

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
 Кафедра економіки, аналітики, моделювання  
 та інформаційних технологій в бізнесі

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

магістр

(освітній рівень)

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 Економіка»

Освітня програма «Економіка підприємства»

на тему:

**Управління збутом продукції**

**підприємств оптової та роздрібної торгівлі на прикладі**

**ТОВ «Західна пакувальна група» (Львівська обл., м. Дубляни)**

ДРЕП

Виконав студ. 2 курсу, гр. ЕПмз-22-1

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

В.М. ЖОВТОВСЬКИЙ

Ініціали, прізвище

Керівник

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

М.В. ДИХА

Ініціали, прізвище

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

О.В. ПИЛИПЯК

Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри ЕАМтаІТБ

д-р екон. наук, проф.

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

П.М. ГРИГОРУК

Ініціали, прізвище

Хмельницький, 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі

Освітній рівень «магістр»

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
П.М. Григорук

\_\_\_\_\_2023 р.

З А В Д А Н Н Я  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

\_\_\_\_\_ ЖОВТОВСЬКОМУ ВІТАЛІЮ МИКОЛАЙОВИЧУ \_\_\_\_\_

1. Тема роботи: Управління збутом продукції підприємств оптової та роздрібною торгівлі на прикладі ТОВ «Західна пакувальна група» (Львівська обл., м. Дубляни).

Керівник роботи: Диха Марія Василівна, д.е.н., проф.

Затверджено наказом по університету від \_\_\_\_\_2023 р. № \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи на кафедру \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи: звітність підприємства за останні три роки, підручники, періодичні видання, результати власних досліджень та спостережень.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Теоретичний розділ: розкрити теоретичні основи управління збутом продукції підприємства.

Аналітичний розділ: проаналізувати результати діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» (Львівська обл., м. Дубляни).

Проектно-рекомендаційний розділ: розробити рекомендації щодо управління збутом та вдосконалення діяльності ТОВ «Західна пакувальна група».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

1. Характеристика каналів розподілу. 2. Типи посередників. 3. Функції підприємств оптової та роздрібною торгівлі.

4. Етапи формування системи управління збутом.

5. Обсяг реалізованої продукції суб'єктів господарювання з виокремленням виду 46.90. 6. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Західна пакувальна група». 7. Формування прибутку підприємства.

8. Зведена таблиця заходів щодо стимулювання збуту та вдосконалення діяльності підприємства. 9. Обґрунтування запропонованих заходів.

## 6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
Вступ		
Теоретичний розділ		
Аналітичний розділ		
Проектно-рекомендаційний розділ		
Висновки		

Студент

\_\_\_\_\_ Жовтовський В.М.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ Диха М.В.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ  
до дипломної роботи

Студента: Жовтовського Віталія Миколайовича

Керівник: Диха Марія Василівна, д.е.н., проф.

Тема роботи: Управління збутом продукції підприємств оптової та роздрібною торгівлі на прикладі ТОВ «Західна пакувальна група» (Львівська обл., м. Дубляни)

Пояснювальна записка до роботи включає: 75 сторінок, 18 таблиць, 19 рисунків, список використаних джерел з 31 найменувань, 2 додатків.

Ключові слова: управління, збут, канали розподілу, оптова торгівля, роздрібна торгівля, ефективність, ТОВ «Західна пакувальна група», результати діяльності.

Предметом дослідження є: теоретико-методичні основи управління збутом продукції підприємства та практичні рекомендації щодо ефективної збутової діяльності підприємства.

Підприємство – об'єкт дослідження: ТОВ «Західна пакувальна група» та процеси щодо управління збутом.

Результати дослідження: узагальнено теоретико-методичні основи управління збутом продукції підприємства; здійснено аналіз діяльності ТОВ «Західна пакувальна група». Обґрунтовано доцільність забезпечення ритмічності продажу продукції ТОВ «Західна пакувальна група»; рішення щодо налагодження ритмічної роботи ТОВ «Західна пакувальна група» обумовлять рівномірну завантаженість працівників підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства. Обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» на основі методу еталону шляхом проведення експертного опитування. З'ясовано сильні та слабкі сторони підприємства. Вдосконалення діяльності за напрямками, які потребують посилення, обумовить підвищення ефективності діяльності. Обґрунтовано пропозиції щодо реалізації таргетингу, стратегій вертикальної інтеграції та диверсифікації, інтенсивного та селективного типів розподілу, які обумовлять зростання доходів від реалізації продукції, зростання прибутку ТОВ «Західна пакувальна група».

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Західна пакувальна група».

Дата виконання дипломної роботи \_\_\_\_\_

Дата захисту дипломної роботи \_\_\_\_\_

Дипломник \_\_\_\_\_ / Жовтовський В.М. /

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Суть, цілі та функції збутової діяльності	8
1.2 Етапи формування системи управління збутом продукції	15
2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ЗАХІДНА ПАКУВАЛЬНА ГРУПА»	25
2.1 Аналіз функціонування підприємств торгівлі в системі національної економіки	25
2.2 Загальна характеристика ТОВ «Західна пакувальна група». Аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності	30
2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Західна пакувальна група»	38
2.4 Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Західна пакувальна група»	44
3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗАХІДНА ПАКУВАЛЬНА ГРУПА»	52
3.1 Обґрунтування доцільності забезпечення ритмічності продажу продукції ТОВ «Західна пакувальна група»	52
3.2 Рекомендації щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» на основі методу еталону	55
3.3 Вдосконалення системи стимулювання збуту ТОВ «Західна пакувальна група»	61
ВИСНОВКИ	
ДОДАТКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

## ВСТУП

Рушійною силою здійснення бізнес-діяльності в ринковій економіці є прагнення отримати прибуток. Практичне втілення цієї аксіоми бізнесу в умовах сучасної вітчизняної економіки здійснюється, як свідчить практика, двома шляхами.

Управління збутом продукції суб'єктів бізнесу є важливою складовою у досягненні їх ефективної роботи, адже важливо не лише виробництво продукції, товарів, послуг, але й їх просування до споживача. Система управління збутом включає широкий комплекс питань, які потребують вирішення. На сьогодні напрацьовано широкий спектр теоретико-методологічних основ щодо планування та управління виробничо-збутовою діяльністю суб'єктів бізнесу. Тому важливим завданням керівництва підприємств та відповідних структурних підрозділів належним чином розробляти та реалізовувати на практиці дієві програми, стратегії розвитку, механізми взаємодії із постачальниками, споживачами та усіма ринковими контрагентами.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління збутом продукції ТОВ «Західна пакувальна група».

Для досягнення мети передбачено вирішення таких завдань:

- розкриття теоретичних основ управління збутом продукції суб'єкта бізнесу; висвітлення суті та цілей збутової діяльності, каналів розподілу, їх характеристики; обґрунтування системи управління збутом продукції;
- аналіз результатів функціонування ОВ «Західна пакувальна група»;
- розробка рекомендацій щодо ефективної збутової діяльності та вдосконалення діяльності ТОВ «Західна пакувальна група».

Предметом магістерської роботи є дослідження теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо ефективного управління збутом продукції підприємства.

Об'єктом виступає ТОВ «Західна пакувальна група» та процеси щодо забезпечення ефективної збутової діяльності.

Результатами дослідження є:

- узагальнено теоретичні основи управління збутом продукції підприємства, обґрунтовано етапи формування системи управління збутом;
- здійснено аналіз діяльності ТОВ «Західна пакувальна група»;
- обґрунтовано доцільність забезпечення ритмічності продажу продукції ТОВ «Західна пакувальна група»; обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» на основі методу еталону шляхом проведення експертного опитування; обґрунтовано пропозиції щодо таргетингу, стратегій вертикальної інтеграції та диверсифікації, інтенсивного та селективного типів розподілу, реалізація яких обумовлять зростання доходів від реалізації продукції, зростання прибутку ТОВ «Західна пакувальна група».

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Суть, цілі та функції збутової діяльності

Виробництво і споживання товару зазвичай розділено в часі й просторі. Для того, щоб задовольнити потреби споживачів необхідно не лише виготовити товар, продумати цінову політику, але й розробити ефективну збутову політику. Діяльність підприємства щодо планування, реалізації та контролю руху товарів, продукції, послуг від виробника до кінцевого споживача визначає зміст політики розподілу, є основною метою якої є організація ефективного збуту продукції.

Завдання розподілу продукції суб'єктів бізнесу можна поділити на стратегічні та тактичні.

Стратегічні завдання щодо здійснення збутової діяльності суб'єктами бізнесу пов'язані з формуванням та організацією каналів збуту. Це такі завдання як планування перспективних каналів збуту продукції для підприємства; вибір прямого або опосередкованого каналу збуту, який буде доцільним для певних видів продукції; вибір оптимальних каналів збуту продукції, розробка маршрутів збуту, а також розміщення складів.

Тактичні завдання щодо здійснення збутової діяльності суб'єктами бізнесу включають безпосередню роботу з існуючими клієнтами, а також залучення нових клієнтів; пошук комерційних пропозицій, потенційних ринків збуту; організацію виконання замовлень на здійснення поставки товарів (організацію маршрутів відвантаження продукції та її доставки до споживачів, перевірку товарних запасів, система заходів щодо стимулювання збуту тощо).

Ефективність збутової політики багато в чому залежить від вибору каналів розподілу.

Канали розподілу – це сукупність окремих суб'єктів господарської діяльності або окремих осіб, які беруть на себе право власності на продукцію, товари, послуги або сприяють передачі цього права іншим суб'єктам чи особам на шляху руху продукції, товарів, послуг від виробника до споживача.

Канали розподілу продукції, товарів характеризуються рівнями каналів, їх шириною та довжиною ( рисунок 1.1).

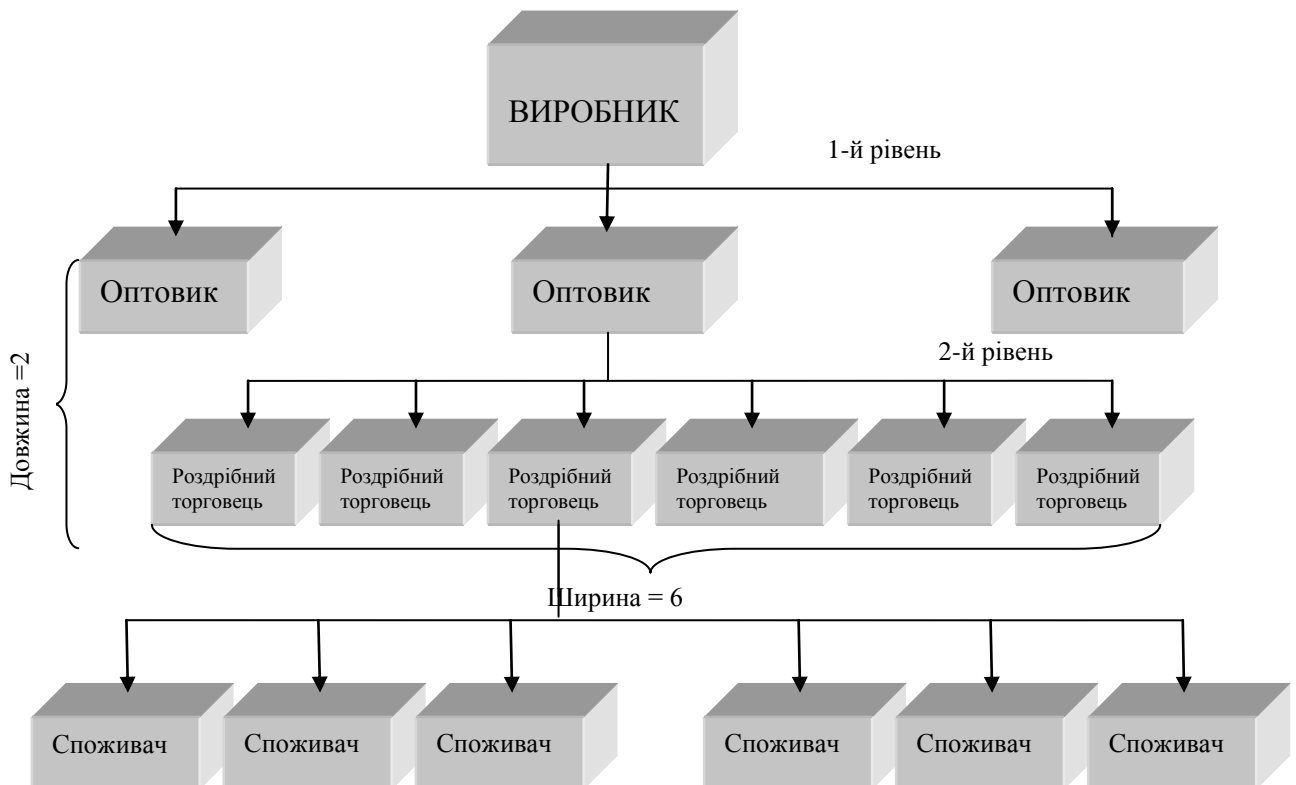


Рисунок 1.1 – Характеристика каналів розподілу, [3, с. 367].

Кількість рівнів каналу розподілу продукції насамперед визначається видом товару, галузевою належністю, розмірами ринку продукції тощо.

Рівнями каналів розподілу продукції є по суті посередники, які виконують функції наближення цієї продукції до кінцевих споживачів. Кількість рівнів каналів розподілу продукції визначає довжину каналу.

Якщо суб'єкт бізнесу використовує систему розподілу «виробник – споживач», то маємо розподіл за «каналом нульового рівня», адже відсутні посередницькі ланки в ланцюгу товароруку продукції.

Збут продукції з одним посередником виглядає так: «виробник – роздрібна торгівля – споживач» або «виробник – торговий агент – споживач», тобто це є однорівневий канал розподілу продукції.

«Виробник – оптовик – роздрібна торгівля – споживач»; «виробник – брокер – роздрібна торгівля – споживач» є прикладами дворівневих каналів розподілу продукції, які характерні для виробників споживчих товарів.

Кількість посередників (оптовики, агенти збуту) на кожному рівні каналу розподілу продукції визначає ширину каналів збуту.

Варто зауважити, що довжина каналів розподілу продукції споживчих і промислових товарів відрізняється. Канали розподілу промислової продукції є зазвичай короткими, адже промислова продукція часто потребує послуг монтажу устаткування та його обслуговування, навчання персоналу для роботи на ньому та інші вагомні обставини, які враховують складність цієї продукції, потребу спілкування, узгодження її параметрів тощо. Канали розподілу послуг, які потребують особистих контактів також обумовлюють наближеність виробників послуг і їх отримувачів. Велика довжина каналів розподілу притаманна для товарів споживчого призначення.

Важливим є розгляд функцій каналів збуту (пов'язаних з угодами; логістичних та функцій обслуговування), характеристика яких представлена на рисунку 1.2.

Під час виконання функцій збуту між учасниками процесів товарообміну виникають різні типи операцій:

- здійснюються потоки замовлень;
- здійснюється фізичне переміщення товарів від виробника до споживача;
- здійснюються фінансові операції (фінансові розрахунки за товари, продукцію, послуги);
- здійснюється зміна прав власності на товари;
- здійснюються інформаційні потоки, обмін повідомленнями, заявками на замовлення, договорами, актами виконаних робіт тощо. Приймаються

рішення щодо збуту продукції, пов'язані з тим, хто саме і які саме функції буде виконуватиме.

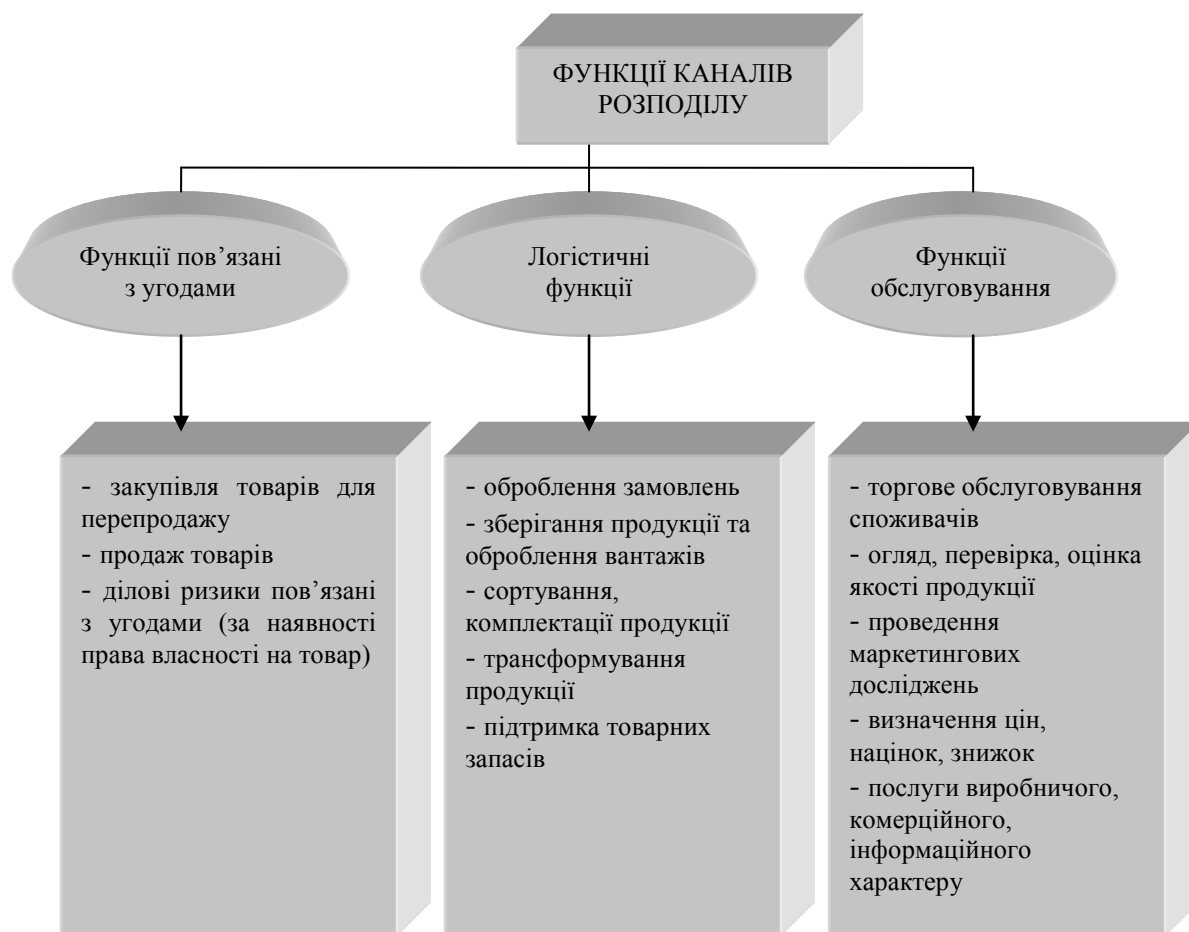


Рисунок 1.2 – Функції каналів розподілу, [13, с. 368].

Функції розподілу продукції, які пов'язані з її збутом, суб'єкти бізнесу можуть виконувати самостійно або через посередників, тобто може відбуватися прямий збут продукції або опосередкований. Певний вид збутового ланцюга визначається його доцільністю. Якщо доцільним є опосередкований збут продукції, то важливо обрати посередників. Є різні типи посередників. Вони можуть виконувати різні завдання, наприклад, залежно від того, чи перебирає посередник право власності на товар чи право власності залишається за виробником до факту збуту продукції, тобто до моменту купівлі її споживачем. Деякі типи посередників представимо у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Типи посередників

Посередник	Характеристика його діяльності
Дилер	Дилер купляє товар за договором поставки продукції і стає її власником після оплати поставки. Дилер діє від свого імені і за свій рахунок. Після виконання умов договору поставки продукції стосунки між дилером і суб'єктом бізнесу, який є виробником цієї продукції, припиняються, адже умови договору є виконаними. Дилери спеціалізуються на реалізації продукції переважно тривалого користування; товарів, які потребують сервісного обслуговування. Ці послуги зазвичай дилери здійснюють самостійно або через своїх партнерів.
Дистриб'ютор	Дистриб'ютор здійснює торговельну діяльність від чужого імені, за свій рахунок. Він отримує право збувати продукцію суб'єкта бізнесу на визначеній території і у визначений термін. Дані посередники не є власниками товарів, вони лише отримують право збувати продукцію. Також дистриб'ютори можуть здійснювати збут від свого імені, якщо це передбачено договором.
Комісіонер	Комісіонер здійснює збутову діяльність від свого імені, за чужий рахунок. Дані посередники укладають договори на поставку продукції від свого імені, але вони не є власником товару; вони працює за рахунок суб'єкта бізнесу, який є виробником продукції. Комісіонери має склади для зберігання продукції. Комісіонери заробляють, отримуючи відсоток від суми проведеної збутової діяльності або отримуючи різницю між ціною комітента і ціною реалізації продукції споживачам. Комітентами є особи, суб'єкти бізнесу, які видають посереднику – комісіонерові доручення щодо укладання договору від імені комісіонера-посередника, але за рахунок комітента.
Агент	Агент є посередником, юридичною особою, укладає договори про збут продукції від імені та за рахунок суб'єкта бізнесу – виробника, якого ще називають принципалом. Агенти, укладаючи угоди на збут продукції представляють інтереси принципалів. Розмір оплати праці/винагороди агентів за послуги збутової діяльності визначають суб'єкти бізнесу – виробники продукції. Це може бути встановлений відсоток винагороди від суми збуту продукції згідно укладеного договору. Посередники – агенти можуть мати різний статус. Вони можуть працювати з встановленими обмеженнями (наприклад, на умовах консигнації); вони можуть обслуговувати окремого суб'єкта бізнесу або певних споживачів.
Брокер	Брокер – це юридична особа або окремих незалежний торговий посередник. Брокери виконують посередницькі збутові функції при укладанні договорів на продаж товарів. Ці товари не переходить у власність брокерів. Брокер по суті «зводять» продавців і покупців шляхом укладання договорів на збут на комісійній основі. Брокерам надаються спеціальні повноваження для укладення договорів на збут продукції, цих повноважень брокери мають чітко дотримуватися. Брокери не укладають договорів купівлі-продажу ні з виробниками, ні з покупцями. Їх функції полягають у тому, щоб узгодити умови договорів на збут. Зазвичай брокери узгоджують збутові партії товарів. За послуги збутового посередництва брокери отримують відсоток від вартості/обсягів реалізованих товарів, комісійну винагороду – брокеридж.

Джерело: складено на основі [21; 22].

Серед інших типів посередників доцільно зазначити про маклерів, які як посередники представляють інтереси і виробників, і покупців; маклери займаються пошуком спів падіння інтересів обох сторін для укладання договорів на збут.

Джобери як посередники скуповують невеликі оптові партії товарів від виробників для швидкого перепродажу; наприклад, це може бути закупка книг для їх перепродажу.

Варто зазначити про те, що великі підприємства організують збутові філії, функцією яких є весь спектр завдань щодо пошуку ринків збуту продукції, укладання договорів, поставка продукції покупцям тощо.

Також функціонують посередники – торгові представники суб'єктів бізнесу, які як юридичні особами укладають договори і ведуть збутову діяльність кількох виробників – суб'єктів бізнесу. Оплата / винагорода від виробників за збутову діяльність торговельних посередників залежить від обсягів збуту продукції відповідними суб'єктами бізнесу – виробниками.

За необхідності / доцільності організуються торговельні синдикати шляхом виведення відділу збуту зі структури суб'єкта бізнесу – виробника.

У контексті теми дослідження важливо окреслити функції оптової та роздрібною торгівлі, адже оптова торгівля як діяльність передбачає перепродаж чи наступне комерційне використання товарів та послуг, а роздрібна торгівля передбачає реалізацію продукції, товарів і послуг кінцевим споживачам.

Оскільки підприємства роздрібною торгівлі безпосередньо контактують із покупцями товарів, споживачами продукції, то налагоджуються тісні стосунки роздрібних продавців продукції та клієнтів, споживачів. Роздрібні продавці надають детальнішу інформацію покупцеві про потрібний товар затребуваної якості у бажаний для споживача час та у зручному/ потрібному для споживача місці. Функції підприємств оптової та роздрібною торгівлі представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Функції підприємств оптової та роздрібною торгівлі

Вид торгівлі	Функції
Підприємства оптової торгівлі	збір, опрацювання інформації про ринок; закупівля і формування товарного асортименту; складування, зберігання та транспортування товару; фінансування поставок (передоплата, кредит); продаж товарів; відбір, формування партій поставок; прийняття ризику ушкодження, збігу терміну зберігання товару і розкрадання; надання консультативних послуг.
Підприємства роздрібною торгівлі	визначення потреби в товарах і формування асортименту пропонованих товарів і набору послуг, які надаються; організація та оплата поставок товарів; зберігання, маркування товару та визначення цін на нього; участь у просуванні товару; безпосередній продаж товарів покупцям і надання додаткових послуг.

Джерело: складено на основі [1; 3].

Оптова та роздрібна торгівля суб'єктами бізнесу здійснюють різними методами. При здійсненні оптової торгівлі суб'єкти бізнесу використовують послуги посередників, різновиди яких описано вище або реалізують діяльність через свої збутові філії, відділи збуту підприємств. При здійсненні роздрібною торгівлі остання ведеться за допомогою продавців і самообслуговування через автомати, шляхом замовлень продукції за каталогами, за телефоном, з використанням прямого маркетингу, через онлайн платформи тощо.

## 1.2 Етапи формування системи управління збутом продукції

Збут продукції відбувається на основі налагодженої системи збуту суб'єктами бізнесу. Система збутової діяльності формується на основі прийняття поетапних обґрунтованих рішень. Процес формування каналів розподілу продукції представимо в рамках етапів на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Етапи формування системи управління збутом продукції,  
[3, с. 376].

В рамках першого етапу здійснюється вибір системи розподілу. Завжди є альтернативи у виборі. У цьому контексті насамперед необхідно визначитися, чи самостійно суб'єкту бізнесу здійснювати збутові функції, чи використовувати послуги посередників, скільки каналів розподілу обирати, визначитися із довжиною і шириною потенційного збутового ланцюга.

Серед варіантів збутових систем суб'єкт бізнесу може обрати:

- традиційну систему збуту продукції;
- вертикальну маркетингову систему збуту;

- горизонтальну маркетингову систему збуту;
- багатоканальну / комбіновану збутову маркетингову систему.

Традиційна збутова система є сукупністю незалежних суб'єктів бізнесу, у яких усі рівні системи збуту функціонують незалежно від інших рівнів, максимізуючи власні прибутки, але працюють також над забезпеченням ефективності каналу розподілу у цілому. Важливо зазначити, що канали розподілу промислових товарів, споживчих товарів і канали розподілу послуг є різними. Їх відображено на рисунках 1.4, 1.5, 1.6.

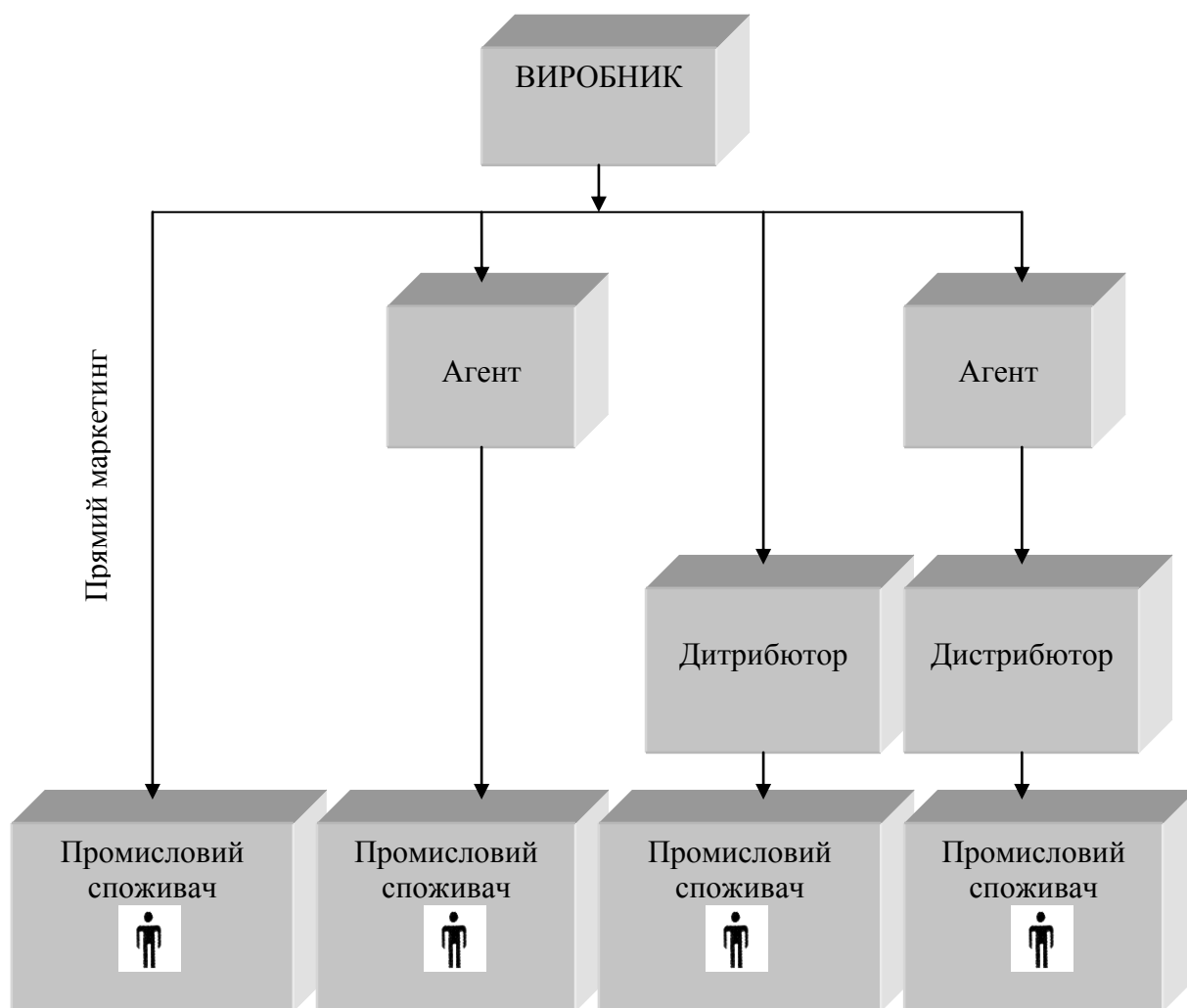


Рисунок 1.4 – Канали розподілу промислових товарів, [3, с. 379].

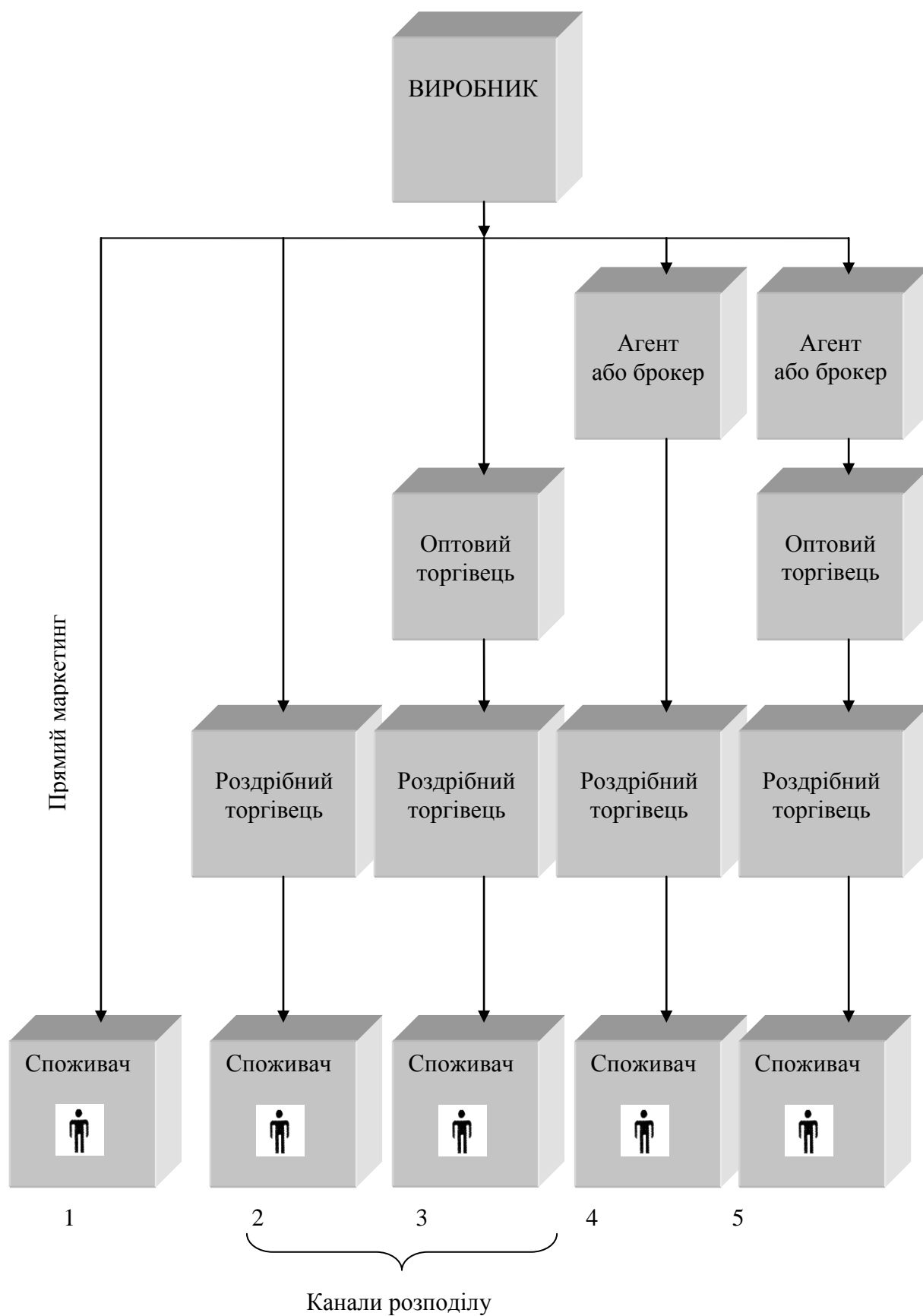


Рисунок 1.5 – Канали розподілу споживчих товарів, [3, с. 377].

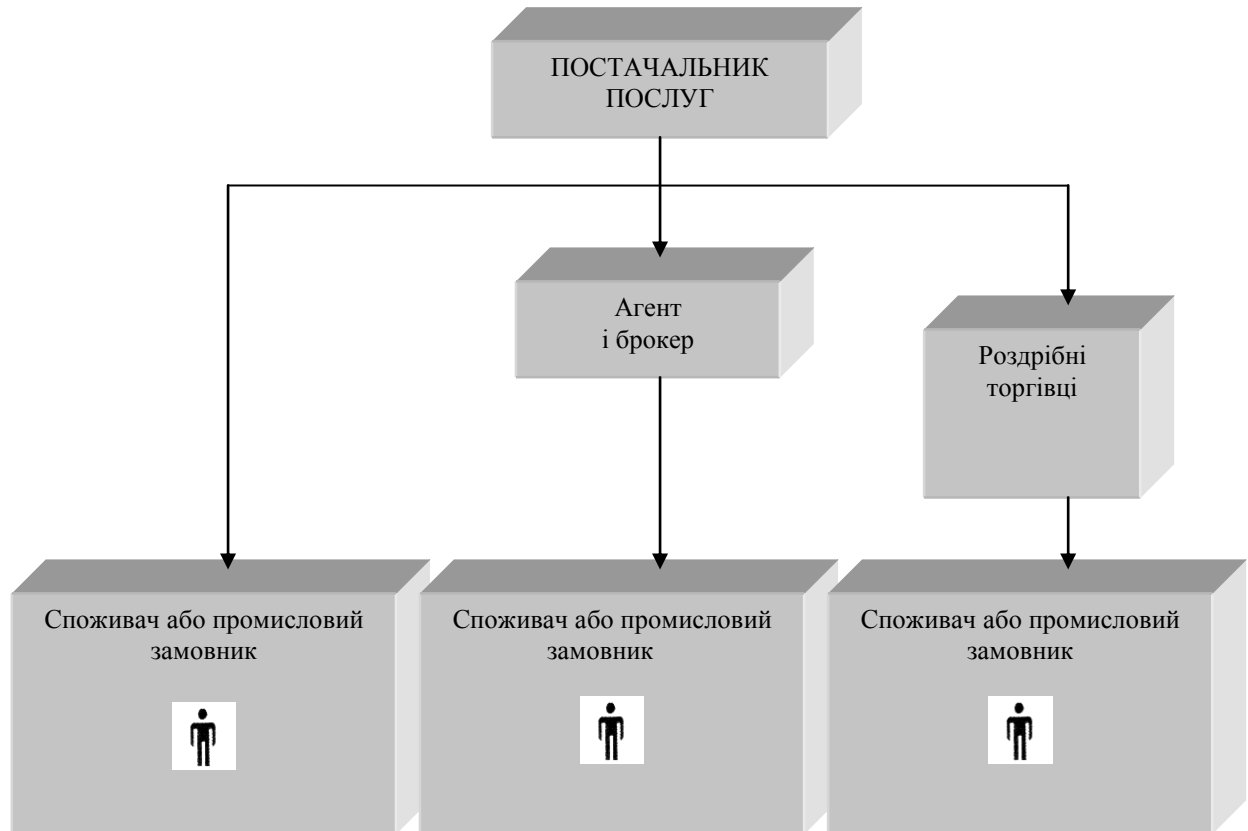


Рисунок 1.6 – Канали розподілу послуг, [3, с. 380].

На відміну від традиційних каналів розподілу, вертикальні інтегровані системи розподілу дають можливість розподіляти функції і контролювати повноваження учасників системи збуту. Вертикальні маркетингові системи передбачають повну або часткову координацію функцій учасників каналу розподілу з метою економії на операціях і посилення впливу на ринок.

При цьому виробник – власник каналу може і контролювати продаж своїх товарів, і координувати роботу підприємств роздрібної торгівлі.

Є різні типи договірних вертикальних маркетингових збутових систем (добровільно створені системи торговців в роздріб під егідою оптовиків; кооперативи торговців в роздріб і франчайзингові системи).

Франчайзингова система розподілу може принести сторонам більшу вигоду, ніж інші системи. Переваги франшизи для продавця і покупця наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Переваги франшизи

Переваги для франшизера	Переваги для покупця франшизи (франчайзі)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отримання доступу до додаткового джерела капіталу без втрати або послаблення контролю над маркетинговою системою.</li> <li>2. Уникнення постійних накладних витрат, які були б через власні додаткові системи збуту / магазини.</li> <li>3. Співпраця з незалежними мотивованими незалежними бізнесменами.</li> <li>4. Співпраця (при виході на нові ринки) з місцевими кадрами, які якнайкраще обізнані на певній території.</li> <li>5. Створення нового джерела доходу від комерційного ноу-хау.</li> <li>6. Розширення продажу, створення ефекту «снігової кулі» на основі комерційного успіху.</li> <li>7. Додаткові ефекти та економія на витратах завдяки масштабованості, розвитку франшизної системи.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Франшизером надаються покупцям початкові послуги з дослідження ринку; аналіз розміщення торгової точки; надається підтримка у ході переговорів про оренду приміщення; надаються поради щодо інтер'єру, підготовки персоналу, щодо бухгалтерського і фінансового аналізу.</li> <li>2. Поточні послуги включають спостереження за веденням справ (щодо рекламних матеріалів, підготовки менеджерів, контролю якості; централізованого постачання; маркетингової інформації; аудиту, страхування).</li> <li>3. Можливість розпочати справу з малим початковим капіталом.</li> <li>4. Низький ризик, відсутність невизначеності, оскільки проект діючий і успішний.</li> <li>5. Можливість створити власну справу з одночасним входженням у велику організацію.</li> <li>6. Ринкове посилення суб'єкта бізнесу.</li> </ol>

Джерело: складено на основі [14; 15].

Горизонтальні маркетингові системи передбачають об'єднання зусиль суб'єктів бізнесу одного рівня, що є доцільним, коли таке об'єднання (капіталу, ресурсів і виробничих потужностей) підсилює позиції суб'єктів.

Комбінована / багатоканальна збутова маркетингова система передбачає використання кількох каналів розподілу продукції для охоплення різних сегментів ринку.

У рамках другого етапу формування системи управління збутом продукції визначаються цілі і завдання розподілу продукції.

Цілі розподілу продукції по суті є критеріями вибору каналу розподілу. Вони підпорядковуються загальним цілям функціонування суб'єкта бізнесу, а також маркетинговим цілям (зокрема щодо збільшення ринкової частки відповідного підприємства, збільшення обсягів продажу продукції даного підприємства, вихід суб'єкта бізнесу на нові ринки.

На основі сформульованих цілей здійснюється постановка завдань розподілу, визначаються та розподіляються між виконавцями функції, які необхідно реалізувати у відповідних ринкових умовах, наприклад:

- забезпечення доставки продукції впродовж трьох днів після отримання замовлення;
- проведення маркетингового дослідження, надання проаналізованих результатів, звіту;
- надання кредиту тощо.

У рамках третього етапу формування системи управління збутом здійснюється вибір структури каналу збуту продукції.

Вибір структури каналу збуту продукції, товарів передбачає необхідність прийняття таких рішень:

- рішення щодо здійснення збуту через посередників чи реалізовувати прямий збут продукції, товарів;
- рішення щодо оптимальної довжини каналів збуту;
- рішення щодо інтенсивності каналу збуту.

Перше рішення пов'язане з тим, який саме варіант збуту буде обрано – прямий чи опосередкований.

Щодо того, якому саме варіанту буде віддано перевагу – наприклад, прямому продажу чи продажу через промислових агентів, слід визначитися з критеріями вибору. Основний критерій при цьому – витрати. Найкращим є найбільш економічний варіант. Якщо, скажімо, промисловий агент отримує комісійні в розмірі 7% від загального обсягу продажу, а торгові представники

– 3% плюс додаткові виплати на утримання торгового апарату, слід визначити за якого обсягу продажу вигідніше використовувати торгових представників, а за якого – промислових агентів та ін. Економічна доцільність – важливий, але не єдиний критерій вибору прямого чи опосередкованого збуту. Інколи перевага надається прямому каналу, який дає змогу забезпечити дієвий контроль розподілу тощо.

Якщо прийнято рішення на користь опосередкованого збуту, наступне рішення стосуватиметься довжини каналу – скільки проміжних ланок у ланцюжку виробник – споживач є доцільними, тобто визначити довжину каналу розподілу. Короткі канали (франшизні системи, однорівневі традиційні канали) легше контролювати, але довгі канали за певних обставин вигідніші.

На рисунках 1.7 та 1.8 проілюстровано залежність вартості доставки продукції від відстані і від кількості споживачів, адже така залежність впливає на прийняття рішення щодо вибору каналів збуту.

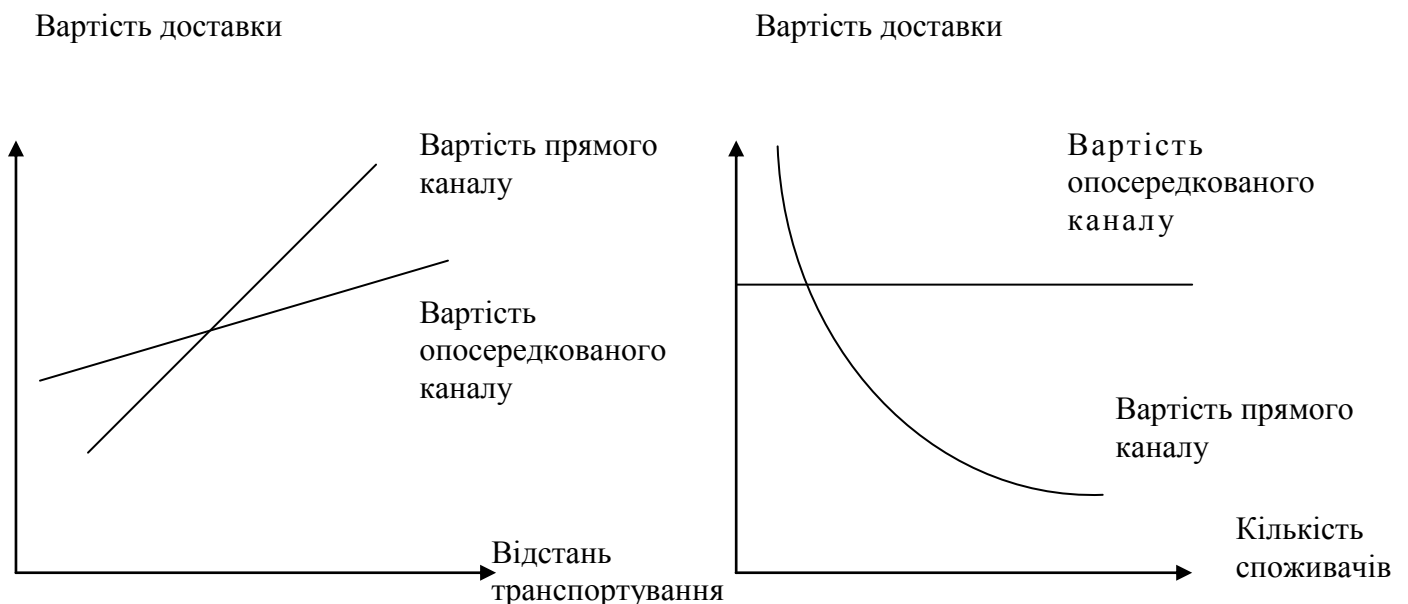


Рисунок 1.7 – Залежність вартості доставки від відстані транспортування

Рисунок 1.8 – Залежність вартості доставки від кількості споживачів

Якщо відстань від суб'єкта виробництва до покупця невелика, то є доцільним реалізовувати систему прямих каналів збуту. Якщо відстань до покупця велика, тобто відстань транспортування велика, то доцільніше реалізовувати систему опосередкованих каналів збуту продукції.

Кількість покупців (розмір ринку) також впливає на вибір каналу збуту продукції. Чим більша кількість покупців, тим доцільніше використовувати послуги посередників.

Рішення щодо структури каналів збуту продукції зазвичай ґрунтується на стратегії охоплення ринку, що обумовлює обрання із варіантів:

- інтенсивного розподілу (тобто, передбачається реалізація продукції через максимально можливу кількість торгових точок/магазинів). Це характерно для товарів щоденного вжитку (продукти харчування, миючі, зубна паста тощо);

- вибіркового (селективного) розподілу; передбачається укладання договорів з кількома посередниками, які зацікавлені в реалізації саме таких товарів (наприклад, побутової техніки, модного одягу та ін.);

- ексклюзивного розподілу на правах винятковості. Передбачається надання певним посередникам виключних прав торгівлі певною продукцією у певному регіоні.

При виборі оптимального каналу збуту продукції суб'єкт бізнесу може спиратися на певні підходи:

- порівнювати витрати по різних імовірних варіантах каналів збуту, тобто приймати рішення на основі вартісного підходу;

- застосовувати теорію рішень та спиратися на результати операційних досліджень, тобто приймати рішення на основі науково-управлінського підходу;

- оцінювати імовірний вибір каналів збуту за системою чинників (необхідні інвестиції, які потрібні для функціонування, очікуваний прибуток

при функціонуванні певного каналу збуту, досвід суб'єкта бізнесу на ринку; тобто приймати рішення на основі суб'єктивно-об'єктивного підходу.

Обґрунтованим буде вибір каналів збуту продукції на основі усіх вище описаних підходів.

У рамках четвертого етапу формування системи управління збутом розробляється стратегія комунікаційних зв'язків та співпраці при роботі за відповідними каналами збуту. Серед імовірних стратегій співпраці суб'єкта бізнесу – виробника та суб'єкта – посередника можуть бути обрані за основу такі прототипи стратегій:

- комунікаційна стратегія прощтовхування;
- комунікаційна стратегія притягування;
- комбінована комунікаційна стратегія.

Реалізація стратегії натиску суб'єктом – виробником може передбачати використання таких засобів заохочення суб'єктів – посередників до співпраці:

- оптові знижки на продукцію; стимулювання збуту продукції шляхом виділення на ці заходи певного фінансування;
- надання рекламних матеріалів і зразків продукції/товарів;
- надання права ексклюзивного збуту продукції на певній території;
- консультаційний супровід, навчання персоналу для ефективного продажу.

Реалізація комунікаційної стратегії притягування передбачає зосередження зусиль на кінцевих споживачах, які «прив'язуються» до певних видів продукції, обирають певні види продукції серед інших аналогів і, відповідно, вимагають саме цей вид продукції у посередників, які як наслідок виходять на співпрацю з виробниками відповідних торгових марок.

Комбінована комунікаційна стратегія передбачає реалізацію елементів двох попередньо описаних стратегій із зосередженням на певних елементах в залежності від виду продукції тощо.

На п'ятому етапі формування системи управління збутом приймається рішення про управління каналами розподілу. Здійснюється вибір посередників

на основі оцінювання певних критеріїв, які характеризують їх діяльність, зокрема:

1) фінансовий стан суб'єкта бізнесу – посередника, його фінансові можливості, досвід ведення посередницької діяльності;

2) організація роботи посередницького бізнесу, основні показники збутової діяльності посередника. Характеристики налагодженої мережі збуту, обсяги та динаміка товарообороту при наявній чисельності працівників, рівень компетентності останніх;

3) спеціалізація суб'єктів бізнесу – посередників на збуті певних видів продукції; якщо широкий спектр збутових послуг, то оцінювання посередника на предмет належної потенційної уваги нашому суб'єкту бізнесу;

4) репутація посередника серед існуючих клієнтів;

5) масштаби діяльності посередника, охоплення ринку в географічному/ територіальному вимірі, в галузевому розрізі;

6) наявність у посередника складських приміщень, рівень їх оснащеності відповідно до вимог зберігання відповідної продукції;

7) ефективність управління.

Ефективність діяльності кожного конкретного посередника визначає в кінцевому результаті ефективність системи каналів розподілу суб'єктів бізнесу – виробників.

## 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ЗАХІДНА ПАКУВАЛЬНА ГРУПА»

### 2.1 Аналіз функціонування підприємств торгівлі в системі національної економіки

Торгівля як галузь народного господарства забезпечує обіг товарів, просування їх із сфери виробництва до сфери споживання на основі купівлі-продажу. Торгівельна діяльність є однією з складових економіки України, яка впливає на розвиток економіки та її конкурентоспроможність.

Оскільки ТОВ «Західна пакувальна група» відноситься за видом здійснюваної діяльності до підприємств торговельної сфери, то в таблиці 2.1 представимо дані про обсяги оптового та роздрібного товарообороту в Україні у 2022 р.

Таблиця 2.1 – Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі України у 2022 р.

Місяці	Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі (юридичних осіб) (наростаючим підсумком), млн грн	Оборот роздрібною торгівлі (наростаючим підсумком), млн грн	Роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі (юридичних осіб) (наростаючим підсумком), млн грн
1	268179,6	128532,0	89958,1
2	544963,8	251723,6	175765,3
3	682391,4	335586,4	232326,5
4	838806,6	422311,3	291604,9
5	1029579,2	522612,5	361221,2
6	1238318,4	627715,0	434468,8
7	1440893,0	745293,4	516439,9
8	1682183,5	865619,4	600368,8
9	1942071,7	991419,6	688355,7
10	2193576,7	1117863,2	776631,8
11	2449699,5	1246629,0	866472,6
12	2768308,3	1396268,8	971141,6

Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено за даними [10].

У контексті теми магістерської роботи доцільно звернути увагу на обсяги реалізованої продукції / послуг суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Вид економічної діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» відноситься до виду діяльності «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів». Даний вид діяльності відповідає коду «G» за КВЕД–2010. Оскільки ТОВ «Західна пакувальна група» згідно КВЕД–2010 видом своєї діяльності визначило «неспеціалізовану оптову торгівлю», то даний вид діяльності також доцільно проаналізувати детальніше у розрізі усіх видів діяльності та у розрізі виду діяльності, до якої вона належить (таблиця 2.2.).

У таблиці 2.2 представлено інформацію з розподілом за обсягом реалізованої продукції / послуг у 2020-2022 р. з виокремленням суб'єктів підприємництва з обсягом реалізованої продукції до 1 млн євро, адже досліджуване підприємство (ТОВ «Західна пакувальна група») підпадає саме у цю категорію суб'єктів господарської діяльності.

Як бачимо, згідно зведених даних Державної служби статистики суб'єкти підприємництва з обсягом реалізованої продукції до 1 млн євро у 2020 р. формували обсяги реалізованої продукції / послуг на рівні 17,4% у загальному доході, а в 2022 р. частка обсягів реалізації у % до загального показника суб'єктів господарювання скоротилася до 8,1%.

Така ж тенденція до зменшення частки обсягів реалізованої продукції суб'єктами підприємництва групи G – «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) до 1 млн євро. Їх % до загального показника (обсяг реалізованої продукції) суб'єктів господарювання виду діяльності «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» скоротився з 16,1% у 2020 р. до 6,6% у 2022 р.

Таблиця 2.2 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання з виокремленням виду діяльності – неспеціалізована оптова торгівля

Показник	Код за КВЕД–2010	Значення показника по роках		
		2020	2021	2022
<b>Усього</b>				
Суб'єкти підприємництва з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) до 1 млн євро, тис грн	-	1921213160,0	2394796439,5	904338676,0
У % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності		17,4	16,0	8,1
<b>Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів</b>				
Суб'єкти підприємництва з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) до 1 млн євро, тис грн	G	728008068,9	908247205,6	292588293,0
У % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності		16,1	15,2	6,6
<b>Неспеціалізована оптова торгівля</b>				
Суб'єкти підприємництва з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) до 1 млн євро, тис грн	46.90	103344637,6	118696742,0	65437148,6
У % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності		18,0	14,3	11,8

Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ, за 2020-2021 рр. без тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях;

Дані за 2022 р. – також без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії;

Інформація за 2021-2022 рр. сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів та проведених дооцінок показників.

Джерело: складено за даними [10].

Суб'єкти підприємництва, які здійснюють діяльність 46.90 «неспеціалізована оптова торгівля» з обсягом реалізованої продукції, товарів, послуг до 1 млн євро у гривневому еквіваленті у 2021 р. дещо наростили обсяги реалізації продукції, проте у %-му співвідношенні їх частка до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності скоротилася з 18,0% у 2020 р. до 13,3 у 2021 р. У 2022 р. через тимчасову окупацію частини територій України відзначаємо зменшення обсягів реалізованої продукції, а відносно сегменту «неспеціалізована оптова торгівля» з обсягом реалізованої продукції, товарів, послуг до 1 млн євро відзначаємо також зменшення частки обсягів даної категорії підприємств (до 11,8%).

У таблиці 2.3 представлено інформацію про обсяг реалізованої продукції суб'єктами бізнесу з кількістю працюючих до 9 осіб, оскільки досліджуване нами підприємство (ТОВ «Західна пакувальна група») відноситься до категорії суб'єктів бізнесу із кількістю працівників до 9 осіб.

За зведеними даними Державної служби статистики суб'єкти підприємництва з кількістю зайнятих працівників до 9 осіб у 2020 р. формували майже чверть обсягів реалізованої продукції / послуг (20,4 %) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, у 2021,2 %, а в 2022 р. частка обсягів реалізації у % до загального показника суб'єктів господарювання із чисельністю до 9 осіб скоротилася до 14,0 %.

Така ж тенденція до зменшення частки обсягів реалізованої продукції суб'єктами підприємництва з чисельністю працівників до 9 осіб у групі G – «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів». % обсягів реалізованої продукції до загального показника суб'єктів господарювання у групі G скоротився з 25,5 % у 2020 р. до 19,4 у 2022 р.

Таблиця 2.3 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання з виокремленням суб'єктів за кількістю зайнятих працівників до 9 осіб

Показник	Код за КВЕД –2010	Значення показника по роках		
		2020	2021	2022
<b>Усього</b>				
Суб'єкти підприємництва з кількістю зайнятих працівників до 9 осіб, тис грн	-	2255712862,3	3173063395,9	1552838926,6
У % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності		20,4	21,2	14,0
<b>Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів</b>				
Суб'єкти підприємництва з кількістю зайнятих працівників до 9 осіб, тис грн	G	1152099317,5	1543977926,0	864712028,4
У % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності		25,5	25,8	19,4
<b>Неспеціалізована оптова торгівля</b>				
Суб'єкти підприємництва з кількістю зайнятих працівників до 9 осіб, тис грн	46.9	184187165,3	229461686,3	145405471,4
У % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності		32,0	27,7	26,2

Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ, за 2020-2021 рр. без тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях;

Дані за 2022 р. – також без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії;

Інформація за 2021-2022 рр. сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів та проведених дооцінок показників.

Джерело: складено за даними [10].

Суб'єкти підприємництва, які здійснюють діяльність 46.90 «неспеціалізована оптова торгівля» з кількістю працівників до 9 осіб демонструють ще вищу частку в доході від реалізації продукції у загальному доході від реалізації суб'єктами групи G. Проте відзначаємо також тенденцію до скорочення цієї частки з 32,0 % у 2020 р. до 26,2 % у 2022 р.

Варто зазначити, що група підприємств оптової та роздрібної торгівлі відноситься до таких видів діяльності, що підприємства з найнижчою кількістю працюючих (до 9 осіб) за градацією суб'єктів господарювання відносно чисельності працюючих Державною службою статистики, приносять відносно інших видів діяльності високі обсяги доходів від реалізації продукції (товарів, послуг).

## 2.2 Загальна характеристика ТОВ «Західна пакувальна група». Аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності

ТОВ «Західна пакувальна група» засновано 01.12.2011 р.; зареєстровано за адресою: Україна, 80381, Львівська область, м. Дубляни, вул. Шевченка, буд. 23, кв. 52. Статутний капітал підприємства складає 2 000 000 грн. Код ЄДРПОУ 36762939.

Основним видом діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» є 46.90 «Неспеціалізована оптова торгівля», тобто, оптова торгівля різним асортиментом товарів без будь-якої конкретної спеціалізації, а також інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах; надання інших інформаційних послуг; купівля та продаж власного нерухомого майна; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Керівником, кінцевим бенефіціарним власником та засновником є Швидка О.П.

Аналіз результатів діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» передбачає комплексне дослідження усіх сторін його діяльності; співставлення результатів роботи і затрат; оцінювання різних аспектів функціонування підприємства. Аналіз є базою для розробки заходів щодо вдосконалення діяльності підприємства. Доцільно зазначити, що попри складність ведення бізнесу під дією негативного впливу чинників зовнішнього середовища, ТОВ «Західна пакувальна група» продовжує здійснювати свою діяльність, розвивається, сплачує податки, приймає участь у тендерах.

Зокрема, за даними [12] ТОВ «Західна пакувальна група» було учасником тендерів у 2023 р. та отримало замовлення на суму 14130 грн ПАТ «Національна енергетична компанія «Укренерго».

Діяльність ТОВ «Західна пакувальна група» здійснюється на виробничих потужностях відповідно до норм чинного законодавства, відповідно з нормами техніки безпеки і охорони праці, відповідно до Статуту підприємства.

Майно ТОВ «Західна пакувальна група» становлять основні та оборотні засоби, а також інші цінності, вартість яких відображена у балансі ТОВ «Західна пакувальна група». Джерелами формування майна ТОВ «Західна пакувальна група» є грошові та матеріальні внески власника, доходи та прибуток, отримані від здійснення господарської діяльності, а також кредити банків, інформація про які також відображена у балансі.

Управління ТОВ «Західна пакувальна група» здійснюється безпосередньо через керівника – власника ТОВ «Західна пакувальна група».

Працівники ТОВ «Західна пакувальна група» наймаються на роботу в особі директора по трудових угодах, контрактах.

Для здійснення аналізу діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» основні показники, що характеризують його діяльність за останні 3 роки подаємо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Західна пакувальна група»

Показники	Значення показника по роках			Відхилення, (+,-)		Динаміка, %	
	2020 р	2021 р	2022 р.	2021- 2020	2022- 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	14099	30030,4	25593,6	15931,40	-4436,8	213,00	85,23
2. Середньо-облікова чисельність працюючих, осіб	7	6	6	-1	-	85,71	100,00
3. Виробіток на одного працюючого, тис грн / особу	2014,14	5005,07	4265,60	2990,93	-739,47	248,50	85,23
4. Фонд оплати праці, тис грн	1008,30	1009,20	1009,80	0,9	0,6	100,09	100,06
5. Середньомісячна заробітна плата одного працюючого, грн	12003,57	14016,67	14025,0	1213,10	8,33	116,77	100,06
6. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	11484,5	25501,4	20492,5	14016,9	-5008,9	222,05	80,36
7. Прибуток від реалізації продукції, тис грн	2614,5	4529,0	5101,1	1914,5	572,1	173,23	112,63
8. Витрати на одну грн реалізованої продукції, грн	0,81	0,85	0,80	0,04	-0,05	104,25	94,29
9. Рентабельність,% - доходу, % - витрат, %	18,54 22,77	15,08 17,76	19,93 24,89	-3,46 -5,01	4,85 7,13	X X	X X
10. Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	6887,1	8026,65	8037,3	1139,55	10,65	116,55	100,13
11. Фондовіддача, грн	2,05	3,74	3,18	1,69	-0,56	182,44	85,03
12. Фондомісткість, грн	0,488	0,267	0,314	-0,221	0,047	54,71	117,60
13. Фондо-озброєність, тис грн / особу	983,87	1337,78	1339,55	353,91	1,77	135,97	100,13

Для того, щоб проаналізувати результативність роботи ТОВ «Західна пакувальна група» важливо проаналізувати динаміку обсягів збуту продукції. Від обсягу збуту продукції будь-якого підприємства, складу, асортименту та якості продукції, від ритмічності діяльності залежать собівартість, прибуток, рентабельність, оборотність обігових коштів, платоспроможність та інші показники, які характеризують його діяльність.

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Західна пакувальна група» у 2021 р. зріс більше ніж у два рази порівняно з 2020 р. У 2022 р. чистий дохід від реалізації продукції відносно отриманого доходу у 2021 р ТОВ «Західна пакувальна група» скоротився на 14,77 %.

Затрати на виробництво та реалізацію продукції ТОВ «Західна пакувальна група» у 2021 р. зросли на 122,05 % порівняно із їх рівнем у 2020 р. У 2022 р. затрати на виробництво та реалізацію продукції зменшилися на 19,64 % порівняно з їх рівнем у 2021 р.

Динаміку обсягів збуту продукції (чистого доходу від реалізації продукції) ТОВ «Західна пакувальна група» за останні три роки представимо на рисунку 2.1.

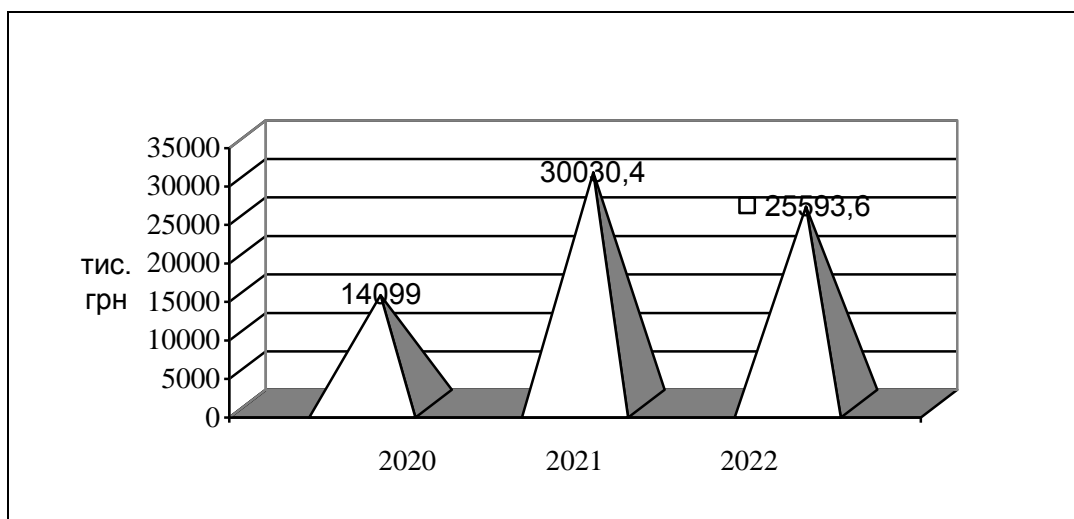


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Західна пакувальна група» у 2020-2022 рр.

Загальний темп росту показників динамічного ряду визначаємо за формулою:

$$K_t = y_t / y_0 \times 100 \quad (2.1)$$

де,  $y_t$  – чистий дохід від реалізованої продукції в останньому періоді, що досліджується, тобто у 2022 р.;

$y_0$  – чистий дохід від реалізованої продукції у базовому році, тобто у 2020 р..

Отже,  $K_t = (25593,6 / 14099,0) \times 100 = 181,53 \%$ .

Середньорічний темп росту доходу від реалізації складає більше 60 %.

Динаміку собівартості реалізованої продукції ТОВ «Західна пакувальна група» у 2020-2022 рр. представимо на рисунку 2.2, а динаміку прибутку від реалізації за відповідний період – на рисунку 2.3.

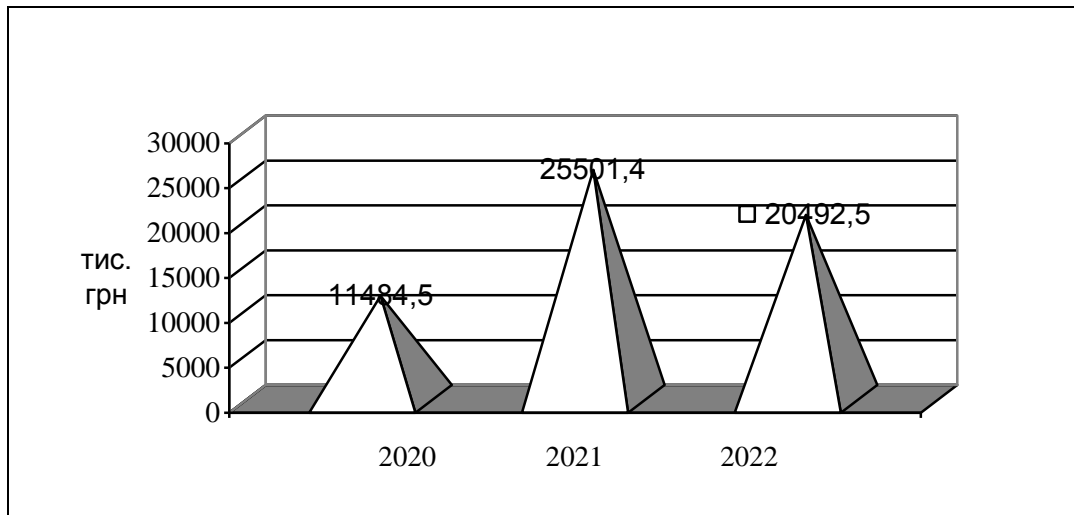


Рисунок 2.2 – Динаміка собівартості реалізованої продукції ТОВ «Західна пакувальна група» у 2020-2022 рр.

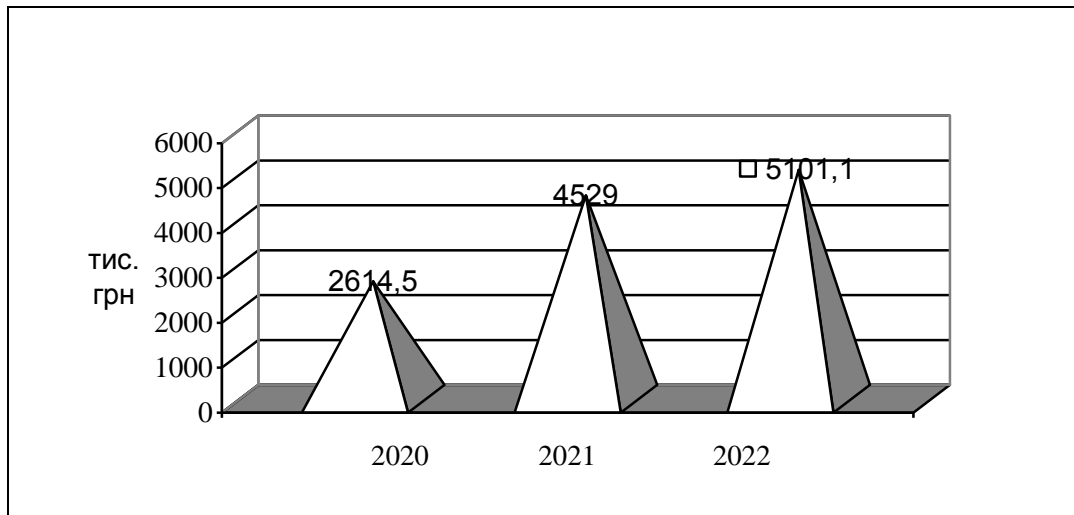


Рисунок 2.3 – Динаміка прибутку від реалізації продукції ТОВ «Західна пакувальна група» у 2020-2022 рр.

Рентабельність доходу і рентабельність витрат ТОВ «Західна пакувальна група» у 2021 р. дещо знизилася відносно рівня рентабельності у 2020 р., але у 2022 р. рентабельність доходу та рентабельність витрат зросла до рівня 19,93 та 24,89 % відповідно.

Як зазначено вище, основним напрямом діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» є виробництво та збут пакувальних матеріалів. Зважаючи на тему магістерської роботи доцільно розглянути детальніше діяльність ТОВ «Західна пакувальна група» у розрізі. У цьому контексті важливо зазначити про здійснення ТОВ «Західна пакувальна група» зовнішньоекономічної діяльності. ТОВ «Західна пакувальна група» здійснює експорт товарів (робіт, послуг) та імпорт товарів (робіт, послуг). Здійснення зовнішньоекономічної діяльності супроводжується оформленням вантажно-митних декларацій, товарно-транспортних та інших необхідних документів для митного оформлення вантажів. Пошук партнерів за кордоном та пошук ринків постачання сировини, ринків збуту продукції, ведення переговорів та укладання зовнішньоекономічних договорів здійснює власник – керівник ТОВ «Західна пакувальна група».

Імпорт, а саме надходження пакувальних матеріалів та обладнання, яке використовує у своїй діяльності ТОВ «Західна пакувальна група», здійснюється з країн ЄС (Польща, Німеччина, Іспанія).

Географічна структура імпорту ТОВ «Західна пакувальна група» за 2020-2022 рр. представлена на рисунку 2.4.

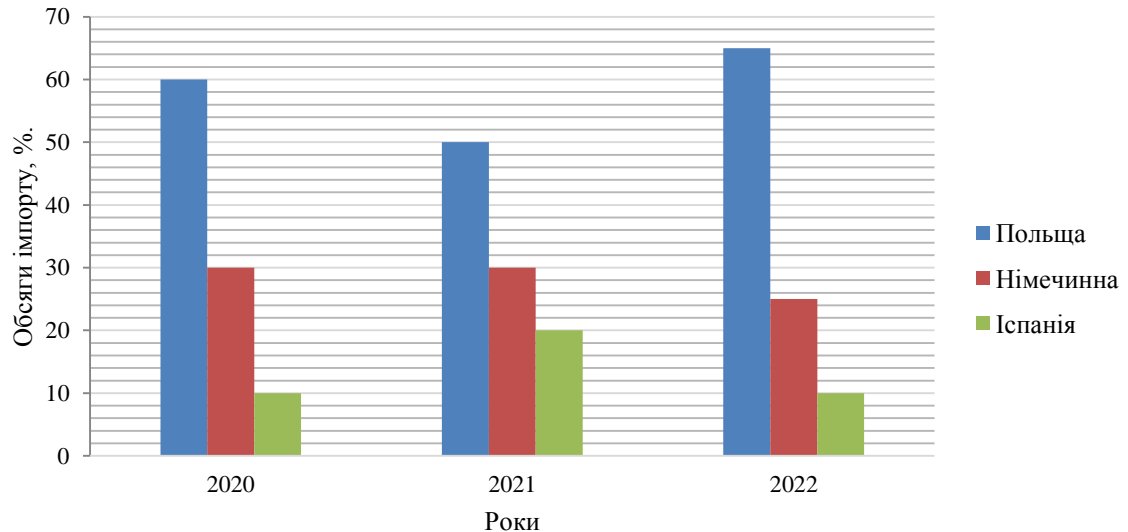


Рисунок 2.4 – Географічна структура імпорту ТОВ «Західна пакувальна група» у 2020-2022 рр.

Аналізуючи зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Західна пакувальна група» необхідно зазначити про дослідження кон'юнктури ринку через призму діяльності саме ТОВ «Західна пакувальна група».

Також ТОВ «Західна пакувальна група» здійснює експорт продукції. Серед продукції, яка займає високу частку експорту підприємства є пірамідки для розпалювання вогню. Партнерами по співпраці ТОВ «Західна пакувальна група» є великі європейські компанії: «Castorama» (Польща), «Leroy Merlin» (Польща), «Aral» (Німеччина), «Westfalen» (Німеччина) та ін. Відзначаючи спектр діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» необхідно зазначити, що досліджуване підприємство є єдиним експортером пірамідок для розпалювання вогню з України.

Частку обсягів експорту ТОВ «Західна пакувальна група» у 2022 р. у розрізі країн – партнерів представлено на рисунку 2.5.

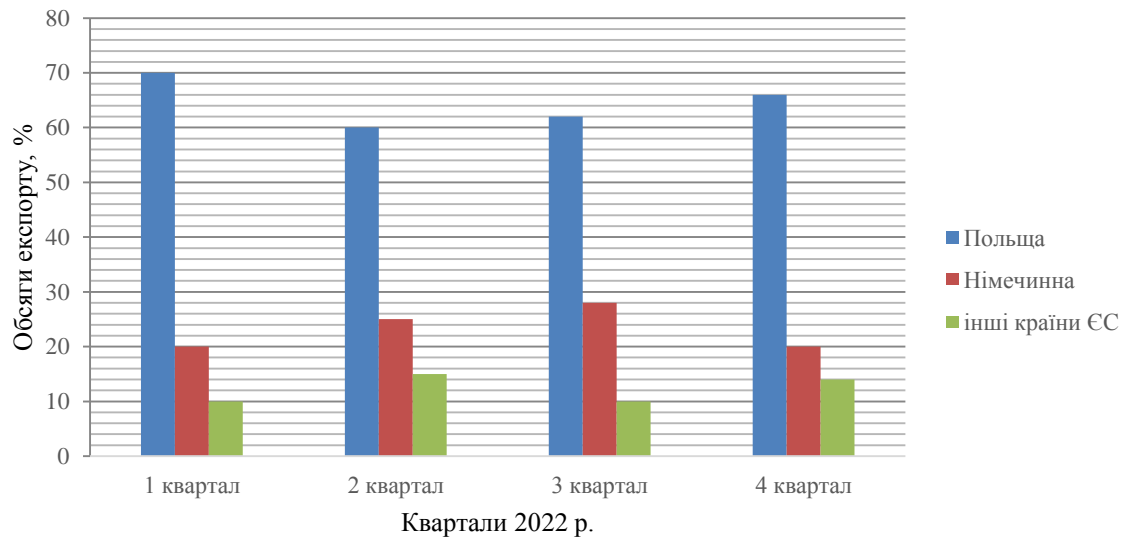


Рисунок 2.5 – Частка структури експорту ТОВ «Західна пакувальна група» у розрізі країн по кварталах 2022 р.

Найбільша частка експорту, яку здійснює ТОВ «Західна пакувальна група» здійснюється у Польщу (на рівні 60-70 % усього експорту, який здійснює підприємство). Також на рівні 20-30 % від загальних обсягів експорту ТОВ «Західна пакувальна група» здійснює у Німеччину; інша частка експортується в інші країни ЄС (близько 10 % від загальних обсягів експорту підприємства).

Рисунок 2.6 наглядно ілюструє динаміку обсягів експорту ТОВ «Західна пакувальна група» у 2022 р., тобто відзначаємо, що підприємству, попри військовий стан, вдалося здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, що аргументується віддаленістю від зони активного ведення бойових дій.



Рисунок 2.6 – Динаміка обсягів експорту продукції  
ТОВ «Західна пакувальна група» у 2022 р.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності є позитивним аспектом господарської діяльності ТОВ «Західна пакувальна група». Причиною позитивної динаміки по обсягах експорту є співпраця з новими партнерами, розширення ринків збуту, а також ціновий аспект – зростання цін.

### 2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Західна пакувальна група»

Для реалізації діяльності суб'єктом бізнесу важливою ресурсною складовою є трудові ресурси. Чисельність працюючих у ТОВ «Західна пакувальна група» у 2020-2022 рр. є відносно стабільною; у 2021 р. скоротилася до 6 осіб відносно 7 осіб у 2020 р. Зазвичай, у періоди розвитку, нарощування обсягів виробництва, розширення діяльності підприємств відбувається збільшення чисельності працівників. Щодо ТОВ «Західна

пакувальна група» зазначаємо, що у 2021 р. при зменшенні чисельності працівників на одну особу вдалося більше ніж подвоїти дохід від реалізації. У 2022 р. вплив чинників зовнішнього середовища спричинив припинення позитивної динаміки щодо нарощення доходу; відбувся регрес у 2022 р., але чисельність працівників залишилася на рівні 6 осіб.

Інформація щодо руху кадрів ТОВ «Західна пакувальна група», а також розраховані показники оборотності кадрів відображено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка руху кадрів ТОВ «Західна пакувальна група»

Показник	Значення показника			Відхилення, (+,-)	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020	2022-2021
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	7	6	6	-1	-
2. Кількість прийнятих на роботу, осіб	2	1	2	-1	1
3. Кількість звільнених з роботи, осіб	1	2	2	1	-
4. Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	1	2	2	1	-
5. Коефіцієнт обороту по прийому	0,286	0,167	0,333	-0,190	0,166
6. Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,143	0,333	0,333	0,190	-
7. Коефіцієнт плинності кадрів	0,143	0,333	0,333	0,190	-

Оскільки на підприємстві невелика кількість працівників, то операції, які вони виконують є не деталізованими і при зміні постановок завдань вони змінюють ті операції, які необхідно виконувати. До того ж, працівники ТОВ

«Західна пакувальна група» виконують багато спеціалізовані завдання. Вони здійснюють у виконанні основних бізнес-процесів підприємства, а також виконують допоміжні, забезпечуючі бізнес-процеси та бізнес-процеси обслуговування. Як зазначено вище, власник підприємства також виконує функції керівника, тобто здійснює комплекс управлінсько-організаційних бізнес-процесів.

Рух кадрів на будь-якому підприємстві змінюється під впливом різних обставин. У періоди розвитку, нарощування обсягів виробництва, розширення діяльності підприємств може відбуватися збільшення чисельності працівників. Також зазначаємо об'єктивні процеси природного руху кадрів, які відбуваються на підприємствах. Працівники, які досягають пенсійного віку, виходять на пенсію. Також працівники змінюють місце роботи при зміні місця проживання, при переході на іншу роботу, з особистих причин тощо.

Результати розрахунків, які представлені у таблиці 2.5 свідчать про те, що впродовж 2020-2022 рр. у ТОВ «Західна пакувальна група» коефіцієнт обороту по прийому у 2021 р. зменшився до рівня 0,167, проте, у 2022 р. зріс до значення 0,333. Коефіцієнт обороту по вибуттю у 2021 р зріс до рівня 0,333; у 2022 р. був на такому ж рівні. Показник плинності кадрів будь-якого підприємства при високому його значенні може свідчити про певні проблеми, наприклад, про несприятливі умови праці, про низький рівень оплати праці, про складність психолого-емоційного характеру взаємодії у колективі, про інші негаразди у виробничо-господарській діяльності. Вважається, що рівень плинності кадрів працівників підприємства, який не впливає істотно на результативність діяльності суб'єктів господарювання, коливається у межах 3-5%. Такий відсоток зазвичай здатний покривати ту частину звільнень, яка припадає на об'єктивні причини (досягнення працівниками пенсійного віку, звільнення за медичними показаннями, призов на військову службу та ін.). У ТОВ «Західна пакувальна група» відзначаємо високий рівень плинності кадрів впродовж 2020-2022 рр.; це обумовлене тим, що при невеликій чисельності усіх працівників прийом або звільнення на роботу однієї-двох осіб визначає високий рівень даних показників.

При аналізі продуктивності праці працівників ТОВ «Західна пакувальна група» також важливо виявити резерви підвищення виробітку при оптимальних витратах ресурсів, при оптимальних трудових ресурсних можливостях. Досягнутий рівень продуктивності праці працівників ТОВ «Західна пакувальна група», динаміку даного показника, кількість відпрацьованого часу та розрахунки щодо використання працівниками підприємства робочого часу представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Західна пакувальна група»

Показники	Значення показника			Відхилення, (+,-)	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020	2022-2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	14099	30030,4	25593,6	15931,40	-4436,8
2. Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	7	6	6	-1	-
3. Кількість робочих днів, дні	252	250	257	-2	7
4. Середня тривалість робочого дня, годин	8	8	8	-	-
5. Загальна кількість відпрацьованого часу:					
- людино-днів	1764	1500	1542	-264	42
- людино-годин	14112	12000	12336	-2112	336
6. Середньорічний виробіток на одного працюючого, тис грн / особу	2014,14	5005,07	4265,60	2990,93	-739,47
7. Середньоденний виробіток, грн/особу	7992,62	20020,28	16597,67	12027,66	-3422,61
8. Середньогодинний виробіток, грн/особу	999,08	2502,54	2074,71	1503,46	-427,83

Результати розрахунків, які представлені у таблиці 2.6 свідчать про те, що середньорічний виробіток на одного працівника ТОВ «Західна пакувальна група» у 2021 р. зріс на 2990,93 тис грн.

Продуктивність праці працівників ТОВ «Західна пакувальна група» показує результативність праці кожного, що виражається у доході від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), що припадає на одного працівника. У 2021 р. при меншій чисельності працівників підприємство досягло вдвічі вищого доходу від реалізації продукції завдяки продуктивнішій роботі працівників підприємства та новій техніці, яка сприяла продуктивнішій діяльності. У 2022 р. продуктивність праці працівників відносно базового 2020 р. була вищою, проте, відносно її рівня попереднього 2021 р. скоротився на 739,47 тис грн. Середньоденний та середньогодинний виробіток на одного працівника ТОВ «Західна пакувальна група» демонструє такі ж тренди. У 2021 р. відзначаємо суттєве зростання виробітку на одного працівника ТОВ «Західна пакувальна група» відносно рівня у 2020 р.

Загальна кількість відпрацьованого часу працівниками ТОВ «Західна пакувальна група» у 2021 р. скоротилася, адже чисельність працівників скоротилася і кількість робочих днів скоротилася на 2 дні. У 2022 р. чисельність працівників залишилася такою ж, але в умовах воєнного стану зросла кількість робочих днів. Тому відзначаємо певне зростання загальної кількості відпрацьованих людино-днів (на 42 дні) та людино-годин (на 336 год) працівниками ТОВ «Західна пакувальна група» у 2022 р. відносно відпрацьованих днів / годин у 2021 р. З метою забезпечення раціонального використання робочого часу працівниками ТОВ «Західна пакувальна група» необхідно реалізовувати належний рівень організації праці, забезпечувати реалізацію принципів організації: ритмічності, безперебійності, прямоточності, не допускати простоїв у діяльності тощо.

У проведенні аналізу трудових ресурсів ТОВ «Західна пакувальна група» важливим є аналіз фонду заробітної плати працівників, а також аналіз середньої заробітної плати працівників. Результати розрахунків щодо

динаміки фонду оплати праці, середньорічної, середньомісячної заробітної плати працівників ТОВ «Західна пакувальна група» представлена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники оплати праці працівників ТОВ «Західна пакувальна група»

Показники	Значення показника			Відхилення, (+,-)		Динаміка, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
1. Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	7	6	6	-1	-	85,71	-
2. Фонд оплати праці, тис грн	1008,30	1009,20	1009,80	0,9	0,6	100,09	100,06
3. Середньорічна зарплата одного працюючого, грн	144042,86	168200,0	168300,0	24157,14	100,0	116,77	100,06
4. Середньомісячна зарплата одного працюючого, грн	12003,57	14016,67	14025,0	1213,10	8,33	116,77	100,06

Фонд оплати праці працівників ТОВ «Західна пакувальна група» впродовж 2020-2022 рр. зріс на 0,9 тис грн у 2021 р. та на 0,6 тис грн у 2022 р. відносно рівня попередніх років. Чисельність працівників скоротилася у 2021 р. на одну особу, тому у 2021 р. середньорічна зарплата одного працюючого ТОВ «Західна пакувальна група» зросла на 24157,14 грн; темп приросту був вищим, ніж темп приросту фонду оплати праці. У 2022 р. приріст середньорічної/середньомісячної заробітної плати працівників несуттєвий, що обумовлено насамперед воєнним станом в країні та усім комплексом

витікаючих чинників, які впливають на усі суб'єкти господарювання.

Розмір середньомісячної заробітної плати працівників ТОВ «Західна пакувальна група» наглядно ілюструє рисунок 2.7.

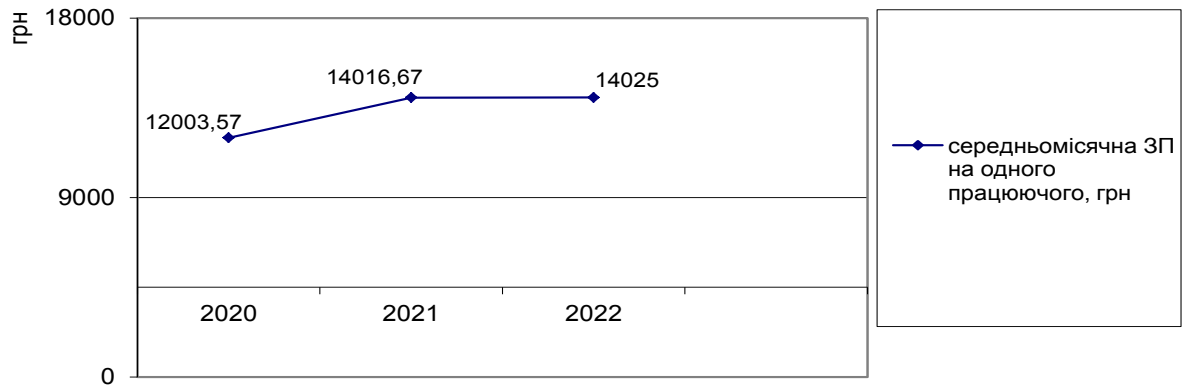


Рисунок 2.7 – Середньомісячна заробітна плата одного працівника ТОВ «Західна пакувальна група», грн

Зростання розміру оплати праці працівників є позитивним аспектом діяльності ТОВ «Західна пакувальна група». Важливо також створювати умови і передумови вищих темпів зростання продуктивності праці. Виплати високих розмірів оплати праці, реалізація основ соціальної захищеності працівників, мотивація трудової діяльності працівників будь-якого підприємства матеріальними виплатами та моральні заохочення обумовлюють підвищення ефективності використання кадрів та як наслідок обумовлюють зростання ефективності діяльності підприємства у цілому.

#### 2.4 Фінансовий аналіз ТОВ «Західна пакувальна група»

На підприємствах мають місце перш за все поточні витрати фінансових (грошових) коштів, які у процесі господарювання здійснюють певний кругообіг. Рухаючись послідовно і безперервно по стадіях кругообігу, ці

кошти у певній своїй частині одночасно знаходяться в різних формах (грошовій, товарній) на усіх стадіях; обслуговують сфери виробництва і обігу; відображають вартість оборотних фондів і фондів обігу.

Показником використання оборотних коштів підприємства є їх оборотність, прискорення якої сприяє економії суспільного часу та вивільненню коштів з обороту. Наявність оборотних активів ТОВ «Західна пакувальна група» їх структуру представимо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Склад та структура оборотних активів ТОВ «Західна пакувальна група»

Оборотні активи	Сума, тис грн			Структура, %		
	На початок 2022 р.	На кінець 2022 р.	відхилення, (+,-)	На початок 2022 р.	На кінець 2022 р.	відхилення, (+,-)
1. Запаси	5055,9	9955,5	4899,6	55,11	89,23	34,12
у т.ч. готова продукція	2433,7	4168,7	2282,9	48,14	41,87	-6,27
2. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2710,9	795,8	-1915,1	29,55	7,13	-22,42
3. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	18,2	-	-	0,2	-	-
4. Інша поточна дебіторська заборгованість	1352,9	41,6	-1311,3	14,74	0,37	-14,37
5. Грошові кошти та їх еквіваленти	36,3	71,8	35,5	0,40	0,64	0,34
6. Інші оборотні активи	-	293,1	293,1	-	2,63	-
Оборотні активи всього	9174,2	11157,8	1983,6	100	100	-

Аналізуючи показники, представлені в таблиці 2.8 можна відзначити такі зміни. На кінець 2022 р. зросли обсяги запасів на 4899,6 тис грн.; їх частка у структурі оборотних активів суттєво зросла (на 34,12 %). Запаси складають основну частку оборотних активів на кінець 2022 р. (89,23 %).

На кінець року суттєво скоротилася дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги; її частка у структурі оборотних активів зменшилася до рівня 7,13 % відносно 29,55 %, яка була на початок 2022 р.

Майже вдвічі зросли обсяги грошових коштів та їх еквівалентів на кінець року відносно їх рівня на початок 2022 р.; проте, частка грошових коштів та їх еквівалентів у структурі оборотних активів є незначною (0,40 % та 0,64 % та початок та на кінець 2022 р. відповідно). Загальна сума оборотних активів на кінець 2022 р. зросла на 1983,6 тис грн.

Розраховані показники оборотності оборотних коштів представимо в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники оборотності обігових коштів ТОВ «Західна пакувальна група»

Показники	Значення показника по роках		Відхилення, (+,-)
	2021 р.	2022 р.	
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	30030,4	25593,6	-4436,8
Середня оборотних активів, тис. грн	6633,9	10166,0	3532,1
Кількість оборотності	4,53	2,52	-2,01
Коефіцієнт завантаженості оборотних активів	0,221	0,397	0,176
Тривалість одного обороту, днів	79,47	142,86	63,39

Величина оборотних активів ТОВ «Західна пакувальна група», їх структура і достатність характеризують їх кількісний аспект. Проте є і якісний, пов'язаний зі швидкістю їх обороту, оборотністю. Між сумою обігових коштів та показниками оборотності існують тісні зворотні взаємозв'язки. Прискорення оборотності оборотних коштів сприяє вирішенню фінансових проблем найбільш зручним способом за рахунок використання існуючих внутрішніх резервів підприємства.

Як бачимо з розрахунків, представлених в таблиці 2.9 у 2022 р. порівняно з 2021 р. тривалість одного обороту оборотних активів ТОВ «Західна пакувальна група» зросла на 63,39 днів. Коефіцієнт оборотності зменшився на 2,01 оборот, що є негативним аспектом у діяльності ТОВ «Західна пакувальна група». Такі результати можна пояснити збільшенням часу доставки товарів через ускладненість роботи підприємства в умовах війни.

При аналізі прибутку як фінансового результату, який являє собою різницю між сумою доходів і витрат, отриманих від різних господарських операцій, виділяють такі види прибутку: валовий прибуток (збиток), фінансовий результат від операційної діяльності, від звичайної діяльності до оподаткування, фінансовий результат від звичайної діяльності після оподаткування; чистий прибуток (збиток).

У таблиці 2.10 представимо результати діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» з виходом його на чистий прибуток.

За результатами звіту про фінансові результати підприємство отримувало операційні доходи, які представимо на рисунку 2.8. як бачимо за результатами звітів у 2021 р. сума операційних доходів зросла на 192,7 тис грн відносно обсягів операційних доходів у 2020 р. У 2022 р. приріст інших операційних доходів ТОВ «Західна пакувальна група» склав 67,8 тис грн відносно їх суми у 2021 р.

Таблиця 2.10 – Формування чистого прибутку ТОВ «Західна пакувальна група»

Показник	Значення показника по роках, тис грн			Відхилення, (+,-)	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14099,0	30030,4	25593,6	15931,4	-4436,8
Інші операційні доходи	468,0	660,7	728,5	192,7	67,8
Інші доходи	-	-	-	-	-
Разом доходи	14567,0	30691,1	26322,1		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11484,5	25501,4	20492,5	14016,9	-5008,9
Інші операційні витрати	2123,7	3411,5	3497,4	1287,8	85,9
Інші витрати	-	-	-	-	-
Разом витрати	13608,2	28912,9	23989,9	15304,7	-4923,0
Фінансовий результат до оподаткування	958,8	1778,2	2332,2	819,4	554,0
Податок на прибуток	172,6	320,1	419,8	147,5	99,7
Чистий прибуток (збиток)	786,2	1458,1	1912,4	671,9	454,3

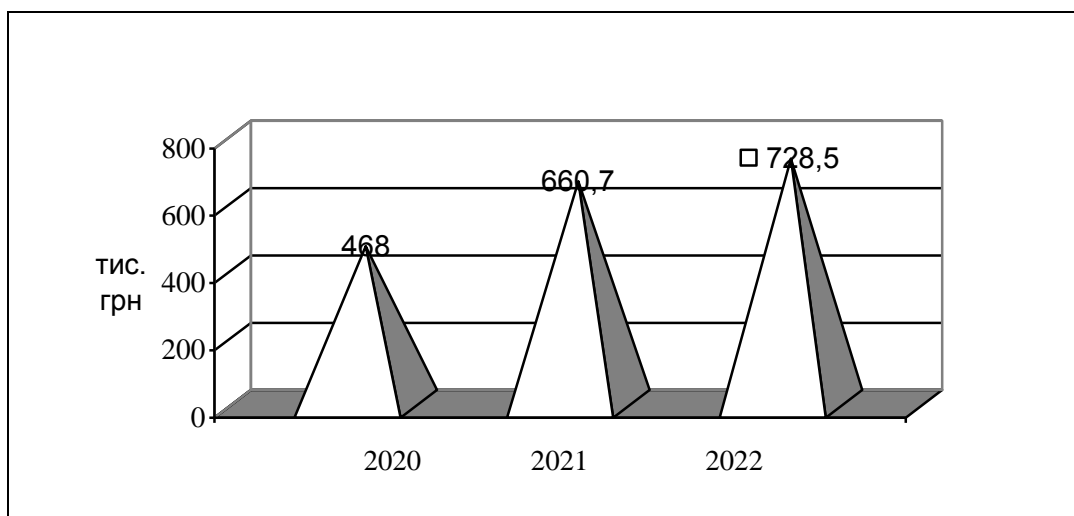


Рисунок 2.8 – Інші операційні доходи ТОВ «Західна пакувальна група» у 2020-2022 рр., тис грн

Щодо динаміки інших операційних витрат ТОВ «Західна пакувальна група» відзначаємо, що у 2021 р. вони зросли на 1287,8 тис грн відносно інших операційних витрат у 2020 р.. У 2022 р. сума інших операційних витрат ТОВ «Західна пакувальна група» суттєво не змінилася (збільшився на 85,9 тис грн.) відносно їх рівня у 2022 р.

Витрати за статтею «Інші операційні витрати» ТОВ «Західна пакувальна група» ілюструє рисунок 2.9.

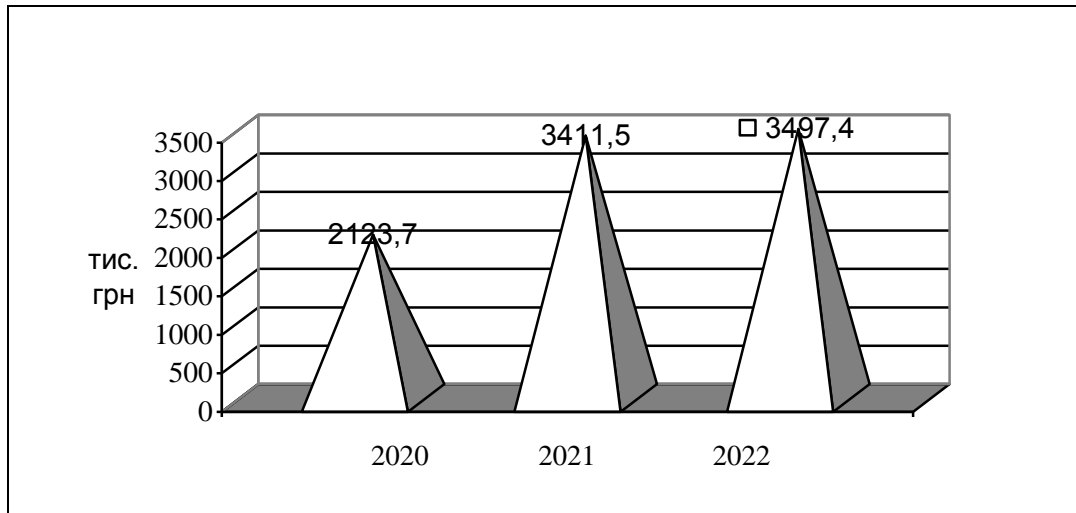


Рисунок 2.9 – Розміри витрат за статтею «Інші операційні витрати» ТОВ «Західна пакувальна група» у 2020-2022 рр., тис грн

Чистий прибуток ТОВ «Західна пакувальна група» протягом досліджуваних років зростає. Динаміку обсягів чистого прибутку ТОВ «Західна пакувальна група» проілюстровано на рисунку 2.10.

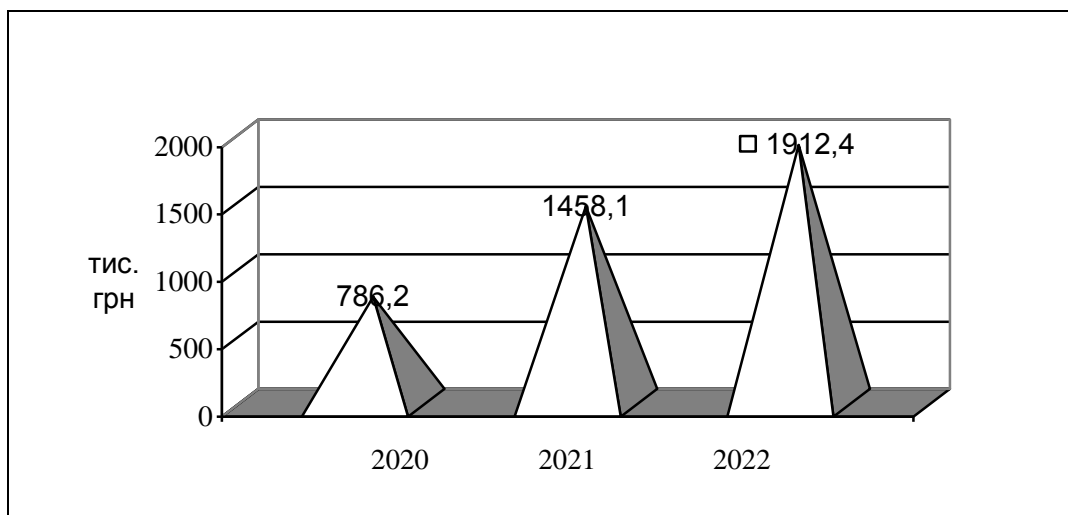


Рисунок 2.10 – Чистий прибуток ТОВ «Західна пакувальна група» у 2020-2022 рр., тис грн.

Важливою умовою діяльності суб'єктів бізнесу є їх стабільний фінансовий стан від якого залежить своєчасність і повнота погашення зобов'язань суб'єкта господарської діяльності щодо оплати праці, розрахунків з постачальниками, банками тощо.

Структуру активу та пасиву балансу ТОВ «Західна пакувальна група», які розраховано на основі фінансової звітності суб'єкта малого підприємництва – ТОВ «Західна пакувальна група» відобразимо у таблиці 2.11.

За результатами розрахунків, представлених у таблиці 2.11, баланс ТОВ «Західна пакувальна група» у 2022 р. не можна вважати ліквідним, адже:

- маємо  $0,24 < 7,41$  та  $0,45 < 7,10$ , тобто на початок 2022 р. і на кінець 2022 р. не виконується умова  $A1 \geq P1$ ;
- маємо  $27,75 < 31,63$  та  $5,28 < 24,36$ , тобто на початок 2022 р. і на кінець 2022 р. не виконується умова  $A2 \geq P2$ ;
- умова  $A3 \geq P3$  виконується на початок і на кінець 2022 р.;
- умова  $A4 \leq P4$  виконується на початок і на кінець 2022 р. ( $37,64 < 60,96$ ;  $29,71 < 68,54$ ).

Таблиця 2.11 – Структура актив балансу та пасиву балансу ТОВ «Західна пакувальна група» у 2022 р.

Актив	Структура активів балансу		Умови ліквідності балансу	Пасив	Структура пасивів балансу	
	на початок року	на кінець року			на початок року	на кінець року
A1	0,24	0,45	$A1 \geq P1$	П1	7,41	7,10
A2	27,75	5,28	$A2 \geq P2$	П2	31,63	24,36
A3	34,37	64,56	$A3 \geq P3$	П3	-	-
A4	37,64	29,71	$A4 \leq P4$	П4	60,96	68,54
Разом	100	100		Разом	100	100

Тобто, на початок 2022 р. і на кінець 2022 р. ТОВ «Західна пакувальна група» мало проблеми з наявністю вільних грошових коштів, адже найбільш ліквідні активи не покривали негайних зобов'язань. Також активи, що швидко реалізуються не покривали короткострокові зобов'язання. Позитивним є те, що власний капітал перевищує суму активів, що важко реалізуються.

### 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗАХІДНА ПАКУВАЛЬНА ГРУПА»

#### 3.1 Обґрунтування доцільності забезпечення ритмічності продажу продукції ТОВ «Західна пакувальна група»

Забезпечення ритмічності роботи підприємства є важливим завданням, адже простої негативно впливають на результати діяльності, обумовлюють втрати доходів, прибутків, які потенційно могли б бути при повній завантаженості, при ефективно налагодженій роботі із постачальниками та клієнтами / ринками збуту.

Сезонність виробництва/реалізації продукції проявляється в нерівномірній роботі підприємства протягом року (по місяцях і кварталах року), що може бути викликане сезонними коливаннями попиту на продукцію (роботи, послуги). Нерівномірне завантаження ТОВ «Західна пакувальна група» протягом року, простої потужностей, персоналу негативно впливають на діяльність будь-якого підприємства.

Ритмічність діяльності – це важливий показник ефективності роботи будь-якого підприємства. Ритмічна робота підприємства забезпечується не лише ефективним та ритмічним виконанням основних бізнес-процесів, а й допоміжних, обслуговуючих та бізнес-процесів управління.

Для визначення індексів сезонності реалізації продукції ТОВ «Західна пакувальна група» використовуємо в розрахунках звітні дані підприємства щодо доходу від реалізації продукції по місяцях.

Аналіз внутрішньорічних коливань обсягів реалізації продукції у ТОВ «Західна пакувальна група» дозволяє оцінити ритмічність його роботи.

Коефіцієнти сезонності розраховуємо як відношення доходу від реалізації продукції кожного місяця до середньорічної величини доходу від реалізації продукції (формулою 3.1):

$$K = \frac{V_m}{V_c} \quad (3.1)$$

де,  $V_m$  – обсяг збуту по місяцях року (чистий дохід від реалізованої продукції по місяцях року);

$V_c$  – середньомісячний обсяг збуту (дохід від реалізації).

Середньомісячний дохід від реалізації продукції ТОВ «Західна пакувальна група» у 2022 р. складає:

$$V_c = 25593,6 / 12 = 2132,8 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином:

$$K_1 (\text{січень}) = 1791,552 / 2132,8 = 0,84;$$

$$K_2 = 0,79; K_3 = 0,81; K_4 = 0,92; K_5 = 0,924; K_6 = 1,03;$$

$$K_7 = 1,036; K_8 = 1,01; K_9 = 1,04; K_{10} = 1,05; K_{11} = 1,14; K_{12} = 1,41.$$

Найбільше значення коефіцієнта сезонності ТОВ «Західна пакувальна група» у 2022 р. виявлено в грудні (1,41);

найменше – у лютому (0,79).

Розмах варіації складає:

$1,41 - 0,79 = 0,62$ , тобто, збут продукції у 2022 р. підлягав коливанням попиту.

Проте, зважаючи на складну ситуацію в Україні ТОВ «Західна пакувальна група» вдалося виконати договірні зобов'язання.

Сезонність надходження чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Західна пакувальна група» відобразимо на рисунку 3.1.

Ритмічність діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» істотно впливає на обсяг реалізованої продукції, її собівартість та на виконання планів, у т. ч. щодо їх відповідності з укладеними договорами.

Ритмічність роботи ТОВ «Західна пакувальна група» свідчить про відносно раціональну організацію і управління підприємством в важких турбулентних умовах діяльності 2022 р..

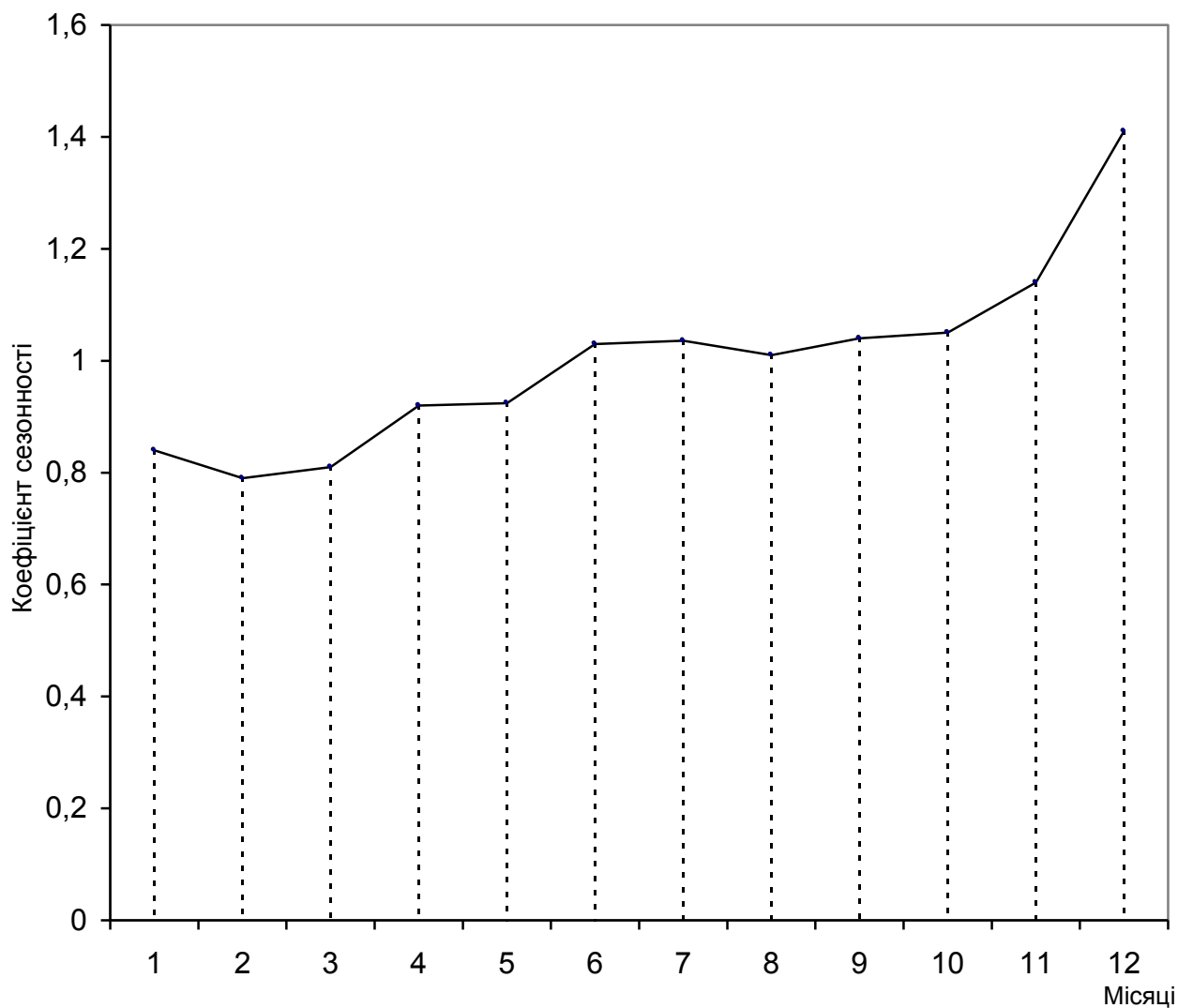


Рисунок 3.1 – Динаміка сезонності доходу від реалізації продукції ТОВ «Західна пакувальна група» у 2022 р.

Зважаючи на те, що неритмічна робота будь-якого підприємства супроводжується простоями робочої сили, призводить до неповного завантаження виробничих потужностей, зниження продуктивності праці та інших негативних наслідків, то пропонуємо максимально можливо спланувати потрібні резерви запасів для забезпечення можливостей функціонування підприємства за умов форс-мажорних обставин, негативного впливу чинників зовнішнього середовища.

Для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Західна пакувальна група», кращого використання потужностей, робочої сили необхідно забезпечити його ритмічну роботу.

Також рекомендуємо диверсифікувати діяльність як в частині постачальників, так і в частині ринків збуту.

Зважаючи на здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством рекомендуємо і надалі розвивати напрям здійснення експортно-імпоротної діяльності та виходити на результати, які дозволять розширити спектр діяльності ТОВ «Західна пакувальна група».

### 3.2 Рекомендації щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» на основі методу еталону

В сучасних умовах динамічних змін, розвитку інновацій, змін ринкових тенденцій та запитів споживачів необхідно відслідковувати макроекономічне середовище, діяльність конкурентів, галузеві новації, а також на рівні безпосередньо суб'єкта бізнесу реалізовувати усі аспекти ведення бізнесу, аналізувати свою діяльність, розробляти стратегічні та тактичні плани розвитку. Для підвищення ефективності діяльності, для підвищення рівня прибутковості необхідно не лише утримувати на ринку існуючі позиції; не треба забувати, що конкуренти також вдосконалюють свою діяльність, модернізують виробництво, методи ведення бізнесу тощо.

Для того, щоб рухатися в напрямках, які потребують вдосконалення, необхідно мати реальні оцінки існуючого стану. Таку інформацію щодо реального стану суб'єкта бізнесу дає аналіз результатів діяльності, який проведений у другому розділі магістерської роботи. Додаткову і важливу інформацію нададуть оцінки експертів щодо певних аспектів рівня організації та управління діяльністю ТОВ «Західна пакувальна група».

Метод еталону / графічний метод використаємо для наочного відображення зон конкурентних переваг ТОВ «Західна пакувальна група» його недоліків.

Для застосування методу необхідно:

- визначити напрями (зони) оцінки ефективності діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» (рекомендується обмежитись 5-7 напрямками (зонами) оцінки);

- встановити максимальну (еталонну) кількість балів оцінювання ТОВ «Західна пакувальна група», однакову за кожним напрямом оцінювання;

- визначити кількість балів, набраних ТОВ «Західна пакувальна група» в порівнянні з еталонним значенням;

- здійснити побудову графічної ілюстрації стану ефективності діяльності господарюючої структурної одиниці.

Радіус еталонного кола та масштабування осей еталонного багатокутника визначається встановленим максимальним балом оцінювання ТОВ «Західна пакувальна група». Встановлюємо на рівні 10 балів.

Багатокутник фактичного стану ТОВ «Західна пакувальна група» будуємо шляхом відкладання на всіх напрямках оцінки фактично набраних балів та з'єднання отриманих точок.

Щоб визначити відповідність становища ТОВ «Західна пакувальна група» еталонному (визначеному) стану, треба визначаємо перелік основних напрямів діяльності, які можуть оцінюватися. До них варто віднести такі:

- рівень ефективності управління підприємством;
- рівень компетентності працівників підприємства;
- стратегічне планування підприємством;
- якість планування маркетингу;
- організація управління маркетингом;
- рівень організації маркетингового аналізу та інших аналітичних робіт;
- асортиментний ряд продукції підприємства;
- активність інноваційних процесів;

- ефективність маркетингової товарної політики;
- ефективність маркетингової цінової політики;
- ефективність політики розподілу та збуту;
- ефективність рекламної діяльності;
- рівень (якість) організації сервісного обслуговування;
- контроль, аудит маркетингу на підприємстві;
- виконання договорів поставок продукції, товарів;
- гнучкість у договірних відносинах, система уступок, знижок.

Виходячи з наведених основних напрямів до оцінювання оберемо ті, які найбільш важливі для оцінювання ТОВ «Західна пакувальна група», які були надані експертам до оцінювання у такій редакції:

- рівень ефективності управління ТОВ «Західна пакувальна група» у цілому;
- стратегічне планування ТОВ «Західна пакувальна група», стратегічні договірні взаємовідносини;
- асортиментний ряд продукції підприємства за потенційно можливим спектром укладання угод, які ви б могли здійснювати;
- політика розподілу та збуту ТОВ «Західна пакувальна група», система збутової діяльності підприємства, канали збуту, їх рівні та ефективність функціонування для вас;
- виконання укладених договорів поставок продукції, товарів ТОВ «Західна пакувальна група» (згідно договорів, наявність затримок з поставками, внесення змін);
- гнучкість у договірних відносинах, у переговорних процесах, система уступок, знижок.

Для аналізу значущості кожного з цих напрямків діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» було розроблено опитувальні листи для експертів.

В якості експертів були партнери по бізнесу ТОВ «Західна пакувальна група», з якими укладені договори.

Експерти оцінили рівень кожного з напрямів, що обрані для оцінки за поданою шкалою оцінок:

Результати опитування експертів приведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Експертні оцінки за 6-ма обраними напрямами

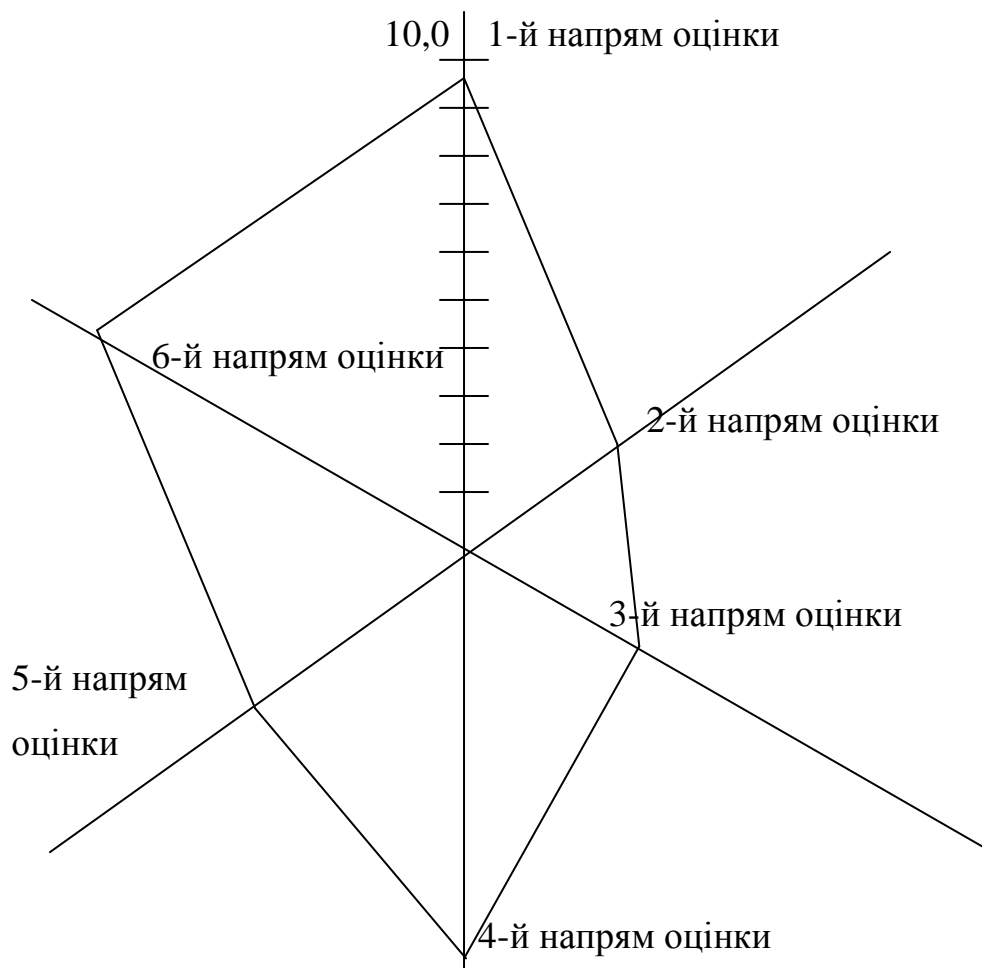
Назва напрямку оцінки діяльності	Оцінка експертів				
	1	2	3	4	Середня оцінка
1. Виконання укладених договорів поставок продукції, товарів ТОВ «Західна пакувальна група» (згідно договорів, наявність затримок з поставками, внесення змін)	9	10	10	9	9,5
2. Гнучкість у договірних відносинах, у переговорних процесах, система уступок, знижок	5	6	6	5	5,5
3. Асортиментний ряд продукції підприємства за потенційно можливим спектром укладання угод, які ви б могли здійснювати у ТОВ «Західна пакувальна група»	3	4	3	4	3,5
4. Політика розподілу та збуту ТОВ «Західна пакувальна група», система збутової діяльності підприємства, канали збуту, їх рівні та ефективність функціонування для вашого підприємства як партнера	7	8	9	8	8,0
5. Рівень стратегічного планування ТОВ «Західна пакувальна група», стратегічні договірні взаємовідносини	5	7	6	7	6,25
6. Комфортність взаємоспівпраці із підприємством	8	9	10	9	9,0

На основі цих оцінок представимо зведену таблицю результатів експертних оцінок (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Зведена таблиця результатів оцінювання напрямів діяльності ТОВ «Західна пакувальна група»

Назва напрямку оцінки діяльності	Оцінка експертів		
	Висока (7–10)	Середня (4–6,99)	Низька (0–3,99)
1. Виконання укладених договорів поставок продукції, товарів ТОВ «Західна пакувальна група» (згідно договорів, наявність затримок з поставками, внесення змін)	9,5		
2. Гнучкість у договірних відносинах, у переговорних процесах, система уступок, знижок		5,5	
3. Асортиментний ряд продукції підприємства за потенційно можливим спектром укладання угод, які ви б могли здійснювати у ТОВ «Західна пакувальна група»			3,5
4. Політика розподілу та збуту ТОВ «Західна пакувальна група», система збутової діяльності підприємства, канали збуту, їх рівні та ефективність функціонування для вашого підприємства як партнера	8,0		
5. Рівень стратегічного планування ТОВ «Західна пакувальна група», стратегічні договірні взаємовідносини		6,25	
6. Комфортність взаємоспівпраці із підприємством	9,0		

Результати таблиці 3.2 представлено у розрізі трьох груп: високий рівень експертних оцінок, середній та низький рівень оцінок, які відображено на рисунку 3.2 – фактичних оцінок напрямів діяльності ТОВ «Західна пакувальна група», де за еталонні значення приймаються ймовірні найвищі оцінки за шкалою оцінювання (10,0).



1. Виконання укладених договорів поставок продукції, товарів ТОВ «Західна пакувальна група» (згідно договорів, наявність затримок з поставками, внесення змін).
2. Гнучкість у договірних відносинах, у переговорних процесах, система уступок, знижок.
3. Асортиментний ряд продукції підприємства за потенційно можливим спектром укладання угод, які ви б могли здійснювати у ТОВ «Західна пакувальна група».
4. Політика розподілу та збуту ТОВ «Західна пакувальна група», система збутової діяльності підприємства, канали збуту, їх рівні та ефективність функціонування для вашого підприємства як партнера.
5. Рівень стратегічного планування ТОВ «Західна пакувальна група», стратегічні договірні взаємовідносини.
6. Комфортність взаємоспівпраці із підприємством.

Рисунок 3.2 – Рівень організації напрямів діяльності ТОВ «Західна пакувальна група», сформовано авторами за результатами експертних оцінок.

Аналіз фактичних оцінок діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» свідчить, що вони відрізняються від еталонних. Найменше відповідають еталонним значенням такі напрямки діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» як асортиментний ряд продукції підприємства за потенційно можливим спектром укладання угод, які ви б могли здійснювати у ТОВ «Західна пакувальна група» (3,5) та гнучкість у договірних відносинах, у переговорних процесах, система уступок, знижок (8,5).

Найбільше наближеними до еталонних значень виявились такі напрямки як виконання укладених договорів поставок продукції, товарів ТОВ «Західна пакувальна група» (згідно договорів, наявність затримок з поставками, внесення змін) (9,5) та комфортність взаємоспівпраці із підприємством (9,0).

Виявлене дозволяє зробити висновки, що вдосконалення діяльності за напрямками, особливо тими, які мають високі резерви щодо покращення буде сприяти посиленню ринкових позицій, збільшенню доходів від реалізації продукції ТОВ «Західна пакувальна група», підвищенню ефективності його діяльності.

### 3.3 Вдосконалення системи стимулювання збуту ТОВ «Західна пакувальна група»

Відзначаємо запуск роботи сайту ТОВ «Західна пакувальна група» із каталогом пропозицій товарів підприємства як позитивний аспект розвитку підприємства та стимулювання обсягів збуту (рисунок 3.2). Проте, доцільно ефективніше здійснювати просування продукції ТОВ «Західна пакувальна група», що обумовить можливості для розширення.



Рисунок 3.3 – Каталог пропозицій товарів

ТОВ «Західна пакувальна група», сформовано за даними [13].

Для розширення діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» доцільно організувати систему укладання угод із більшою кількістю підприємств, магазинами, адже такі товари як стреч-плівка, скотч, стреч-плівка-ПВХ, поліпропіленова стрічка, скоби, кутники, затискачі мають попит не лише на підприємствах, але й серед побутових споживачів, які використовують такі товари у ході ремонтно-будівельних робіт, а також у повсякденній діяльності з певною періодичністю.

Для стимулювання збуту продукції підприємства, забезпечення більшої обізнаності із продукцією підприємства пропонуємо реалізувати дієвий на сьогодні механізм – таргетинг. Разом із існуючими можливостями щодо налаштування параметрів таргетингу зазначаємо, що є можливості налаштування моделі автоматичного таргетингу.

Таргетинг буде ефективним інструментом інформування про ТОВ «Західна пакувальна група» та стимулювання його збуту. Витрати на таргетинг будуть мінімальними при охопленні найбільш зацікавленої аудиторії.

Необхідно реалізовувати систему стратегічних варіантів маркетингової діяльності у системі матриці по товарах/ринках, елементи якої представимо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Стратегічні варіанти розширення збуту

Стратегічні варіанти розширення збуту на ринку	При наявному ринку та з виходом на нові ринки
Використання наявного продукту	<p>Збільшення збуту, збільшення ринкової частки за рахунок таргетингу.</p> <p>Географічне розширення за рахунок нових клієнтів тієї ж продукції, товарів в інших регіонах та в інших країнах світу.</p> <p>Розширення кількості клієнтів, укладання договорів на збут із магазинами, розширення ринкових сегментів у існуючих регіонах, на існуючих територіях збуту.</p>
Використання нових моделей та видів продукції	<p>Розширення асортиментного ряду продукції, товарів, послуг.</p> <p>Відслідковування ринкових тенденцій, новинок на ринку продукції, впровадження інновацій продуктових, організаційних, управлінських, техніко-технологічних, маркетингових, проведення маркетингових досліджень. Реалізація, впровадження у своїй діяльності результатів.</p> <p>Вдосконалення продукту, розширення його властивостей.</p> <p>Пропозиції нових товарів, продукції на тому ж ринку збуту.</p> <p>Пропозиції нових товарів, продукції на нових сегментах ринку та освоєння нової географії збуту.</p>

Джерело: сформовано автором.

ТОВ «Західна пакувальна група» необхідно реалізовувати стратегії розширення збуту як вертикальної інтеграції так і диверсифікації.

Стратегія вертикальної інтеграції ТОВ «Західна пакувальна група» має бути спрямована на розширення співпраці із суб'єктами бізнесу – постачальниками сировини, матеріалів та суб'єктами бізнесу, з якими укладені угоди на збут.

Диверсифікацію діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» може здійснювати у різних напрямках, за різними типами диверсифікації.

Пропонуємо реалізовувати ТОВ «Західна пакувальна група» горизонтальну, конгломератну диверсифікацію.

Горизонтальна диверсифікація ТОВ «Західна пакувальна група» передбачатиме розширення діяльності підприємства, впровадження діяльності із товари-аналогами. Горизонтальна диверсифікація для ТОВ «Західна пакувальна група» передбачатиме розширення асортименту за рахунок нових товарів, які можуть зацікавити як традиційних споживачів, так і нових споживачів на існуючих ринках, так і новоосвоєних. Горизонтальна диверсифікація дозволить ТОВ «Західна пакувальна група» заповнити ніші аналогічних потреб, які уже задовольняються, але зможуть бути задоволені у дещо інший спосіб трохи іншими товарами.

Конгломератна диверсифікація ТОВ «Західна пакувальна група» передбачатиме впровадження у діяльність нового товару, продукції, не пов'язаних з існуючою діяльністю підприємства. Реалізація конгломератної диверсифікації ТОВ «Західна пакувальна група» надасть підприємству отримувати додаткові доходи від реалізації. Також реалізація стратегії конгломератної диверсифікації знизить ризик фінансово-економічних проблем для підприємства, адже невдачі однієї із сфер діяльності перекриються позитивними результатами діяльності від інших. Зважаючи на невеликі масштаби діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» звичайно таке розширення не може бути широко векторним.

У контексті теми магістерської роботи також доцільно звернути увагу на стратегічні рішення щодо політики розподілу товарів, продукції ТОВ «Західна пакувальна група».

Зважаючи на вид діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» пропонуємо реалізовувати стратегії, які ґрунтуються на інтенсивному та селективному типах розподілу.

Реалізація стратегічних варіантів розширення збуту, стратегії вертикальної інтеграції та диверсифікація обумовлять збільшення обсягів збуту, підвищення ефективності діяльності ТОВ «Західна пакувальна група».

Рекомендовані заходи щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» зведемо в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4 – Зведена таблиця заходів щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Західна пакувальна група»

Захід	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Очікуваний результат
Обґрунтування доцільності забезпечення ритмічності продажу продукції ТОВ «Західна пакувальна група»	Дослідження сезонності збуту продукції. Визначення коефіцієнтів сезонності. Аналіз розмаху варіації	Згладження коливань попиту, підвищення ефективності діяльності, рівномірна завантаженість працівників підприємства	Рішення щодо налагодження ритмічної роботи ТОВ «Західна пакувальна група»
Рекомендації щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» на основі методу еталону	Метод експертного оцінювання, метод еталону	Вдосконалення діяльності за напрямками, які потребують посилення і як результат, підвищення ефективності діяльності	Інформація щодо реалізації діяльності за напрямками; з'ясування сильних та слабких сторін підприємства
Вдосконалення системи стимулювання збуту ТОВ «Західна пакувальна група»	Таргетинг, Стратегія вертикальної інтеграції а диверсифікації. Інтенсивний та селективний тип розподілу.	Зростання доходів від реалізації продукції, зростання прибутку	Проінформованість потенційних покупців, стратегічне бачення щодо стимулювання збуту та підвищення ефективності діяльності

## ВИСНОВКИ

В теоретичному розділі дипломної роботи розглянуто сутність збутової діяльності, функції збуту та каналів розподілу. Здійснено характеристику каналів збуту, охарактеризовано їх види, рівні, побудова та управління. Описано види посередників, діяльність яких широко реалізується у торговельній сфері, відмінності у їх роботі. Висвітлено види торгівлі: оптової та роздрібною; висвітлені форми організації оптової та роздрібною торгівлі; функції підприємств оптової та роздрібною торгівлі. Також в теоретичному розділі магістерської роботи представлено етапи формування системи управління збутом продукції. Охарактеризовано процеси в рамках етапів.

В аналітичному розділі дипломної роботи проаналізовано діяльність ТОВ «Західна пакувальна група». Здійснено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Західна пакувальна група», проаналізовано обсяги реалізації продукції, здійснено аналіз наявності та використання трудових ресурсів підприємства, проаналізовано витрати, прибуток, рентабельність, здійснено аналіз оборотності оборотних засобів ТОВ «Західна пакувальна група».

На основі теоретичного дослідження основ збутової діяльності та на основі аналізу діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» протягом останніх трьох років запропоновано заходи щодо стимулювання збуту та вдосконалення діяльності підприємства, зокрема:

– обґрунтовано доцільність забезпечення ритмічності продажу продукції ТОВ «Західна пакувальна група». Досліджено сезонність збуту продукції, визначено коефіцієнти сезонності, проаналізовано розмах варіації. Рішення щодо налагодження ритмічної роботи ТОВ «Західна пакувальна група» обумовлять згладження коливань попиту, рівномірну завантаженість працівників підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства;

– обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Західна пакувальна група» на основі методу еталону шляхом проведення експертного опитування. Вдосконалення діяльності за напрямками, які потребують посилення, обумовить підвищення ефективності діяльності;

– обґрунтовано пропозиції щодо таргетингу, стратегій вертикальної інтеграції та диверсифікації, інтенсивного та селективного типів розподілу, реалізація яких обумовлять зростання доходів від реалізації продукції, зростання прибутку ТОВ «Західна пакувальна група».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник, 2-ге видання, перероб. і доп. / Л.В. Балабанова. – К.: Знання-Прес, 2004. – 645 с.
2. Бізнес на готовому: що таке франчайзинг і як він працює. URL: <https://ain.business/2021/05/08/shho-take-franchajzyng-i-yak-vin-praczyuye/>
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник / С.С Гаркавенко. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
4. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник / О.О. Гуторова. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.
5. Диха М.В., Диха В.В., Муляревич А.Г. Стратегія підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки. *Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів*: зб. доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (6-9 листопада 2020 р.). Хмельницький: ХНУ. 2020. С. 122-123. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/handle/123456789/9952>
6. Диха М., Таранюк О. Диверсифікація зовнішньоторговельної діяльності у системі управління зовнішньоекономічною безпекою. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції (4 травня 2023 р.)*. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ». 2023. С. 126-132. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/handle/123456789/13753>
7. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://www.rada.gov.ua>
8. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: навч. посібник, 3-тє видання, перероб. і доп. / В.М. Івахненко. – К.: «Знання-Прес», 2002. – 190 с.
9. Інформація офіційного сайту Асоціації франчайзингу в Україні. URL: <https://franchising.org.ua/>

10. Інформація офіційного сайту Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Інформація офіційного сайту Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
12. Інформація офіційного сайту Опендатабот про суб'єкти господарської діяльності. URL: <https://opendatabot.ua/c/kved/C/10.71>
13. Інформація офіційного сайту ТОВ «Західна пакувальна група» URL: <https://zpg.lviv.ua>
14. Кузьмін О.Є. Франчайзинг: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін. – К.: Знання. – 2018. – 546 с. URL: [https://westudents.com.ua/knigi/191-franchayzing-kuzmn-o.html#google\\_vignette](https://westudents.com.ua/knigi/191-franchayzing-kuzmn-o.html#google_vignette)
15. Козій Н.С. Особливості розвитку франчайзингової діяльності в Україні / Н.С. Козій, В.О. Кізілова, Д.В. Кізілов // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2021. – № 35. – С. 47-51. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-35-9>
16. Лабунець В.О., Диха М.В. Управління прибутком підприємства. *Актуальні питання економіки, управління та права: зб. тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (19 лютого 2018 р.).* Полтава: ЦФЕНД. 2018. Ч. 1. С. 32-33. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/handle/123456789/6431>
17. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручник / Є.В. Мних. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 412 с.
18. Карповська-Сокирник К.Ю. Маркетингові прогнози на рівні підприємства: монографія / Л.Ю. Карповська-Сокирник. – Одеса: Астропринт, 2000. – 112 с.
19. Липчук В.В. Маркетинг: основи теорії та практики, навч. посібник / В.В. Липчук, А.П. Дудяк, С.Я. Бугіль; за ред. В.В. Липчука. – Львів: «Новий світ-2000», «Магнолія плюс», 2003. – 288 с.

20. Куденко Н.В. Формування маркетингової стратегії росту / Н.В. Куденко, Т.С. Мельник // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2011. – № 2. – С. 32-36.
21. Маркетинг: навчально-методичний комплекс: навч. посіб. / Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 298 с.
22. Маркетинг: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.]; за ред. Н. Р. Іванечко. – Тернопіль: ЗУНУ, –2021. – 180 с.
23. Мартиненко М.М. Конкурентні переваги як шлях до розвитку підприємницької діяльності / М.М. Мартиненко, В.В. Чернега // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 3. – С. 88-95.
24. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручник / Є.В. Мних. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 412 с.
25. Мороз А.А. Маркетинг: підручник, 2-ге видання / А.А. Мороз, Н.І. Чухрай; за ред. А.А. Мороза. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2002. – 244 с.
26. Покропивний С.Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посібник / С.Ф. Покропивний, В.М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 352 с.
27. Слав'юк Р. А. Диверсифікація каналів реалізації продукції підприємства в системі заходів забезпечення економічної ефективності / Р.А. Слав'юк, Х.А. Гуйдаш // Журнал «Наукові інновації та передові технології» № 7(9) 2022.
28. Сенишин О. С. Маркетинг: навч. посібник. / О. С. Сенишин, О. В. Кривешко // Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. – 347 с.
29. Стадник В.В. Організація як об'єкт управління / В. В. Стадник // Менеджмент організацій: підручник; за заг. ред. Л. І. Федулової. – Київ: Либідь, 2004. – 448 с. – С. 5-108.

30. Шпичка С.М. Планування маркетингової діяльності на підприємствах різних форм власності / С.М. Шпичка // Проблеми науки. – 2010. – № 7. – С. 55-60.

31. Dykha M. Marketing Tools for the Development and Enhance the Efficiency of E-commerce in the Context of Digitalization / Dykha M., Ustik T., Krasovska O., Pilevych D., Shatska Z., Iankovets T. // Monographic *Estudios de Economia Aplicada*, 2021. 39(5). URL: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5234> ; <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/5234/4857>

## ДОДАТКИ