

забезпечення підприємницької діяльності, вимушену релокацію бізнесу, трансформацію внутрішніх економічних потреб, масову міграцію населення, а також реформування системи фінансування регіонів, інноваційним спрямованням розвитку економічного укладу, активним впливом процесів цифровізації та глобалізації на трансформацію системи зайнятості та вимог на ринку праці, потребує докорінного перегляду система розширеного відтворення трудового потенціалу в означених умовах для забезпечення відповідності людських ресурсів динамічним викликам оточуючого середовища.

#### **Література:**

1. Іванов С.В., Ляшенко В.І., Підоричева І.Ю. та ін.. Україна в європейському науково-освітньому та інноваційному просторі: концепція адаптації та інтеграції в умовах Угоди про асоціацію з Європейським Союзом. Київ: ІЕП НАН України. 2018. 331 с.
2. Левченко О.М., Немченко Т.А. Соціальний розвиток трудового потенціалу в умовах інноваційних трансформацій: [монографія], Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2021. 272 с.
3. Пермінова С. О., Чупріна М. О. Розвиток національної інноваційної екосистеми в контексті взаємодії суб'єктів науки і бізнесу. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 38. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/48345>.
4. Підоричева І.Ю. Інноваційна екосистема в сучасних економічних дослідженнях. Економіка промисловості. 2020. № 2 (90). С. 54–92
5. Федулова Л. І., Марченко О. С. Інноваційні екосистеми: сутність та мето-дологічні засади формування. Економічна теорія та право. 2015. № 2 (21). URL: [http://econtlaw.nlu.edu.ua/wpcontent/uploads/2015/11/2\\_21.pdf](http://econtlaw.nlu.edu.ua/wpcontent/uploads/2015/11/2_21.pdf)

**Нетреба І.О.**

кандидат економічних наук, доцент  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,  
м. Київ, Україна

## **ОЦІНКА ЗБУТОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УПРАВЛІННІ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Процеси управління системою збуту підприємств, що працюють у сфері торгівлі, є доволі складними і мають здатність до постійних змін, оскільки спрямовані на задоволення потреб клієнтів. Розширення збутової мережі, удосконалення структури каналів збуту повинні бути економічно обґрунтованими, особливо, якщо підприємство працює в умовах кризи, або долає її наслідки. Це впливає на фінансові рішення керівників підприємства, зокрема щодо розподілу бюджету та спрямування частини коштів на заходи у таких напрямках як маркетинг і збут.

Повнота і комплексність оцінки збутової діяльності торговельного підприємства забезпечується завдяки використанню кількісних показників ефективності системи збуту та системи якісного оцінювання, що уможливить вивчення сильних та слабких сторін компанії. Складання прогнозу майбутніх показників збуту здійснюється на основі економіко-математичного моделювання, при цьому враховуються тенденції розвитку ринку, можливі зміни споживчого попиту і т. ін. Зокрема, при оцінюванні діючої системи збуту торговельного підприємства в період активної фази кризи, потрібно враховувати як показники фінансового аналізу, так і характеристики основної діяльності, що враховані в індикаторах ефективності функціонування підсистем маркетингу і збуту [2]. При дослідженні впливу чинників зовнішнього оточення на діяльність торговельного підприємства, важливо систематично проводити моніторинг та аналіз показників, що безпосередньо чи опосередковано дають змогу оцінити лояльність споживачів до бренду в

умовах зростання конкуренції: коефіцієнт зміни обсягів реалізації продукції на кінець звітного періоду, рентабельність капіталовкладень у розвиток маркетингової діяльності, відносна частка ринку, витрати підприємства на рекламу, індекс задоволеності споживачів, коефіцієнт популярності бренду. Зазначимо, що такі індикатори будуть пов'язані з показниками ефективності збутової діяльності, застосування яких спрямоване на поглиблене вивчення динаміки продажу товарів в окремих сегментах ринку з наступним визначенням ринкових факторів, які впливають на діючу систему збуту. До таких показників відносяться: темпи приросту доходу від реалізації продукції, темпи приросту чистого прибутку, обсяг дебіторської заборгованості, рентабельність каналу збуту, частка своєчасно виконаних замовлень у загальному обсязі відвантаженої продукції (за період), коефіцієнт достатності сервісу, індекс товарообігу, розширення асортименту товарів, витрати на розширення збутової мережі [1; 3; 4; 5]. На основі аналізу отриманих результатів за вищезазначеними критеріями, можливо планувати витрати на управління маркетингом і збутом, визначати ефективність маркетингових рішень і загалом оцінювати роботу керівників, що відповідають за розробку і реалізацію маркетингової політики на підприємстві.

Відомо, що наслідки кризи збуту можуть мати фінансовий і нефінансовий характер. З економічної точки зору, найбільшу небезпеку для подальшої стабільної діяльності підприємства становлять порушення платіжної дисципліни, зростання дебіторської заборгованості; зростання плинності кадрів та витрат на зберігання і реалізацію продукції і в підсумку, призвести до значного зниження показника чистого прибутку підприємства. Серед якісних показників важливою є репутація у бізнес-партнерів; морально-психологічний клімат у колективі, внаслідок погіршення яких знижується продуктивність праці персоналу, зростає плинність кадрів. Вирішити ці проблеми можливо із застосуванням інструментарію превентивного, активного і посткризового менеджменту у межах реалізації антикризової стратегії торговельного підприємства.

Одним із важливих аспектів діяльності підприємств, які працюють у сфері торгівлі є оцінка збутового потенціалу, оскільки це змога реалізувати власні внутрішні можливості, використавши наявні ресурси. Матеріально-технічне, фінансове, інформаційне, кадрове забезпечення торговельного підприємства спрямовується на підтримку функціонування основних бізнес-процесів, що визначають збутову діяльність, а саме: зберігання готової продукції на складі, створення і підтримка необхідних запасів, організація доставки готової продукції у точки продажу, ведення складського, бухгалтерського, управлінського обліку, своєчасне і повне інформування споживачів про товари і сервісні послуги, які надає підприємство. Оцінюючи рівень збутового потенціалу підприємства, доцільно провести аналіз вищезазначених бізнес-процесів, виявивши найсуттєвіші чинники, що можуть впливати на функціонування підприємства; оцінити вплив чинників на фінансові показники діяльності, врахувавши при цьому ризики, які можуть виникати на етапах виконання бізнес-процесів.

Таким чином, оцінка збутового потенціалу торговельного підприємства повинна базуватися на наступних положеннях:

1. Аналіз наявного ресурсного забезпечення, визначення та обґрунтування необхідності залучення додаткових ресурсів, зокрема для забезпечення своєчасної доставки готової продукції зі складу до місця продажу, тобто оптимізації логістичних потоків.
2. Оптимізація матеріального, інформаційного та фінансового потоків, що розглядається як єдина система, яка забезпечує постійний рух товарів від виробників до споживачів товарів.
3. Виявлення внутрішніх факторів, що впливають на результати діяльності торговельного підприємства, зокрема організація взаємодії відділів маркетингу, логістики, збуту (організаційна складова збутового потенціалу)

4. Врахування взаємозалежності рішень у сфері маркетингу і збуту.

5. Дотримання принципу синергізму при формуванні товарних груп: економічно вигідно, якщо продукти, які продає компанія, будуть взаємодоповнюючими або взаємопов'язаними.

Отже, управління діяльністю та оцінка збутового потенціалу торговельного підприємства повинна базуватися на результатах системного моніторингу і детального аналізу діючої системи збуту продукції. Такий підхід дає змогу вчасно знайти нові бізнес-можливості для розвитку підприємства в сучасних умовах.

#### **Література:**

1. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: Навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид». 2019. 231 с.

2. Нетреба І.О. Застосування індикаторів ефективності діяльності в системі діагностики кризового стану торговельного підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. №3. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8683>*

3. Петрук Ю.В. Артеменко Л.П. Антикризові стратегічні заходи підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ, 2022. С. 95-96.

4. Слесь І.Р., Круш П.В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємств. *Економіка і суспільство. 2018. №16. С. 478-483.* Режим доступу: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/73.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/73.pdf)

5. Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка. 2019. № 5.* Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7058>

**Нісфоян С.С.**, кандидат економічних наук, доцент

**Назарчук Р.Є.**, студент гр. ЕОБ22М-1,4

Центральноукраїнський національний технічний університет  
м. Кропивницький, Україна

### **КОНТРОЛІНГ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах управління організацією як економічною системою потребує вирішення численних проблем, зумовлених подальшим підвищенням ступеня невизначеності, нестійкості ринкового середовища, пов'язаних із глобалізацією світових відносин. Крім того, звичайні уявлення про успішну фірму як про структурно стабільне і повністю кероване підприємство, з жорсткою функціональною ієрархією поступаються місцем ідеям про самоконтроль організації та самоорганізації як форма адаптації до умов навколишнього середовища, що швидко змінюються.

Стає необхідним розвиток такого механізму внутрішньфірмового управління, який інтегрував би всі прогресивні підходи та методи, що сприяють модифікації організаційної та інформаційної структури організації таким чином, щоб вирішувалися базові проблеми її розвитку, що зумовлюють стабільні успіхи не тільки в сучасному, а й у майбутньому з урахуванням економічних, технологічних, соціально-культурних, політико-правових та екологічних умов та обмежень.

Враховуючи розвиток глобалізаційних та інтеграційних процесів, виникає необхідність удосконалити та оптимізувати діяльність господарюючого суб'єкта з метою збереження вже існуючих та отримання нових конкурентних переваг.