

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

**Факультет управління
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **Дослідження та удосконалення системи збутової
діяльності компанії «ІНТЕЛКОМ»**

Виконав: студент II курсу
освітнього рівня «магістр» групи МБА-21м
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Бізнес-адміністрування»

Гаркавенка Олександра Володимировича

Керівник: д-р філософії Малишівський Т.В.
Рецензент: к.е.н., доц. Стефінін В.В.

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність збутової діяльності підприємства	7
1.2. Методологічні підходи до аналізу й оцінки системи збуту на підприємстві	15
1.3. Оцінка законодавчої та нормативно–довідкової бази, що регулює збутову діяльність підприємства	25
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕЛКОМ»	30
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ІНТЕЛКОМ»	30
2.2. Аналіз господарсько–фінансової діяльності ТОВ «ІНТЕЛКОМ»	38
2.3. Дослідження особливостей формування системи збуту на ТОВ «ІНТЕЛКОМ»	46
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “ІНТЕЛКОМ” НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ	57
3.1. Основні напрямки підвищення ефективності збутової діяльності підприємства на зовнішніх ринках	57
3.2. Методи реалізації комплексу заходів щодо диверсифікації збутової діяльності ТОВ “ІНТЕЛКОМ” на зовнішніх ринках	64
3.3. Розрахунок витрат й оцінка економічної ефективності втілення запропонованих проектних рішень з вдосконалення збутової діяльності ТОВ “ІНТЕЛКОМ” на зовнішніх ринках	68
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми. Формування ринкових відносин в торгівельному секторі національної економіки не можливе без здійснення відповідних економічних реформ та включення України у світові інтеграційні процеси. Особлива роль при вирішенні цих проблем належить зовнішньоекономічній діяльності та вдосконаленню механізмів її регулювання. Дослідження конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної ситуації, яка склалась в Україні, дає змогу розглядати її як комплексну характеристику потенціальних можливостей забезпечення конкурентних переваг в перспективі. Джерелами конкурентних переваг є прогресивна організаційно–технологічна і соціально–економічна база підприємства, вміння аналізувати та своєчасно здійснювати заходи щодо укріплення конкурентних переваг. Останнє слід відзначити особливо, тому що аналіз та оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства необхідні на всіх ступенях позавиробничого процесу. З вищесказаного можна зробити висновок про те, що проблема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є актуальним питанням, вирішенню якого і присвячується дана робота.

Метою дипломної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «ІНТЕЛКОМ» з метою підвищення його конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках. Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- розкрити сутність збутової діяльності підприємства та її роль у системі управління;
- дослідити методологічні підходи до аналізу та оцінювання системи збуту на підприємствах;
- проаналізувати законодавчу та нормативно–довідкову базу, що регулює збутову діяльність підприємства;

- надати загальну організаційно–економічну характеристику ТОВ «ІНТЕЛКОМ»;
- проаналізувати господарсько–фінансову діяльність підприємства;
- дослідити особливості формування системи збуту в ТОВ «ІНТЕЛКОМ»;
- обґрунтувати основні напрями підвищення ефективності збутової діяльності підприємства на зовнішніх ринках;
- визначити та оцінити методи реалізації комплексу заходів щодо диверсифікації збутової діяльності підприємства.
- здійснити розрахунок витрат і оцінити економічну ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення збутової діяльності ТОВ «ІНТЕЛКОМ»;

Об’єкт дослідження – система управління збутовою діяльністю ТОВ «ІНТЕЛКОМ».

Предмет дослідження – методи, інструменти та організаційно–економічні підходи до підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства..

База дослідження – ТОВ «ІНТЕЛКОМ».

Методи дослідження. Було застосовано методи бюджетування – прогнозування обсягів виробництва та реалізації продукції; при аналізі господарської (у тому числі зовнішньоекономічної діяльності) було застосовано статистичні методи дослідження числових даних: вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз; при розрахунку показників ефективності було використано метод дисконтування.

Теоретичною базою дослідження є сучасні теорії ринкової економіки, наукові концепції, монографії та періодичні публікації українських і зарубіжних учених з питань підприємництва, менеджменту, формування механізмів управління розвитком підприємства, формування конкурентних

стратегій. У роботі використано законодавчі і нормативні акти України, інструктивні відомчі матеріали.

Інформаційну базу дослідження склали: економічна література і періодичні видання, аналітичні дані з різних напрямків діяльності малого підприємництва, матеріали органів державної статистики України, програми розвитку підприємства, рішення органів державної влади та місцевого самоврядування щодо малого підприємництва, а також результати досліджень, виконаних автором. У роботі використані статистичні та евристичні методи, порівняльний та техніко–економічний аналіз, узагальнення експертних оцінок.

Наукова новизна дипломної роботи полягає у:

- уточненні організаційно-економічних підходів до формування системи збуту підприємства в умовах зростаючої конкуренції;
- удосконаленні методики оцінювання ефективності збутової діяльності шляхом поєднання показників фінансово-господарської та зовнішньоекономічної активності;
- розробленні практичних рекомендацій щодо диверсифікації збутових каналів підприємства із застосуванням інструментів стратегічного аналізу;
- обґрунтуванні економічної ефективності запропонованих заходів, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність ТОВ «ІНТЕЛКОМ» на зовнішніх ринках.

Практична значущість. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ТОВ «ІНТЕЛКОМ» в частині пропозицій щодо реалізації системи управління діяльністю підприємства у контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

Структура дипломної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку, використаної літератури та додатків. Робота містить 9 таблиць, 2 рисунки, список використаних джерел включає 73 найменування. Загальний обсяг роботи налічує 86 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність збутової діяльності підприємства

У сучасному світі питання продажу є надзвичайно важливим для кожного підприємства і відіграє значну роль у системі виробничих відносин суспільства. Одним із ключових завдань кожного підприємства є організувати ефективну систему збуту, яка дозволяє забезпечити необхідну конкурентоспроможність у ринковій економіці та збільшити власні прибутки. Система збуту забезпечує доставку товару споживачу або посереднику в узгоджених обсягах, належної якості та у стислі терміни. Також є важливим обслуговування клієнтів з мінімальними витратами задля більшого прибутку.

Важливий внесок у формування та ефективність функціонування збутової політики на підприємстві здійснювали, зокрема, вітчизняні та іноземні науковці: М. Портер З.Л. Бандура, Л. В. Балабанова, Л.С. Вейкрута, Ю.П. Митрохіна Дж. Ланкастер, Г. Болт, Ф. Котлер, та інші. Сучасний динамічний розвиток економіки призводить до ситуації, в якій підприємства та організації змушені постійно вдосконалюватись і розвиватися, та максимально близько до прогресу в бізнесі. Через абсолютну насиченість ринку компанії змушені буквально «боротися» за покупців, що в свою чергу призводить до розуміння та створення унікальності ролі збуту в діяльності кожного підприємства. Саме визначення цієї функції є основа для побудови системи управління збутом, яка в свою чергу забезпечує: формування управлінського впливу на всіх етапах торгової діяльності процесу. Тому ми вважаємо цілеспрямованим управління збутовою діяльністю на підприємстві. Воно реалізується за допомогою таких функцій::

1. Планування (відбір, класифікація та підготовка до використання інформації про розробку стратегії продажів; оцінка та аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів середовище; визначення стратегії розвитку збуту).

2. Організація (створення структури управління збутом на підприємстві і внутрішньо фірмові та проміжні виробничі системи розподілу).

3. Мотивація (стимулювання учасників системи розподілу продукції: знижки, премії, навчання персоналу).

4. Контроль і регулювання (встановлення системи оціночних показників результати ефективності системи збуту) [23].

Трактування визначення збутова діяльність різними науковцями, наведено у Додатку А. (Таблиця 1.1)

Серед зарубіжних вчених широко поширені такі поняття для визначення терміну «збут» [1]:

– у загальному розумінні – це процес потоку товарів від виробника до споживача, який починається із закінченням виробництва і закінчується передачею товару покупцеві;

– у вузькому розумінні – це процес, який включає лише останню частину безпосередню передачу юридичної власності на товар від продавця до кінцевого покупця (посередника).

Зміст збутової діяльності компанії визначається її концептуальною спрямованістю. Розповсюдження є лише частиною загальної маркетингової програми компанії, і всю роботу слід координувати з урахуванням маркетингу. Продаж продукції та управління збутом тісно пов'язані з аналізом потреб і бажань потенційних покупців. Тому реалізацію товарів слід розглядати як більш широке поняття, оскільки безпосередній продаж є лише одним із її елементів та кінцевим результатом. Таким чином, усі автори розглядають продаж як ключовий елемент процесу відтворення, без ефективного збуту якого неможливий розвиток виробництва та економіки в цілому. [2].

Український науковець Ямкова О.М. у своїй роботі [3] зазначає, що дослідники досліджували процеси, пов'язані з фізичною доставкою продукції

через канали трафіку, комунікаційні процеси на етапі «продаж – обмін – споживання» та кінцеве задоволення, які чітко не відокремлюють попит один від одного.

За результатами аналізу можна зробити наступні висновки: по–перше, вітчизняні та зарубіжні науковці приділяють належну увагу теорії розвитку маркетингу, але фактично збутова діяльність є невід’ємною сукупністю управлінських та організаційних рішень; по–друге, необхідне більш детальне вивчення збутової діяльності, особливо наукомістких компаній, щоб визначити вплив інноваційної діяльності та регіону збуту; по–третє, необхідно створити специфічний механізм формування стратегії розвитку компанії, що враховує важливі управлінські рішення щодо організації збутової діяльності.

Беручи до уваги дослідження категорії «збутова діяльність», ми зустріли деякі зауваження щодо її тлумачення, тому ми запропонували таке тлумачення категорії «збутова діяльність»: це цілеспрямована організаційно–господарська діяльність, орієнтована на реалізацію товарів і збільшення обсягів надання послуг з урахуванням виробничого потенціалу, технологічного циклу, інноваційної складової підприємства, маркетингової стратегії, логістичних процесів, механізмів сервісного забезпечення, а також пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності відповідно до стратегічного плану розвитку. При цьому враховується система двосторонньої комунікації підприємства з бізнес–партнерами та елементами бізнес–інфраструктури. Згідно цієї основи управління збутом включає розробку, планування, координацію, організацію та контроль відповідних заходів, а також показників ефективності та розміру для просування продукції на ринку, щоб бути частиною стратегічного партнерства.

Для більш чіткої орієнтації на продаж виробникам слід розглянути складові своєї діяльності з продажу. Цілі збуту засновані на цілях компанії, а цілі максимізації прибутку в даний час на першому плані. Успіх компанії на ринку все більше залежить не від зниження собівартості продукції та цін, а від можливості забезпечити споживача продуктом вищої якості або з новими

властивостями. Пошук товарів, здатних задовольнити ще не виявлені або недостатньо забезпечені потреби споживачів, став основним завданням маркетингових служб, які почали формуватися на початку XX століття і згодом перетворилися на важливу складову політики підприємств. [4].

У процесі маркетингової діяльності проблема збуту сьогодні вирішується на етапі розробки політики компанії. Для кожного ринку вибираються найефективніші системи, канали та методи збуту. Це означає, що виробництво з самого початку концентрується на певних формах і методах продажу на найвигідніших умовах. Таким чином, метою управління збутом є визначення оптимальних напрямків і заходів, необхідних для забезпечення максимально можливої ефективності процесу збуту, що поєднується з розумним вибором організаційних форм і методів продажу для досягнення намічених кінцевих результатів. Бізнес підприємства доцільно орієнтувати на: отримання прибутку підприємця в поточному періоді, а також надання гарантій його збереження в майбутньому; максимальне задоволення фактичного споживчого попиту; довгострокова ринкова стабільність організації, конкурентоспроможність її продукції; створення позитивного іміджу організації на ринку та її суспільне визнання [5].

При розробці маркетингової політики необхідно вирішувати проблеми збуту корпорацій. На цьому етапі слід прийняти рішення про вибір ринків, методів збуту та їх просування. Управління збутовою діяльністю компанії полягає у визначенні напрямків діяльності, інструментів і методів, які необхідні для збільшення продажів. Розробка збутової політики компанії повинна базуватися на результатах аналізу існуючої системи збуту. Крім того, аналіз має бути не тільки кількісним, а й якісним: рівень обслуговування, задоволеність та лояльність клієнтів, ефективність комунікаційної політики, правильний вибір сегментів ринку, ефективність роботи торгового персоналу тощо [6].

А. Г. Кальченко здійснив вагомий внесок у дослідження процесів і структур збуту, чітко визначивши його функції у стратегічному та

операційному вимірах. Розглядаючи збут з позицій збутової логістики — як логістичну складову, що забезпечує проєктування, формування та оптимізацію мікро— і макрологістичних систем розподілу ресурсів, — дослідник увів поняття маркетингових ресурсів. Це поняття є ширшим за традиційне розуміння товарного маркетингу, застосовується не лише у сфері збуту, але й у закупівельно—операційних елементах логістичної діяльності підприємства.

Розглядаючи основні функції просування товару, кожна торгова компанія розробляє власну стратегію збуту, завдяки якій досягає цілей, спрямованих на потреби кінцевого споживача. Тому варто звернути увагу на визначення О. Проволоцької, згідно з яким управління збутовою діяльністю в ринковій економіці сприймається як процес планування, організації, мотивації та контролю збутової діяльності, а також у зв'язку з цим яка необхідна для формування та досягнення цілей збуту. З точки зору Н. М. Гудзенко [7], організація збуту залежить від потенціалу підприємства та обраної нею збутової політики, набору маркетингових стратегій та комплексу заходів, що формують асортимент продукції та ціни, стимулювання збуту, підрядні, транспортні та інші організаційні аспекти збуту. Відомий зарубіжний теоретик продажів Г. Дж. Болт порівнює збутову організацію з її структурою або засобами реалізації запланованої стратегії та тактики [8]. Отже, елементи та взаємозв'язки процесу управління збутовою діяльністю можна представити у вигляді цілісної системи. Її узагальнену модель наведено на рисунку нижче. Представлена схема відображає ключові цілі, стратегічну спрямованість та систему забезпечення, які формують основу ефективної збутової політики підприємства. Вона дає змогу наочно простежити комплексність підходу до управління збутом та визначити його основні компоненти. (рис. 1.1)



Рис. 1.1. Система управління збутової діяльності промислового підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі [26]

Враховуючи численні наукові підходи до управління збутом, першим провідним елементом стратегії збуту комерційних підприємств є організація інформаційного забезпечення, яка спирається на маркетинг шляхом створення відповідних інформаційних потоків із вторинних і первинних даних як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел інформації [9]. Другим важливим елементом стратегії збуту є організація збуту. Ефективність всієї системи управління збутом і розподілом залежить від правильного підбору форм і методів збуту, способів доставки товарів, технології руху товарів, організації інформаційно–транспортного обслуговування, обчислювальних центрів тощо.

Ще одним елементом стратегії збуту є організація комерційної комунікації, тобто передача комерційної інформації з одного підприємства на інше, метою якого є передача торгівельної інформації у формі видаткової накладної, дана інформація проходить через усі канали торгівлі з метою створення точної інформації про товар яке отримує торгове підприємство [10]. Реалізація ефективної та цілеспрямованої збутової політики передбачає організацію та формування збутової мережі, здатної швидко охоплювати цільовий ринок і ефективно реалізовувати обсяги продукції, що відповідають виробничим потужностям підприємства. Політика збуту пов'язана з питаннями залучення посередників, встановлення договірних відносин, визначення форм і видів збуту, а також формування пропозиції компанії з урахуванням специфіки продукції, умов цільового ринку та політики збуту конкурентів.

Корисним з погляду збутової політики для роздрібних торговців є перехід до стратегій, спрямованих на формування іміджу з метою досягнення ринкових цілей та підвищення зацікавленості покупців у певному товарі. Основні стратегії, що застосовуються в роздрібній торгівлі, включають:

1. Стратегія вартості — орієнтація на конкурентні ціни, забезпечення привабливого співвідношення ціни та якості для стимулювання попиту

2. Стратегія виконання (performance) — акцент на ефективність операційних процесів, швидкість обслуговування, наявність товару та надійність постачання.
3. Стратегія обслуговування — зосередження на високому рівні сервісу, персональних консультаціях, післяпродажній підтримці, що підвищує лояльність споживачів.
4. Стратегія дизайну — створення привабливої атмосфери магазину, візуальної айдентики, зручного мерчандайзингу, що сприяє кращому сприйняттю товару.

У наукових джерелах зазначається, що підвищення ефективності підсистеми планування продажів може бути пов'язане з чітким окресленням стратегії компанії, визначенням її частки на ринку, застосуванням сучасних методів прогнозування продажів та удосконаленням роботи персоналу.

Крім того, дослідники підкреслюють важливість розроблення стандартів ефективності діяльності менеджерів з продажу та підвищення їхньої кваліфікації шляхом тренінгів і розвитку підсистем збутової діяльності.

Науково–технічний прогрес має вирішальний вплив на розширення комерційної діяльності компаній. За допомогою інноваційного розвитку промислове підприємство може досягти таких стратегічних результатів розвитку:

1. досягнення статусу провідного виробника галузі;
2. відкрити нові ринки (інші країни, суміжні галузі);
3. подолати конкуренцію;
4. подовжити життєвий цикл товару;
5. отримувати прибуток від збутової діяльності не тільки від продажу товарів, а й від продажу інтелектуальної власності.

Збутова діяльність промислових компаній, на відміну від торгових компаній, має велике значення для факторів, що впливають на збутову активність, з тією різницею, що продукція промислового виробництва

потребує розробки концепції збутової діяльності та маркетингової політики перед кінцевим виробництвом.

Значний вплив має інноваційна складова технологічного процесу виготовлення продукції. Часто на підприємствах виникає ситуація, коли технологічні параметри виробництва, якісні та кількісні показники попередньо обговорюються з майбутнім покупцем продукції. Цей факт є загальноприйнятою практикою у великих виробників машин і дає змогу негайно сформувати портфель замовлень, зменшити витрати на зберігання та логістику та вжити заходів для стимулювання збуту.

У «Основах маркетингу» Філіп Котлер цитує провідного теоретика менеджменту Пітера Друкера: «Мета маркетингу — зробити маркетинг непотрібним» [11]. Наведена вище цитата вченого доводить правильність наведеного вище твердження про те, що початок збуту в промислових компаніях відбувається до формування фізичного продукту.

1.2. Методологічні підходи до аналізу й оцінки системи збуту на підприємстві

Діагностика ефективності системи розподілу або збуту – це не просто розрахунок показників ефективності системи збуту, а також аналіз факторів, які вплинули на відхилення від планового та фактичних показників збуту. Кількісна оцінка ефективності складається з порівняння динаміки та визначення показників зміни та відхилення від показників ефективності продажів.

Про показники оцінки ефективності комерційного управління промисловим підприємством стверджував український дослідник М. Г. Шевчик [13].

До таких показників він відносить: обсяг продажів (чистий продаж), чистий прибуток від реалізації, вартість проданих товарів, рентабельність

продукції (розраховується як відношення обсягу продажів до витрат), середні запаси (як середнє арифметичне запасів на початок і кінець періоду), фактор інтенсивності оборотності запасів (відношення продажів до середніх запасів), дохід (кількість днів у певному періоді, поділена на коефіцієнт інтенсивності оборотності запасів), частку нереалізованої продукції у собівартості товарів, продажі та прибуток з 1 м² торгової площі підприємства, обсяг продажів і прибуток на одного продавця, заробітну плату продавців, а також питому вагу заробітної плати торгових представників у загальній заробітній платі компанії.

С. О. Музичка [14] зазначає, що оцінювання ефективності управління збутом компанії має здійснюватися відповідно до розробленої моделі, яка охоплює дві сфери — внутрішню та зовнішню.

Внутрішня сфера включає оцінку досягнення цілей збуту, ефективності збутових стратегій та рентабельності збутової діяльності підприємства.

Зовнішня сфера передбачає оцінку позицій компанії на ринку, ефективності клієнтської політики та аналіз рівня залучення споживачів.

Критеріями оцінки ефективності управління збутом на підприємствах є [15]: збільшення кількості клієнтів, збільшення обсягів реалізованих послуг, збільшення кількості регіональних агентств. Нижче було визначено показники оцінки ефективності управління збутом за [17]: частка на внутрішньому ринку, маркетингова привабливість, інтенсивність конкуренції, концентрація на місцевому ринку, індекс Розенблута, збільшення коефіцієнта частки ринку промислового підприємства, темп зростання ринку (загальний обсяг продажів), темп зростання продажів, частка витрати на збут у валовому продажі, витрати на збут, динаміка зростання продажів від зростання витрат, рентабельність маркетингових і збутових витрат, маркетингові потенційні витрати чистого прибутку, динаміка доходів від додатково інвестованих витрат на маркетинг, динаміка зростання

продажів за рахунок збільшення витрат, динаміка продажів з додаткових витрат на розповсюдження.

Зарубіжні дослідження з управління збутом [18] свідчать, що дослідження ефективності можна проводити в такі етапи:

I. Створення графіка коливань продажів, визначення типу графіка, вибір методів прогнозування результатів без стимулювання.

II. Wo–value прогноз – обсяг продажів, який був би здійснений без просування.

III. Визначення обсягу продажів W1 з урахуванням реалізації заходів стимулювання (фактичної вартості).

NS. Визначення суми доходу W від стимулювання як різниці між W1 і Wo.

Відповідно до загальноприйнятої концепції економічної ефективності оцінку ефективності маркетингової діяльності слід визначати як відношення результатів цієї діяльності до суми ресурсів або витрат на цю діяльність [19].

Найпоширенішим показником є рентабельність маркетингових витрат відображає ефективність збутової діяльності промислового підприємства:

$$R_{збут} = \Delta збутП / В_{збут}, (1.1)$$

де $R_{збут}$ – рентабельність собівартості збутової діяльності,

$\Delta збутП$ – збільшення прибутку від збутової діяльності,

$В_{збут}$ – витрати на збутову діяльність.

На основі роботи Н. Яркіної [20] можна виділити корисний показник

Оцінка ефективності управління продажами в компаніях:

$$K_{eu} = \uparrow R / \leftrightarrow UZ (1.2)$$

де Keu – показник ефективності управління. Якщо $Keu > 1$, то це робота менеджера з продажу є загалом відмінною, компанію можна вважати ефективною;

↑ P – позитивна динаміка випуску продукції та економічної діяльності підприємства (виручка від реалізації та чистого прибутку), що характеризується темпами зростання, темпами збільшення або темпи зростання відповідного показника;

↔ UZ – різноспрямована динаміка загальних витрат на управління збутом, що характеризується темпом зростання, темпом зростання або темпом збільшення витрат на розповсюдження компанії.

Однак слід зазначити, що використання цього показника досить обмежене в період кризових ситуацій, викликані впливом негативних факторів навколишнього середовища. Зарубіжні вчені у практиці оцінки ефективності продажів використовують показники діяльності, аналогічні рентабельності маркетингових витрат:

- ROM (Return on Marketing);
- ROMI (Return on Marketing Investment);
- ROMO (Return on Marketing Objectives);
- ROME (Return on Marketing Expenses).

На практиці цілеспрямовано оцінювати ефективність збутової діяльності промислових компаній потрібно використовувати наведені вище показники з наступним поясненням:

$$ROMI = (\text{прибуток} - \text{бюджет продажів}) / \text{бюджет продажів} * 100\% \quad (1.3).$$

Крім того, значна кількість досліджень також вказує на ефективність використання економіко–математичних методів моделювання, зокрема регресійного аналізу, для встановлення зв'язку реалізація готової продукції для населення, доходи покупців тощо.

На підставі результатів дослідження Капп Т.О. [21] дійшов висновку, що аналіз ефективності діяльності з продажу повинна включати аналіз наступних компонентів (та їх показників):

- Аналіз динаміки обсягів продажів;
- Аналіз сезонності продажів;
- Аналіз каналів збуту;
- Аналіз цін на продукцію;
- Аналіз виконання договірних зобов'язань;
- Аналіз асортименту;
- Аналіз складських рухів готової продукції;
- Аналіз ритму продажів;
- Аналіз якості реалізованої продукції;
- Аналіз елементів продажу.

На основі вищезазначених елементів основним критерієм аналізу ефективності управління збутом обирається обсяг реалізованої продукції.

Під час оцінювання важливо враховувати такі показники, як асортимент продукції, рівень і динаміку товарних запасів, а також вплив маркетингового потенціалу на результати збутової діяльності.

Крім того, доцільно враховувати сезонність і ритмічність продажів, ефективність реалізації продукції, виконання зобов'язань перед споживачами, цінову політику компанії, оперативність обслуговування клієнтів, а також кількість скарг і випадків повернення бракованої продукції.

Продажі:

- відношення отриманих замовлень до кількості клієнтів;
- відношення отриманих замовлень до продажів;
- відношення обсягу продажів до кількості клієнтів;
- співвідношення отриманих замовлень до існуючих замовлень;
- відношення ротації замовлень до наявних замовлень;
- відставання обороту до вільного ринку продажів;

- відношення обсягу продажів до кількості торгових точок і посередників;
- відношення обороту «книги замовлень» до кількості клієнтів, що складають «книгу замовлень»;
- відношення обсягу продажів на «вільному ринку» до кількості клієнтів на «вільному ринку»;
- коефіцієнт рекламациї до продажів;
- співвідношення обсягу продажів до продажів на «вільному ринку»;
- співвідношення товарообігу до чисельності працівників відділу збуту.

Аналіз теоретичних джерел для оцінки ефективності збутової діяльності показав суттєве значення розбіжності у поглядах вітчизняних та зарубіжних авторів, тому варто проаналізувати основні з них методи перевірки збутової діяльності. На думку І. А. Абрамовича, до найбільш важливих методів дослідження збутової діяльності належать:

- метод порівняння, що дає можливість порівняти збутову діяльність компанії оцінювати дані за різні роки (або інші періоди часу), найближчих конкурентів, лідерів ринку;
- формально–логічний метод – через інтерв'ю з експертами галузі та фахівці торгової компанії, щоб визначити можливості компанії;
- економіко–математичні методи, що дають можливість створювати математичні моделі з більшим ступенем ймовірності визначення стану ринку та перспектив його розвитку [22].

Більшість дослідників наголошують на важливості показників, що характеризують ефективність бізнесу: обсяги продажів, дохід, прибуток, динаміку витрат, асортимент, цінову політику та витрати на рекламу [23].

Вибір показників оцінювання ефективності збутової діяльності залежить від підходу дослідника до визначення її сутності. Взаємозв'язок між показниками та їх економічним змістом детально проаналізував І. А. Абрамович (рис. 1.2).

Як видно з рисунка 1.2, ефективність збутової діяльності визначається за двома основними підходами — ресурсним і витратним. Для її оцінювання підприємство повинно визначити ключові критерії та сформулювати систему показників.

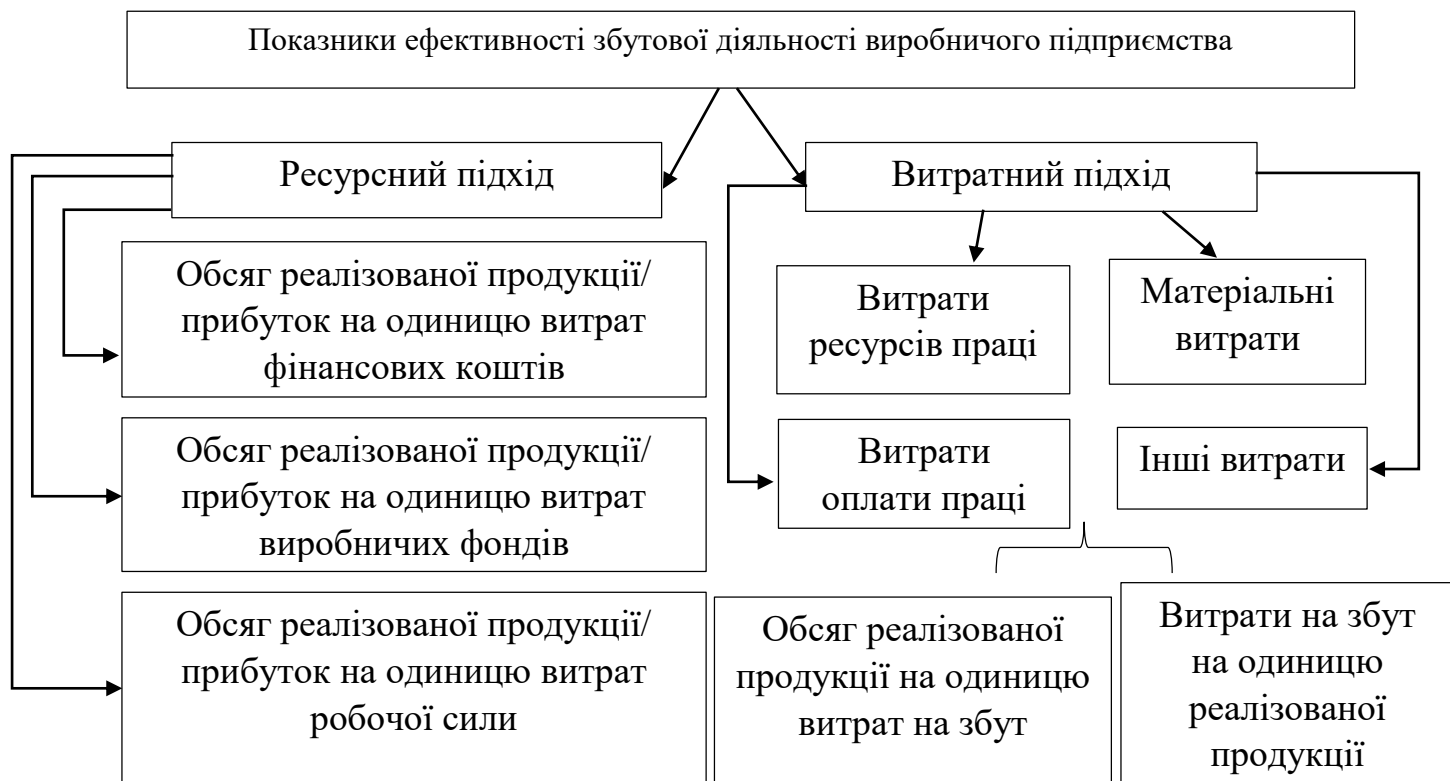


Рис. 1.2 Показники ефективності збутової діяльності переробного підприємства

*Джерело розроблено автором на основі [20]

На думку сучасних учених, основною метою дослідника є оцінювання ефективності збутової діяльності компанії.

Ресурсний підхід розглядає ефективність продажів з позиції використання ресурсів підприємства та передбачає оцінку результативності роботи торгового персоналу.

Витратний підхід, своєю чергою, зосереджується переважно на витратах підприємства, пов'язаних із здійсненням збутової діяльності, і також використовується для характеристики її ефективності. Більше того, за словами

А. Й. Сакуна [21] та О.В.Мороз [24], аналіз та оцінка динаміки цих показників є чи не найважливішим елементом оцінки ефективності продажів.

Крім того, вчені також запропонували класифікацію підрозділів показники, які можна використовувати для оцінки ефективності промислових продажів компанії в двох основних групах:

- показники економічного впливу;
- показники, що опосередковано характеризують ефективність продажів

Основні принципи цієї класифікації, запропонованої І. А. Абрамовичем, наведені на рис. 1.3.

Показники економічної ефективності збутової діяльності		
Групи показників	Показники економічного ефекту збутової діяльності	Показники, що опосередковано характеризують ефективність збуту
Мета розрахунку	Одержати оцінку ефективності збуту	Визначити вплив окремих факторів на збутову діяльність підприємства
Показники	Ефективність діяльності підприємства, маркетингу, збуту	Обсяги реалізації, доходу та прибутку, динаміка витрат, склад асортименту та динаміка цінової політики підприємства, витрати на рекламу тощо.
Методика розрахунку	$E = \text{результат} / \text{зусилля}$	Різноманітні

Рис. 1.3. Методологічні особливості розрахунку показників рентабельності збутової діяльності компаній

*Джерело: розроблено автором на основі [18]

У дослідженні І.А. Абрамович також запропонував послідовність обчислень продуктивності збутова діяльність підприємства, яка передбачає розрахунок як показників економічного впливу збуту, і показники, що опосередковано характеризують ефективність продажів.

Позначені основні етапи оцінки І.А. Абрамовичем ефективності збутової діяльності підприємства на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Основні етапи оцінки ефективності збутової діяльності підприємства Абрамовичем І.А.

*Джерело: розроблено автором на основі [25]

Слід зазначити, що головною новизною методики, запропонованої І. А. Абрамовичем, є врахування впливу зовнішніх факторів маркетингового середовища на збутову діяльність компанії.

У цьому контексті ефективність збуту тісно пов'язується з результативністю маркетингових зусиль підприємства, які формують попит, визначають обсяги продажів і прибутковість продукції.

Водночас автор наголошує на необхідності комплексного розрахунку інтегрального показника ефективності збуту, хоча конкретна методика його визначення не наводиться.

Важливе місце у системі показників також займає аналіз беззбитковості, який визначає мінімальний обсяг продажів, необхідний для покриття постійних витрат.

Запропоновані Р. А. Фатхутдіновим [15] скорингові методи оцінювання ефективності збутової діяльності передбачають поділ її показників на окремі напрями та формування переліку критеріїв відповідності збутових структур і стратегій, із нарахуванням балів за кожен критерій. Для проведення оцінки рекомендується залучати групу експертів із досвідом у сфері менеджменту, економіки та збуту. Доцільно, щоб до складу цієї групи входили як внутрішні фахівці підприємства, так і 1–2 незалежних експерти.

Сьогодні з'явилася низка сучасних методів оцінювання ефективності збутової діяльності, що базуються на використанні спеціалізованих програмних комплексів, таких як «Маркетинговий експерт», «Клієнтела», «ФінЕксперт-збут», «БЕСТзбут», «Стратегія», «Галактика-Збут» тощо [17]. Ці програми забезпечують можливість аналізу ринку, прогнозування обсягів продажів, планування збутових процесів та оцінювання їх результативності, застосовуючи типові аналітичні методи (GAP-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз портфеля, метод «4Р»).

Використання спеціальних методів дає змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства за різними аспектами його діяльності — виробничими, збутовими, фінансовими тощо. Комплексні методи забезпечують цілісний підхід до аналізу ключових параметрів роботи компанії, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники. Стратегічні методи дають змогу визначити позицію компанії на ринку, тоді як тактичні — оцінюють окремі напрями збутової діяльності та допомагають приймати поточні управлінські рішення.

Наведена класифікація методів свідчить, що залежно від ознаки класифікації один і той самий метод може належати до різних груп. Наприклад, методи аналізу обсягів продажів можуть одночасно відноситися як до аналітичних, так і до стратегічних, оскільки дають змогу оцінити позиції компанії на ринку та ефективність збутових рішень. На практиці методи оцінювання збутової діяльності часто поєднують елементи кількох підходів, що забезпечує більш повну та об'єктивну картину результатів діяльності підприємства.

1.3. Оцінка законодавчої та нормативно–довідкової бази, що регулює збутову діяльність підприємства

Здійснення збутової діяльності значною мірою регулюється чинним законодавством та нормативно–правовими актами. Без належного правового регулювання неможливо забезпечити єдину систему правил і норм ведення цивілізованої торгівлі. Водночас ринкові умови функціонування економіки є мінливими та динамічними, що висуває нові вимоги до підприємств щодо задоволення потреб споживачів і забезпечення стабільного розвитку. Основними нормативними документами, які сьогодні визначають засади комерційної та збутової діяльності в Україні, є Цивільний кодекс України, Закони України “Про захист прав споживачів”, “Про рекламу”, “Про зовнішньоекономічну діяльність” та інші підзаконні акти.

Здійснення збутової діяльності підприємства регулюється чинним законодавством та нормативно–правовими актами, які визначають правила торгівлі, реалізації продукції, зовнішньоекономічної діяльності та комерційного посередництва. Зокрема, зовнішня торгівля здійснюється відповідно до Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», який встановлює правила укладення зовнішньоекономічних договорів, суб’єктів діяльності та режимів зовнішньої діяльності [27].

Комерційне посередництво (агентська діяльність) регулюється положеннями Цивільний кодекс України (зокрема – у розділі про представництво) та іншими нормативними актами, що визначають порядок укладення агентських договорів, повноваження представників і відповідальність сторін [28].

Підприємству, яке здійснює збутову діяльність, слід враховувати: укладення договорів постачання продукції, отримання комерційних представників чи агентів, забезпечення внутрішнього й зовнішнього обороту продукції. Також важливим є дотримання вимог щодо якості продукції,

встановлених законодавством для реалізації споживачам або іншому суб'єкту господарювання.

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції», недобросовісною конкуренцією є будь-яка конкурентна діяльність, що суперечить торговельній та іншій добросовісній практиці господарської діяльності. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» містить правові засади захисту від недобросовісної конкуренції та їх відповідальність. У статті 21 передбачено, що за вчинення суб'єктами господарювання недобросовісної конкуренції накладається штраф у розмірі до п'яти відсотків доходу від реалізації продукції суб'єкта господарювання.

Антимонопольний комітет України здійснює контроль за дотриманням положень про захист економічної конкуренції, повноваження яких визначено Законом України «Про Антимонопольний комітет України». Відповідно до статті 3 цього Закону до основних завдань Антимонопольного комітету належать: контроль концентрації, спільна діяльність суб'єктів господарювання та регулювання цін на товари, що виробляються суб'єктами природних монополій; сприяння розвитку чесної конкуренції; методичне забезпечення при застосуванні нормативно-правових актів щодо захисту економічної конкуренції; здійснення контролю за створенням конкурентного середовища та захистом конкуренції у сфері державних закупівель.

Не менш важливим у регулюванні комерційної діяльності компанії є Податковий кодекс України. Особливість податкової постанови полягає в тому, що вона регулює як внутрішню, так і зовнішню збутову діяльність. Податковий кодекс (скорочено – ПК) регулює вимоги щодо відкриття та закриття рахунків для компаній у банках та інших фінансових установах ст. 69. Крім того, статтями 180–211 Податкового кодексу визначено умови нарахування податку на товари та послуги, який включається до ціни товару, а ціна, у свою чергу, відіграє ключову роль у пошуку покупців. Це стосується внутрішньої торгівлі.

Слід зазначити, що у ст. 206 Податкового кодексу визначено особливості оподаткування операцій під час переміщення товарів через митний кордон України залежно від обраного митного режиму. Правила Інкотермс 2010 також можна розглядати як одну з правових основ регулювання діяльності компанії. Інкотермс–2010 – це міжнародні принципи, визнані державними установами, юридичними фірмами та трейдерами по всьому світу як тлумачення найбільш часто використовуваних термінів у міжнародній торгівлі. Сфера дії Інкотермс 2010 поширюється на права та обов'язки сторін договору купівлі–продажу щодо доставки товарів. Кожен термін Інкотермс 2010 є аббревіатурою з трьох літер.

Не тільки нормативно–правові акти, на організацію та її ефективність здійснення збутової діяльності в Україні впливають:

- закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини» від 06.09. 2005 р. № 2809– IV, який встановлює критерії до якості продукції. Продукція із порушенням зазначених у законі норм не повинна надходити у продаж, навіть якщо вона користується попитом [];

- законом України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 № 236/96–ВР, який визначає правові засади захисту господарюючих суб'єктів (підприємців) і споживачів від недобросовісної конкуренції. Закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин [5];

- закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 року № 996–XIV, який визначає загальні правила ведення обліку на підприємствах, та зокрема правила визначення доходів та витрат на збут, особливості їх обліку, формування фінансового результату [7];

- закон України «Про ціни та ціноутворення» від 21.06.2012 р., який визначає основні засади цінової політики і регулює відносини, що виникають

у процесі формування, встановлення та застосування цін, а також здійснення державного контролю (нагляду) та спостереження у сфері ціноутворення [8];

– закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. №270/96–ВР, який регулює правові відносини, які виникають у процесі створення та поширення реклами в Україні [4];

– закон України «Про захист прав споживача» 12.05.1991 р. №1023–ХІІ, який регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів [10] та інші законодавчі акти.

Висновки до розділу 1

Збутова діяльність є ключовою складовою комерційного управління підприємством, що забезпечує реалізацію продукції, отримання прибутку та зміцнення ринкових позицій. Її ефективність визначається узгодженістю усіх елементів збутової системи, раціональним використанням ресурсів та адаптацією до умов конкурентного середовища.

Ефективне управління збутом базується на чітких економічних показниках, таких як обсяг продажів, прибутковість, рентабельність, оборотність запасів і задоволеність споживачів. Для комплексного аналізу результативності важливо враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і вплив зовнішніх чинників ринку.

Збутова діяльність регулюється системою нормативно–правових актів, які визначають правила торгівлі, укладення договорів, агентських відносин та дотримання стандартів якості. Правове забезпечення створює основу для стабільного функціонування підприємств і захисту інтересів учасників господарських відносин.

Отже, ефективна збутова діяльність підприємства можлива лише за умови поєднання науково обґрунтованих методів аналізу, сучасного

управлінського підходу та дотримання законодавчих норм, що у комплексі сприяє підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕЛКОМ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ІНТЕЛКОМ»

Компанія «ІНТЕЛКОМ» є одним з найвідоміших на вітчизняному ринку підприємств у сфері виробництва дитячих пластмасових іграшок і належить до трійки лідерів цієї галузі. На ринку її продукція представлена під торгівельною маркою «ТехноК». Свого часу підприємство «ТзОВ «ТЕХНОКОМП» створило торгову марку «ТехноК». У 2003 р. відбулося об'єднання компаній ТзОВ «ТЕХНОКОМП» та ТзОВ «ДАНЕЯ», і торгова марка «ТехноК» стала власністю ТОВ «ІНТЕЛКОМ».

Товариство з обмеженою відповідальністю «ІНТЕЛКОМ» було засноване 4 квітня 2001 року. Його організували три власники, що володіють пропорційними частками власності: Швець Віктор Вячеславович (частка участі 33,33%, капітал 25 000 000 грн), Славатинська Степанида Миколаївна (частка участі 33,33%, капітал 25 000 000 грн), та керівник, що за сумісництвом є власником: Окрепкий Володимир Ярославович (частка участі 33,33%, капітал 25 000 000 грн). Обмеження керівника зафіксовані у статуті, а всі власники є бенефіціарними власниками своїх часток. Така структура власників була усталена після 14 лютого 2018 року, оскільки попередньо серед власників значився Славатинський Тарас Ігорович (частка участі 33,33%, капітал 25 000 000 грн).

До 25 грудня 2018 року статутний капітал підприємства складав 16 000 000 грн на кожного резидента, тобто його загальна сума була 48 000 000 грн. Станом на сьогоднішній день статутний капітал становить 75 000 000 грн. Середньорічна кількість працівників станом на 2024 рік становила 185 осіб, але сезонні роботи розширюють кількість працівників до 220 чоловік.

Таблиця 2.1

Характеристика основного та допоміжних видів економічної діяльності ТОВ «ІНТЕЛКОМ»

Дата заснування: 04.12.2001	Види економічної діяльності ТОВ «ІНТЕЛКОМ»	
	Основний	Допоміжні
	32.40 Виробництво ігор та іграшок	16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння 17.23 Виробництво паперових канцелярських виробів 22.29 Виробництво інших виробів із пластмас 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук 35.11 Виробництво електроенергії 35.12 Передача електроенергії 35.13 Розподілення електроенергії 35.14 Торгівля електроенергією 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет 25.62 Механічне оброблення металевих виробів 25.73 Виробництво інструментів 33.11 Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення 33.13 Ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування 33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування 33.15 Ремонт і технічне обслуговування суден і човнів 33.16 Ремонт і технічне обслуговування повітряних і космічних літальних апаратів 33.17 Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів 33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
Юридична адреса	Україна, 76018, Івано–Франківська обл., місто Івано–Франківськ, вулиця Микитанецька, будинок 7А	
Вид власності	приватна	
Організаційна–правова форма діяльності	Товариство з обмеженою відповідальністю	
Кількість працівників	185	

*Джерело: складено автором.

Компанія володіє значними площами логістично–складського центру (30 тис. м²), сонячною електростанцією потужністю близько 2 МВт.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «ІНТЕЛКОМ» згідно з КВЕД є: 32.40 Виробництво ігор та іграшок, також воно має право займатися допоміжними видами діяльності, що детальніше відображено в табл. 2.1.

Діяльність компанії «ІНТЕЛКОМ» з виготовлення та реалізації іграшок розпочалася у 1995 р., відтак ринок іграшок поповнився товарами бренду «ТехноК». У цей період вітчизняний ринок був заповнений імпортною продукцією ненайкращої якості. І вже перші товари під маркою «ТехноК» засвідчили головні принципи компанії – виготовлення іграшок для дітей з дотриманням усіх вимог стандартів якості і безпеки. Таким чином, підприємство з маленької приватної компанії з кількома десятками співробітників переросло у велику компанію, відому не лише в Україні, а й за її межами.

ТОВ «ІНТЕКЛОМ» обґрунтовано утримує лідируючі позиції на вітчизняному ринку іграшок, оскільки оперативно відслідковує зміни ринкової кон'юнктури, розробляє нові товари, оновлює кольорову гаму продукції, яка раніше випускалася. У 2024–2025 роках на підприємстві випустили близько 100 позицій, які добре себе зарекомендували та користуються великою популярністю у дітей. Варто зауважити, що низка створених на підприємстві товарів не має аналогів в Україні. Також існує перелік іграшок, які є рекомендовані та використовуються у програмі НУШ, що є серйозною конкурентною перевагою перед іншими виробниками іграшок, які не мають такої рекомендації.

Вперше продукція ТОВ «ІНТЕКЛОМ» була представлена на міжнародній виставці Baby EXPO у 1998 р. У 2001 р. компанією було розроблено перший каталог товарів формату А5 на 10 сторінок, де було презентовано споживачам 19 іграшок. Відтак компанія зробила перші кроки до позиціювання своєї продукції на зовнішніх ринках. Так, у 2002 році вже було експортовано першу партію продукції.

У 2004 р. ТОВ «ІНТЕЛКОМ» реєструє в Україні торгову марку «ТехноК». У 2016 році ця торгова марка пройшла процедуру реєстрації в країнах ЄС.

У 2004 році компанія налагоджує співпрацю зі Словаччиною та здійснює туди першу поставку товарів. Цього ж року настільна гра з хокею отримала відзнаку та дипломована як «Краща іграшка року». До слова, цю відзнаку отримали понад 25 товарів компанії в різних категоріях.

Також у 2004 р. спільно з угорською компанією Metlkar налагоджується процес виробництва іграшки «Машина для прогулянок». Вона стає одним із найпопулярніших товарів компанії, виробництво якого розпочинає новий етап у її розвитку.

У 2006 р. було зареєстровано домен intelkom.net.ua, у 2007 р. підприємство отримало сертифікат на видачу префіксу компанії в міжнародній системі EAN–UCC міжнародної асоціації GSI

Відбуваються серйозні зрушення у розвитку виробничої інфраструктури компанії. У 2010 році вводиться в експлуатацію новий чотирьохповерховий виробничий корпус. У 2013 році In–Mold Labeling – "Fused Label" вперше вводиться інноваційна технологія у виробничий процес. У 2014 р. підприємство відкриває новий склад ТПА та високотехнологічний склад. За співпраці з німецькими партнерами у 2015 році вводиться в експлуатацію високоточний 5–координатний обробний центр DMG (Німеччина). У 2017 р. вводиться новий трьохповерховий офісно–виробничий корпус.

У 2021 році відбулося завершення будівництва нових виробничих і складських цехів, що дозволило суттєво збільшити обсяги виробництва іграшок ТехноК.

Розвиток збутової мережі ознаменовується відкриттям у 2015 році магазину Haitian ТРА. А у 2016 році ТОВ «ІНТЕЛКОМ» вперше представляє свої товари на міжнародному ярмарку іграшок, який кожного року відбувається у Нюрнберзі.

У 2018 році компанія приймає рішення диверсифікувати свою діяльність і займається освоєнням виробництва «зеленої» енергії. Вона реалізує інноваційний проєкт будівництва дахової сонячної електростанції, що відбувається в рамках «Зеленого тарифу» компанії «Екотехнік Україна Груп». Було введено в експлуатацію 1–3 черги потужністю 199,94 кВт, а у 2019 вводиться в експлуатацію 4–та черга сонячної електростанції. Таким чином, загальна потужність складає 552 125 кВт.

Продовжуючи курс на інноваційне виробництво, у 2019 році на підприємстві освоюють нову технологію тампонного друку, яка дозволяє наносити зображення на іграшкову продукцію для дітей віком від 1 року. У 2021 році компанія запускає нову лінійку іграшок для ванни з інноваційного гіпоалергенного матеріалу (пластизолу), який дозволяє створювати м'які, міцні та приємні на дотик, які не мають неприємного запаху.

Підприємство активно використовує технології онлайнного збуту, і у 2019 р. відкриває брендовий інтернет–магазин www.technok.ua

Продукція компанії продовжує здобувати відзнаки на вітчизняному та міжнародному рівнях. Так, у 2020 році іграшка «Кухня ТехноК» з електронним модулем займає першу позицію в номінації «Краща вигадана іграшка 2020 року». Іграшковий самоскид ТехноК відповідно посідає друге місце у номінації «Краща транспортна іграшка» на міжнародній виставці BABY EXPO, яка відбувалася у 2020 році в Києві. У звітному 2021 році » на міжнародній виставці BABY EXPO іграшка «Візок супермаркету ТехноК» була номінована як «Краща іграшка для рольових ігор».

У 2020 році на міжнародному ярмарку іграшок продукція від торгової марки ТехноК була представлена вже п'ятий раз.

ТОВ «ІНТЕЛКОМ» випускає іграшки різних категорій надзвичайно широкого асортименту: від настільних ігор до дитячих транспортних засобів.

Сезонні іграшки	•Набори для гри з піском, лійки і тачки, пірамідки та пасочки, лопатки та граблі, спортивні іграшки, гірки, гойдалки, каталки
Конструктори	•Конструктор металевий, конструктор з великими блоками, конструктор преміум серії, конструктор серії "Техно", конструктор "Шестерні", гвинтовий конструктор, набори будівельних елементів
Сюжетно–рольові набори	•Валізи, медичні набори, набори інструментів, косметичні набори, меблі для ляльок, інші набори
Дитячий транспорт	•Автомобілі для прогулянок, мотоцикли, самокати, ролоцикли, квадроцикли, трицикли, дерев'яні та металеві "байки"
Настільні ігри та мозаїки	•Настільні ігри, мозаїки, мозаїки–пазли, кубики, лото, доміно
Розвиваючі ігри	•Сорти "Розумні малюки", навчальні іграшки, пірамідки для малюків, набори для вишивання, музичні інструменти, ігрові столики, кухні, посуд, маркет
Кухні	•Серія посуду "Галинка", серія посуду "Маринка", візочки, кошики, маркет, серія кухонних наборів
Товари для малюків	•Іграшки для купання, горщики, пісуари, органайзери для іграшок, дитячі меблі.
Машинки, техніка	•Великі автомобілі, серія "Титан", трактори, спорткари, автобуси, позашляховики, квадрокоптери, пороми, серія "Максик", серія "Міні транспорт"

Рис. 2. 1. Види продукції ТОВ «ІНТЕЛКОМ»

*Джерело: розроблено автором на основі [29]

Компанія намагається запропонувати для споживача найширший вибір найякісніших товарів. Штат ТОВ «ІНТЕЛКОМ» сформований з висококласних фахівців, які поділяють цінності компанії та мають можливість кар'єрного зростання. З метою якісного задоволення найактуальніших споживацьких запитів ТОВ «ІНТЕЛКОМ» використовує найсучасніше устаткування, модернізує виробничий процес, впроваджуючи інноваційні технології, щоб встигати за змінами кон'юнктури ринку та користуватися популярністю у споживачів.

Метою компанії є втілення дитячих мрій про найкращу іграшку з металу чи пластику в реальність. Працівники займаються розробкою моделей безпечних, красивих та оригінальних іграшок для дітей, які дозволяють їм проявляти свою креативність.

Компанія «ІНТЕЛКОМ» має більше 11 ліцензій та здійснює експорт у багато країн світу, зокремо: Латвію, Литву, Естонію, Польщу, Угорщину, Словаччину, Болгарію, Румунію, Хорватію, Грецію, Німеччину, Велику Британію, та інші країни світу. Також у Канаді створили компанію «Українська іграшка», яка продає продукцію під брендом «ТехноК» на Американському континенті. Окрім цього продукція є представлена на найбільшій електронній торговельній площі Amazon та має великий попит. Також, компанія здійснює доставку в максимально короткий термін, завдяки великому логістичному складу та контролюванню залишків, компанія встигає доставити товар на експорт до 10 днів для гуртових покупців. Веде домовленості компанії з Італією й Іспанією. А також на темп руху впливають транспортні перевезення, тому працюють над логістикою дуже прискіпливо, задля максимально швидкої доставки в усі регіони України та країни світу. У 2022 році є суттєве збільшення вартості доставки у декілька разів з Китаю. І це є позитивним для національного виробника, адже вартість витрат на логістику є значно менша, тому товар компанії стає більш затребуваним як в Україні так і в інших країнах світу. Кожного року компанія бере участь у найбільшій виставці світу з дитячих іграшок у Німеччині у місті Нюрнберзі Spielwarenmesse, де зустрічаються з закордонними партнерами та укладають нові угоди для розширення ринку збуту з новими партнерами.

З метою комплексної оцінки стратегічного положення підприємства та визначення його подальших напрямів розвитку доцільно провести SWOT–аналіз діяльності ТОВ «ІНТЕЛКОМ». Такий аналіз дозволить виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості і загрози, що впливають на його функціонування. Результати SWOT–аналізу сприятимуть формуванню ефективної стратегії розвитку компанії та підвищенню її конкурентоспроможності на вітчизняному й міжнародному ринках.

Таблиця 2.2

SWOT–аналіз діяльності ТОВ «ІНТЕЛКОМ»

Сильні сторони (Strengths)	1. Провідні позиції на українському ринку дитячих іграшок (у трійці лідерів). 2. Впізнавана торгова марка «ТехноК», яка має високу довіру споживачів. 3. Власне виробництво і сучасні технологічні потужності (впровадження In–Mold Labeling, тампонного друку, 5–координатний обробний центр тощо). 4. Значна виробнича база (понад 30 тис. м², нові складські та виробничі цехи). 5. Висока якість та безпечність продукції, сертифікованої відповідно до міжнародних стандартів. 6. Висококваліфікований персонал і стабільний кадровий склад (280 постійних працівників). 7. Активна експортна діяльність у понад 15 країн світу (ЄС, Канада, Велика Британія тощо). 8. Власна сонячна електростанція (2 МВт) — енергоефективність і зменшення витрат. 9. Позитивна репутація бренду, багаторазові нагороди на виставках Baby EXPO та Spielwarenmesse
Слабкі сторони (Weaknesses)	1. Висока собівартість окремих виробів через складну технологію виробництва. 2. Обмежена впізнаваність бренду «ТехноК» на глобальному ринку порівняно зі світовими конкурентами (LEGO, Mattel тощо). 3. Залежність від вартості полімерної сировини та комплектуючих (частково імпортних). 4. Недостатня автоматизація логістичних процесів у порівнянні з великими міжнародними корпораціями. 5. Висока конкуренція на внутрішньому ринку іграшок, включно з імпортними виробами.
Можливості (Opportunities)	1. Зростання попиту на українські товари за кордоном; 2. Активний розвиток онлайн–торгівлі; 3. Участь у міжнародних виставках, розширення експорту; 4. Підтримка держави українського виробника.
Загрози (Threats)	1. Валютні коливання та інфляція; 2. Посилення конкуренції з боку імпорту; 3. Військові ризики, логістичні обмеження; 4. Зміни поведінки споживачів у кризовий період.

*Джерело: складено автором.

SWOT–аналіз показує, що ТОВ «ІНТЕЛКОМ» — це стабільне, інноваційне та конкурентоспроможне підприємство, яке утримує лідируючі позиції на ринку дитячих іграшок України.

Його сильні сторони — це висока якість продукції, сучасна виробнича база, власна енергетична інфраструктура, активна експортна політика та впізнаваний бренд «ТехноК».

Разом із тим, компанії слід посилювати маркетингову присутність на закордонних ринках, розвивати автоматизацію логістики та зменшувати виробничі витрати за рахунок інновацій.

Сприятливі можливості відкриваються завдяки зростанню популярності українських виробників, розвитку екологічного виробництва та підвищенню попиту на безпечні навчальні іграшки, що дозволяє компанії розширювати частку ринку як в Україні, так і за її межами.

Найбільші ризики для ТОВ «ІНТЕЛКОМ» — це економічна нестабільність, коливання валют, подорожчання енергоносіїв і конкуренція з імпортом, однак за рахунок диверсифікації, власної енергетики й сильного бренду підприємство має високий потенціал для подальшого зростання і зміцнення позицій на міжнародному ринку.

2.2. Аналіз господарсько–фінансової діяльності ТОВ «ІНТЕЛКОМ»

У сучасних умовах світової та національної економік, які характеризуються переплетенням інтересів учасників, фінансовими потрясіннями та швидкими змінами на ринку товарів, робіт і послуг, ключем до оцінки ефективності діяльності підприємства є аналіз його фінансових та економічних показників. Саме економічний стан підприємства визначає можливість його стабільної присутності на ринку, формування позитивного іміджу та здатність забезпечувати прибутковість своєї діяльності. Прийняття ефективних економічних рішень компанії–виробника, компаній–партнерів та інших учасників ринку сьогодні неможливе без всебічного вивчення умов і процесів управління. Останнє забезпечується шляхом якісного, системного та всебічного аналізу всіх показників фінансово–господарської діяльності

підприємства. Метою такого аналізу є прогнозування подальшого розвитку компанії, розробка рекомендацій для продуманих і раціональних рішень щодо усунення вузьких місць, підвищення конкурентоспроможності та максимізації прибутку.

Аналіз фінансового стану компаній є частиною загального аналізу економічної діяльності, який складається з двох взаємопов'язаних частин: фінансового аналізу та аналізу управління. Вся діяльність компанії аналізується через призму фінансових результатів. Таким чином, економічний аналіз «нефінансової» компанії неможливо зробити. Поділ аналізу на фінансовий облік і контролінг є результатом поділу бухгалтерського обліку, що склався на практиці, на фінансовий облік і контролінг. Обидва види аналізу пов'язані між собою і мають спільну інформаційну базу. Необхідний обсяг позикового капіталу визначається фінансовими аналітиками за результатами виробничого аналізу ступеня забезпеченості робочими місцями; за результатами управлінського аналізу динаміки собівартості продукції тобто товарів, робіт і послуг; рентабельність фінансово-господарської діяльності підприємства та його господарської діяльності тощо.

Таблиця 2.3

Показники доходів і витрат ТОВ «ІНТЕЛКОМ» за 2017–2020 роки

Роки	Валовий дохід тис. грн	Собівартість					Прибуток, тис. грн	Собівартість
		Витрати на сировину та матеріали	Витрати на заробітну плату	Витрати на соціальні відрахування	Витрати на амортизацію	Інші витрати		
2020	269662,8	171069	12417	2824	18915	14045	50392,8	219270
2019	207507,6	133338	10158	2241	19204	797	41769,6	165738
2018	249386,4	171737	8867	1954	15942	0	50886,4	198500
2017	186663,6	124097	6625	1473	12443	0	42025,6	144638

Продовження табл. 2.3

Базові прирости								
2020/2019	62155,2	37731	2259	583	(289)	13248	8623,2	53532
2020/2018	20276,4	(668)	3550	870	2973	14045	(493,6)	20770
2020/2017	88299,2	46972	5792	1351	6472	14045	8367,2	74632
Ланцюгові прирости								
2020/2019	62155,2	37731	2259	583	(289)	13248	8623,2	53532
2019/2018	(41878,8)	(38399)	1291	287	3262	797	(9116,8)	(32762)
2018/2017	62722,8	47640	2242	481	3499	0	8760,8	53862

*Джерело: складено автором.

На основі проведених обрахунків ми бачимо, що валовий дохід збільшувався, але у 2019 році зменшився через несвоєчасне оновлення асортименту. У 2020 році підприємство оновило та розробило нову продукцію. Тому пандемія коронавірусу хоч і була кризовим чинником для більшості компаній, на підприємство не вплинула та принесла найбільший дохід за всі роки діяльності у гривневому еквіваленті. Щодо витрат на сировину, то у 2018 та у 2020 році вони є однаковими, але дохід є більшим. Показник витрат на заробітну плату зростає, що для підприємства не є вигідним чинником. На це впливає збільшення кількості працівників через зростання потужностей виробництва, збільшення мінімальної заробітної плати для допоміжного персоналу підприємства, збільшення продажу товарів. Це в свою чергу позитивно впливає на соціальну та бюджетну частину країни та регіону. Щодо соціальних відрахувань, вони також збільшились у 2 рази за період 2017–2020 років. Це вказує на те, що підприємство активно веде роботу у даному напрямку та збільшує популяризацію свого бренду, проводячи різні заходи та різні соціальні кампанії, не прив'язуючи цього показника до доходу, що роблять багато інших підприємств.

Інші витрати у 2017–2018 роках становили 0 грн, а у 2019 та 2020 році зростають. Це витрати на будівництво на створення нового логістичного складу підприємства, даний об'єкт обійшовся у суму більше 14 млн гривень.

Його побудова позитивно впливає у 2021 році на забезпечення вчасної кількості, наявності та максимально швидкої доставки. Адже підприємство збільшило асортимент на 20% та оновило кольорову гаму продукції, а також збільшило потужності продажу як в Україні, так і закордоном. Воно входить у трійку лідерів серед виробництва іграшок в Україні. Що стало над важливим створенням його та вивчення необхідних залишків на складі яка б, задовільнила ринок попиту.

Останнім показником у таблиці є собівартість, яка щороку зростає. На це впливає багато факторів, від зміни у заробітної плати, вартості комунальних послуг до збільшення вартості сировини. Найбільше подорожчання сировини спостерігалось у 2020 році. Зокрема, у період з січня по квітень вартість сировини зросла утричі порівняно з початком року. Відносно 2019 року ціна на пластик, який є основним матеріалом у виробництві іграшок, підвищилася на 42%, а вартість металу — на 25%. Останній показник має важливе значення для виготовлення металевих іграшок підприємства. Тому цей показник змінив ціну на початку 2021 року до зростання, що частково знизило попит, адже заробітні плати не збільшилась у населення України у таких масштабах, як відбулося подорожчання на сировину.

Якщо звернути увагу на ланцюгові прирости підприємства, ми бачимо від'ємні показники у 2018–2019 роках, що освідчить про невелике падіння у порівнянні з попередніми періодами, але підприємство покращило показники у наступному році, проаналізувавши причини падіння.

Таблиця 2.4

Балансові показники ТОВ «ІНТЕКЛЮМ» за період 2017–2020 роки, тис.

грн

Роки	Активи			Пасиви		
	Разом	Необоротні	Оборотні	Разом	Власний капітал	Залучені кошти
1	2	3	4	5	6	7
2020	236298	82577	153721	236298	197404	38894
2019	219273	83510	135763	219273	177736	41537
2018	176787	65429	111358	176787	142403	34384
2017	144465	61609	82856	144465	118114	26351
Базові прирости						
2020/2019	17025	(933)	17958	17025	19668	(2643)
2020/2018	59511	17148	42363	59511	55001	4510
2020/2017	91833	20968	70865	91833	79290	12543
Ланцюгові прирости						
2020/2019	17025	(933)	17958	17025	19668	(2643)
2019/2018	42486	18081	24405	42486	35333	7153
2018/2017	32322	59260	28502	32322	24289	8033

*Джерело: складено автором.

Аналіз балансу показує, що активи підприємства у 2017–2020 рр. зросли більш ніж на 60%. Структура змінилася на користь оборотних активів: співвідношення необоротних до оборотних змінилося з 3:4 до 2:5, що свідчить про ефективну політику щодо підвищення мобільності ресурсів. Пасиви також демонстрували зростання. Власний капітал збільшився більш ніж на 67%, випереджаючи динаміку залученого капіталу, який у 2020 р. частково скоротився. Домінування власного капіталу (16,46% у структурі капіталу) вказує на невисоку фінансову залежність підприємства. Зміни базових і ланцюгових приростів загалом свідчать про позитивні тенденції, зокрема через зменшення частки залученого капіталу та необоротних активів.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ТОВ «ІНТЕЛКОМ» за період 2017–2020 роки, частки одиниці

Роки	Рентабельність власного капіталу	Платоспроможність	Загальний коефіцієнт покриття	Оборотність обігових засобів
1	2	3	4	5
2020	0,28	3,14	1,2	2,5
2019	0,26	3,24	1,23	1,58
2018	0,33	3,27	1,24	2,43
2017	0,34	3,95	1,22	2,54
Базові прирости				
2020/2019	0,02	(0,1)	(0,03)	0,92
2020/2018	(0,05)	(0,13)	(0,04)	0,07
2020/2017	(0,06)	(0,81)	(0,02)	(0,04)
Ланцюгові прирости				
2020/2019	0,02	(0,1)	(0,03)	0,92
2019/2018	(0,07)	(0,03)	(0,01)	(0,85)
2018/2017	(0,08)	(0,68)	0,02	(0,11)

*Джерело: складено автором.

На основі даних табл. 2.5 видно, що рентабельність власного капіталу у 2020 р. становила 0,28, що на 0,02 більше, ніж у 2019 р., але нижче рівня 2017 р. Показник платоспроможності знизився з 3,95 до 3,14, що свідчить про певне погіршення фінансової стійкості. Загальний коефіцієнт покриття залишався стабільним і у 2020 р. дорівнював 1,20, що характеризує задовільну ліквідність. Оборотно́ість обігових засобів зросла до 2,5 оборотів, що вказує на ефективніше використання ресурсів. Загалом фінансовий стан підприємства можна вважати прийнятним, хоча окремі показники демонструють спад у довгостроковій динаміці.

Таблиця 2.6

Таблиця показників діяльності компанії за період 2017–2020 років

Показники	Значення базового періоду	Значення звітнього періоду	у середньому	Відхилення, тис. грн	
				Звітнього від базового	Звітнього від середнього
1	2	3	4	5	6
Валовий дохід (ВД), тис. грн	186663,6	269662,8	228163,2	82999,2	41499,6
Собівартість (С/В), тис. грн	115534	169132	142333	53598	26799
Витрати на сировину і матеріали, тис.грн.	124097	171069	147583	46972	23486
Витрати на заробітну плату, тис.грн.	204	695	449,5	491	245,5
Витрати на соціальні відрахування, тис.грн.	1473	2824	2148,5	1351	675,5
Витрати на амортизацію, тис.грн.	12443	18915	15679	6472	3236
Прибуток (Пр), тис. грн	42025,6	50392,8	46209,2	8367,2	4183,6
Валюта балансу (ВБ), тис. грн	144465	236298	190381,5	91833	45916,5
Необоротні активи (НА), тис. грн	61609	82577	72093	20968	10484
Оборотні активи (ОА), тис. грн	82856	153721	118288,5	70865	35432,5
Власний капітал (ВК), тис. грн	118114	197404	157759	79290	39645
Залучені кошти (ЗК), тис. грн	26351	38894	32622,5	12543	6271,5
Рентабельність власного капіталу (РВК), частки одиниці	0,34	0,28	0,31	(0,06)	(0,03)
Платоспроможність (Пл), частки одиниці	3,95	3,14	3,55	(0,81)	(0,405)
Загальний коефіцієнт покриття (ЗКП), частки одиниці	1,22	1,2	1,21	(0,02)	(0,01)
Оборотність оборотних засобів (ООЗ), частки одиниці	2,54	2,5	2,52	(0,04)	(0,02)

*Джерело: складено автором.

На підставі даних таблиці 2.6 можна відзначити, що діяльність ТОВ «ІНТЕЛКОМ» характеризується зростанням основних фінансових показників. Валовий дохід, собівартість та прибуток суттєво збільшилися, що свідчить про розширення діяльності підприємства та збереження прибутковості. Зросли також активи та власний капітал, що позитивно вплинуло на загальну

фінансову базу компанії. Разом із тим, відмічається зниження рентабельності власного капіталу та показників платоспроможності, що вказує на погіршення фінансової стійкості та зростання навантаження на капітал. Незважаючи на це, ліквідність залишається на прийнятному рівні, а збільшення оборотних активів забезпечує підприємству достатню гнучкість у поточній діяльності.

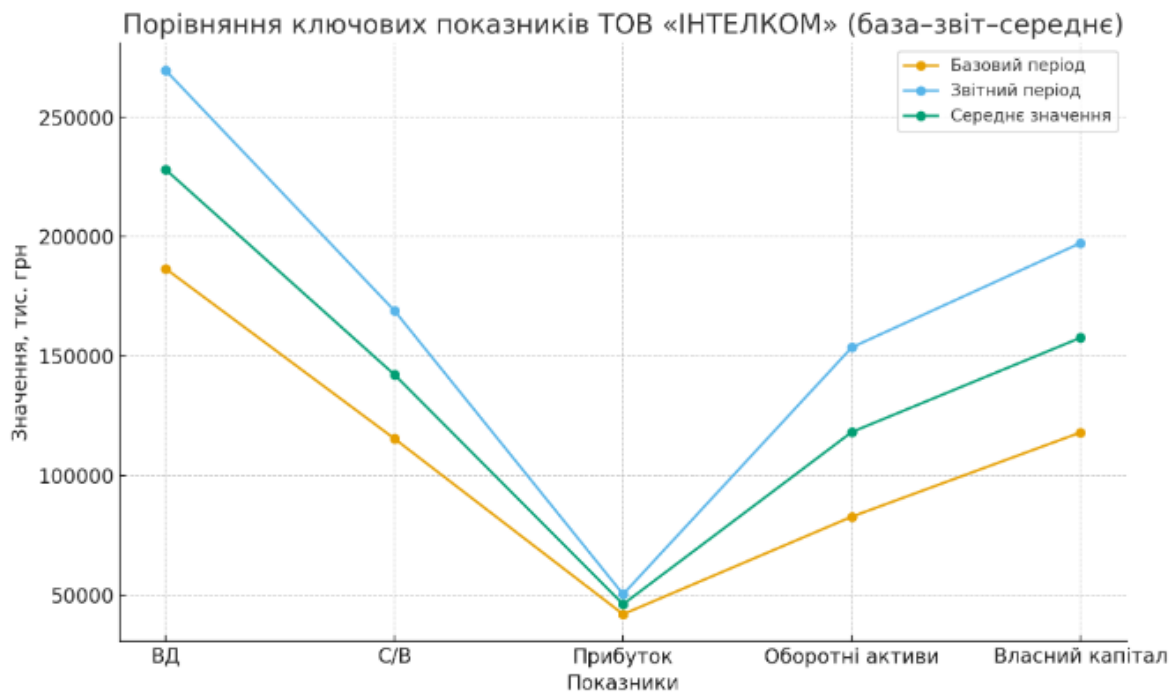


Рис. 2.2. Графічна модель причинно–наслідкових зв’язків

*Джерело: розроблено автором.

На рисунку 2.2 подано графічну модель причинно–наслідкових зв’язків, побудовану на основі узагальнених даних діяльності ТОВ «ІНТЕЛКОМ» за період 2017–2020 років. Синя лінія на графіку відображає базові показники підприємства, тоді як червона — середні значення тих самих показників за досліджуваній період. Така побудова дозволяє візуально оцінити співвідношення між базовими та середніми результатами, визначити характер відхилень і простежити динаміку розвитку ключових економічних показників.

Як видно з моделі, найбільші розбіжності між базовими та середніми значеннями спостерігаються у показниках виручки, прибутку та оборотності активів. Це свідчить про покращення результатів діяльності підприємства не

лише під впливом інфляційних чинників, а насамперед завдяки зростанню попиту на продукцію та розширенню експортних поставок. У 2020 році підприємство частково призупиняло виробництво через пандемію COVID–19, проте цей період був використаний для оновлення складських приміщень, збільшення логістичних потужностей та оптимізації запасів.

Після стабілізації ситуації ТОВ «ІНТЕЛКОМ» зумів оперативно задовольнити підвищений попит як на внутрішньому ринку, так і за кордоном. Кількість працівників збільшилася з 280 осіб у 2020 році до 400 у 2021 році, а дохід підприємства зріс із 172,9 млн грн у 2019 році до 224,7 млн грн у 2020 році, тобто приблизно на 30%. Це стало можливим завдяки оновленню асортименту, виробництву унікальної конкурентоспроможної продукції та розширенню ринків збуту як в Україні, так і за її межами.

Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році компанія «ІНТЕЛКОМ» переглянула збутову політику: припинила співпрацю з ринками країни-агресора та зосередилася на зміцненні позицій в Україні й розширенні експорту до країн ЄС. Попри майже дворазове скорочення українського ринку іграшок, підприємство втратило лише близько 7 % продажів, що свідчить про високу адаптивність і ефективність управлінських рішень[30]. У 2023 році компанія досягла виручки близько 310,7 млн грн, демонструючи стабільність роботи попри військові ризики та логістичні труднощі. Підприємство й надалі інвестує в технології, розширює асортимент і зміцнює бренд «ТехноК», що підтримує його конкурентоспроможність на внутрішніх і зовнішніх ринках[31].

2.3. Дослідження особливостей формування системи збуту на ТОВ «ІНТЕЛКОМ»

Для того, щоб окреслити важливість міжнародних торговельних мереж для розвитку споживчого ринку [13], потрібно, передовсім, чітко з'ясувати

сутність поняття «міжнародна торговельна мережа». Слід зазначити, що в експертному середовищі існують різні підходи до класифікації торговельних мереж навіть за статусом. В різних економіко–географічних районах однотипні торговельні мережі можуть відносити до національних, регіональних або локальних.

Згідно з підходом «ІНТЕЛКОМ» [14], при класифікації роздрібних торговельних мереж в першу чергу враховуються просторові критерії. Якщо у кожній області представлені як оптові, так і роздрібні торгові представники мережі, то їй надається статус національної. Мережі, що діють в двох–трьох регіонах, відносять до регіональних. Якщо ж мережі працюють в межах одного регіону, компанія повинна надати їм статус локальних. Міжнародними можна вважати мережі, які базуються за кордоном, але при цьому їх діяльність контролюється.

Поділяючи в цілому такий методологічний підхід до класифікації торговельних мереж, ми в той же час бачимо необхідність поглиблення такого підходу за рахунок детальнішого врахування ключових ознак класифікації. Отже, міжнародною торговельною мережею можна вважати різновид мережевої форми організації та координації діяльності комерційних об'єктів, що належать до різних типів та мають різне просторове розміщення, але здійснюють комерційну діяльність під одним брендом, мають єдиний центр управління, координуються спільною корпоративною стратегією, та використовують власні міжнародні логістичні та маркетингові системи. Тобто, це мережі, які здійснюють постачання їх комерційних об'єктів на внутрішній, регіональний та зовнішній ринки, враховуючи усі вимоги маркетингового середовища.

Сучасним міжнародним ринкам товарів і послуг властиві як зростаючий рівень конкуренції, так і високий ступінь невизначеності умов діяльності. За таких умов все більшої ваги набуває необхідність застосування послідовного і комплексного підходу до проектування системи управління ланцюгами постачання.

Такий висновок узгоджується з результатами дослідження «Global Review of Activities in Pricewaterhousecoopers» [22]. Дослідження було проведене у липні 2021 року шляхом експертного опитування. Експертами були 503 менеджери з Європи, Північної Америки та Азії. Опитані респонденти були представниками компаній різних розмірів, які належали до різних галузей. Об'єднувало експертів те, що всі вони були відповідальними за управління ланцюгами поставок.

Результати, отримані в ході дослідження, дозволили виділити дві групи компаній – «лідери» та «табори». Аналіз результатів діяльності компаній кожної з груп дозволив зробити висновки щодо ступеню реалізації всіх можливостей у їх діяльності. На підставі аналізу усіх показників діяльності компаній з'ясувалося, що ті компанії, що належать до групи «лідерів», систематично займають вищі позиції, ніж їх конкуренти. Відстаючі ж компанії як за фінансовими, так і за операційними показниками постійно досягають середнього або нижчого від середнього рівня. Компанії–лідери формують вектор розвитку для всієї галузі. Побудовані ними ланцюги поставок працюють швидко та ефективно.

Використовуючи побудовані ланцюги поставок та враховуючи потреби різних груп клієнтів, ці компанії мають можливості ефективно обслуговувати своїх клієнтів на висококонкурентних ринках [14]. Згідно з результатами цього дослідження 40% опитаних учасників представляють роздрібну торгівлю. Ті з компаній, які розглядають ланцюг поставок як стратегічний капітал, є на 70% ефективніші, ніж їхні конкуренти. Керівники надають великої ваги чудовим умовам доставки, зниженню вартості та забезпеченню гнучкості ланцюга поставок. Компанії відійшли від практики застосування єдиної моделі доставки для всіх, надаючи перевагу врахуванню потреб різних сегментів клієнтів та узгодженню з ними конфігурації своїх ланцюгів поставок.

Різні типи компаній по-різному розподіляють функції між учасниками ланцюга поставок. Провідні компанії зазвичай зберігають глобальний контроль над ключовими стратегічними функціями, але в той же час

аутсорсують виробництво та доставку. Конкурентоспроможну диверсифікацію своїх потужностей ланцюга поставок вони забезпечують за рахунок значних інвестицій у нові напрями модифікації ланцюга. Компанії роздрібної торгівлі споживчими товарами частіше зберігають за собою функції планування, виробництва, та закупівлі на регіональному рівні, а також свої допоміжні та стратегічні функції закупівель на глобальному рівні. В той же час в аутсорсінг вони передають близько 7% робіт, пов'язаних з плануванням закупівель і виконанням замовлень, а також 30% виробництва і 10–55% робіт із закупівель (рис. 2.3).

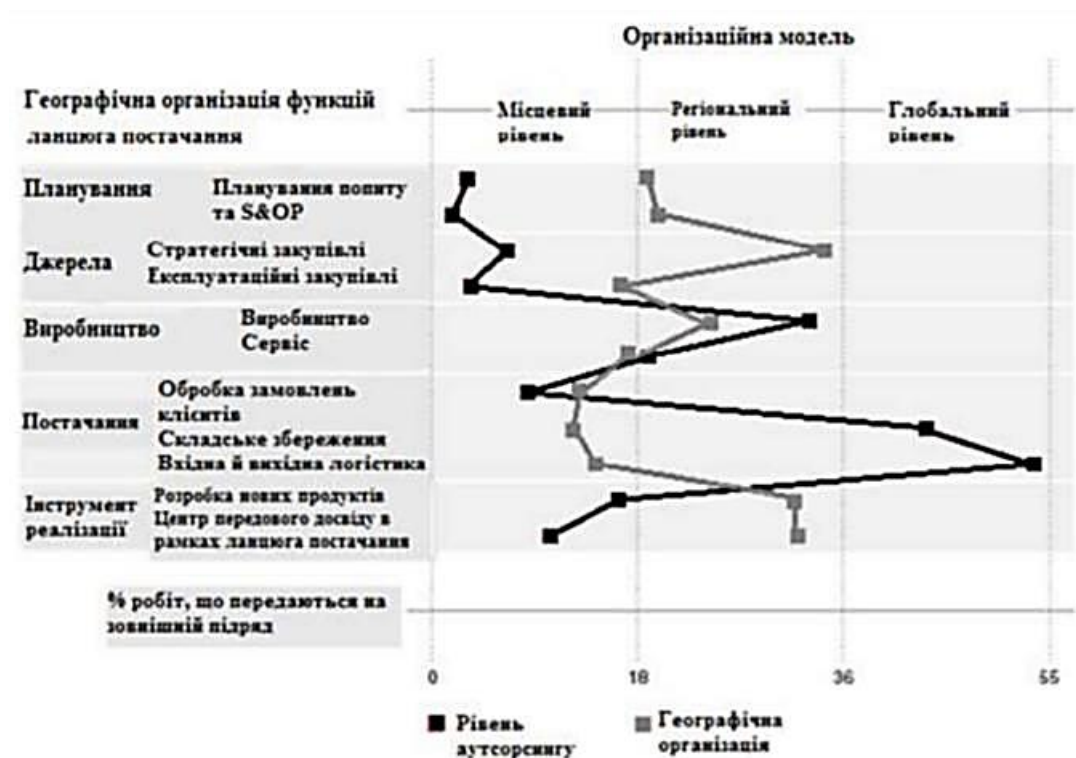


Рис. 2.3. Організаційна модель згідно дослідження за рівнем аутсорсингу організації робіт ланцюга постачання у компанії

*Джерело: розроблено автором.

Використання таких передових методів диференціації ланцюга поставок допомагає покращити загальну роботу мережі. У той же час ці методи все ще є інноваційними і використовуються компанією [13]. Слід зазначити, що ефективний ланцюг поставок є одним із стратегічних пріоритетів більшості на зарубіжних ринках. Водночас міжнародна та національна практика вказує на

виникнення хронічних конфліктів між партнерами при створенні систем збуту. Йдеться не тільки про конфлікт інтересів між сторонами, а про ознаки проблем, які важко вирішити і які можуть призвести до часткового або навіть повного припинення співпраці. Серйозність і гострота конфліктів між різними ланками ланцюга поставок вимагають розробки ефективних інструментів їх вирішення. В ідеалі всі учасники системи маркетингу, в тому числі за участю MRTM, повинні працювати разом над інтегрованою системою, функціонуючи як єдине ціле, на основі повної довіри та неухильного виконання своїх зобов'язань, щоб підтримувати нормальний прибуток та збільшити продажів на даному внутрішньому ринку. Часто, однак, окремі учасники каналу збуту стурбовані своїми власними цілями і розходяться з роллю, яку вони відіграють у каналі, розміром компенсації тощо. Виникнення таких відмінностей призводить до горизонтальних конфліктів (конфліктів між учасниками одного рівня) та вертикальних (між різними рівнями каналів) учасників каналу розподілу [16]. Довжина (кількість рівнів) і ширина (кількість подібних компаній у рівні) каналу може змінюватися.

Розглянемо деякі з найбільш поширених причин загострення конфліктів у міжнародній практиці на прикладі традиційного вертикального каналу розподілу ТОВ «ІНТЕЛКОМ» (виробник → оптова компанія → роздрібна компанія → споживач або виробнича компанія → роздрібна компанія → споживач) між резидентами та нерезидентами. Окрім цього виробник є міжнародною компанією, яка співпрацює з місцевим дистриб'ютором на іноземному ринку, то найбільші проблеми виникають у відносинах між іноземним виробником і торговою компанією–резидентом, що не виключає розвитку конфліктів між іншими учасниками.

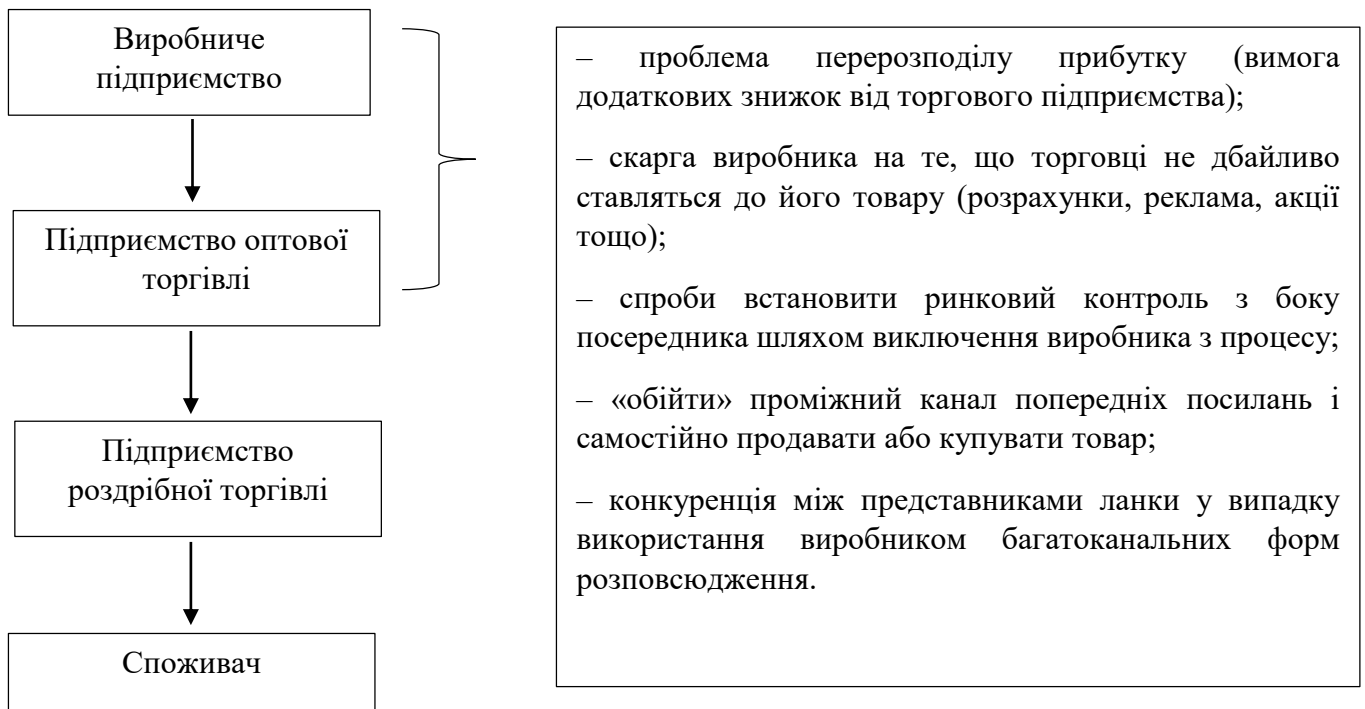


Рис. 2.4. Алгоритм взаємовідносин між ланками при традиційній вертикальній системі розподілу

*Джерело: розроблено автором.

Підприємство ТОВ «ІНТЕЛКОМ» використовує стратегію продажу через описаний канал розподілу, бо самостійно не хоче втручатися у збут та мати власні регіональні представництва як в Україні, так і за кордоном. Тому збут здійснюється через партнерів та дистриб'юторів, яким підприємство згідно з договором намагається забезпечувати рівні умови конкуренції. Підприємство ділить гуртових клієнтів на 3 рівні: великогуртовий покупець (оборот більше від 5 000 000 грн у рік), гуртовий покупець (перша закупівля обсягом 600 000 грн, та мінімальний місячний оборот 85 000 грн), та роздрібний покупець (обсяг закупівлі на суму від 20 000 грн). Задля створення для покупців рівних умов кожній групі покупців надаються різні знижки від базової ціни. Для роздрібних покупців –18%, для гуртових покупців –27% та додаткові квартальні бонуси при виконанні плану –1% та при виконанні річного плану також –1%. Окрім цього, якщо товар вивозиться власним транспортом, надається –2% додаткової знижки. Якщо покупець бажає

відтермінування на довгий термін, знижка дається –25% від прайсової ціни. Для великогуртових покупців діє знижка від –29% і вище та є додаткові знижки при виконанні плану квартального та річного. Окрім цього, мають надавати звітність по продажам клієнтам та які види знижок дається їм. Також підприємство має свої РРЦ інтернет торгівлі. Ціни, які встановлюють в мережі продажу через інтернет, мають надбавку +20% від прайсової ціни. Окрім цього, підприємство зберігає систему договорів та на основі договору відвантажує товар, термін дії договору становить 1 рік та один рік пролонгації, після цього договір переукладають його обидві сторони. Окрім цього у договорі прописуються терміни доставки та оплати товару.

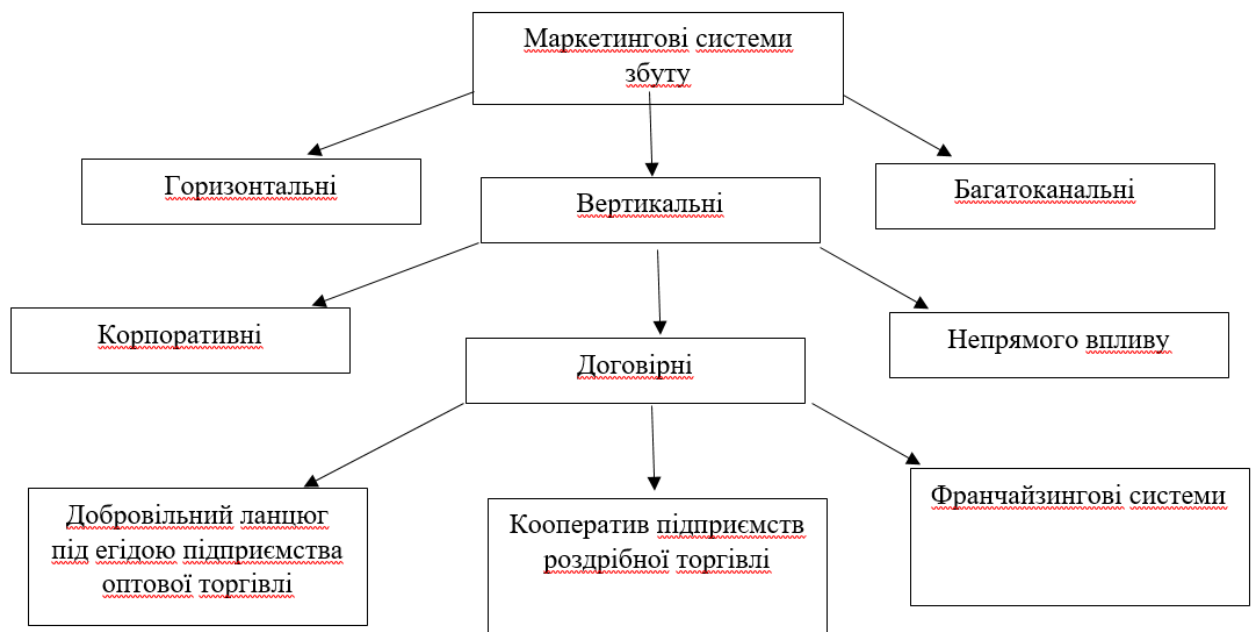


Рис. 2.5. Маркетингові системи збуту ТОВ «ІНТЕЛКОМ»

*Джерело: розроблено автором.

Підприємство також не створює власні гуртівні щоб мати лишні залишки, витрати щодо оренди та облаштування територій продажу, менші затрати на персонал. Та не створювати лишньої конкуренції для своїх гуртових клієнтів.

Для більш глибокого розуміння ефективності функціонування системи збуту ТОВ «ІНТЕЛКОМ» доцільно провести SWOT–аналіз, який дозволяє

оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити можливості й загрози зовнішнього середовища.

Таблиця 2.7

SWOT–аналіз системи збуту ТОВ «ІНТЕЛКОМ»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Організаційні, виробничі та збутові фактори	- Визнаний бренд «ТехноК» і стабільна дистрибуційна мережа в Україні та за кордоном; - Налагоджена логістика та складська інфраструктура; - Сучасні технології виробництва та контролю якості; - Високий рівень впізнаваності серед споживачів.	- Значна залежність від внутрішнього ринку; - Високі витрати на логістику при експорті; - Обмеженість у каналах прямого збуту (через посередників).
Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Ринкові, економічні та політичні фактори	- Зростання попиту на українські товари за кордоном; - Активний розвиток онлайн–торгівлі; - Участь у міжнародних виставках, розширення експорту; - Підтримка держави українського виробника.	- Валютні коливання та інфляція; - Посилення конкуренції з боку імпорту; - Військові ризики, логістичні обмеження; - Зміни поведінки споживачів у кризовий період.

*Джерело: розроблено автором на основі [29].

Крім того, доцільно здійснити PEST–аналіз, який допоможе дослідити вплив зовнішніх макросередовищних факторів — політичних, економічних,

соціальних та технологічних — на діяльність підприємства. Такий аналіз дасть змогу виявити тенденції зовнішнього середовища, оцінити потенційні ризики й перспективи розвитку ринку, а також приймати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення збутової політики компанії.

Таблиця 2.8

PEST–аналіз системи збуту ТОВ «ІНТЕЛКОМ»

Фактор	Характеристика впливу на систему збуту
Політичні (P)	• Воєнний стан та вплив повномасштабного вторгнення країни–агресора на логістику й експортні канали; • Державна підтримка українського виробника та програми імпортозаміщення; • Законодавчі вимоги до якості та сертифікації дитячих товарів.
Економічні (E)	• Коливання валютного курсу, зростання цін на сировину та паливо; • Зниження купівельної спроможності на внутрішньому ринку; • Необхідність адаптації цінової політики та оптимізації логістики.
Соціальні (S)	• Підвищення уваги до безпечності дитячих товарів; • Популяризація українського виробника серед споживачів; • Активний перехід покупців в онлайн–сегмент.
Технологічні (T)	• Впровадження цифрових каналів збуту (e–commerce, онлайн–магазини); • Автоматизація складських і логістичних процесів; • Використання сучасного виробничого обладнання, що скорочує цикл постачання продукції.

*Джерело: розроблено автором на основі [29].

Отже, результати проведених SWOT– і PEST–аналізів свідчать, що система збуту ТОВ «ІНТЕЛКОМ» загалом є достатньо розвиненою та конкурентоспроможною. Сильними сторонами компанії залишаються

впізнаваний бренд, налагоджена логістика, широка дистрибуційна мережа та сучасні технології виробництва, що забезпечують стабільну присутність на ринку та підвищують якість обслуговування клієнтів. Водночас SWOT-аналіз виявив низку внутрішніх обмежень — насамперед залежність від внутрішнього ринку, значні витрати на експортну логістику та недостатню диверсифікацію каналів збуту.

PEST-аналіз показав, що на діяльність підприємства істотно впливають зовнішні чинники: політична нестабільність та воєнні ризики, коливання валютного курсу, зміна споживчих поведінкових моделей та технологічний розвиток ринку. Разом із тим, зовнішнє середовище відкриває і нові можливості — зростання попиту на українську продукцію, розширення e-commerce, підтримку вітчизняного виробника та потенціал для виходу на нові ринки ЄС.

Таким чином, для подальшого посилення ефективності збутової діяльності ТОВ «ІНТЕЛКОМ» доцільно зосередитися на цифровізації процесів збуту, активнішому розвитку онлайн-каналів, оптимізації експортної логістики та диверсифікації ринків збуту. Реалізація цих заходів дозволить підвищити стійкість підприємства до зовнішніх загроз і забезпечить зростання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

ТОВ «ІНТЕЛКОМ» є провідним виробником дитячих іграшок в Україні, входить до трійки лідерів галузі та володіє впізнаваним брендом «ТехноК». Підприємство має потужну виробничу, складську та енергетичну інфраструктуру, що забезпечує ефективну роботу та енергоефективність.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво іграшок (КВЕД 32.40), проте компанія також здійснює допоміжну діяльність у сферах оптової та роздрібної торгівлі, виробництва інших товарів, ремонту та обслуговування обладнання, а також виробництва та постачання електроенергії.

SWOT-аналіз показав, що сильними сторонами компанії є висока якість продукції, сучасне обладнання, активна експортна діяльність, власна сонячна електростанція та стабільний кадровий склад. Серед слабких сторін виділено високу собівартість продукції, обмежену впізнаваність бренду на глобальному ринку та залежність від імпортних комплектуючих.

Аналіз фінансово-господарської діяльності свідчить про позитивну динаміку доходів і прибутку, зростання власного капіталу та ефективне використання оборотних засобів. Зростання витрат на заробітну плату і соціальні відрахування пов'язане зі збільшенням чисельності працівників та розширенням виробничих потужностей.

Балансовий аналіз підтверджує фінансову стабільність підприємства: власний капітал перевищує залучені кошти, збільшується частка оборотних активів, що свідчить про ефективну політику управління ресурсами.

Система збуту ТОВ «ІНТЕЛКОМ» характеризується наявністю національної та міжнародної торговельної мережі, ефективним управлінням логістикою, використанням онлайн-продажів та брендових магазинів, що дозволяє швидко реагувати на попит та зміни ринку.

Компанія успішно адаптується до зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність, коливання вартості сировини та вплив пандемії чи війни, що підтверджує високу гнучкість управлінських рішень та здатність зберігати лідируючі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Загалом, аналіз господарської діяльності ТОВ «ІНТЕЛКОМ» свідчить про стабільність, інноваційність та конкурентоспроможність компанії, а також підтверджує наявність потенціалу для подальшого розвитку і розширення ринків збуту.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “ІНТЕЛКОМ” НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

3.1. Основні напрямки підвищення ефективності збутової діяльності підприємства на зовнішніх ринках

Розвиток ринку дитячих іграшок визначається певними особливостями. По-перше, попит на такі товари буде стабільним, оскільки щорічно у світі народжується нове покоління потенційних споживачів. До прикладу, в Україні щороку народжується близько 400000 дітей. В той же час у нашій країні тривалий час (після 2013 року) спостерігається негативна демографічна ситуація, яку яскраво ілюструє спадний характер лінійної трендової моделі (рис. 3.1).

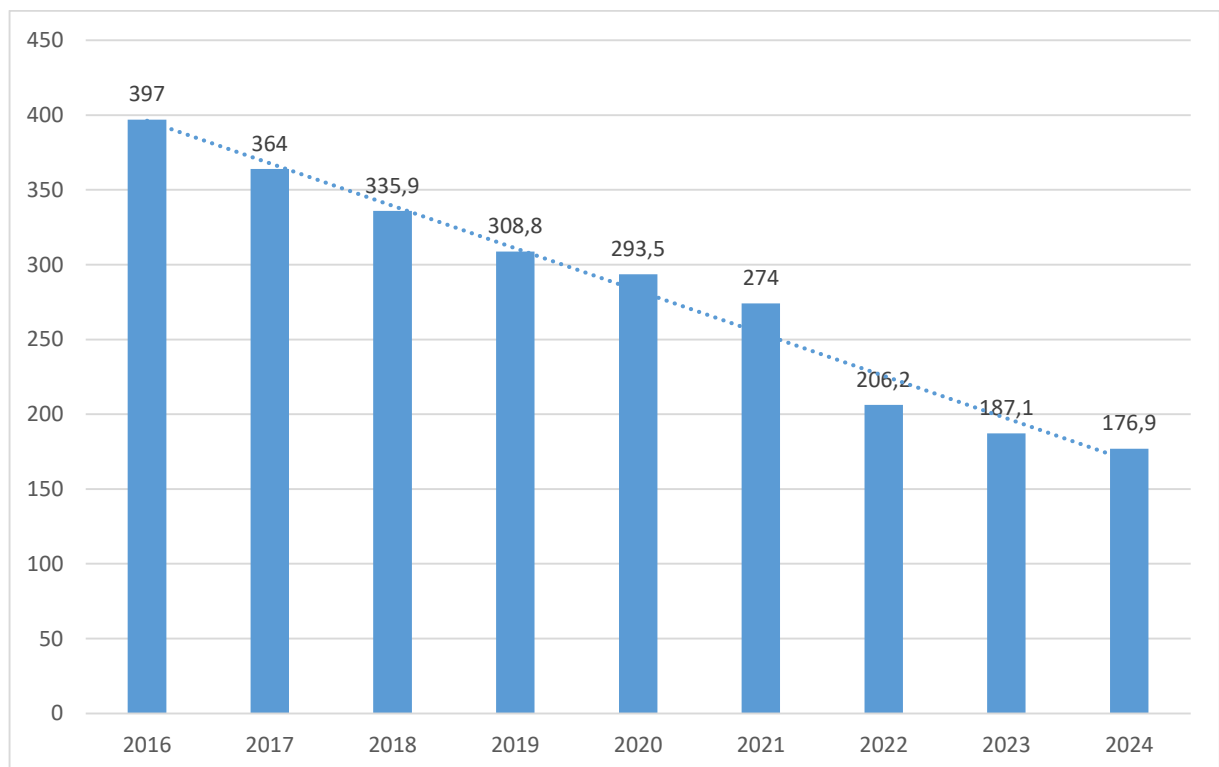


Рис. 3.1. Народжуваність в Україні у 2016–2024 рр., тис. чол

*Джерело: розроблено автором на основі [32]

Отже, для ТОВ “ІНТЕЛКОМ” особливого значення набуває питання розширення своєї експортної діяльності та її географічна диверсифікація, оскільки в таких умовах конкурентна боротьба на внутрішньому ринку з роками посилюватиметься. В той же час сприятливим для виробників іграшок є той факт, що галузь піддається порівняно незначному впливу кризових явищ, оскільки в умовах необхідності скорочувати кошти сімейного бюджету під впливом економічних негараздів батьки схильні зекономити на покупках для себе, аніж на задоволенні потреб своїх дітей.

Основними глобальними викликами, які позначаються на діяльності підприємств–виробників іграшок в цілому світі, є зміна споживчих трендів, падіння народжуваності населення (особливо гостро ця проблема стосується розвинутих країн Західної Європи), банкрутство. Значного удару розвитку галузі завдала пандемія коронавірусу. Згідно з аналітичними підсумками Української Асоціації індустрії іграшок, у 2020 р. в Україні відбулося зменшення обсягу ринку іграшок у порівнянні з 2019 р. на 9% (рис. 3.1).



Рис. 3.2. Обсяг ринку іграшок в Україні, млн. дол. США

*Джерело: розроблено автором.

Що ж стосується експорту іграшок з України, можна помітити утримання стійкої тенденції у період 2018–2020 рр. на рівні близько 33 млн. дол. США, тобто пандемія не спричинила зменшення експортних потужностей українських виробників іграшок. Позитивним для галузі є значне нарощування масштабів експорту у 2021 році: станом на середину грудня 2021 року він становив 40,4 млн. дол. США, що вже більш ніж на 10 млн перевищує результат попереднього року (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Обсяги експорту іграшок з України, млн. дол. США

*Джерело: розроблено автором на основі [32]

Аналізуючи географічну структуру зовнішньої торгівлі іграшками у 2020 р., можемо констатувати, що за загальними обсягами товарообороту п'ятірку лідерів становлять такі країни, як Китай, Чехія, Латвія та Польща. Серед двадцяти країн, які демонструють найвищі показники загального товарообороту з Україною, сальдо зовнішньої торгівлі є додатнім лише по таких країнах, як Латвія, Польща, США, Молдова та Німеччина (табл. 3.1).

Найбільше іграшок імпортується до України з Китаю (частка Китаю становить 85,8 % усього імпорту). Проблемою в цьому випадку є те, що якість такого імпорту, особливо що стосується продукції нижчого цінового сегменту, доволі низька, але це призводить до того, що вітчизняні виробники іграшок втрачають споживача на власному ринку.

Таблиця 3.1

Головні торговельні партнери України у сфері торгівлі іграшками у 2020 р.

Країна–партнер	Товарообіг, дол. США	Експорт, дол. США	Імпорт, дол. США	Сальдо, дол. США
Китай	180 278 197,10	213 940,00	180 064 257,10	–179 850 317,10
Чехія	5 669 307,39	534 906,66	5 134 400,73	–4 599 494,07
Латвія	5 308 055,54	5 305 270,00	2 785,54	5 302 484,46
Польща	5 112 661,74	2 861 710,88	2 250 950,86	610 760,02
США	3 988 682,75	3 439 420,00	549 262,75	2 890 157,25
Угорщина	3 419 672,12	240 070,00	3 179 602,12	–2 939 532,12
Індонезія	2 738 926,02	0,00	2 738 926,02	–2 738 926,02
Молдова	2 578 052,61	2 072 718,05	505 334,56	1 567 383,49
Німеччина	2 395 878,91	1 556 440,29	839 438,62	717 001,67
В'єтнам	1 855 257,58	0,00	1 855 257,58	–1 855 257,58
Малайзія	1 783 732,04	10 430,00	1 773 302,04	–1 762 872,04
Італія	1 623 941,14	100 132,68	1 523 808,46	–1 423 675,78
Таїланд	1 268 146,87	8 930,00	1 259 216,87	–1 250 286,87
Іспанія	1 250 445,22	139 280,00	1 111 165,22	–971 885,22
Велика Британія	972 709,48	726 660,00	246 049,48	480 610,52
Австралія	736 458,78	735 470,00	988,78	734 481,22
Франція	736 430,69	268 200,00	468 230,69	–200 030,69
Канада	714 945,46	515 930,00	199 015,46	316 914,54

*Джерело: розроблено автором.

Для більш повного розуміння зовнішньоторговельної діяльності доцільно проаналізувати географічну структуру експорту іграшок з України у 2020 році, що відображає територіальний розподіл основних партнерів (рис.3.4).



Рис. 3.4. Географічна структура експорту іграшок з України у 2020 р., %

*Джерело: розроблено автором.

Дослідивши динаміку експорту іграшок на ринки основних країн-імпортерів для наших виробників у період 2016–2020 рр., можна констатувати, що спостерігається зростаюча тенденція поставок до Польщі та США. Зокрема, Польща продовжує зміцнювати свою роль як одного з головних торговельних партнерів України у сфері іграшкової продукції, що пояснюється вигідним географічним положенням, близькістю логістичних шляхів та стабільним попитом на товари дитячого сегмента. Окрім того, у структурі експорту значну частку займає Німеччина, яка демонструє стійкі темпи зростання імпорту на світовому рівні, що створює додаткові можливості для українських виробників. Важливо й те, що українська продукція поступово зміцнює позиції й на ринках Балтійського регіону, зокрема в Латвії, де спостерігається додатне торговельне сальдо. Загалом така географічна диверсифікація експорту свідчить про зростання конкурентоспроможності

українських іграшок та розширення потенціалу підприємств на зовнішніх ринках.

Таблиця 3.2

Показники динаміки ринків основних світових імпортерів іграшок у 2016–2020 рр.

Країни	Імпорт у 2016 р., млн. дол. США	Імпорт у 2017 р., млн. дол. США	Приріст 2017/16 %	Імпорт у 2018 р., млн. дол. США	Приріст 2018/17 %	Імпорт у 2019 р., млн. дол. США	Приріст 2019/18 %	Імпорт у 2020 р., млн. дол. США	Приріст 2020/19 %	Серед- ньоріч- ний приріст, %
World	105	118	12,8	125	5,2	121	-2,9	121	-0,1	3,8
Hong Kong, China	4,4	5,8	31,2	5,3	-9,1	4,2	-21,4	3,6	-14,2	-3,3
Italy	2,5	2,5	1,04	2,7	7,5	2,6	-5,4	2,2	-14,8	-2,9
China	2,3	2,1	-9,9	2,1	0,5	2,5	19,7	2,3	-8,8	0,4
Mexico	1,9	2,2	12,1	2,4	8,2	2,4	2,6	2,0	-19,4	0,9
Canada	3,9	4,2	6,2	4,5	7,1	4,2	-6,1	4,1	-2,2	1,3
Belgium	2,0	2,1	4,8	2,1	-0,4	2,0	-1,0	2,1	2,2	1,4
United Kingdom	6,1	6,3	3,1	6,3	-0,1	6,1	-3,7	6,7	10,0	2,3
France	4,6	5,4	16,2	5,5	2,1	5,4	-2,2	5,3	-2,1	3,5
Austria	1,4	1,5	10,6	2,0	31,2	1,5	-22,5	1,4	-5,0	3,6
Spain	2,6	3,3	27,6	3,3	-1,3	3,2	-2,9	2,9	-8,2	3,8
Japan	5,2	6,6	26,0	6,4	-2,8	6,1	-4,4	6,0	-2,9	4,0
USA	30,5	32,7	7,4	34,4	5,1	34,0	-1,2	36,3	7,0	4,6
Australia	2,23	2,4	7,8	2,5	3,7	2,4	-5,2	2,7	12,4	4,7
Czech Republic	1,6	1,7	5,9	1,9	10,5	1,8	-3,4	1,9	6,6	4,9
Switzerland	1,0	1,1	6,8	1,1	2,8	1,1	0,1	1,2	11,5	5,3
Korea, Republic of	1,8	2,1	13,6	2,3	12,0	2,2	-3,8	2,4	7,9	7,4
Netherlands	2,6	2,9	9,8	3,2	10,4	3,3	3,9	3,5	6,8	7,8
Germany	6,6	7,8	18,6	8,9	14,2	8,5	-4,5	8,8	3,2	7,9
Poland	1,9	3,0	62,1	3,5	16,1	3,2	-8,1	3,5	8,8	19,7

*Джерело: розроблено автором.

Але для кожного підприємства–експортера прийняття рішення щодо довготривалого експортного співробітництва необхідно здійснювати на основі оперативної і перевіреної офіційної інформації щодо актуальних тенденцій міжнародної торгівлі. Для цього можна скористатися базою даних Trade Map, яка розроблена International Trade Centre. Вона включає показники об'ємів

експорту та імпорту у вартісних та абсолютних одиницях, які наведені для 220 країн–торговельних партнерів і 5300 продуктових груп.

Нами було проведено дослідження динаміки світового ринку іграшок за період 2016–2020 рр. У 2020 р. світовий обсяг іграшок становив 120 млн. дол. США. Бачимо, що 30% усього світового імпорту припадає на США. За період, який ми аналізували, світовий середній приріст імпорту іграшок становив 3,8 %. Серед двадцяти країн, які є найбільшими імпортерами у світі, найдинамічнішими є показники зростання імпорту Польщі (19,7 %), Німеччини (7,9 %), Нідерландів (7,8 %) та Республіки Корея (7,4 %).

На основі даних ресурсу Trade Map можна зробити висновки щодо концентрації імпорту іграшок, яка ілюструється показником міжнародної конкуренції на даному ринку. Значення показника, менше, ніж 0,25, означає, що країна імпортує іграшки з великої кількості країн–партнерів, частка яких в її загальному імпорті є невисокою. Якщо значення показника перевищує 0,25, то країна має кілька великих постачальників, частка яких в імпорті є доволі значною. Імпорт таких країн, як США, Японія, Канада є доволі концентрованим, у багатьох з них найбільша частка імпорту іграшок припадає на Китай.

Проведений аналіз сучасних тенденцій розвитку глобального та національного ринку іграшок дав змогу встановити, що попри загальні демографічні виклики, посилення конкуренції з боку азійських виробників та вплив кризових явищ, галузь загалом демонструє відносну стійкість. Український ринок характеризується значною часткою імпорту, переважно з Китаю, що створює істотний тиск на вітчизняних виробників, особливо у нижньому ціновому сегменті. Водночас експорт українських іграшок зберігає позитивну динаміку, а в окремі роки — навіть зростає, що підтверджує наявність сприятливих можливостей для виходу на зовнішні ринки.

Аналіз міжнародної кон'юнктури свідчить, що найбільші ринки–імпортери, зокрема США, Польща, Німеччина, Нідерланди та Республіка Корея, характеризуються стабільним або прискореним зростанням попиту на

іграшкову продукцію. Окрім того, за результатами оцінки рівня концентрації імпорту, значна частина країн орієнтується на кількох великих постачальників, що дає можливість українським підприємствам посилити свою присутність у разі належної промоції та забезпечення високої якості продукції.

Узагальнюючи результати аналізу виявлених тенденцій розвитку глобального ринку іграшок, можна запропонувати ТОВ «ІНТЕЛКОМ» такі напрями підвищення ефективності збутової діяльності:

1. Активізувати експорт на ринки з високими темпами зростання імпорту іграшок (Польща, Німеччина, Нідерланди, Республіка Корея), орієнтуючись на їх підвищену динаміку та можливість зайняти конкурентні ніші.
2. Зосередити увагу на виробництві продукції середнього та середньо-високого цінових сегментів, що дасть змогу більш ефективно конкурувати з імпортом низької якості, насамперед китайським.

3. Використовувати міжнародні інформаційно-аналітичні ресурси (зокрема Trade Map) для системного моніторингу змін світового попиту, структури імпорту та потенційних партнерів, що забезпечить обґрунтованість управлінських рішень у сфері зовнішньої збутової діяльності.

3.2. Методи реалізації комплексу заходів щодо диверсифікації збутової діяльності ТОВ «ІНТЕЛКОМ» на зовнішніх ринках

Компанія «ІНТЕЛКОМ» розгорнула діяльність по завоюванню міжнародного ринку ще у 2002 р. Важливим рішенням було налагодження зовнішньоторговельних зв'язків з країнами ЄС. Європейський споживач у своїх вподобаннях велику увагу приділяє так званій «брендоорієнтованості»,

тому завданням компанії було створення високоякісних ліцензійних іграшок від української торгової марки.

Експорт складає 40% від загального обсягу реалізації іграшок компанією «ІНТЕЛКОМ», в тому числі 15 % продукції реалізується на ринках країн Європейського Союзу (рис. 3.5).

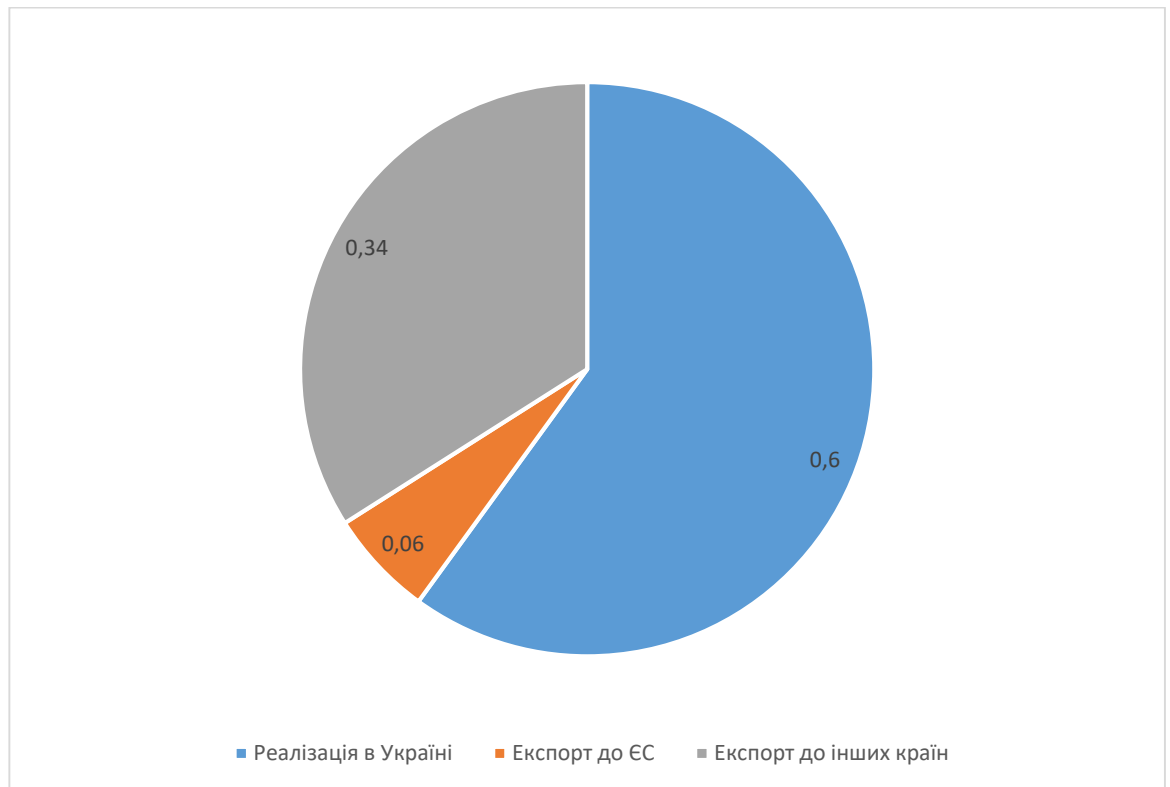


Рис. 3.5. Структура реалізації продукції ТОВ «ІНТЕЛКОМ»

*Джерело: розроблено автором.

Подальший успіх компанії на зовнішніх ринках забезпечений реалізацією ефективної стратегії збутової діяльності, яка ґрунтується на низці ключових принципів.

1. Створення дитячих іграшок з дотриманням усіх вимог стандартів якості та безпеки.

2. Контроль за усім комплексом виробничих процесів. У глобалізованій економіці за різні процеси при виробництві якогось товару нерідко відповідають різні компанії, в той час як компанія «ІНТЕЛКОМ» утримує в

штаті дизайнерів та конструкторів, займається виробленням прес-форм та підготовкою технічної документації. Це зменшує ризик форс-мажорів при впливі непередбачуваних кризових чинників.

3. Компанія активно бере участь у міжнародних заходах, які дозволяють у майбутньому посилити експортні перспективи і налагодити нові зовнішньоторговельні контакти. У 2016 р. вона вперше презентувала свою продукцію на міжнародній виставці Spielwarenmesse, що кожного року відбувається в німецькому місті Нюрнберг, а торговий знак «ТехноК» було зареєстровано в ЄС.

4. ТОВ «ІНТЕЛКОМ» слідкує за дотриманням необхідних технічних вимог у зовнішній торгівлі. Компанія застосовує систему управління якістю ISO 9001. Іграшкова продукція ТМ «ТехноК» сертифікована в Україні та ЄС. Випробовування для Європи здійснювалися у серйозній та авторитетній організації TÜV і підтвердили високий рівень безпеки товарів.

5. Продукція «ІНТЕЛКОМ» вже завоювала високу репутацію у багатьох країнах світу, оскільки на підприємстві застосовують новий підхід до якості товарів. На підприємстві чітко дотримуються вимог законодавства, яке регулює питання безпечності пластикових іграшок. Оскільки європейські споживачі є більш вимогливими і конкуренція на ринку доволі жорстка, з метою забезпечення високої якості для виробничих процесів використовують тільки екологічні види пластмаси. Існує чітка заборона на використання переробленої пластмаси, що часто дозволяють собі китайські виробники дешевих іграшок.

6. Значною перевагою компанії є її приєднання до міжнародної мережі Enterprise Europe Network. Це дасть можливість налагодити зв'язки з потенційними новими споживачами продукції, з одного боку, а з іншого – розширити коло постачальників чистого пластику, який наразі закуповується за допомогою посередників у Польщі та Словаччині.

7. «Інтелком» віддає належне вагомості інноваційної складової виробничого процесу, яка значною мірою визначає конкурентоспроможність

експортної продукції. Компанія першою у світі створила повні відеоінструкції зі збору металевих конструкторів. Їх можна отримати, зчитавши QR-код з позначкою YouTube на коробці конструктора. Також «Інтелком» вперше в Україні у 2013 році для виробництва продукції застосувала технологію IML (пряма інжекція малюнка на виріб).

Чітка продумана стратегія та ґрунтовне вивчення особливостей ринку європейських країн дозволило підприємству налагодити експортні поставки у Угорщину, Словаччину, Польщу, Литву, Латвію, Естонію.

Таблиця 3.3

**Обсяги продажів продукції ТОВ «ІНТЕЛКОМ» на зовнішніх ринках у
2018–2020 рр., млн. грн**

Товари, які експортуються	2018	2019	2020
Дитячі пластикові іграшки	103	156	174
Металеві конструктори	35	69	85
Настільні ігри	17	23	35

*Джерело: розроблено автором.

Щодо географічної структури експортної стратегії компанії «ІНТЕЛКОМ», можемо зазначити, що вона достатньо диверсифікована, адже її продукція представлена на ринках таких країн, як США, Канада, Угорщина, Румунія, Хорватія, Болгарія, Молдова, Чехія, Греція, Німеччина, Словаччина, Польща, Литва, Латвія, Естонія.

Екстраполюючи результати дослідження, проведеного в п. 3.1, на експортну діяльність компанії «ІНТЕЛКОМ», можемо зробити такі висновки:

1. Географія експорту обов'язково повинна враховувати найдинамічніші ринки іграшок у світі, якими є Польща, Німеччина, Нідерланди та Республіка Корея.

2. Серед налагоджених експортних каналів ми спостерігаємо Польщу та Німеччину, отже, необхідно їх поглиблювати і надалі, а також розвивати ділові стосунки з Нідерландами та Республікою Корея.

3. Найбільш вигідною для підприємства може бути співпраця з Польщею, оскільки її ринок зростає найшвидше за останні 5 років (19 %). На користь компанії «ІНТЕЛКОМ» її розташування в Західному регіоні та територіальна близькість до Польщі, оскільки середня відстань між Польщею та усіма її країнами–постачальниками є більшою, ніж за умови співпраці з Україною та компанією «ІНТЕЛКОМ» зокрема.

4. Підприємству необхідно розширювати свою присутність на ринку ЄС, оскільки частка експорту до ЄС, як вже зазначалося, становить лише 15 %. Для українських виробників іграшок, що розвивають експорт, укладення Угоди про вільну торгівлю з ЄС несе значні переваги. Для виробників пластмасових іграшок з України ставка ввізного мита була знижена до нуля, в той час як для експортерів з третіх країн вона складає біля 5%.

3.3. Розрахунок витрат й оцінка економічної ефективності втілення запропонованих проектних рішень з вдосконалення збутової діяльності ТОВ “ІНТЕЛКОМ” на зовнішніх ринках

Збутова діяльність є важливим джерелом довгострокового розвитку, економічного зростання та прибутку для торгових компаній. Очевидно, що нарощування експортного потенціалу потребуватиме реалізації комплексу заходів, які можна запропонувати підприємству.

Таблиця 3.4

Штатна чисельність і витрати на оплату праці ТОВ «ІНТЕЛКОМ»

Посада	Кількість штату	Загальний встановлений оклад, грн	Річний фонд ЗП, грн	Нарахування ЄСВ (22%), грн	Загальні витрати на оплату праці/
Генеральний директор	1	30 000	360 000	79 200	439 200
Заступник генерального директору	3	20 000	720 000	158 400	878 400
Головний бухгалтер	1	20 000	240 000	52 800	292 800
Бухгалтер	4	12 000	576 000	126 720	702 720
Головний економіст	1	12 000	144 000	31 680	175 680
Охорона	6	6 000	432 000	95 040	527 040
Маркетолог	3	10 000	360 000	79 200	439 200
Пакувальник	20	5 000	1 200 000	264 000	1 464 000
Ливарник	10	8 000	960 000	211 200	1 171 200
Працівник цеху	25	6 500	1 950 000	429 000	2 379 000
Лаборант	3	11 833,33	426 000	93 720	519 720
Медичний персонал	3	10 000	360 000	79 200	439 200
Конструктор	7	15 000	1 260 000	277 200	1 537 200
Моделювальник	2	13 500	324 000	71 280	395 280
Менеджер	15	10 500	1 890 000	415 800	2 305 800
Логіст	3	9 500	342 000	75 240	417 240
Водій	10	7 500	900 000	198 000	1 098 000
Всього	108	—	12 417 000	2 737 680	15 154 680

*Джерело: розроблено автором.

Як видно з даних таблиці, найбільша частка витрат припадає на виробничий персонал (працівники цеху, ливарники, пакувальники) — понад 50 % загального фонду оплати праці. Така структура витрат є типовою для підприємств із високою часткою ручної праці, однак вона водночас свідчить про те, що управлінська та збутова функції залишаються недостатньо забезпеченими кадрово. У структурі відсутні такі важливі посади, як керівник відділу зовнішньоекономічної діяльності, аналітик збуту, SMM-спеціаліст та координатор логістичних процесів, що ускладнює ефективне управління

реалізацією продукції, аналітику продажів і розвиток співпраці з клієнтами на зовнішніх ринках.

У зв'язку з цим доцільно провести реструктуризацію збутового відділу шляхом введення нових посад і часткової оптимізації виробничого персоналу. Це дозволить збалансувати навантаження між операційними та управлінськими функціями, підвищити оперативність прийняття рішень і забезпечити більш системний вихід підприємства на міжнародні ринки.

На основі даних таблиці 3.4 встановлено, що загальні витрати на оплату праці в ТОВ «ІНТЕЛКОМ» становили 15 154,68 тис. грн при штатній чисельності 108 осіб. Середня заробітна плата одного працівника становить близько 11,7 тис. грн на місяць, що відповідає середньому рівню в галузі. Аналіз структури показав, що частка адміністративно–збутового персоналу у загальних витратах сягає 45–50 %, що свідчить про значне зосередження управлінських функцій у невеликій групі працівників та потребу в оптимізації штатного складу і перерозподілі відповідальності.

З метою підвищення ефективності збуту запропоновано створити 4 нові посади (2 менеджери проектних продажів, аналітик зовнішніх ринків та digital–маркетолог) із загальними витратами 775,9 тис. грн на рік. Водночас пропонується скоротити 2 посади заступників директора, що дозволить зменшити витрати на 585,6 тис. грн. У результаті загальне збільшення фонду оплати праці становитиме лише 190,3 тис. грн на рік (табл. 3.5), що є економічно обґрунтованим з огляду на очікуване підвищення ефективності управління збутовими процесами та розширення присутності компанії на нових ринках.

Таблиця 3.5

Розрахунок впливу на фонд оплати праці:

Показник	К-сть	Місячна з/п, грн	Річний фонд, грн	ЄСВ (22%), грн	Разом, грн
2 менеджери проектних продажів	1	12 000	288 000	63 360	351 360
1 аналітик зовнішніх ринків	1	15 000	180 000	39 600	219 600
1 digital–маркетолог	4	14 000	168 000	39 960	204 960
Разом (нові витрати)	2	–	636 000	139 920	775 920
Скорочення (2 заступники директора)	2	20 000	–480 000	–105 600	–585 600
Загальна зміна фонду ЗП		–	–	–	+190 320

*Джерело: розроблено автором.

Отже, після реструктуризації річні витрати на оплату праці збільшуються лише на 190,3 тис. грн, проте очікується:

- підвищення ефективності збуту за рахунок кращої аналітики й digital–просування;
- зростання обсягу реалізації на 5%

Очікуваний результат реалізації заходів — зростання обсягів реалізації продукції на зовнішніх ринках на 5 %, або близько 3 млн грн додаткового доходу на рік. Тоді економічний ефект становитиме:

$$E_{ek} = 3\,000\,000 - 190\,320 = 2\,809\,680 \text{ грн. (3.1)}$$

Таким чином, запропонована реструктуризація збутового підрозділу є економічно доцільною, забезпечує суттєве підвищення результативності збуту при мінімальному зростанні витрат, і може стати основою для подальшого розвитку експортного потенціалу підприємства.

В штат працівників діяльності підприємства складає 108 осіб, серед яких директора, завідувачі, працівники складу, вантажники, помічники, а також логісти, які займаються пошуком автомобілей, складанням маршрутів, контролем перевезень, працівники виписки на складах, які відіграють важливу роль у відвантаженні продукції зі складів, вони повністю супроводжують процес відвантаження документами, оформлюють товаро–транспортні накладні, звіряють довіреності, довірчі листа, оформлюють видаткові накладні, супроводжують процес відвантаження клієнтів з баз.

Первісна вартість складських приміщень становить 30 млн. грн., строк експлуатації – 50 років. Річні амортизаційні відрахування за прямолінійним методом становитимуть 600 000 грн. При порівнянні вантажних автомобілів за ціновим фактором можна зробити висновок про те, що найбільш прийнятним для підприємства варіантом є покупка автомобіля Scania R–800. Проте треба розуміти, що при прийнятті рішень варто користуватися не лише ціновими, а й неціновими факторами впливу через те, що ціновий фактор не здатен повністю охарактеризувати предмет з якісної точки зору. Тому додатково проведено порівняльний аналіз цих трьох моделей. За основу прийняті наступні критерії, що мають високий ступінь впливу на подальшу експлуатацію вантажівки: рік випуску авто, пробіг, вантажопідйомність, потужність двигуна (табл. 3.6.)

Таблиця 3.6

Порівняльна характеристика транспортних засобів, рекомендованих до придбання підприємством

Показники	Scania R–800	Mercedes–Bens Sprinter	MAN TGX
Рік випуску	2015	2018	2017
Пробіг, км	30258	15722	20358
Вантажопідйомність, т	24,95	21,65	28,5
Потужність двигуна к.с.	410	470	500

*Джерело: розроблено автором.

Змінними називаються витрати, які залежать від величини пробігу автомобіля. До них належать: витрати на паливно–мастильні матеріали, технічне обслуговування, ремонт автомашини, поновлення та ремонт шин, амортизація просувного складу. Ці витрати розраховуються на 1 км пробігу. До постійних витрат належать: накладні витрати, заробітна плата водіїв (умовно), а також амортизаційні відрахування. Ці витрати обраховуються на 1 год. пробігу автомашини на підприємстві. Вантажно–розвантажувальні витрати охоплюють всі витрати на виконання цих робіт (оплата праці вантажників, експедиторів та інших працівників, вартість електроенергії, матеріалів та ін.). Вони розраховуються на 1 т перевезеного вантажу або 1 год. вантажно–розвантажувальних робіт. Дорожніми називають витрати, що пов'язані з будівництвом доріг, їх ремонтом і утриманням. Ці витрати обраховуються, як правило, на 1 т–км або на 1 км пробігу. Придбання автомобілю є капітальною інвестицією, що дозволить знизити витрати на перевезення матеріальних ресурсів між підрозділами. Грошовим потоком в даному випадку є різниця між витратами на залучення сторонніх компаній та витратами на перевезення власними силами.

1. Нагальною потребою є розширення штату працівників, оскільки компанія «ІНТЕЛКОМ» відчуває нестачу професійних кадрів. Оскільки мова

йде про поглиблення присутності власне на зовнішніх ринках, варто при підборі кадрів звертати увагу на рівень володіння потенційними працівниками іноземними мовами та готовність працювати з інтернет-ресурсами, які містять аналітичні дані стосовно основних тенденцій розвитку міжнародної торгівлі.

2. ТОВ «ІНТЕЛКОМ» необхідно використовувати запропоновану урядом програму для підтримки розвитку діяльності малого та середнього бізнесу, що передбачає вигідне кредитування підприємств – експортерів не сировини, а власне готової виробничої продукції. Це дасть можливість акумулювати додаткові фінансові ресурси, які можна використовувати для розвитку експортної діяльності.

3. Важливим завданням є використання ТОВ «ІНТЕКЛОМ» у виробничій діяльності енергозберігаючих технологій, наприклад, твердопаливних котлів і тих, що працюють на відпрацьованому маслі, а також роботу сонячних електростанцій.

4. Підприємству варто вдосконалити асортимент експортної продукції, враховуючи основні споживчі тренди на ринку іграшок. Так, у структурі асортименту повинна бути представлені такі види товарів:

- S.T.E.M. (наука, технологія, інженерія, математика) – інтерактивні іграшки чи ігрові комплекти, що дають можливість дітям конструювати, винаходити, впроваджувати інновації та виявляти свою креативність.

- Eco-friendly іграшки – ті, що виготовляються з чистого пластику та не передбачають використання пластикової упаковки.

- Настільні ігри – особливо їх популярність зросла під час пандемії і локдаунів, коли люди змушені були багато часу проводити вдома. Споживачам подобаються ігри, які мають захоплюючий сюжет.

- Іграшки для розвитку емоційного інтелекту – вони вчать малюків бути психологічно стійкішими, відповідальнішими, та тренують уважність та пам'ять.

5. Оскільки сучасний споживач легко піддається впливу популярних носіїв digital-контенту (YouTube, TikTok), компанії «Інтелком» необхідно

активізувати свою присутність в соцмережах та більш інтенсивно комунікувати з аудиторією YouTube-каналу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи збутової діяльності ТОВ «ІНТЕЛКОМ». Аналіз показав, що підприємство має значний виробничий потенціал і конкурентоспроможну продукцію, однак ефективність збутової системи обмежується недостатнім рівнем маркетингової активності, недосконалою логістикою та відсутністю сучасних інструментів просування на зовнішніх ринках. Для підвищення результативності збутової політики запропоновано комплекс управлінських рішень, серед яких оптимізація структури відділу збуту, запровадження нових посад та оновлення матеріально-технічної бази.

Економічні розрахунки підтвердили доцільність упровадження запропонованих заходів: збільшення витрат на оплату праці та придбання техніки забезпечить підвищення обсягів реалізації та зниження логістичних витрат. Термін окупності інвестицій становить близько одного року, а очікувана рентабельність перевищує 85–90 %. Реалізація запропонованих рішень дозволить підвищити ефективність управління збутом, покращити комунікацію з клієнтами, розширити присутність на зовнішніх ринках і забезпечити сталий розвиток підприємства.

Отже, впровадження цих заходів сприятиме зростанню прибутковості та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «ІНТЕЛКОМ».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на тему «Дослідження та удосконалення системи збутової діяльності компанії «ІНТЕЛКОМ»» було реалізовано мету дослідження та виконано всі поставлені завдання. Результати дослідження узагальнено у вигляді висновків, що безпосередньо відображають зміст кожного з дев'яти завдань роботи.

1. У процесі виконання першого завдання розкрито сутність збутової діяльності підприємства та її роль у системі управління. Встановлено, що збут є ключовою функціональною підсистемою менеджменту, яка забезпечує реалізацію продукції, формування доходів і прибутку, а також досягнення конкурентних переваг. Доведено, що ефективне управління збутом базується на інтеграції функцій планування, організації, мотивації та контролю й тісно пов'язане з маркетингом і логістикою.

2. У межах другого завдання досліджено методологічні підходи до аналізу та оцінки системи збуту на підприємстві. Узагальнено систему показників ефективності збутової діяльності, зокрема обсяги реалізації, рентабельність, оборотність запасів, витрати на збут і темпи приросту прибутку. Обґрунтовано доцільність застосування комбінованого підходу до оцінювання ефективності збуту, що поєднує ресурсний, витратний та економіко-математичний методи.

3. Виконуючи третє завдання, проаналізовано законодавчу та нормативно-довідкову базу, що регулює збутову діяльність підприємств в Україні. Визначено, що правове регулювання ґрунтується на положеннях Цивільного та Господарського кодексів України, а також законів України «Про захист прав споживачів», «Про рекламу», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про ціни і ціноутворення» тощо. Дотримання чинного законодавства є необхідною умовою стабільної та прозорої збутової діяльності.

4. У рамках четвертого завдання надано загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІНТЕЛКОМ». Встановлено, що підприємство є провідним українським виробником дитячих іграшок під

торговою маркою «ТехноК», має розвинену виробничу базу, сучасне технічне оснащення, кваліфікований персонал та стабільні позиції на внутрішньому і зовнішніх ринках.

5. П'яте завдання передбачало аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «ІНТЕЛКОМ». За результатами аналізу виявлено позитивну динаміку основних фінансових показників, зокрема зростання обсягів реалізації та прибутковості. Водночас обґрунтовано необхідність оптимізації витрат на логістику та управління запасами з метою підвищення ліквідності й ефективності використання ресурсів.

6. У межах шостого завдання досліджено особливості формування системи збуту на ТОВ «ІНТЕЛКОМ». Встановлено, що підприємство використовує багатоканальну систему реалізації, яка включає власну торгову мережу, дистриб'юторів, інтернет-магазин і експортні поставки. Разом із тим визначено потребу у вдосконаленні логістичного супроводу та впровадженні сучасних CRM-технологій.

7. У процесі виконання сьомого завдання обґрунтовано основні напрями підвищення ефективності збутової діяльності підприємства на зовнішніх ринках. Запропоновано вдосконалення стратегічного планування експорту, адаптацію асортименту до вимог іноземних споживачів, активізацію маркетингових комунікацій та участь у міжнародних виставках з метою посилення позицій бренду «ТехноК».

8. Восьме завдання було спрямоване на визначення методів реалізації комплексу заходів щодо диверсифікації збутової діяльності ТОВ «ІНТЕЛКОМ». Запропоновано використання цифрових інструментів управління продажами, розвиток партнерських мереж у країнах ЄС, автоматизацію обліку збутових операцій і вдосконалення системи мотивації персоналу збутового підрозділу.

9. У межах дев'ятого завдання здійснено розрахунок витрат і оцінено економічну ефективність впровадження запропонованих заходів. Встановлено, що реалізація розроблених рішень забезпечує зростання

прибутковості збутової діяльності, підвищення рентабельності продажів і скорочення строків окупності інвестицій, що підтверджує їх економічну доцільність.

Підсумовуючи, проведене дослідження має вагоме теоретичне та практичне значення. Отримані результати можуть бути використані в діяльності ТОВ «ІНТЕЛКОМ» для вдосконалення системи збуту, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення сталого розвитку підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про безпечність та якість харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 р. № 771/97–ВР (в ред. від 6 вересня 2005 р. з наступними змін. та доповн.) (1997). Відомості Верховної Ради України URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T172042.html (дата звернення: 03.03.2025)
2. Про державний ринковий нагляд і контроль нехарчової продукції: Закон України від 02.12.2010 р. № 2735–VI (2010) URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T172042.html (дата звернення: 03.03.2025)
3. Про загальну безпечність нехарчової продукції: Закон України від 02.12.2010 р. №2736–VI (2010) URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T172042.html (дата звернення: 03.03.2025)
4. Про підтвердження відповідності: Закон України від 17.05.2001 р. №2406–III (2001) URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T172042.html (дата звернення: 07.03.2025)
5. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>; (дата звернення: 08.03.2025)
6. Офіс великих платників податків Державної фіскальної служби. В Офісі визначили Топ–100 найбільших платників. Дата звернення: 17.04.2018 URL: <http://officevp.sfs.gov.ua/media-ark/news-ark/324207.html>; (дата звернення: 13.03.2025)
7. (29.03.2018) ЛІГА:ЗАКОН. Індекс настроїв малого бізнесу–2018. URL: <http://company.ligazakon.ua/archives/7092>; (дата звернення: 15.03.2025)
8. Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності: Закон України від 01.12.2005 р. №3164–IV (2005) URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T172042.html (дата звернення: 15.03.2025)

9. Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин: Закон України URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T172042.html (дата звернення: 15.03.2025)
10. Про загальну безпечність нехарчової продукції: Закон України від 02.12.2010 № 2736–VI (2010) Відомості Верховної Ради України, 23–25, ст. 121 (дата звернення: 15.03.2025)
11. Про затвердження переліку органів державного ринкового нагляду та сфер їх відповідальності Постанова КМУ від 01.06.2011 р. №573. (2011). (дата звернення: 15.03.2025)
12. Про затвердження Порядку функціонування національної інформаційної системи державного ринкового нагляду, внесення до неї відомостей і подання повідомлень Постанова КМУ від 26.12.2011 р. №1397. (2011) (дата звернення: 15.03.2025)
13. Про затвердження Порядку функціонування системи оперативного взаємного сповіщення про продукцію, що становить серйозний ризик, та подання повідомлень для внесення до неї Постанова КМУ від 26.12.2011 р. №1398. (2011) (дата звернення: 15.03.2025)
14. Про затвердження Порядку подання повідомлення про продукцію, яка не відповідає загальній вимозі щодо безпечності продукції, органам державного ринкового нагляду Постанова КМУ від 26.12.2011 р. №1401. (2011) (дата звернення: 30.03.2025)
15. Про затвердження Порядку здійснення державного контролю нехарчової продукції Постанова КМУ від 26.12.2011 р. №1403. (2011) (дата звернення: 30.03.2025)
16. Про затвердження ступенів ризику видів нехарчової продукції та критеріїв, за якими визначається належність нехарчової продукції до відповідних ступенів ризику Постанова КМУ від 26.12.11 р. №1404. (2011) (дата звернення: 30.03.2025)

17. Віткін Л., Луценко Д. Удосконалення державного ринкового нагляду за безпечністю нехарчової продукції відповідно до європейських підходів //Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2012. – №. 5. – С. 18–25. (дата звернення: 30.03.2025)
18. Каплюченко Т. В.Становлення ринкового нагляду в Україні: сучасні потреби та механізм їх вирішення / Т. В. Каплюченко // Актуальні проблеми політики : зб. наук. праць. – Одеса, 2012. – Вип. 44. – С. 305 – 314 (дата звернення: 30.03.2025)
19. Міжнародне технічне регулювання: навч. посіб./ О. М. Сафонова та [ін.]. – Х.: ХДУХТ, 2013. – 372 с. (дата звернення: 15.04.2025)
20. Крисанов, Д. Ф. (2010). Якість і безпечність харчової продукції //Економіка і прогнозування. № 3, 103–119. (дата звернення: 15.04.2025)
21. Плахотін, В. Я. (2009). Проблеми розробки і впровадження системи НАССР та шляхи їх вирішення / В. Я. Плахотін, І. С. Тюрікова, Т. Ю. Суткович // Наукові праці ОНАХТ, Вип. 36.(2), 220–224. (дата звернення: 15.04.2025)
22. Bauer, J., Falshaw, R., Oakland, J.S. (2005). Implementing Business Excel-lence, „Total Quality Management” Vol. 16, June, No. 4. (дата звернення: 15.04.2025)
23. Kraszewski, R. (2009). Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń. (дата звернення: 15.04.2025)
24. Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością, red. T. Sikora, Wydawnictwo UE, Kraków. (2010). (дата звернення: 15.04.2025)
25. Про управління збутовою діяльністю підприємства. URL: https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/f1bdbe48-b4e2-4e2d-a620-6b5ab4579d47/download?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.04.2025)
26. Закон України про зовнішньоекономічну діяльність. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/959-12?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення: 30.04.2025)

27. Про скасування Господарського кодексу. URL: https://www.apteka.ua/article/727982?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.05.2025)
28. Офіційний сайт-каталог компанії «ІНТЕЛКОМ». URL: <https://www.technoktoys.com/ua/> (дата звернення: 12.05.2025)
29. Від «Сьомого кілометра» до 20 000 магазинів. URL: https://retailers.ua/news/management/13798-vid-somogo-kilometra-do-20-000-magaziniv-istoriya-intelkom-ukrayinskogo-virobnika-dityachih-igrashok?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.05.2025)
30. ТОВ «ІНТЕЛКОМ» в списку Forbes Ukraine "Next250". URL: <https://www.technoktoys.com/ua> (дата звернення: 12.05.2025)
31. BBC News Україна В Україні народилось найменше дітей за час незалежності. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cv29nnljx6po> (дата звернення: 25.05.2025)
32. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436–IV. (дата звернення: 25.05.2025)
33. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435–IV. (дата звернення: 25.05.2025)
34. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. № 959–XII. (дата звернення: 25.05.2025)
35. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. № 1023–XII. (дата звернення: 25.05.2025)
36. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. № 270/96–ВР. (дата звернення: 14.06.2025)
37. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996–XIV. (дата звернення: 14.06.2025)
38. Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 21.06.2012 р. № 5007–VI. (дата звернення: 14.06.2025)
39. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 р. № 236/96–ВР. (дата звернення: 14.06.2025)

40. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755–VI. (дата звернення: 14.06.2025)
41. Інкотермс 2020: Міжнародні правила тлумачення торгових термінів. ICC, Paris, 2020. (дата звернення: 26.06.2025)
42. Балабанова Л.В. Маркетингова діяльність підприємства. — К.: Центр навчальної літератури, 2020. (дата звернення: 26.06.2025)
43. Гончарук І.В. Менеджмент підприємства. — К.: КНЕУ, 2021. (дата звернення: 26.06.2025)
44. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. — Pearson, 2016. (дата звернення: 26.06.2025)
45. Ламбен Ж.–Ж. Стратегічний маркетинг. — Львів: Новий Світ, 2019. (дата звернення: 26.06.2025)
46. Ямкова О.М. Сучасні тенденції розвитку збутової політики підприємства // Економіка і управління. — 2022. — №3. (дата звернення: 26.06.2025)
47. Кальченко А.Г. Логістика збуту. — К.: КНЕУ, 2019. (дата звернення: 13.07.2025)
48. Проволоцька О. В. Управління збутовою діяльністю підприємства. — Тернопіль: ТНЕУ, 2020. (дата звернення: 13.07.2025)
49. Фатхутдінов Р.А. Стратегічний менеджмент. — К.: КНЕУ, 2018. (дата звернення: 13.07.2025)
50. Шевчик М.Г. Аналіз збутової діяльності промислового підприємства // Економічний вісник. — 2021. — №4. (дата звернення: 25.07.2025)
51. Музичка С.О. Методи оцінювання ефективності збуту // Бізнес Інформ. — 2020. — №6. (дата звернення: 25.07.2025)
52. Абрамович І.А. Оцінка ефективності системи збуту підприємства // Вісник економічних наук України. — 2021. — №1. (дата звернення: 25.07.2025)

53. Капп Т.О. Методика аналізу ефективності збуту підприємств // Актуальні проблеми економіки. — 2022. (дата звернення: 25.07.2025)
54. Мороз О.В. Економіка підприємства. — К.: Центр учбової літератури, 2020. (дата звернення: 08.08.2025)
55. Porter M. Competitive Strategy. — New York: Free Press, 2008. (дата звернення: 21.08.2025)
56. Drucker P. The Practice of Management. — HarperBusiness, 2016. (дата звернення: 21.08.2025)
57. World Trade Organization. World Trade Report 2023. — Geneva, 2023. (дата звернення: 05.09.2025)
58. Хрущ Н.А. Організація збутової діяльності підприємства. — Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. (дата звернення: 05.09.2025)
59. Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 17.09.2025)
60. Міністерство економіки України. URL: www.me.gov.ua (дата звернення: 17.09.2025)
61. Ukrainian Export Strategy 2022–2026. Мінекономіки України, 2022. (дата звернення: 17.09.2025)
62. Сакур А.Й. Аналіз і прогнозування збутової діяльності підприємства. Економічна стратегія. — 2021 р. (дата звернення: 17.09.2025)
63. Український інститут майбутнього. Аналітичні звіти з економічного розвитку, 2023 р. (дата звернення: 17.09.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А.

Таблиця 1.1

Трактування визначення збутова діяльність різними науковцями

Автор	Визначення	Помилки
В. Наумов	Система взаємовідносин у сфері товарно–грошового обміну економічного та юридичного між незалежними учасниками ринку з комерційними інтересами.	На мою думку у даних авторів у трактуванні немає розуміння збутової діяльності як двостороннього процесу взаємодії із покупцем продукції.
Ляпунов А.Д.	Певна діяльність підприємства, щодо постачання товарів від виробника до споживачів.	
Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниц	Це є все що може забезпечити найбільшу вигоду торговельної угоди для всіх учасників при врахуванні головних інтересів та вимог кінцевого або проміжного споживача	
Л. Давидова, В. Фальцман	Здійснення трансформації виробничих товарів іта/або послуг у грошові кошти.	
Майбогіна Н.В.	Певний комплекс відносин, які можуть включати комерційні, юридичні та технологічні операції.	
Кальченко А.Г.	Певний процес організації обміну готової продукції з метою отримання підприємницького прибутку	З моєї точки зору, більш правильно тлумачити збутову діяльність не лише як організаційний процес просування та реалізації готової продукції, а й як частину виробничого процесу який безумовно, включає інноваційну складову наукоємної продукції та процес відкриття зовнішніх ринків тобто міжнародна
Лук'янець Т.І.	Це є процес просування готового товару на ринок та організацію товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку	
В. Вертоградов	Це певна сукупність стратегічних рішень у сфері продажу. Також наголошує на тому, що стратегія продаж і стратегія продажі — це є різні речі, бо продаж є	

	сукупністю різних послідовних дій по відношенню до певного покупця	інтеграція, що впливає на своєчасність та більшу ефективність стратегічного управління.
Ямкова О.М.	Є комплекс певних процедур просування продукції на ринок тобто отримання і обробка замовлень, формування попиту, комплектація та підготовка її до відправки споживачам, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця здійснення продажу і організацію розрахунків за неї встановлення відповідних умов та здійснення процедур щодо розрахунків із споживачами за відвантажену продукцію	
Браун К.	Дії які здійснюються з того часу, як товар у тій формі, у якій він буде використовуватись, поступає на підприємство або до комерційного виробника, до того часу коли споживач заковує його	
Глазкова К.О., П.І. Белінський	Це є процес просування продукції на ринок та організації обміну, щоб у подальшому отримати підприємницький прибуток.	Дане визначення категорії максимально наближене до сутності маркетингу і логістики але не висвітлює різниці між даними категоріями, які є наближеними одна до іншої.
С. Хрупович	Процес організаційно–господарської діяльності, що включає в себе маркетинговий аспект тобто дослідження та аналіз ринкової кон'юнктури, збут, вибір та контроль каналів збуту і логістику тобто транспортування, зберігання, управління складом, обслуговування замовлень і здійснюється з метою генерування економічних результатів від реалізації товару	

	споживачам і створення високого іміджу компанії на ринку.	
Д. Баркан	Сфера підприємства, скерована на реалізацію продукції на встановлених ринках.	
В. Бурцев	Певна реалізація економічних інтересів виробника або отримання підприємницького прибутку на основі задоволення платоспроможності попиту споживачів.	Інтерпретація категорії звужує розуміння збутової діяльності, що призводить до розуміння меж управління збутом у системі стратегічного контролю господарської діяльності компанії, яка здійснює зовнішньоекономічну, інноваційну, інвестиційну та іншу діяльність.
А. Балабаниць, Л. Бадабанова	Процес, що об'єднує: планування обсягу реалізації з врахуванням рівня прибутку, що запланований; пошук і обрання найкращого партнера або постачальника; проведення торгів, встановлення ціни до якості товару та інтенсивності попиту; активне використання та виявлення факторів які зможуть пришвидшити збут продукції і збільшити прибуток від реалізації товару.	
В. Н. Наумов	Сукупність заходів, що можна провести після виходу продукції за межами виробництва	

*Джерело: розроблено автором на основі джерел.