену співвідношенням споживчого попиту та товарної пропозиції ринку; використання середньо-галузевих цін; орієнтація на ціни продукції підприємств-конкурентів або цінового лідера.

6. Формування портфелю замовлень. На цьому етапі визначають сукупність товарів, які будуть реалізовані на ринку. Від портфеля замовлень залежать фінансові надходження дистриб'ютора та ступінь їх використання в процесі подальшої діяльності. Якщо попит на продукцію падає з яких-небудь причин, то, відповідно, зменшується портфель замовлень, йде спад збуту, зростає собівартість діяльності, формуються збитки і підприємство може стати банкрутом [44]. Можна виділити наступні джерела формування замовлень див. рис. 1.5.

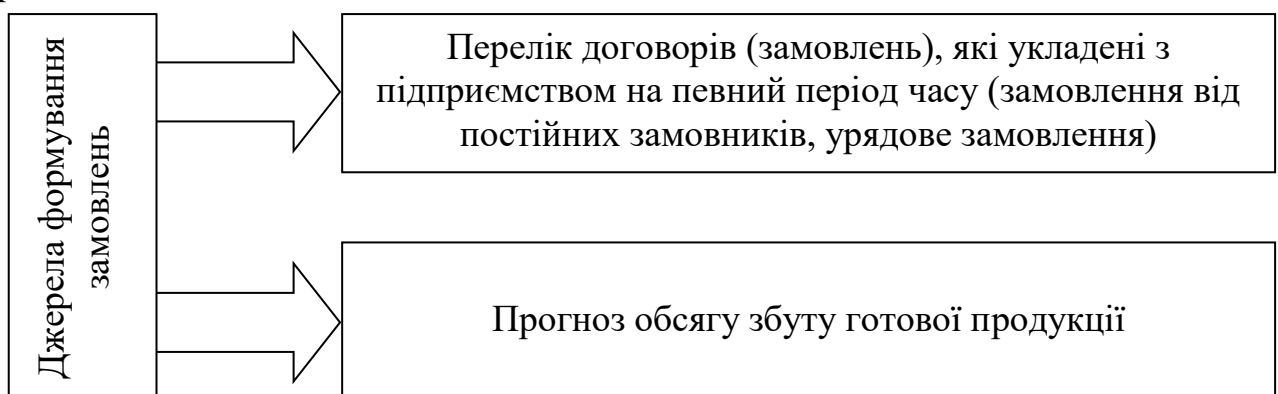


Рис. 1.5 Джерела формування замовлень при плануванні збутової діяльності

Джерело: сформовано на основі [24]

Всі замовлення розділені на кілька груп: попередні замовлення (дана група включає в себе замовлення, які проходять процес оцінки); прийняті замовлення (портфель наявних замовлень); пріоритетні замовлення (наявні замовлення підприємства, які слід виконати в обов'язковому порядку) і виконані замовлення (оброблені замовлення або частково оброблені, які необхідно враховувати при визначенні фінансового результату).

7. Відбір посередників і учасників збутової системи. З цією метою встановлюється перелік конкретних вимог до них, які впливають із загальної концепції збуту. Вимоги можуть бути пов'язані з ринковими можливостями посередників (обсяг ринку), здатністю маневрувати, рівнем професіоналізму працівників, можливостями демонстрації продукції, наданням послуг споживачам тощо.

8. Планування співпраці між учасниками каналу розподілу. Сама по собі можливість співпраці вже впливає зі спільності інтересів з реалізації конкретного товару. Проте для того, щоб вона могла бути реалізована практично та з максимальним прибутком для всіх сторін, застосовують методи, стимулюючі співпрацю. За характером вирішуваних задач їх можна об'єднати в декілька напрямів (див. додаток Б). Вибір методів у кожному конкретному випадку визначається цілями збуту, його структурою, принципами побудови каналів збуту та особливостями кожного посередника. Слід мати на увазі, що в ситуаціях, пов'язаних з вибором засобів досягнення співпраці, не завжди активну (або навіть вирішальну) роль відіграє фірма-виробник. Часто умови диктують посередники, тим паче якщо вони мають переваги, які дають їм змогу це робити.

9. Складання фінансового кошторису збуту. На цьому етапі до уваги беруться витрати обігу. Їх можуть розраховувати на основі прогнозних обсягів продажу та торговельних витрат. До складу торговельних витрат включають: оплату праці менеджерів збутового апарату, складські й транспортні витрати, торговельні знижки, інші витрати. У підсумку об'єднання окремих кошторисів товарних груп формується зведений кошторис збуту дистриб'ютора.

10. Контроль і аналіз збутової діяльності. Контрастовими параметрами тут можуть бути досягнутий обсяг збуту, рівень витрат на збут і рентабельності продажу, що склався, якість роботи зі споживачами, оперативність у вирішенні проблем збуту, відносини співпраці, завойований у споживача імідж тощо [29]. Ці показники можуть використовуватись під час оцінювання ефективності каналів збуту та діяльності збутової мережі. Набуті значення показників піддаються аналізу, результати якого є підставою для ухвалення подальших рішень про продовження співпраці або відмову від нього, а також про шляхи подальшого вдосконалення роботи по збуту. Таким чином, найкращим каналом є той, який охоплює всі необхідні функції з проміжного оброблення продажу товарів кінцевому споживачу краще за конкурентів, а також за найнижчих відносних витрат.

Результатом реалізації розглянутих етапів є план збуту. Дистриб'ютор для ефективного здійснення господарської діяльності формує річні й поточні (квартальні, місячні) плани, що погоджуються з іншими тактичними планами: планом закупівель (постачань), планом по персоналу, фінансовим планом тощо. Вони у своїй сукупності забезпечують належне планування і досягнення цілей збутової діяльності, а це, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічної мети й загальних цілей дистриб'ютора.

Отже, планування збуту продукції складається з ряду взаємопов'язаних етапів, відіграє важливу роль при здійсненні господарської діяльності дистриб'ютора та зумовлює головні засади його ефективної діяльності. Основним завданням плану збуту в сучасних умовах є розробка і обґрунтування дієвої збутової програми. Вона має охоплювати найбільш суттєві ринкові аспекти, а саме: ціноутворення, заходи які сприяють збуту, просування товарів на ринку, системи постачання та розподілу продукції, інші збутові складові. Дослідження ринку має здійснюватися на постійній основі з допомогою маркетингу, передбачає комплекс заходів які сприятимуть підвищенню збутової діяльності дистриб'ютора, вивченню факторів, що мають безпосередній вплив на процес просування товарів від виробника до споживача.

1.3. Приклади успішної практики ефективного планування збуту продукції підприємствами комерційними посередниками

Успішну практику ефективного планування збуту розглянемо на прикладі лідера фармацевтичного ринку України ТОВ БадМ і одного з лідерів вітчизняного ринку автомобільних запчастин ТОВ Inter Cars Ukraine (надалі ТОВ ІСУ). Ці суб'єкти господарювання працюють на різних ринках, але мають дещо спільне – вони комерційні посередники та мають ефективну систему управління збутом ключова роль в якій належить такій функції як планування. Саме планування стало одним з чинників їх успіху та перетворення з невеличких бізнесів до лідерів у своїх галузях про яких знають не тільки в Україні а й за кордоном.

Датою заснування ТОВ БадМ є 1994 рік. На початковому етапі діяльності партнерами товариства були три вітчизняних фармацевтичних компанії. А уже у 1996 році було укладено близько двадцяти контрактів з міжнародними контрагентами на постачання медикаментів і обрано стратегією розвитку дистриб'юторську діяльність. На сьогоднішній день ТОВ БадМ є одним з провідних фармацевтичних дистриб'юторів в Україні. У Звіті Антимонопольного комітету України зазначається, що протягом 2018-2019 років ринкова влада на оптовому фармацевтичному ринку України (більше 80%) сконцентрована в руках трьох найбільших вітчизняних дистриб'юторів (ТОВ БадМ, ТОВ Оптіма-Фарм, ТОВ Вента), а частки інших гравців не є суттєвими [18]. За аналітичними даними спеціалізованого видання «Аптека» [7] перелічені дистриб'ютори залишаються основними постачальниками товарів «аптечного кошика» в аптечні заклади в грошовому вираженні (див. табл. 1.1).

У своїй роботі ТОВ БадМ керується потребами та інтересами клієнтів, а це медичні установи та аптечні мережі (більше 19000) по усій території України. Підприємство дбає про свій імідж і дорожить репутацією, робить усе можливе щоб забезпечити клієнтів якісним сервісом, а кінцевих споживачів – якісними ліками. ТОВ БадМ має широкий асортимент медичної продукції

Таблиця 1.1

Питома вага в загальному обсязі поставок фармацевтичного ринку
у січні 2021-2023 рр. основних дистриб'юторів

Дистриб'ютори	Січень 2021	Січень 2022	Січень 2023	Зміна частки 2023 до 2022 року
ТОВ БадМ (Дніпро)	37,8	36,9	40,3	3,4
СП ТОВ Оптіма-Фарм ЛТД (Київ)	33,9	42,1	39,4	-2,7
ТОВ Вента ЛТД (Дніпро)	12,7	7,8	6,1	-1,7
Усього	84,4	86,8	85,8	-1

Джерело: сформовано на основі [7]

з мінімальною дефектурою. На сьогоднішній день з товариством співпрацюють близько 450 компаній-виробників і постачальників національного та міжнародного рівнів. ТОВ БадМ має асортиментний портфель, що містить понад 15000 SKU, із урахуванням усіх дозувань і форм.

Гарантуючи клієнтам якість ліків, що постачаються у лікувальні заклади та аптеки, основне, на що звертає увагу товариство у своїй діяльності є вибір надійних постачальників, які уже сертифіковані по GMP чи знаходяться на етапі його впровадження. Особлива увага при цьому приділяється гарантіям якості лікарських засобів на усьому шляху від виробника до кінцевого споживача. Тут вибудовано ефективну систему управління якістю, яка гарантує відправлення зі складу тільки якісних ліків з непростроченим термінами використання. Загальна площа складів на сьогодні становить приблизно 60000 м². У 2011 керівництвом було прийнято рішення щодо їх сертифікації на відповідність критеріям належної практики дистрибуції (GDP). Починаючи з 2012 уже 10 складів пройшли успішно перевірку на відповідність їх роботи вимогам належної дистриб'юторської практики та мають сертифікати GDP.

ТОВ БадМ забезпечує постачання товарів у аптеки по усій території України. Підприємство обслуговує значну кількість торговельних точок практично у кожній області. Ще одним завданням товариства є забезпечення вчасного постачання товарів від структурних підрозділів у регіонах

безпосередньо до торгових точок клієнтів з обов'язковим дотриманням усіх умов транспортування. Злагоджена робота Центрального офісу у м. Дніпро та структурних підрозділів у великих містах України забезпечують силу команди ТОВ БаДМ [11].

Товариство має добре розвинуту логістичну інфраструктуру, що гарантує доставку товарів для краси, здоров'я і медикаментів у будь-який куточок України за мінімальні часові терміни. Безперебійне постачання усього товарного асортименту безпосередньо у торговельні точки клієнтів ТОВ БаДМ забезпечують: офіси-представництва та структурні підрозділи по усій території України; добре облаштовані приміщення складів загальною площею приблизно 60000 м² (їх місткість гарантує високоякісне зберігання більше 23000 м³ продукції); 270 транспортних засобів, з яких, 245 авто вантажопідйомністю до 3,5 т. і 25 вантажопідйомністю 20 т.

Логістичні процес на підприємстві проходять під прискіпливим контролем за дотриманням правил транспортування препаратів і їх зберіганням. У розпорядженні ТОВ БаДМ мережа сучасних складських комплексів категорії А, висотна спеціалізована техніка, сучасні технології, які забезпечують організацію складської логістики та обробку товарів. Склади застосовують єдину систему роботи з товарами на усіх етапах зберігання починаючи з приймання до відвантаження роздрібним точкам. Усе це у сукупності дає змогу оперативно збирати та пакувати замовлення клієнтів.

Високий рівень сервісу на підприємстві забезпечується завдяки доставці замовлень до трьох разів протягом доби безпосередньо у торговельні точки. Адресна, кілька разова доставка товарів протягом дня дає змогу клієнтам планувати товарні запаси та їх розподіл. Також їм пропонують, як додатковий сервіс, ургентну доставку, при якій клієнти отримують товари упродовж трьох годин з моменту зробленого замовлення. Товар доставляється відповідно до графіку, з дотриманням усіх умов транспортування та наявністю комплекту супровідних документів. Транспортування лікарських засобів та іншої номенклатури товарів здійснюється виключно сертифікованим професійним

обладнанням: термоконтейнерами, рекомендованими для професійного використання при транспортуванні медичних імунобіологічних препаратів і лікарських засобів; рефрижераторними транспортними засобами, для яких планово проводиться валідація [28].

Підприємство позиціонує себе на фармацевтичному ринку України як сервісна компанія яка поставила перед собою складне завдання – бути найкращим серед кращих. З 1994 компанія пропонує своїм клієнтам якісні послуги, працює над їх покращенням, створенням нових видів сервісу як для лікувальних установ так і операторів фармацевтичного ринку. На сьогоднішній день клієнтами ТОВ БадМ є понад 19000 лікувальних закладів і аптек України. У своїй діяльності підприємство застосовує індивідуальний підхід до кожного з клієнтів пропонуючи комплекс послуг, що передбачає: постійну наявність у структурних підрозділах товарного асортименту із мінімальною дефектурою (прайс-лист налічує близько 15000 найменувань товару); планове постачання товарів за графіком індивідуально для відповідного регіону; «ургентна» доставка продукції; гарантійне дотримання умов «холодового ланцюга»; якісне пакування товару в коробках; відсутність обороту тари; наявність документів, що засвідчують якість продукції; адресна доставка підрозділам клієнта; оперативне прийняття рішень при наявності претензій; надання інформаційних послуг (наявність забракованих товарів, моніторинг законодавства, консультації); можливість пакування товарів групи 8-15 С у окремі коробки.

Співпраця з одним із провідних фармацевтичних дистриб'юторів України – ТОВ БадМ, надає клієнтам можливість максимально фахово та швидко формувати власний товарний асортимент і оптимізувати ключові процеси бізнесу. На підприємстві добре налагоджена система управління якістю, що базується на принципах ISO, TQM, GSP, GDP дає змогу забезпечувати збереження медичної продукції на кожному з етапів життєвого циклу препарату у дистриб'ютора. Обираючи у якості партнера підприємство ТОВ БадМ, лікувальні заклади та аптеки своєчасно отримують якісну продукцію із мінімальною дефектурою [38].

ТОВ ІСУ є імпортером та дистриб'ютором запасних частин для легкових і вантажних автомобілів, створено у 2000 в місті Хмельницькому як один з підрозділів польської компанії Inter Cars S.A. За роки діяльності було відкрито понад 40 авторизованих філій по усій Україні. Впровадивши досвід Inter Cars S.A. з побудови франчайзингової мережі філій, інших новацій, ТОВ ІСУ став одним з лідерів дистрибуції автозапчастин в Україні.

Логістичний центр ТОВ ІСУ найперше був розташований у селі Горенка Бучанського району, що неподалік від Києва. Тут розміщувався і центральний офіс компанії. Загальна площа складування становила понад 11000 м². Саме звідси щодня запчастини доставлялися у філії по усій Україні. Із початком відкритого вторгнення російських військ у лютому 2022 року в Україну компанія зазнала значних матеріальних втрат та порушень логістичних зв'язків із постачальниками та своїми відокремленими підрозділами.

У таких екстремальних умовах компанія повністю змінила стратегію ведення бізнесу. Завдяки негайному збільшенню площ інших, завбачливо створених, логістичних центрів у містах Львові та Дніпрі, підприємство знайшло можливість продовжити роботу під час воєнного стану. За підтримки материнської компанії вдалося відновити імпорт автозапчастин до Львівського логістичного центру (HUB) з наступним розповсюдженням до HUB у м. Дніпрі й по усій компанії. На сьогодні асортимент ТОВ ІСУ налічує більше 350 брендів автомобільних запчастин, обладнання та інструменту для автосервісу. На постійній основі компанія має у наявності на складах в Україні близько 80000 найменувань продукції провідних виробників. Крім того, з 2016 року клієнти компанії мають можливість замовити необхідні їм запчастини з складу центрального офісу у Польщі і отримати їх впродовж 3-5 днів. Товарна номенклатура постійно розширюється, компанія намагається бути завжди максимально близько до потреб та вимог ринку запчастин і оперативно реагувати на усі його зміни. Виважені стратегія, цінова політика, технічна та консультативна підтримка постачальників і спеціалістів дають змогу задовільнити потреби в автозапчастинах найвибагливішого клієнта.

Розглянемо результати діяльності ТОВ ІСУ за 2020-2022 роки з допомогою табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Результати діяльності ТОВ ІСУ за 2020-2022 роки

Показники	Роки, тис. грн.			Відхилення, тис. грн.	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2020
Чистий дохід від реалізації продукції	3270193	4076432	3506725	806239	236532
Собівартість реалізованої продукції	2529772	3298635	2430788	768863	-98984
Маржа	740421	777797	1075937	37376	335516
Чистий прибуток (збиток)	40794	174665	-171681	133871	-212475

Джерело: сформовано на основі [19; 20]

З табл. 1.2 бачимо, що чистий прибуток у 2021 році збільшився на 328,16% у порівнянні з 2020. Основними чинниками зростання товарообороту стали збільшення легкового парку країни на понад 13% і укріплення національної валюти (ревальвація гривні до євро за січень-грудень 2021 склала +12,35%). На відміну від 2021 у 2022 році прослідковується зменшення обсягів товарообороту та збитки від діяльності. Це стало наслідком війни на території України, знищення центрального складу і знецінення національної валюти (девальвація гривні до євро за січень-грудень 2022 склала -20,62%).

Важливого значення в управлінні ТОВ ІСУ відводиться плануванню і реалізації заходів, що сприяють збільшенню товарообороту, а саме:

1. Розвиток компанії – це також розвиток внутрішнього та зовнішнього бізнесу клієнтів. Для розвитку бізнесу клієнтів упроваджуються партнерські програми, які передбачають: розробку проектів, що підтримують основний бізнес компанії; постійну підтримку побудови мережі незалежних СТО у складі програм співпраці Q-Servise та Q-Servise Truck; розробка проектів, що підтримують автосервіси та розробка ІТ-систем для підтримки продажів. Наприклад, Е-КАТАЛОГ Inter Cars – це ефективний інструмент, який виводить його користувачів на вищий рівень у організації пошуку та замовлення

необхідних запчастин, заощаджує час, додає комфорту в роботі, підвищує продуктивність праці, а отже і конкурентоспроможність автосервісу. У 2022 ТОВ ІСУ впровадила інтернет майданчик Motointegrator із амбітною метою – стати для автомайстерень та водіїв найбільшою базою даних у нашій країні та найпопулярнішим сайтом для пошуку водіями необхідних послуг. Приєднання СТО до платформи дає їм можливість не прикладаючи особливих зусиль засвітитись у мережі Інтернет, що сприятиме збільшенню кількості клієнтів.

2. ТОВ ІСУ є комплексним постачальником товарів і послуг для своїх клієнтів. Для задоволення очікувань ринку щодо якості запасних частин, цін і технічної підтримки від їх виробників постійно розширюється асортимент шляхом впровадження нових та моніторингу існуючих товарних позицій. ТОВ ІСУ працює через 3 логістичні центри у Києві, Львові та Дніпрі. Поставки до цих центрів та/або філій в Україні здійснюються безпосередньо із Центрального HUB Inter Cars Capital Group регулярно, 3-4 рази на тиждень.

Із початку липня 2022 було відновлено прямі поставки від європейських виробників автозапчастин. Наприкінці вересня 2022 було відновлено регулярну співпрацю з усіма ключовими прямими постачальниками, що забезпечило компанії конкурентну ціну та кращу доступність товару до клієнтів. Перехід на швидкі регулярні поставки від постачальників дав змогу компанії працювати на короткостроковій ротації складів 2,2-2,5 місяці, що зменшило ризики курсових втрат від девальвації національної валюти.

3. Підтримання прибутковості компанії на усіх рівнях управління, що є запорукою подальшого динамічного зростання у всіх сегментах.

4. One-Stop-Shop. Компанія реалізує стратегію, яка називається «One-Stop-Shop» – «усе під одним дахом». Це означає, що ТОВ ІСУ, що є дистриб'ютором найширшого асортименту запчастин для легкових автомобілів, надає своїм клієнтам додаткові вигоди, починаючи від привабливих торгових умов, фінансових і маркетингових програм, закінчуючи тренінгами – тобто передачею технічних знань працівникам СТО у співпраці з постачальниками преміум-класу [20].

Таким чином, проведені дослідження дозволяють сформулювати поняття «збут» для дистриб'ютора як діяльність, яка охоплює маркетингові, логістичні, комерційні та комунікаційні відносини з потенційними покупцями, що мають на меті отримання фінансової виручки, задоволення потреб споживачів на основі еквівалентного обміну. Ефективна система управління збутом може забезпечити конкурентні позиції на ринку та гарантувати дистриб'ютору сталий розвиток на тривалу перспективу. Пріоритетним завданням у таких умовах є орієнтація збуту на стратегію, що відповідатиме з одного боку цілям бізнесу, а з іншого, запитам споживачів.

Здійснення збуту продукції дистриб'ютором потребує системного планування. Планування збуту продукції дистриб'ютора слід розглядати як складову управління збутовою діяльністю, що спрямована на задоволення потреб ринку, являє собою процес взаємопов'язаних, послідовних і логічних ланцюгів з оцінки маркетингового середовища, формування його цілей, ресурсів і шляхів їх досягнення, розробку та розподіл завдань конкретним працівникам і підрозділам на певну часову перспективу. Підсумком планування є сформований план збуту, що регулює усю діяльність дистриб'ютора.

Планування збуту продукції складається з ряду взаємопов'язаних етапів, відіграє важливу роль при здійсненні господарської діяльності дистриб'ютора та зумовлює головні засади його ефективної діяльності. Основним завданням плану збуту в сучасних умовах є розробка і обґрунтування дієвої збутової програми. Вона має охоплювати найбільш суттєві ринкові аспекти, а саме: ціноутворення, заходи які сприяють збуту, просування товарів на ринку, системи постачання та розподілу продукції, інші збутові складові. Дослідження ринку має здійснюватися на постійній основі з допомогою маркетингу, передбачає комплекс заходів які сприятимуть підвищенню збутової діяльності дистриб'ютора, вивченню факторів, що мають безпосередній вплив на процес просування товарів від виробника до споживача.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ЗБУТУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ СТРУГА УКРАЇНА

2.1. Інформаційна довідка про підприємство ТОВ Струга Україна

Підприємство ТОВ Струга Україна розпочала свою діяльність з 2010 року за ініціативи польської компанії Bratex Dachy. На сьогоднішній день підприємство являється ексклюзивним дистриб'ютором усієї продукції Bratex Dachy в Україні. Засновником товариства виступили фізичні особи України, які внесли 100% статутного фонду, який на сьогоднішній день становить 90000 грн. [23; 34]. Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий та валютний рахунки в установах банку, печатку зі своєю назвою і символікою, фірмовий знак та інші реквізити. Центральний офіс товариства знаходиться у місті Києві, крім нього, функціонує ще два офіційних представництва у містах Одесі та Коломиї. Підприємство мало ще одне представництво у місті Харкові, але через повномасштабні воєнні дії у регіоні його діяльність довелось згорнути. Кожне з регіональних представництв співпрацює з мережею дилерів, яка на сьогоднішній день налічує 84 одиниці [41].

У своїй діяльності підприємство ТОВ Струга Україна керується чинним українським законодавством і статутом. Статут містить інформацію про мету, цілі та види діяльності, особливості господарської діяльності та управління товариством. Метою створення підприємства є просування на український ринок конкурентоспроможної продукції, яка користуватиметься попитом серед вітчизняних споживачів і приносить прибутки, задоволення інтересів власників та працівників, вирішення соціальних і екологічних проблем громад та регіонів у яких працює товариство. У відповідності до обраної мети сформовано довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі, які стосуються основного виду діяльності, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, ринкових позицій, взаємовідносин з партнерами та клієнтами, організаційних змін і соціальної відповідальності. Основним видом діяльності

товариства є оптова торгівля продукцією імпортного виробництва та надання комплексу супутніх послуг.

Основним бізнес-партнером підприємства ТОВ Струга Україна є польська компанія Bratex Dachy. Bratex Dachy з початку 90-х років спеціалізується на виробництві високоякісних дахових покриттів із сталі та алюмінію, а також, водостічних систем. Фірма з 1996 року є першим на території Польщі імпортером сталі у рулонах виробництва всесвітньвідомого концерну SSAB. SSAB є одним з провідних лідерів з виробництва сталі високої витривалості та основним постачальником цього матеріалу для Bratex Dachy. Товарний асортимент, який пропонує польська компанія українському ринку можна розділити на три групи (див. рис. 2.1).



Рис. 2.1 Товарний асортимент компанії Bratex Dachy

Джерело: сформовано на основі [34]

Більш детальну інформацію про товарний асортимент, наведений на рис. 2.1, можна знайти на сайтах виробника, а також, офіційного дистриб'ютора в Україні підприємства ТОВ Струга Україна [34]. Використовуючи інформацію сайтів можна дізнатися про розміри, технічні характеристики та кольорові гамми усіх трьох груп продукції. Також на них можна знайти детальні інструкції щодо монтування цієї продукції.

Підприємство ТОВ Струга Україна є ексклюзивним дистриб'ютором усієї продукції Vratex Dachy в Україні. Статус ексклюзивного дистриб'ютора свідчить, що підприємство є єдиним офіційним представником компанії на обумовленій між сторонами території. Він стабільніший від звичайного дистриб'ютора: ніхто не «відкусить» шмат ринку та є стимул розширяти торговельну мережу. Також варто брати до уваги, що дистриб'ютор має дещо більше свободи при формуванні ціни товару: його обмежують лише рамки у контракті з фірмою-виробником. З огляду на це, він має можливість заробляти більше, йому вигідно залишатися й надалі ексклюзивним дистриб'ютором.

Основою для співпраці між підприємством ТОВ Струга Україна та Vratex Dachy є два договори – дистриб'юторський і постачання. У них прописано наступне: періодичність, асортимент і умови на яких здійснюється закупівля товарів у фірми-виробника; коли та у якому обсязі здійснюється оплата; ціна продажу та скільки отримує дистриб'ютор. Це обов'язки, які стосуються підприємства ТОВ Струга Україна. Щодо польської сторони то вони у неї теж є. У договорі прописано на яких умовах надається гарантійне обслуговування, механізми повернення товару та обробки претензій і рекламаций клієнтів.

Прибуток підприємства ТОВ Струга Україна формується на основі різниці між сумою витрат від продажу товарів покупцям і сумою витрат на придбання продукції у виробника. Середня націнка становить приблизно 10-30%, а її зміна позначається на ринковій ціні товару. Додатковим джерелом доходу для дистриб'ютора є бонуси, що виплачуються виробником за виконання або перевиконання плану збуту чи маркетингові послуги.

Основними сферами відповідальності підприємства ТОВ Струга Україна у співпраці з польським партнером є: 1. Логістика. Сюди відноситься транспортування і безпечне зберігання товару. Товариство за товар платить сама тому питання забезпечення безпеки імпортової продукції у його інтересах. Щоб забезпечити безпеку слід орендувати склад (або використовувати власне приміщення) та обрати надійний варіант вантажоперевезення. Особливого значення приділяється питанню зберігання за умови закупівлі великої партії

товару. 2. Просування. Аби успішно функціонувати, товариство підтримує існуючу мережу реалізації, розширює її, а також просуває товари, щоб про них дізналися якомога більше споживачів. Між сторонами передбачено розподіл витрат на просування і популяризацію. По-перше, польська фірма забезпечує підприємство ТОВ Струга Україна рекламними матеріалами. По-друге, у договорі про співпрацю передбачено часткову компенсацію маркетингових витрат, а саме, витрати на банерну та контекстну рекламу, витрати пов'язані з участю у виставках і конференціях. 3. Продаж. Підприємство реалізує продукцію через мережу дилерів.

Підприємство ТОВ Струга Україна має сформовану дилерську мережу, яка на сьогоднішній день складається із 84 суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм, розмірів, видів діяльності та розташованих у 21 області України (див. додаток В). Через неї здійснюється збут продукції і надання різного роду послуг. Співпраця між контрагентами регулюється відповідним договором, у якому прописуються умови купівлі-продажу, розрахунків, транспортування, сервісного обслуговування й інше. Використовуючи табл. 2.1, розглянемо регіональний розподіл дилерів і їх внесок у формування доходу товариства у досліджуваному періоді.

Таблиця 2.1

Регіональний розподіл дилерів і їх внесок у формування доходу підприємства
ТОВ Струга Україна

Області / місто	Роки, тис. грн.			Відхилення, тис. грн.	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2020
Закарпатська	6792,7	7114,5	10809,3	321,8	4016,5
Київ	6559,8	7037,1	2758,0	477,3	-3801,8
Одеса	8578,4	9241,1	3705,2	662,7	-4873,2
Інші області	16884,6	15272,9	10586,4	-1611,7	-6298,2
Усього	38815,5	38665,6	27858,9	-149,9	-10956,6

Джерело: сформовано на основі [41]

Дані табл. 2.1 свідчать, що основна частка доходів товариства у 2020-2022 роках формувалась за рахунок дилерів трьох регіонів – Закарпаття, Одещини та

міста Київ. Їх частка у загальному обсязі надходжень у аналізованому періоді коливалась від 56,5 до 62%. Варто також відзначити особливість дилерської мережі у цих регіонах. Так, основним партнером підприємства ТОВ Струга Україна на Закарпатті є ТОВ Шаян, який має дві торгові точки у обласному центрі та сім у різних районах області (див. додаток В). Що стосується міст Києва та Одеси, то тут немає явного лідера, а є велика кількість дилерів відповідно 10 і 20, які задовольняють попит на продукцію товариства у своїх регіонах.

З табл. 2.1 бачимо зменшення у 2022 році обсягів реалізації продукції у різних регіонах України за виключенням Закарпатської області. У місті Києві зменшення склало 3801,8 тис. грн., у місті Одесі – 4873,2 і у інших областях – 6298,2 тис. грн. У той же час на Закарпатті було реалізовано продукції на 10809,3 тис.грн., що склало 38,8% від загального обсягу реалізованої продукції. Такий стан справ пов'язаний з активними бойовими діями у північних, південних і східних областях нашої країни, зниженням ділової активності у цих регіонах і переорієнтацією діяльності товариства на центр і захід України.

Регіональний розподіл дилерів доповнимо інформацією про товарний асортимент, що реалізувався через дилерську мережу. Для цього скористаємось табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Реалізація товарного асортименту підприємства ТОВ Струга Україна

Товарний асортимент	Роки, тис. грн.			Відхилення, тис. грн.	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2020
Водостічні системи Struga	13934,8	14112,9	9360,6	178,2	-4574,2
Продукція Vratex	14517,0	15040,9	12035,0	523,9	-2482,0
Продукція Velux	10363,7	9511,8	6463,3	-851,9	-3900,4
Усього	38815,5	38665,6	27858,9	-149,9	-10956,6

Джерело: сформовано на основі зібраної інформації

Дані табл. 2.2 свідчать, що у 2020-2022 роках підприємство ТОВ Струга Україна реалізувала сумарно продукції на 105340,1 тис.грн. Попит на неї мав

тенденцію до змін. За збільшенням обсягів у 2021 бачимо зменшення по усіх трьох позиціях у 2022. Найбільшим попитом у досліджуваному періоді користувалась продукція Vratex – фальцева та модульно фальцева покрівля, металочерепиця модульна, гібридна та класична, профнастил. Сумарно цієї продукції реалізовано на 41593 тис.грн., а найбільший обсяг збуту зафіксовано у 2021 – 15040,9 тис.грн. Далі за сумарними обсягами реалізації ідуть водостічні системи Struga – 37408,3 тис.грн. і продукція Velux – 26338,8 тис.грн.

На українському ринку покрівельних матеріалів можна зустріти продукцію як вітчизняного виробництва так і продукцію імпорту. Основна частка продукції виробляється в Україні, а дещо менша імпортується з-за кордону. Реалії сьогодення свідчать, що на ринку працює велика кількість підприємств, які виготовляють покрівельні матеріали зі сталі закупленої у провідних металургійних компаній світу та оптові посередники, які просувають на український ринок покрівельну продукцію закордонного виробництва. Вітчизняному споживачу пропонується широкий спектр продукції – від економ до преміум класу. Як свідчить практика, споживач при виборі продукції більше уваги приділяє бренду виробника ніж порівнянню технічних характеристик. Частка попиту на покрівельну продукцію у період липень 2020 – червень 2021 років відображено на рис. 2.2.

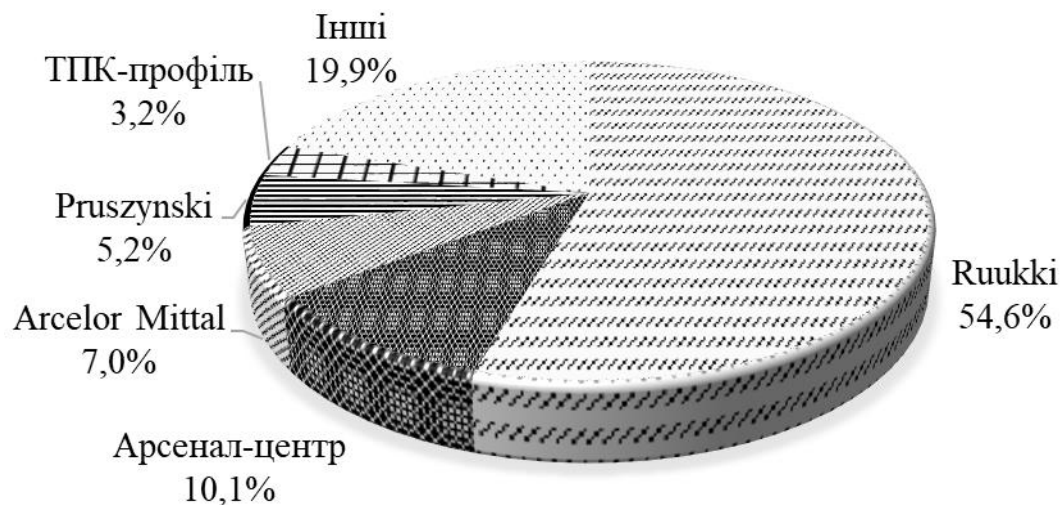


Рис. 2.2 Частка попиту на покрівельну продукцію у 2020-2021 роках

Джерело: сформовано на основі [13]

З рис. 2.2 бачимо, що основна частка попиту припадає на продукцію компанії Ruukki, точніше на його офіційного представника у нашій країні Ruukki-Україна. Це є лідер ринку та основний конкурент підприємства ТОВ Струга Україна. Особливістю діяльності цього підприємства є те, що вони здійснюють прокатку сталі власного виробництва, тоді як інші її закупають. Цей чинник надає Ruukki–Україна конкурентні переваги на ринку та частку попиту 54,6%. Частка наступних чотирьох підприємств складає приблизно 25%. Варто також зазначити, що заводи-виробники для збуту продукції використовують дилерські мережі через які продукція й попадає до споживачів.

Отже, підприємство ТОВ Струга Україна є одним з дистриб'юторів нашої країни у своєму товарному сегменті. Товариство просуває на вітчизняний ринок якісну продукцію, має належну матеріально-технічну базу та розгалужену дилерську мережу. Основна частка доходів товариства у 2020-2022 роках формувалась за рахунок дилерів трьох регіонів – Закарпаття, Одещини та міста Київ. Їх частка у загальному обсязі надходжень у аналізованому періоді коливалась від 56,5 до 62%. У 2020-2022 роках підприємство ТОВ Струга Україна реалізувала сумарно продукції на 105340,1 тис.грн. Попит на неї мав тенденцію до змін. За збільшенням обсягів у 2021 бачимо зменшення по усіх трьох позиціях у 2022. Найбільшим попитом у досліджуваному періоді користувалась продукція Vratex – фальцева та модульно фальцева покрівля, металочерепиця модульна, гібридна та класична, профнастил.

2.2. Аналіз системи планування підприємства ТОВ Струга Україна

Важлива роль в управлінні діяльністю підприємства ТОВ Струга Україна належить плануванню. У сучасних умовах без нього важко уявити господарювання як у короткостроковій так і довгостроковій перспективі. Планування слід розглядати як цілісну систему, яка не тільки формує мету, цілі та стратегію діяльності з врахуванням чинників як зовнішнього так і внутрішнього середовища, а й визначає необхідний набір ресурсів і окреслює

шляхи та напрямки досягнення запланованого. Систему планування підприємства ТОВ Струга Україна відображають ряд взаємопов'язаних складових, які відображено на рис. 2.3.



Рис. 2.3 Система планування підприємства ТОВ Струга Україна

Джерело: власні дослідження автора

Як свідчить рис. 2.3, планування тісно пов'язано з посадовими особами та структурними підрозділами, що відповідають за розробку та реалізацію різного роду планів. Тому аналізу системи планування передуватиме знайомство з організаційною структурою підприємства ТОВ Струга Україна. Схематично вона відображена на рис. 2.4.

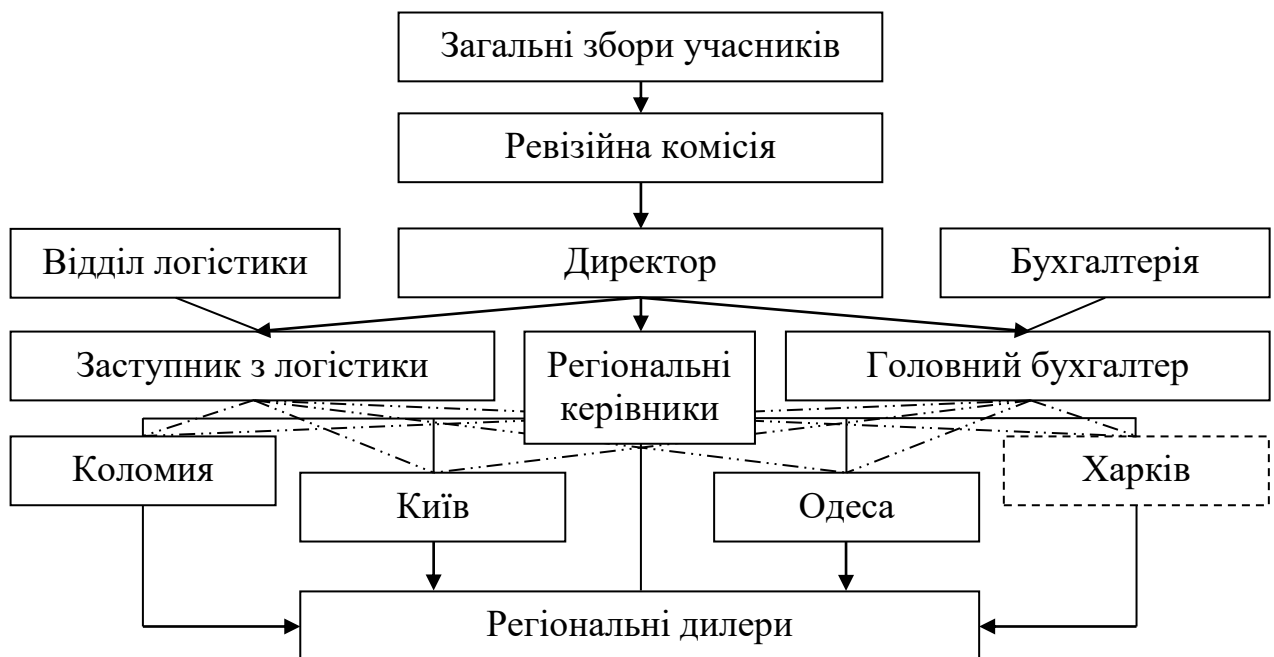


Рис. 2.4 Організаційна структура управління підприємства ТОВ Струга Україна

Джерело: результати власних досліджень

З рис. 2.4 бачимо, що вищу ланку управління у цій структурі складають загальні збори учасників, ревізійна комісія і директор. Їхні повноваження чітко поділено та зафіксовано у статуті товариства. Збори учасників є вищим органом товариства і повноваження цього органу охоплюють усі ключові сфери його діяльності. Ревізійна комісія є контролюючим органом, який безпосередньо підпорядковується зборам учасників. Цей орган наділено повноваженнями, що дозволяє здійснювати перевірку господарської діяльності товариства та його посадових осіб. Виконавчим органом є директор, якого обирають збори учасників. Він здійснює поточне управління підприємством, підзвітний зборам і організовує виконання прийнятих на них рішень. Для їх виконання у підпорядкуванні директора знаходиться два заступники, які відповідають за конкретні напрямки роботи та регіональні керівники, які очолюють і здійснюють управління роботою представництв у регіонах.

Заступник з логістики відіграє одну з ключових ролей у цій структурі. Він є своєрідним посередником між виробником – Vratex Dachy і регіональними представництвами підприємства ТОВ Струга Україна на місцях. До його повноважень відноситься формування замовлень на придбання продукції, планування і реалізація імпорتنих операцій, вирішення питань транспортування і складування товарів, планування, виконання та контроль за фізичним переміщення продукції у середині країни, розвиток збутової мережі. У його підпорядкуванні знаходиться відділ логістики.

Головний бухгалтер відповідає за організацію і здійснення бухгалтерського обліку, формування статистичної і податкової звітності, проведення економічного аналізу роботи підприємства, податкове планування, внутрішній аудит та інше. У підпорядкуванні головного бухгалтера перебувають працівники бухгалтерії. До функціональних обов'язків цього відділу належить: нарахування заробітної плати; облік внутрішніх та зовнішніх операцій; облік робочого часу; опрацювання векселів та проведення розрахунків із постачальниками та замовниками та інше. До функціональних обов'язків працівників цього відділу також відносяться питання прийняття і

звільнення з роботи, ведення особових справ працівників, виконання ряду інших функцій, що притаманні відділу кадрів. Варто також зазначити, що обидва заступники та підпорядковані їм відділи тісно співпрацюють як один з одним так і з регіональними представництвами. Окремі питання логістики та фінансів делегуються регіональним керівникам. Такий підхід дозволяє вибудувати чіткий управлінський процес як по вертикалі так і по горизонталі. Особлива увага при цьому приділяється комунікаціям і використанню інформаційних технологій, які забезпечують якісний обмін інформацією та документообіг між центральним офісом і регіональними представництвами.

Управління діяльністю представництв у регіонах здійснюють регіональні керівники, які безпосередньо підпорядковуються директору підприємства ТОВ Струга Україна. До їх обов'язків входить організація і розвиток системи дистрибуції у відповідному регіоні, знаходження нових клієнтів, збір інформації про стан ринку (продукція, ціни, особливості діяльності конкурентів), керівництво роботою підпорядкованих їм менеджерів. На сьогоднішній день регіональні представництва співпрацюють з 84 дилерами, які реалізують продукцію Vratex Dachy кінцевим споживачам практично по усій території нашої країни. Проведене дослідження свідчить, що представництво у місті Коломиї налагодило роботу з 30 дилерами, у місті Києві – 27, у місті Одесі – 27. Ще одне представництво у місті Харкові через повномасштабні воєнні дії у регіоні не функціонує.

Розглянута структура управління є достатньо дієвою і відповідає реаліям сьогодення. У ній є відповідні посади та підрозділи, які забезпечують просування товарного асортименту на український ринок. В основі її ефективності налагоджений управлінський процес, розподіл функціональних обов'язків, делегування повноважень, використання інформаційних технологій, які забезпечують якісний обмін інформацією та документообіг між центральним офісом і регіональними представництвами, між керівництвом і функціональними відділами, що дозволяє у підсумку на належному рівні здійснювати управління господарською діяльністю підприємства.

Знаючи функціональні обов'язки працівників і підрозділів, наведених на рис. 2.4, можемо розглянути систему планування підприємства більш детально:

1. Стратегічне планування. Особливість цього виду планування полягає у визначенні мети та цілей діяльності, а також, окресленні шляхів їх досягнення з урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Розробка стратегічного плану відноситься до компетенції вищого керівництва, а для його реалізації залучаються відповідні працівники та структурні підрозділи підприємства. Наявність такого плану дозволяє визначити пріоритети у діяльності та створити передумови для здійснення наступних видів планування.

Проведене дослідження свідчить, що керівництво підприємства ТОВ Струга Україна приділяє увагу стратегічному плануванню. На підприємстві сформовано мету та цілі діяльності. У статуті наводиться широкий перелік видів діяльності, якими підприємство може займатися щоб досягти встановленої мети та цілей і на які не розповсюджується пряма або непряма заборона. Фактично стратегічний план передбачає спеціалізацію на комерційному посередництві, а саме, закупівлі та просуванні на український ринок продукції польської компанії Bratex Dachy.

Ознайомившись з посадовими інструкціями посадовців наведених на рис. 2.4 встановлено, що розробка різного роду планів, у тому числі й стратегічного, покладено на головного бухгалтера. Це пов'язано з тим, що на підприємстві немає окремого відділу який би відповідав за цю діяльність і за специфікою роботи виконання цих функцій найближче працівникам бухгалтерії. З метою забезпечення якісного планування до цього процесу також залучаються й інші працівники та структурні підрозділи. У даному випадку такими працівниками є заступник з логістики та регіональні керівники. Вибір цих посадових пов'язаний з тим, що саме вони відповідають за ключові ділянки підприємства – закупівля і збут продукції. Роль директора полягає у контролюванні за ходом розробки плану, оцінці отриманих результатів і підготовці до представлення його на розгляд зборів засновників.

2. Тактичне планування. Відіграє важливе значення, оскільки завдяки йому визначається ефективність діяльності підприємства протягом календарного року. Даний вид планування передбачає розробку ряду планів, які відображено на рис. 2.5.

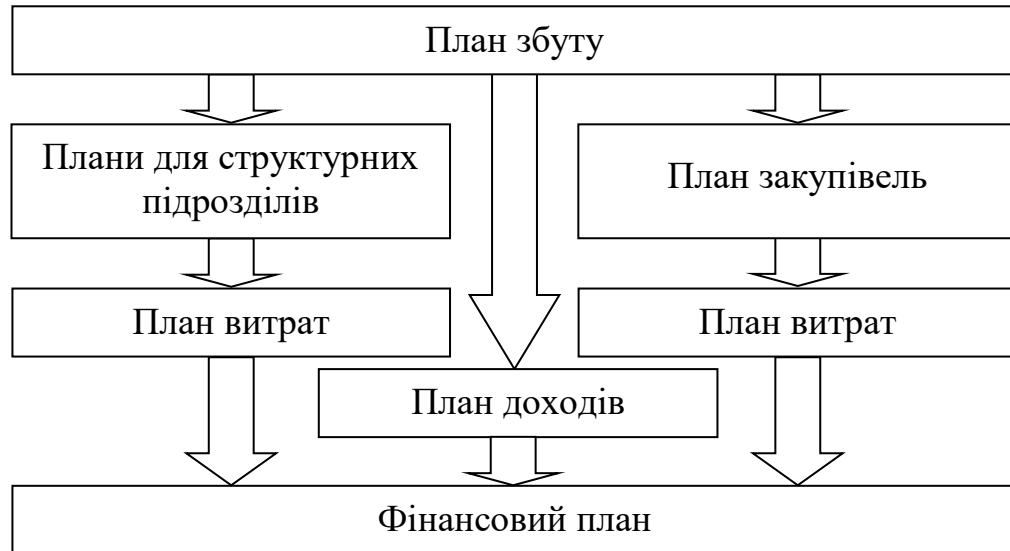


Рис. 2.5 Види планів підприємства ТОВ Струга Україна

Джерело: власні дослідження автора

Як бачимо з рис. 2.5, тактичне планування починається з формування плану збуту. Це пов'язано з тим, що основні фінансові надходження формуються саме за рахунок реалізації продукції. Розробкою цього плану займаються головний бухгалтер і працівники бухгалтерії, а також, до цього процесу залучається заступник з логістики та регіональні керівники. Основою для складання такого плану є: товарний асортимент, ціна товару та планові обсяги збуту для кожного з регіональних представництв. Товарний асортимент підприємства ТОВ Струга Україна складається виключно з продукції яка випускається польською компанією Bratex Dachy і формується виходячи з кон'юнктури ринку. При встановленні ціни на продукцію підприємством береться до уваги витрати господарської діяльності, ціни конкурентів і купівельна спроможність споживачів. Планові показники стосовно обсягів збуту продукції визначаються для кожного регіонального представництва окремо з врахуванням результатів збутової діяльності за попередні роки,

наявних запасів на складах, а також, до уваги беруться прогнозні обсяги продажів на основі інформації від регіональних керівників. Сформований план збуту погоджується з регіональними керівниками та заступником з логістики і є підставою для формування плану закупівель.

План закупівель є основним джерелом витрат підприємства, що пов'язано із специфікою дистриб'юторської діяльності. Його завданням є забезпечення структурних підрозділів необхідним товарним асортиментом, що дасть змогу реалізувати план збуту. Даний план розробляється бухгалтерією і реалізується відділом логістики. Ще одним джерелом витрат є витрати на організацію продуктивної роботи структурних підрозділів у регіонах. Ці витрати разом з витратами на закупівлю товарів складають план витрат підприємства. Плани доходів і витрат формують фінансовий план підприємства на календарний рік і є одним з основних документів при здійсненні господарської діяльності.

3. Оперативне планування. Особливість цього виду планування полягає у розробці та доведенні календарно-планових завдань до кожного структурного підрозділу підприємства, а також у коректуванні цих завдань у ході їх виконання. Їх вирішення покладається на головного бухгалтера, заступника з логістики та регіональних керівників. Як показує практика, оперативне планування для підприємства ТОВ Струга Україна має велике значення, оскільки з одного боку воно є продовженням і завершенням розглянутої системи планування, а з іншого – засобом доведення планових завдань до виконавців і забезпечення їх виконання.

Розглянувши складові системи планування підприємства варто проаналізувати основні складові фінансового плану – доходи та витрати. Для проведення такого аналізу скористаємось бухгалтерськими даними підприємства за 2020 – 2022 роки. Інформацію про доходи зведемо до табл. 2.3.

Дані табл. 2.3 показують, що у аналізованому періоді дохід підприємства склав 127666,7 тис.грн. У цей період він мав стійку тенденцію до зниження. Загалом дохід знизився з 47738,3 тис.грн у 2020 до 32775,2 тис.грн. у 2022. У структурі доходу підприємства основна частка припадає на доходи від

Таблиця 2.3

Динаміка і структура доходів підприємства ТОВ Струга Україна

Показники	Роки, тис. грн.			Відхилення, тис. грн.	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2020
Дохід (виручка) від реалізації продукції	38815,5	38665,6	27858,9	-149,9	-10956,6
Інші операційні доходи	8146,5	7073,0	4260,8	-1073,5	-3885,7
Інші доходи	776,3	1414,6	655,5	638,3	-120,8
Разом доходів	47738,3	47153,2	32775,2	-585,1	-14963,1

Джерело: сформовано на основі бухгалтерської звітності

реалізації продукції. Загальний дохід від реалізації продукції склав 105340 тис.грн. У 2020 цей показник складав 38815,5 тис.грн., що є найбільшим показником в аналізованому періоді. Він на 149,9 тис.грн. більший ніж у 2021, і на 10956,6 тис.грн. більший ніж у 2022. Інші операційні доходи підприємства у аналізованому періоді склали 19480,3 тис.грн. Загалом вони знизились з 8146,5 тис.грн. у 2020 до 4260,8 тис. грн. у 2022. Інші доходи становлять незначну частку у загальній сумі доходів підприємства і кардинально не змінилися в аналізованому періоді. Витрати підприємства у досліджуваному періоді наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка і структура витрат підприємства ТОВ Струга Україна

Показники	Роки, тис. грн.			Відхилення, тис. грн.	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2020
Податок на додану вартість	4120,3	4995,1	3923,2	874,8	-197,1
Собівартість реалізованої продукції	23348,1	24521,2	17981,3	1173,1	-5366,8
Адміністративні витрати	1831,2	3178,7	3269,3	1347,4	1438,1
Витрати на збут	13276,4	9536,0	5230,9	-3740,4	-8045,4
Інші операційні витрати	915,6	908,2	653,9	-7,4	-261,7
Фінансові витрати	549,4	499,5	392,3	-49,9	-157,0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1739,7	1771,0	1242,3	31,3	-497,3
Разом витрат	45780,6	45409,6	32693,3	-371,0	-13087,3

Джерело: сформовано на основі бухгалтерської звітності

Як видно з табл. 2.4 сумарні витрати склали 123883,5 тис.грн. У аналізованому періоді витрати мали тенденцію до зменшення. Загалом вони знизились з 45780,6 тис.грн. у 2020 до 32693,3 тис.грн. у 2022. Структура витрат свідчить, що основна їх частка припадає на собівартість реалізованої продукції. У аналізованому періоді вона склала 65850,6 тис.грн., і мала тенденцію до змін. Витрати на збут у аналізованому періоді склали 28043,3 тис.грн. Загалом вони знизились з 13276,4 тис.грн. у 2020 до 5230,9 тис.грн. у 2022. У загальній структурі цей вид витрат зменшився з 29% до 16%. Третім у структурі витрат йде податок на додану вартість. Його частка в аналізованому періоді коливалась від 9% до 12%. Найбільша сума податку на додану вартість припадає на 2021 – 4995,1 тис.грн., що на 874,8 тис.грн. більше ніж у 2020, і на 1071,9 тис.грн. більше ніж у 2022.

Проаналізувавши доходи та витрати варто порівняти їх щоб визначити наскільки ефективною є діяльність підприємства у досліджуваному періоді. Для здійснення такого порівняння скористаємось табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати господарської діяльності підприємства ТОВ Струга Україна

Показники	Роки, тис. грн.			Відхилення, тис. грн.	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2020
Доходи	47738,3	47153,2	32775,2	-585,1	-14963,1
Витрати	45780,6	45409,6	32693,3	-371,0	-13087,3
Чистий прибуток (збиток)	1957,7	1743,6	81,9	-214,1	-1875,8

Джерело: сформовано на основі бухгалтерської звітності

Як свідчать дані табл. 2.5, діяльність у аналізованому періоді була прибутковою і мала тенденцію до зменшення. Факторний аналіз чистого прибутку свідчить, що його зменшення на 1875,8 тис.грн. є результатом дії двох факторів. Зменшення доходів з 47738,3 тис.грн. до 32775,2 тис.грн. зумовило зменшення чистого прибутку на 14963,1 тис.грн. Водночас зменшення витрат на 13087,3 тис.грн. призвело до відповідного зменшення чистого прибутку підприємства ТОВ Струга Україна.

Отже, проведений аналіз свідчить, що у підприємства ТОВ Струга Україна добре налагоджена система планування, яка передбачає розробку різного роду планів зорієнтованих на забезпечення ефективного управління господарською діяльністю. Ключова роль у цій системі відводиться плануванню збуту. Саме збут є основним джерелом надходження фінансових коштів і основою для розробки інших планів товариства. Позитивним моментом у досліджуваному періоді є перевищення доходів над витратами та отримання прибутків. З цього можна зробити висновок про добре налагоджену збутову діяльність і належне управління витратами. До негативних моментів варто віднести чітку тенденцію до зменшення прибутковості. Причина такої ситуації пов'язана з негативним впливом факторів зовнішнього середовища. Так, наслідки пандемії COVID-19 і воєнні дії Росії проти України суттєво вплинули як на збутову діяльність підприємства ТОВ Струга Україна так і на стан ринку будівельних матеріалів загалом. Через військові дії на сході України було згорнуто роботу представництва у Харкові, суттєво зменшились обсяги реалізації продукції у північній, південній і східній частині нашої країни. Не дивлячись на складні умови діяльності досягти позитивних результатів у значній мірі вдалось завдяки фаховій і натхненій роботі працівників підприємства ТОВ Струга Україна, які довели свій професіоналізм, сильний командний дух і спроможність вирішувати завдання за умов несприятливого впливу зовнішнього середовища.

2.3. Аналіз планування збуту підприємства ТОВ Струга Україна

Дослідження теоретичних аспектів планування збуту свідчить, що цей процес передбачає реалізацію певних послідовних етапів. Як показує практика діяльності підприємства ТОВ Струга Україна не усім з цих етапів приділяється достатня увага. Так на підприємстві не практикують системних маркетингових досліджень ринку, а орієнтуються на знання і набутий досвід у процесі діяльності. Керівництво орієнтує свої регіональні підрозділи на роботу з

наявними дилерами, залучення нових і збільшення кількості замовлень. Побутує думка, що підприємства пропонує ринку такий продукт який сам знайде свого споживача. Такий підхід має як переваги так і недоліки. Так, до переваг можна віднести: 1. Набуття досвіду дозволяє підприємству ефективніше реагувати на зміни на ринку, враховуючи власний набутий досвід. 2. Формування відповідної дилерської мережі сприяє розширенню та підтримці клієнтської бази. 3. Відсутність потреби в постійних дослідженнях ринку дозволяє зосередити увагу на інших аспектах бізнесу, таких як удосконалення роботи з партнерами та освоєння нових ринків. 4. Стабільність у підході до ринку може сприяти збереженню ідентичності бренду та визнанню серед клієнтів. Серед недоліків варто виділити: 1. Відсутність спеціальних досліджень може призвести до втрати можливостей для виявлення нових трендів та потреб споживачів. 2. Недостатнє оновлення знань може збільшити ризик пропуску ключових змін на ринку, що може призвести до втрати конкурентоспроможності. 3. Закритість до нових підходів та інновацій може обмежити можливості для розвитку та розширення бізнесу. 4. Відсутність об'єктивної зовнішньої перевірки досвіду та знань може спричинити утворення «тунельного бачення» та недооцінення нових можливостей. З огляду на це, керівництву підприємства ТОВ Струга Україна варто було б вжити певних заходів для усунення цієї ситуації. Наприклад, доступ до мережі Інтернет відкриває підприємству доступ до вторинної інформації, а наявність широкої дилерської мережі відкриває можливості для спеціальних досліджень і отримання інформації первинної.

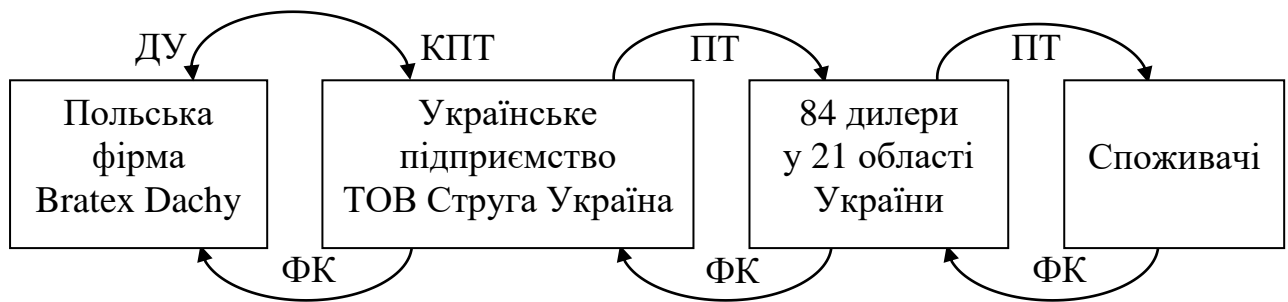
У підприємства ТОВ Струга Україна добре сформована система стратегічних цілей, які закріплені у статуті підприємства. Вони охоплюють як господарську діяльність, інтереси власників, працівників, вирішення соціальних проблем спільноти у якій веде свою діяльність підприємство. Для їх реалізації розробляються цілі оперативні. Наприклад, при плануванні збуту регіональним підрозділам ставляться завдання скільки та якої продукції має бути реалізовано протягом місяця, квартала, року. Також доводяться цілі та

завдання щодо роботи з регіональними дилерами та іншими суб'єктами господарювання.

На підприємстві не достатньо уваги приділяється прогнозуванню, врахуванню особливостей діяльності та тенденцій ринку на якому вона працює. Керівництво використовує у практичній діяльності підхід «результати попереднього періоду + відповідний відсоток». Розмір відсотку на який має збільшитися обсяг збуту визначається керівництвом особисто, ґрунтуючись в основному на власних знаннях, особистих судженнях, інтуїції, а не на опрацюванні аналітичних даних та інформації про ринок. Такий підхід може призвести до:

1. Недооцінки попиту: Відсутність прогнозування може призвести до того, що підприємство не буде готове до великого попиту на свою продукцію, що може призвести до втрати продажів або недостачі товару.
2. Недооцінки запасів: Без прогнозування підприємство може недооцінити необхідні запаси, що може призвести до перерв у постачанні або втрат клієнтів.
3. Втрата конкурентної переваги: Конкуренти, які використовують прогнозування збуту, можуть бути краще підготовлені до змін на ринку та мати перевагу у привертанні клієнтів. Реалії сьогодення свідчать про значні успіхи науки щодо розробки технологій прогнозування господарської діяльності загалом і збутової діяльності зокрема. На ринку пропонується ряд програмних пакетів, які дають змогу здійснювати прогнозування різних сфер діяльності підприємств і приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища.

Аналіз господарської діяльності ТОВ Струга Україна засвідчив, що основна частина доходів у досліджуваному періоді формувалась за рахунок реалізації продукції Vratex Dachy. Товариство на українському ринку виконує роль ексклюзивного дистриб'ютора продукції Vratex Dachy і збуває її через дилерську мережу яка на сьогоднішній день складається із 84 суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм, розмірів, видів діяльності та розташованих у 21 області України. Збутову діяльність ТОВ Струга Україна ілюструє рис. 2.5.



ДУ – дистриб’юторська угода; КПТ – купівля-продаж товару;
 ПТ – продаж товару; ФК – фінансові кошти.

Рис. 2.5 Збутову діяльність підприємства ТОВ Струга Україна

Джерело: сформовано на основі зібраної інформації

Рис. 2.5 свідчить, що взаємовідносини між учасниками даного ланцюга базуються на основі операцій купівлі-продажу та переходу права власності на товар від однієї сторони до іншої. Якщо по відношенню до польської фірми підприємство ТОВ Струга Україна виступає як покупець, то по відношенню до дилерів як продавець продукції. Купівля-продаж не є вичерпною функцією товариства. Так, до обов’язків підприємства ТОВ Струга Україна також відноситься: збільшення продажів; комплексне маркетингове просування фірми-виробника та впізнаваності його бренду; докладний аналіз споживчого попиту в регіонах і консультація Bratex Dachy щодо необхідного обсягу виробництва; логістичне поширення, зберігання продукції та інше. Вирішенням цих завдань займаються три регіональні представництва розташовані на заході, півночі та півдні нашої країни.

Одним з ключових етапів планування збуту передбачає формування фінансового плану, який складається з дохідної і видаткової частини. Оскільки підприємство ТОВ Струга Україна не займається виробництвом продукції, а продає її на українському ринку то цей вид діяльності забезпечує їй фінансові надходження – дохід, а забезпечення збуту визначає його витрати. У цьому розділі достатньо уваги приділено питанням доходу та витрат. Для більш детального висвітлення витрат зупинимось ще на витратах збутової діяльності підприємства. для цього скористаємось табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Витрати на збут підприємства ТОВ Струга Україна

Витрати	Роки, тис. грн.			Відхилення, тис. грн.	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2020
Транспортування готової продукції	4938,8	3700,0	2066,2	-1238,8	-2872,6
Витрати на оплату праці	4872,4	3299,5	1731,4	-1572,9	-3141
Послуги інформаційно-програмного забезпечення	2323,4	1945,3	1088,0	-378,1	-1235,4
Амортизація	132,8	104,9	52,3	-27,9	-80,5
Інші	1009,0	486,3	292,9	-522,7	-716,1
Разом	13276,4	9536	5230,9	-3740,4	-8045,5

Джерело: сформовано на основі зібраної інформації

Дані табл. 2.6 свідчать, що обсяги витрат на збут мали тенденцію до зменшення. Загалом вони зменшились з 13276,4 тис.грн. у 2020 до 5230,9 тис.грн. у 2022, тобто, на 8045,5 тис.грн. Основною статтею витрат, приблизно 38% у загальному обсязі витрат на збут, є витрати на транспортування готової продукції. Ці витрати мали тенденцію до зменшення і на кінець 2022 склали 2066,2 тис.грн., що на 1633,8 тис.грн. менше ніж у 2021 і на 2872,6 тис.грн. менше ніж у 2020. Далі за обсягами ідуть витрати на оплату праці. У досліджуваному періоді вони зменшились на 3141 тис.грн. Зменшення витрат на транспортування готової продукції і оплату праці можна розглядати як наслідок негативного впливу факторів зовнішнього середовища, що спричинили зниження ділової активності підприємства ТОВ Струга Україна у аналізованому періоді.

Для узагальнення проведеного аналізу планування збуту скористаємось SWOT-аналізом, який дозволяє не просто здійснити оцінку якоїсь складової цієї діяльності підприємства, але й визначити, яким чином впливає на неї фактори зовнішнього середовища. У процесі аналізу визначають сильні та слабкі сторони підприємства. Сильними сторонами підприємства є: 1. Високоякісна продукція, яка спроможна конкурувати з аналогічними товарами на вітчизняному ринку. 2. Налагоджена співпраця з іноземним постачальником.

3. Кваліфікований персонал працівників, який добре себе зарекомендував в умовах пандемії і воєнних дій в Україні. 4. Сформована дилерська мережа, яка охоплює практично усі регіони нашої держави. 5. Добре налагоджена структура управління. 6. Сформована репутація на ринку.

До слабких сторін підприємства можна віднести: 1. Низький рівень маркетингових досліджень ринку та запитів споживача. Орієнтація на власні знання і досвід. 2. Співпраця з одним виробником і виключно його продукцією. 3. Недостатньо уваги розвитку професійних якостей працівників підприємства. 4. Нерівномірне кількість дилерів по регіонах. 5. Наявність регіональних представництв утруднює вирішення оперативних питань при роботі з клієнтами. 6. Підприємство не відноситься до провідних на ринку покрівельних матеріалів.

Події досліджуваного періоду засвідчили суттєвий вплив на діяльність підприємства факторів зовнішнього середовища. Цей вплив мав як негативний, так і може мати позитивний вплив. Ситуація в країні відкриває перед підприємством нові можливості та несе певні загрози. До можливостей, які відкриваються перед підприємством належать: 1. Вивчати потреби споживачів і задовольняти їх краще за конкурентів. 2. На основі запитів ринку пропонувати виробнику розширювати та удосконалювати товарний асортимент. 3. Використовувати сучасні методи підвищення кваліфікації персоналу. 4. Використовувати інформаційні технології для розширення дилерської мережі та збільшення обсягів продаж. 5. Впроваджувати інформаційні технології в управління підприємством. 6. Вживати заходів щодо підвищення іміджу та впізнаваності серед клієнтів через мережу Інтернет.

До основних загроз відносять: 1. Військові дії на території України та неможливість проведення комплексної маркетингової політики. 2. Втрата постачальника через складну політичну та економічну ситуацію в країні. 3. Втрата кваліфікованих працівників через незадовільні умови роботи. 4. Зменшення дилерської мережі. Перехід клієнтів до конкурентів. 5. Закриття регіональних представництв через військові дії. 6. Втрата іміджу та припинення

бізнесу. Порівняння сильних сторін і можливостей дозволяє окреслити збутові можливості підприємства. В той же час, порівняння слабких сторін із загрозами дозволяє зрозуміти, у якому напрямку треба здійснювати вдосконалення внутрішнього середовища, щоб підвищити здатність підприємства до ефективних змін. Матриця SWOT-аналізу збутової діяльності підприємства ТОВ Струга Україна наведена в додатку Г.

Проведений аналіз планування збуту підприємства ТОВ Струга Україна засвідчив, що підприємству доцільно використовувати поле «СсіМ» («сильні сторони і можливості») як основу для удосконалення планування збуту, тому що фактичний потенціал для розвитку знаходиться саме на перетині цих складових. Таким чином, на основі проведеного SWOT-аналізу можна окреслити напрямки удосконалення планування збуту підприємства:

1. Підвищити рівень досліджень потреб споживачів, досягнень конкурентів і кон'юктурних тенденцій на ринку.
2. Освоїти модель електронної комерції B2B за прикладом польського партнера фірми Bratex Dachy.
3. Використовувати сучасні методи підвищення кваліфікації персоналу з використанням мережі Інтернет та інформаційних технологій.
4. Розширювати мережу дилерів за допомогою моделі електронної комерції B2B.
5. Впроваджувати інформаційні технології для підвищення ефективності діяльності підрозділів підприємства ТОВ Струга Україна.
6. Використовувати мережу Інтернет для підвищення іміджу, позитивної репутації і упізнаваності серед клієнтів.

Таким чином, підприємство ТОВ Струга Україна є одним з провідних дистриб'юторів нашої країни у своєму товарному сегменті. Товариство просуває на вітчизняний ринок якісну продукцію, має належну матеріально-технічну базу та розгалужену дилерську мережу. Розглянута структура управління є достатньо дієвою і відповідає реаліям сьогодення. У ній є відповідні посади та підрозділи, які забезпечують просування товарного асортименту на український ринок і досягнення встановленої мети та цілей діяльності. В основі її ефективності налагоджений управлінський процес, розподіл функціональних обов'язків, делегування повноважень, використання інформаційних технологій,

які забезпечують якісний обмін інформацією та документообіг між центральним офісом і регіональними представництвами, між керівництвом і функціональними відділами, що дозволяє у підсумку на належному рівні здійснювати управління господарською діяльністю товариства.

Проведений аналіз свідчить, що у підприємства ТОВ Струга Україна добре налагоджена система планування, яка передбачає розробку різного роду планів зорієнтованих на забезпечення ефективного управління господарською діяльністю. Ключова роль у цій системі відводиться плануванню збуту. Саме збут є основним джерелом надходження фінансових коштів і основою для розробки інших планів товариства. Позитивним моментом у досліджуваному періоді є перевищення доходів над витратами та отримання прибутків. З цього можна зробити висновок про добре налагоджену збутову діяльність і належне управління витратами. До негативних моментів варто віднести чітку тенденцію до зменшення прибутковості. Причина такої ситуації пов'язана з негативним впливом факторів зовнішнього середовища. Так, наслідки пандемії COVID-19 і воєнні дії Росії проти України суттєво вплинули як на збутову діяльність ТОВ Струга Україна так і на стан ринку будівельних матеріалів загалом.

Аналіз планування збуту підприємства ТОВ Струга Україна дозволив виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища та можливості і загрози середовища зовнішнього. На основі проведеного SWOT-аналізу окреслено напрямки удосконалення планування збуту підприємства: 1. Підвищити рівень досліджень потреб споживачів, досягнень конкурентів і кон'юнктурних тенденцій на ринку. 2. Освоїти модель електронної комерції B2B за прикладом польського партнера фірми Bratex Dachy. 3. Використовувати сучасні методи підвищення кваліфікації персоналу з використанням мережі Інтернет та інформаційних технологій. 4. Розширювати мережу дилерів за допомогою моделі електронної комерції B2B. 5. Впроваджувати інформаційні технології для підвищення ефективності діяльності підрозділів підприємства. 6. Використовувати мережу Інтернет для підвищення іміджу, позитивної репутації і упізнаваності серед клієнтів.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ЗБУТУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ СТРУГА УКРАЇНА

3.1. Модель організації збуту підприємства ТОВ Струга Україна на засадах електронної комерції

Аналіз планування збуту підприємства ТОВ Струга Україна виявив ряд проблем, які не сприяють ефективному веденню господарської діяльності в сучасних умовах. Основна їх частина пов'язана з несприятливим впливом факторів зовнішнього середовища. Пандемія COVID-19 і воєнні дії Росії проти України спричинили згорання представництва у Харкові, суттєве зменшення обсягів реалізації продукції у північній, південній і східній частині нашої країни. Такий стан справ відобразився на економічних показниках, зокрема, в аналізованому періоді зменшилися обсяги доходів і чистого прибутку.

Дія факторів зовнішнього середовища змусила підприємство адаптуватися до нових реалій, а саме, працювати в умовах пандемії і війни, різного попиту на продукцію, низької купівельної спроможності клієнтів, високих вимог до продукції і сервісу. Дослідження свідчать, що від літа 2018 до літа 2021 року ємність ринку покрівельних матеріалів збільшилась приблизно у 2,6 рази. Початок пандемії ознаменувався різким зростанням попиту на покрівельні матеріали в он-лайн. З уведенням карантинних обмежень змінилась звична модель поведінки вітчизняних покупців. Ті, з них хто обирав раніше металочерепицю в офлайн змушені були перейти в онлайн [13].

З початком повномасштабних військових дій в Україні попит на покрівельні матеріали суттєво зменшився, а їх вартість, збільшилась. Так, ціна на металочерепицю у серпні 2022 збільшилась на 40-45%. У порівнянні з аналогічним періодом 2020 її вартість збільшилась приблизно у три рази. Серед причин такої ситуації є порушення логістики, зростання вартості пального та здорожчання долара і євро відносно гривні [32]. Разом з тим, тенденція щодо

використання вітчизняними покупцями онлайн замовлень збереглась і набула більшої популярності.

Враховуючи специфіку діяльності підприємства ТОВ Струга Україна, тенденції ринку покрівельних матеріалів та світовий досвід електронної комерції B2B підприємству слід модернізувати власний сайт у інтернет-портал, який не тільки виконуватиме рекламно-інформаційну функцію, а й дозволить збільшити обсяги збуту, сприятиме розширенню дилерської мережі, підвищенню ефективності діяльності відділу логістики та досягненню стратегічних цілей і завдань. Модель організації збуту на засадах електронної комерції B2B наведено на рис. 3.1.

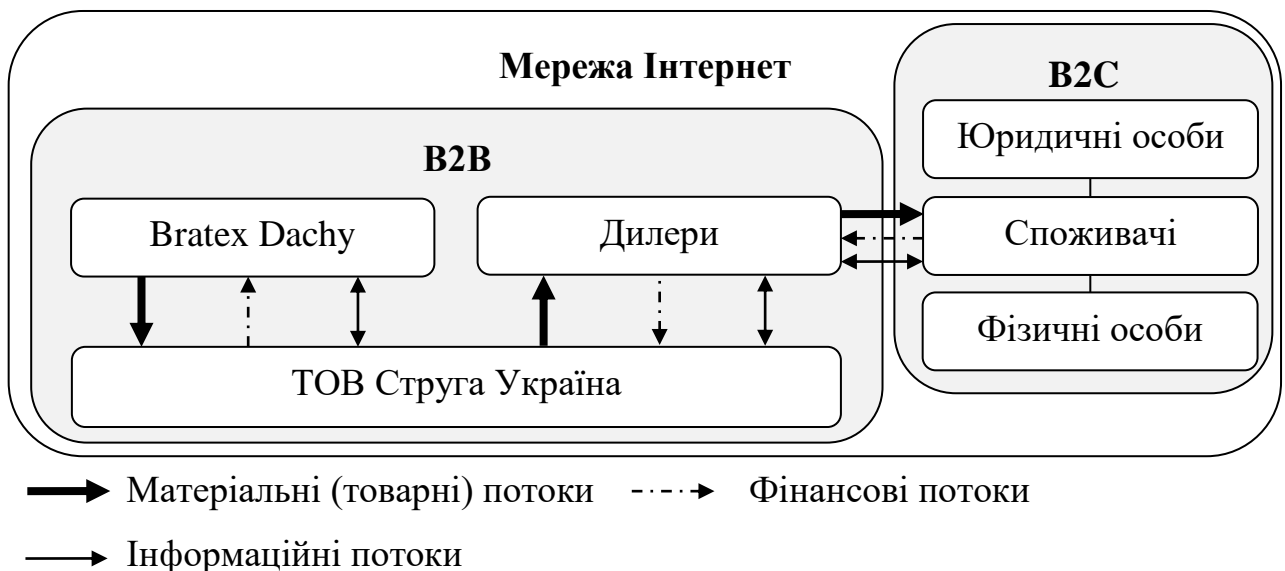


Рис. 3.1 Модель організації збуту на засадах електронної комерції

Джерело: сформовано на основі [43]

Рис. 3.1 за своєю суттю дещо нагадує рис. 2.5. Тут ті ж дійові особи та ключові взаємозв'язки – обмін матеріальними і фінансовими потоками. Суттєвою відмінністю є використання мережі Інтернет і тих можливостей, які надаються нею. У межах запропонованої моделі учасники домовляються про купівлю-продаж товарів, що забезпечує циркуляцію матеріальних потоків між ними та послідовне просування до кінцевих споживачів із залученням посередника – підприємства ТОВ Струга Україна. Фінансові потоки базуються на технологічних і організаційних засобах платіжних електронних систем і

фінансових установ, що дає змогу забезпечити інтеграцію фінансового сегменту та бізнесу, досягти максимального об'єднання і оптимізації дій банківських і фінансових установ, їх взаємодію із суб'єктами господарювання щодо здійснення грошових транзакцій із забезпеченням безпеки та мінімальних транзакційних витрат. Система передбачає активний обмін інформацією, що сприяє відслідковуванню замовлень, обробці даних, оперативному вирішенню поточних питань. Варто зауважити, що підприємство ТОВ Струга Україна має досвід роботи з такими системами. Співпраця з польською компанією Vratex Daschu будується саме на засадах електронної комерції, тому пропозиція модернізації сайту має на меті розширити можливості співпраці з наявними дилерами та сприяти появі нових. Функціонування сайту підприємства ТОВ Струга Україна в моделі B2B відображено на рис. 3.2.

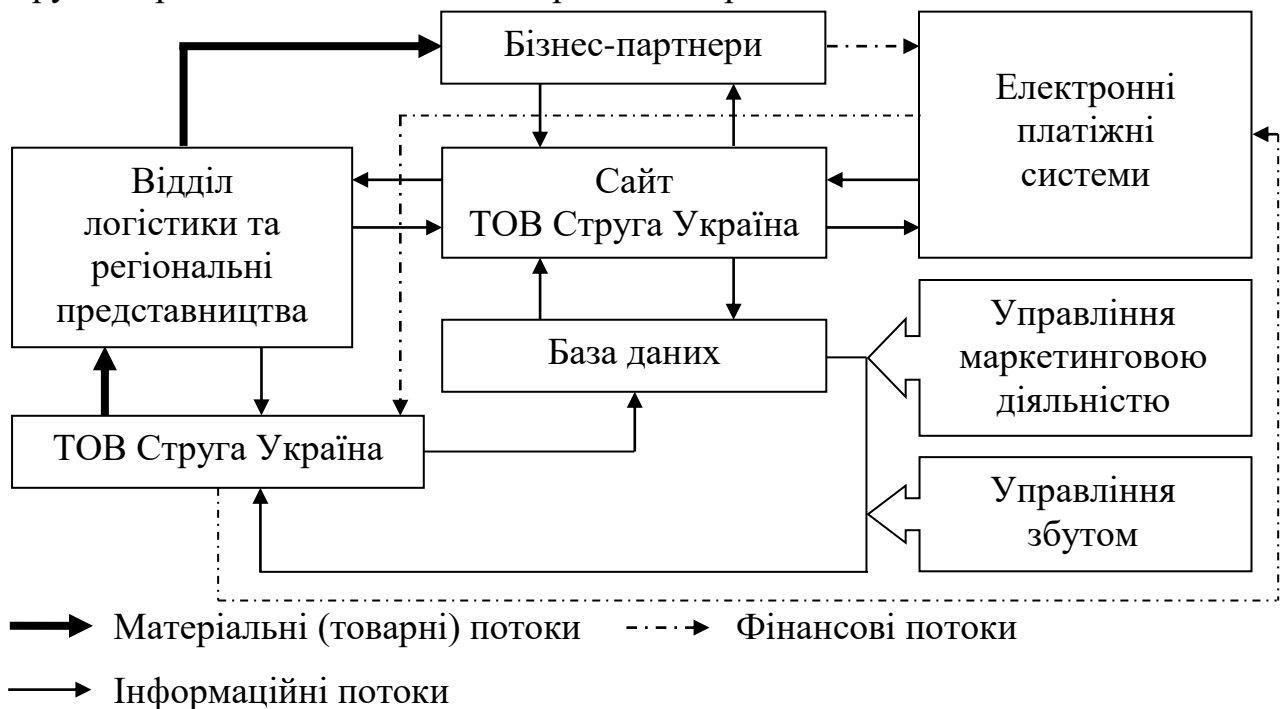


Рис. 3.2 Функціонування сайту підприємства ТОВ Струга Україна в моделі B2B

Джерело: сформовано на основі [43]

З рис. 3.2 бачимо, що модернізований сайт має об'єднати підприємство ТОВ Струга Україна та його бізнес-партнерів, підвищити ефективність їх співпраці завдяки мережі Інтернет. З боку підприємства основна частина роботи ляже на регіональні представництва та відділ логістики. Розподіл

повноважень виглядатиме наступним чином: опрацювання електронних замовлень візьмуть на себе менеджери регіональних представництв, а відділ логістики буде акумулювати інформацію і організовувати виконання прийнятих замовлень. Функціонування сайту окрім електронних замовлень дасть змогу підвищити ефективність маркетингової і збутової діяльності. Загалом основними завданнями сайту мають стати: 1. Проведення маркетингових досліджень. Такі дослідження мають охоплювати ринок покрівельних матеріалів, пропозиції конкурентів, вивчення споживачів і їх запитів. Для їх проведення можуть використовуватись як первинні так і вторинні методи збору інформації. Серед первинних методів варто виділити інтернет-опитування, інтернет-інтерв'ю і фокус група, що проводиться онлайн. Щодо вторинних методів, то тут варто виділити пошук наявної інформації в Інтернеті, використання різного роду каталогів і пошукових систем. Кожен із запропонованих методів має як переваги так і недоліки, але за умови використання переваг і мінімізації недоліків запропоновані методи дають змогу зібрати інформацію, яка дозволить сформуванню стратегію роботи підприємства у мережі Інтернет і стати доповненням до інформації зібраної традиційним способом (офлайн). 2. Інформаційний супровід товару та організація сервісного обслуговування. На сайті має бути детальний опис пропонованої продукції із вказанням технічних характеристик, фото, презентаційні матеріали, можливі варіанти кольорової гамми, результати технічних випробувань і наукових досліджень. Продукція має супроводжуватись інструкціями щодо її використання, відео з порадами щодо її монтажу, іншою корисною інформацією щодо її використання і зберігання. Варто зауважити, що на діючому сайті підприємства ТОВ Струга Україна цьому аспекту приділяється достатньо уваги і наявна інформація може бути використана при його модернізації і удосконаленні. 3. Формування гнучкої системи ціноутворення. 4. Ефективна розподільча політика. Передбачає замовлення, реалізацію і проведення оплати за товар з допомогою мережі Інтернет. 5. Формування дієвої комунікаційної політики. Дана політика реалізується шляхом створення

системи Інтернет-комунікацій, проведення рекламних кампаній, стимулювання збуту та організацію зав'язків з громадськістю через мережу Інтернет. Модернізація сайту слід розглядати як додатковий інструмент господарської діяльності підприємства, який сприятиме розширенню дилерської мережі, збільшенню обсягів збуту, веденню діяльності за умов таких катаклізмів як пандемія і війна та відповідатиме сучасним тенденціям ведення бізнесу у світі.

Дослідивши комерційні пропозиції підприємств, що спеціалізуються на розробці сайтів для моделі B2B підприємства ТОВ Струга Україна можна запропонувати дорожню карту та бюджет такого проєкту. Дорожню карту розробки такого сайту та орієнтовний бюджет відображає табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Дорожня карта та орієнтовний бюджет розробки, впровадження і експлуатації сайту підприємства ТОВ Струга Україна

Етапи	Тривалість, дні	Фінансові витрати, грн.
1. Складання угоди про супровід	1	0
2. Формування вимог до супроводу	1	0
3. Загальний супровід	2	65400
4. Затвердження впровадження	0	0
5. Навчання персоналу	5	53300
6. Підписання акту щодо впровадження	0	0
7. Впровадження сайту в цілому	14	80800
8. Затвердження розробки	0	0
9. Тестування	3	58000
10. Наповнення сайту	4	58000
11. Розробка і затвердження дизайну сайту	4	58500
12. Створення технічної основи	3	56000
13. Розроблення і затвердження технічних засобів	4	70000
14. Формування завдань сайту	3	58000
15. Розробка	22	42000
16. Розробка сайту загалом	60	600000

Джерело: сформовано на основі [31]

Табл. 3.1 свідчить, що на модернізацію сайту піде два місяці та фінансових витрат на суму приблизно 600000 грн. На даний момент

підприємство немає власних коштів щоб фінансувати такий проєкт самостійно тому доцільно буде провести економічне обґрунтування залучення їх ззовні, наприклад, взявши кредит у банку. Результати такого обґрунтування буде наведено у підрозділі 3.3.

Як зазначалось вище, з боку підприємства основна частина роботи по роботі з сайтом ляже на менеджерів регіональних представництв і відділу логістики. Для набуття необхідних навичок роботи у рамках загальних витрат передбачено витрати на навчання персоналу. Орієнтовний перелік пропонованих методів наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Методи навчання за категоріями персоналу підприємства ТОВ Струга Україна

Категорія персоналу	Традиційні методи			Сучасні методи		
Керівники	Тренінги	Ділові ігри	Самонавчання	Відеонавчання	Майстер-клас	Дистанційне навчання
Спеціалісти						

Джерело: сформовано на основі [31]

З табл. 3.2 бачимо, що для навчання будуть використовуватись як традиційні так і сучасні методи навчання. Беручи до уваги, що навчати треба буде працівників, які проживають у різних населених пунктах переважна більшість запропонованих методів передбачає використання мережі Інтернет і спеціальних платформ таких як Teams і Zoom.

Реалізація запропонованого заходу, за оцінками фахівців, дасть змогу підвищити ефективність роботи працівників регіональних представництв і відділу логістики щодо обслуговування клієнтів підприємства. Зміниться коло основних функціональних обов'язків, витрати часу на їх виконання, скоротиться приблизно на 30% час на рутинні завдання. Для порівняння результатів до і після модернізації скористаємось табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати модернізації сайту підприємства ТОВ Струга Україна

Види робіт	Витрати часу, %
До модернізації	
1. Узгодження заявок, телефонні дзвінки, e-mail	40
2. Комунікації регіональних представництв з відділом логістики	20
3. Робота з транспортними підприємствами	20
4. Робота з документами	10
5. Пошук нових рішень для бізнесу	10
Після модернізації	
1. Вивчення ринку, конкурентів, покращення рівня обслуговування	30
2. Підвищення кваліфікації працівників	20
3. Діяльність над підвищенням лояльності	20
4. Підтримка B2B сайту	15
5. Узгодження заявок, телефонні дзвінки, e-mail	10
6. Робота з транспортними підприємствами	5

Джерело: сформовано на основі [31]

Дані табл. 3.3 засвідчують, що реалізація запропонованого заходу дозволить працівникам регіональних представництв і відділу логістики більше часу витратити на виконання дослідницьких завдань і особистий розвиток та зменшити час на рутину. Наприклад, за новим умов роботи витрати часу на узгодження заявок, телефонні дзвінки, e-mail комунікації та робота з транспортними підприємствами зменшиться на 30 і 15% відповідно.

Отже, модернізація сайту сприятиме підвищенню ефективності планування збуту завдяки зібраній в Інтернеті інформації про ринок, конкурентів і споживачів. Вона стане доповненням до інформації зібраної традиційним способом (офлайн) і дасть змогу сформувавши дієву товарну, цінову, розподільчу та комунікаційні політики підприємства. Модернізацію сайту слід розглядати як додатковий інструмент господарської діяльності підприємства ТОВ Струга Україна, який розширить дилерську мережу, збільшить обсяги збуту, мінімізує ризики діяльності за умов таких катаклізмів як пандемія і війна, відповідатиме сучасним тенденціям ведення бізнесу у світі.

3.2. Прогнозування як складова планування збуту підприємства ТОВ Струга Україна

Дослідження теоретичних аспектів планування збуту продукції свідчить, що важлива роль у цьому процесі належить прогнозуванню, врахуванню особливостей діяльності та тенденцій ринку на якому працює суб'єкт господарювання. Аналіз планування збуту підприємства показав недостатню увагу керівництва цим складовим і використання у практичній діяльності підходу «результати попереднього періоду + відповідний відсоток». Розмір відсотку на який має збільшитися обсяг збуту визначається керівництвом особисто, ґрунтуючись в основному на власних знаннях, особистих судженнях, інтуїції, а не на опрацюванні аналітичних даних та інформації про ринок.

Реалії сьогодення свідчать про значні успіхи науки щодо розробки технологій прогнозування господарської діяльності загалом і збутової діяльності зокрема. На ринку пропонується ряд програмних пакетів, які дають змогу здійснювати планування різних сфер діяльності підприємств і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Однак, як свідчить практика, на них дуже рідко звертають увагу керівники вітчизняних підприємств. Такий підхід не є виправданим, адже ряд проблем господарювання можна успішно вирішувати використовуючи методи дослідження операцій, теорію ігор, імітаційне моделювання, трендовий і регресійний аналіз використовуючи ці алгоритми у добре відомому та широко поширеному пакеті MS Excel.

У даному підрозділі пропонується один з можливих варіантів прогнозу обсягів збуту для товарів, що мають сезонний характер продажів. При прогнозуванні термін «сезон» застосовується щодо будь-яких коливань, які мають місце на протязі певного періоду часу. Цикл таких коливань може суттєво відрізнятись як у більший, так і менший бік. Так, обсяг реалізованих покрівельних матеріалів має добре виражений сезонний характер, що пояснюється рядом чинників таких як пора року, матеріальний дохід, період відпустки тощо. Використовуючи програму MS Excel, складемо прогноз обсягів

збуту підприємства на наступних два роки. Складання такого прогнозу передбачає: 1. Визначення коефіцієнтів сезонності. 2. Розрахунок допустимого відхилення. 3. Формування реалістичного, оптимістичного та песимістичного прогнозів обсягів збуту. 4. Побудова моделі прогнозування.

Використовуючи дані про обсяги збуту підприємства ТОВ Струга Україна у 2020 – 2022 роках складемо прогноз на усі три групи товарної продукції наведеної на рис. 2.1. Першим складемо прогноз для водостічних систем Struga. Основою для такого прогнозу стануть помісячні обсяги збуту цієї продукції наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Обсяги збуту водостічних систем Struga у 2020 – 2022 роках

Місяці	Роки, тис. грн.		
	2020	2021	2022
Січень	389,2	374,2	452,1
Лютий	375,8	378,6	454,8
Березень	529,6	425,8	358,4
Квітень	834,7	1028,6	458,6
Травень	1285,6	1326,8	987,4
Червень	1578,4	1566,2	1082,3
Липень	2416,3	2448,6	1194,8
Серпень	2764,8	2337,3	1278,6
Вересень	2613,2	2415,7	1374,3
Жовтень	568,9	866,4	895,8
Листопад	358,6	456,8	428,7
Грудень	219,7	487,9	394,8
Усього	13934,8	14112,9	9360,6

Джерело: дані відділу логістики

З табл. 3.4 бачимо, що основна частина збуту водостічних систем Struga у досліджуваному періоді припадає на кінець весни початок осені. Така тенденція відзначається як у 2020 так і у 2021 роках. Виключенням став 2022 коли початок воєнних дій на території України позначився як на обсягах так і на динаміці збуту цієї продукції. Найбільші обсяги збуту припали на літо і початок осені 2022 року.

Використовуючи дані табл. 3.4 визначимо коефіцієнти сезонності та допустиме відхилення для обраного товару. Отримані результати зведемо до табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Коефіцієнти сезонності та допустиме відхилення прогнозу збуту водостічних систем Struga

	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Коефіцієнт сезонності	0,39	0,39	0,42	0,74	1,15	1,36	1,94	2,05	2,05	0,75	0,40	0,35
Допустиме відхилення	202											

Джерело: власні розрахунки автора

Визначивши коефіцієнти сезонності та допустиме відхилення три види прогнозу обсягів збуту водостічних систем Struga (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Реалістичний, оптимістичний і песимістичний прогнози збуту водостічних систем Struga у 2023 і 2024 роках

Місяці	Прогноз на 2023 рік			Прогноз на 2024 рік		
	Р	О	П	Р	О	П
Січень	337,1	538,6	135,6	293,0	494,5	91,5
Лютий	331,6	533,1	130,1	287,8	489,3	86,2
Березень	356,6	558,2	155,1	308,9	510,4	107,3
Квітень	623,2	824,7	421,6	538,7	740,2	337,2
Травень	955,4	1156,9	753,8	824,4	1026,0	622,9
Червень	1108,8	1310,3	907,3	955,0	1156,6	753,5
Липень	1571,5	1773,0	1370,0	1351,1	1552,6	1149,5
Серпень	1635,1	1836,6	1433,6	1403,0	1604,5	1201,5
Вересень	1621,1	1822,7	1419,6	1388,2	1589,7	1186,7
Жовтень	583,2	784,8	381,7	498,4	700,0	296,9
Листопад	307,4	509,0	105,9	262,2	463,7	60,6
Грудень	269,1	470,7	67,6	229,0	430,6	27,5
Усього	9700,1	12118,5	7281,8	8339,7	10758,0	5921,3

Джерело: власні розрахунки автора

Наведені у табл. 3.6 дані стануть основою для побудови моделі прогнозу збуту водостічних систем Struga на 2023 і 2024 роки, що наведено у додатку Д.

Другим складемо прогноз для продукції Vratex. Основа для прогнозу – помісячні обсяги збуту наведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Обсяги збуту продукції Vratex у 2020 – 2022 роках

Місяці	Роки, тис. грн.		
	2020	2021	2022
Січень	412,6	398,6	562,7
Лютий	397,5	418,3	548,3
Березень	586,4	478,7	472,2
Квітень	912,7	1094,9	659,8
Травень	1318,4	1467,3	1187,6
Червень	1608,1	1624,8	1428,2
Липень	2467,6	2522,6	1557,3
Серпень	2815,3	2486,8	1696,1
Вересень	2648,6	2498,4	1768,9
Жовтень	622,4	972,4	1085,7
Листопад	402,6	532,3	582,6
Грудень	324,8	545,8	485,6
Усього	14517,0	15040,9	12035,0

Джерело: дані відділу логістики

Табл. 3.7 свідчить, що тенденції обсягів збуту є схожими з водостічними системами Struga, розглянуті у табл. 3.4. Єдиною відмінністю є дещо вищі фінансові надходження у досліджуваному періоді. Керівництву підприємства варто звернути увагу на той факт, що дана група продукції має ширший товарний ряд у порівнянні з водостічними системами, а фінансові доходи від їх збуту не набагато перевищують попередню. Тому доцільно було б дізнатися думку дилерів щодо ситуації з цією групою товарів і вибудувати дієву маркетингову стратегію.

Використовуючи дані табл. 3.7 визначимо коефіцієнти сезонності та допустиме відхилення для обраного товару. Отримані результати зведемо до табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Коефіцієнти сезонності та допустиме відхилення прогнозу збуту продукції

Vratex

	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Коефіцієнт сезонності	0,4	0,39	0,44	0,77	1,15	1,34	1,89	2,02	2,00	0,77	0,44	0,39
Допустиме відхилення	279											

Джерело: власні розрахунки автора

Визначивши коефіцієнти сезонності та допустиме відхилення три види прогнозу обсягів збуту водостічних систем Struga (див. табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Реалістичний, оптимістичний і песимістичний прогнози збуту продукції Vratex у 2023 і 2024 роках

Місяці	Прогноз на 2023 рік			Прогноз на 2024 рік		
	Р	О	П	Р	О	П
Січень	440,5	719,5	161,6	429,2	708,2	150,3
Лютий	436,4	715,4	157,5	425,2	704,2	146,3
Березень	490,9	769,8	212,0	478,2	757,2	199,3
Квітень	849,9	1128,8	571,0	827,9	1106,8	549,0
Травень	1263,3	1542,2	984,4	1230,6	1509,5	951,6
Червень	1478,7	1757,7	1199,8	1440,3	1719,3	1161,4
Липень	2072,8	2351,7	1793,8	2018,8	2297,7	1739,9
Серпень	2210,6	2489,5	1931,6	2152,9	2431,8	1874,0
Вересень	2179,7	2458,7	1900,8	2122,7	2401,7	1843,8
Жовтень	843,0	1122,0	564,1	820,9	1099,9	542,0
Листопад	476,2	755,1	197,3	463,7	742,6	184,8
Грудень	424,7	703,6	145,7	413,5	692,4	134,6
Усього	13166,7	16513,9	9819,5	12824,0	16171,2	9476,8

Джерело: власні розрахунки автора

Наведені у табл. 3.9 дані стануть основою для побудови моделі прогнозу збуту продукції Vratex на 2023 і 2024 роки, що наведено у додатку Е.

І на завершення складемо прогноз для продукції Velux. Основа для прогнозу –помісячні обсяги збуту наведені у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Обсяги збуту продукції Velux у 2020 – 2022 роках

Місяці	Роки, тис. грн.		
	2020	2021	2022
Січень	312,8	384,6	328,4
Лютий	385,7	496,6	386,5
Березень	428,1	523,7	325,6
Квітень	762,4	598,1	461,7
Травень	1068,6	887,8	687,2
Червень	1327,2	1052,7	654,3
Липень	1654,6	1125,3	788
Серпень	1663,8	1187,6	754,6
Вересень	1557,6	1012,8	658,3
Жовтень	452,3	862,7	512,7
Листопад	384,2	754,8	463,4
Грудень	366,7	625,1	442,6
Усього	10363,7	9511,8	6463,3

Джерело: дані відділу логістики

Дані табл. 3.10 свідчать, що основна частина збуту продукції Velux у досліджуваному періоді припадає на кінець весни початок осені. Така тенденція характерна для 2020 і 2021 років. Виключенням, як і для попередніх товарних груп, став 2022. Початок воєнних дій на території України позначилися як на обсягах так і динаміці збуту цієї продукції. Найбільші обсяги збуту припали на літо і початок осені 2022 року. Тут також варто відзначити, що ця товарна група за фінансовими надходженнями поступається двом іншим. Тому така ситуація має стати підставою для виявлення причин такої ситуації, вироблення заходів, які дозволять підвищити роль і значення цієї продукції у товарному асортименті підприємства ТОВ Струга Україна.

Використовуючи дані табл. 3.10 визначимо коефіцієнти сезонності та допустиме відхилення для обраного товару. Отримані результати зведемо до табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Коефіцієнти сезонності та допустиме відхилення прогнозу збуту продукції

Velux

	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Коефіцієнт сезонності	0,47	0,58	0,58	0,83	1,20	1,38	1,63	1,64	1,47	0,83	0,73	0,65
Допустиме відхилення	79											

Джерело: власні розрахунки автора

Визначивши коефіцієнти сезонності та допустиме відхилення три види прогнозу обсягів збуту продукції Velux (див. табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Реалістичний, оптимістичний і песимістичний прогнози збуту продукції Velux у 2023 і 2024 роках

Місяці	Прогноз на 2023 рік			Прогноз на 2024 рік		
	Р	О	П	Р	О	П
Січень	261,8	340,7	182,9	209,9	288,8	131,0
Лютий	318,4	397,3	239,4	254,2	333,1	175,2
Березень	315,6	394,5	236,6	250,7	329,7	171,8
Квітень	442,3	521,2	363,4	349,8	428,8	270,9
Травень	630,7	709,6	551,8	496,6	575,5	417,6
Червень	710,8	789,8	631,9	556,9	635,8	478,0
Липень	821,0	900,0	742,1	640,0	718,9	561,1
Серпень	814,3	893,2	735,4	631,3	710,3	552,4
Вересень	715,2	794,1	636,3	551,4	630,3	472,5
Жовтень	397,3	476,2	318,3	304,5	383,5	225,6
Листопад	341,4	420,3	262,5	260,1	339,0	181,2
Грудень	299,7	378,6	220,7	226,9	305,8	148,0
Усього	6068,4	7015,5	5121,3	4732,3	5679,4	3785,2

Джерело: власні розрахунки автора

Наведені у табл. 3.12 дані стануть основою для побудови моделі прогнозу збуту продукції Velux на 2023 і 2024 роки, що наведено у додатку Ж.

Отже, за результатами проведених розрахунків у 2023 і 2024 роках обсяги збуту: водостічних систем Struga складе 9700,1 і 8339,7 тис.грн. відповідно; продукції Bratex – 13166,7 і 12824 тис.грн.; продукції Velux – 6068,4 і 4732,3 тис.грн. Загалом у 2023 і 2024 роках прогнозується отримати 28935,2 і 25896 тис.грн. Наведені дані відображають дохідну частину підприємства та будуть використовуватись при формуванні фінансового плану збуту підприємства ТОВ Струга Україна.

3.3. Формування і оцінка ефективності фінансового плану збуту підприємства ТОВ Струга Україна

Фінансовий план збуту підприємства передбачає як дохідну так і видаткову частину. Для формування видаткової частина розглянемо економічну доцільність інвестування коштів на модернізацію сайту підприємства [27]. Основою для здійснення необхідних розрахунків стануть дані табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Грошові потоки від здійснення інвестиційного проекту

Показники	2023	2024	2025	2026
Видаток грошових коштів на проект, тис.грн.	600	-	-	-
Надходження грошових коштів від проекту, тис.грн.	-	450	750	1120

Джерело: власні розрахунки автора

Чистий поточний ефект (NPV) від впровадження інвестиційного проекту розраховуємо за формулою:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{i=1}^n \frac{I_t}{(1+i)^t} \quad (3.1)$$

де, CF_t – грошовий потік від здійснення інвестиційного проекту в t -му році, тис.грн.;

r – ставка дисконту, частка від одиниці;

I_t – величина інвестицій в t -му періоді даного інвестиційного проєкту, тис.грн.;

i – прогнозований середній рівень інфляції в t -му періоді, %.

При здійсненні розрахунків застосовуємо ставку дисконту на рівні 21% для визначення дисконтованих грошових потоків за період 2024-2026 роки і капітальних вкладень за період 2023 року (див. табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Розрахунок чистого поточного ефекту за інвестиційним проєктом

Роки	Грошові надходження (CF_t), тис.грн.	Капітальні вкладення, (I_t), тис.грн.	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтовані грошові надходження, тис.грн.	Дисконтовані капітальні вкладення, тис.грн.	Чистий поточний ефект (NPV), тис.грн.	Чистий кумулятивний ефект, тис.грн.
2023	0	-600	1,00	0	-600	-600	-600
2024	450	0	0,83	371,9	0	371,9	-228
2025	750	0	0,68	512,2	0	512,2	284,1
2026	1120	0	0,56	632,2	0	632,2	916,3
Разом	2320	-600	-	1516,3	-600	916,3	-

Джерело: власні дослідження автора

Наведені у табл. 3.14 дані свідчать, що розрахований чистий поточний ефект від здійснення інвестиційного проєкту є позитивним і складає 916,3 тис.грн.

Для визначення внутрішньої норми рентабельності розраховуємо чистий поточний ефект з використанням різних ставок дисконту. Результати зведемо у табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Розрахунок чистого поточного ефекту інвестиційного проєкту за різними ставками дисконту

Ставки дисконту, %	21	40	65	85	91	92
Чистий поточний ефект (NPV), тис.грн.	916,3	512,2	197,5	39,2	1,92	-3,9

Джерело: власні дослідження автора

На основі отриманих в табл. 3.15 даних визначаємо внутрішню норму рентабельності:

$$IRR = r_1 + (r_2 - r_1) \times \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \quad (3.2)$$

де, r_1 – ставка дисконту, за якою $NPV > 0$, %;

r_2 – ставка дисконту, за якою $NPV < 0$, %

NPV_1, NPV_2 – чистий поточний економічний ефект, відповідно, за умов використання r_1 і r_2 , тис.грн.

$$IRR = 91 + (92 - 91) \times \frac{1,92}{1,92 - (-3,9)} = 91\%$$

Отже, доходність інвестиційного проєкту більша за очікувану інвесторами ставку доходу на вкладений капітал, тому цей проєкт є привабливим.

Дисконтований період окупності розраховуємо таким чином:

$$DPP = j + \frac{|I + \sum PV_j|}{PV_{j+1}} \quad (3.3)$$

де j – ціла частина дисконтованого періоду окупності, роки;

$I + \sum PV_j$ – остання від'ємна величина чистої кумулятивної поточної вартості майбутнього грошового потоку, тис.грн.;

PV_{j+1} – чиста поточна вартість майбутніх грошових потоків у наступному році, тис.грн.

$$DPP = 1 + \frac{228}{512,2} = 1,44 \text{ роки}$$

Дисконтований період окупності дорівнює 1,44 роки, протягом яких грошові надходження відшкодують капітальні вкладення у проєкт. Підсумовуючи, можемо констатувати, що проведені розрахунки засвідчують доцільність інвестування коштів у модернізацію сайту підприємства.

Оскільки питанню прогнозування обсягів збуту на 2023 і 2024 роки приділено достатньо уваги варто розглянути витрати цієї діяльності та прогнозні показники роботи підприємства загалом. Для початку розглянемо

витрати на збут. Дана група витрат має безпосереднє відношення до збуту тому ці витрати розглядаємо першочергово (див. табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Витрати на збут підприємства ТОВ Струга Україна

Показники	Роки, тис. грн.		Відхилення	
	2023	2024	абсолютне	відносне
Транспортування готової продукції	975,0	955,0	-20,0	97,9
Витрати на оплату праці	773,6	800,3	26,6	103,4
Послуги інформаційно-програмного забезпечення	463,6	502,9	39,2	108,4
Амортизація	31,8	24,2	-7,6	76,0
Інші	405,4	135,4	-270,0	33,4
Усього	2649,4	2417,7	-231,7	91,2

Джерело: власні розрахунки автора

На основі даних табл. 3.16 можна зробити висновок, що витрати на збут на 2023 і 2024 роки зменшаться на 231,7 тис.грн. Основними статтями витрат залишаться транспортування продукції, витрати на оплату праці та послуги інформаційно-програмного забезпечення. Варто зауважити, що стосовно двох останніх статей передбачається незначне збільшення. Визначившись з витратами на збут можемо розглянути прогнозну динаміку і структуру витрат (див. рис. 3.17)

Таблиця 3.17

Динаміка і структура витрат підприємства ТОВ Струга Україна

Показники	Роки, тис. грн.		Відхилення	
	2023	2024	абсолютне	відносне
Податок на додану вартість	3014,5	2977,6	-36,9	98,7
Собівартість реалізованої продукції	24142,8	21724,3	-2418,5	89,9
Адміністративні витрати	1514,8	1305,7	-209,1	86,1
Витрати на збут	2649,4	2417,7	-231,7	91,2
Інші операційні витрати	612,9	389,6	-223,3	63,5
Фінансові витрати	302,4	286,5	-15,9	94,7
Податок на прибуток від звичайної діяльності	948,6	823,4	-125,2	86,8
Усього	33185,4	29924,8	-3260,6	90,1

Джерело: власні розрахунки автора

Дані табл. 3.17 свідчать про зменшення витрат господарської діяльності у 2023 і 2024 роках. Основною статтею витрат залишається собівартість. Прогнозується, що її обсяг зменшиться приблизно на 2418,5 тис.грн. У трійку лідерів крім собівартості ще входять витрати на збут і податки. Зменшення витрат, з одного боку, свідчить про намагання керівництва оптимізувати витрати, а з іншого, є закономірним явищем беручи до уваги прогнозовані обсяги реалізації продукції у 2024 році.

Інформація щодо доходів у 2023 і 2024 роках зведено до табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Динаміка і структура доходів підприємства ТОВ Струга Україна

Показники	Роки, тис. грн.		Відхилення	
	2023	2024	абсолютне	відносне
Дохід (виручка) від реалізації продукції	28935,2	26346	-2589,2	91
Інші операційні доходи	3824,8	3416,6	-408,2	89,3
Інші доходи	543,4	518,7	-24,7	95,3
Усього	33303,4	30281,3	-3022,1	90,9

Джерело: власні розрахунки автора

З табл. 3.18 бачимо, що доходи від реалізації продукції також матимуть тенденцію до зменшення по усіх статтях. Загалом вони зменшаться на 3022,1 тис.грн.. Найсуттєвішим є зменшення по основній статті – від реалізації продукції. Маючи інформацію про витратах і доходах можна спрогнозувати результати господарської діяльності у 2023 і 2024 роках. Для цього скористаємось табл. 3.19.

Таблиця 3.19

Результати господарської діяльності підприємства ТОВ Струга Україна

Показники	Роки, тис. грн.		Відхилення	
	2023	2024	абсолютне	відносне
Доходи	33303,4	30281,3	-3022,1	90,9
Витрати	33185,4	29924,8	-3260,6	90,1
Чистий прибуток (збиток)	118	356,5	238,5	202,1

Джерело: власні розрахунки автора

Як бачимо з табл. 3.19, у 2023 і 2024 очікуються позитивні результати господарської діяльності. Наприклад, чистий прибуток 2024 складе 356,5 тис.грн., що 238,5 тис.грн. більше ніж у 2023 році. Показник 2024 року поступається показникам 2020 і 2021 (див. табл. 2.3), однак більший за показник воєнного 2022 року. За оцінками фахівців після закінчення війни попит на покрівельні матеріали буде стрімко зростати. Тому підприємству необхідно застосовувати сучасні підходи до ведення господарської діяльності загалом і збутової зокрема.

Таким чином, модернізація сайту сприятиме підвищенню ефективності планування збуту завдяки зібраній в Інтернеті інформації про ринок, конкурентів і споживачів. Вона стане доповненням до інформації зібраної традиційним способом (офлайн) і дасть змогу сформувати дієву товарну, цінову, розподільчу та комунікаційні політики підприємства. Модернізацію сайту слід розглядати як додатковий інструмент господарської діяльності підприємства ТОВ Струга Україна, який розширить дилерську мережу, збільшить обсяги збуту, мінімізує ризики діяльності за умов таких катаклізмів як пандемія і війна, відповідатиме сучасним тенденціям ведення бізнесу у світі.

За результатами проведених розрахунків у 2023 і 2024 роках обсяги збуту: водостічних систем Struga складе 9700,1 і 8339,7 тис.грн. відповідно; продукції Bratex – 13166,7 і 12824 тис.грн.; продукції Velux – 6068,4 і 4732,3 тис.грн. Загалом у 2023 і 2024 роках прогнозується отримати 28935,2 і 25896 тис.грн. Наведені дані відображають дохідну частину підприємства та будуть використовуватись при формуванні фінансового плану збуту підприємства ТОВ Струга Україна.

Проведені розрахунки засвідчують доцільність інвестування коштів у модернізацію сайту підприємства ТОВ Струга Україна. У 2023 і 2024 роках діяльність підприємства очікується прибутковою. З цього можна зробити висновок про прагнення керівництва збалансувати доходи та витрати при плануванні збутової і господарської діяльності, а також, приймати обґрунтовані рішення за умов несприятливого факторів зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Виконання кваліфікаційної роботи, спрямоване на розв'язання важливого завдання – удосконалення планування збуту підприємством комерційним посередником. Проведене дослідження дозволяє сформулювати поняття «збут» для дистриб'ютора як діяльність, яка охоплює маркетингові, логістичні, комерційні та комунікаційні відносини з потенційними покупцями, що мають на меті отримання фінансової виручки, задоволення потреб споживачів на основі еквівалентного обміну. Ефективна система управління збутом може забезпечити конкурентні позиції на ринку та гарантувати дистриб'ютору сталий розвиток на тривалу перспективу. Пріоритетним завданням у таких умовах є орієнтація збуту на стратегію, що відповідатиме з одного боку цілям бізнесу, а з іншого, запитам споживачів.

Здійснення збуту продукції дистриб'ютором потребує системного планування. Планування збуту продукції дистриб'ютора слід розглядати як складову управління збутовою діяльністю, що спрямована на задоволення потреб ринку, являє собою процес взаємопов'язаних, послідовних і логічних ланцюгів з оцінки маркетингового середовища, формування його цілей, ресурсів і шляхів їх досягнення, розробку та розподіл завдань конкретним працівникам і підрозділам на певну часову перспективу. Підсумком планування є сформований план збуту, що регулює усю діяльність дистриб'ютора.

Планування збуту продукції складається з ряду взаємопов'язаних етапів, відіграє важливу роль при здійсненні господарської діяльності дистриб'ютора та зумовлює головні засади його ефективної діяльності. Основним завданням плану збуту в сучасних умовах є розробка і обґрунтування дієвої збутової програми. Вона має охоплювати найбільш суттєві ринкові аспекти, а саме: ціноутворення, заходи які сприяють збуту, просування товарів на ринку, системи постачання та розподілу продукції, інші збутові складові. Дослідження ринку має здійснюватися на постійній основі з допомогою маркетингу, передбачає комплекс заходів які сприятимуть підвищенню збутової діяльності

дистриб'ютора, вивченню факторів, що мають безпосередній вплив на процес просування товарів від виробника до споживача.

Підприємство ТОВ Струга Україна є одним з дистриб'юторів нашої країни у своєму товарному сегменті. Товариство просуває на вітчизняний ринок якісну продукцію, має належну матеріально-технічну базу та розгалужену дилерську мережу. Розглянута структура управління є достатньо дієвою і відповідає реаліям сьогодення. У ній є відповідні посади та підрозділи, які забезпечують просування товарного асортименту на український ринок і досягнення встановленої мети та цілей діяльності.

Проведений аналіз свідчить, що у підприємства ТОВ Струга Україна добре налагоджена система планування, яка передбачає розробку різного роду планів зорієнтованих на забезпечення ефективного управління господарською діяльністю. Ключова роль у цій системі відводиться плануванню збуту. Саме збут є основним джерелом надходження фінансових коштів і основою для розробки інших планів товариства. Позитивним моментом у досліджуваному періоді є перевищення доходів над витратами та отримання прибутків. З цього можна зробити висновок про добре налагоджену збутову діяльність і належне управління витратами. До негативних моментів варто віднести чітку тенденцію до зменшення прибутковості. Причина такої ситуації пов'язана з негативним впливом факторів зовнішнього середовища. Так, наслідки пандемії COVID-19 і воєнні дії Росії проти України суттєво вплинули як на збутову діяльність ТОВ Струга Україна так і на стан ринку будівельних матеріалів загалом.

Аналіз планування збуту підприємства ТОВ Струга Україна дозволив виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища та можливості і загрози середовища зовнішнього. На основі проведеного SWOT-аналізу окреслено напрямки удосконалення планування збуту підприємства: 1. Підвищити рівень досліджень потреб споживачів, досягнень конкурентів і кон'юнктурних тенденцій на ринку. 2. Освоїти модель електронної комерції B2B за прикладом польського партнера фірми Bratex Dachy. 3. Використовувати сучасні методи підвищення кваліфікації персоналу з

використанням мережі Інтернет та інформаційних технологій. 4. Розширювати мережу дилерів за допомогою моделі електронної комерції B2B. 5. Впроваджувати інформаційні технології для підвищення ефективності діяльності підрозділів підприємства. 6. Використовувати мережу Інтернет для підвищення іміджу, позитивної репутації і упізнаваності серед клієнтів.

Модернізація сайту сприятиме підвищенню ефективності планування збуту завдяки зібраній в Інтернеті інформації про ринок, конкурентів і споживачів. Вона стане доповненням до інформації зібраної традиційним способом (офлайн) і дасть змогу сформувавши дієву товарну, цінову, розподільчу та комунікаційні політики підприємства. Модернізацію сайту слід розглядати як додатковий інструмент господарської діяльності підприємства ТОВ Струга Україна, який розширить дилерську мережу, збільшить обсяги збуту, мінімізує ризики діяльності за умов таких катаклізмів як пандемія і війна, відповідатиме сучасним тенденціям ведення бізнесу у світі. Проведені розрахунки засвідчують доцільність інвестування коштів у модернізацію сайту підприємства ТОВ Струга Україна.

За результатами проведених розрахунків у 2023 і 2024 роках обсяги збуту: водостічних систем Struga складе 9700,1 і 8339,7 тис.грн. відповідно; продукції Bratex – 13166,7 і 12824 тис.грн.; продукції Velux – 6068,4 і 4732,3 тис.грн. Загалом у 2023 і 2024 роках прогнозується отримати 28935,2 і 25896 тис.грн. Наведені дані відображають дохідну частину підприємства та будуть використовуватись при формуванні фінансового плану збуту підприємства ТОВ Струга Україна.

У 2023 і 2024 роках діяльність підприємства очікується прибутковою. З цього можна зробити висновок про прагнення керівництва збалансувати доходи та витрати при плануванні збутової і господарської діяльності, а також, приймати обґрунтовані рішення за умов несприятливого факторів зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г. Структурно-функціональний аналіз логістичних систем комерційних посередницьких підприємств/ В.Г. Алькема, І.Є. Іванова // Вчені записки Університету "КРОК". Серія "Економіка". 2015. Вип. 42. С. 91-100.
2. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посіб. К. : Професіонал, 2004. 288 с.
3. Безугла Л.С., Проходніченко К.Р. Формування маркетингової збутової політики підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. С. 111-116.
4. Білоусова Я.О. Поняття «дистриб'юція» та її види (проблеми теорії та практики). Право та інновації. 2018. № 1. С. 92-98.
5. Білоусова Я.О. Правова характеристика поняття «дистриб'юторська діяльність». Правова позиція. 2016. № 2. С. 122-128.
6. Білоусова Я.О. Правові підстави здійснення дистриб'юторської діяльності. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2017. Вип. 1(2). С. 73-77.
7. Буднікевич І., Гончар В. Особливості монополістичної конкуренції на фармацевтичному ринку: глобальний та національний аспект. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. Хмельницький. 2023. №1. С. 246-253.
8. Гладун С.К. Комплексна система прогнозування збуту. Новітні технології. 2017. Вип. 1. С. 22-25.
9. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. 2014. № 3. С. 102-107.
10. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємств в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. №51.

11. Дистрибуція ТОВ БадМ. URL: <https://www.badm.ua/ua/distribution/distributsiya/> (дата звернення: 20.02.2024)
12. Домаскіна М.М.А. Методи прогнозування збуту продукції як фактор економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2017. № 2. С. 78-82.
13. Дослідження онлайн-ринку металочерепиці та профнастилу в Україні URL: <https://olshansky.ua/wp-content/uploads/2021/08/ukr-1.pdf> (дата звернення: 24.03.2024).
14. Дубівка Д.В. Поняття «збут» в системі управління підприємством. Економіка та держава. 2013. № 2. С. 93-96.
15. Дячун О. Функції управління збутом на підприємстві. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 1. С. 69-76.
16. Дячун О.Д. Сутність планування продажу, його принципи, види та етапність. Інноваційна економіка. 2017. № 5-6. С. 155-160.
17. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Копитцова О. С. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку. Бізнес Інформ. 2021. № 6. С. 38-43.
18. Звіт Антимонопольного комітету України за 2019 рік. URL: <https://amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/5e7/b2b/61d/5e7b2b61dcf08200345915.pdf> (дата звернення: 20.02.2024)
19. Звіт про управління 31 грудня 2021 ТОВ «INTER CARS UKRAINE» URL: <https://cdn.intercars.eu/files/7/0/5/7/2/70572.pdf?v=2021-06-16> (дата звернення: 20.02.2024)
20. Звіт про управління 31 грудня 2022 ТОВ «INTER CARS UKRAINE» URL: <https://cdn.intercars.eu/files/1/0/3/0/1/3/103013.pdf?time=1685621948> (дата звернення: 20.02.2024)

21. Іваночко Н.В. Особливості формування механізму управління збутової діяльності м'ясопереробних підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 18. С. 214-218.
22. Ільченко Т.В. До питання маркетингового забезпечення планування збуту продукції підприємства. Економіка та держава. 2016. № 4. С. 57-60.
23. Інформація про ТОВ Струга Україна. URL: <https://opendatabot.ua/c/37077655> (дата звернення: 24.01.2024)
24. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія. Київ Центр учбової літератури, 2016. 251 с.
25. Крикавський Є.В., Косар Н.С. Формування збутової стратегії промислового підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 748. С. 357-361.
26. Круш П.В. Планування збутової діяльності підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. № 24. 2019. С. 114-122.
27. Левицький В. Інвестиційний аналіз у фінансовому менеджменті / В. Левицький // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. № 1. С. 141-146.
28. Логістика ТОВ БадМ. URL: <https://www.badm.ua/ua/distribution/logistika/> (дата звернення: 20.02.2024)
29. Мазаракі А.А., Богославець Г.М., Трубей О.М., Носуліч А.М. Оптова торгівля в Україні : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 208 с.
30. Нехай В.В., Колокольчикова І.В. Методологічні засади формування парадигми збуту. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. Хмельницький. 2023. №1. С. 120-125.

31. Панчук А.С. Особливості впровадження електронного торговельного порталу у діяльність підприємства сектору B2B / А.С. Панчук, Ю.М. Котельнікова // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 19-23.
32. Подорожчання на ринку покрівельних матеріалів URL: <https://www.0462.ua/list/383118> (дата звернення: 24.03.2024).
33. Полякова Я.О. Методика формування дистриб'юторської мережі підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2018. № 1. С. 94-100.
34. Про нас. URL: <https://struga.ua/pro-nas> (дата звернення: 24.01.2024)
35. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І., Філатов С.А. Посередницька діяльність на світових товарних ринках: навчальний посібник. Київ: ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», 2020. 150 с.
36. Русінова О.С. Організація та управління збутовою діяльністю підприємства. Економіка і управління. 2022. № 3. С. 26-36.
37. Свічкарь В.А. Комерційна діяльність посередницьких компаній в умовах ринкової економіки. Економіка і регіон. 2018. № 1. С. 149-155.
38. Сервіс ТОВ БадМ. URL: <https://www.badm.ua/ua/distribution/service/> (дата звернення: 20.02.2024)
39. Стебляк Д.М., Бахтин І.І. Управління дистриб'юторською діяльністю підприємства в міжнародному бізнесі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип. 49. С. 137-142.
40. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2016. № 2.
41. ТОВ Струга Україна карта дилерів. URL: <https://struga.ua/kontakty> (дата звернення: 24.01.2024)

42. Харута В.С., Головка Б.С. Планування й організація діяльності маркетингових каналів підприємства. World science. 2019. Т. 2, № 10. С. 21-27.
43. Шалева О.І. Теоретичні та прикладні аспекти формування системи дистрибуції засобами електронного бізнесу / О.І. Шалева, І.М. Шиндировський, А.І. Міщук // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2018. № 2. С. 41-48.
44. Шерстенников Ю.В. Модельна оптимізація виробництва, зберігання та збуту товару. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 128-134.

ДОДАТКИ

Завдання, принципи та види планування збуту

Складові які розкривають сутність планування збуту	
1	2
Завдання планування збуту та вимоги до них	
Завдання	Вимоги
1. Оцінка місткості ринку та частки підприємства на ньому	1. Кількісно вимірюваними
2. Вивчення запитів як існуючих, так і потенційних покупців	2. Реалістичними, тобто такими, які можуть бути виконаними
3. Здійснення аналізу виробів підприємства з позицій задоволення ними потреб споживачів	3. Визначеними в термінах досягнення
4. Оцінка конкурентоспроможності як власних товарів, так і виробів підприємств-конкурентів	4. Можливими для здійснення контролю за їх виконанням
5. Визначення номенклатури і асортименту товарів, які потрібні споживачу	
6. Встановлення загальних обсягів продажу товарів в розрізі окремих територій, ринків, торгових зон й торгових представництв	
Принципи планування збуту	
Об'єктивність (достовірність)	Полягає у використанні в процесі планування достовірної інформації. Його дотримання забезпечується одержанням її за допомогою різних методів та способів, отриманням інформації з різних джерел, використанням технічних засобів її збирання, залученням для цих цілей зовнішніх спеціалізованих маркетингових організацій. І як наслідок, плани збуту об'єктивно відображають стан маркетингового середовища підприємства

Продовження додатку А

1	2
Регулярність (циклічність)	Планування здійснюється як постійний безперервний процес
Взаємоузгодженість	Відповідність і зв'язок з іншими видами планування. Відсутність протиріч між ними
Обґрунтованість	Планування збуту базується на результатах аналізу маркетингового середовища підприємства
Гнучкість	Пристаювання планування до змін, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства
Економічність	Реалізація планів продажу повинна забезпечувати зростання кінцевих показників її діяльності і, в першу чергу, прибутковості
Комплексність	В процесі планування має бути врахована вся інформація, яка відображає його різні сторони (факти, ситуації, події), її рейтингова важливість та взаємозв'язки
Багатоваріантність	Розробка декількох варіантів плану з метою вибору найоптимальнішого з них
Види планування збуту	
1. За масштабами вирішення проблем збуту	Стратегічне, тактичне (річне) та оперативне
2. За способом розробки	Централізоване та децентралізоване
3. За обсягами збуту	В цілому по підприємству, окремо по підрозділах
4. Маркетингові об'єкти, в розрізі яких розробляються плани збуту	По товарах, товарних групах, каналах розподілу, ринках, торгових зонах тощо

Джерело: Джерело: сформовано на основі [16]

Методи досягнення співпраці посередників в процесі збуту

Метод	Завдання	Засоби
Мотивування ділянок	Добитися зацікавленості посередників в збуті, покращувати власне конкурентне положення в їх очах	Позитивними мотиваціями є знижки, торгові націнки безкоштовні поставки, матеріальне стимулювання, конкурси, навчання та інформування, реклама. Негативними мотиваціями є загрози розірвати відносини, штрафи
Формалізація відносин	Забезпечити регулярність контактів з посередником	Договори, угоди, інтеграція діяльності (вертикальна й горизонтальна), фіксація ритму поставок, порядок оплати, оформлення замовлення
Програмування майбутньої діяльності	Створити умови для співпраці в майбутньому	Сумісне з партнерами вивчення ринку, розроблення способів кращого обслуговування споживачів, прогнозування обсягів збуту та його рентабельності

Джерело: сформовано на основі [3]

Мережа дилерів ТОВ Струга Україна

Назва суб'єкта господарювання	Населений пункт
1	2
Вінницька область	
1. ПП «Вінницятехноресурс»	м. Вінниця
2. ФОП Бурлаку «Кровля Люкс»	м. Бершадь
Волинська область	
3. ПП «Свій дах»	м. Луцьк
4. ПП «Дах Плюс»	с. Рованці
Дніпропетровська область	
5. Компанія «Новострой»	м. Дніпро
6. Компанія «Новострой»	м. Дніпро
7. Компанія «Новострой»	м. Подгородне
Донецька область	
8. ТОВ «Солід»	м. Краматорськ
Житомирська область	
9. Компанія «Все для даху»	м. Житомир
Закарпатська область	
10. ТОВ «Шаян»	смт. Ясіня
11. ТОВ «Шаян»	м. Тячів
12. ТОВ «Шаян»	м. Хуст
13. ТОВ «Шаян»	м. Виноградів
14. ТОВ «Шаян»	смт. Іршава
15. ТОВ «Шаян»	м. Берегово
16. ТОВ «Шаян»	м. Мукачево
17. ТОВ «Шаян»	м. Ужгород
18. ТОВ «Шаян»	м. Ужгород
19. Магазин "Дах-Центр"	смт. Буштино
20. ТзОВ "ТАЙЛ"	м. Мукачево
21. ТОВ "Дах-Логістик"	м. Ужгород
22. ТОВ "Дах-Логістик"	м. Ужгород
23. ПП "Дахові системи»	м. Ужгород
Івано-Франківська область	
24. ТзОВ «ТАЙЛ»	м. Івано-Франківськ
25. «Прикарпат Дах»	м. Івано-Франківськ
26. Магазин «Фасад & Дах»	м. Івано-Франківськ
27. ТОВ «Еліт Дах»	м. Івано-Франківськ
28. ТОВ «Дах-Іф»	м. Івано-Франківськ
29. ТзОВ «Лука»	м. Івано-Франківськ
Київська область	
30. ТОВ «Акура Сервіс»	м. Київ
31. «БУДПОСТАВКА»	м. Київ
32. ТОВ «ДОМТЕКСЕРВІС»	м. Київ
33. ТОВ «РС – БУД»	м. Київ
34. ТОВ «Експресбудпостач»	м. Київ
35. ТОВ «Клінкер Стоун»	м. Київ
36. ТОВ «ТЕРІЗО груп»	м. Київ

Продовження додатку В

1	2
37. ПП «Покрівельні системи»	м. Київ
38. ТОВ «БК Мансарда»	м. Київ
39. ТОВ «Кровля України»	м. Київ
40. «ВЕЛЕС ДАХ»	м. Вишневе
41. ТОВ ЗВЕДЕНО	м. Біла Церква
Кіровоградська область	
42. ФОП Пономарев «Кровля и Фасад»	м. Кропивницький
43. ФОП Боржаков «Центр Кровли Кіровограда»	м. Кропивницький
44. ФОП Ганжук Станіслав Ігоревич Євродах	м. Кропивницький
Львівська область	
45. ПП «Ю.РОМ»	м. Комарно
46. ТзОВ «ТАЙЛ»	с. Малечковичі
Миколаївська область	
47. ТОВ «ЮТК Миколаїв»	м. Миколаїв
48. ТОВ «Єврокровля»	м. Миколаїв
49. ТОВ «Проф Ікс»	м. Миколаїв
50. ФОП Шаблістий «Центр Кровельних технологій»	м. Миколаїв
51. ТОВ «Все для Кровлі»	м. Первомайськ
Одеська область	
52. ФОП Горбань «Дах сервис»	м. Одеса
53. ТОВ «Перша Покрівельна Компанія»	м. Одеса
54. ФОП Пчелин «Метпрофи»	м. Одеса
55. ТОВ «Марко Групп»	м. Одеса
56. ТОВ «Марко Групп»	м. Одеса
57. ТОВ «АЛЯСКА Ко»	м. Одеса
58. ТОВ «Таврія Клінкер»	м. Одеса
59. ФОП Борчану «ПрофиДом»	м. Одеса
60. ТОВ «Перший Дім»	м. Одеса
61. ФОП Гусева «Кровля и Фасад»	м. Одеса
62. ТОВ «Єврокровля»	м. Одеса
63. ТОВ «ВК Металлика»	м. Одеса
64. ТОВ «Перша Покрівельна Компанія»	м. Одеса
65. ФОП Заикин «Мастер Кровля»	м. Одеса
66. ТОВ «Марко Групп»	м. Одеса
67. Преміумбуд	м. Одеса
68. ТОВ «Перша Покрівельна Компанія»	м. Одеса
69. ФОП Кинев «Респект»	м. Ізмаїл
70. ФОП Амелин «Топ Кровля»	м. Чорноморськ
71. ТОВ «Перша Покрівельна Компанія»	Чорноморський р-н, с. Молодіжне
Полтавська область	
72. ТОВ «Купол ЛТД» магазин «Євродах»	м. Полтава
Рівненська область	
73. ТОВ «ДАХТРЕЙД»	м. Рівне
74. ТзОВ «ТАЙЛ»	м. Рівне

Закінчення додатку В

1	2
Сумська область	
75. Магазин «СУЧАСНІ ПОКРІВЕЛЬНІ МАТЕРІАЛИ»	м. Суми
Тернопільська область	
76. ПП Ваврик А.В. «ПрестижБуд»	м. Тернопіль
Херсонська область	
77. ТОВ «Таврія Клінкер»	м. Херсон
78. ФОП Вольский «Кровля под Ключ»	м. Херсон
Хмельницька область	
79. ТзОВ «ТАЙЛ»	м. Хмельницький
80. Центр Покрівельних Матеріалів «Фавор»	м. Кам'янець-Подільський
Черкаська область	
81. ФОП Пономарев «Кровля и Фасад»	м. Умань
Чернівецька область	
82. «Дах Сервіс Плюс»	м. Чернівці
83. ТзОВ «ТАЙЛ»	с. Остриця
84. Магазин «Престиж»	с. Мамаївці

Джерело: сформовано на основі [41]

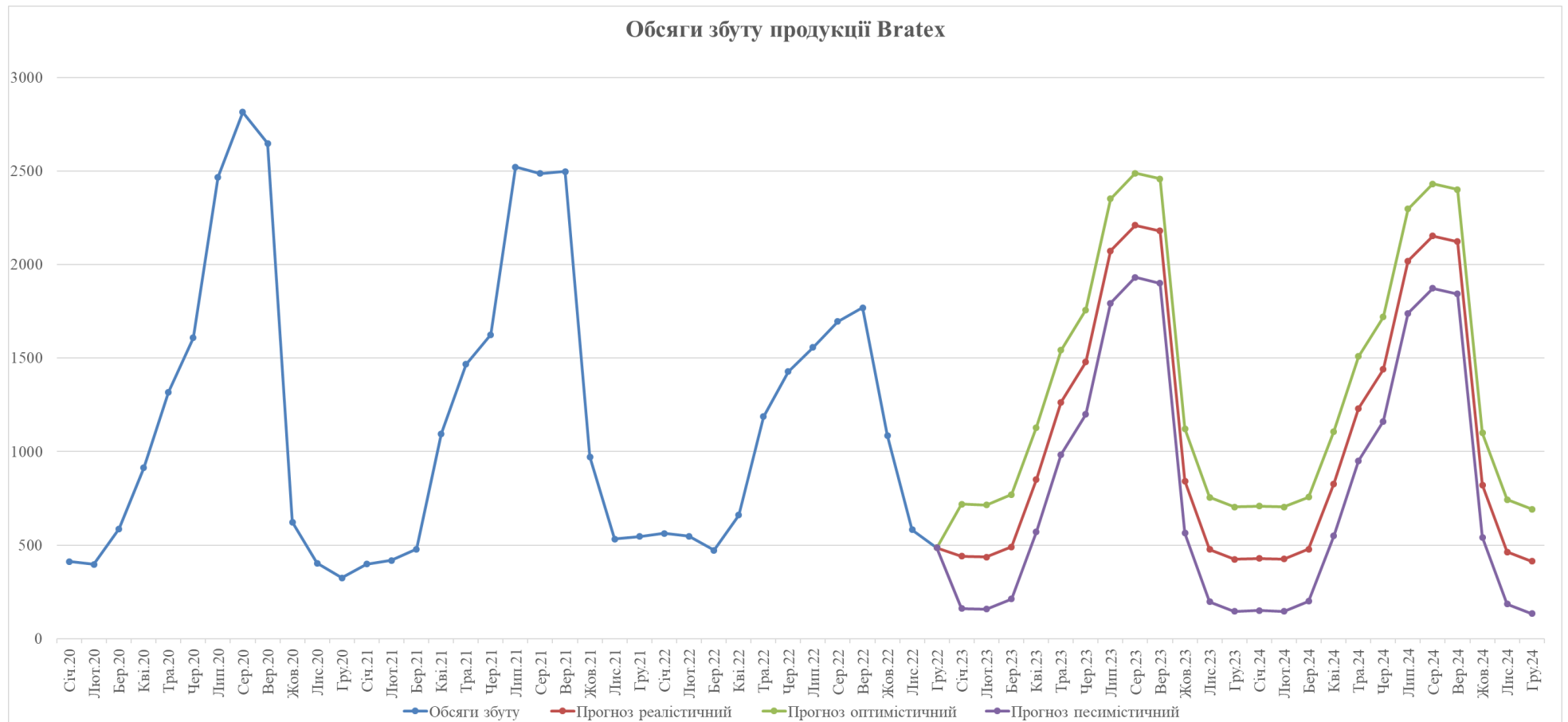
Матриця SWOT-аналізу збутової діяльності підприємства ТОВ Струга Україна

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищити рівень досліджень потреб споживачів, досягнень конкурентів і кон'юнктурних тенденцій на ринку. 2. Освоїти модель електронної комерції B2B за прикладом польського партнера фірми Vratex Dachy. 3. Використовувати сучасні методи підвищення кваліфікації персоналу з використанням мережі Інтернет та інформаційних технологій. 4. Розширювати мережу дилерів за допомогою моделі електронної комерції B2B. 5. Впроваджувати інформаційні технології для підвищення ефективності діяльності підрозділів підприємства ТОВ Струга Україна. 6. Використовувати мережу Інтернет для підвищення іміджу, позитивної репутації і упізнаваності серед клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Переведення збуту в мережу Інтернет дозволить працювати за несприятливих умов зовнішнього середовища. 2. Застосування нестандартних підходів до збутової діяльності та тривалі добрі стосунки між контрагентами стануть запорукою співпраці й надалі. 3. Сприяння розвитку персоналу дозволить підвищити продуктивність праці та запобігти втрати кваліфікованих працівників. 4. Робота з клієнтами дозволить зберегти наявну дилерську мережу та залучити нових. 5. Використання мережі Інтернет дасть змогу не тільки збувати продукцію, а й здійснювати управління регіональними представництвами. 6. Здатність адаптуватися до роботи на ринку дозволить зберегти репутацію та імідж на ринку.
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активізація маркетингових досліджень на підприємстві. 2. Сприяти розвитку товарного асортименту постачальника. 3. Підвищення продуктивності праці працівників. 4. Використання інформаційних технологій дає змогу організувати належне управління на відстані. 5. Підвищення ефективності роботи з клієнтами. 6. Використання мережі Інтернет дасть змогу підвищити репутацію та імідж підприємства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збиткова діяльність. 2. Припинення діяльності. 3. Низька продуктивність праці. 4. Не виконання планових завдань регіональними представництвами. 5. Втрата ринків збуту. 6. Припинення діяльності.

Джерело: власні дослідження автора

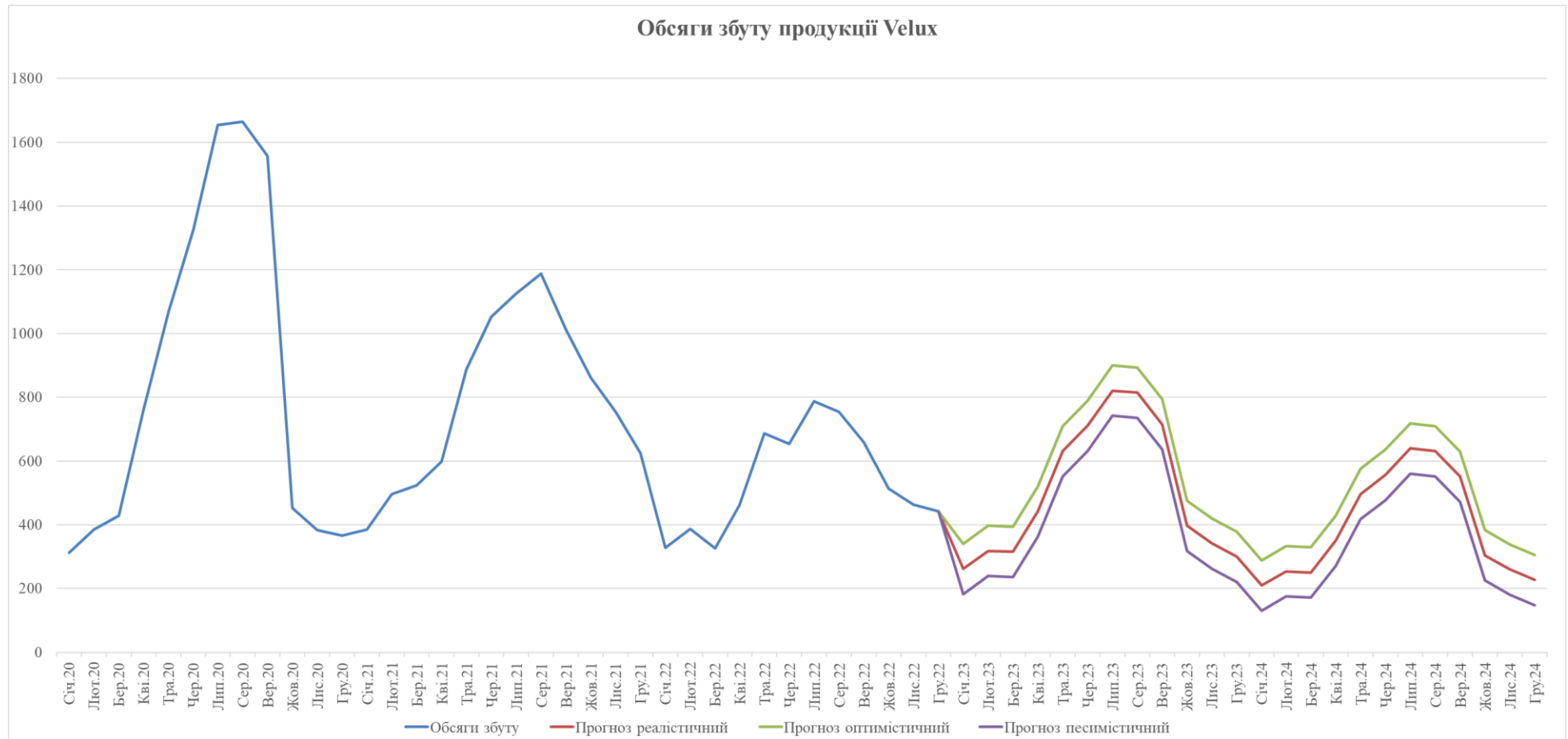
Додаток Е

Прогноз збуту продукції Vratex на 2023 і 2024 роки



Джерело: власні розрахунки автора

Прогноз збуту продукції Velux на 2023 і 2024 роки



Джерело: власні розрахунки автора