

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Каріни ДЕХТЯР

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Володимир ГОБЕЛА

Рецензент:
Кандидат економічних наук, доцент
Володимир ДУДЮК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___»_____20___р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

та економічної безпеки

_____Марта КОПИТКО

АНОТАЦІЯ

ДЕХТЯР К. С. Управління системою збутової діяльності підприємства. – Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів. 2025.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади управління збутовою діяльністю підприємства. У другому розділі здійснено загальну характеристику Сокальського ДЛГП «Галсільліс» та його системи збуту. На основі результатів аналізу запропоновано основні заходи щодо удосконалення збутової діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс».

Ключові слова: збутова діяльність, просування, маркетинг, управління, ризики.

ANNOTATION

DEKHTIAR K. S. Management of the enterprises' sales activities. – The manuscript.

Study on obtaining the educational bachelor degree in the speciality 073 «Management». Lviv, 2025.

The first section of the qualification work examines the theoretical principles of managing the sales activities of the enterprise. The second section provides a general description of the Sokalsky DLGP "Galsillis" and its sales system. Based on the results of the analysis, the main measures for improving the sales activities of the Sokalsky DLGP "Galsillis" were proposed.

Keywords: sales activities, promotion, marketing, management, risks.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність збутової діяльності підприємства в сучасних умовах.....	6
1.2. Теоретичні засади управління збутовою діяльністю підприємства.....	10
1.3. Методичні засади підвищення ефективності збутової діяльності підприємства.....	15
Висновки до першого розділу.....	20
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СОКАЛЬСЬКЕ ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА ЙОГО ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	22
2.1. Загальна характеристика Сокальське ДЛГП «Галсільліс».....	22
2.2. Аналіз господарської діяльності Сокальське ДЛГП «Галсільліс».....	28
2.3. Характеристика збутової діяльності Сокальське ДЛГП «Галсільліс».....	33
2.4. Пропозиції щодо удосконалення збутової діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс».....	40
Висновки до другого розділу.....	43
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Нині успіх підприємства визначається наявністю ефективної системи збуту продукції, не становлять винятку й лісогосподарські підприємства. Багато підприємств надають важливої ролі покращенню процесу переміщення товарів від виробників до споживачів. Водночас, ефективність управління збутовою діяльністю підприємства залежить від коректного вибору каналів збуту.

У часи фінансової нестабільності проблема підвищення активності збуту стає особливо актуальною. Швидкі зміни в зовнішньому середовищі вимагають від управлінців пошуку шляхів для збереження конкурентних позицій, що є необхідною умовою виживання та розвитку. Збутова діяльність – це цілісний процес, який охоплює: планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук покупця; встановлення ціни відповідно до якості товару та попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації. З огляду на такі аргументи управління збутовою діяльністю підприємства є вкрай актуальною тематикою.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Проблеми управління збутовою діяльністю сучасних підприємств стали предметом багатьох наукових розвідок, зокрема цю тематику досліджували: Алексич К. А., Кравченко В. Н., Базилевич В. Д., Балюх М. А., Бідзюра І. П., Блонська В. І., Гамалій В. Ф., Романчик С. А., Фабрика І. В., Глазкова К. О., Головкина Н. В., Діденко Є. О., Жигалкевич Ж. М., Фісенко Е. С., Залуцька Х. Я., Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова Щ. Ю., Іванюта Т. М., Ключник А. В., Білозерцева І. О., Козуб В. О., Уварова А. Є., Лагоцька Н. З., Лазарева Н. О., Мацера С. М., Тарасюк Г. М. та інші.

Мета дослідження. Мета дослідження полягає у формуванні теоретико-прикладних засад удосконалення збутової діяльності підприємства.

Завдання дослідження. Реалізація мети дослідження потребувала встановлення низки завдань дослідження, а саме:

- проаналізувати теоретичні засади організації збутової діяльності підприємства;
- здійснити загальну характеристику Сокальське ДЛГП «Галсільліс»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення збутової діяльності підприємства Сокальського ДЛГП «Галсільліс».

Об'єктом дослідження є процес реалізації збутової діяльності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства.

Перелік методів дослідження. У кваліфікаційній роботі застосовувались різні загальнонаукові методи дослідження, зокрема: метод теоретичного аналізу, синтезу, статистичні методи, графічний метод, методи індукції та дедукції, графічний метод, метод теоретичного узагальнення тощо.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Кваліфікаційна робота становить певну практичну цінність, адже запропоновані шляхи удосконалення збутової діяльності сприятимуть росту прибутковості Сокальського ДЛГП «Галсільліс».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (42 найменування на 4 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 53 сторінки, із них основний текст – 41 сторінка, які містять 11 рисунків та 4 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність збутової діяльності підприємства в сучасних умовах

Для успішного функціонування сучасним підприємствам слід звернути увагу на ключовий аспект їхньої діяльності, яким нині виступає процес реалізації готової продукції. Щоб підприємство могло стабільно існувати в умовах жорсткої ринкової конкуренції, важливо завчасно планувати продаж як нової продукції, так і вже випущених товарів. Діяльність у сфері збуту включає в себе не лише продаж, але й реалізацію очікувань фірми щодо задоволення потреб споживачів, які мають платоспроможний запит. Іншими словами, це активна робота на ринку, спрямована на формування попиту на товари та послуги компанії, розробку ефективних стратегій розподілу і поширення товару на ринок [10].

Варто зазначити, що існує безліч підходів до розуміння терміну «збутова діяльність», тому розглянемо кілька з них. Наприклад, у працях вчених [13; 20; 25] вказується, що «збут у широкому сенсі є процесом організації транспортування, зберігання, підтримки запасів, доопрацювання, просування у оптові та роздрібні торгові мережі, підготовки до продажу, пакування та реалізації товарів з метою задоволення покупців і отримання прибутку». Водночас, «збут у вузькому сенсі (продаж, реалізація) – це процес безпосередньої взаємодії продавця з покупцем, спрямований на отримання прибутку, який вимагає спеціальних знань, навичок і певного рівня торговельної компетенції» [11; 12].

Дослідник [8] зазначає, що «сутність збутової діяльності в загальному сенсі полягає у просуванні готових товарів на ринок для отримання підприємницького прибутку» [6]. За словами іншого дослідника [15], збутова діяльність включає «безпосередню взаємодію між продавцем і покупцем» [7]. Науковці також [23; 26] визначають збут як «процес виведення готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою отримання

підприємницького прибутку» [28]. На думку [29; 31], збутова діяльність є «процесом організаційно-економічних операцій, що включають маркетингові аспекти (дослідження ринкової ситуації, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) та логістичні елементи (транспортування, зберігання, управління запасами, обслуговування замовлень) і спрямована на досягнення економічних результатів через реалізацію продукції споживачам та створення позитивного іміджу компанії на ринку» [32].

Вітчизняні дослідники [33; 39] описують збутову діяльність через два основні підходи: тактичний і стратегічний. Тактичний підхід включає дії, спрямовані на оперативне управління процесом продажу продукції та реалізацію форм маркетингової активності підприємства, які забезпечують досягнення поставлених цілей. Ці дії охоплюють дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів фірми, організацію та стимулювання системи збуту, а також прогнозування [1].

Стратегічний підхід полягає у виборі стратегії для охоплення цільового ринку, формуванні мережі розподілу та плануванні системи переміщення товарів [37]. Основною метою збутової діяльності фірми є отримання максимально можливого прибутку при мінімальних витратах. Для досягнення ефективності в управлінні збутовими процесами на виробничому підприємстві необхідно створити систему управління, яка реалізує цілі та стратегії збуту продукції, зважаючи на потреби кінцевих споживачів. Збутова політика безпосередньо залежить від внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства, що вимагає комплексного аналізу для її підготовки.

Система організації виробничо-збутової діяльності повинна відповідати ключовим напрямкам господарської діяльності фірми, забезпечуючи належний зміст виробничих, збутових, складських і транспортних процесів. В умовах недостатньої ефективності інформаційного забезпечення збутової діяльності підприємств, оптимальним вирішенням проблем з організацією збуту є проведення детальних досліджень мікросередовища для оцінки впливу різних факторів на виробничо-збутову діяльність фірми.

Варто також виокремити фактори, які мають вплив на збутову діяльність підприємства, представимо їх графічно, на рисунку 1.1.

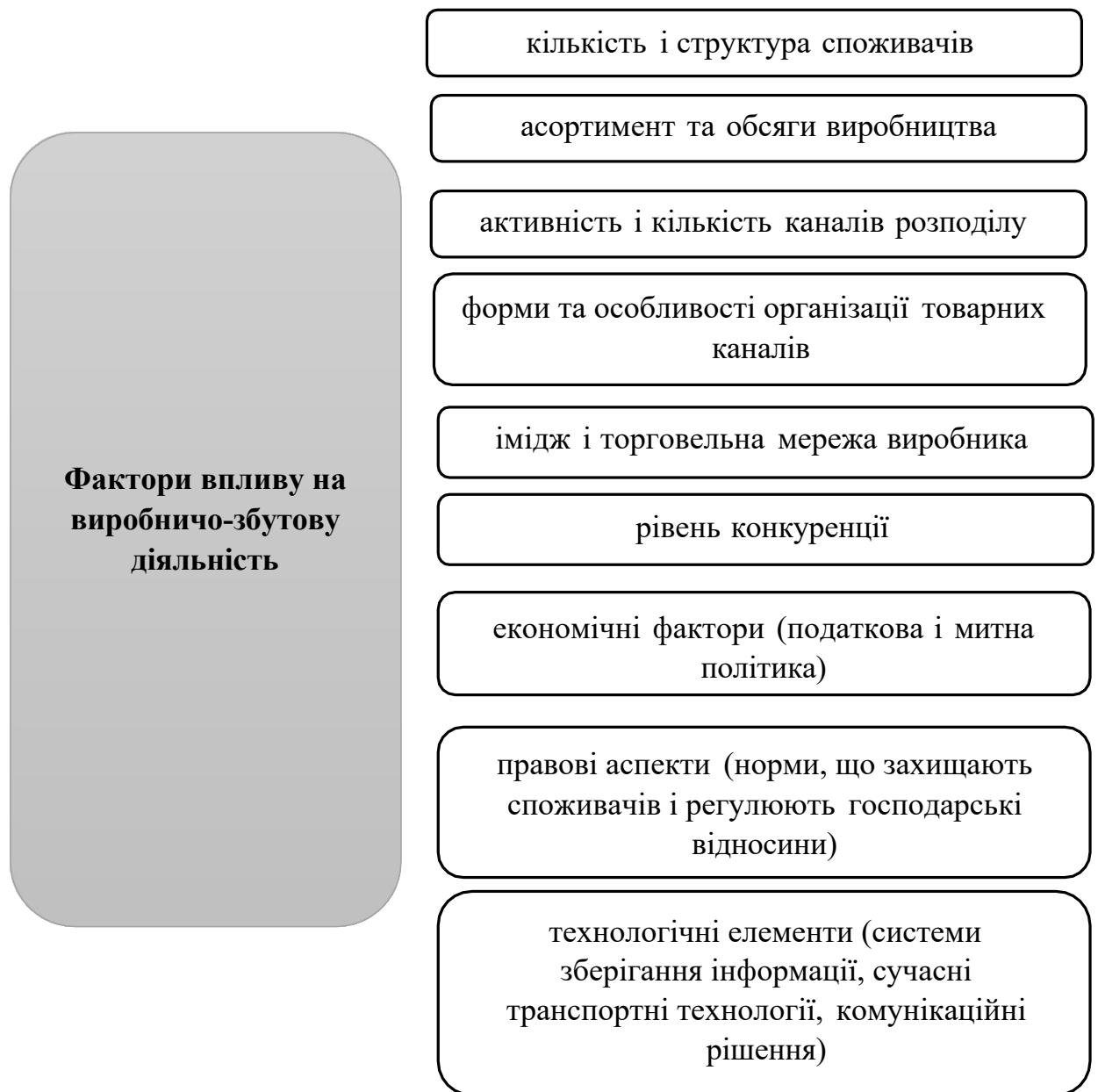


Рис. 1.1. Фактори впливу на виробничо-збутову діяльність підприємства
Джерело: [41].

Суттєвий вплив на збутову діяльність виробничих підприємств мають інновації, які сприяють розвитку технічних процесів, продукції, послуг та технологій. Інноваційний процес виступає рушійною силою стратегічного розвитку компанії, адже саме інновації безпосередньо впливають на збут.

Вони сприяють розширенню клієнтської бази та зростанню обсягів продажу продукції виробничих фірм.

Система розподілу охоплює такі функції, як сортування і розміщення товарів, передача прав власності від продавця до покупця, підтримка контактів, можливе забезпечення захисту товару під час передачі права володіння, а також проведення переговорів між покупцями та продавцями.

У представленій системі збуту іноді виникають труднощі, які негативно впливають на її ефективність. Ці труднощі можна розділити на загальні та конкретні, рис. 1.2.

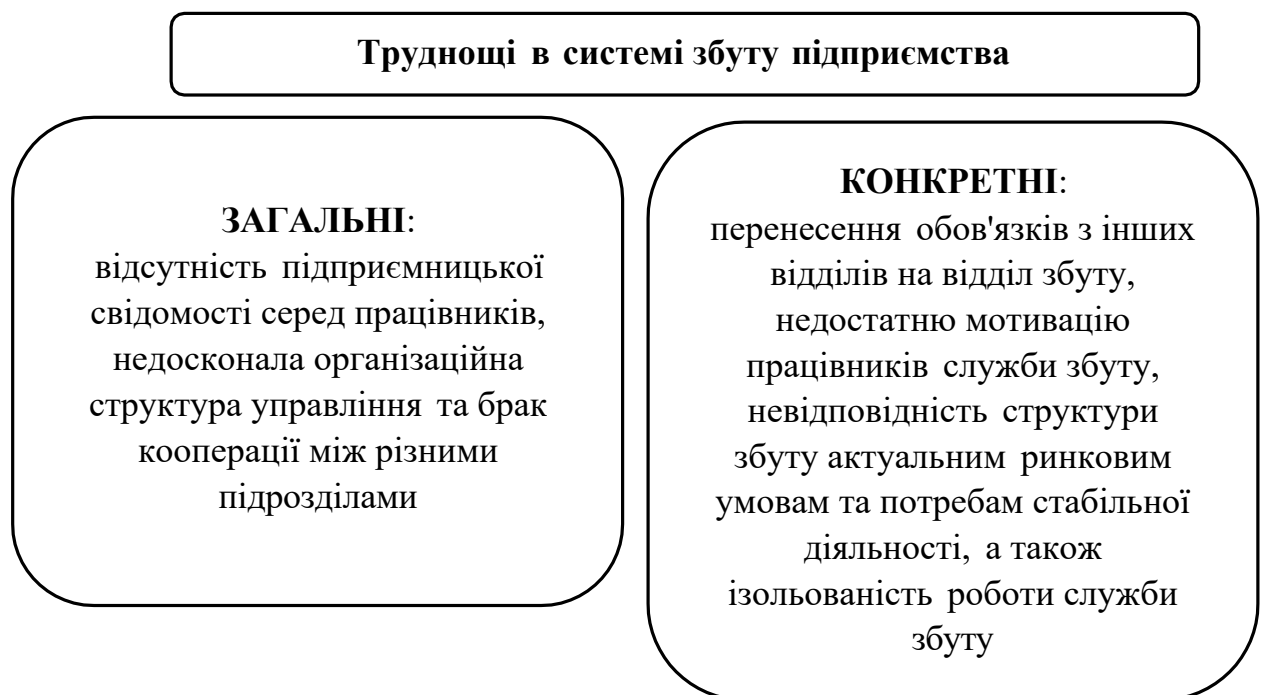


Рис. 1.2. Структуризація труднощів у системі збуту підприємства
Джерело: [42].

На основі аналізу наукових праць [6; 8; 34] виокремимо основні функції збуту:

- організацію сегментації ринку;
- планування рекламних кампаній;
- організацію роботи з договорами з посередниками або споживачами;
- планування процесу відвантаження для потенційних клієнтів;
- створення ефективних каналів збуту;

- скоординовану діяльність з прийому, зберігання, пакування, сортування та відвантаження товарів споживачам;
- інформаційне, ресурсне та технічне забезпечення збуту продукції;
- розробку організаційної політики щодо стимулювання збуту;
- налагодження зворотного зв'язку з клієнтами.

Основним завданням підприємства є успішний вихід на ринок та його економічна оцінка. Для цього підприємство повинно надати конкурентоспроможну продукцію, яка зможе зацікавити потенційних покупців, що передбачає постійне стимулювання збуту.

У сучасних умовах, при прийнятті стратегічних рішень в управлінні збутовою діяльністю, керівники підприємств потребують відповідної підтримки та допомоги. Таким чином, важливою складовою стратегічного управління виробничим підприємством є організація діяльності зі збуту.

Система збуту є ключовим елементом ефективної та конкурентоспроможної господарської діяльності підприємств. Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що збутова діяльність лісогосподарських підприємств повинна зосереджуватись на максимально ефективному, якісному та швидкому задоволенні потреб клієнтів, при цьому забезпечуючи високі результати в бізнес-діяльності та досягнення визначених стратегічних цілей.

1.2. Теоретичні засади управління збутовою діяльністю підприємства

Сьогодні для підприємств, що функціонують в ринкових умовах, особливо важливим є запобігання небажаним проблемам, які безпосередньо пов'язані з системою управління збутовою діяльністю. Це зумовлено необхідністю її гнучкого адаптування до швидко зростаючих потенційних вимог сучасного ринкового середовища.

Ефективне управління збутом є необхідним для кожного підприємства, особливо лісогосподарського. Це дозволяє досягати збутових цілей, контролювати процеси продажу, швидше укладати угоди, підвищувати

ефективність збуту та процвітати в умовах високої конкуренції. Завдяки плануванню, координації та контролю менеджери зі збуту можуть забезпечити високу якість процесу збуту та розширити масштаби діяльності підприємства.

Збутова діяльність лісогосподарських підприємств має бути орієнтована на ефективне та якісне задоволення потреб споживачів, при цьому зберігаючи стабільний фінансовий стан підприємства та його бізнес-діяльність [9].

Управління збутовою діяльністю — це процес організації, мотивації, планування та контролю продажів фірми, спрямований на встановлення і досягнення цілей збуту. Управлінська діяльність має на меті формування попиту на товари та послуги виробників, а також їх задоволення шляхом стимулювання попиту.

Управління збутом включає процеси розвитку відділу продажів, координацію збутових операцій та впровадження методів продажу, які дозволяють підприємству досягати або навіть перевищувати його цілі у сфері реалізації продукції. Збутова діяльність є життєво важливим джерелом для будь-якого підприємства та є найважливішою складовою будь-якого бізнесу.

Головними методологічними принципами в управлінні збутовою діяльністю є [3; 4; 36]:

- відповідність продукції потребам споживачів;
- інформаційна підтримка збутової діяльності підприємства;
- забезпечення необхідної інфраструктури;
- вибір оптимальних каналів збуту;
- фінансова підтримка збутової діяльності компанії;
- кадрове забезпечення в сфері збуту;
- системний підхід до збутової діяльності компанії.

Щоб досягти ефективних результатів у збуті, важливо детально описати досягнення фірми.

Головним завданням плану продажів є досягнення визначених цілей у сфері продажів, що вимагає від менеджера концентрації на отриманні бажаних результатів. Таким чином, необхідно заздалегідь планувати продажі для

більшої ефективності функціонування підприємства. Процес визначення організаційних цілей та стратегій передбачає конкретні дії.

Слід зазначити, що немає єдиного способу, який міг би гарантувати збільшення продажів компанії. Проте існує безліч інструментів і методів, що використовуються для розширення клієнтської бази. Вибір найбільш відповідного підходу для підвищення продажів залежить від різних факторів, включаючи тип бізнесу, галузь та місце розташування підприємства. Багато методів збутової діяльності орієнтовані на встановлення надійних відносин з клієнтами.

Варто зазначити, що для успіху на сучасному ринку підприємству слід використовувати не одну, а декілька стратегій, методів і підходів, що сприяє помітному збільшенню обсягів продажів і відповідно реалізації продукції.

Аналізуючи специфічні характеристики замовників та товарних пропозицій, можна створити детальне уявлення про потенційних клієнтів і їх психологію. Формування клієнтської бази допоможе підприємству зміцнити свої позиції на конкурентному ринку.

Товарна пропозиція повинна акцентувати увагу на перевагах та функціях продукту, плануючи показники, які здатні вирішити проблеми можливих споживачів. Досить ефективним варіантом є впровадження нововведень, тобто нових продуктів або послуг. Після запуску нових пропозицій, наприклад, розширення асортименту послуг, компанії слід регулярно аналізувати ринок та оцінювати свою фінансову ситуацію – чи зростають доходи, чи спостерігається спад.

Ефективне управління збутом має кілька переваг, які включають:

- підвищення частки ринку та росту прибутку;
- збільшення доходів від продажів, що позитивно впливає на фінансові результати компанії;
- поліпшення точності прогнозів продажів, що допомагає зменшити коливання доходів;
- зниження плинності кадрів на підприємстві, що призводить до економії витрат на найм та утримання співробітників;

- підвищення продуктивності праці.

Важливо, щоб лісогосподарські підприємства розвивали та підтримували ефективний відділ збуту. Це обґрунтовано тим, що менеджер з продажу має не лише управляти цією командою для досягнення запланованих обсягів продажу, але й виконувати управлінські функції, що охоплюють планування діяльності відділу, організацію роботи, мотивацію співробітників, координацію їхніх дій та контроль за виконанням завдань для досягнення встановлених цілей.

Управління збутом має на меті контролювати діяльність особистих продажів, результати яких, в свою чергу, впливають на функціонування відділу маркетингу. Це управління допомагає досягати маркетингових цілей фірми. Насправді, менеджери з продажу визначають свої власні цілі у сфері збуту та формують індивідуальні політики і стратегії продажу. Завдяки управлінню збутом реалізується маркетинговий план, спрямований на підвищення ефективності продажу та відповідно реалізації продукції.

Проаналізувавши наукові джерела можемо виділити основні принципи управління збутовою діяльністю:

- принцип збалансованого вибору стратегії товарної політики в контексті загальної стратегії розвитку підприємства;
- принцип моніторингу ринку, що фокусується на безперервному аналізі змін у ринковій ситуації та потребах покупців промислової продукції;
- принцип адаптації, спрямований на відповідність вимогам як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, який забезпечує реакцію на попит з метою створення тісного зв'язку між елементами системи збуту та ринковими умовами;
- принцип орієнтації на досягнення фінального результату збутової діяльності, що передбачає підтримку потрібного рівня рентабельності підприємства;
- принцип системного забезпечення ресурсами збутової діяльності, який сприяє формуванню ефективних внутрішньо-корпоративних зв'язків серед структурних підрозділів, що займаються збутом;

- принцип інноваційності, який передбачає застосування провідних інноваційних процесів не лише у виробництві, але й в впровадженні нових підходів, що визначають механізм збуту.

Завдяки згаданим принципам ми зможемо втілити в життя маркетинговий план, який підвищить ефективність продажів в компанії, що в свою чергу призведе до зростання результативності збуту та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Методи управління збутом залежать від характеристик конкретних товарів або груп товарів. Наприклад, продаж промислових і споживчих товарів супроводжується різними викликами, і в кожному секторі існують численні варіації, залежно від того, чи продаються товари безпосередньо споживачам або через посередників. Також серед менеджерів зі збуту має місце значне різноманіття індивідуальних уподобань стосовно методів організації, мотивації та планування.

Отже, організація функції управління збутом варіюється в залежності від галузі, та навіть серед підприємств, які пропонують аналогічну продукцію. Це означає, що організаційний процес стає все більш складним, оскільки потрібно враховувати інтереси всіх структурних підрозділів, а не лише одного. Варто зазначити, що в багатьох компаніях працюють сотні, а іноді й тисячі продавців.

Серед найефективніших засобів, що сприяють збуту продукції на ринку, можна виділити: рекламу товарів, технічну підтримку реалізованої продукції та використання бренду. У цьому контексті основними методами стимулювання збуту є формування попиту серед потенційних споживачів та встановлення тісних зв'язків з ними на місцях продажу.

Управління збутом є ключовим аспектом роботи будь-якої бізнес-організації. Цей процес не лише забезпечує доступність продуктів і послуг для споживачів, але й підтримує конкурентоспроможність компанії в довгостроковій перспективі.

Варто зазначити, що поступове зростання обсягів продажу вимагає впровадження сучасних та ефективних технологій в управлінську систему

збуту. Отже, адаптація підприємства до вимог економічного середовища та здатність конкурувати в ньому, а також регулярна оцінка ефективності управління дозволяють прогнозувати можливі проблеми, які можуть виникнути раптово.

1.3. Методичні засади підвищення ефективності збутової діяльності підприємства

Для підвищення ефективності, оптимізації процесів і досягнення жаданих результатів діяльності у збуті підприємства важливо належно управляти та контролювати його збутову діяльність. Вибір тих чи інших методів залежить від конкретного контексту і особливостей функціонування підприємства.

Проаналізуємо основні методи управління збутовою діяльністю підприємства. Перелік основних методів, що є найбільш ефективними представимо на рисунку 1.3.

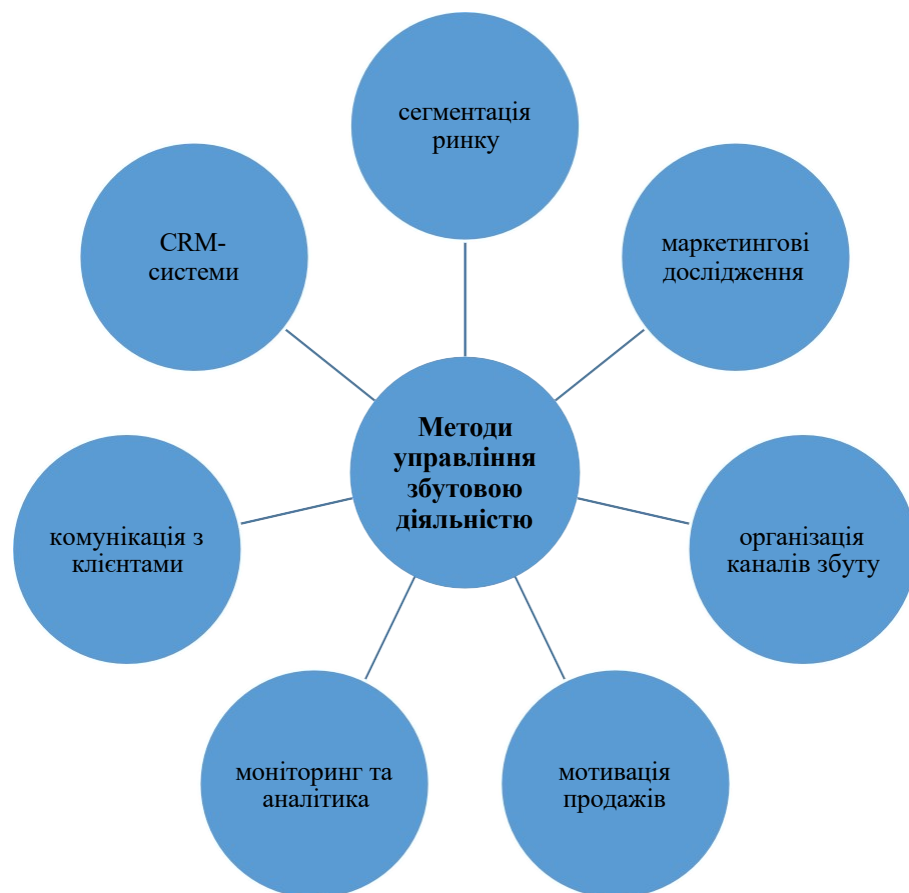


Рис. Методи управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: [5; 14].

Проведемо характеристику окреслених методів більш ретельно. Один із ключових методів управління збутовою діяльністю лісогосподарського підприємства – це сегментація ринку. Даний метод допомагає виявити різні сегменти цільової аудиторії та зрозуміти їх потреби, характеристики та вимоги. Це дає можливість підприємству адаптувати свою стратегію збуту для кожного сегмента окремо, розробляючи індивідуальні пропозиції та підходи.

Значення цього методу полягає в кількох ключових аспектах [17; 24]:

- розуміння клієнтів, що дозволяє створювати більш спеціалізовані та персоналізовані пропозиції, які відповідають потребам різних груп споживачів;
- ефективність маркетингових зусиль, що сприяє розробці цілеспрямованих маркетингових кампаній, підвищенню результатів реклами та збільшенню залучення клієнтів;
- конкурентна перевага, що надає підприємству можливість зайняти вигідну позицію на ринку та збільшити свою частку;
- ефективне позиціонування, що дозволяє створити унікальний імідж і сприяє налагодженню цілеспрямованої комунікації з цільовою аудиторією.

В цілому, сегментація ринку є потужним інструментом, який допомагає підприємствам краще розуміти своїх клієнтів, адаптуватися до їхніх потреб і здобувати конкурентні переваги на ринку. Цей підхід дозволяє створювати стратегії збуту, які більш точно орієнтовані на досягнення бажаних результатів і задоволення потреб різних споживчих груп.

Ще одним важливим методом управління збутовою діяльністю є маркетингові дослідження. Виконання таких досліджень дає можливість збирати інформацію про ринок, клієнтів, конкурентів та тенденції. Ці дані служать основою для розробки стратегій збуту і ухвалення управлінських рішень. Методологія дослідження може включати опитування, фокус-групи, аналіз даних та інші підходи.

На відміну від інших підходів, ефективна маркетингова стратегія сприяє кращій взаємодії між виробництвом і споживачем. Маркетингові дослідження

допомагають виявити потреби споживачів та їх вимоги до продукту. Це дає можливість підприємству поліпшувати свій товар, адаптувати його до ринкових умов і вимог, а також створювати нові ідеї та інновації для ефективного збуту продукції чи послуг.

Маркетингові дослідження дозволяють підприємству визначити свої конкурентні переваги в порівнянні з іншими учасниками ринку. Вони дають змогу виявити сильні та слабкі сторони компанії, з'ясувати, чим саме вона може виділятися на ринку, а також як забезпечити перевагу над конкурентами. Маркетингові дослідження також сприяють прогнозуванню змін на ринку та адаптації збутової стратегії підприємства відповідно до цих змін. Вони допомагають виявити нові можливості, тенденції та інновації, що дозволяють компанії залишатися на крок попереду конкурентів.

У цілому, маркетингові дослідження є важливим елементом збутової стратегії підприємства. Вони надають цінну інформацію і сприяють реалізації ефективних рішень для досягнення успіху на ринку.

Одним із найбільш простих методів управління збутовою діяльністю є організація каналів збуту. Це може включати прямі продажі, роботу з посередниками, роздрібні мережі, електронну комерцію тощо. Підприємство має забезпечити оптимальне розташування своїх товарів і послуг у зручних для клієнтів місцях. Вибір каналів збуту залежить від багатьох чинників, таких як галузь, географічне розташування виробництва, розміри компанії, різноманітність асортименту, логістичні можливості та ін. Часто компанії обирають декілька каналів збуту, що допомагає збільшити обсяги реалізації товарів або послуг.

Одним із сучасних підходів до ефективної збутової діяльності є мотивація продажів. Цей процес включає ряд заходів та стратегій, спрямованих на стимулювання, підтримку і підвищення продуктивності роботи команди продажів, а також на просування товарів чи послуг компанії. Його метою є забезпечити, щоб продавці залишалися мотивованими, енергійними та зосередженими на досягненні своїх продажних цілей. Основна концепція мотивації продажів полягає в залученні та утриманні кваліфікованих

працівників, які зможуть ефективно продавати продукцію і приносити прибуток підприємству.

Ключовими аспектами методу мотивації продажів є [19]:

- цілі та винагороди;
- навчання та розвиток;
- підтримка та наставництво;
- визнання та похвала.

Таким чином, розробка системи мотивації для відділу продажів може спонукати співробітників до досягнення кращих результатів.

Метод моніторингу та аналітики дозволяє оцінити ефективність реалізації збутової політики підприємства. Регулярний моніторинг продажів, аналіз даних і вимірювання результатів дають можливість компанії оцінити успішність своїх збутових стратегій та вчасно вносити корективи. Важливо проводити збір та аналіз інформації про обсяги продажів, зворотний зв'язок від споживачів, рівень задоволеності клієнтів та інші ключові показники. Основними етапами цього методу є [18; 21]:

- визначення ключових показників (таких як рентабельність, дохід, обсяг продажів тощо);
- збір і систематизація даних;
- аналіз отриманих даних;
- формування висновків;
- розробка рекомендацій для подальших дій.

Метод моніторингу та аналітики збутової діяльності впливає на визначення стратегічних рішень підприємства.

Ефективна збутова діяльність промислового підприємства є одним з основних чинників його успішної роботи. По суті, значні обсяги збуту сприяють зростанню виробництва товарів чи послуг та розширенню бізнесу.

Одним із ключових методів підвищення ефективності збутової діяльності є поліпшення комунікації з клієнтами. Використання сучасних каналів зв'язку, таких як соціальні мережі, електронна пошта, онлайн-чат та інші, дозволяє

підприємствам налагоджувати взаємозв'язок з клієнтами, розуміти їхні потреби та оперативно реагувати на запити.

В наш час багато підприємств застосовують персоналізований підхід для покращення комунікації з клієнтами. Це може включати використання імені клієнта, індивідуальне обслуговування та швидкі відповіді на запити. Такий підхід допомагає вибудувати довгострокові відносини та підвищити лояльність клієнтів. Рушійною силою розвитку збутової діяльності стали інноваційні технології, зокрема інформаційні. Прогрес у сфері інтернет-технологій дозволяє компаніям ефективно просувати та реалізовувати свою продукцію онлайн.

Створення веб-сайтів, електронних каталогів, інтернет-магазинів та інших цифрових платформ дає змогу підприємствам охоплювати широку аудиторію клієнтів, забезпечувати зручність покупок і прискорювати процес продажу. У останні роки обсяги продажів через соціальні мережі та онлайн-платформи в деяких сферах перевищили традиційні продажі. Використання соціальних мереж та інших цифрових каналів для поширення інформації про продукти та послуги дозволяє компаніям досягати більшої аудиторії, взаємодіяти з клієнтами та отримувати швидкий зворотний зв'язок.

Іншим важливим аспектом підвищення ефективності збутової діяльності підприємства є впровадження CRM-системи. Використання системи управління взаєминами з клієнтами (CRM) дозволяє збирати та аналізувати відомості про клієнтів, автоматизувати процеси збуту, а також моніторити продажі і взаємодію з покупцями.

Розглядаючи інноваційні технології та послуги як засоби покращення збутової діяльності, важливо підкреслити, що такий підхід дозволяє підприємствам виділятися на ринку та залучати більше клієнтів. Компанії можуть використовувати дослідження та розробки для створення нових продуктів, удосконалення вже існуючих, або впровадження нових технологій у виробництво, що привертає увагу споживачів та сприяє зростанню обсягів продажів.

Збутова діяльність є вирішальним фактором для успішного функціонування підприємства. Тому для ефективного управління цією діяльністю необхідно адекватно скоригувати організаційну структуру.

Сьогодні підприємства мають різноманітні організаційні структури, й це залежить від їхніх розмірів, галузевої належності, географічного розташування та інших факторів. На базі загальної організаційної структури підприємства формується також структура збутової діяльності. Важливо підкреслити основні підходи та принципи, необхідні для успішного управління та оптимізації процесів.

Висновки до першого розділу

Обґрунтовано необхідність та важливість організації та ефективного управління збутовою діяльністю лісогосподарського підприємства задля його успішного функціонування в нинішніх умовах. Проведено теоретичний аналіз підходів до трактування поняття «збутова діяльність», в результаті якого визначено, що основною метою збутової діяльності є отримання максимально можливого прибутку при мінімальних витратах.

В результаті проведеного контент-аналізу виокремлено фактори впливу на збутову діяльність підприємства, а саме: кількість та структура споживачів; асортимент продукції; канали розподілу продукції; імідж та бренд підприємства; кількість конкурентів; економічні фактори; правові фактори тощо.

Встановлено також перелік труднощів, які виникають в процесі реалізації збутової діяльності підприємства, а саме: загальні (відсутність підприємницької свідомості серед працівників, недосконала організаційна структура управління та брак кооперації між різними підрозділами); конкретні (перенесення обов'язків з інших відділів на відділ збуту, недостатню мотивацію працівників служби збуту, невідповідність структури збуту актуальним ринковим умовам та потребам стабільної діяльності, а також ізольованість роботи служби збуту). Більш того, синтезовано функції збутової

діяльності підприємства: організацію сегментації ринку; планування рекламних кампаній; організацію роботи з договорами з посередниками або споживачами; планування процесу відвантаження для потенційних клієнтів; створення ефективних каналів збуту; скоординовану діяльність з прийому, зберігання, пакування, сортування та відвантаження товарів споживачам; інформаційне, ресурсне та технічне забезпечення збуту продукції; розробку організаційної політики щодо стимулювання збуту; налагодження зворотного зв'язку з клієнтами.

В результаті аналізу літературних джерел встановлено основні принципи управління збутовою діяльністю: принцип збалансованого вибору стратегії; принцип моніторингу ринку; принцип адаптації; принцип орієнтації на досягнення фінального результату; принцип системного забезпечення ресурсами збутової діяльності; принцип інноваційності.

Обґрунтовано, що збутова діяльність підприємства є вирішальним фактором для успішного функціонування лісогосподарського підприємства в сучасних умовах. Тому для ефективного управління такого роду діяльністю необхідно сформувати відповідну організаційну структуру.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СОКАЛЬСЬКЕ ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА ЙОГО ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика Сокальське ДЛГП «Галсільліс»

Для проведення прикладних розрахунків в аналітичному розділі кваліфікаційної роботи обране підприємство –Сокальське ДЛГП «Галсільліс». Зазначене підприємство входить до складу лісогосподарського об'єднання «Галсільліс», підприємства, які входять до його складу об'єднані за територіальним принципом. Відповідно, досліджуване нами підприємство розташоване в межах Сокальського адміністративного району Львівської області [38].

Наведемо, для початку, структурну характеристику Сокальського ДЛГП «Галсільліс» в розрізі його складових, зокрема до складу підприємства входять такі лісництва [39]:

- ✓ Сокальське лісництво – площа 3247 га
- ✓ Реклинецьке лісництво - площа 4090 га

Разом: 7337 га, з них покрита лісом площа 6254,4 га.

У 1978 році, на основі рішення зборів представників колгоспів (протокол № 12 від 23 грудня 1979 року), було засновано Сокальське дочірнє підприємство з лісового господарства, яке функціонувало як міжгосподарський лісгосп. Його головною метою було підвищення ефективності управління лісовими ресурсами та їх раціональне використання в регіоні. До складу лісгоспу входила асоціація "Універсал", а його структура базувалася на лісах 25 колгоспів і на територіях, підпорядкованих Сокальській міській раді.

Представимо також основні характеристики Сокальського ДЛГП «Галсільліс» [38]:

- Площа лісів підприємства: 7337 гектарів;
- кількість працівників : 60 осіб;

- основні порода в лісах: сосна, вільха, береза, бук, дуб, ялина звичайна
- район розташування, адміністративний район: Сокальський.

З набуттям Україною незалежності та становленням державності, 15 вересня 2000 року відповідно до наказу № 1 від підприємства "Галсільліс", міжгосподарський лісгосп був реформований у дочірнє лісгосподарське підприємство. Перший лісовий план у цьому лісгоспі розробили у 1980 році, а останній, створений у 2010 році, виконала Львівська державна лісовпорядна експедиція. Згідно з лісорослинним районуванням, ця територія належить до регіону широколистяних лісів Луцько-Волинського округу, що знаходиться в межах Сокальсько-Торчинського району [38].

Кліматична зона, де знаходиться Сокальське ДЛГП «Галсільліс», характеризується помірно-континентальними умовами. Тут спостерігаються незначні температурні коливання, відсутність суворих морозів, велика кількість опадів та висока вологість. Ясних, безхмарних днів тут небагато, а вітри зазвичай приходять із західного та південно-західного напрямків. Серед кліматичних факторів, які можуть мати негативний вплив на зростання та розвиток дерев і чагарників, виділяються пізні та ранні заморозки, інтенсивні дощі, паводки, а також сніголами, буреломи та вітровали.

Кліматичні умови лісгоспу сприяють успішному зростанню продуктивних насаджень, таких як сосна, дуб, ясень, клен, граб, береза та чорна вільха. За фізико-географічним розташуванням, Сокальський лісгосп знаходиться на Сокальській гряді (Сокальсько-Торчинський район), яка є дещо підвищеною ділянкою з висотами від 240 до 260 метрів над рівнем моря. Ця місцевість розділена долинами річок Західного Бугу, Ікви та Стиря, а також численними ярами й балками. У низинних частинах та долинах річок поширені болотні ґрунти, зокрема іловато-глеєві, торф'яно-глеєві та торф'яні. Хоча ерозійні процеси не дуже поширені на даній території, є кілька ділянок з їхніми проявами.

На території, у підпорядкованні Сокальського ДЛГП «Галсільліс», починають свій шлях і протікають річки басейну Вісли, такі як Західний Буг,

Рата, Солокія, Болотня, Деревнянка, Желдець, Рекленець та інші водні потоки. Меліоративні системи на землях Сокальського ДЛГП відсутні. Натомість захисні функції виконують місцеві ліси, які забезпечують захист ґрунту, протидіють ерозії та регулюють водний баланс, складаючись з приблизно 400 різних контурів [38].

Ліси лісгоспу виконують важливі санітарно-гігієнічні та естетичні функції. Вони не лише сприяють збільшенню врожайності сільськогосподарських культур, але й забезпечують місцеве населення та організації діловою деревиною та дровами. Район, де розташоване Сокальське ДЛГП «Галсільліс», є ключовим промисловим центром не тільки області, але й всієї країни. Тут активно розвиваються вугледобувна галузь та легка промисловість, а також швидко ростуть підприємства з переробки сільськогосподарської продукції. Згідно з преїскурантом "Такси на деревину лісових порід, що відпускається на пні, і на живицю", затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 20 січня 1997 року № 44, всі ліси Сокальського ДЛГП «Галсільліс» віднесено до першого лісо таксового поясу.

Розподіл території лісів підприємства залежно від порід дерев, які там зростають представимо на рисунку 2.1.

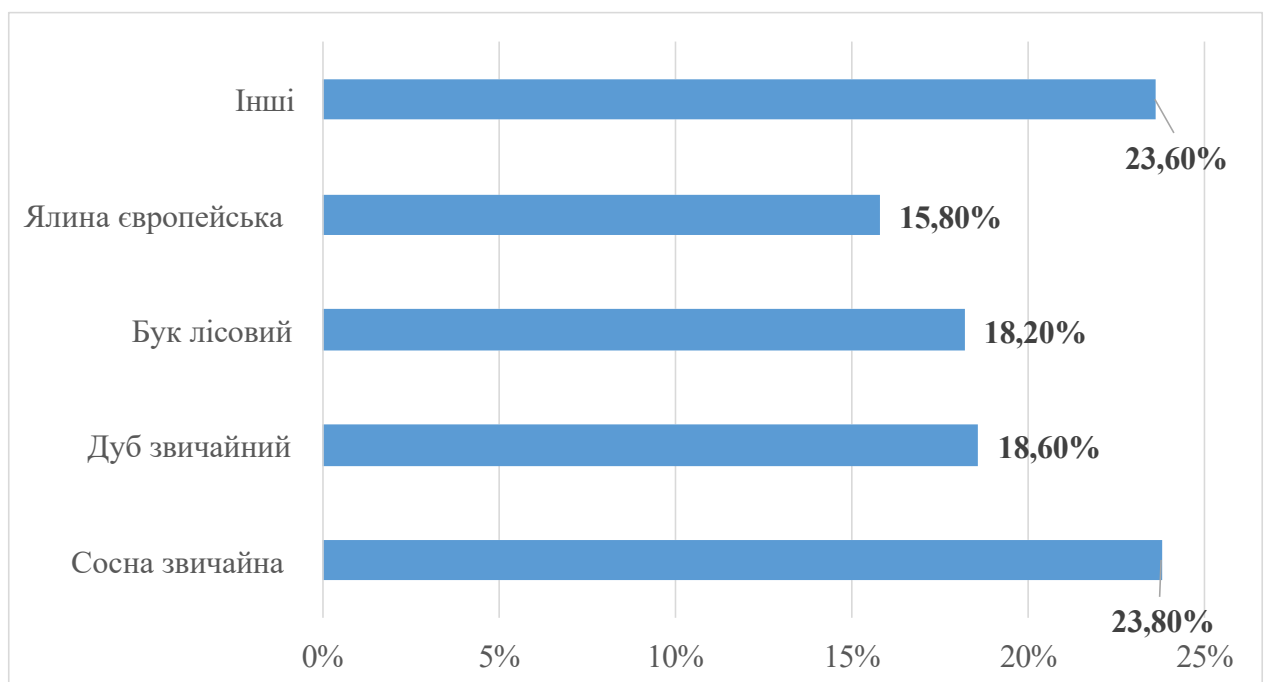


Рис. 2.1. Розподіл території лісів підприємства за породами

Джерело: сформовано автором на основі [38].

Наведемо також характеристику лісів підприємства в розрізі їх функціонального призначення, результати представимо графічно на рис. 2.2.

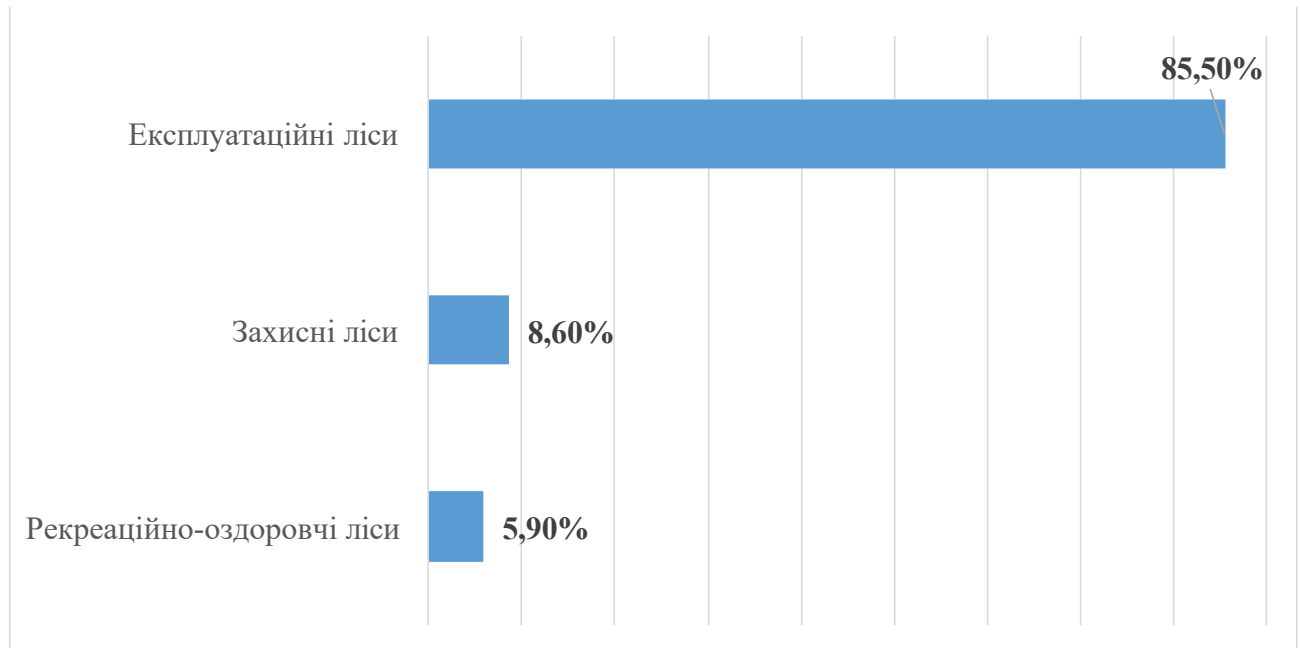


Рис. 2.2. Структура лісів за функціональним призначенням

Джерело: розроблено автором на основі [38].

Як бачимо з попередніх рисунків ліси підприємства Сокальське ДЛГП «Галсільліс» розміщені в межах Сокальського адміністративного району Львівської області, переважаюча порода – сосна, експлуатаційні ліси становлять понад 85 %. Такий розподіл є доволі сприятливим для ведення лісового господарства, а саме вирощування лісів та лісозаготівля.

Варто зауважити, що нинішні реалії вимагають інтенсифікації зусиль для формування еколого-орієнтованого та безпечного вектору розвитку, особливо це стосується підприємств лісового господарства. На рисунку 2.3 представимо порівняльну таблицю використання річного приросту деревини Сокальського ДЛГП «Галсільліс», середнього значення по Україні та значення цього показника в країнах Європи.

Зупинимось також на характеристиці екологічного стану насаджень. Загалом, воно є задовільним, проте райони активного видобутку вугілля мають певні екологічні проблеми, зокрема просідання ґрунту та, як наслідок, заболочення територій лісів та сільськогосподарських земель.

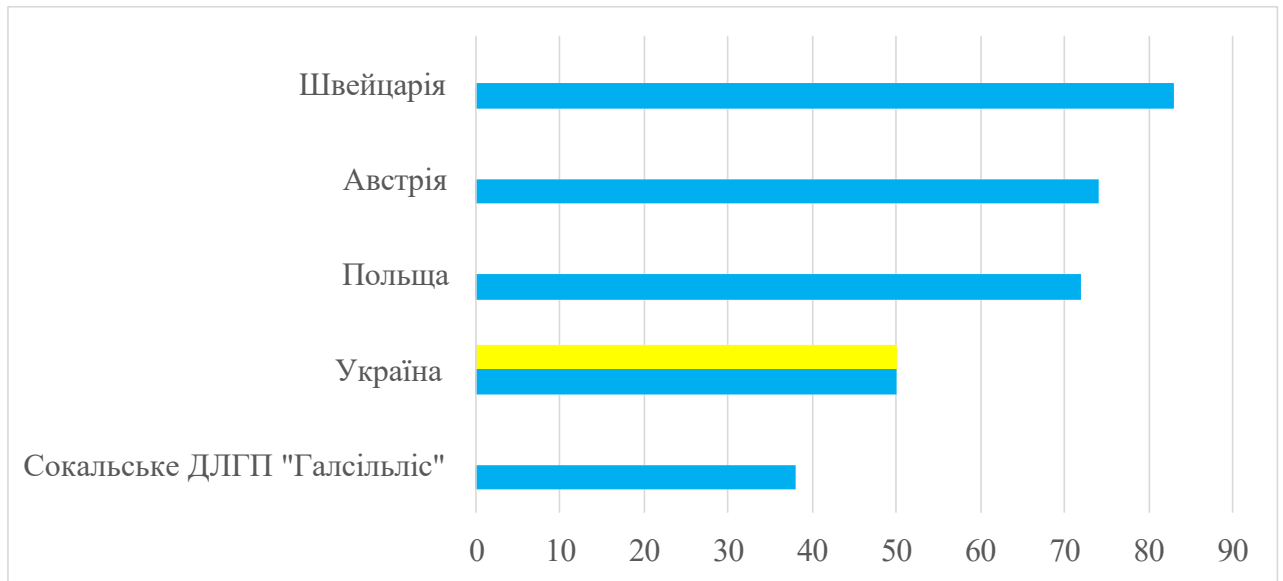


Рис. 2.3. Частка використання річного приросту деревини

Джерело: [38].

Зазначимо також, що структурний поділ території підприємства має приблизно такий вигляд:

Території вкриті лісами – 64 %;

Інші території – 36 %.

У складі лісгосподарського підприємства функціонує також переробне виробництво, а саме лісопильний та деревообробний цехи. В основному споживачами продукції зазначених цехів є місцеві жителі.

Річний обсяг заготівлі деревини Сокальським ДЛГП «Галсільліс» становить більше 12 тис. м³ лісу. При цьому типологічна структура продукції наступна: ліквідна деревина – 7,6 тис. м³, ділова деревина – 1,7 тис. м³.

Для формування ефективної збутової політики Сокальського ДЛГП «Галсільліс» вагомого значення набуває формування асортиментного ряду продукції. Своєю чергою, така діяльність ґрунтуватиметься на наявних лісових породах. Відповідно важливим етапом нашого аналізу є аналіз структури посадки лісових культур протягом 2024 року, яку представимо графічно, на рисунку 2.4.

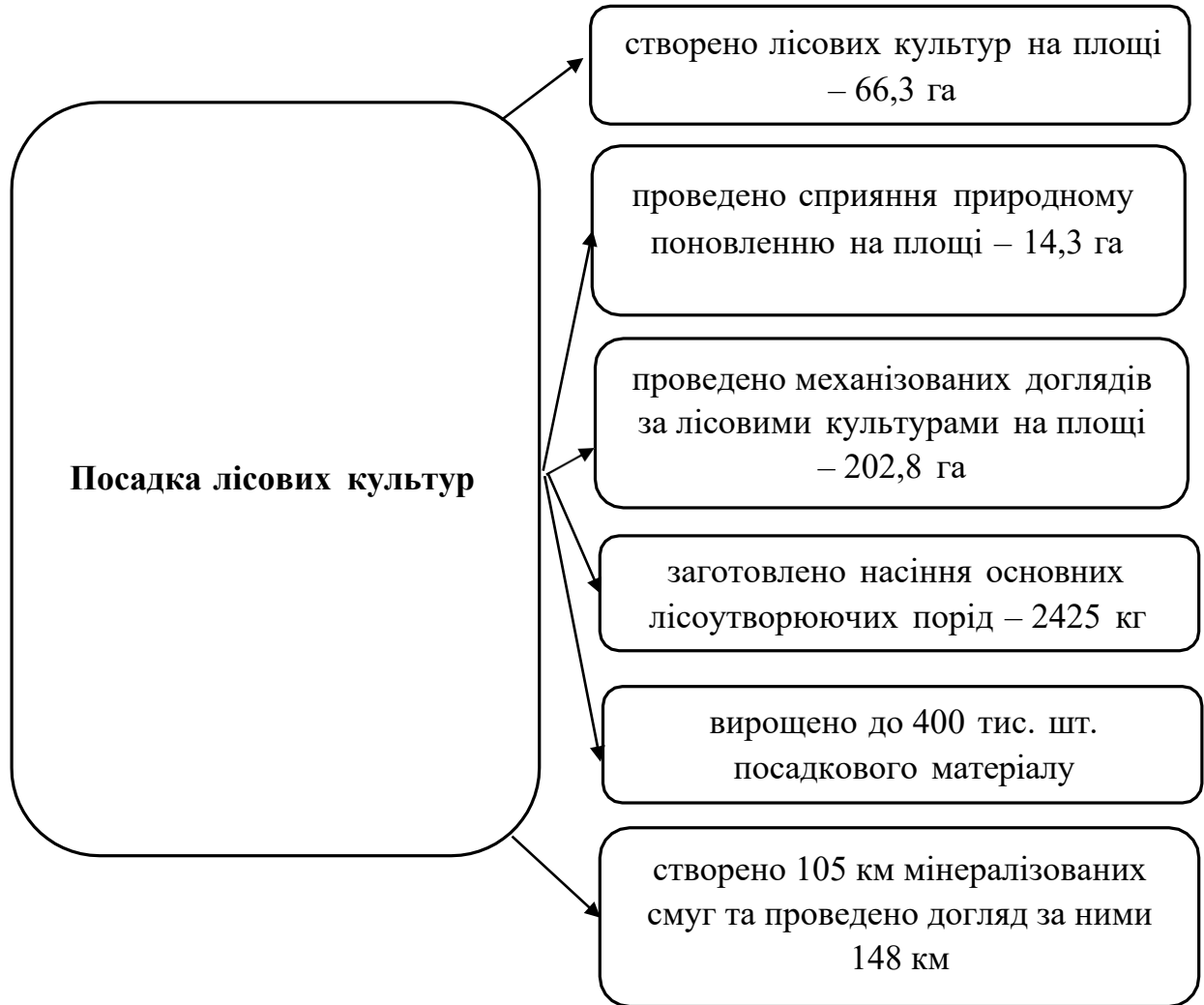


Рис. 2.4. Структура посадки лісових культур

Джерело: [38].

Отож, варто зазначити, що обране для аналізу підприємство також притримується екологічних трендів, відповідно приділяє увагу процесам екологізації. Такі висновки ґрунтуються на еко-орієнтованій діяльності минулих років. Зокрема, з початку створення та функціонування лісогосподарського підприємства у 2000 році, велась активна політика заліснення територій. В межах цієї політики було заліснено понад 220 га земель. Підсумовуючи проведений аналіз підприємства, варто відзначити, що фізико-географічне положення його лісів сприятливо впливає на вирощування лісових культур та розвиток лісокористування. Проте, екологічний стан території цих лісів залишається проблематичним через значний антропогенний вплив, особливо з боку вугільної промисловості.

2.2. Аналіз господарської діяльності Сокальське ДЛГП «Галсільліс»

Цей підрозділ аналітичної частини кваліфікаційної роботи буде присвячено характеристиці господарської діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс». Своєю чергою, аналіз господарської діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс» розпочнемо із ключової системи показників – показників рентабельності. Така система показників включатиме показники: рентабельності продукції, рентабельності діяльності; рентабельності власного капіталу; рентабельності діяльності підприємства.

Представимо також формули, необхідні для розрахунку вище зазначених показників системи рентабельності. Першим показником стане рентабельність продукції, обчислюється згідно формули [40]:

$$P_n = \frac{\Pi_{з.д.}}{Сб} \quad (1)$$

де:

$\Pi_{з.д.}$

– отриманий прибуток;

$Сб$ – собівартість продукції підприємства;

Перейдемо до наступного етапу – обчислення показника рентабельності діяльності, який реалізується шляхом відношення чистого прибутку до чистого доходу за результатами звітного періоду, відповідно до формули [35].

$$P_d = \frac{\Pi P_q}{D_q} \quad (2)$$

де:

ΠP_q – чистий прибуток;

D_q – чистий дохід.

Третім показником для розрахунку стане показник – рентабельності власного капіталу. Розрахунок зазначеного показника відбувається шляхом відношення нетто (чистого) прибутку підприємства до обсягів капіталу. Обчислення проводяться за формулою [27]:

$$P_{\text{вк}} = \frac{ПР_{\text{ч}}}{ВК} \quad (3)$$

де:

ПР_ч – чистий прибуток;

ВК – власний капітал.

Завершальним показником системи рентабельності стане рентабельність основних засобів підприємства. Розрахунок показника відбувається шляхом відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості основних засобів [30].

$$P_{\text{овф}} = \frac{ПР_{\text{ч}}}{ОВФ_{\text{с}}} \quad (4)$$

де:

ПР_ч – чистий прибуток;

ОВФ_с – середньорічна вартість основних засобів.

Зведені результати проведених обчислень представимо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Система показників рентабельності Сокальського ДЛГП «Галсільліс»
за 2021-2024 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024
Валовий прибуток	43516	44587	41260	45879
Чистий прибуток	6613	5584	2476	4625
Собівартість реалізованої продукції	34667	37141	37958	39712
Власний капітал	9264	6291	8227	8215
Середньорічна вартість основних засобів	3414	4859	7171	7056
Рентабельність продукції	0,19	0,15	0,065	0,12
Рентабельність діяльності	0,15	0,125	0,06	0,11
Рентабельність власного капіталу	0,71	0,89	0,30	0,56
Рентабельність ОВФ	1,93	1,15	0,35	0,65

Джерело: складено автором.

Варто зауважити, що підприємство мало доволі високі показники рентабельності, чистий прибуток показував зростаючу динаміку до 2022 р. з початком повномасштабного вторгнення чистий прибуток, а відтак й показники рентабельності суттєво погіршуються. Незначене покращення значень показників припадає на 2024 р. власний капітал підприємства демонструє позитивну динаміку, після незначного скорочення у 2022 р. поступово «виходить» на середню позначку 8 млн. грн. Зауважимо також, що показник рентабельності діяльності та інші показники рентабельності Сокальського ДЛГП «Галсільліс» досягли максимального значення у 2021 році. Поступово, протягом 2022-2024 рр. показники нормалізуються, а у 2024 практично досягають довоєнного значення.

На досліджуваному підприємстві – Сокальському ДЛГП «Галсільліс» спостерігається чітка вертикальна структура управління та ієрархія серед менеджерів. Ієрархія управління є важливим елементом у побудові управлінської структури підприємства.

Варто зауважити, що було проведено аналіз кадрової стабільності досліджуваного підприємства, який засвідчив, що середня кількість працівників, які працюють на підприємстві більше п'яти років, становить 75-85%. Це явище є характерним для сучасних умов.

Також слід відзначити, що розподіл керівників підприємства за управлінськими рівнями відповідає класичній структурі, яка включає:

- вищий рівень;
- середній рівень;
- нижчий рівень.

Відсотковий розподіл керівників Сокальського ДЛГП «Галсільліс» наведено в таблиці 2.2.

Розподіл керівників Сокальського ДЛГП «Галсільліс»
за рівнями менеджменту

Рівень менеджменту	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Вищий	1	6
Середній	4	24
Низовий	12	70
Всього:	17	100

Джерело: розроблено автором на основі [38].

За результатами проведеного аналізу виявлено, що переважна більшість керівників належить до нижчого рівня управління. Це можна пояснити вертикально інтегрованою структурою управління та специфікою торгової діяльності підприємства. Зокрема, керівники середнього рівня, які відповідають за фінансовий менеджмент, становлять 12% від загальної кількості керівників. Водночас, керівники нижчого рівня займаються передачею управлінських рішень і завдань працівникам, які їх виконують.

На основі проведеного аналізу можна дійти висновку, що система управління персоналом має в цілому збалансований характер, при цьому керівник економічного відділу відповідає за виконання маркетингових функцій. В реальності маркетингові завдання виконують співробітники підприємства, в основному з економічного відділу, які зазвичай відносяться до середнього та нижнього рівнів управління. Загалом, якість і ефективність виконаних завдань є досить низькими та не забезпечують значної вигоди в процесі просування та збуту продукції. Варто також проаналізувати показник – продуктивність праці на Сокальському ДЛГП «Галсільліс», результати якого будуть представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Показники продуктивності праці Сокальського ДЛГП «Галсільліс»

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Валовий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	42 568	43516	44587	41260	45879
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	78	71	56	61	58
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол.	545,7	612,9	796,2	736,8	791,0

Джерело: розроблено автором на основі [38].

Отже, одним з ключових аспектів, що відображає загальний стан підприємства та його управлінської системи, включаючи маркетинг, є показник продуктивності праці. В Україні основні види діяльності пов'язані з вирощуванням лісу та заготівлею деревини через спеціалізовані та лісогосподарські підприємства. Спочатку ці компанії не приділяли особливої уваги організації збуту та розробці маркетингових стратегій, оскільки їхня продукція орієнтована переважно на спеціалізовані фірми, а попит на неї частково передбачуваний. Проте обстановка змінилася: ринок розширився завдяки численним приватним підприємствам, що призвело до суттєвого зростання попиту на лісову продукцію. На сьогоднішній день дрова, які продаються у великих кількостях (у спеціалізованих магазинах, на автозаправних станціях тощо), дерев'яні заготовки та інші не дерев'яні продукти стали дуже популярними. Відповідно, активізація та вдосконалення фінансових стратегій і заходів є важливими напрямками розвитку лісогосподарського підприємства.

Варто також виділити основні виклики, які виникають перед підприємством під час продажу своєї продукції [37]:

- підтримка необхідного стандарту якості товарів;
- боротьба за місце на міжнародних ринках;
- оптимізація асортименту продукції;
- ефективне позиціонування товарів на ринку.

Варто зазначити, що продажі продукції лісогосподарських підприємств значною мірою залежать від умов внутрішнього та зовнішнього середовища. У зв'язку з цим в організації «Галсільліс» проводиться аналіз навколишнього середовища для ефективної адаптації до змін [38].

При цьому збутова діяльність лісогосподарських підприємств, які є частиною об'єднання «Галсільліс», суттєво впливає на умови та тенденції зовнішнього середовища. Важливо підкреслити, що асортимент продукції цих підприємств обмежується певними видами товарів.

Резюмуючи реалізований аналіз, зазначимо, що Сокальське ДЛГП «Галсільліс» адекватно реагує на зміни цін, зумовлені зовнішніми чинниками. У сфері цінової політики підприємство встановлює мінімально допустимі рівні для аукціонних продажів своєї продукції.

У ринкових умовах лісові підприємства змушені підтримувати або підвищувати свою конкурентоспроможність. Надмірний попит, істотні інфляційні коливання та інші чинники можуть призводити до зростання цін [16]. Таке підвищення цін може негативно вплинути на споживачів та загальну репутацію підприємства на ринку. Отже, своєчасне коригування мінімальних цін є важливим для оптимізації виробничо-збутової діяльності лісогосподарського підприємства [22]. Відповідно, особливу увагу слід приділити формуванню ефективної системи збуту, щоб успішно функціонувати в сучасному ринковому середовищі.

2.3. Характеристика збутової діяльності Сокальське ДЛГП «Галсільліс»

В Україні вирощування лісу та заготівля деревини зазвичай ведуться державними установами. Раніше на цих підприємствах, через специфіку продукції, яка переважно постачалася спеціалізованим компаніям з передбачуваним попитом, не приділяли належної уваги стратегіям збуту та маркетингу. Проте, зі зростанням ринку та появою великої кількості приватних підприємств, попит на лісову продукцію значно зріс. На сьогодні

до популярних товарів належать дрова, що продаються в масовому сегменті, враховуючи дефіцит енергоресурсів спричинений війною росії проти України (спеціалізовані магазини, АЗС тощо), меблеві заготовки, недеревна лісова продукція та інші. У зв'язку з цим, посилення й активізація збутової діяльності та маркетингових стратегій стали важливим напрямом розвитку для підприємств, що займаються лісовим господарством.

Аби сформувати раціональні пропозиції з покращення збутової діяльності підприємства, спочатку окреслимо ключові виклики, які постають перед Сокальським ДЛГП «Галсільліс» ним у процесі реалізації продукції [2; 31]:

- підтримка високої якості товарів;
- забезпечення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках;
- формування оптимального асортименту товарів;
- ефективне позиціонування продукції компанії.

Таким чином, можемо встановити основні цілі збутової політики підприємства:

- визначити та задовольнити потреби на споживчому ринку;
- максимізувати фінансові результати від збутової діяльності;
- застосовувати інноваційні технології та інструменти для реалізації збутової діяльності.

Збутова діяльність лісогосподарських підприємств, зокрема Сокальського ДЛГП «Галсільліс», значною мірою обумовлена нинішньою ринковою кон'юнктурою та змінами спричиненими війною росії проти України. З огляду на це, ціни на продукцію можуть суттєво змінюватись залежно від дії зазначених факторів. З цієї причини на підприємствах об'єднання «Галсільліс» проводиться аналіз зазначених факторів для формування стратегії розвитку, яка б передбачала адекватні заходи реагування.

Стосовно збутової політики Сокальського ДЛГП «Галсільліс» зазначимо, що асортимент продукції лісогосподарських підприємств недостатньо широкий та глибокий. Основні групи асортименту представлені в таблиці 2.4.

Асортимент експортних поставок лісоматеріалів
за 2023-2024 роки

Назва продукції	Об'єм, м³ 2023 р.	Об'єм, м³ 2024 р.	%
Дрова колоті	4972	4 856	97,8
Пиломатеріали твердолистяних порід	983	890	91
Заготовки хвойних порід	15 673	14 685	94
Пиломатеріали хвойних порід	23 919	21 568	90,1
Технологічна тріска	3 795	3 925	103
Всього	49372	45 924	93,0

Сокальське ДЛГП «Галсільліс» обрало цінову стратегію, яка дозволяє реагувати на зміни цін, спричинені зовнішніми факторами. Щодо цінової політики підприємства з однієї сторони, вони встановлюються на аукціонних торгах. Як наслідок, зміни у зовнішній кон'юнктурі змушують лісові господарства, що входять до складу об'єднання, або утримувати свої позиції на ринку, або посилювати свою конкурентну перевагу. З іншої сторони, поява надлишкового попиту, суттєві інфляційні коливання та інші фактори можуть спричинити зростання цін на різні асортиментні групи товарів, наприклад дрова, будівельний ліс тощо. Відповідно, зазначені умови можуть негативно позначитися на сприйнятті продукції та підприємства ринком, однак за умови правильної цінової стратегії, можуть давати конкурентні переваги та прибутки. Тому своєчасне коригування цінової політики має значний вплив на потенційну ефективність збутової діяльності лісового господарства.

Варто зауважити, що вагомим інструментом для усунення такого роду недоліків є комунікаційна стратегія. Зазначена стратегія полягає у просуванні та позиціонуванні продукції підприємства на ринку. Основними елементами цієї стратегії є: зв'язки з громадськістю, рекламні заходи, засоби збільшення продажів тощо.

Варто зауважити, що проведений аналіз організаційної структури управління продемонстрував, що на Сокальському ДЛГП «Галсільліс» економічний відділ несе відповідальність за виконання маркетингових завдань і функцій збуту. Саме економічний відділ підприємства зосереджений на залученні нових клієнтів, а також реалізації взаємин із постійними замовниками. Більш того, серед основних функцій працівників відділу є й обов'язки пов'язані із виконанням маркетингових і збутових завдань, зокрема працівники:

- організовують розміщення реклами та інформаційних оголошень у соціальних мережах;
- складають договори з постачальниками і замовниками;
- публікують інформацію про соціальні та екологічно важливі інновації підприємства;
- здійснюють проектну діяльність щодо організації реалізації продукції підприємства.

В сучасних умовах, основним джерелом поширення відомостей про саме підприємство та асортимент продукції Сокальського ДЛГП «Галсільліс» є вебсайт. Сучасні лісогосподарські підприємства зазвичай уникають використання рекламних оголошень у засобах масової інформації, таких як радіо, телебачення, друковані видання, білборди та реклама на транспорті. Проте, менеджмент підприємства прагне створити позитивний образ і підтримує громадські зв'язки через участь у благодійності та волонтерських програмах, а також через різні екологічні ініціативи.

Отож, основними завданнями для розробки збутової політики лісогосподарських підприємств є вибір методів дистрибуції продукції та формування стратегії збуту лісоматеріалів. Загалом, в теорії маркетингу виділяються два, інколи й три види каналів дистрибуції: прямі, непрямі та комбіновані. Аналіз діяльності Сокальське ДЛГП «Галсільліс» продемонстрував, що підприємство використовує прямі канали для реалізації лісо продукції, оскільки продаж лісо продукції підприємство здійснює через аукціони, організовані Державним агентством лісових ресурсів України.

Такий підхід у підсумку веде до прямих взаємодій, оскільки на торгах визначається лише ціна продукції. Тому, такого роду канал вважається прямим через окреслені особливості. Зазначимо, що подібний спосіб збуту лісо продукції обумовлений українським законодавством, а його ключовою метою є боротьба з корупційними схемами та незаконним привласненням державних коштів. Проте, інші види лісопродукції, окрім круглої деревини, можна реалізовувати іншими каналами дистрибуції.

Тому, підґрунтям збутової стратегії будь-якого лісогосподарського підприємства є визначення його ролі в системі каналів дистрибуції. Канал дистрибуції представляє собою сукупність економічних суб'єктів, які об'єднують свої зусилля для забезпечення доступності певного продукту для споживачів. Зазвичай такі канали створюються для управління різного роду потоками, такими як:

- потік товарів;
- фінансові потоки;
- інформаційні потоки.

Варто зазначити, що для успішного функціонування вертикальної дистрибуційної системи важливо, щоб учасники узгоджували всі процеси, що підвищує ефективність системи та допомагає збільшити їхню ринкову частку. Вертикальна структура каналів дистрибуції може мати такі основні форми:

- інтегрована – управління здійснює один орган, зазвичай це частина головного керівництва;
- контрактна – координація збутових процесів відбувається через структурні підрозділи;
- незалежна – взаємодія базується на високому авторитеті бренду чи репутації підприємства.

У діяльності лісових підприємств є ряд специфічних аспектів. При виборі або створенні нових дистрибуційних каналів керівництву слід розуміти, що кожен із них має свої унікальні властивості і може бути ефективним лише за певних обставин та для певних операцій. Щоб обрати відповідний канал, необхідно проаналізувати пов'язані витрати, які підприємству доведеться

понести при його використанні. Формуючи стратегію збуту та обираючи канали розподілу продукції, важливо враховувати загальні цілі товарного руху і специфічні завдання, які необхідно виконати.

Ефективність стратегії збуту підприємства значною мірою залежить від якості та успішності взаємодії з ключовими клієнтами, що є основним принципом сучасного управління. Таким чином, виявлення потреб споживачів і оперативне реагування на їх зміну є основою сучасного маркетингу та менеджменту.

На Сокальському ДЛГП «Галсільліс» стимулювання продажів зосереджене на заохоченні споживачів до купівлі продукції. Однак цей метод стимулювання застосовується не дуже активно. Це виражається у вигляді комерційних пропозицій і цінових листів, які надсилаються потенційним клієнтам перед аукціоном. Така ситуація пов'язана з державним монополізмом у сфері лісозаготівель та традиціями лісогосподарської діяльності, які сформувались за часів СРСР і вплинули на сучасні підприємства лісової галузі.

Вагомою проблемою, з огляду на сучасні тенденції менеджменту є те, що персонал, який залучений до заходів з просування збуту, зазвичай, не стимулюється. Більше того, на більшості лісогосподарських підприємств відсутні як такі відділи, так і окремі фахівці у цій царині. Така позиція є недалекоглядною і не відповідає актуальним ринковим тенденціям. Як вже згадувалося, маркетинговими процесами на Сокальському ДЛГП «Галсільліс» займаються співробітники економічного відділу, які звітують про результати своєї роботи головному економісту обласного офісу. Відповідно, проблемам збутової діяльності та стимулюванню продажів приділяється дуже мало уваги.

Наведемо перелік орієнтовних функцій планування збутової діяльності на Сокальському ДЛГП «Галсільліс», які включають:

- визначення цілей;
- розробку плану продажів і прогнозованих обсягів реалізації;
- встановлення термінів постачання продукції;
- формування бюджету витрат на збут;

- планування рентабельності реалізації товарів.

Таким чином, організація збутової діяльності підприємства зазвичай охоплює такі аспекти:

- збір інформації про ринкові умови та потенційний попит;
- укладення господарських договорів із споживачами щодо постачання необхідних ресурсів та матеріалів;
- ідентифікація форм і методів реалізації та дистрибуції продукції до клієнтів;
- передпродажна підготовка товарів;
- розробка логістичних схем для ефективного транспортування продукції;
- організація системи документообігу та звітності;
- налагодження комунікацій зі споживачами.

В результаті проведеного аналізу діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс» виокремлено ряд проблем щодо реалізації процесу збуту продукції, а саме:

- організаційна структура підприємства не включає підрозділи, які б займалися виключно збутовою діяльністю чи іншого роду маркетинговими функціями;

- здебільшого співробітники лісогосподарських підприємств не мають достатнього знань та навичок щодо ринково-орієнтованого підприємницького мислення, більш того, пріоритетним їх завданням є формування та виконання щорічних планів, зосереджуючись на максимально можливих обсягах заготівлі продукції без урахування асортиментної політики та зусиль щодо реалізації товарів;

- варто виокремити також відсутність будь-якого роду рекламних заходів та відносно низький рівень комунікації із споживачами.

2.4. Пропозиції щодо удосконалення збутової діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс»

У сучасних ринкових умовах лісогосподарські підприємства прагнуть підвищити ефективність управління збутовими процесами, що впливає на результативність управлінської системи. Отож, для успішного функціонування в сучасних умовах, підприємствам слід встановлювати та формулювати свої цілі, а також розробляти структуровані стратегії та тактики для успішного виживання в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Діяльність будь-якого лісогосподарського підприємства в Україні спрямовується на забезпечення сталого розвитку. Процес діяльності підприємства охоплює такі етапи, як створення якісної та екологічно безпечної продукції та її доставка до споживачів. Збутова діяльність є завершальним етапом цього ланцюга та відіграє ключову роль в ньому. Завдяки ефективно організованій дистриб'юторській мережі підприємство може забезпечити стабільний збут продукції та отримувати необхідний прибуток.

Відповідно, задля удосконалення збутової діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс» пропонується система заходів, яку представимо графічно, на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Інтерпретація заходів покращення збутової діяльності

Удосконалення організації збутової системи. Підприємству варто також використовувати інші соціальні мережі, окрім Facebook, для просування продукції, де буде детально представлений весь асортимент продукції.

Покращення якості товару. Підприємству слід доєднатися до програми міжнародної сертифікації лісів FSC та зосередитися на екологізації лісового господарства, забезпечуючи відповідність продукції екологічним стандартам якості.

Удосконалення цінової політики. Сокальському ДЛГП «Галсільліс» слід розробити цінову політику, орієнтовану на доходи населення, врахування сезонності праці населення, відповідно й отриманих доходів. При цьому якість лісо продукції повинна залишатися незмінною, незалежно від ціни.

Покращення системи планування продажів. Доволі часто трапляються відхилення в темпах збуту та збутової стратегії. Для усунення цих недоліків необхідно чіткіше визначити ринкову частку, раціоналізувати збутову стратегію та прогнозувати обсяги продажів.

Підвищення кадрового забезпечення. Для забезпечення ефективного функціонування лісогосподарського підприємства в сучасних умовах необхідно організувати продуктивну збутову діяльність. Варто зауважити, що для цього варто створити відділ збутової діяльності аби здійснювати планування та формування системи збуту. Виникає питання, чи варто створити окремий підрозділ у кожному лісогосподарському підприємстві організації "Галсільліс", чи організувати єдиний відділ в головному офісі, який би відповідав за всі збутові операції лісгоспів. Найбільш доцільним, на нашу думку, є створення відділу збуту у підпорядкуванні головного економіста "Галсільліс". Проектну схему організації відділу збуту представимо графічно, на рисунку 2.6.

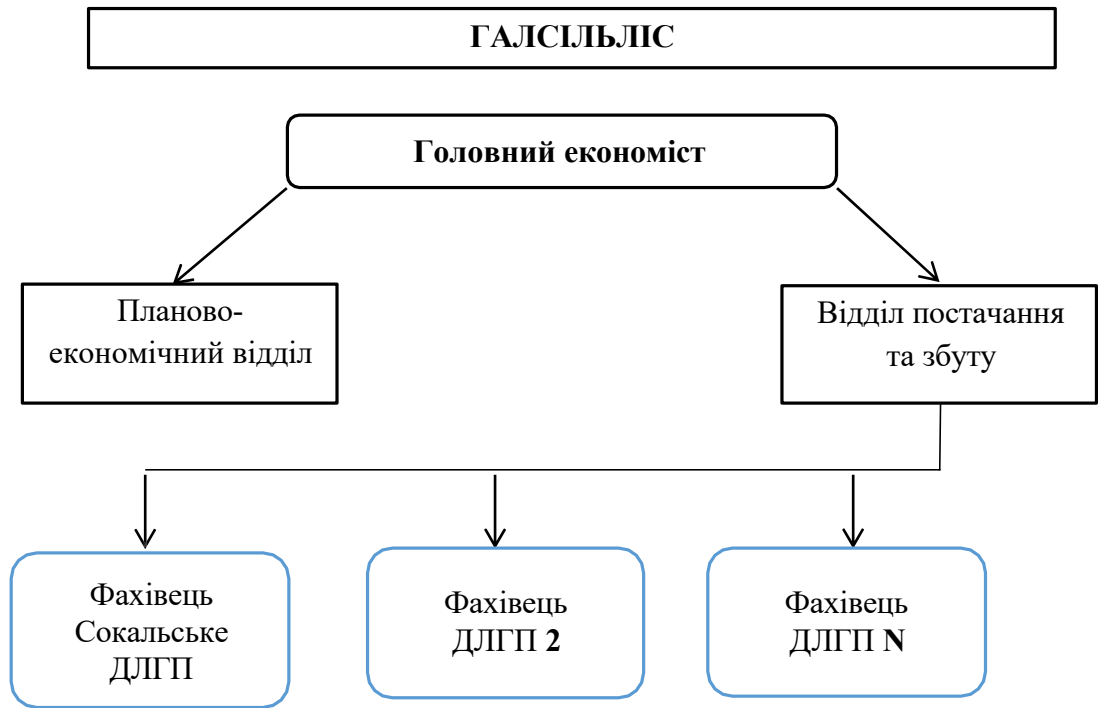


Рис. 2.6. Організація збутової діяльності підприємств «Галсільліс»

Отож, пропонований відділ, що відповідає за реалізацію та просування продукції буде займатися розробкою загальної збутової стратегії, організацією рекламних кампаній і підготовкою товарів до аукціонних продажів. У кожному лісовому господарстві визначатимуть асортиментну політику, формуватимуть заявки на постачання необхідних матеріалів і комплектуючих, а також складатимуть прогноз продажів. Цими обов'язками займатиметься фахівець із відділу головного економіста "Галсільліс". Такий підхід до організації збутової роботи сприятиме формуванню ефективної збутової політики з оптимальними витратами.

Перейдемо також до формування основних функціональних завдань фахівців відділу збуту, а також окреслимо пропоновані інструменти збутової діяльності. Результати представимо графічно, на рисунку 2.7.



Рис. 2.7. Завдання та інструментарій відділу збуту

Джерело: розроблено автором.

Грунтуючись на результатах проведеного аналізу можемо підсумувати, що пропоновані заходи щодо удосконалення збутової діяльності підприємства сприятимуть підвищенню її ефективності. Більш того, пропонована система КРІ дозволить здійснювати оптимальний контроль за збутовою діяльністю Сокальського ДЛГП «Галсільліс».

Висновки до другого розділу

Здійснено ретельний аналіз Сокальського ДЛГП «Галсільліс», яке входить до складу лісогосподарського об'єднання «Галсільліс». В результаті проведеного аналізу встановлено основні характеристики Сокальського ДЛГП «Галсільліс»: площа лісів підприємства: 7337 гектарів; кількість працівників : 60 осіб; основні порода в лісах: сосна, вільха, береза, бук, дуб, ялина звичайна,

район розташування – адміністративний район: Сокальський. Ліси підприємства Сокальське ДЛГП «Галсільліс» розміщені в межах Сокальського адміністративного району Львівської області, переважаюча порода – сосна, експлуатаційні ліси становлять понад 85 %. Такий розподіл є доволі сприятливим для ведення лісового господарства, а саме вирощування лісів та лісозаготівля.

Для формування ефективної збутової політики Сокальського ДЛГП «Галсільліс» визначено річний обсяг заготівлі деревини, який становить більше 12 тис. м³ лісу. При цьому типологічна структура продукції наступна: ліквідна деревина – 7,6 тис. м³, ділова деревина – 1,7 тис. м³.

З'ясовано, що підприємство також притримується екологічних трендів, відповідно приділяє увагу процесам екологізації. З початку створення та функціонування лісогосподарського підприємства у 2000 році, велась активна політика заліснення територій. В межах цієї політики було заліснено понад 220 га земель.

Результатом аналізу операційної діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс» став висновок, що підприємство вирізняється доволі високим рівнем рентабельності. Чистий прибуток збільшувався до 2022 року, але з початком великого вторгнення його величина, а також інші показники рентабельності, значно погіршилися. Невелике покращення цих показників відзначається у 2024 році. Власний капітал підприємства демонструє зростання, після незначного зменшення у 2022 році, поступово повертаючись до середнього рівня в 8 млн грн. Слід також зазначити, що найвищі показники рентабельності діяльності та інші фінансові коефіцієнти були зафіксовані у 2021 році. Від 2022 до 2024 року показники стабілізуються і у 2024 році майже досягають попереднього рівня до війни.

Дослідження збутової політики Сокальського ДЛГП «Галсільліс» дало змогу визначити, що підприємство обрало цінову стратегію, яка дозволяє реагувати на зміни цін, спричинені зовнішніми факторами. В результаті аналізу організаційної структури управління встановлено, що на

Сокальському ДЛГП «Галсільліс» економічний відділ несе відповідальність за виконання маркетингових завдань і функцій збуту.

В результаті проведеного аналізу виокремлено ряд проблем щодо реалізації збуту продукції, зокрема: організаційна структура підприємства не включає підрозділи, які б займалися виключно збутовою діяльністю чи іншого роду маркетинговими функціями; здебільшого співробітники лісогосподарських підприємств не мають достатнього знань та навичок щодо ринково-орієнтованого підприємницького мислення, більш того, пріоритетним їх завданням є формування та виконання щорічних планів, зосереджуючись на максимально можливих обсягах заготівлі продукції без урахування асортиментної політики та зусиль щодо реалізації товарів; варто виокремити також відсутність будь-якого роду рекламних заходів та відносно низький рівень комунікації із споживачами.

Задля забезпечення ефективного функціонування лісогосподарського підприємства в сучасних умовах запропоновано створити відділ збутової діяльності. Зазначений відділ пропонується створити у підпорядкуванні головного економіста "Галсільліс". Серед функціональних обов'язків працівників відділу будуть наступні: реалізація та просування продукції, розробка загальної стратегії збуту, організація рекламних кампаній і підготовка товарів до аукціонного продажу. Окреслено також завдання пропонованого відділу та інструменти стимулювання збуту.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що організація та ефективне управління збутовою діяльністю лісогосподарських підприємств є критично важливими для їх успішного функціонування в сучасних умовах.

З'ясовано, що основною метою збутової діяльності є максимізація прибутку при мінімізації витрат, що підкреслює необхідність стратегічного підходу до управління цими процесами.

Доведено, що основні фактори впливу на збутову діяльність включають структуру споживачів, асортимент продукції, канали розподілу, імідж підприємства, конкуренцію, а також економічні та правові умови.

Сформовано перелік труднощів, з якими стикаються підприємства під час реалізації збутових стратегій, зокрема, недостатня підприємницька свідомість, недосконалість управлінської структури і брак кооперації між підрозділами.

Розроблено систему функцій збутової діяльності, включаючи сегментацію ринку, планування рекламних кампаній, оформлення договорів, процеси відвантаження та забезпечення комунікації з клієнтами.

Встановлено основні принципи управління збутовою діяльністю, до яких належать принципи збалансованого вибору стратегії, моніторингу ринку, адаптації, орієнтації на результат, системного забезпечення ресурсами та інноваційності.

Обґрунтовано, що для ефективного управління збутовою діяльністю необхідно сформувати відповідну організаційну структуру, яка б могла відповісти сучасним вимогам ринку.

Встановлено основні характеристики Сокальського ДЛГП «Галсільліс», зокрема, площа лісів становить 7337 гектарів, а кількість працівників дорівнює 60 осіб. Основні породи лісу включають сосну, вільху, березу, бук, дуб та ялину звичайну.

З'ясовано, що ліси підприємства розміщені в Сокальському адміністративному районі Львівської області, з переважанням сосни, що

сприяє успішному веденню лісового господарства, зокрема, вирощуванню лісів та лісозаготівлі.

Доведено, що річний обсяг заготівлі деревини становить понад 12 тис. м³, з яких ліквідна деревина складає 7,6 тис. м³, а ділова — 1,7 тис. м³.

Встановлено, що підприємство дотримується екологічних трендів, активно займається залісненням територій, заліснивши понад 220 гектарів з моменту свого створення у 2000 році.

Сформовано висновки щодо операційної діяльності, що підприємство має високий рівень рентабельності, хоча з початком великого вторгнення показники рентабельності зазнали значного погіршення.

З'ясовано, що підприємство обрало цінову стратегію, яка дає змогу адаптуватися до змін ринку, однак виявлено проблеми в організаційній структурі, що не включає окремі підрозділи для діяльності з продажу та маркетингу. Ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, розроблено систему заходів, для покращення збутової діяльності, яка передбачає: удосконалення планування продажів; удосконалення кадрового забезпечення; покращення організації збутової системи; покращення якості лісо продукції; оптимізація цінової політики.

Розроблено систему заходів для покращення збутової діяльності, яка охоплює удосконалення планування продажів, кадрового забезпечення, організації збутової системи та цінової політики.

Запропоновано створити спеціалізований відділ збутової діяльності в структурі підприємства, підпорядкований головному економісту, з чітко визначеними функціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hobela V. Logistics as a supply tool for ecological and economic security of the state. *Intellectualization of logistics and supply chain management*. 2020. № 3. pp. 29-37. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3288>
2. Hobela, V., Blikhar, M., Syrovackyi, V., Maraieva, U., & Dudiuk, V. (2021). Economic and legal measures for ensuring the economy greening in the post-pandemic period. *Amazonia Investiga*, 10 (44), 252-260. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/37850>
3. Vereskliia M., Mykhalitska N., Trut O., Honchar S., Larin S. Digital Management System in a Business Environment. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 9 pp. 217-223. http://paper.ijcsns.org/07_book/202209/20220931.pdf
4. Mykhalitska N., Vereskliia M., Gorban I. Instrumentation of diagnostics flexibility of the enterprise development strategy in the context of ensuring economic security. *Problems of modern science: Collection of scientific articles*. Fadette editions, Namur, Belgium. 2018. P. 87-92.
5. Ortynskyi V., Tsymbaliuk M., Hobela, V., Kashchuk M. (2021). Legal support of socio-economic development model genesis in post-industrial society. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 5. № 40. С. 535–545. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.245212>
6. Алексич К. А., Кравченко В. Н. Методологія аналізу збутової діяльності торгової компанії. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2014. № 6. Т. 2. С. 8–13.
7. Базилевич В. Д. Ринкова економіка. Київ : Знання, 2012. 263 с.
8. Балабаниць А. Управління відносинами з постачальниками на основі концепції маркетингу взаємодії. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2015. №1. С. 87-92.
9. Балюх М. А. Економічний аналіз : навчальний посібник / 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2012. 556 с.

10. Бідзюра І. П. Основи підприємницької діяльності: навчальний посібник. Київ : Аспект-Поліграф, 2015. 320 с.
11. Блонська В. І. Прибуток торговельного підприємства та напрями ефективного його використання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 19.2. С. 236 -241.
12. Войтенко І. Теоретичні підходи до побудови збутової мережі промислового підприємства. *Економічна думка*. 2020. № 4. С. 193-199.
13. Гамалій В. Ф., Романчик С.А., Фабрика І. В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf)
14. Герасимчук В. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід. *Економіка України*. 2013. № 4. С. 12-17.
15. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник КНУТД*. 2014. № 3. С. 102-107.
16. Гобела В. В. Економіко-безпекова екологізація: теорія і практика : монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с.
17. Гобела В. В., Іванишин Т. Я. Innovative marketing tools for startup development in the digital age. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 6 (15), 413-419. <https://doi.org/10.32782/dees.16-60>
18. Головкіна Н. В. Європейський досвід регулювання маркетингових комунікацій: короткий огляд. *Маркетинг в Україні*. 2013. №2. С. 20–24.
19. Гришанова М. Мерчандайзинг ефективніший за рекламу. *Галицькі контракти*. 2012. №47. С. 22–23.
20. Гуштан, Т., Лихолат, С., Верескля, М., Михаліцька, Н., & Таранський, І. (2020). Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібно́ї торгівлі. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(34), 432–440. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215589>

21. Діденко Є. О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 5 (168) С. 35–40.
22. Дудюк В. С., Гобела В. В. Теоретичні підходи до визначення поняття екологічної безпеки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. № 25.5. С. 130–135.
23. Жигалкевич Ж. М., Фісенко Е. С. Система управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. №4. URL: <http://economyandsociety.in.ua>.
24. Залуцька Х. Я. Систематизація методів управління в розрізі його основних функцій в рамках забезпечення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2020. №2. С. 21-46.
25. Земко Г. Вони підвищують продаж на 20%. *Галицькі контракти*. 2013. №22. С. 11-15.
26. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова Щ.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2013. 352 с.
27. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2012. 256 с.
28. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій / А.В. Ключник, І.О. Білозерцева // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Економічні науки. 2014. Випуск 6. С. 188-191.
29. Козуб В. О., Уварова А. Є. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. *Науковий вісник Міжнар. гуманітарного ун-ту* : зб. наукових праць. Серія : Економіка і менеджмент. Одеса, 2018. Вип. 34. С. 18-23.
30. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навчальний посібник. Київ : Знання, 2017. 450 с.
31. Кучевська І. Ю. Збутова діяльність підприємства як аспект його виробничо-збутового потенціалу. *Актуальні проблеми використання*

- економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (м. Бердянськ, 18-19 квітня 2019 р.). Бердянськ, 2019. С. 125-128.
32. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики збутової політики підприємства. *Бізнес інформ.* 2014. №5. С. 302-305.
 33. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу.* 2015. № 2(40). С. 105–109.
 34. Мацера С. М. Управління контентом у маркетингових комунікаціях. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* Ужгород, 2018. №19. Ч.2. С. 91-94.
 35. Москаленко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки.* 2016. №6. С. 180–191.
 36. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації: підручник / Н. Михаліцька, М. Верескля, В. Бліхар, О. Омельчук, В. Вовк, М. Бліхар, М. Копитко. Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022. 443 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4846>
 37. Сміт Е. Успішний продавець завжди має задоволеного клієнта. *Підприємництво в Україні.* 2012. №9. С. 32–33.
 38. Сокальське ДЛГП «Галсільліс». Опендатабот – веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/30953917>
 39. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник. Житомир : ЖІТІ, 2013. 580 с.
 40. Терещенко О. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. *Економіка України.* 2014. №3. С.22і–26.
 41. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка.* 2013. № 3.
 42. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник.* 2020. №4(37). С. 88-95.