

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

**д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2025 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішніх
ринках»**

**Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-13
ГУДЬ Валерія Василівна**

(підпис)

**Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н., доц.**

СУХОРУКОВА Ольга Аркадіївна

(підпис)

**Рецензент професор кафедри міжнародної економіки
д.т.н., проф. ГАВРИШ Олег Анатолійович**

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент(ка) _____**

(підпис)

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент міжнародного бізнесу**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
ГУДЬ Валерії Василівні**

1. Тема роботи: «Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішніх ринках»

керівник роботи к.е.н., доц. **СУХОРУКОВА Ольга Аркадіївна**

затверджені наказом по університету від ____ . ____ .2025р. № _____ -с

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у меблевій сфері, інтернет-джерела, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «К'Лен», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2022-2024рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2022-2024 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2022-2024 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та значення управління збутовою діяльністю підприємства;
- розкрити особливості та методи оцінювання ефективності управління збутом на зовнішніх ринках.

б) аналітична частина:

- надати загальну характеристику підприємства та проаналізувати основні фінансові результати;
- оцінити ефективність збутової діяльності підприємства в зовнішньоекономічному середовищі;
- визначити проблеми й виклики, з якими стикається підприємство при здійсненні міжнародної діяльності.

в) рекомендаційна частина:

- розробити проект з удосконалення управління збутовою діяльністю на зовнішніх ринках;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проекту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Загальна характеристика ТОВ «К'Лен»
2. Показники господарсько-економічної діяльності ТОВ «К'Лен»
3. Показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «К'Лен»
4. Витрати на збутову діяльність підприємства на зовнішньому ринку
5. Оцінка ефективності збутової діяльності на зовнішніх ринках
6. Проект з удосконалення управління міжнародною збутовою діяльністю ТОВ «К'Лен».
7. Витрати на впровадження запропонованих заходів.
8. Економічний ефект реалізації проекту.

6. Дата видачі завдання:

18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління збутовою діяльністю	08.10.2024 – 31.10.2024	
2.	Розгляд методів та підходів з оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства на міжнародних ринках	01.11.2024– 30.11.2024	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2024– 31.12.2024	
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «К'Лен»	01.01.2025 – 31.01.2025	
5.	Аналіз міжнародного збуту ТОВ «К'Лен» та його ефективності	01.02.2025 – 28.02.2025	
6.	Визначення проблем забезпечення високої ефективності збуту ТОВ «К'Лен» в міжнародному середовищі	01.03.2025 – 31.03.2025	
7.	Розроблення проекту з удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «К'Лен» на зовнішніх ринках	01.04.2025 – 30.04.2025	
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2025 – 25.05.2025	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2025 – 30.05.2025	

Студент _____ Валерія ГУДЬ

Керівник дипломної роботи _____ Ольга СУХОРУКОВА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішніх ринках» містить 99 сторінок, 32 таблиці, 17 рисунків. Перелік посилань нараховує 41 найменування.

Метою роботи є розгляд теоретичних та практичних засад управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішніх ринках та обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління збутовими операціями підприємства.

Об'єктом дослідження є збутова діяльність підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішніх ринках.

База дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «К'Лен».

Методи дослідження. Виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти здійснено на основі: загальнонаукових методів абстрагування, індукції та дедукції для опрацювання теоретичних основ дослідження та розкриття сутності понять; методів економічного аналізу для обчислення показників діяльності підприємства, їх абсолютної та відносної зміни; статистичного аналізу, порівняльного та графічного методів для представлення результатів дослідження; систематизації та узагальнення; методів економічного моделювання та прогнозування для обґрунтування ефективності запропонованого проєкту.

Результати роботи. За результатами виконання дипломної роботи розроблено проєкт з підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішніх ринках. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів полягає в збільшенні чистого прибутку на 4,45%, а витрати на збут в зменшенні на 11,13%.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Розроблені проєктні пропозиції були представлені на розгляд керівництву ТОВ «К'Лен», де підтверджено можливість їх практичного застосування.

Ключові слова: збутова діяльність, управління збутом, міжнародний ринок, ефективність збуту, канали збуту, зовнішньоекономічна діяльність.

ABSTRACT

Bachelor's thesis includes 99 pages, 32 tables, 17 drawings. The bibliography list consists of 41 items.

The purpose of the work is to consider the theoretical and practical principles of managing the sales activities of an enterprise in foreign markets and to substantiate ways to increase the efficiency of managing the enterprise's sales operations.

The research object is the sales activities of the enterprise.

The research subject is the theoretical and practical aspects of increasing the efficiency of managing the sales activities of an enterprise in foreign markets.

Base of research – Limited Liability Company «K'Len».

Research methods. The completion of the diploma thesis of the first (bachelor's) level of higher education was carried out on the basis of: general scientific methods of abstraction, induction and deduction for working out the theoretical foundations of research and revealing the essence of concepts; methods of economic analysis for calculating the performance indicators of the enterprise, their absolute and relative changes; statistical analysis, comparative and graphical methods for presenting research results; systematization and generalization; economic modeling and forecasting methods to substantiate the effectiveness of the proposed project.

Results of work. Based on the results of the thesis, a project was developed to improve the efficiency of the company's sales management in foreign markets. The economic effect of implementing the proposed measures is to increase net profit by 4.45%, and reduce sales costs by 11.13%.

Recommendations for the use of work results. The project proposals were for consideration to the management of LLC «K'Len», where the possibility of their practical application was confirmed.

Keywords: sales activities, sales management, international market, sales efficiency, sales channels, foreign economic activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність та особливості управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку	10
1.2 Оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю	22
Висновки до розділу 1	31
2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «К'ЛЕН» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	33
2.1 Характеристика господарської діяльності підприємства.....	33
2.2 Оцінка ефективності збутової діяльності ТОВ «К'Лен» на міжнародному ринку.....	44
2.3 Проблеми та виклики, з якими стикається підприємство при здійсненні збуту на міжнародному ринку.....	53
Висновки до розділу 2	59
3.РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ІЗ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «К'ЛЕН» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	61
3.1 Оптимізація каналів збуту підприємства на міжнародному ринку	61
3.2 Економічне обґрунтування рекомендацій з управління збутовою діяльністю	81
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95

ВСТУП

Актуальність теми роботи. В сучасних умовах динамічного зовнішнього середовища, високої конкуренції, постійних геополітичних змін ускладнюється управління збутовою діяльністю підприємства на міжнародних ринках. Компанії змушені швидко реагувати на зміну споживчих вподобань, коригувати збутові стратегії відповідно до світових трендів, міжнародних стандартів та цифрових трансформацій. Однією з основних проблем є забезпечення ефективності управління міжнародними збутовими процесами підприємства для зміцнення конкурентоспроможності та гарантування стабільного стратегічного розвитку, зважаючи на специфіку та особливості функціонування на глобальному рівні.

Метою роботи є розгляд теоретичних та практичних засад управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішніх ринках та обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління збутовими операціями на прикладі ТОВ «К'Лен».

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- розглянути теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства;
- дослідити моделі та підходи до оцінювання ефективності управління збутом в зовнішньоекономічному середовищі;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства, особливості його діяльності та основні фінансові результати;
- оцінити поточний стан міжнародної збутової діяльності підприємства та ключові показники її ефективності;
- визначити проблеми та виклики, з якими стикається досліджуване підприємство при управлінні та організації продажів на світовому ринку;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління міжнародним збутом підприємства;
- обґрунтувати запропоновані заходи та оцінити ефективність їх реалізації.

Об'єктом дослідження є збутова діяльність підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішніх ринках.

База дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «К'Лен»

У дипломній роботі було використано такі **методи дослідження**: загальнонаукові методи абстрагування, індукція та дедукція для опрацювання теоретичних основ дослідження та розкриття сутності понять; методи економічного аналізу для обчислення показників діяльності підприємства, їх абсолютної та відносної зміни; статистичний аналіз, порівняльний та графічний методи для представлення результатів дослідження; систематизація та узагальнення; методи економічного моделювання та прогнозування для обґрунтування ефективності запропонованого проекту.

Інформаційною базою дипломної роботи є наукові публікації, присвячені темі дослідження, дані фінансової та управлінської звітності ТОВ «К'Лен», Інтернет-ресурси.

Результатами дипломної роботи є:

- виявлення впливу світових трендів та тенденцій на ефективність збуту меблевої продукції підприємства на зовнішніх ринках;
- обґрунтування вибору нових каналів збуту та складського приміщення на наявних ринках;
- формування рекомендацій щодо організаційних змін внаслідок реалізації пропозицій

Практична цінність полягає в розробленні шляхів підвищення ефективності управління збутовими процесами підприємства на міжнародному ринку на основі розроблених ідей проекту.

Апробація та висвітлення результатів. Розроблені в роботі пропозиції щодо удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішніх ринках були представлені на розгляд керівництву компанії під час проходження переддипломної практики.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та особливості управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку

В основі діяльності будь-якого підприємства, що функціонує в ринкових умовах, лежить спільна мета – отримання прибутку, яка досягається завдяки ефективному виробництву та реалізації продукції. На сьогоднішній день, коли конкуренція між компаніями неупинно зростає, щоб утримувати свої позиції та розширювати діяльність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, підприємству необхідно не тільки виробляти якісний продукт, а й ґрунтовно підходити до планування його реалізації. Це відноситься як до товарів, що тільки виходять на ринок, так і до раніше випущеної продукції. Ключовою складовою цього процесу є збутова діяльність, яка слугує завершальним етапом передачі товару від виробника до споживача і охоплює складний процес формування довгострокових відносин з клієнтами. Добре продумана організація збуту забезпечує задоволення потреб споживачів, швидку реакцію на зміни в попиті, оптимізацію ланцюгів постачання та зміцнення конкурентоспроможності.

Чимало наукових досліджень присвячено темі збутової діяльності, що підкреслює її значущість в управлінні підприємством. Проте підходи деяких авторів щодо визначення даного поняття розходяться. Так, видатний Ф.Котлер описує збутову діяльність як частину маркетингу, стверджуючи, що «Збут – лише вершина маркетингового айсбергу, лише одна з його небагатьох функцій» [1]. А. Г. Загородній ототожнює збут з продажем, стверджуючи що «збут - продаж готової продукції, робіт, послуг» [2]. На думку О.М. Ямкової це «комплекс процедур просування готової продукції на ринок і організація розрахунків за неї» [3]. В. Бурцев описує збут як «реалізацію економічного інтересу виробника на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів» [4]. Дані дослідники трактують збутову діяльність як одну зі складових маркетингу чи процесу продажу.

На відміну від цього, Гавриш Ю. та Слесь І. розглядають «збутову діяльність» як «складний процес, який містить не лише заходи з формування

каналів розподілу та торгівлі товарами і послугами, а й увесь комплекс дій, який забезпечує підвищення ефективності продажу» [5].

Заслужують уваги напрацювання Л.В. Балабанової та А.В. Балабинця, які зауважують, що поняття «збут» варто розглядати у двох аспектах: широкому і вузькому. «Збут у широкому розумінні – процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових та роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування та реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку» та «збут у вузькому розумінні – процес безпосереднього спілкування продавця і покупця, спрямований на отримання прибутку, і такий, що вимагає знань, навичок і певного рівня торговельної компетенції» [6]. Хрупович С. вважає, що це «процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) й логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку» [7].

Таким чином, проаналізувавши різні тлумачення поняття, можна стверджувати, що збутова діяльність – це багатогранний і багатоаспектний процес і його потрібно розглядати як окрему систему управління рухом продукту, бо він не обмежується лише передачею товару покупцю, а включає в себе такі важливі елементи, як: планування, організацію, контроль, дистрибуцію та взаємодію з клієнтами. Поєднуючи в собі організаційні, економічні та комунікаційні процеси, збутова діяльність є ключовою ланкою стратегії підприємства та його успішності на зовнішньому ринку.

Головним завданням збутової діяльності для кожного підприємства є досягнення максимального прибутку при мінімальних витратах на його отримання. Зважаючи на те, що це багаторівнева система, її результативна діяльність потребує виваженого стратегічного управління, яке дозволить не лише збільшити продажі, а й гарантувати стійкий розвиток підприємства на міжнародному ринку.

Для цього потрібно чітко визначити функції управління збутом, правильне розуміння яких впливає на досягнення підприємством його основних цілей.

Відповідно до класичного підходу, управління збутом виконує такі чотири вагомні функції, як: планування, організація, мотивація і контроль. Це безперечно фундаментальні складові частини збутової діяльності, виконання яких забезпечує успішну реалізацію продукції підприємства на ринку. Але важко не погодитися з думкою О. Дячун та В. Левицького, які вважають що цю кількість потрібно розширити для більш повного врахування аспектів управління збутом, враховуючи зміни ринкового середовища, технологічний прогрес, наростаючу конкуренцію [8]. На наведеній нижче схемі представлено як основні, так і додаткові функції, без яких згідно з твердженням сучасних дослідників збут всередині країни та за кордоном обійтись не може.

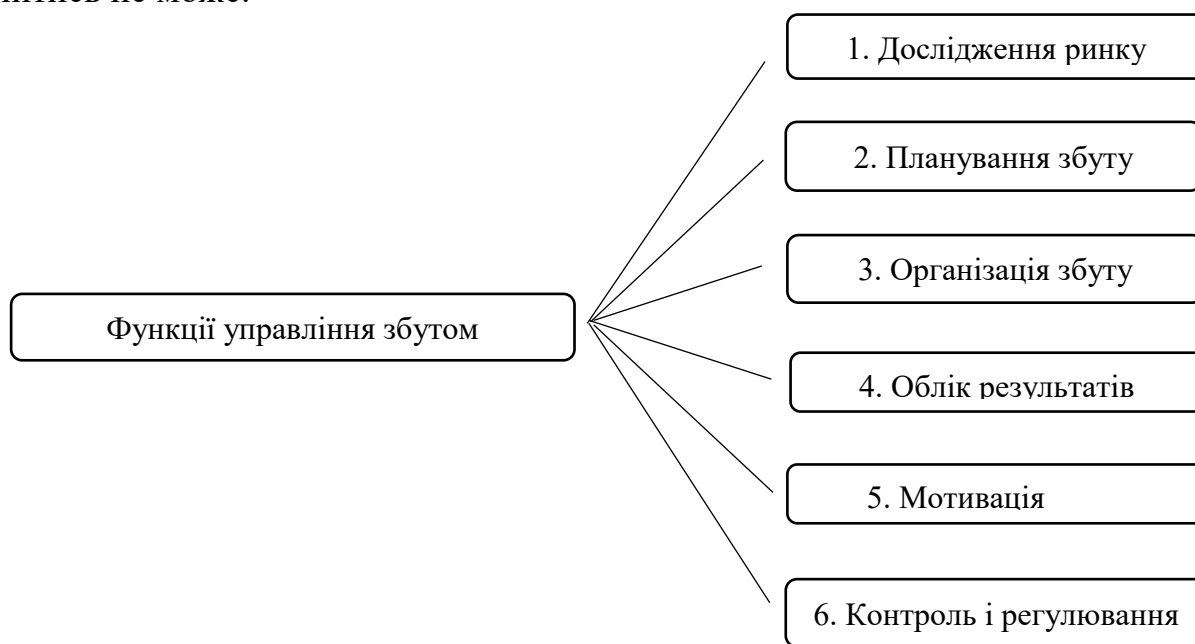


Рисунок 1.1 – Функції управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: Складено автором на основі [8]

Початковою функцією в управлінні збутом є дослідження ринку, на який планується чи вже здійснюється продаж продукції. Сюди входить аналіз різних видів ринку, наприклад, оптових внутрішніх чи роздрібних зовнішніх, для вибору найоптимальнішого каналу реалізації; визначення відповідності товару підприємства вимогам споживачів відповідно до ринкових стандартів та особливостей країни-експортера; оцінка потенціалу ринку в розрізі попиту, окремих товарів, платоспроможності покупців; вивчення основних конкурентів з їх

сильними і слабкими сторонами для визначення ринкових стратегій, аналіз змін вподобань клієнтів; а також оцінка потенціалу та можливостей ефективного виходу підприємства на зовнішні збутові ринки [8].

Після аналізу ринку йде етап планування, що представляє собою не менш важливий аспект управління збутом, без якого підприємство не зможе організувати успішний продаж товару. Планування визначається через деталізацію завдань, пов'язаних з реалізацією продукції на визначений проміжок часу. Розробляються плани збуту, терміни виконання, здійснюється правильний розподіл ресурсів для експорту чи імпорту, визначається скільки продукції необхідно продати, якими каналами та за якою ціною [8].

Організація збуту складається з цілої низки заходів, орієнтованих на ефективну реалізацію продукції підприємства. В залежності від того, як саме організований процес збуту, залежатиме успішне виконання плану та здатність підприємства утримувати конкурентоспроможність на зовнішньому ринку. Перш за все, необхідним є створення спеціалізованого підрозділу, відділу збуту, на який покладаються всі питання по реалізації продукції і який повинен тісно співпрацювати з іншими підрозділами, такими як маркетинговий відділ, фінанси, виробництво, організувати канали розподілу, тобто шляхи, за якими продукція рухатиметься до споживачів. Саме відділ збуту відповідає за контроль і додержання виконання всіх представлених у схемі вище функцій. Зважаючи на те, що підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність, відділ збуту повинен тісно співпрацювати з відділом експорту для координації зовнішніх поставок та укладенні міжнародних договорів.

Функція обліку результатів збуту забезпечує можливість оцінити ефективність організованого процесу зовнішньоекономічної реалізації, виявити слабкі місця і здійснити коригувальні заходи в разі необхідності. Розрізняють оперативний облік, який полягає в щоденному чи щотижневому зборі даних про обсяги збуту, щоб швидко реагувати на ринкові зміни; та статистичний облік, в який входить аналіз довгострокових показників за квартал, півроку, рік. Він

дозволяє оцінити результативність збутової діяльності в цілому, дає загальну картину та уявлення про те, що функціонує добре, а що вимагає покращення [8].

Мотивація – функція, від якої також залежить результативність продажів та зацікавленість учасників збутового процесу, тобто працівників, споживачів, дистриб'юторів і т.п., в ефективності реалізації товару. Це стосується не лише фінансових стимулів, а й загалом створення середовища, де кожен бажатиме впливати на успішність реалізації продукції. Підприємствами використовуються різні методи мотивації і важливо, щоб кожен з них був помітним для того на кого він спрямований і допомагав одержати конкретні результати у збуті та отримати максимальний ефект для діяльності підприємства.

Завершальною функцією є контроль і регулювання збуту. Тобто сюди належить постійний моніторинг виконання завдань пов'язаних зі збутом, коригування роботи для досягнення поставлених цілей. Основне завдання – це забезпечити відповідність фактичних результатів плановим, виявити вчасно відхилення та змінити в разі потреби тактику чи стратегію збуту, щоб отримати бажані результати на зовнішньому ринку.

Збутова діяльність є центральною ланкою роботи підприємства, завдяки її взаємодії з іншими складовими, зокрема з виробництвом, фінансами маркетингом та логістикою забезпечується розвиток бізнесу в цілому. Збут напряму впливає на виробничі процеси, дозволяючи адаптувати виробництво до ринкового попиту та уникнути дефіциту чи надлишкових запасів. Фінансове планування визначає цінову політику і його злагоджена співпраця зі збутом гарантує безперервний грошовий потік, прибутковість підприємства та стабільність на ринку. Маркетинг сприяє успішній реалізації продукції, а збутова діяльність відповідає за продаж товару відповідно до маркетингової стратегії. Збутова діяльність розраховує обсяги, терміни і напрями постачання, а логістика сприяє безперервному виконанню цих завдань на основі оптимізації транспортування і складування, підвищуючи, таким чином рівень обслуговування клієнтів.

В економічних дослідженнях систему збутової діяльності поділяють на дві підсистеми: функціональну та забезпечуючу.

— Функціональна підсистема містить складові, що сприяють ефективній взаємодії організаційних форм і економічних підходів у рамках управління збутом на підприємстві. Сюди входять: 1) Внутрішньофірмові та посередницькі механізми розподілу, що включають в себе організацію розподілу товарів на ринках, форми збуту, управління каналами розподілу; 2) Економічна оцінка збуту, яка включає планування збутових операцій, оцінку витрат, пов'язаних з цією діяльністю, формування бюджетів і цін та контроль результатів збуту [9].

— Забезпечуюча підсистема включає елементи, які сприяють інтеграції системи управління збутом з ринковою економічною ситуацією для швидкої реакції на зміни зовнішніх факторів: 1) Інформаційне забезпечення – збір та аналіз даних про ринкову ситуацію, конкурентів, маркетингові підходи та оцінка потреб споживачів; 2) Аналітичне забезпечення, яке охоплює оцінку кон'юнктури ринку, його місткості, а також дослідження попиту й пропозиції та їх прогнозування для визначення оптимальних стратегій збуту [9].

Рано чи пізно в діяльності кожного підприємства настає момент, коли доходи падають або зростання продажів зменшуються. У таких випадках керівництву необхідно оперативно виявити, проаналізувати та впровадити заходи для збільшення прибутковості і результативності збуту. Особливу увагу слід приділити на фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які мають вагоме значення в реалізації збуту на міжнародній арені.

До чинників внутрішнього середовища відносять всі складові, що знаходяться під прямим контролем підприємства. Сюди можна віднести :

— Компетентність працівників. Висококваліфіковані кадри, що мають знання з міжнародного права, митних процедур, міжнародної торгівлі, володіють іноземною мовою і розуміють особливості комунікації і реалізації товару на зовнішніх ринках, можуть покращувати організацію збуту та сприяти швидкому і чіткому реагуванню на потреби споживачів. В той час низький рівень компетенції призводить до прогалин у системі збуту, задоволенні попиту клієнтів та унеможливорює виконання завдань на максимум [10].

— Фінансовий стан підприємства. Забезпеченість фінансовими ресурсами впливає на здатність підприємства здійснювати експортно-імпортні операції з продажу продукції на міжнародному ринку. Доступ до таких засобів кредитування, як акредитиви чи страхування ризиків, оптимізація податкового навантаження і загалом фінансова грамотність впливає на успішність збуту на зовнішньому ринку. Можна інвестувати в удосконалення збутових операцій, розширення каналів збуту, впровадженні нових технологій, розширення асортименту продукції для задоволення зростаючого попиту. Коли фінансове становище погіршується підприємство вживає заходів для зниження витрат, внаслідок чого можуть скоротитися можливості з ефективною організацією збуту, втрата певних ринків збуту, міжнародних партнерів, погіршення умов обслуговування клієнтів [10].

— Організаційна структура. Для того, щоб збутова діяльність на зовнішньому ринку приносила позитивні результати, на підприємстві повинен функціонувати окремий підрозділ чи відділ ЗЕД з чітким розподілом обов'язків між фахівцями з міжнародного збуту, експорту та імпорту. Завдяки цьому можна швидко пристосуватися до роботи на світовому рівні.

— Поінформованість. Доступ організації до актуальної інформації сприяє швидкій адаптації збутових стратегій до змін на світовому ринку, тенденцій та закордонних конкурентів сприяє кращому прогнозуванню попиту, відповідності потребам міжнародних споживачів та дозволяє швидко і ефективно реагувати на зовнішні виклики. Тобто забезпечується результативне управління збутом. Натомість низька поінформованість ускладнює забезпечення високих продажів, уповільнює реакцію на ринкові зміни та врешті може призвести до втрати наявних чи потенційних клієнтів, зменшенню конкурентоспроможності на глобальному рівні.

— Технічне оснащення та інфраструктура. Рівень технічного забезпечення впливає на швидкість, гнучкість і точність збутової діяльності. Наприклад, завдяки використанню CRM (Customer Relationship Management) для управління зовнішньоекономічною діяльністю можна автоматизувати обробку замовлень, краще прогнозувати попит, управляти логістичними процесами, що знижує ризики

помилки, дозволяє ефективніше проводити збутові кампанії як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Розвинена інфраструктура створює можливості для синхронізації різних каналів збуту в цілісну систему управління, що сприяє зменшенню витрат, збільшенню доступності товарів закордонним споживачам [10].

Щодо зовнішнього середовища, то це чинники, на які підприємство не має прямого впливу, але змушене пристосувати і скоригувати свої методи роботи в разі зміни цих факторів:

— Економічні фактори. Мають вагомий вплив на збутову діяльність і фінансову стабільність підприємства на зовнішньому ринку. Одним із ключових аспектів є рівень доходу населення в країнах, куди планується реалізація товарів, щоб розуміти чи знаходитиме продукція платоспроможний попит. Коливання валютних курсів є не менш важливим, адже девальвація національної валюти сприяє зростанню попиту на товари підприємства на зовнішньому ринку. Також сюди можна додати аналіз кон'юнктури світового ринку та рівня інфляції, які мають безпосередній вплив на вибір збутових стратегій ЗЕД [11].

— Політичні фактори. Політична ситуація в країнах-імпортерах прямо впливає на збут товарів, його безперервність та прогнозованість. Введення нових мит, збройні конфлікти, зміни в законодавстві, заборони на імпорт певних товарів, можуть значно ускладнювати збутову діяльність на міжнародному ринку. Державна підтримка експортерів дає можливості для впровадження нових каналів збуту, оптимізації взаємодії із споживачами та зниження витрат на реалізацію товарів. Урядові структури багатьох країн надають гранти, субсидії, квоти для підприємств, що здійснюють ЗЕД, що полегшує реалізацію продукції [11].

— Соціально-культурні фактори. З їх допомогою можна відслідковувати уподобання споживачів, особливості поведінки на міжнародному ринку та потреби в адаптації товарів до культурних, соціальних чи релігійних аспектів в країні, куди експортується продукція. Збутова діяльність буде прибутковою і довгостроковою при правильному аналізі місцевих традицій та споживчих норм.

— Науково-технологічні фактори. Мають неабиякий вплив на збутову діяльність на зовнішньому ринку. Розвиток технологій змінює збутові підходи та

стратегії просування продукції в країнах-імпортерах. Підприємства, що впроваджують інновації, використовують сучасні інформаційні технології, враховують міжнародні стандарти та автоматизують процеси реалізації мають високі шанси на ефективний збут продукції на зовнішньому ринку, який повен конкурентів [11].

— Екологічні фактори. Протягом останніх років невпинно зростає тренд на екологічність, що не оминає й вплив на збут на міжнародних ринках. Підприємства, продукція яких відповідає екологічним стандартам, виготовлена з безпечних матеріалів, реалізація якої дотримується принципів сталого розвитку є більш конкурентоспроможною і кращі можливості при виході на зовнішній ринок [11].

Для того, щоб управління збутовою діяльністю на зовнішньому ринку було раціональним, воно повинно ґрунтуватися на певних методологічних принципах, які можна згрупувати у такі підсистеми:

— Управління інноваціями. Націлене на систематичне оновлення товарного асортименту відповідно до вимог зовнішнього ринку. Включає оцінку інноваційної продукції, завдяки якій можна дослідити відповідність товарів сучасним тенденціям, потребу в модернізації чи коригуванні інноваційної політики. Постійний аналіз того, чи задовольняють товари вимоги міжнародних споживачів, дозволяє залишатися конкурентоспроможними і виходити на нові ринкові сегменти [12].

— Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції. Критичним чинником при виході на зовнішній ринок є забезпечення відповідності міжнародним стандартам на всіх стадіях, від розробки продукції до її реалізації. Для цього здійснюється регулярний контроль якості продукції, оснащений сучасними міжнародними системами тестування, стандартизації та сертифікації. Крім того, необхідним є розробка унікальних конкурентних переваг товарів, як сучасний дизайн чи екологічність [12].

— Управління та оптимізація асортименту. Для успішного збуту продукції на глобальному рівні важливою є оптимізація асортименту, яка дає можливість спрямовувати ресурси на реалізацію тільки перспективних і затребуваних товарів.

Необхідним є аналіз прибутковості груп товарів і життєвого циклу продукції, з допомогою яких можна визначити, яка продукція має потенціал до зростання на ринку, реалізацію якої треба розширити чи скоротити через низьку рентабельність. Також передбачається дослідження змін на зовнішньому ринку і моніторинг сильних і слабких сторін конкурентів [12].

— Управління торговою маркою. Передбачає здійснення заходів з підвищення впізнаваності бренду на міжнародному ринку для формування позитивної репутації серед іноземних клієнтів. Сюди входять: розробка логотипу і слогану, дизайн упаковки, маркетингові кампанії, соціальна відповідальність компанії, цифрові технології та інші інструменти із залучення потенційних споживачів [12].

Особливу роль в управлінні збутовою діяльністю відіграє стратегічна система збуту, яка включає деякі підходи до організації продажів, комунікації між учасниками процесу з реалізації товарів вибору каналів розподілу та управлінні ланцюгами постачання. Система стратегій дозволяє підприємству пристосуватися до відповідних ринкових умов та комплексно управляти збутом в міжнародному середовищі.

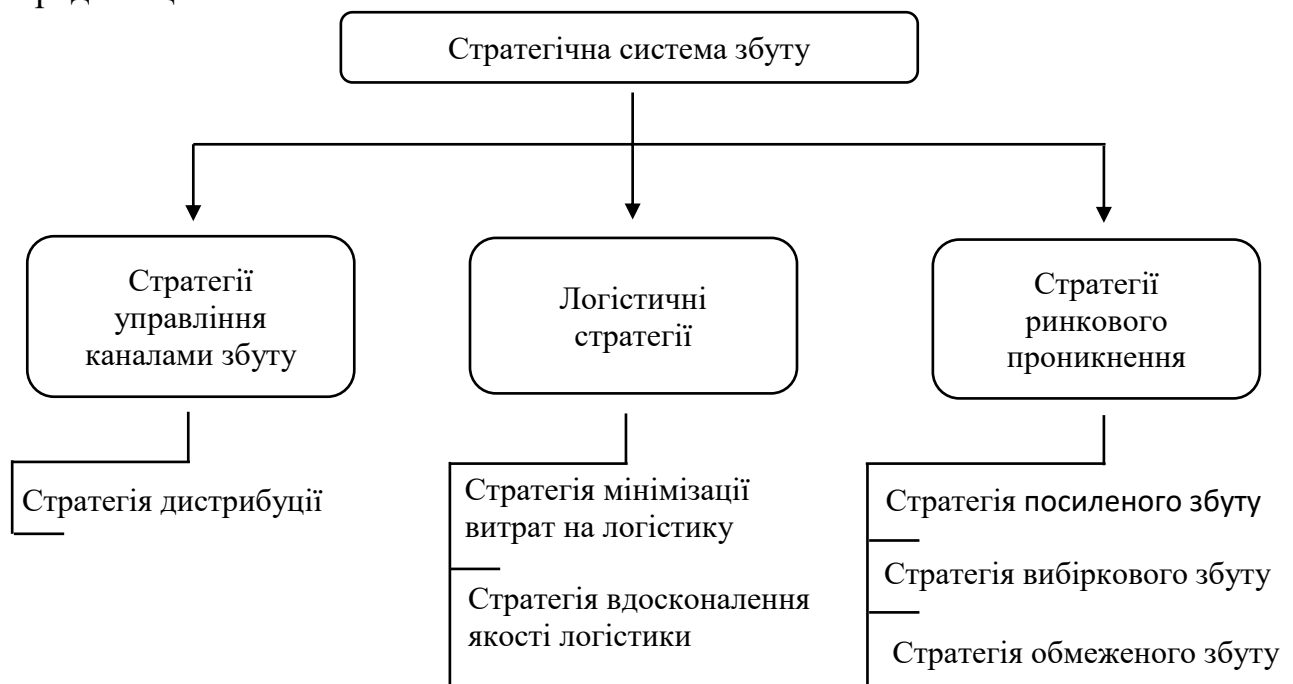


Рисунок 1.2 – Стратегічна система збутової діяльності підприємства на зовнішньому ринку

Джерело: Складено автором на основі [13]

Залежно від ключових факторів діяльності підприємства, всю систему збутових стратегій можна згрупувати у такі три категорії:

1) Стратегії управління каналами збуту охоплюють основні способи організації процесу та встановлення відносин між учасниками збуту. Сюди входить стратегія дистрибуції, яка відповідає за головні рішення про розподіл товарів, що ухвалює власник каналу. Наприклад, встановлення кількості посередників, вибір каналів збуту, організацію складів [13].

2) Логістичні стратегії, які спрямовані на оптимізацію витрат та здійснення швидкого і стабільного постачання продукції задля покращення обслуговування споживачів. Стратегія мінімізації витрат на логістику пов'язана із зменшенням витрат та транспортування, зберігання, обробку та розповсюдження товару. Застосовують такі заходи, як централізація поставок, удосконалення транспортних шляхів, а також введення новітніх технологій з автоматизації логістичних процесів. Стратегія вдосконалення якості логістики полягає в оптимізації якості логістичних операцій, таких як дотримання всіх вимог з доставки продукції, оперативності, точності і швидкості виконання замовлення для забезпечення високого рівня обслуговування споживачів на ринку, щоб створити додаткові переваги над конкурентами і сприяти підвищенню лояльності [13].

3) Стратегії ринкового проникнення визначають доступність товарів до кінцевих споживачів та способи їх поширення на ринках. Стратегія посиленого збуту передбачає максимальну ринкову присутність через надання продукції покупцям в широкому доступі. Зазвичай використовується для товарів масового споживання, як продукти харчування, гігієнічні товари, побутові продукти. Головна ціль – це розширення обсягів збуту завдяки доступності товарів. Відповідно до стратегії вибіркового збуту підприємство співпрацює з кількома дистриб'юторами у певному регіоні. Завдяки цьому можна здійснювати кращий контроль за цінами, якістю обслуговування, будувати репутацію бренду. Це можуть бути автомобілі преміум-класу, електроніка, косметичні засоби. Стратегія обмеженого збуту має на меті співпрацю з одним посередником в даному регіоні. Так, створюється престижність продукції, формується високий рівень довіри та

лояльності, встановлюються вищі ціни через обмежений доступ до продукції. Сюди входять такі товари, як люксові бренди годинників дизайнерський одяг, спеціалізовані лікарські засоби [13].

Зазвичай, управління збутовою діяльністю здійснюється на трьох рівнях, а саме: стратегічному, тактичному і оперативному.

— На стратегічному рівні визначається загальна стратегія розвитку сфери збуту, встановлюються довгострокові цілі, ринки, куди буде спрямована збутова діяльність, розробляється імідж бренду. Також здійснюється прогнозування змін у зовнішньому середовищі та потреб закордонних партнерів. Крім того, обираються, оцінюються і обґрунтовуються найбільш вигідні канали збуту для виконання стратегічних планів. За стратегічне управління відповідає вище керівництво підприємства. [14].

— Тактичний рівень спрямований на реалізацію стратегії збуту в середньостроковій перспективі. Сюди входить розробка конкретних планів з продажу, маркетингу, реклами, цін, обслуговування клієнтів та протидії конкурентам на зовнішньому ринку. Також на цьому рівні відбувається координація відносин з міжнародними посередниками, що включає дистриб'юторів, брокерів, агентів з продажу, роздрібні мережі та укладання контрактів з ними. Компетентними за тактичне управління є керівники відділів та служб збуту [14].

— На оперативному рівні здійснюються щоденні збутові операції, вирішуються визначені завдання керівництвом перших двох рівнів, проводиться моніторинг поточної ситуації за допомогою відповідного інструментарію з розширення збуту на зовнішньому ринку. Це включає і управління запасами, складські процеси, доставку реалізованої продукції. Цей рівень відповідальний за налагодження правильної комунікації з міжнародними клієнтами, обробкою замовлень, забезпеченням якісного і швидкого обслуговування. Відповідальними за оперативне управління є керівники відділів збуту, менеджери з продажу, працівники складів [14].

1.2 Оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю

Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю забезпечує можливість підприємствам визначити наскільки успішними є їхні заходи у просуванні товарів на ринку. Внаслідок цього можна вчасно виявити слабкі ланки в стратегії збуту, а також раціоналізувати використання ресурсів, спрямованих на збут, покращити рівень взаємозв'язку з клієнтами та підвищити конкурентоспроможність компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Для глибшого розуміння даного процесу варто розглянути підходи різних авторів до оцінки ефективності збуту. Так, А. Сірко наголошує, що оцінка ефективності збутової діяльності підприємства має базуватись на трьох групах показників, які включають: показники виробничо-господарської діяльності, використання ресурсів, асортименту товарів і рівня конкурентоспроможності [15]. І. Спільник та О. Загородня оцінюють ефективність збуту через показники доходу від реалізації продукції та рентабельності, а саме основної і операційної діяльності та реалізованої продукції [16]. В. Пилипчук та О. Данніков пропонують вимірювати ефективність, спираючись на такі напрямки, як оцінка результативності збуту, аналіз витрат, пов'язаних зі збутом, прибутку від реалізації та розподілу споживачів за значущістю [17].

На думку Є. Музичної аналізувати ефективність збутової діяльності потрібно з урахуванням двох груп показників. До першої групи дослідниця відносить параметри, що відображають частку підприємства на ринку, а до другої – індикатори, спрямовані на оптимізацію витрат на реалізацію. Крім того, варті уваги її твердження про те, що оцінка повинна проводитись згідно з розробленою моделлю, до якої входять внутрішні та зовнішні аспекти ефективності. До внутрішньої оцінки належать такі критерії, як досягнення цілей збуту, впровадження збутових стратегій, економічна ефективність діяльності підприємства. Зовнішня оцінка ефективності аналізується на основі таких аспектів, як ринкової позиції підприємства, клієнтурної політики, залученості споживачів [18].

І.А. Абрамович пропонує оцінювати ефективність здійснення збутової діяльності у такій послідовності: 1) Розрахунок ключових показників

результативності збуту, як обсяг продажів, рентабельність збуту, витрати, пов'язані з продажами; 2) Обчислення показників загальної оцінки ефективності функціонування підприємства тобто індикатори, що відображають економічну ефективність в цілому; 3) Визначення комплексного показника ефективності збутових процесів, що охоплює, як економічні показники, так і ті, які впливають з інших факторів [19].

З метою комплексної оцінки ефективності збутової діяльності необхідно класифікувати показники за окремими групами (див. рис. 1.3).

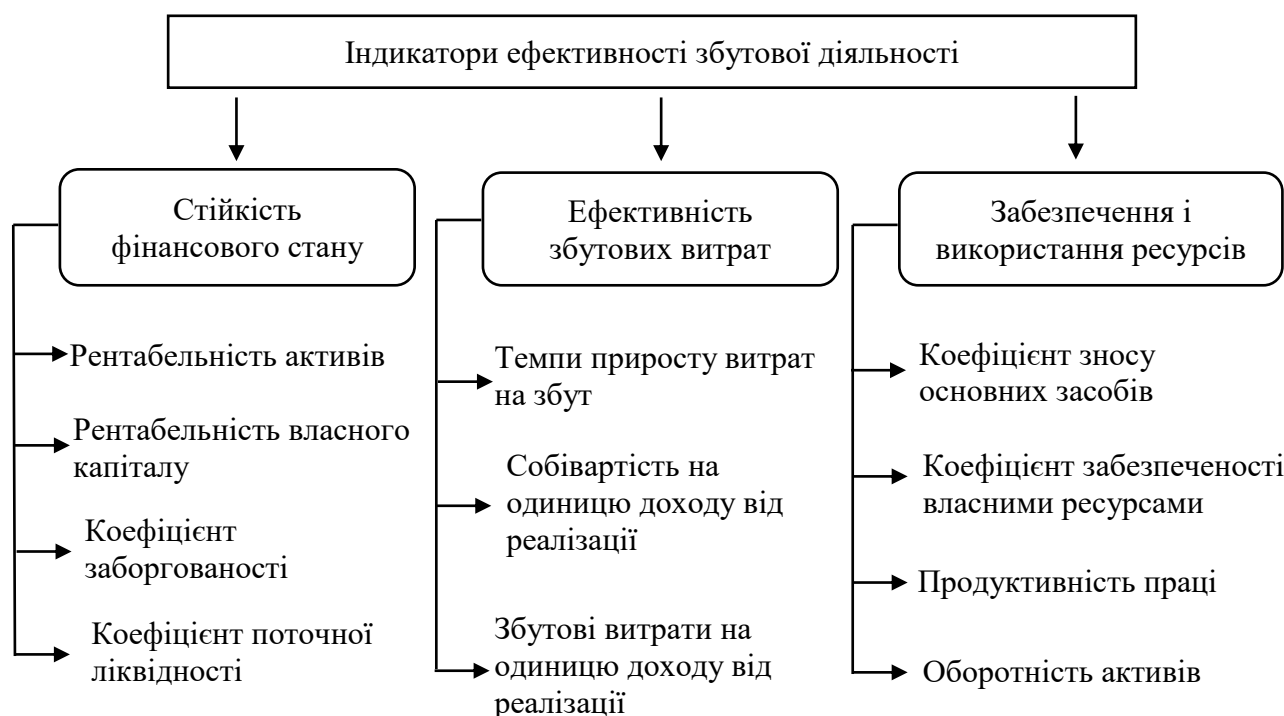


Рисунок 1.3 - Індикатори ефективності збутової діяльності

Джерело: Складено автором на основі [20, 21]

Показники стійкості фінансового стану показують на можливість підприємства забезпечувати стабільний фінансовий стан у довгостроковому періоді, підтримуючи так званий баланс між власними і запозиченими ресурсами. Рентабельність активів характеризує ефективність використання активів підприємством для отримання виручки. Для цього розраховують частку від ділення чистого прибутку на середню вартість активів. Рентабельність власного капіталу визначає наскільки ефективним є використання власного капіталу на підприємстві; чистий прибуток треба розділити на середньорічну вартість власного капіталу. Щодо коефіцієнту заборгованості, то він є корисним для оцінки фінансових ризиків

і здатності підприємства вчасно сплачувати борги. Для його обчислення необхідно знайти частку від ділення позикового капіталу на активи [20].

Показники ефективності збутових витрат дають оцінку того, наскільки виважено підприємство використовує засоби на діяльність зі збуту. З їх допомогою можна визначити чи приносять кошти витрачені на збутові операції реальний фінансовий результат, наприклад, у якості збільшення прибутку чи продажів. Темп приросту витрат на збут характеризує оцінку того, чи витрати на збут зростають пропорційно зі зростанням продажів і чи є ці витрати доцільними зважаючи на результати реалізації. Собівартість на одиницю доходу від реалізації вказує наскільки ефективно на підприємстві здійснюється управління витратами на виробництво. Потрібно собівартість реалізованої продукції розділити на дохід від реалізації і чим менше є значення показника, тим кращими є результати компанії. Збутові витрати на одиницю доходу від реалізації характеризують раціональність витрачання коштів на операції з продажу і маркетингу і чи не занадто великі вони відносно доходу. Для цього обчислюють частку від ділення збутових витрат на дохід від реалізації [21].

Показники забезпечення і використання ресурсів характеризують ефективність того, наскільки підприємство забезпечене необхідними для успішної діяльності ресурсами. Завдяки ним можна вчасно приймати рішення щодо підвищення продуктивності праці, зростання прибутковості чи оптимізації витрат. Коефіцієнт зносу основних засобів відображає ступінь зношеності основних засобів підприємства, до яких входять виробничі цехи, склади, транспортні засоби, виробничі лінії і т.п. Чим нижчий є коефіцієнт зносу, тим кращий стан основних засобів і вони не вимагають термінової заміни. Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами вказує наскільки компанія оснащена власними ресурсами для забезпечення потреб пов'язаних з оборотними активами. Якщо значення коефіцієнта більше або рівне 0,5, то це свідчить про високу фінансову стабільність. Продуктивність праці характеризує ефективність використання трудових ресурсів. Зменшення показника в динаміці має негативне значення. Оборотність активів вказує на ефективність використання підприємством ресурсів для отримання

доходу. Для обчислення необхідно виручку від реалізації продукції розділити на середню вартість активів. Коли даний показник зростає, можна зробити висновок, що підприємство успішно застосовує наявні ресурси для отримання прибутку [20].

Для аналізу ефективності збуту можна використовувати різні методи, основними з яких є:

1) Порівняльний метод. Порівнюються результати збутової діяльності на основі різних проміжків часу або з показниками конкурентів чи провідних компаній на ринку. Використовуються кількісні та якісні параметри. Крім того, важливою перевагою даного методу є можливість оцінки витрат на збут всередині країни та на зовнішньому ринку. Зокрема, можна порівняти обсяги реалізації і прибутковість на внутрішньому ринку і за кордоном, відмінність в маркетингових стратегіях, адміністративні витрати і таким чином зважити доцільність експортних операцій збуту і визначити найбільш вигідні ринки для оптимізації витрат [19].

2) Формально-логічний метод. Відповідно до нього, обираються галузеві фахівці чи експерти, проводиться їх опитування і виходячи з цього виявляють сильні та слабкі компоненти збуту, а також розробляють напрями розвитку збутової діяльності. Зазвичай це метод експертних оцінок, метод Дельфі, мозковий штурм [19].

3) Економіко-математичні методи. Формуються математичні моделі і завдяки високій ймовірності можна проаналізувати стан ринку і здійснити прогноз його розвитку. Тобто розраховуються економічні показники збуту і на їх основі відбувається математичне моделювання [19].

Українська дослідниця Ю. П. Митрохіна пропонує досліджувати ефективність збутової діяльності спираючись на певні етапи у визначеному порядку (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Алгоритм оцінювання ефективності збуту підприємства

Назва етапу	Зміст
Підготовчий	<ul style="list-style-type: none"> –Порівняти поточну ситуацію у відділі збуту з аналогічним станом чи минулим досвідом. –Дослідити досягнуті результати і їх відповідність бажаним цілям. –Здійснити комплексний аналіз ринку і визначити вимоги замовників до продукту і рівня обслуговування

Операційний	<ul style="list-style-type: none"> –Організувати роботу відділу збуту таким чином, щоб більшість часу була спрямована на безпосередній збут, а не на додаткові завдання. –Оцінити робоче навантаження та розподіл ресурсів/завдань, забезпечити максимальну ефективність часового використання, залучати мотиваційні стимули.
Контролюючий	<ul style="list-style-type: none"> –Вдосконалити процес найму персоналу, щоб залучені до роботи працівники мали високий потенціал. –Запуск навчальних програм, які охоплюють реалі кейси збутових завдань для отримання необхідних знань і навичок. –Підвищувати продуктивність праці і налагоджувати ефективну взаємодію між покупцем і продавцем. –Регулярно оцінювати планову та фактичну результативність роботи відділу збуту.

Джерело: Складено автором на основі [22]

Крім того, у процесі моніторингу ефективності збутової діяльності застосовують ряд підходів, з допомогою яких можна оцінити загальну картину успішності управління операціями з продажу, так і окремих його аспектів:

1) Фінансово-економічний підхід орієнтований на дослідження фінансових показників, що демонструють результати збутової діяльності. Сюди входять: реалізована продукція у грошовому вираженні та прибуток від неї, економічні втрати від повернення товару, збитки, собівартість, ціна реалізації. [23, с.215]

2) Щодо ЗЕД, то варто враховувати ще такі показники як обсяг експорту й імпорту, прибутковість міжнародних договорів, податки чи митні платежі, пов'язані зі збутовою діяльністю на міжнародних ринках, кредитування міжнародних контрактів та курсові різниці.

3) Виробничий підхід зосереджений на взаємодії виробництва з каналами збуту і його прямого впливу на результати продажу на зовнішніх і внутрішніх ринках. Оцінюють на основі кількості реалізованої на ринок продукції, кількості каналів збуту, часу обігу та якості товарів. [23, с.215]

4) Організаційно-управлінський підхід базується на оцінці якості та відповідності знань і навичок персоналу, що беруть участь в збуті, раціональності організації робочих процесів та змін, спричинених оптимізацією стратегій збуту. Включає такі показники, як: кваліфікованість кадрів, кошти на утримання персоналу, способи організації збутових операцій.

5) Маркетинговий підхід фокусується на дії маркетингових заходів на процеси збутової діяльності. Визначається як маркетингові стратегії можуть впливати на залучення нових клієнтів, підвищення попиту, конкурентоспроможність продукції на міжнародному ринку. З основних показників, це: кількість і види рекламних кампаній, спрямованих на просування товарів, оцінка значень показників збуту до та після проведення маркетингових заходів, канали, що використовуються для взаємодії з ключовою аудиторією. [23, с.215]

б) Логістичний підхід орієнтований на дослідження процесів руху товару від продавця до покупця, етапи передачі та управління ланцюгами постачання як всередині так і за межами країни. Сюди можна віднести аспекти, які мають значний вплив на своєчасність, оперативність, надійність доставки реалізованої продукції: способи транспортування товарів та їх кількість, умови зберігання продукції, оптимізація логістичних маршрутів, оснащеність складських приміщень.

Проте, застосування лише одного з даних підходів для вимірювання ефективності збуту недостатньо і це не дасть змогу прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Необхідним є їх комплексне застосування та інтеграція в збутові процеси. Таким чином можна досягти підвищення результативності операцій і покращити діяльність підприємства на світовому рівні в цілому.

Загалом складові ефективності збутової діяльності можна групувати за трьома ключовими категоріями:

1) Оцінка ефективності каналу збуту. Визначається гнучкість каналу, його здатність швидко адаптуватися до змін на міжнародних ринках, конкуренції, вимог кінцевих споживачів. Також важливим параметром оцінки є витрати, спрямовані на розвиток представництв і філій за кордоном, бо це вимагає детального аналізу, зваження за і проти через значні фінансові вкладення [21].

2) Оцінка зі сторони продавця. Здійснюється аналіз поточних зовнішньоторговельних партнерств, надійність та успішність яких впливає на довгостроковість, отримання взаємної вигоди і стабільність реалізації товарів. Не менш важливий критерій реакція продавця на ринкові зміни. Підприємство має

швидко реагувати на зміни попиту, конкуренцію, законодавчі й економічні фактори, особливо коли це стосується ЗЕД. Крім того, якісно обслуговувати споживачів, виконувати замовлення вчасно і сприяти задоволеності сервісу [21].

3) Оцінка зі сторони покупця. Визначається чи товар відповідає вимогам споживачів щодо якості та ціни, оцінюється імідж підприємства відповідно до норм країн-імпортерів, що має вплив на лояльність і довіру до бренду, досліджується збалансованість ціноутворення асортименту на міжнародному рівні [21].

Закордонними авторами визначено підхід з таких етапів до дослідження ефективності управління збутовою діяльністю на підприємстві:

1) Аналіз коливань виручки. Будується часовий графік зі змінами об'ємів виручки, характеризується тип графіку, наприклад, коливання – циклічні, сезонні трендові; визначаються певні закономірності і на основі цього підбирають методи прогнозування результатів без стимулюючих заходів. Важливо оцінити саме без застосування стимулів для того, щоб розуміти оцінку природного попиту, аналізу базової тенденції збуту [24].

2) Обґрунтування базового рівня виручки (W_0). Виходячи з першого етапу, визначається W_0 , об'єм виручки, який можна було б досягнути без додаткових маркетингових чи збутових стимулів [24].

3) Оцінка фактичного значення виручки (W_1). Обчислюється показник W_1 , який враховує здійснені заходи із стимулювання. Тобто проводиться аналіз даних після стимулів зі збуту [24].

4) Визначення ефекту стимулювання ($W_1 - W_0$). Наступним кроком є розрахунок приросту доходу від проведених стимулюючих заходів, як різниця між фактичною виручкою W_1 та базовою виручкою W_0 [24].

Загалом, така методика дозволяє розрізнити, чи дійсно проведені заходи для збільшення продажів були ефективними і сприяли їх зростанню, чи отримані результати пов'язані з такими чинниками, як зростання ринку в цілому чи сезонністю. Таким чином, управлінці можуть коригувати бюджети, стратегії стимулювання збуту і вибирати найкращі підходи.

Коли управління збутовою діяльністю фірми здійснюється використовуючи

неефективні методи чи підходи, з'являються проблеми в організації збуту, порушуються внутрішні процеси і знижується прибутковість, зокрема, це:

— Товарна роз'єднаність. Відсутність однозначної стратегії щодо товарного асортименту та його збуту, що в результаті обумовлює хаос у ринковій пропозиції і ускладнює утримання конкурентоспроможності [25].

— Географічна роз'єднаність. Внаслідок неузгодженості координації дій на різних ринках збуту, що розташовані в різних регіонах чи країнах, виникають бар'єри у комунікації підрозділів і зменшується мотивація кадрів із відділу збуту. Так, особливості кожного з ринків ускладнюють просування товарів.

— Внутрішньофірмова роз'єднаність. Неналежна взаємодія збутової системи з іншими відділами підприємства, через що ускладнюється процес передачі важливої інформації та своєчасність її подання відносно ринку, попиту, споживачів. Також це може призвести до виробничих затримок і постачання товарів, що має негативний вплив на збутову діяльність [25].

— Особистісна роз'єднаність. Зазвичай спостерігається, коли у працівників відділу збуту відсутня мотивація і зацікавленість в отриманні результатів і ефективній роботі системи. Врешті-решт низька продуктивність позначається на збутовій діяльності загалом [25].

Варто зауважити, що з невинним розвитком технологій, змінюються підходи до оцінки ефективності управління збутом на підприємстві. Якщо раніше для результативності продажів достатньо було базових інструментів, традиційних стратегій, дотримання певних методів, то зараз компанії змушені вдаватись до кардинальних змін та використання інноваційних технологій, щоб підтримувати свою конкурентну позицію за кордоном і досягати максимального ефекту від збуту.

Значно полегшується управління процесами зовнішньоекономічного збуту завдяки використанню CRM-систем, які оснащені аналітикою та автоматизацією. З їх допомогою можна здійснювати глибокий аналіз даних і оцінювати перспективи збуту, вчасно реагувати на звернення клієнтів, оптимізувати рутинні процеси. Інтернет речей дає можливість контролювати стан товарів і запаси у режимі реального часу, оптимізувати логістичні процеси, мінімізувати затримки, а також

в цілому покращувати обслуговування клієнтів [26].

Штучний інтелект, без якого дедалі важче уявити ефективну діяльність компанії та управління збутом зокрема. Він дозволяє автоматизувати рутинні завдання, аналізувати значні обсяги даних, здійснювати прогноз попиту. Таким чином, зменшуються ризики, пов'язані з низькими темпами товарообігу. Цікавим також є використання цифрових двійників клієнтів. Завдяки ним підприємство тестує нові стратегії і підходи до продажів, прогнозує реакцію споживачів на використовувані методи збуту і дозволяє швидше адаптовуватись до ринкових змін і краще розуміти клієнтські запити, що є особливо доцільним при виході на зовнішні ринки [26].

Деякі з цих інноваційних засобів широко використовуються на підприємствах і довели свою результативність, інші тільки набирають обертів і потребують часу, щоб повністю розкрити свій потенціал. Незважаючи на доступність сучасних інструментів, лише деякі з них можуть стати доцільними для покращення процесів управління збутом та комунікації з клієнтами. Необхідним залишається постійний моніторинг нових технологій для можливого їх впровадження на підприємстві і перспективі. Це сприятиме отриманню позитивних показників та хорошого рівня взаємодії на різних етапах збутової системи.

Таким чином, ефективне управління збутовою діяльністю на зовнішньому ринку повинно базуватися на чотирьох основних складових (див. рис. 1.4).

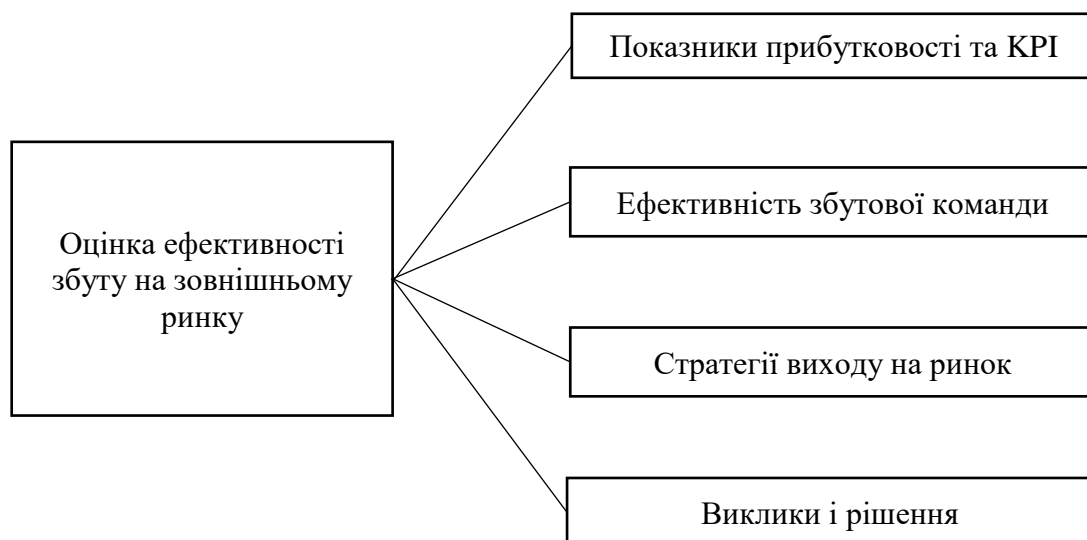


Рисунок 1.4 – Оцінка ефективності збутової діяльності на зовнішньому ринку

Джерело: Складено автором на основі [27]

1) Показники прибутковості та КРІ. Оцінка таких фінансових індикаторів як доходи від міжнародних продажів, прибутковість, ринкова частка, вартість залучення клієнта (CAC) є основою для визначення ефективності підприємства на міжнародному рівні і допомагають розуміти як саме необхідно пристосовуватись до змін зовнішнього середовища [27].

2) Ефективність збутової команди. Управління територіями, тобто правильний розподіл ресурсів по зовнішніх регіонах, навчання і розвиток фахівців з міжнародного збуту, використання технологій з продажу, як CRM-систем та стимулювання продавців є критично необхідними для досягнення основних збутових цілей та покращення взаємодії з міжнародними покупцями.

3) Стратегії виходу на ринок. Застосування експортних стратегій, від прямого продажу до реалізації через локальних дистриб'юторів, ліцензування та прямі інвестиції в іноземний ринок забезпечують потенціал до довгострокового розвитку, доступу до місцевих знань та стабільному збуту на міжнародній арені [27].

4) Виклики і рішення. Культурні відмінності, міжнародні правові норми, ринкова нестабільність, точність даних, усе це створює виклики в забезпеченні ефективного збуту на зовнішньому ринку. Тому важливо проводити культурне навчання, відслідковувати зміни в законодавствах країн, куди здійснюється експорт, використовувати хеджування для зменшення залежності від окремих ринків, забезпечувати стандартизовану міжнародну звітність та здійснювати своєчасний і якісний аналіз даних за допомогою цифрових інструментів [27].

Висновки до розділу 1

Отже, у даному розділі було досліджено основні теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. На основі здійсненого аналізу наукових праць виявлено, що збутова діяльність – це комплексна система управління рухом продукції, яка взаємопов'язана зі всіма стадіями – від виробництва до кінцевого покупця.

Збутова діяльність вимагає раціонально продуманого управління, щоб виконувати такі ключові функції, як: дослідження ринку, планування, організацію,

облік результатів збуту, мотивацію кадрів та контроль і регулювання.

Зважаючи на нестабільність міжнародного ринкового середовища, особливу увагу приділено можливим внутрішнім і зовнішнім загрозам збутового управління та заходам з їх уникнення. Також описано стратегії, за допомогою яких підприємство може ґрунтовно управляти збутом, а саме: стратегії управління каналами збуту, логістичні стратегії та стратегії ринкового проникнення.

Ретельно розглянуто процес оцінки ефективності управління збутовою діяльністю для виявлення результативності використовуваних заходів просування реалізованої продукції на ринках.

Встановлено, що всі інструменти ефективності можна об'єднати в такі три групи: показники фінансової стійкості, ефективності збутових витрат і використання ресурсів.

Крім того, необхідним є системне застосування підходів вимірювання ефективності, від фінансово-економічного до логістичного, для характеристики загальної картини результативності збуту.

Разом з цим, критично необхідним наразі є використання інноваційних технологій в дослідженні успішності збуту, таких як: CRM-системи, штучний інтелект, Інтернет речей, які сприяють полегшенню дотримання якісної взаємодії різних етапів збутового процесу на світовому рівні.

2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «К'ЛЕН» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

2.1 Характеристика господарської діяльності підприємства

ТОВ «К'Лен» - це підприємство, яке займається виготовленням меблів з натурального та екологічно чистого дерева. Розташоване підприємство в гірському регіоні на Заході України, в селі Ільниця Хустського району Закарпатської області, завдяки чому має доступ до широкого ринку збуту та розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Незважаючи на те, що назва підприємства пов'язана з дерев'яною породою «клен», підприємство не використовує її у виробництві. Абревіатура «К'Лен» сформувалася із «Компанія Лендел», власниками якої є Михайло і Марина Лендели [28].

Підприємство було засноване у 1997 році зі статутним капіталом 10 млн грн і почало свою діяльність як невелика компанія, що займається виготовленням меблів під замовлення місцевих клієнтів, що шукали довговічні та екологічні рішення для своєї осель. Поступово інтерес до продукції зростав, внаслідок чого необхідним стало масштабування виробництва і відповідно впровадження нових технологій. Відбувся поступовий перехід від ручної праці до автоматизованого виробництва, а саме оснащення цеху сучасними станками і верстатами для деревообробки та впровадження новітніх систем сушіння деревини, що значно підвищувало її якість.

ТОВ «К'Лен» активно працює на місцевому та національному ринках, маючи власні представництва у Києві, Львові, Ужгороді, Іршаві та інтернет-магазин, через який можна замовити корпусні меблі з представленого на сайті каталогу. Крім того, підприємство розвиває міжнародну діяльність, здійснюючи збут деякої продукції до країн Європи та США напряму або через дистриб'юторів.

Організаційна структура має функціональний характер, що передбачає чітке розмежування обов'язків та завдань між підрозділами підприємства. На чолі керівництва стоїть генеральний директор – Данко Олександр, який відповідає за ухвалення ключових управлінських рішень та стратегічний розвиток ТОВ «К'Лен»

на внутрішньому і зовнішньому ринках. У його підпорядкуванні знаходяться такі основні структурні підрозділи, як:

— Виробничий відділ, яким керує головний інженер і до складу якого входять заступник з технічних питань, технологи з виробництва, оператори верстатів, контролери якості продукції та інші працівники, що займаються процесами від деревообробки до складання меблів, забезпечують дотримання і вчасне виконання виробничих планів, якісний контроль на всіх етапах виробництва та технічне обслуговування машин і устаткування.

— Конструкторський відділ займається розробкою креслень, проектуванням моделей меблів, відповідає за нестандартні індивідуальні замовлення. Сюди входять інженери-конструктори, дизайнери-проектувальники, спеціалісти з моделювання і очолює їх головний конструктор.

— Відділ збуту та реалізації займається оптовою та роздрібною торгівлею продукції на внутрішньому ринку, відповідає за комунікацію з клієнтами, встановлює і коригує цінову політику, оцінює попит на зміни на меблевому ринку і координує відвантаження продукції. На чолі – керівник відділу продажів, якому підпорядковуються менеджери з продажів, менеджери по роботі з клієнтами, спеціаліст з логістики.

— Відділ маркетингу включає таких працівників, як головний маркетолог, PR-фахівець, SMM-менеджер, графічний дизайнер та контент-мейкер. Вони здійснюють маркетингові дослідження, займаються просуванням продукції на ринках, рекламними кампаніями, вивчають споживчі потреби і зміни, відповідають за брендинг та присутність ТОВ «К'Лен» в інформаційному просторі.

— Фінансово-бухгалтерський відділ здійснює облік фінансових операцій на підприємстві, складає і подає фінансову та податкову звітності, займається контролем доходів і витрат, бюджетуванням, нарахуванням заробітних плат, підтримкою фінансово стабільності в цілому. Керує відділом головний бухгалтер, якому підпорядковуються заступник бухгалтера, аналітик, спеціаліст з договорів.

— Відділ зовнішньоекономічної діяльності, до складу якого входять керівник відділу ЗЕД, менеджер з експорту, спеціаліст з митного оформлення і логістики,

координатор зовнішньої комунікації. Це один з ключових підрозділів ТОВ «К'Лен», адже відповідає за ефективний збут продукції на міжнародних ринках. Серед основних функціональних обов'язків можна виділити: аналіз і дослідження наявних та нових ринків збуту, ведення переговорів з іноземними партнерами, контроль за дотриманням міжнародних стандартів, моніторинг законодавчих змін у міжнародній торгівлі, організація логістики та митного оформлення, ведення експортної документації та участь у міжнародних меблевих виставках. У даному відділі працюють спеціалісти, що знаються на міжнародному праві, вільно володіють іноземними мовами та мають професійну підготовку з зовнішньоекономічного документообігу.

Таблиця 2.1 – Штат і функціональні обов'язки відділу ЗЕД на ТОВ «К'Лен»

Посада	Основні функції
Керівник ЗЕД	Відповідає за стратегічне управління та координацію міжнародної діяльності підприємства, визначення пріоритетів на зовнішніх ринках, розробку планів експортних операцій
Менеджер з експорту	Займається аналізом ситуації на міжнародних ринках, оформленням комерційних пропозицій, веденням переговорів з іноземними партнерами, узгодження умов поставок, контролем фінансових платежів
Менеджер з логістики	Досліджує найоптимальніші способи транспортування продукції, організовує своєчасну доставку, здійснює підготовку міжнародних документів для перевезень, контролює процес переміщення товару від продавця до покупця
Спеціаліст з митного оформлення	Відповідає за митне оформлення продукції, надає консультації щодо вимог експорту, відслідковує зміни у митному законодавстві країн, куди експортується товар
Фінансист ЗЕД	Здійснює облік зовнішньоекономічних операцій та підготовку фінансових звітів, відповідає за виконання міжнародних переказів та співпрацю з закордонними банками

Джерело: Складено автором

На сьогоднішній день, основним видом економічної діяльності ТОВ «К'Лен» згідно з КВЕД є 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво, хоча й працює в інших напрямках, що тісно пов'язані з головною спеціалізацією. Загалом діяльність компанії зосереджена на таких чотирьох сегментах:

— Виробництво меблевого щита з високоякісної деревини, а саме таких порід, як ясен, бук, дуб, частина якого в подальшому використовується як напівфабрикат

для виробництва іншої продукції, а частина відправляється на ринок для продажу. Їх виготовлення можливе у різному форматі, як стандартне, так і під індивідуальне замовлення.

— Виробництво меблів з дерева та текстильних виробів, що задають загальний вектор розвитку підприємства. Асортимент складають: меблі для спалень і кухонь, дитячі меблі, текстиль для дому. Виготовляються з екологічно чистого і сертифікованого матеріалу з можливістю внесення коректив в дизайн і розмір в залежності від потреб клієнтів.

— Виготовлення сходів під ключ все ще залишається вагомим сегментом діяльності компанії. Це технічно складний процес, який вимагає точного вимірювання, проектування, транспортування і монтажу. Великий досвід роботи дозволяє реалізовувати проекти різної складності як для приватних, так і комерційних приміщень.

— Виробництво паливних брикетів типу RUF. Зважаючи на те, що ТОВ «К'Лен» піклується про екологію, то паливні брикети, з одного боку, є доброю справою, адже виробляються із залишків деревини, що залишилася на підприємстві, а з іншого боку, є додатковим доходом. Це енергоефективне паливо, яке стає дедалі популярнішим в країнах Європи та України, зокрема [28].

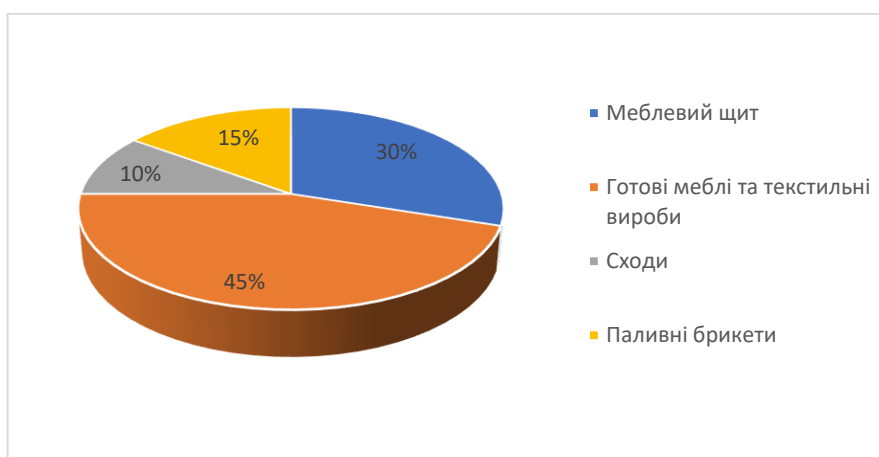


Рисунок 2.1 – Товарна продукція ТОВ «К'Лен» станом на 2024 р., %

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Процес виготовлення меблів з дерева відрізняється в залежності від призначення фінального виробу, але в цілому складається з технологічних операцій представлених на рис.2.2.



Рисунок 2.2 – Етапи технологічного процесу меблевого виробництва на ТОВ «К'Лен»

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Сировина закуповується переважно у вітчизняних постачальників, проте частина матеріалів імпортується з Європи. Використовувана деревина сертифікована міжнародною організацією FCS (ForestStewardship Council) і має належне маркування, за допомогою якого можна простежити географію вирубки і відповідність міжнародним стандартам якості.

Не менш важливим є аналіз економічної діяльності ТОВ «К'Лен», на основі якого можна оцінити фінансову стійкість підприємства, дослідити конкурентоспроможність на ринку та ефективність управління ресурсами. У табл.2.2 представлено зміни у показниках звіту про фінансовий стан підприємства протягом останніх років на основі горизонтального методу аналізу, що включає обчислення абсолютного та відносного відхилення показників.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників балансу ТОВ «К'Лен» за 2022-2024 рр.

Назва рядка	Значення, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Необоротні активи	117805,00	127624,00	151004,00	9819	23380	8,33	18,32
Оборотні активи	91856,00	76273,00	69674,00	-15583	-6599	-16,96	-8,65
Баланс(активи)	209661,00	203897,00	220678,00	-5764	16781	-2,75	8,23
Власний капітал	42633,00	53140,00	76748,00	10507	23608	24,65	44,43

Продовження табл.2.2

Інші довгострокові зобов'язання	0,00	4332,00	3117,00	4332	-1215	0,00	-28,05
Поточні зобов'язання і забезпечення	167028,00	146425,00	140813,00	-20603	-5612	-12,34	-3,83
Баланс (пасиви)	209661,00	203897,00	220678,00	-5764	16781	-2,75	8,23

Джерело: Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

На основі цього можна зробити наступні висновки:

Необоротні активи з кожним роком зростають, досягнувши показника у 151 004 тис грн, що на 18,32% більше, ніж у 2023 році, і свідчить про розширення діяльності ТОВ «К'Лен» та інвестиції в основні засоби. Оборотні активи мають тенденцію до падіння, так за 2023 р. вони зменшились на 16,96% і продовжили спадати ще на 8,65% на кінець 2024 р., що вказує на проблеми з підтримкою належного рівня ліквідності на підприємстві.

Власний капітал характеризується позитивною динамікою, зростанням на 23 608 тис. грн порівняно з 2023 р., що вказує на прибутковість та довгострокову успішність ТОВ «К'Лен». Поточні зобов'язання і забезпечення мають тенденцію до зменшення, що вказує поступове покращення платоспроможності підприємства та виплату боргів.

Загалом, сума активів дорівнює сумі пасивів, що свідчить про коректність ведення бухгалтерського обліку та здатність ТОВ «К'Лен» підтримувати свою фінансову стійкість. Бачимо

Робочий капітал відображає ступінь розвитку підприємства, його прибутковість та інвестиційну привабливість. Його визначають як різницю між вартістю всіх активів компанії та її зобов'язаннями. Якщо отримане значення негативне, то це вказує на фінансову залежність від зовнішніх джерел та складнощі в управлінні ресурсами.

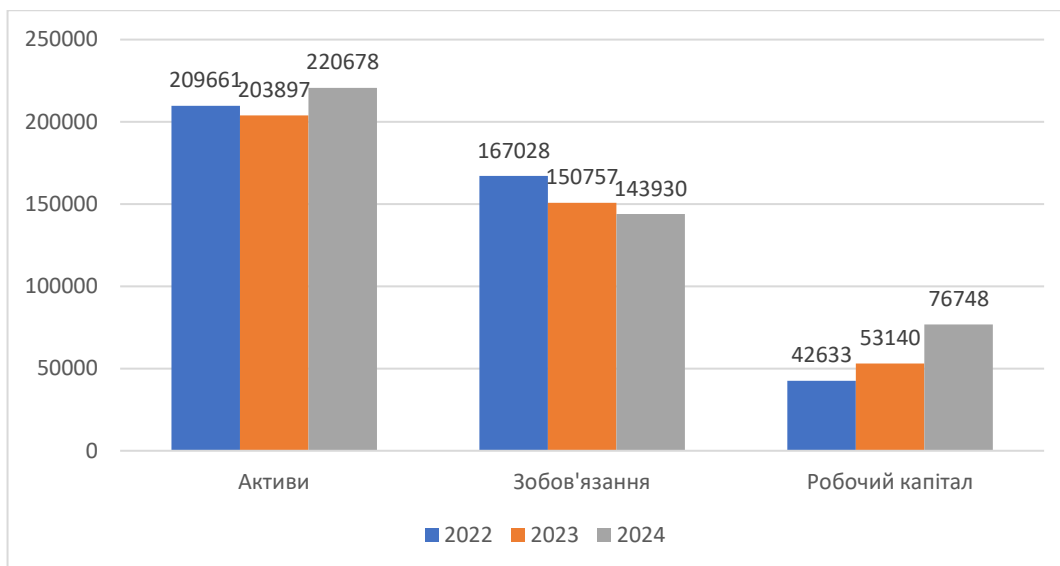


Рисунок 2.3 – Динаміка активів, зобов'язань та робочого капіталу ТОВ «К'Лен» за 2022-2024 рр, тис грн

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

З рис. 2.3 робочий капітал характеризується позитивною динамікою, зростаючи з 42 633 тис. грн у 2022 р., до 76 748 тис. грн у 2024 р., що засвідчує ефективність управління активами та покращення ліквідності протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.3 – Основні результати фінансово-господарської діяльності ТОВ «К'Лен» за 2022-2024 рр.

Показник	Значення, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції	236 919	355 389	479 524	118 470	124 135	50,00	34,93
Собівартість реалізованої продукції	195 690	310 410	395 295	114 720	84 885	58,62	27,35
Валовий прибуток	41 229	44 979	84 229	3 750	39 250	9,10	87,26
Фінансовий результат від операційної діяльності	6 513	13 613	30 073	7 100	16 460	109,1	120,91
Чистий прибуток	4 622	10 247	23 868	5 625	13 621	121,70	132,93

Джерело: Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

За період 2022-2024 рр. фінансово-господарська діяльність ТОВ «К'Лен» демонструє позитивну динаміку. Спостерігається розширення масштабів бізнесу, адже чистий дохід від реалізації зріс на 34,93% в порівнянні з 2023 р., а собівартість на 84 885 тис грн або 27,35% за 2024 р. Це вказує на виробничо-збутову ефективність підприємства, бо динаміка виручки демонструвала вище темпи зростання, ніж собівартість за останній рік.

Окремо слід зауважити, що собівартість зазнає значного зростання через підвищенні цін на сировину, а також постійне вдосконалення технологій виробництва, внаслідок чого зросли витрати. Загалом, прибуток ТОВ «К'Лен» підтверджує його ефективне управління та здатність адаптуватися до викликів сьогодення.

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «К'Лен» за 2021-2024 рр.

Показник	Значення, %				Абсолютне відхилення, %		
	2021	2022	2023	2024	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	74,88	54,99	52,01	49,48	-19,84	-2,98	-2,53
Коефіцієнт автономії	27,38	20,33	25,93	34,78	-7,05	5,6	8,85
Рентабельність активів	4,62	2,20	5,02	10,82	-2,42	2,82	5,8
Рентабельність власного капіталу	18,17	11,47	21,46	36,83	-6,7	9,99	15,37
Коефіцієнт покриття активів власним капіталом	60,02	36,19	41,43	50,83	-23,83	5,24	9,4
Коефіцієнт заборгованості	72,62	79,67	71,94	63,81	7,05	-7,73	-8,13

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

З проаналізованих даних можна зробити наступні висновки:

Коефіцієнт поточної ліквідності з кожним роком зменшується, особливо відчутне спадання спостерігається у 2022 р., -19,84%, що пов'язано з початком повномасштабного вторгнення. Тобто оборотні активи підприємства не є достатньо великими для того, щоб покрити поточні зобов'язання, що може свідчити про проблеми із спроможністю вчасно виконувати свої платіжні зобов'язання.

Коефіцієнт автономії характеризується спаданням у 2022 р. на 7,05% та зростанням на протязі наступних років з перевищенням довоєнних значень. Така

тенденція говорить про зменшення залежності від зовнішніх кредиторів та фінансову незалежність ТОВ «К'Лен».

Рентабельність активів (ROA) поновлюється після спаду у 2022 р. і навіть зростає на 5,8% у 2024 р. порівняно з попереднім роком, що свідчить про ефективне використання своїх ресурсів. Максимізація рентабельності власного капіталу (ROE) є важливою для кожної компанії, адже вказує яка віддача на вкладений власний капітал. Так у 2021 р. кожна вкладена гривня коштів приносила 18,17 копійок чистого прибутку ТОВ «К'Лен», а у 2024 р. зросла вдвічі і становить 36,83 копійок чистого прибутку на кожен вкладений гривню. Такі результати є позитивним сигналом і вказують на прибутковість власників бізнесу.

Коефіцієнт покриття активів власним капіталом дуже схожий до коефіцієнта автономії, його зростання свідчить про меншу залежність від боргів. У 2022 р. зі зрозумілих причин відбулося серйозне погіршення показника на – 23,83% порівняно з попереднім роком, проте останні два періоди вказують на поступове відновлення фінансової незалежності.

Коефіцієнт заборгованості також характеризується незначним зростанням у 2022 р., що вказує на фінансування за рахунок позик та спаданням починаючи з 2023р., що свідчить про покращення фінансової стійкості.

Таблиця 2.5 – Ринковий скоринг ТОВ «К'Лен» за 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Частка у секторі	0,01%	0,01%	0,01%	0,02%	0,02%
Частка ринку	0,64%	0,61%	0,86%	1,34%	1,57%
Місце компанії в секторі	1948	1784	1138	948	795
Місце компанії на ринку	23	24	15	14	11

Джерело: Складено автором на основі [29]

З табл.2.5 можна зробити наступні висновки:

Частка ринку хоч не велика, що вказує на високу конкуренцію, проте з кожним роком зростає, з 0,64% у 2020 р. до 1,57% у 2024 р., що є значним приростом. Місце в секторі покращилося з 1948 до 795 позиції, тобто на 1153

сходинки в рейтингу, що вказує на динамічний прогрес ТОВ «К'Лен». В цілому, представлені в таблиці значенні засвідчують успішну стратегію розвитку підприємства і якщо «К'Лен» продовжуватиме позитивно рухатися, найближчим часом увійде до ТОП-10 підприємств на українському ринку меблевої продукції.

Таблиця 2.6 – Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності ТОВ «К'Лен»

Показники конкурентоспроможності	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Бали 2023	Бали 2024
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)					
1.1 Рівень витрат (РВ), грн/грн	0,83	0,87	0,82	9	11
1.2 Фондовіддача (Ф), грн/грн	3,57	4,51	4,41	11	10
1.3 Рентабельність товару (РТ),%	3,3	4,4	7,6	11	12
1.4 Продуктивність праці, (ПП) грн/ос.	756	1131	1402	12	11
$ЕВ = 0,31РВ + 0,19Ф + 0,4РТ + 0,1ПП$				10,48	11,21
2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)					
2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	0,20	0,26	0,35	11	12
2.2 Коефіцієнт покриття (КП)	0,36	0,41	0,51	10	11
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,02	0,06	0,11	11	12
2.4 Коефіцієнт оборотності оборот. коштів (КО)	4,49	7,30	19,70	11	13
$ФС = 0,29КА + 0,2КП + 0,36КЛ + 0,15КО$				10,8	11,95
3. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)					
3.1 Рентабельність продажу (РП)	0,028	0,038	0,063	10	11
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	0,009	0,026	0,009	11	12
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,6	0,75	0,8	12	11
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0,05	0,07	0,1	11	11
$ЕЗ = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21КВ + 0,14КР$				10,95	11,4
4. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)					
4.1 Якість товару	-	-	-	13	13
4.2 Ціна товару	-	-	-	11	11
КТ				12	12
$ККО = 0,15ЕВ + 0,29ФС + 0,23ЕЗ + 0,33КТ$				11,18	11,73

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Вагомим фактором успіху підприємства є кадрова політика. У ТОВ «К'Лен» вона фокусується на забезпеченні стабільного розвитку персоналу згідно з основними стратегічними цілями, а саме укріпленням позицій та розширенням присутності на міжнародному ринку.

На кінець 2024 року чисельність персоналу становила 342 особи, з кожним роком ця частка зростає. Більшість працівників мають середню спеціалізовану або повну вищу освіту за необхідним фахом і завданням підприємства є сформувати високопрофесійну і мотивовану команду, охочу підтримувати експортні орієнтири. Для цього періодично організуються тренінги і семінари всередині компанії, навчання новітнім технологіям, деякі спеціалісти беруть участь у галузевих конференціях і форумах.

Передбачено як матеріальні, так і нематеріальні стимули мотивації, зокрема квартальні премії за зростання обсягів експорту та гнучкий графік роботи для деяких менеджерів. Особливу увагу приділяють відбору персоналу, що займається ЗЕД. Працівники цього напрямку повинні мати профільну освіту, знання іноземної мови, вміння працювати в міжкультурному просторі.

Таблиця 2.7 – Кадровий склад ТОВ «К'Лен»

Типи персоналу	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Адміністративно-управлінський	35	11,20	36	11,46	39	11,4
Виробничий	249	79,53	249	79,30	272	79,54
Допоміжний	29	9,27	29	9,24	31	9,06
Разом	313	100	314	100	342	100

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, аналіз динаміки чисельності кадрів ТОВ «К'Лен» за 2022-2024 рр. вказує на зростання штату з 313 осіб у 2022 році до 342 осіб у 2024 році, незважаючи на труднощі ведення бізнесу в період війни та нестабільного економічного середовища в країні. Найбільшу частку становить виробничий персонал, а допоміжний та адміністративно-управлінський залишаються майже незмінними протягом років. Загалом, кадровий склад відповідає поточним потребам підприємства.

2.2 Оцінка ефективності збутової діяльності ТОВ «К'Лен» на міжнародному ринку

Важливим компонентом загальної стратегії підприємства «К'Лен» є зовнішньоекономічна діяльність. Компанія активно здійснює міжнародний збут товарів з 2011 року. Спочатку на експорт виготовлялися тільки меблевий щит та паливні брикети, а з 2014 року до них додалися і готові меблі. У 2018 році підприємство вийшло на американський ринок з пробними поставками продукції.

За організацію та результативність збутової діяльності ТОВ «К'Лен» відповідають працівники відділу ЗЕД, до основних завдань яких входять:

- Забезпечення стабільного і зростаючого експорту на міжнародних ринках;
- Налагодження надійних і взаємовигідних партнерських відносин;
- Підтримка репутації високоякісного українського виробника;
- Зміцнення конкурентної позиції та присутності на зовнішніх ринках.

Оцінка ефективності збуту продукції ТОВ «К'Лен» на міжнародному ринку має комплексний підхід, який включає такі фактори, як:

— Дослідження міжнародних ринків збуту для прийняття зважених стратегічних рішень. Менеджери з експорту постійно аналізують зміни в попиті на представлених ринках, детально оцінюють конкурентне середовище для підтримання високої позиції, особливостей місцевих вподобань і тенденцій у відповідних регіонах з метою застосування найоптимальніших стратегій продажу.

— Виробництво є не менш важливим чинником, особливо на міжнародному ринку, де існують стандарти якості, відповідності і сертифікації продукції. Здатність ТОВ «К'Лен» вчасно виготовляти якісну продукцію у належній кількості впливає на подальший попит. Відділ ЗЕД постійно аналізує зміни міжнародних стандартів та сподобань споживачів і в разі потреби надає рекомендації щодо покращення виробничих процесів.

— Маркетинг безумовно грає ключову роль у просуванні меблів за кордоном, адже недостатньо просто виготовити якісний продукт, необхідно ще й зацікавити ним клієнта. Тому команда ЗЕД працює над розробкою привабливих рекламних кампаній, моніторить побажання споживачів, відвідує важливі міжнародні меблеві

виставки та розвиває онлайн-присутність для розширення клієнтської бази.

— Логістика є завершальним процесом і її чітка та своєчасна організованість дозволяє мінімізувати витрати і забезпечити належне постачання меблів до споживача. Спеціаліст з логістики на ТОВ «К'Лен» докладает максимум зусиль для вибору найоптимальніших маршрутів, контролю витрат на транспортування та належної взаємодії з митними органами, щоб забезпечити високий рівень доставки продукції на зовнішні ринки.

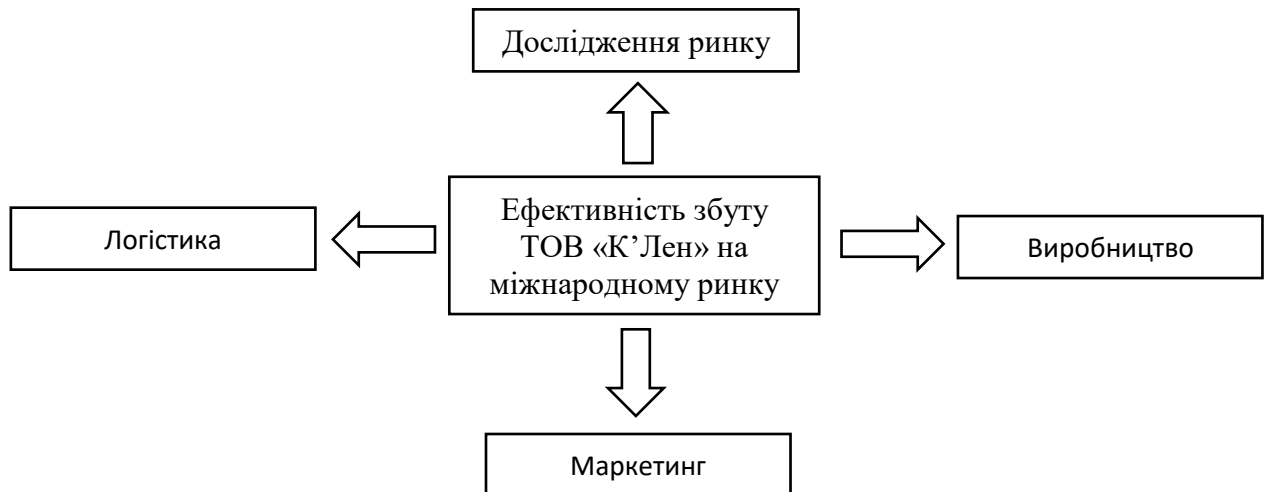


Рисунок 2.4 – Основні фактори ефективності збуту ТОВ «К'Лен» на міжнародних ринках

Джерело: Складено автором

Для досягнення оптимальних результатів збуту, на ТОВ «К'Лен» застосовуються, як прямі, так і непрямі канали збуту в залежності від виду експортованої продукції.

Серед прямих методів, за якими розповсюджуються меблі можна виділити:

— Прямі контракти, через які товар реалізується безпосередньо від виробника до споживача без використання комерційної площі. ТОВ «К'Лен» працює з такими кінцевими клієнтами, як великі меблеві магазини за кордоном, готелі та офісні приміщення. Пошуком цих партнерів займається відділ ЗЕД через запуск маркетингових кампаній на місцевих ринках, участі у меблевих форумах, B2B платформи, зокрема Europages – європейська онлайн-платформа для просування власних товарів і пошуку потенційних партнерів для співпраці.

— Інтернет торгівля. ТОВ «К'Лен» також використовує власний сайт, як один з каналів міжнародного продажу. Він функціонує на англійській мові і містить

детальну інформацію про саму компанію, її продукцію, умови партнерства та форму для зв'язку з потенційними клієнтами. Наразі сайт орієнтований на міжнародних оптових та корпоративних споживачів, а не роздрібних покупців, проте в майбутньому розглядатимуться можливості запуску поштучного роздрібного продажу певних товарів.

— Продаж на виставках. Підприємство активно бере участь у міжнародних меблевих виставках ще з початку своєї зовнішньоекономічної діяльності. Такі заходи дозволяють не лише представити свою продукцію широкому колу осіб, зацікавлених в даній галузі, а й знайти разового чи періодичного партнера та укласти прямі договори співпраці з ними.

Для продажу меблевого щита та паливних брикетів на міжнародному ринку використовують непрямі методи збуту. Підприємство має налагоджені зв'язки з експортними дистриб'юторами, які закупають продукцію у великих обсягах і займаються її розповсюдженням на зовнішніх ринках. Такого партнера команда ЗЕД знаходить через міжнародні виставки або рекомендації галузевих спеціалістів чи партнерів з чіткими вимогами: розгалужена система продажів, куди входять торгові мережі, онлайн-платформи, а також досвід у меблевій сфері, що дозволяє йому розуміти потреби споживачів, і готовність просувати сам бренд у міжнародному середовищі. Завдяки цьому поставки меблевого щита і паливних брикетів є регулярними і ТОВ «К'Лен» не потрібно витрачати ресурси на відкриття власних представництв чи складських приміщень за кордоном (див. рис.2.5).

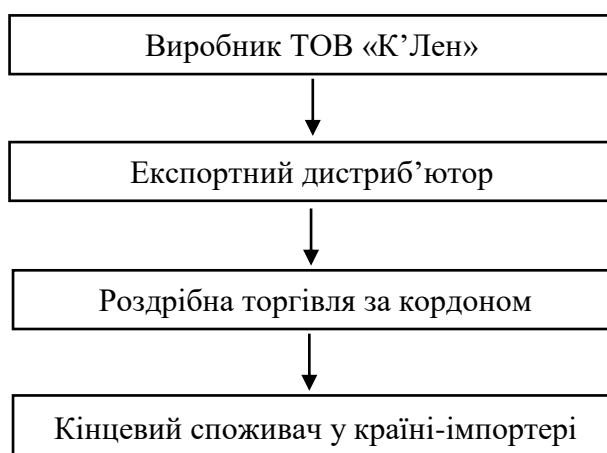


Рисунок 2.5 – Схема міжнародного збуту продукції непрямыми методами

Джерело: Складено автором

Такий підхід до збуту продукції можна пояснити наступним чином: готові меблі реалізуються прямими методами, тому що часто їх продаж супроводжується індивідуальними побажаннями замовника і потребує якісної презентації. Підприємство контролює їх збут напряду, завдяки чому підтримує преміальний імідж, надійне обслуговування, детальні консультації щодо використання та підтримує цінності компанії.

Меблевий щит і паливні брикети є товарами більш широкого вжитку, які не потребують індивідуального підходу до реалізації, а лише стабільну ціну, об'єм та систематичні поставки, тому для цього вигідніше співпрацювати з дистриб'юторами, які знають місцеві ринки і сезонний попит, мають складську інфраструктуру і постійних клієнтів по даних видах продукції в різних регіонах.

Зараз ТОВ «К'Лен» міцно закріпилося на європейську ринку та розвиває збут до США, експортуючи близько 79% виготовленого асортименту. Збут на міжнародному ринку включає: меблевий щит, паливні брикети та готові меблі, а саме меблі для спальень та вітальні, столи та стільниці, футони.

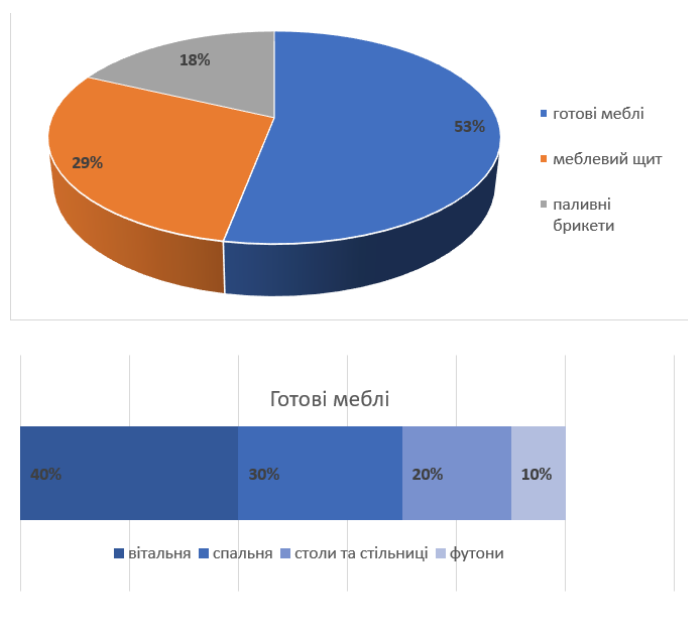


Рисунок 2.6 – Товарна структура експорту ТОВ «Клен» станом на 2024 р.

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Географія поставок широка, основними країнами-партнерами є: Німеччина, Польща, Словаччина, Австрія, Данія, Швеція, США. Цей список поступово розширюється завдяки високій якості меблевої продукції та індивідуальному підходу до міжнародних клієнтів.

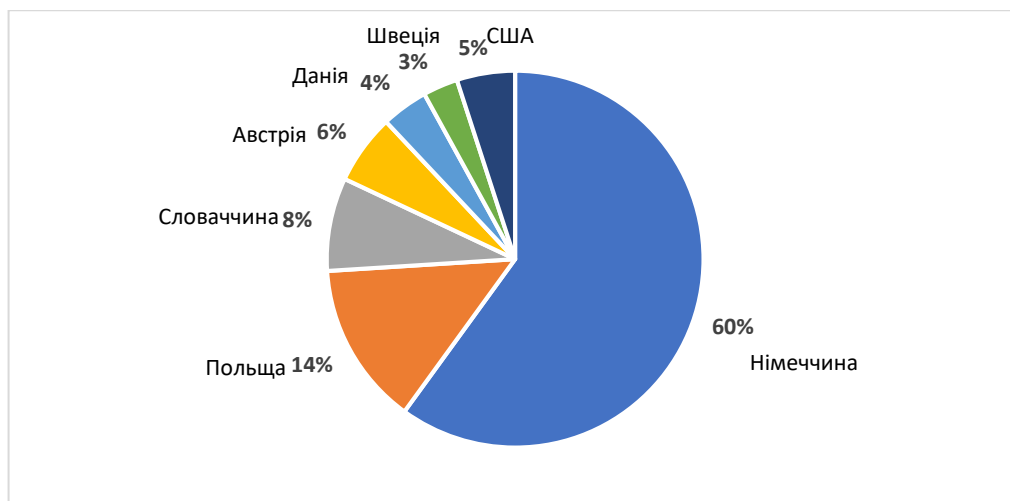


Рисунок 2.7 – Географічна структура експорту ТОВ «К’Лен» у 2024 р.

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

З рис. 2.7 можна побачити, що на сьогоднішній день найбільша частка експорту продукції припадає на Німеччину, яка є відомим поціновувачем якісних та екологічно чистих меблів, завдяки чому підприємство змогло закріпитися на ринку цієї країни та знайти стабільний і платоспроможний попит на свої товари. Проте ТОВ «К’Лен» активно працює над нарощенням обсягу збуту до країн, представлених вище, які вже відображають позитивну динаміку у закупівлі продукції.

Оцінити ефективність впроваджуваних заходів команди та збутової діяльності на міжнародному ринку можна за допомогою фінансових показників, зокрема, доходу від експорту, на основі якого можна оцінити тенденції розвитку підприємства.

Таблиця 2.8 – Динаміка обсягу реалізації продукції ТОВ «К’Лен» на міжнародному ринку за 2021-2024 рр.

Рік	Дохід, тис грн	Кількість контрагентів	Кількість операцій
2021	80 000 – 85 000	15 - 20	150 - 200
2022	150 000 – 200 000	35 - 40	300 - 350
2023	170 000 – 230 000	30 - 35	250 - 300
2024	240 000 – 290 000	25 – 30	300 – 350

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

На основі проаналізованого періоду, можна стверджувати, що обсяг реалізації продукції на зовнішньому ринку як у грошовому, так і в фізичному

вираженні показує на позитивну динаміку. Попри незначне зменшення кількості експортних операцій у 2023 р. дохід продовжував зростати, що пов'язано зі збільшенням середньої вартості замовлень. У 2024 р. кількість контрагентів знизилась порівняно з попереднім роком, що є результатом фокусу підприємства на більш вигідних партнерах. Такі дані демонструють не лише попит на товари ТОВ «К'Лен», а й те що відділ ЗЕД працює над покращенням стратегії та ефективності збуту на міжнародному ринку.

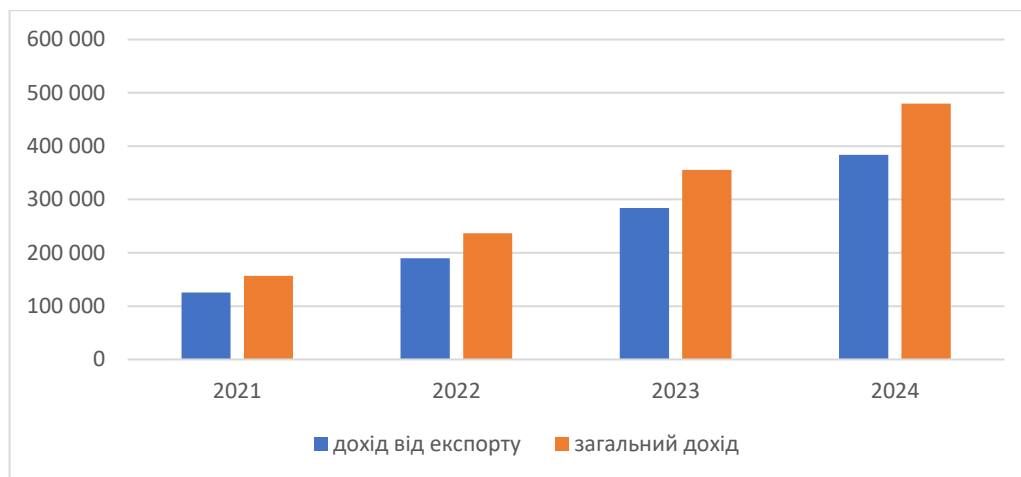


Рисунок 2.8 – Обсяги реалізації на експорт у загальній виручці ТОВ «К'Лен» за 2021-2024 рр, тис. грн

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

З рис. 2.8, частка експорту у виручці від реалізації продукту є високою і з кожним роком зростає, що свідчить про значну залежність ТОВ «К'Лен» від зовнішніх ринків. Не дивлячись на те, що 2022 р. видався нелегким для багатьох підприємств, що працюють у міжнародному середовищі внаслідок ускладнення перевезень і проходження митних процедур через військові дії, дохід від експорту отримав найбільший приріст саме за цей рік. В цілому, така стабільна тенденція вказує на ефективність зовнішньоекономічної діяльності та є ґрунтовною основою для подальшого розвитку й удосконалення збуту на міжнародній арені.

Таблиця 2.9 – Аналіз збутових операцій ТОВ «К'Лен» за країнами на 2024 р.

Країна	Дохід від експорту, тис. грн	Кількість контрагентів	Кількість операцій	Середня вартість операції, тис. грн
Німеччина	100 000 – 150 000	5–10	80–85	1 500
Польща	10 000 – 15 000	3–5	10–15	1 000
Словаччина	6 500 – 7 000	10–15	95–100	69
Данія	2 000 – 2 500	до 3	до 3	750

Продовження табл.2.9

Швеція	5 500 – 6 000	до 3	3–5	1 517
Австрія	3 000 – 3 500	3–5	5–10	475
США	2 000 – 2 500	до 3	до 3	750

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Важливим елементом оцінки ефективності збутової діяльності підприємства на міжнародному ринку є кількість постійних клієнтів. З табл. 2.9:

Наявність 5-10 контрагентів у Німеччині та понад 80 збутових операцій, чи 10-15 партнерів у Словаччині і 95-100 поставок з ними, свідчать про регулярність співпраці і високу активність на цих ринках, тобто налагоджено довгострокові зв'язки з надійними партнерами. Натомість, у Данії чи США, кількість контрагентів та угод не перевищує 3 одиниці, з чого можна зробити висновки, що експорт здійснюється за разовими контрактами або пробними партіями, іншими словами сезонний або короткостроковий вид співпраці.

Також на результативність збуту в країнах, де здійснюється зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «К'Лен» вказує середня вартість виконаного замовлення. Наприклад, у Швеції середня вартість експортної угоди становить 1,5 млн грн при 3-5 операцій за 2024 рік, тоді як у Польщі 1 млн грн при 10-15 операцій, що в 1,5 разів менше по сумі, але в рази більше по кількості, ніж в Швеції. Це говорить про те, що ринки мають відмінну структуру та модель роботи: на одних – це систематичні невеликі продажі, на інших – високоприбуткові масштабні поставки попри низьку частоту.

Невід'ємною складовою ефективности є дослідження витрат, пов'язаних із здійсненням міжнародного збуту, що дозволяє оцінити раціональність використання ресурсів підприємства при зовнішньоекономічній діяльності.

Таблиця 2.10 – Витрати на збутову діяльність ТОВ «К'Лен» на міжнародному ринку за 2022-2024 рр.

Категорія витрат	Значення, тис грн		
	2022	2023	2024
Логістичні витрати	8 644	12 967	17 496
Маркетинг і просування	5 403	8 105	10 935

Продовження табл.2.10

Дистрибуційні витрати	4 322	6 484	8 748
Витрати з документообігу та сертифікації	1 081	1 621	2 187
Витрати з адаптації продукції до міжнародного середовища	1 621	2 431	3 281
Витрати зі здійснення фінансових операцій	540	810	1 094
Разом	21 611	32 419	43 740

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

З табл.2.10: до логістичних витрат на підприємстві «К'Лен» входять всі витрати пов'язані з транспортуванням меблевої продукції на міжнародний ринок, страхування вантажу, митне оформлення чи можливі експортні збори, а також при потребі сюди включаються проміжне зберігання товару на орендованих складах. Маркетингові витрати включають участь у міжнародних меблевих виставках, просування бренду на локальних міжнародних ринках, рекламу, ведення веб-сайту і соціальних мереж, маркетинговий аналіз.

Дистрибуційні витрати ТОВ «К'Лен» пов'язані з оплатою дистриб'юторів на зовнішньому ринку, комісії міжнародних партнерів. До витрат з документообігу та сертифікації належать оформлення міжнародних сертифікатів з якості, відповідності і походження продукції, юридичні послуги, ліцензії та дозволи пов'язані з реалізацією меблів.

Витрати з адаптації продукції до міжнародного середовища включають підтримання вимог країн, куди поставляється товар, переклади, персоналізацію упаковки. Щодо витрат з фінансових операцій, то на підприємстві «К'Лен» вони спрямовані на комісії за валютні перекази, банківські акредитиви, відтермінування платежів і штрафи.

В цілому, аналіз даних показників за 2022-2024 рр., свідчить про їх збільшення з кожним роком, що пов'язано зі збільшенням самих експортних операцій ТОВ «К'Лен» за кордон.

Також про стан ефективності міжнародної збутової діяльності ТОВ «К'Лен» свідчать показники, наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Оцінка ефективності збутової діяльності ТОВ «К'Лен» на міжнародному ринку

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
1.Коефіцієнт ефективності експорту	1,10	1,04	1,10
2.Альтернативний коефіцієнт ефективності експорту	1,95	1,27	1,97
3.Рентабельність експорту, %	121,07	114,49	121,31

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Нижче наведено розрахунки показників ефективності за 2024 р.

1.Коефіцієнт ефективності експорту (E_e)

$$E_e = \frac{V_t}{C_t + T_r + O_v} \quad (2.1)$$

де V_e – виторг від експорту

T_r – транспортні витрати

O_v – організаційні витрати

$$E_e = \frac{378\,824}{312\,283 + 26\,244 + 5\,468} = 1,10$$

2.Альтернативний коефіцієнт ефективності експорту (E_a)

$$E_a = \frac{V_t - C_t - T_r - O_p}{V_v - C_t} \quad (2.2)$$

де C_t – собівартість продукції, що експортується

V_v – виторг на внутрішньому ринку

$$E_a = \frac{378\,824 - 312\,283 - 26\,244 - 5\,468}{100\,700 - 83\,012} = 1,97$$

3.Рентабельність експорту (P_e)

$$P_e = \frac{V_e}{C_t} \times 100\% \quad (2.3)$$

$$P_e = \frac{378\,824}{312\,283} \times 100\% = 121,31\%$$

З табл.2.11 можна зробити висновок, що міжнародна діяльність ТОВ «К'Лен» є ефективною, адже коефіцієнт ефективності експорту та альтернативний коефіцієнт ефективності експорту більші за 1, рентабельність за 2022-2024 рр. вказує на стабільно високу прибутковість. Проте все ж підприємство має потенціал

для їх подальшого покращення завдяки вдосконаленню управління збутовою діяльністю на міжнародному ринку.

Крім того, для підтримання ефективного управління збутом на підприємстві проводяться щотижневі планерки. На таких зборах присутні працівники відділу ЗЕД та генеральний директор компанії і обговорюються етапи виконання поточних завдань та проблеми, що виникають в процесі співпраці з міжнародними партнерами. Також на ТОВ «К'Лен» активно застосовують CRM-систему для ведення бази клієнтів та взаємодії з усіма контрагентами на міжнародних ринках. Завдяки цьому контролюються всі етапи виконання замовлення, від підписання угоди до отримання продукції покупцем, внаслідок чого зменшується можливість допущення помилки чи затримки в постачанні.

2.3 Проблеми та виклики, з якими стикається підприємство при здійсненні збуту на міжнародному ринку

Світовий ринок дерев'яних меблів активно розвивається, згідно з проаналізованими джерелами на кінець 2023 р. складає 235,3 млрд дол., і до 2033 р. має досягти 327,7 млрд. дол., із темпом зростання 3,4% у 2024-2033 рр. Така позитивна тенденція пов'язана передусім з активною урбанізацією та збільшенням доходів населення у розвинених країнах, тобто при купівлі житла з'являється потреба у нових якісних та сучасних меблях. Все більше змінюються споживчі звички, тобто зростає свідомість до екологічності, унікальності, естетичності бренду, що вимагає від виробників використовувати сертифіковані натуральні матеріали. Також внаслідок пандемії значно розвинулася електронна комерція, що торкнулося і меблевої продукції, яка стала доступнішою для покупців з різних регіонів, що впливає на збільшення продажів і розширення ринків збуту [30].

При цьому, світовий ринок дерев'яних меблів має характерні особливості, що виділяють його з поміж інших меблевих сегментів. Перш за все, це коливання цін на сировину, а саме натуральну деревину, від якості і відповідності сертифікації якої залежить конкурентоспроможність підприємств у міжнародному середовищі. До прикладу, у США строго регулюється і забороняється вирубка лісів і згідно із

законом Лейсі вводяться високі штрафи при виявленні торгівлі або використанні у виробництві несертифікованих матеріалів. Також це розгалужена товарна структура – експортери дерев'яних меблів можуть орієнтуватися на різну цільову аудиторію та збутові ринки, від продажу виробів масового вжитку, як кухонних столів і комодів, до ексклюзивних рішень ручної роботи, меблі нестандартних форм чи арт-об'єкти, для комерційного, приватного чи житлового призначення.

Крім того, світовий ринок меблів характеризується високою конкуренцією особливо з боку азійських виробників, завдяки дешевій робочій силі яких, можна знижувати кінцеві ціни на продукцію. Тому підприємствам потрібно працювати над інноваційними технологіями і дизайном, щоб не втратити свою конкурентну позицію при мінімальних виробничих витратах. Основними гравцями міжнародного ринку, в «руках» яких тримається переважна частина доходів від меблевого збуту є: Inter IKEA Group, Kimball International, Durham Furniture Inc., Raymour & Flanigan та інші, з якими малому і середньому бізнесу дедалі важче конкурувати через брак ресурсів і можливостей до інновацій [30].

Говорячи про канали збуту, що використовуються міжнародними фірмами, то їх можна об'єднати у такі три категорії: онлайн, офлайн та прямі продажі і їх використання залежить від особливостей діяльності кожного підприємства.

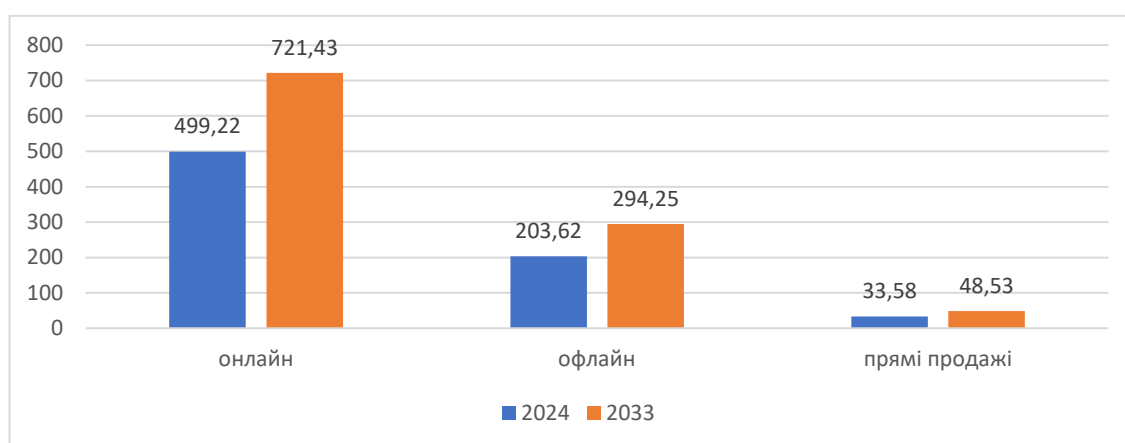


Рисунок 2.9 – Аналіз світового ринку меблів за каналами збуту, млрд. дол.

Джерело: Складено автором на основі [31]

З рис.2.9 збут меблів через онлайн-платформи вже у 2024 р. становить майже 69% ринку і відповідно до прогнозів продовжить стрімко зростати, при цьому офлайн-продажі залишатимуться на значущому рівні.

Щодо ТОВ «К'Лен», то підприємство позиціонує себе як надійного експортера з довготривалою присутністю у міжнародному бізнес-середовищі, проте не дивлячись на це існують проблеми і виклики, які ускладнюють міжнародний збут продукції і не дозволяють досягти бажаних результатів ефективності.

Однією з найбільших проблем зовнішньоекономічної діяльності є високий рівень концентрації на німецькому ринку. Незважаючи на те, що у ТОВ «К'Лен» налагоджені партнерства на інших європейських та американському ринках, 60% усіх експортних поставок припадає на Німеччину та майже 77% доходів надходить саме з цієї країни.

З певної точки зору, це добре, що у компанії є така стабільна присутність та довіра з боку партнерів і покупців у даному каналі збуту, і аналіз ринкових досліджень показує, що цей попит продовжуватиме зростати (див рис.2.10).

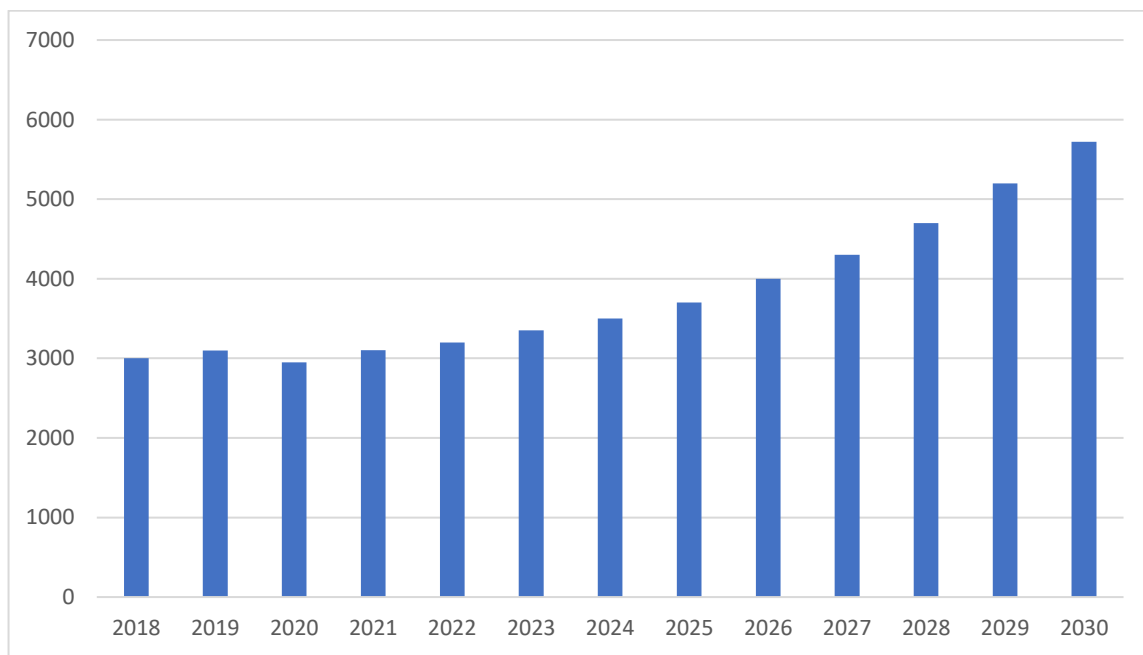


Рисунок 2.10 – Прогноз доходів ринку екологічних меблів у Німеччині, млн дол

Джерело: Складено автором на основі [32]

І тут постає питання, а чи варто взагалі витратити кошти і ресурси на розвиток менш прибуткових регіонів, як наприклад США чи Данія, де доходи становлять лише 0,015 частину від загального експорту.

Та будь-які зміни у внутрішній політиці чи економіці Німеччини, як от нові ввізні ставки мита, сертифікаційні вимоги, створюють додаткові ризики, роблять

підприємство «К'Лен» вразливим і можуть безпосередньо вплинути на дохід від експорту з негативної точки зору. А зменшення реалізації продукції у цьому регіоні може призвести не тільки до послаблення зовнішніх позицій, а й проблем на внутрішньому ринку, адже експортна виручка становить більшу частку в доході підприємства і перекриває багато виробничих і збутових витрат в обох середовищах.

Саме тому, присутність на інших географічних ринках є необхідною стратегією розвитку міжнародного збуту і якщо поки вони не приносять дохід, то можуть слугувати так званим «тестувальним» майданчиком для запуску нових продуктів чи підходів до просування меблевої продукції.

Не меш важливим викликом в міжнародному збуті, з яким стикається підприємство і який перешкоджає розкривати свій експортний потенціал на повну є відсутність представництв на ринках, куди постачається меблева продукція. Так, відправлення готових продуктів безпосередньо з українського виробництва є довготривалим процесом через митні процедури, саму відстань до пункту призначення та військові дії, внаслідок яких часто створюються затримки на митниці.

Як наслідок, ТОВ «К'Лен» втрачає покупців які дійсно зацікавлені в якісному українському товарі, але не готові чекати довго на його отримання і тим самим задовольняють свої потреби продукцією конкурентів, яку можуть отримати одразу. Це проблема не так логістичного, як комплексного характеру, яка впливає на конкурентоспроможність, гнучкість роботи та обслуговування клієнтів, здатність до розширення зовнішнього збуту і може призвести до втрати прибуткових угод. Тому не лише оперативним, а й стратегічним рішенням було б мати власний склад, де тимчасово міг би зберігатися готовий до реалізації товар.

Незважаючи на витрати, пов'язані з купівлею або орендою складських приміщень на міжнародному ринку, ТОВ «К'Лен» зможе їх швидко окупити, адже скоротиться термін очікування покупцями товару внаслідок чого можна очікувати зростання обсягів замовлень і знизяться витрати на логістику дрібних поставок.

Попри те, що дохід від зовнішньоекономічної діяльності з кожним роком зростає, обсяги експортних операцій є нерегулярними. Тобто у ТОВ «К'Лен» є проблеми з налагодженням довготривалих партнерств, які б приносили стабільні замовлення, а натомість існує залежність від споживачів, які закупають продукцію у великій кількості одноразово. Така спрямованість не дає змоги підприємству ефективно прогнозувати виробничі навантаження та раціонально планувати реалізацію продукції у довгостроковій перспективі. Внаслідок цього ускладнюються можливості розширення присутності на наявних ринках чи виходу на нові. Крім того, це свідчить про неузгоджену і невважену роботу відділу ЗЕД, які фокусуються на окремих великих партнерських контрактах і не ставлять за основну мету розширяти базу міжнародних замовників.

Одним із викликів також є адаптація збутової діяльності підприємства до міжнародної онлайн-торгівлі. Через пандемію значно розширилися продажі товарів через Інтернет, не оминуло це і меблевий сегмент. Так, дослідження показують, що онлайн-торгівля меблями на європейському ринку становила 10% від загальних способів купівлі за 2023 р. і цей показник зростатиме впродовж наступних років. Хоча у ТОВ «К'Лен» вже є веб-сайт, через який потенційні міжнародні партнери можуть зв'язатися з представництвом компанії, він не виконує функції онлайн-магазину.

Додавши каталог продукції та можливість оформлення замовлення напряму з сайту для роздрібних покупців у певних закордонних регіонах, підприємство змогло б отримувати додатковий прибуток і покращити комунікацію з клієнтами. Наприклад, онлайн-торгівлю можна було б запустити на американському ринку, де більша частина споживачів здійснює покупки саме через Інтернет. Проте це вимагає значних інвестицій в розробку, технічні рішення, просування і наразі є проблемою для ТОВ «К'Лен» через обмежений бюджет.

Взагалі у міжнародному середовищі зараз важко підтримувати конкурентоспроможність малим і середнім експортерам, як ТОВ «К'Лен». Адже комерційний простір контролюється великими гравцями, як наприклад ІКЕА та XXXLutz, які займають до 20% роздрібного ринку в Європі. Їх діяльність

безумовно впливає на рівень цін, вподобання споживачів, інноваційні рішення та тенденції, що вимагає від невеликих учасників постійно працювати над міжнародною стратегією збуту та пристосовуватися до вже існуючих умов [33].

Таблиця 2.12 - SWOT-аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «К'Лен»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Високоякісна меблева продукція, що відповідає міжнародним стандартам та виготовлена з натуральної деревини з дотриманням всіх вимог якості та екологічності, що цінується на міжнародних ринках. – Багаторічний досвід роботи на міжнародних ринках з налагодженою мережею зв'язків та довготривалими партнерствами, що забезпечує стабільний потік продажів та зменшує ризики втрати частки ринку. – Наявність відділу ЗЕД, сформованого з висококваліфікованого персоналу, що знається на здійсненні вдалих та результативних експортних операцій зі збуту меблів, вміє налагоджувати комунікацію з закордонними партнерами та клієнтами і готовий до професійного розвитку. – Гнучке виробництво, завдяки якому можна виготовляти як стандартні, так і індивідуальні замовлення в залежності від специфіки функціонування на певних зовнішніх ринках та потреб кінцевих споживачів. – Фінансові показники підприємства вказують на стабільність функціонування та можливості зростання на міжнародному ринку, адже обсяги реалізації продукції від експорту у загальному доході з кожним роком зростають, товар має постійний попит. 	<ul style="list-style-type: none"> – Висока залежність від одного міжнародного ринку збуту, а саме Німеччини, експорт в яку становить більшу частину і приносить основну частину доходу. У разі зміни попиту або економічної ситуації в країні, посилення конкуренції є ризики втрати вагомого каналу збуту. – Відсутність складських приміщень за кордоном, що знижує гнучкість та оперативність виконання експортних замовлень клієнтів і збільшує логістичні витрати та терміни поставок меблевої продукції на європейські ринки. – Нерівномірність у кількості здійснених експортних поставок в досліджуванні періоди, що може свідчити про певні внутрішні та зовнішні проблеми в організації регулярного збуту на зовнішні ринки та відповідно ускладнювати стратегічне управління.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Високий попит на екологічно чисту продукцію, що з кожним роком зростає і відкриває все більше можливостей для розширення присутності за кордоном і здобуття довгострокової споживчої прихильності. – Налагодження онлайн-продажів, що набирає популярності та сприяє 	<ul style="list-style-type: none"> – Висока конкуренція з боку міжнародних виробників, що мають добре налагоджену дистрибуцію, широкую географію поставок, гнучке ціноутворення та високий рівень впізнаваності по регіонах. – Політична та економічна нестабільність в Україні, що ускладнює виробничі процеси, отримання сировини, своєчасність

<p>збільшенню кількості продажів та клієнтів, а також можливість збуту продукції на пряму місцевому споживачу.</p> <p>– Залучення міжнародних інвестицій та грантів, що допомагає зменшити фінансові ризики та отримати хороші ресурси для експортного розвитку та участі у міжнародних меблевих виставках і форумах.</p> <p>– Відкриття представництв на окремих міжнародних ринках, що дозволить краще розуміти потреби місцевих споживачів, швидко реагувати на зміни в попиті, знижувати логістичні витрати та підвищувати імідж бренду.</p>	<p>постачання продукції, а також зміни у валютних курсах, що впливає на результати міжнародної діяльності.</p> <p>– Зміни в законодавстві та торгові бар'єри, що може значно ускладнити вихід на нові ринки збуту або втратити позиції у вже присутніх країнах-імпортерах, збільшити експортні витрати та процес доставки продукції, внаслідок чого знизяться прибутки від зовнішньоекономічної діяльності та ускладняться взаємовідносини з партнерами і клієнтами.</p>
--	--

Джерело: Складено автором

Висновки до розділу 2

Отже, об'єктом дослідження у даному розділі є ТОВ «К'Лен» - провідний виробник меблів з екологічно чистих матеріалів. Діяльність підприємства базується на реалізації меблевого щита, паливних брикетів та готових корпусних меблів як на українському, так і на зовнішньому ринках.

Аналіз господарської діяльності підприємства «К'Лен» дозволив виявити особливості технологічного процесу, організаційної структури та кадрової політики. Особливу увагу приділено дослідженню економічних показників, а саме: звіту про фінансовий стан та фінансові результати, робочого капіталу, індикаторів фінансової стійкості та ринкового скорингу. Проаналізовані значення вказують на позитивну динаміку та стійке фінансове становище компанії.

Детально оцінено ефективність збуту товарів на міжнародному ринку, виділено основні прямі і непрямі методи, що застосовуються на ТОВ «К'Лен». Географічна структура експорту є розгалуженою, продукція представлена в провідних країнах Європи та в США, зокрема ключовим партнером є Німеччина, яка приносить найбільші прибутки від зовнішньоекономічної діяльності.

Дослідження обсягу реалізації продукції як у фізичному, так і в грошовому вираженні, частки доходів від експорту в загальній виручці підприємства, а також розбір збутових операцій в розрізі країн, дозволяють стверджувати, що ТОВ

«К'Лен» активно розвиває і примножує свою міжнародну діяльність. Проте, незважаючи на позитивну динаміку фінансових результатів від міжнародних продажів, компанія стикається з певними проблемами і викликами, усунення яких допоможе покращити ефективність та стабільність збутової діяльності за кордоном.

3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ІЗ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «К'ЛЕН» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

3.1 Оптимізація каналів збуту підприємства на міжнародному ринку

Проведене у попередньому розділі дослідження збутової діяльності ТОВ «К'Лен» на міжнародному ринку, підтверджує необхідність її подальшого розвитку і удосконалення. З огляду на проаналізовані тренди і статистику світового ринку меблів, слабких та сильних сторін підприємства, зосередимось на пошуку напрямів підвищення управлінням збутовою системою у міжнародному середовищі. Нижче представлено проект з покращення результативності міжнародного збуту ТОВ «К'Лен», який включає три напрями: налагодження мережі посередників, розвиток логістичної інфраструктури, запуск онлайн-торгівлі.

Метою проекту є оптимізація каналів збуту на вже представлених міжнародних ринках, що дозволить максимізувати результати та зміцнити поточні позиції за умови мінімізації ризиків і витрат, пов'язаних з освоєнням нових регіонів.

Завдяки реалізації проекту очікуються наступні результати:

- Збільшення прибутку від експортної діяльності на 4-7%;
- Зменшення витрат на міжнародний збут на 10-12%;
- Зростання частки експорту в загальному доході на 2-4%;
- Налагодження стабільних міжнародних партнерств на довгостроковій основі;
- Зміцнення конкурентної позиції ТОВ «К'Лен» на наявних збутових ринках;
- Удосконалення функціонування відділу ЗЕД на підприємстві.

3.1.1. Формування мережі посередників на ринках Західної Європи

ТОВ «К'Лен» вже довгий час здійснює експорт меблевої продукції до Австрії, Данії та Швеції, переважно через прямі канали збуту. Проте проведений у попередньому розділі аналіз вказує на те, що частки цих країн в загальній структурі експорту і кількість проведених операцій є незначними в порівнянні з іншими ринками, на яких представлено підприємство. Низьку прибутковість можна

пояснити тим, що кадровий склад відділу ЗЕД є обмеженим і зосередженим на ринках з вищими обсягами збуту, через що не приділяється значна увага для розвитку менш активних напрямів.

Задля розуміння того, чи варто підприємству продовжувати свою присутність в даних країнах, зважаючи на нинішню низьку результативність збуту, проаналізовано наступні дані (див. табл.3.1.1).

Таблиця 3.1.1 – Оцінка потенціалу експорту меблів до Австрії, Данії та Швеції

Показник	Австрія	Данія	Швеція
Обсяг ринку на 2024 р., млрд. дол.	5,94	4,11	9,16
Прогнозний обсяг ринку на 2025 р., млрд. дол.	6,02	4,33	9,78
Середньорічний темп зростання на 2025-2029 рр., %	3,16	4,98	5,08
Середні витрати на меблі на людину на 2025 р., дол.	669,39	725,87	911,15

Джерело: Складено автором на основі [34]

З табл.3.1.1 можна зробити такі висновки:

На 2025 р. у кожній з країн прогнозується збільшення обсягів меблевого ринку порівняно з 2024 р., а темпи приросту на 2025-2029 рр. вказують на зростання попиту та стабільне масштабування ринків у найближчому часі. Крім того, показники того, скільки одна людина витрачає на меблі в межах країни, показує на готовність споживачів платити за якісну меблеву продукцію, її функціональність та екологічність.

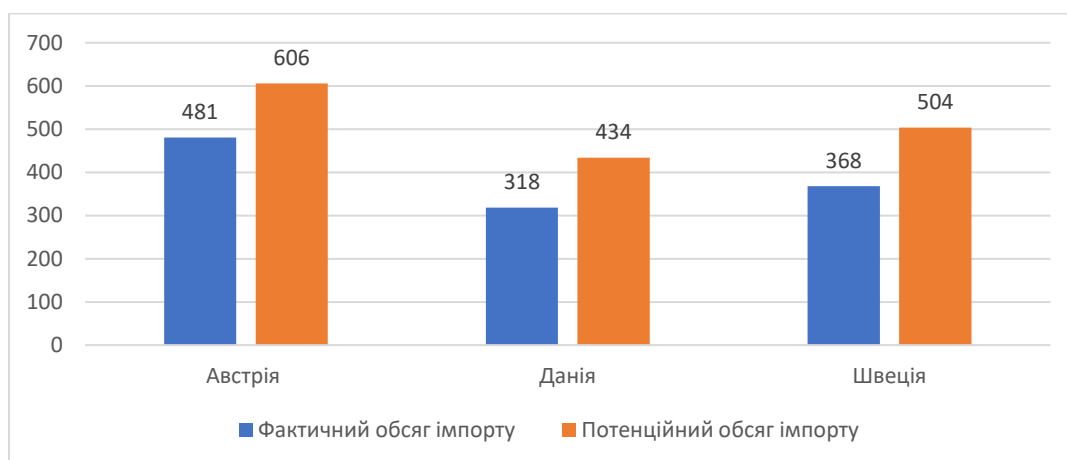


Рисунок 3.1.1 – Аналіз попиту на меблі з дерева на ринках Австрії, Данії та Швеції, млн. дол.

Джерело: Складено автором на основі [35]

Відповідно до рис.3.1.1 значення фактичного імпорту в Австрії, Данії та Швеції є меншими за потенційні, що вказує на недостатню насиченість ринків меблями з дерева і значним експортним потенціалом та можливостями ТОВ «К'Лен» для розширення реалізації своїх товарів, пропонуючи високоякісну і конкурентоспроможну українську продукцію.

Тому стратегічним кроком для підприємства є співпраця з посередниками на довгостроковій основі, яка дозволить налагодити ефективну збутову систему, забезпечити стабільні обсяги продажів та просування меблів відповідно до специфіки функціонування на кожному з ринків.

Перш за все, необхідно розібратися, які саме функції та обов'язки можна делегувати міжнародному посереднику. Для цього можна запропонувати матрицю відповідальності, або матрицю RACI, де:

R (Responsible) – Відповідальний

A (Accountable) – Підзвітний

C (Consulted) – Консультуючий

I (Informed) – Поінформований

Таблиця 3.1.2 – Матриця відповідальності за міжнародний збут між ТОВ «К'Лен» та потенційними посередниками

Завдання	ТОВ «К'Лен»	Посередники
Логістика товару всередині країни	C, I	R, A
Ціноутворення	R, A	C
Післяпродажне обслуговування товару	I	R
Маркетинг і реклама по локальних ринках збуту	R	C
Формування комплексної стратегії збуту	R, A	C
Обробка міжнародних платежів	A	R
Управління брендом	R, A	C
Контроль якості меблевої продукції	R, A	I, C
Моніторинг результатів та звітність	R	C

Джерело: Складено автором

Далі розглянемо можливі моделі дистрибуції для кожного з ринків.

Ринок меблів у Швеції характеризується високою конкуренцією, вимогами до якості продукції та постійним попитом на товари середнього класу. Основну частку становлять національні бренди, що здебільшого функціонують як роздрібні мережі з добре налагодженою системою збуту, інфраструктурою та клієнтською базою. Найкращим рішенням для ТОВ «К'Лен», як маловідомого іноземного виробника, є співпраця з посередником на основі концепції «shop in shop».

Такий формат передбачає відкриття власного відділу всередині загального роздрібного простору партнера. Все, що потрібно, це узгодити оренду місця, розподіл прибутку, терміни співпраці. Для українського виробника це можливість значно розширити свою присутність на шведському ринку та охопити значну аудиторію без потреби інвестування у відкриття власного шоуруму чи магазину, тобто без фінансових ризиків, адже партнер надає відповідну торгову точку і має складське приміщення, де може зберігатися меблева продукція.

Крім того, перевагою для ТОВ «К'Лен» є вже сформована довіра локальних покупців до такої роздрібної мережі, завдяки чому збільшується ймовірність успішної реалізації нашого товару. У той же час, для посередника це можливість збільшити асортимент продукції без чималих інвестицій у самостійне виробництво, потенційне збільшення обсягів продажу через залучення нових покупців, що цікавляться високоякісними екологічними меблями.

Потенційним посередником для реалізації такої моделі може стати шведська меблева мережа «Міо», яка має більше 70 магазинів і великий потік клієнтів по всій країні. Для початку достатньо запустити модель «shop in shop» у двох-трьох їх локаціях і при ефективності розширити регіони і співпрацювати з компанією на постійній довгостроковій основі.

Меблевий ринок Австрії відзначається попитом на високо функціональну продукцію та має одних з найбільш екологічно свідомих споживачів у Європі, що цінують меблі, виготовлені з натуральних матеріалів. Пряме постачання товарів з підприємства «К'Лен» потребує значних витрат і не знаходить достатньої кількості замовників, а в Австрії сформована глибока довіра до місцевих брендів. Тому найбільш доцільно зарекомендувати себе через не просто локальних партнерів, а

регіональних дистриб'юторів, які мають змогу врахувати специфічні вимоги і потреби споживачів, сформованих на основі культурних особливостей. Наприклад, у Відні та Граці спостерігається попит на практичні меблі з мінімалістичним дизайном для традиційного стилю життя, в той час як Тіроль та Зальцбург більш зацікавлені у меблях для гірськолижних будинків та готелів.

Регіональна дистриб'юторська мережа працюватиме наступним чином:

— Для старту достатньо встановити зв'язки з 3-5 дистриб'юторами, які будуть покривати ключові збутові регіони для формування відповідного асортименту.

— В обов'язки кожного з них входить не тільки збут кінцевому споживачу і логістична організація, а й частковий маркетинг, тобто локальні рекламні кампанії, презентація меблевої продукції у шоурумах, сервісне обслуговування.

— З боку ТОВ «К'Лен» є відповідальність за регулярність та якість поставок, відповідна сертифікація, маркетингові матеріали для кращого просування бренду на австрійському ринку, регулярний моніторинг і комунікація з дистриб'юторами, адаптація загальної стратегії збуту зважаючи на отримані результати.

Ринок меблів у Данії базується на скандинавському мінімалізмі, довговічності продукції та вирізняється дуже вимогливими споживачами. Як і в інших регіонах, ТОВ «К'Лен» стикається з високою конкуренцією відносно місцевих виробників, що працюють у середній і високій категорії. Зважаючи на те, що данський ринок зосереджений навколо таких основних центрів як Копенгаген, Орхус та Оденсе, ефективним підходом є співпраця з одним ексклюзивним дистриб'ютором, що займається офіційним представництвом ТОВ «К'Лен» всередині країни.

Процес пошуку такого партнера буде включати відвідування меблевих виставок у Данії, зокрема Danish Furniture Fair, де збираються найбільші імпортери меблів, що шукають цікаві унікальні рішення, а також звернення до Association of Danish Furniture Industries, організації, що об'єднує меблеві підприємства та пов'язані з ними особи і може надати рекомендації потенційних партнерів. ТОВ «К'Лен» потрібно бути готовим до гнучких умов співпраці, підтримки високого

рівня репутації та підтвердженні унікальності продукту для зацікавлення такого партнера.

Щодо обов'язків ексклюзивного дистриб'ютора, то це: імпорт домовленого товару, що включає митне оформлення та зберігання у власному складському приміщенні; розвиток каналів збуту закуплених меблів найбільш підходящими для нього способами; локальні рекламні кампанії; сервісне обслуговування клієнтів та зворотній зв'язок з «К'Лен» для коригування цін та аналітики ринку.

Завдяки застосуванню такої моделі український виробник матиме комплексну присутність на данському ринку, зменшить витрати пов'язані з логістикою і просуванням продукції, при тому зможе масштабувати діяльність і скоротити операційне навантаження у відділі ЗЕД. Наявність одного представника дозволяє компанії краще контролювати збутові процеси, уникати непорозумінь з формування впізнаваності бренду, швидко корегувати ціноутворення, ніж при співпраці з кількома посередниками.

Перехід до таких непрямих методів збуту в Австрії, Данії та Швеції має свої позитивні та негативні аспекти, розуміння яких є підґрунтям для ефективного управління реалізацією товарів на міжнародних ринках.

До ключових переваг можна віднести:

— Зниження фінансових та операційних ризиків, пов'язаних з відкриттям складів, власного представництва, утримання персоналу, логістичних процесів.

— Використання вже існуючих зв'язків. Міжнародні посередники зазвичай мають добре налагоджену систему збуту, клієнтську базу, комунікацію з роздрібними мережами та кінцевими споживачами.

— Розуміння локальних потреб споживачів, вимог законодавства, місцевих трендів, специфіки попиту, що зменшує витрати на маркетинг і аналіз ринків.

— Гнучкість бізнес-управління. Можливість змінювати стратегії просування і реалізації товару в залежності від того наскільки справляється посередник, тестувати асортимент, вдосконалювати умови співпраці без значних інвестицій на відміну від прямого збуту.

Щодо основних недоліків, то це:

— Зменшення контролю над тим, як бренд «К'Лен» представлений на ринках через низький рівень обслуговування клієнтів, недотримання умов посередниками.

— Відсутність комунікації з кінцевими споживачами не дозволяє підприємству розуміти задоволеність клієнтів продукцією, причинами вибору товару підприємства, побажання щодо вдосконалення дизайну, зміни ціни.

— Залежність від міжнародних посередників. У разі неефективного виконання поставлених зобов'язань, знижуються обсяги продажів або взагалі втрачається один зі збутових ринків.

— Непорозуміння щодо ціни та маркетингу. Посередники хочуть отримати максимальну вигоду для себе, тому можуть вимагати знижок від ТОВ «К'Лен», змінювати ціни на місцевих ринках або мати відмінну точку зору щодо маркетингових стратегій виробника.

Уникнення зазначених недоліків можливе при внесенні змін до організаційної структури відділу ЗЕД на ТОВ «К'Лен» та стратегії їх управління. Зовнішня команда має сконцентруватись на моніторингу результативності роботи партнерів, їх підтримці у різних питаннях та дотриманні вимог бренду у міжнародному середовищі. Важливо забезпечити постійний двосторонній зв'язок, щоб повністю не втрачати пряму комунікацію із споживачами, а також надати посередникам чіткий алгоритм презентації меблів на ринках, сервісного обслуговування і формування іміджу підприємства.

Зважаючи на те, що частина маркетингу перейде до відповідальності міжнародного дистриб'ютора, необхідно підготувати відповідні матеріали та інструменти для просування продажів на локальних ринках. Варто звернути детальну увагу на умови контрактів, адже вони гарантуватимуть успішну й довготривалу взаємодію.

Таблиця 3.1.3 – Очікувані результати від переходу ТОВ «К'Лен» на непрямі методи збуту

Показник	Поточний стан	Прогноз на 2026 р.
Кількість контрагентів	11 дрібних клієнтів	6-8 основних партнерів

Витрати на логістику	Високі внаслідок разових доставок	Зниження на 10-15%
Дохід від міжнародного збуту	—	Зростання на 20-30%
Кількість точок присутності	Визначається обсягом здійснених операцій і є обмеженою	Значне розширення за рахунок нових моделей збуту

Джерело: Складено автором

3.1.2. Розвиток складської інфраструктури

Наступним проектним заходом є використання міжнародних складів, що є одним з найоптимальніших способів закріпитися на глобальному ринку. З їх допомогою можна централізованіше управляти логістичними ланцюгами, забезпечувати своєчасний експорт товарів, знижувати витрати на транспортування та розширювати географію збуту. Завдяки цьому збільшується задоволеність клієнтів і покращується імідж та позиція бренду на світовій арені.

Зазвичай, такий склад розміщується в пріоритетних торгових зонах, недалеко від ключових транспортних вузлів і виконує роль логістичного хабу. Розрізняють багато видів міжнародних складів, які надають різні послуги для підприємств:

1) Публічний склад, управління яким здійснюється третьою особою. Приміщення можна орендувати на коротко- чи довгостроковій основі залежно від індивідуальних потреб. Це ефективне рішення для тих компаній, що виходять на новий ринок, або мають нестабільний чи сезонний попит на продукцію [36].

2) Приватний склад створюється безпосередньо експортером під свої потреби і повністю контролюється ним. Він потребує чималих капіталовкладень і є раціональним для великих торгових мереж для зберігання оптової продукції або підприємств, що мають значні і постійні обсяги міжнародних продажів. Крім того, такий склад потребує найму власних працівників, спеціалізованого обладнання.

3) Митний склад призначений для зберігання імпоротної продукції, з якої стягується ПДВ та накладаються мита. Податки повинні бути сплачені тоді, коли товар продається або вивозиться зі складу. У такий спосіб можна покращити грошовий обіг підприємства [36].

4) Дистрибуційний центр, що спрямований на зберігання і виконання певних

операцій з обробки і подальшого постачання продукції до посередників чи кінцевих споживачів. Також здійснюють роль крос-докінгу, тобто перевантаження товару і мінімального його терміну перебування на складі.

5) Фулфілмент-центр або розподільчий центр – не менш важлива складова у міжнародному ланцюзі постачання, яка покращує управління запасами. Керівництво здійснюється третьою особою, яка відповідає не тільки за зберігання товару, а й його обробку і подальшу поставку до споживачів. Це так званий аутсорсинг логістичних процесів логістичним партнерам, які мають професійний досвід і знання з цих питань, що дозволяє експортеру більше зосередитися на продажах, маркетингу, стратегічних завданнях [36].

На сьогодні основним збутовим ринком ТОВ «К'Лен» є Німеччина, яка займає 60% від загального експорту. Значну частку становлять також Польща – 14% та Словаччина – 8%. Постачання продукції в ці країни напряму з України вимагають багато часу і ресурсів, особливо ускладнюється в період нестабільної політичної та економічної ситуації внаслідок війни, а швидкість виконання замовлення грає вирішальну роль в такому висококонкурентному середовищі. Зважаючи на це, розміщення складів є критично важливим і стратегічним кроком для забезпечення стабільності та ефективності дистрибуції і подальшого розвитку збуту на цих міжнародних ринках.

На першу думку, найраціональнішим варіантом здається відкрити склад саме у Німеччині, де сконцентрована найбільша частина доходу від експорту. Це дало б змогу значно оптимізувати логістику, підвищити обслуговування споживачів і об'єднати поставки меблевої продукції для кількох регіонів. Для цього ТОВ «К'Лен» потрібно зареєструвати підприємство, де буде знаходитися склад, обрати організаційно-правову форму власності, найпоширенішою з яких у Німеччині є товариство з обмеженою відповідальністю, або GmbH і внести статутний капітал у розмірі 25 тис. євро, або ж купити вже зареєстровану компанію, що простіше, але коштує від 33 тис. євро. За діяльність такого підприємства потрібно сплачувати наступні податки: ПДВ – 19%, прибутковий податок – 14%, корпоративний податок – 15%. Крім того, додаються високі витрати на найм персоналу, купівлю

відповідного обладнання і загального утримання приміщення. Внаслідок цього, прибуток українського виробника значно зменшиться, а присутність зростає [37].

Тому, для створення центрального міжнародного складу обрано Польщу, яка пропонує вигідніші умови, а саме: податок на доходи юридичних осіб – 19%, дешева робоча сила, статутний капітал для реєстрації ТОВ, або Sp z o.o. – 5000 PLN. Географічне положення країни дозволяє обслуговувати Німеччину і Словаччину.

Це має бути не просто приватний склад зі зберігання готового товару, а логістичний центр з додатковими функціями для відповідності продукції локальним вимогам і потребам. До таких функцій входить доопрацювання продукції до кінцевого вигляду, часткове складання меблів, адаптація до потреб замовника, доукомплектація та упакування з інструкціями. Він має бути оснащеним відповідним виробничим обладнанням та бригадою з монтажу, яка може скоригувати продукт під індивідуальне замовлення, наприклад, змінити фурнітуру, додати ще одну ручку тощо.

Схема операцій такого складу виглядатиме наступним чином (див. рис. 3.1.2)

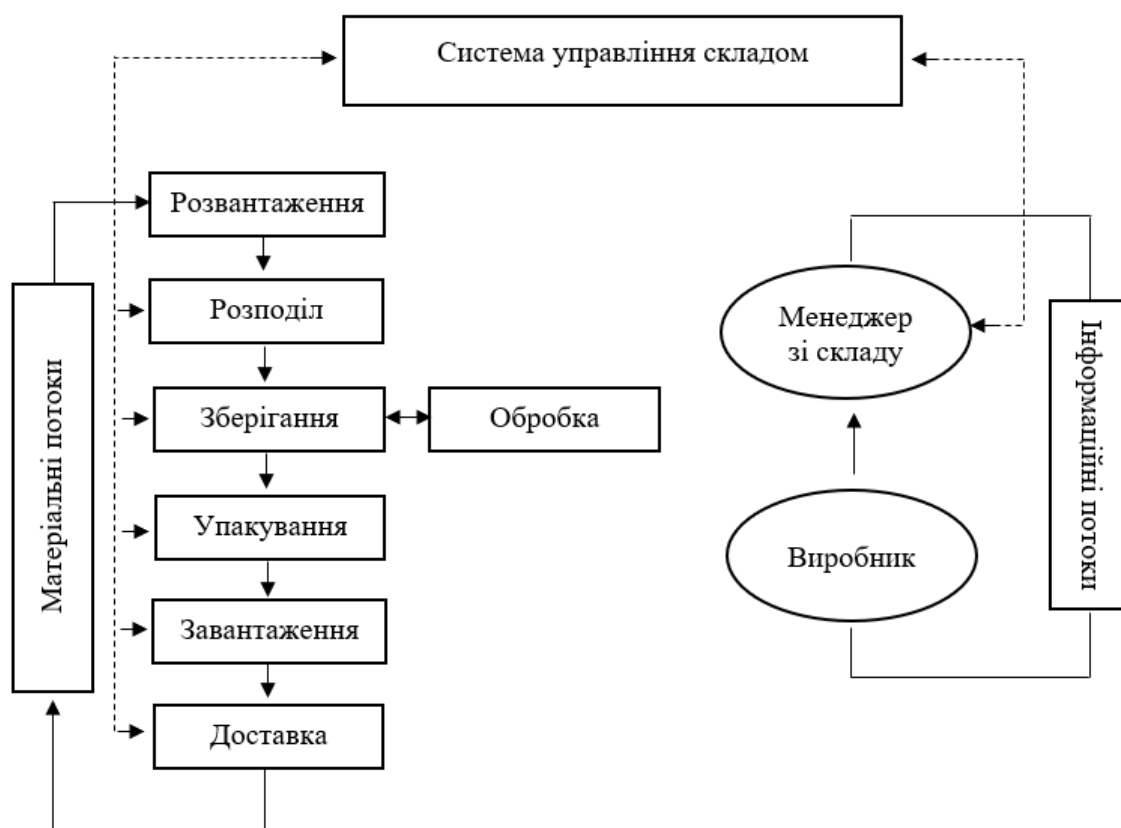


Рисунок 3.1.2 – Управління міжнародним складом ТОВ «К'Лен» у Польщі

Джерело: Складено автором на основі [38]

Через склад планується обробляти 70% продукції для польського ринку, 20% для німецького та 10% для словацького ринків із можливістю збільшення у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.1.4 – Обчислення середнього товарообігу складу

Показник	Польща	Німеччина	Словаччина
Обсяг реалізації продукції, тис грн	50 000	150 000	30 000
Кількість товарів, од.	2 200	5 270	960
Частка покриття, %	70	20	10
Середній товарообіг, тис грн = $50\,000 \cdot 0,7 + 150\,000 \cdot 0,2 + 30\,000 \cdot 0,1 = 68\,000$			
Середній товарообіг, од. = $2\,200 \cdot 0,7 + 5\,270 \cdot 0,2 + 960 \cdot 0,1 = 2690$			

Джерело: Складено автором

Для ефективного зберігання меблевих товарів, організації зон для приймання вантажу, доукомплектації та упакування, площа складського приміщення має становити на початковому етапі має становити приблизно 400 м²

Таблиця 3.1.5 – Розрахунок площі складу

Назва товару	Запас на складі	Об'єм упаковки	Загальний об'єм
Стелажи	120	0,18	21,6
Полиці	95	0,06	5,7
Ліжко	110	0,96	105,6
Комод	85	0,63	55,55
Тумбочка	70	0,12	8,4
Шафа	105	2,77	291
Столи	125	0,945	118
Стільці	90	0,2	18
Разом			620

Джерело: Складено і розраховано автором

$$\text{Площа складу} = \frac{\text{Загальний об'єм}}{\text{Середня висота зберігання}} \times \text{Коефіцієнт заповнення} \quad (3.1)$$

$$\text{Площа складу} = 620/3 \cdot 0,6 = 344 \text{ м}^2$$

Враховуючи ще місце на зону для доукомплектування, оптимальною площею складу є 400 м².

Завдяки відкриттю складу прогнозується збільшити обсяги збуту на 8-10 % щорічно, що пов'язано з розширенням клієнтської бази та розвитком бізнесу у європейському регіоні. Тому необхідним стане масштабування складу і впровадження технологій з автоматизації для забезпечення гнучкості обробки товарів.

На початкових стадіях варто зупинитися на оренді приміщення під склад. Оскільки це вимагає менше стартових витрат, порівняно з будівництвом, а також дозволяє швидше реагувати на зміни у попиту і відповідно гнучко змінювати площу складської інфраструктури. У випадку значного зростання обсягів міжнародного продажу, у довгостроковій перспективі підприємство зможе розглянути варіант будівництва власних потужностей або ж викупу вже орендованого приміщення, якщо воно на той час ще задовольнятиме потреби ТОВ «К'Лен».

Зважаючи на те, що частково склад у Польщі обслуговуватиме і Німеччину, то найоптимальнішим його розташуванням є південно-західна частина країни, в районі Вроцлава, що не так далеко від німецько-польського кордону і має добре розвинену транспортну інфраструктуру, доступ до основних автомагістралей, вузлів і сполучень.

Товар, що зберігатиметься на складі – це корпусні меблі, що призначені для спалень та віталень, зокрема: ліжка, тумби, комоди, шафи, столи та стільці. Вони надходитимуть з українського виробництва у розібраному вигляді та відповідному упакуванні, що є зручно, як при самому транспортуванні, так і розміщенні вже на складській площі з метою оптимізації простору. В основному зберігатиметься товар на палетах чи гравітаційних палетних системах.

Крім того, важливою є автоматизація процесів складу, як наприклад використання системи управління складом або Warehouse Management System (WMS). З її допомогою можна ефективно управляти запасами товарів, контролювати їх рух та обіг, раціонально планувати здійснення поставок. Таким чином, можна краще реагувати на ринкові зміни та мінімізувати ризики неправильного відвантаження товарів. Використання роботизованих систем, таких як, автоматизовані конвеєри наразі не є доцільним.

Щодо необхідного персоналу, то на даному етапі достатньо 5-7 працівників, які включають: логіста, що нестиме відповідальність за контроль загальних процесів з розвантаження і відвантаження товарів, їх транспортування; вантажники – особи, що безпосередньо займаються фізичним переміщенням меблевої продукції на складі; монтажники, які за потреби доукомплектовують персоналізовані

замовлення, а також менеджер з WMS-системи, який відповідає за цифрове управління логістичними операціями; охоронець чи послуги приватної охоронної фірми для фізичної безпеки. Склад має бути оснащеним системою відеоспостереження та сигналізації для постійного контролю за приміщенням.

До того ж, на складі мають обов'язково дотримуватися всі пожежні, санітарні та екологічні норми відповідно до польських стандартів. При виборі самого приміщення і необхідної складської інфраструктури треба звернути особливу увагу на їх узгодженість з міжнародними стандартами якості, як ISO 9001.

Разом з цим, зважаючи на значення Німеччини в структурі міжнародного збуту, доцільно буде використовувати дистрибуційний центр на території країни. Для цього потрібно співпрацювати з 3PL-партнером – третьою стороною, у власності якої є склад, де зберігатиметься продукція і яка візьме на себе доставку товарів до клієнтів. Таким чином, можна швидко реагувати на потреби німецького ринку без створення юридичної особи і уникнення податкових зобов'язань. Важливо обрати компанію, яка має досвід роботи з меблевою продукцією і дистрибуційний пункт якої знаходиться в регіоні близького до основних транспортних сполучень.

У довгостроковій перспективі склад у Польщі може перерости у центральний хаб для постачання не тільки у Словаччину і Німеччину, а й інші європейські країни, де працює ТОВ «К'Лен». Дистрибуційний центр же можна масштабувати до власного складського приміщення на німецькому ринку при збільшенні обсягу реалізації меблевої продукції чи зміні податкових умов.

3.1.3. Розвиток онлайн-торгівлі

Дослідження, проведені в попередньому розділі, показали, що онлайн-торгівля набирає обертів і користується прихильністю споживачів навіть у меблевій сфері. Для виробничого підприємства це може стати не тільки джерелом додаткового прибутку, а й можливістю прямого доступу до кінцевих покупців, зворотного зв'язку та позиціонування бренду на міжнародному ринку.

На сьогодні ТОВ «К'Лен» обмежене в обсязі вільного капіталу для запуску продажів через Інтернет у європейських регіонах. Та, зважаючи на те, що реалізація

продукції на ринку США супроводжується високими логістичними витратами, тривалим терміном доставки, нестабільним попитом, проблемами із встановленням довгострокових партнерств і просування товару, витратити час і ресурси на масштабування наразі є не рентабельним. Тому раціональним рішенням є вихід з американського ринку і фокусування на поглибленні у добре вивченій Європі. Як наслідок, частину вивільнених коштів можна спрямувати на розвиток електронної комерції на просторах Європи.

Хорошим стартовим майданчиком є Польща, адже в цій країні планується відкриття складу, що забезпечить швидке опрацювання і доставку онлайн-замовлень споживачам, а також гнучке управління запасами. До того ж, схожість польської та української споживчих поведінок, сприятливе законодавче середовище, дозволять налагодити належну систему продажів і комунікації, легшу адаптацію до збуту онлайн, підтримувати розширення бізнесу ТОВ «К'Лен» і закріпленню позицій у Польщі.

Перш за все, для цього потрібно визначитися з тим, яку саме продукцію ТОВ «К'Лен» хоче продавати онлайн. Це мають бути поширені серед Інтернет-збуту меблі із середнім рівнем цін, зручні для транспортування та самостійного складування споживачами. Це можуть бути дерев'яні стелажі і полиці, письмові та обідні столи з стільцями, тумби і комоди. Дана продукція проста в збірці, легко упакується для перевезення, не потребує складних логістичних операцій чи монтажу. Не менш важливою є їх візуалізація, тобто підготовка фото- чи відео контенту, опису та інструкцій польською мовою.

Ринок електронної торгівлі в Польщі регулюється національним та європейським законодавствами, відповідно до яких забезпечується строго визначене нормативно-правове поле. В країні діють положення ЄС у сфері електронної комерції, такі як Загальний регламент захисту даних (DSA) та Акт про цифрові ринки (DMA) для підтримання ведення безпечного цифрового бізнесу. Крім того, у 2022 р. набула чинності директива Omnibus, яка покращує прозорість здійснення онлайн-продажів. Так, платформи мають повідомляти споживачів про ціну перед знижкою, перевіряти чи відгуки залишені реальними покупцями. [39]

Згідно з польським законодавством, закордонні компанії, включаючи українські, можуть здійснювати торгівлю онлайн без реєстрації юридичної особи лише тимчасово. У випадку, якщо діяльність спрямована на польського споживача, тобто польськомовний вебсайт, реклама на території країни, то це вже функціонування на постійній основі, яке вимагає створення місцевого представництва у Польщі. Обов'язковою є податкова реєстрація для сплати ПДВ для компаній, річний прибуток яких в країнах ЄС перевищує 10 000 євро. В цілому ліцензування чи отримання спеціальних дозволів для ведення онлайн бізнесу непередбачено, проте для реєстрації компанії і відкриття банківського рахунку в Польщі потрібно отримати ідентифікаційний номер EORI, а також обов'язковою є сплата податку на додану вартість (VAT) у розмірі 23%. [40]

Одним з ключових елементів результативності електронної торгівлі є налагоджена логістика. Серед найпоширеніших служб доставок можна виділити InPost, DPD та GLS, кожна з яких пропонує доставку у найшвидші терміни, мають широке покриття в межах країни та деяких інших європейських ринків. Зазвичай доставка замовлень з онлайн-магазинів у Польщі становить 1-3 робочі дні і ТОВ «К'Лен» зможе вкладатися в цей термін завдяки наявності власного складу в країні. Вартість доставки залежить від типу товару, його розмірів, для меблів варіюється в межах 30-40 PLN. Згідно з польським законодавством термін повернення товар, що придбаний через Інтернет, становить 14 днів і онлайн-магазин повинен повернути кошти за тією ж формою оплати, якою покупець здійснював розрахунок за товар.

Таблиця 3.1.6. – Порівняльна оцінка польських меркетплейсів

Показник	Allegro.pl	Ceneo.pl	OLX.pl
Рейтинг в країні	5	29	10
Відвідуваність	168,7 млн користувачів	32,3 млн користувачів	80,8 млн користувачів
Комісія за послуги	5-15% від суми замовлення	В середньому 6%	Відсоток в залежності від категорії товару
Вартість розміщення товару	Безкоштовна реєстрація, платне розміщення на основі трьох пакетів	Безкоштовне розміщення товарів, можлива платна підписка	Платне розміщення оголошень

Підтримка міжнародних продавців	Наявність відкритого рахунку ФОП	Наявність податкового номеру	Наявність польського номеру телефону
---------------------------------	----------------------------------	------------------------------	--------------------------------------

Джерело: Складено автором на основі [41]

За платформу для продажу варто обрати Allegro.pl – популярний польський маркетплейс з великим числом активних покупців. Все, що потрібно, це: реєстрація бізнесу на платформі, є можливість працювати напряму з України без створення польського підприємства; підключення до місцевих платіжних систем; інтеграція з системою управління складом для швидкості доставки.

Польські споживачі активно здійснюють покупки онлайн, том маркетинг через цифрові платформи в країні добре розвинений. Ключовим каналом є Google Ads, зважаючи на регулярні запити користувачів у Google для пошуку необхідних товарів і послуг. З допомогою таргетингу можна налаштувати географію, на яку поширюватиметься реклама, дослідити пошукові наміри та поведінку споживачів. Meta Ads ефективні для формування кращої впізнаваності компанії, що веде онлайн-бізнес та збільшення переходів на сайт, прямих продажів. Instagram поширений серед молоді, тоді як Facebook приваблює старшу аудиторію. В даних соцмережах можна запуснути таргетингову рекламу і є відповідні інструменти для її аналітики. TikTok Ads займають значне місце серед цифрової нативної реклами. Завдяки цікавому, емоційному та короткому відео контенту в супроводі музики можна знайти потенційних покупців переважно у віці до 30 років. Платформа дозволяє сегментувати аудиторію за містом, віком, інтересами та поведінкою користувачів.

Основною валютою при здійсненні оплати за товар є польський злотий, хоча деякі інтернет-магазини, які орієнтуються і на міжнародну торгівлю, можуть вказувати ціну в євро чи доларах. Серед способів оплати найбільш поширені миттєві банківські перекази, оплата при отриманні чи карткою. Комбінація різних платіжних методів є важливою для успішного продажу онлайн. Зважаючи на те, що українські меблі продаватимуться зі складу, що знаходиться в Польщі, то митні податки і збори для кінцевих покупців не враховуються.

Для того, щоб зайняти відповідну частку в польській онлайн-торгівлі ТОВ «К'Лен» потрібно зробити ставку на такі конкурентні переваги, як: екологічність – меблі підприємства виготовлено виключно з натурального матеріалу з дотриманням відповідних міжнародних стандартів і вимог; походження продукції – акцент на унікальності дизайнерських рішень та професійності виробника; швидкість доставки – маючи склад у Польщі, ТОВ «К'Лен» зможе оперативно постачати замовлення; професійні фото меблів під різними кутами для повної візуалізації товару; локалізація – контент, інструкції, опис польською мовою викликатимуть довіру і полегшуватимуть пошуки для польського споживача.

Також раціональним кроком є створення власного веб-сайту, який поєднуватиме інформаційну базу про компанію та онлайн-магазин. Тобто він забезпечить не лише формування загального уявлення про функціонування бренду і його продукцію, а й слугуватиме одним із способів збуту та просування меблів на польському ринку.

Розробка якісного веб-сайту вимагає системного підходу для його успішного довгострокового існування: дизайну та інтерфейсу, який буде зручним і зможе зацікавити польського споживача, адаптації для використання з різних пристроїв, підключення платіжних систем, налаштування SEO для польського Google, оптимізації аналітики і цифрової реклами. Це трудомісткий і тривалий процес, яким має зайнятися команда професіоналів, адже внутрішній персонал не має відповідних знань, ресурсів і часу. Тому оптимальним варіантом буде звернутися до послуг діджитал-агентства.

При цьому, логічніше співпрацювати з польськими агенціями, бо вони мають глибше розуміння вимог і поведінки споживачів, розуміються на особливостях польського законодавства та нюансах ведення веб-сайту. Таке діджитал-агентство має хороший досвід роботи з місцевими сервісами оплати та доставки і шляхи інтеграції з ними, володіє знаннями з ефективного просування продукції в польських пошукових системах і знає, як створити контент, який буде узгоджуватися з побажаннями і потребами польських клієнтів. Крім того,

враховуватимуться мовні особливості, без потреби перекладу чи навіть найму перекладачів, що пришвидшить вирішення робочих питань, зв'язаних з сайтом.

З основних завдань, що ляжуть на діджитал-агенцію є:

- Розробка функціоналу і структури сайту;
- Прототипування, дизайн та користувацькі інтерфейси;
- Верстка сторінок, створення інтерактивних елементів;
- Адаптація під різні пристрої;
- Моніторинг функціональності сайту для виявлення помилок;
- Тестування і запуск сайту, SEO-оптимізація;
- Супровід і підтримка при потребі після запуску.

Для відповідності технічних рішень із стратегічними цілями компанії, необхідно щоб робота над сайтом відбувалася у супроводі маркетолога ТОВ «К'Лен». Таким чином, можна контролювати якість і відповідність власним потребам на всіх етапах реалізації сайту.

Особливу увагу потрібно приділити питанням SEO-просування, яке забезпечує видимість сайту користувачам в Інтернеті. З допомогою SEO-оптимізації, коли потенційний клієнт вводить ключові слова у пошук, з'являється сайт, пов'язаний з відповідними товарами, послугами, текстом. Коли SEO налагоджено правильно, сайт отримує стабільний трафік, і чим краще реалізована SEO-стратегія, тим вищою буде позиція підприємства в Google і кращий ефект.

Для того, щоб ТОВ «К'Лен» розумів, чи працює веб-сайт розроблений діджитал-агентством ефективно для бізнесу, можна скористатися таким інструментом, як Google Analytics. Це платформа від Google, з допомогою якої можна відстежувати дії користувачів на сайті та вимірювати отримані результати. Вона дозволяє проаналізувати число користувачів, що відвідує сайт щодня, середній час на сторінці, демографію і географію органічного трафіку, його відсоткову динаміку, пристрої, що використовуються і їх мову інтерфейсу. Також можна побачити на якій стадії відвідувачі покидають сайт, не здійснивши покупку. Так, Google Analytics дає змогу виявити проблемні місця і вчасно їх коригувати.

Судячи з результативності онлайн-продажів у Польщі, ТОВ «К'Лен» зможе

у перспективі нарощувати онлайн-присутність на інші міжнародні ринки, змінювати Інтернет-асортимент або навіть сконцентруватися на збуті вузької категорії товарів.

Успішне впровадження запропонованого проекту вимагає ретельного планування та якісного управління. Зважаючи на суттєву різницю кожного із заходів за змістом і функціональними навантаженнями, його оптимальний термін реалізації становить 6 місяців, впродовж яких передбачено виконання етапів представлених в табл.3.1.7.

Таблиця 3.1.7 – Етапи реалізації проекту з підвищення ефективності міжнародного збуту ТОВ «К'Лен»

Проектний захід	Назва етапу	Тривалість
Мережа міжнародних посередників	Пошук і вибір потенційних посередників для співпраці, переговори з ними, узгодження умов співпраці та підписання відповідних договорів	Підготовка (1-2 місяці)
	Налагодження логістики, а саме нових маршрутів та забезпечення партнерів продукцією на їхні склади у встановлені терміни	Реалізація (3-4 місяці)
	Початок роботи мережі, оцінка перших результатів та внесення відповідних коректив	Контроль (5-6 місяці)
Міжнародний склад	Пошук приміщення під склад, укладення договору про оренду, збір відповідних юридичних дозволів	Підготовка (1-2 місяці)
	Ремонт та оснащення складу необхідним обладнанням. Організація оптимальних поставок продукції на склад	Реалізація (3-4 місяці)
	Відкриття складу, моніторинг ефективності збуту, коригування кількості запасів	Контроль (5-6 місяці)
Онлайн-торгівля	Укладення договору про співпрацю з діджитал-агентством для розробки сайту та інтеграція з польським маркетплейсом	Підготовка (1-2 місяці)
	Налаштування послуг з доставки в межах країни та систем оплати замовлень, наповнення онлайн-каналів графічним контентом	Реалізація (3-4 місяці)

	Запуск веб-сайту і маркетплейсу, тестування перших продажів, оцінка економічних результатів	Контроль (5-6 місяці)
--	---	-----------------------

Джерело: Складено автором

Реалізація проектних пропозицій та подальше управління збутовою діяльністю за новими напрямками потребує реструктуризації відділу ЗЕД та перерозподілу функцій у межах наявних кадрів. На вершині знаходиться генеральний директор, який затверджує проект, визначає основні його цілі, терміни, бюджет та оцінює ефективність отриманих результатів після його запуску. Йому підпорядковується керівник проекту, в обов'язки якого входить загальна координація і контроль реалізації поставлених цілей в межах проекту. Він налагоджує взаємодію між менеджерами окремих напрямків проекту, слідкує за дотриманням графіків виконання, при потребі оперативно змінює план і комунікує з міжнародними партнерами. Менеджери відповідають за кожен із проектних заходів окремо і здійснюють управління своїми проектними групами, встановлюють їх завдання, організують роботу і розподіляють функції в межах напрямків. Проектні групи складаються із працівників відділу ЗЕД, які виконують конкретні завдання, забезпечуючи поступову реалізацію кожного з етапів і при потребі можуть залучати профільних виконавців з інших підрозділів підприємства для вирішення нагальних питань (див. рис.3.1.3).

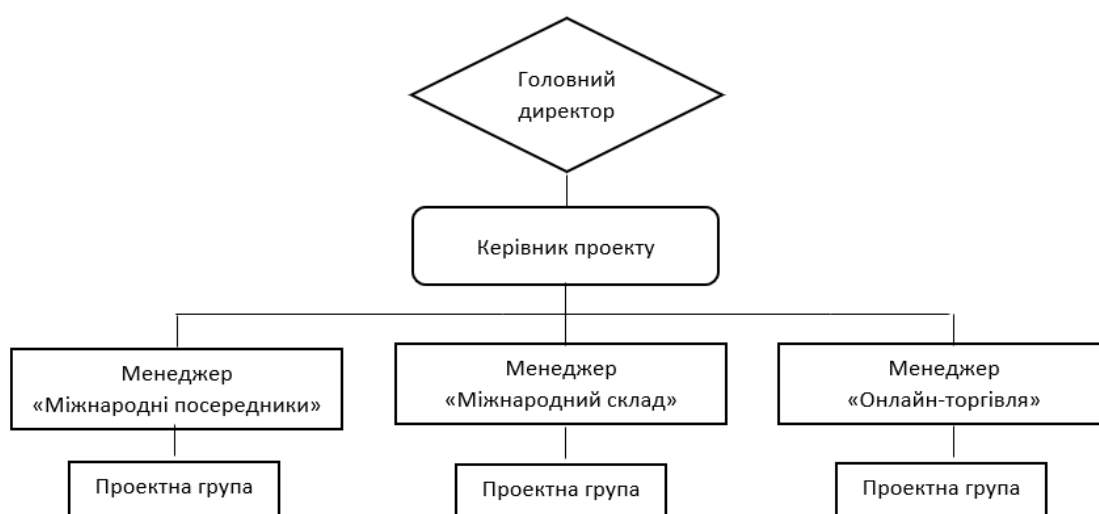


Рисунок 3.1.3 – Схема організаційної структури при реалізації проекту

Джерело: Складено автором

3.2 Економічне обґрунтування рекомендацій управління збутовою діяльністю

Важливою складовою доцільності реалізації запропонованого проекту з удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «К'Лен» є економічне обґрунтування його ефективності. Зважаючи на те, що проект складається з трьох напрямів, здійснимо економічне обґрунтування кожного з них.

— Налагодження мережі посередників на ринках Австрії, Данії та Швеції

Організація збуту при застосуванні мережі міжнародних посередників вимагає значних капіталовкладень для налагодження системи безперебійного співробітництва. Основні стартові витрати, пов'язані з переходом з прямого збуту на непрямий, представлено у табл. 3.2.1.

Таблиця 3.2.1 – Разові витрати з впровадження мережі посередників

Стаття витрат	Опис	Вартість, тис. грн
Юридичне забезпечення	Складання нових договорів, правова оцінка партнерів, реєстраційні зміни	25
Підготовка навчальних матеріалів	Тренінги для персоналу по новій моделі роботи, семінари для партнерів по ознайомленні з брендом і товаром	30
Технічне забезпечення	Оновлення обладнання, налаштування робочих місць	40
Маркетингова підтримка	Каталоги та інструкції, презентація товару посередникам, запуск промо-кампаній	55
Автоматизація процесів	Впровадження CRM-системи для контролю і обліку продажів та TMS-системи з контролю перевезень	120
Організаційні витрати	Адаптація структури відділу ЗЕД до нововведень, наради і документація	20
Разом		290

Джерело: Складено і розраховано автором

З табл. 3.2.1 можемо зробити висновок, що для старту проектного заходу підприємству знадобиться капітал у розмірі 290 тис. грн, найбільшу частку з якого займають впровадження автоматизованих систем з ведення обліку і

результативності міжнародних продажів та відстеження руху товарів за кордоном для забезпечення налагодженої результативної діяльності.

Далі проаналізуємо зміну витрат з переходу ТОВ «К'Лен» до збуту на основі мережі посередників на ринках Австрії, Данії та Швеції за перший рік реалізації заходу (див табл. 3.2.2).

Таблиця 3.2.2 – Оцінка витрат ТОВ «Клен» при зміні моделі збуту

Показник	Значення, тис. грн		Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп приросту, %
	2024	Проектний рік		
Оплата праці збутового персоналу	4 900	2 230	-2 670	-54,49
Логістичні витрати	5 880	5 409	-471	-8,01
Маркетинг і просування	3 920	3 628	-292	-7,45
Адміністративні витрати	1 470	1 396	-74	-5,03
Організаційні витрати	490	505	15	3,06
Інші операційні витрати	2 450	2 327	-123	-5,02
Стартові витрати нової моделі	0	290	290	-
Разом витрати	19 110	15 785	-3 325	-17,40

Джерело: Складено і розраховано автором

За рахунок переходу на реалізацію товарі через непрямі методи збуту, підприємство зможе значно скоротити статті витрат, зокрема зменшиться потреба в оплаті внутрішнього персоналу, що відповідав за роботу на цих ринках на 54,49%, тому що за нової моделі більшість завдань буде делегована посередникам і від відділу ЗЕД знадобиться лише належний контроль і моніторинг результатів. Зазнають зменшення логістичні витрати на 8%, адже за постачання продукції до кінцевого споживача відповідають треті особи, що стосується і маркетингу, скорочення на 7%, зважаючи, що посередники здійснюють локальне просування меблевої продукції.

Щоб оцінити ефективність впровадження даної ідеї, пропонується проаналізувати фінансові результати ТОВ «К'Лен» по Австрії, Данії та Швеції разом на майбутній рік реалізації проекту.

Таблиця 3.2.3 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «К'Лен» при переході на мережу посередників

Показник	Значення, тис. грн		Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп приросту, %
	2024	Проектний рік		
Чистий дохід від реалізації	77 390	81 259	3 869	5,00
Собівартість продукції	46 917	47 568	651	1,39
Валовий прибуток	30 473	33 691	3 218	10,56
Витрати на збут	19 110	15 352	-3 758	-19,67
Комісія посередників	-	5 899	5 899	-
Чистий прибуток	11 363	12 440	1 077	9,48
Рентабельність (%)	14,68	15,31	0,63	4,29

Джерело: Складено і розраховано автором

Для оцінки економічної ефективності проведено наступні розрахунки

Рентабельність (Ре)

$$Re_{\text{прогнозна}} = \frac{12\,440}{81\,259} \times 100\% = 15,31\%$$

Коефіцієнт ефективності експорту (Ее)

$$Ee = \frac{81\,259}{47\,568 + 12\,750 + 2\,657} = 1,29$$

На основі проведених розрахунків можна зробити наступні висновки:

Впровадження мережі посередників на ринках Австрії, Данії та Швеції позитивно впливатиме на міжнародну діяльність ТОВ «К'Лен», про що свідчить зростання чистого прибутку на 9,48% та рентабельності після запуску проекту на 4,29%. Коефіцієнт ефективності експорту більше 1,29 кожна 1 грн витрат приносить 1,29 грн, тобто експорт є вигідним.

— Розвиток логістичної інфраструктури

Наступною складовою проекту є відкриття складу в Польщі, який повністю обслуговуватиме потреби локальних споживачів та частково полегшить реалізацію продукції на суміжні ринки.

На стартовому етапі, для успішного функціонування складу знадобиться сім осіб: логіст, два вантажники, два монтажери, менеджер з управління складом та

охоронець. Розрахуємо витрати на заробітну плату для персоналу, що працюватиме на складі (див. табл. 3.2.4).

Таблиця 3.2.4 – Розрахунок річних витрат на оплату праці

Персонал	Заробітна плата за місяць, тис. грн	Кількість осіб	Заробітна оплата за рік, тис. грн
Логіст	60	1	720
Вантажник	25	2	600
Монтажер	40	2	960
Менеджер	65	1	780
Охоронець	20	1	240
Разом	210	7	3 300

Джерело: Складено і розраховано автором

Таким чином, загальна сума витрат, пов'язана з утриманням персоналу на польському складі становить 3 300 тис. грн на рік. В залежності від потреб підприємства, кількість осіб може збільшуватися в майбутньому

Потім обчислимо разові витрати, необхідні для реалізації складу (див. табл. 3.2.5).

Таблиця 3.2.5– Початкові інвестиції для запуску проектного заходу з відкриття складу

Стаття витрат	Вартість, тис. грн
Депозит за приміщення	200
Ремонт	150
Обладнання	300
Системи безпеки	50
ІТ-підтримка	70
Витрати з персоналу (навчання+ зарплата за 1 місяць)	260
Інші витрати	50
Разом	1 080

Джерело: Складено і розраховано автором

Також проведено розрахунки витрат на транспортування продукції з українського виробництва до самого складу в Польщі. Перевезення буде здійснюватися через власний автотранспорт компанії.

Таблиця 3.2.6– Витрати на транспортування продукції для 1 рейсу

Стаття витрат	Вартість, тис. грн
Пальне	30
Заробітна плата водія	10
Митні витрати	2,5
Страховання	3
Оплата доріг за кордоном	1,3

Продовження табл. 3.2.6

Інші витрати	2
Разом	48,8

Джерело: Складено і розраховано автором

Оптимальною кількістю є 6 рейсів на місяць вантажівкою об'ємом 80м³. Тоді витрати на транспортування меблевої продукції для прогнозного року складатимуть: Логістичні витрати = 48,8*6*12 = 3 513,6 тис. грн

Знаючи це, можемо визначити вартість утримання складу за його перший рік функціонування (див. табл. 3.2.7).

Таблиця 3.2.7 – Витрати на утримання складу протягом одного року

Стаття витрат	Вартість, тис. грн
Оренда приміщення	528
Комунальні послуги	190
Заробітна плата персоналу	3 300
Логістика	3 513,6
Інші витрати	90
Разом	7 621,6

Джерело: Складено і розраховано автором

Для того, щоб оцінити прибутковість запропонованого заходу, проаналізуємо зміну фінансових результатів компанії за діяльності на ринках Польщі, Німеччини та Словаччини.

Таблиця 3.2.8 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «К'Лен» при реалізації складу

Показник	Значення, тис.грн		Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп приросту,%
	2024	Проектний рік		
Чистий дохід від реалізації	257 475	267 774	10 299	4,00
Собівартість продукції	209 596	211 633	2 037	0,97
Валовий прибуток	47 880	56 141	8 261	17,25
Витрати на збут	20 508	18 868	-1 640	-8,00
Витрати на утримання складу	-	7 622	7 622	-
Стартовий капітал проекту	-	1 080	1 080	-
Чистий прибуток	27 372	28 571	1 199	4,38
Рентабельність (%)	10,63	10,67	0,04	0,38

Джерело: Складено і розраховано автором

Рентабельність (Pе)

$$Pе_{\text{прогнозна}} = \frac{28\,571}{267\,774} \times 100\% = 10,67\%$$

Коефіцієнт ефективності експорту (Ее)

$$Ее = \frac{267\,774}{211\,633 + 16\,542 + 3\,447} = 1,16$$

На основі проведених розрахунків, можна зробити висновок, що відкриття складу на території Польщі є економічно обґрунтованим рішенням, завдяки якому можна значно підвищити прибутковість діяльності на ринках, які обслуговуватиме склад. Витрати на збут скоротяться на 8% за рахунок коротших перевезень в ЄС через централізовану доставку зі складу, зменшення витрат на довгі маршрути з України та їх частоти. Обсяг продажів зросте на 4% завдяки зменшенню термінів виконання замовлення, що є важливою перевагою на польському ринку. Незначне зростання рентабельності протягом першого року функціонування складу пов'язане з високими стартовими інвестиціями.

— Розвиток онлайн-торгівлі

Наступним рішенням стало запуснути онлайн торгівлю на польському ринку через маркетплейс Allegro.pl та власний вебсайт, спрямований на польських споживачів.

Реєстрація на Allegro.pl є безкоштовною, з основних витрат, підготовка контенту для наповнення сторінок - 25 тис. грн, навчання персоналу роботі на платформі – 20 тис. грн, а також комісія з продажу у розмірі 7% на мебельну продукцію.

Для створення веб-сайту, який одночасно виконуватиме й роль онлайн-магазину, вирішено звернутися до послуг польського діджитал-агентства, прайс-лист якого включає витрати, представлені у табл.3.2.9.

Таблиця 3.2.9 – Витрати на розробку сайту через діджитал-агентство

Стаття витрат	Вартість, тис. грн
Аналіз ринку і технічне завдання	28
Дизайн сторінок	15
Програмування	22
Тестування, налаштування SEO	20

Запуск сайту на хостингу	10
Технічна підтримка протягом 6 місяців	25
Разом	120

Джерело: Складено і розраховано автором

Очікується, що завдяки онлайн-продажам через allegro.pl та власний веб-сайт, ТОВ «К'Лен» збільшить свої доходи на 2% за перший рік онлайн-присутності. Таким чином, можна спрогнозувати зміну фінансових результатів від діяльності підприємства у Польщі при реалізації такого проектного заходу.

Таблиця 3.2.10 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «К'Лен» при реалізації третього проектного заходу на польському ринку

Показник	2024	Проектний рік	Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації	43 959	44 838	879,00	2,00
Собівартість продукції	35 784	35 877	93,00	0,26
Валовий прибуток	8 174	8 961	787,00	9,63
Витрати пов'язані з запуском онлайн-каналів	-	168	168,00	-
Витрати на збут	4 122	4 650	528,00	12,81
Чистий прибуток	4 052	4 185	133,00	3,28
Рентабельність (%)	9,22	9,33	0,11	1,23

Джерело: Складено і розраховано автором

Рентабельність (Re)

$$Re_{\text{прогнозна}} = \frac{4\,185}{44\,838} \times 100\% = 9,33\%$$

Коефіцієнт ефективності експорту (Ee)

$$Ee = \frac{44\,838}{35\,877 + 2\,891 + 602} = 1,14$$

З табл.3.2.10 витрати на збут зростуть на 12,81% внаслідок розвитку нових каналів продажу, що включає маркетингові кампанії, логістичні операції, обробку онлайн-замовлень. Незважаючи на це чистий прибуток зросте на 3,28%, що вказує на ефективність впровадження онлайн-торгівлі та використання ресурсів ТОВ «К'Лен».

Обґрунтувавши витрати і очікувані доходи від реалізації кожного проектного заходу, можна оцінити ефективність та економічну доцільність впровадження

проекту для удосконалення управління міжнародним збутом загалом (див. табл.3.2.11).

Таблиця 3.2.11 – Вплив реалізації проекту на показники діяльності

ТОВ «К'Лен»

Показник	2024	Проектний рік	Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	479 524	494 571	15 047	3,14
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	395 295	398 076	2 781	0,70
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	30 073	30 785	712	2,37
Чистий прибуток, тис. грн	54 156	56 565	2 409	4,45
Продуктивність праці, грн/ос.	1402	1515	113	8,06
Оборотність активів	1,69	1,78	0,09	5,33
Рентабельність активів, %	10,82	11,17	0,35	3,23
Рентабельність продажу, %	11,29	12,07	0,78	6,91

Джерело: Складено і розраховано автором

Оцінка фінансово-економічних показників ТОВ «К'Лен» до та після впровадження проектних заходів характеризується позитивною динамікою. При реалізації проекту чисти дохід від реалізації продукції зростає на 3,14%, а рентабельність продажу досягає 12,07%, що на 0,78% більше в порівнянні з попереднім роком. Зростання продуктивності праці на 8,06% свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів підприємства.

Таблиця 3.2.12 – Вплив реалізації проекту на показники експортної та збутової діяльності ТОВ «К'Лен»

Показник	2024	Проектний рік	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Виручка від експорту, тис. грн	378 824	393 871	15 047	3,97
Витрати на збут, тис. грн	43 740	38 870	-4 870	-11,13
Чистий прибуток, тис. грн	42 787	45 196	2 409	5,63

Продовження табл.3.2.12

Коефіцієнт ефективності експорту	1,10	1,13	0,03	2,42
Альтернативний коефіцієнт ефективності експорту	1,97	2,05	0,08	4,11
Рентабельність експорту, %	121,31	122,69	1,38	1,14
Частка експорту в загальному доході, %	79	82	3	3,8
Коефіцієнт ефективності реклами	0,1	0,11	0,01	10
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,009	0,0088	-0,0002	-2,22

Джерело: Складено і розраховано автором

Нижче наведено розрахунки основних показників ефективності для проектного року:

1. Коефіцієнт ефективності експорту (E_e)

$$E_e = \frac{393\,871}{321\,042 + 23\,322 + 4\,589} = 1,13$$

2. Альтернативний коефіцієнт ефективності експорту (E_a)

$$E_a = \frac{393\,871 - 321\,042 - 23\,322 - 4\,589}{98\,467 - 80\,261} = 2,05$$

3. Рентабельність експорту (P_e)

$$P_e = \frac{393\,871}{321\,042} \times 100\% = 122,69\%$$

Згідно з проведених розрахунків, впровадження даного проекту позитивно впливає на показники експортної та збутової діяльності підприємства. Завдяки зменшенню витрат на збут на 11,13%, значно збільшився чистий прибуток від експорту, підвищується рентабельність. Зростання частки експорту на 3,8% в загальному доході свідчить про ще більше посилення експортної спрямованості підприємства та подальше розширення міжнародної діяльності. На підвищення ефективності міжнародної збутової діяльності ТОВ «К'Лен» вказують також зміни показників коефіцієнту ефективності реклами та затовареності готовою продукцією. Таким чином, впровадження проекту сприятиме підвищенню ефективності збутової діяльності на зовнішніх ринках.

Висновки до розділу 3

Отже, для підвищення управління збутовою діяльністю на міжнародному ринку було запропоновано проект, який складається з таких заходів, як перехід від прямих методів збуту до реалізації меблевої продукції через мережу посередників в Австрії, Данії та Швеції, відкриття складу у Польщі, який обслуговуватиме локальний ринок та частково суміжні країни, і водночас дозволить розвивати онлайн-торгівлю на польському ринку.

Детально описано важливість кожного з проектних напрямків для забезпечення розширення діяльності на зовнішніх ринках та збільшення прибутковості, з перевагами та нюансами реалізації обраних моделей, а також описано необхідні етапи впровадження та організаційні зміни всередині підприємства, що допоможуть покращити управління міжнародним збутом.

Крім того, здійснено економічне обґрунтування запропонованого проекту, для чого, перш за все було розраховано зміну витрат та доходів за перший рік реалізації, враховуючи разові витрати. Після, проаналізовано вплив проектних заходів на основні фінансово-економічні результати та показники ефективності експортної і збутової діяльності. Отримані значення вказують на значене зменшення витрат на збут, зростання чистого доходу від реалізації та виручки від експорту, підвищення рентабельності та зростанню частки експорту в доході підприємства.

На основі цього, можна зробити висновок, що розроблений проект є економічно доцільним, при його здійсненні підприємство зможе не тільки збільшити прибутковість та зменшити витрати, пов'язані зі збутом, а й підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку меблів і ефективніше управляти власними ресурсами.

ВИСНОВКИ

Управління збутовою діяльністю підприємства є багатограним процесом, що вимагає ретельного планування та ґрунтовного організування для виконання своєї основної мети – максимізації обсягів реалізації продукції при мінімальних витратах. Критично важливою і вирішальною є його роль не тільки в збільшенні продажів на міжнародному ринку, а й в стратегічному розвитку підприємства в умовах невизначеності, високої конкуренції та частих змінах споживчих вподобань зовнішньоекономічного середовища. Центром дослідження дипломної роботи стала розробка шляхів підвищення ефективності управління збутовою діяльністю на ТОВ «К'Лен» для зміцнення міжнародної конкурентоспроможності.

У першому розділі визначено, що збутова діяльність – це комплексна система управління реалізацією продукції, що тісно взаємопов'язана з усіма стадіями функціонування підприємства, починаючи з виготовлення товару і закінчуючи обслуговуванням кінцевих споживачів. Особливу роль в цьому багатоаспектному процесі прийняття зважених стратегічних управлінських рішень займає оцінка ефективності міжнародного збуту, що здійснюється на основі таких індикаторів результативності, як показників стійкості фінансового стану, ефективності збутових витрат, забезпечення і використання ресурсів. Для вимірювання ефективності збуту запропоновано використовувати порівняльні, формально-логічні, економіко-математичні методи та окреслено важливість комплексного застосування таких підходів як: виробничого, маркетингового, логістичного, організаційно-управлінського та фінансово-економічного.

У другому розділі, дослідження ключових показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «К'Лен» засвідчує тенденцію до зростання, прибутковості, фінансову стійкість та можливість адаптуватися до викликів сьогодення. Чистий дохід від реалізації зріс на 50% та 34,93% у 2023 та 2024 роках відповідно. Рентабельність активів збільшилася на 5,8% у 2024 році, що вдвічі більше від попереднього року та вказує на ефективне використання ресурсів підприємства, а коефіцієнт автономії характеризується зростанням на 8,85% у 2024 році, що говорить про фінансову незалежність підприємства. Коефіцієнт

конкурентоспроможності організації (ККО) збільшився з 11,18 у 2023 році до 11,73 у 2024 році, що підтверджує зміцнення ринкових позицій ТОВ «К'Лен».

В процесі аналізу збутової діяльності підприємства на міжнародному ринку було розглянуто роботу відділу ЗЕД, фактори, від яких залежить ефективність збуту в зовнішньому середовищі та основні канали продажів. Детально описано географічну структуру експорту, кількість операцій та прибутковість кожного з ринків. Ключовими міжнародними партнерами є Німеччина, обсяг реалізації меблевої продукції в яку займає 60% від усього експорту, Польща – 14% та Словаччина 8%. Виручка від експорту зростає з 284 328 тис. грн у 2023 році до 383 619 тис. грн у 2024 році. Задля виявлення того, наскільки раціонально здійснюється управління ресурсами ТОВ «К'Лен» досліджено основні витрати на міжнародну збутову діяльність, які станом на 2024 рік становлять 43 740 тис. грн та розраховано відповідні показники експортної ефективності, які мають позитивну динаміку, та водночас потенціал до їх покращення. Так, рентабельність експорту зросла з 114,49% у 2023 році до 121,31% у 2024 році, а коефіцієнт ефективності експорту збільшився з 1,04 до 1,10 відповідно.

Також проаналізовано проблеми і виклики, з якими стикається підприємство при здійсненні збуту на міжнародному ринку, серед яких найвагомішими є висока залежність міжнародної торгівлі від ринку Німеччини, відсутність фізичної присутності за кордоном, нестабільність експортних операцій за проаналізований період.

У третьому розділі, для вирішення встановлених проблем запропоновано проект з удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «К'Лен» на міжнародних ринках, який складається з наступних заходів:

1. На ринках Австрії, Данії, Швеції доцільно перейти з торгівлі за допомогою прямих методів збуту до непрямих, а саме сформувати мережу посередників, які відповідатимуть за реалізацію товару на цих ринках. Так, в Австрії пропонується застосовувати регіональних дистриб'юторів, у Данії – ексклюзивного дистриб'ютора, а у Швеції співпрацювати з посередником на основі концепції «shop in shop». Охарактеризовано переваги таких змін для підприємства.

2. Відкриття складського приміщення у Польщі для централізованого управління логістичними ланцюгами та забезпечення своєчасних доставок меблевої продукції на міжнародні ринки. Описано, чому варто зупинитися саме на цій країні, основні нюанси з реєстрації та сплати податків за діяльність, представлено схему управління майбутнім складом, обчислено його площу та середній товарообіг.

3. Розвиток онлайн-торгівлі на польському ринку, зважаючи на суттєвий ріст світового ринку електронної комерції та планування відкриття складу. Завдяки цьому підприємство матиме джерело додаткового доходу та краще закріпиться в Польщі. Вирішено, що для розширення онлайн-присутності необхідним є продаж через польський маркетплейс, а саме на основі порівняльного аналізу – Allegro.pl, та власного веб-сайту/онлайн-магазину, розробкою якого буде займатися діджитал-агентство.

Здійснено економічне обґрунтування доцільності впровадження кожної з ідей та проекту в цілому:

1. При запуску посередницької мережі витрати підприємства з проектний рік зменшаться на 17,4%, чистий дохід від реалізації зросте на 5%, витрати на збут скоротяться на 3 758 тис. грн порівняно з 2024 роком, а рентабельність зросте на 4,29%.

2. Завдяки відкриттю складу на польському ринку чистий дохід від реалізації зросте на 4%, витрати на збут скоротяться на 8%, а рентабельність зросте на 0,38%. Витрати, пов'язані з утриманням складу протягом одного року, становлять 7 622 тис. грн.

3. Реалізація онлайн-торгівлі зможе наростити чистий дохід від реалізації на 2%, а рентабельність на 1,23%, при цьому значно зростуть витрати на збут, майже на 13%, через розвиток нових каналів доставки.

Загалом, економічне обґрунтування проекту показало його ефективність, яка відображається у збільшенні загального доходу підприємства у прогнозованому періоді на 3,14%, а рентабельності на 6,91%. Виручка від експорту зросте на 3,97%, а витрати на збут скоротяться на 11,13% за проектний рік. При цьому,

спостерігається зростання рентабельності експорту на 1,14% частки експорту в загальному доході ТОВ «К'Лен» на 3,8%.

Таким чином, запропоновані заходи сприятимуть підвищенню результативності управління збутом та сприятимуть закріпленню позицій і розширенні діяльності на міжнародних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф. Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Науковий світ. 2023. 880 с.
2. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Львів: Видавництво Львівська політехніка, 2011. 844 с.
3. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств / О.М. Ямкова // Економіка і управління. 2012. № 2. С. 52-59
4. Бурцев В.В. Внутрішній контроль збутової діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання. Менеджмент за кордоном. 2007. № 6. С. 145-151
5. Гавриш, Ю. О. Методи оцінки ефективності управління збутової діяльності промислового підприємства / Гавриш Ю. О., Слесь І. Р. // Сучасні проблеми економіки і підприємництва : збірник наукових праць. 2017. Вип. 20. С. 189–197.
URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/44811> (дата звернення: 25.02.25)
6. Балабанова Л.В. Маркетинговий аудит системи збуту. Донецьк, 2003. 189 с
7. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств / С.Є. Хрупович. Тернопіль: Видавництво ТНТУ, 2011. 160 с.
8. Дячун О. Функції управління збутом на підприємстві. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 1 (26). С. 69-76.
URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22dodznp.pdf> (дата звернення: 25.02.25)
9. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. Галицький економічний вісник. 2012. № 4 (37). С. 88-95.
URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/60790421.pdf> (дата звернення: 25.02.25)
10. Кулиняк І.Я. Кошик О.В. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 464-468.
URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/98.pdf> (дата звернення: 26.02.25)
11. Пшик О. О. -Ковальська Чинники впливу на планування зовнішньоекономічної діяльності / О. О. -Ковальська Пшик, Х. С. Передало // Науковий вісник НЛТУ України. - 2012. - Вип. 22.8. - С. 296-301

URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22_8/296_Psz.pdf (дата звернення: 26.02.25)

12.Козуб В. О. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку / В. О. Козуб, А. Є. Уварова // Науковий вісник Міжнар. гуманітарного ун-ту : зб.наукових праць. Серія :Економіка і менеджмент. Одеса, 2018. Вип.34. С. 18-23.
URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21545/1/Стаття.pdf> (дата звернення: 26.02.25)

13.Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., Сотула, В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство, 2023. №51.
URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2455/2374> (дата звернення:26.02.25)

14.Кривдик М., П'ятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. *Development Service Industry Management*, (1). 2024. С. 97–101.
URL:<https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/28/85> (дата звернення:26.02.25)

15.Сірко А.Ю. Методичні підходи до розроблення та аналізу системи збуту продукції. Причорноморські економічні студії.2018. Вип. 28–2. С. 16–18
URL: http://bses.in.ua/journals/2018/28_2_2018.pdf (дата звернення:26.02.25)

16.Спільник І. В. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства / І. В. Спільник, О. М. Загородна // Економічний аналіз. 2016.Т. 24, № 2. С. 130-140.
URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/8393> (дата звернення:26.02.25)

17.Пилипчук В.П., Данніков О.В. Маркетинговий аналіз та оцінка ефективності продажу. Бізнес Інформ. 2016. No 3. С. 291–296

18.Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності торговельних підприємств / Є.О. Музичка // Економічний часопис XXI.2013.№11-12(2). С.64 – 67
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2013_11-12%282%29_18 (дата звернення:27.02.25)

19.Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. Агросвіт. 2014. No 4. С. 25–28
URL: http://www.agrosvit.info/pdf/4_2014/6.pdf (дата звернення:27.02.25)

20.Гарматюк, О. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. Економічний простір. 2024. С.3-7.

URL:<https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1446> (дата звернення:27.02.25)

21.Немчицька А. Оцінка ефективності управління системою збуту підприємства / Аліна Немчицька // Матеріали VI Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“, 26 квітня 2016 року — Т. :ТНТУ, 2016 — С.97-99

URL:https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16293/2/Conf_2016_Nemchytska_A-Evaluation_of_distribution_97-99.pdf (дата звернення:27.02.25)

22.Митрохіна Ю.П. Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації / Ю.П. Митрохіна // Торгівля і ринок України. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. С. 71—79

23.Кавтиш, О. П. Систематизація методів оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства / Кавтиш О. П., Власнюк Г. С. // Сучасні проблеми економіки і підприємництва : збірник наукових праць. 2017. Вип. 19. С. 213–221

24.Терент'єва Н. В. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю / Н. В. Терент'єва, О. Г. Череп // Економічний аналіз. 2018. Т. 28, № 1. С. 318-324.

URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28%281%29_43 (дата звернення:27.02.25)

25.Макалюк, І. В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності / Макалюк І. В., Ліндаєв Д. В. // Сучасні проблеми економіки і підприємництва : збірник наукових праць. 2019. Вип. 23. С. 140-148.

URL:<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c17e9b59-50e9-4eaa-a358-847a2fb23299/content> (дата звернення:27.02.25)

26.Закревський А. Інноваційні технології в управлінні продажами: нові можливості для зростання бізнесу/ Закревський А., Отрода Т., Олійник Я.// *Сучасні технології*

комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів : IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. м. Київ, 1 листоп. 2024 р.

URL:<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c17e9b59-50e9-4eaa-a358-847a2fb23299/content> (дата звернення:27.02.25)

27.International sales management Mastering International Sales: Strategies for Global Entrepreneurship - FasterCapital. *FasterCapital*.

URL: <https://fastercapital.com/content/International-sales-management-Mastering-International-Sales--Strategies-for-Global-Entrepreneurship.html#Measuring-and-Evaluating-International-Sales-Performance> (дата звернення:27.02.25)

28.Офіційний сайт підприємства «К'Лен».

URL: <https://klen.ua/uk/info/pro-kompaniyu-44> (дата звернення:03.05.25)

29.Досьє компанії «К'Лен»: YouControl.

URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32482579/ (дата звернення:03.05.25)

30.Indranil Chakraborty, Roshan Deshmukh. Wood Furniture Market Size, Share, Trends | Forecast, 2033. *Allied Market Research*.

URL: <https://www.alliedmarketresearch.com/wood-furniture-market-A12382> (дата звернення:03.05.25)

31.Furniture Market Size, Market Share, Companies & Forecast Up To 2033. *Leading Market Research & Consulting Company / Consainsights*.

URL: <https://www.consainsights.com/reports/furniture-market>

32.Germany Eco-friendly Furniture Market Size & Outlook, 2030. *Market Research Reports & Consulting / Grand View Research, Inc*.

URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/eco-friendly-furniture-market/germany> (дата звернення:03.05.25)

33.The Highly Competitive European Furniture Market - World Furniture Online. *World Furniture Online*.

URL: <https://www.worldfurnitureonline.com/news/the-highly-competitive-european-furniture-market/> (дата звернення:03.05.25)

34.Furniture - Worldwide | Statista Market Forecast. *Statista*.

- URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/furniture/worldwide> (дата звернення: 17.05.25)
35. Export Potential Map. *ITC EPM*.
URL: <https://exportpotential.intracen.org/en/markets/gap-chart?fromMarker=w&exporter=w&toMarker=j&whatMarker=k&what=940360> (дата звернення: 17.05.25)
36. Guide to international warehousing. *Optima Warehouse Solutions / WMS & Inventory Systems*. URL: <https://www.optima-ws.co.uk/news/guide-to-international-warehousing> (дата звернення: 17.05.25)
37. І. Малашенко. Як українцям відкрити бізнес у Німеччині: покрокова інструкція. *MC.today, Media for Creators*. URL: <https://mc.today/uk/yak-ukrayintsyam-vidkriti-biznes-u-nimechchini-pokroкова-instruktsiya/> (дата звернення: 17.05.25)
38. Bychkov, G. Oparin, A. Tchernykh. Simulation modeling in heterogeneous distributed computing environments to support decisions making in warehouse logistics. URL: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.09.647> (дата звернення: 17.05.25)
39. Poland - eCommerce. *International Trade Administration / Trade.gov*.
URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/poland-ecommerce> (дата звернення: 17.05.25)
40. Як продавати українські товари в Польщі: детальний посібник для підприємців. *Visit Ukraine - SERVICE PORTAL ABOUT UKRAINE 24/7*.
URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/5256/how-to-sell-ukrainian-goods-in-poland-a-detailed-guide-for-entrepreneurs?srsltid=AfmBOorQzNQyupw0tWxS0jzbcrcRN1qZTJm684-EchhdaV5KIC-C9wlyY#legalizaciya-biznesu-v-polshhi> (дата звернення: 17.05.25)
41. Т. Шевченко. Огляд маркетплейсів Польщі: 5 популярних майданчиків для продажу товарів. *Хорошоп*. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/overview-of-marketplaces-in-poland/#Ceneo> (дата звернення: 17.05.25)