

наук І. О. Школьник та канд. екон. наук В.М. Кремень. Київ: «Центр учбової літератури», 2014. 427 с.

**Трішина А.В.**, студентка ННІЕОМС,  
Університет державної фіскальної служби України  
Науковий керівник: **Ляшенко Г.П.**, к.е.н., професор  
кафедри економіки підприємства  
Університет державної фіскальної служби України

## **ЗБУТОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА УПРАВЛІННЯ НИМ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **THE SALES POTENTIAL IN SHAPING COMPETITIVENESS OF THE COMPANY**

**Анотація.** У даній статті акцентовано увагу на теоретичні засади сутності та особливостей збутового потенціалу та управління ним у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Представлено поняття збутового потенціалу підприємства, а також що означає потенціал, а це є навички та можливості керівників, спеціалістів, службовців та інших категорій персоналу, щодо виробництва товарів чи здійснення послуг (або робіт), для отримання максимального доходу і забезпечення сталого функціонування та розвитку різних видів підприємств. Досліджено підходи збутового потенціалу, які забезпечує його формування у конкурентоспроможності підприємства. Кожен із цих підходів структурно інтегрує у собі такі три підсистеми, що від гармонійної взаємодії залежить рівень розвитку збутового потенціалу підприємства. Виділено, що основними елементами виступають системи, як: ресурсного забезпечення збутової діяльності, управління збутовою діяльністю та система підтримки збутової діяльності. Розглянуто управління збутовим потенціалом як багатоаспектний управлінський процес, що спрямований на забезпечення ефективного збуту підприємства у довгостроковій перспективі в умовах мінливості зовнішнього середовища. Збутовий потенціал підприємства досліджений, як можливість збуту, що забезпечує готовність і здатність підприємства здійснювати виведення товару на ринок, та його реалізацію за постійного вдосконалення технології збуту, а також новітні інновації продуктового ряду з урахуванням факторів маркетингового середовища. Визначено, що оцінити величину виробничо-збутового потенціалу підприємства у разі спільного розгляду виробничих і збутових можливостей суб'єкта господарювання практично неможливо. Особливостями збутового потенціалу визначено для даного потенціалу підприємства, що він є наявним ресурсним забезпеченням цієї діяльності та пряма залежність від вміння менеджерів ефективно використовувати ресурсне забезпечення, а також його збутової діяльності у сфері управління, та визначення збутового потенціалу в підсумковій величині фінансових результатів збутового потенціалу підприємства. Досліджено, механізм

управління збутовим потенціалом підприємства, що реалізує заходи, які потребують розробку та запровадження економічно обґрунтованої системи у формуванні збутового потенціалу суб'єктів господарювання, це має охоплювати існування різноманітних видів та чинників управління ним.

**Ключові слова:** потенціал, збутовий потенціал, управління потенціалу, система управління збутового потенціалу.

**Abstract.** This article focuses on the theoretical basis of the essence and peculiarities of sales potential and its management in the formation of competitiveness of the enterprise. The concepts of sales potential of an enterprise are presented, as well as means the potential, and this means the skills and capabilities of managers, specialists, employees and other categories of personnel, for the production of goods or implementation of services (or works), to obtain maximum income and ensure sustainable functioning and development of various types of enterprises. Supply-side capacity approaches that ensure its formation in the competitiveness of the enterprise are explored. Each of these approaches structurally integrates the following three subsystems, the level of development of sales potential of the enterprise depends on harmonious interaction. It is allocated, that the basic elements are the systems, as: resource maintenance of sales activity, management of sales activity and system of support of sales activity. The management of sales potential is considered as a multifaceted management process aimed at ensuring effective sales of the enterprise in the long term in conditions of the external environment variability. Sales potential of the enterprise is investigated, as an opportunity of sale, provides readiness and ability of the enterprise to carry out output of the goods on the market, and its realization on constant perfection of technology of sale, and also the newest innovations of a product line taking into account factors of the marketing environment. It is defined, that it is practically impossible to estimate size of industrial and marketing potential of the enterprise in case of joint consideration of industrial and marketing possibilities of the enterprise. Features of the sales potential are defined for the given potential of the enterprise, it is available resource maintenance of this activity and direct dependence on ability of managers to effectively use resource maintenance, and also its sales activity in management sphere, and definition of sales potential in total amount of financial results of sales potential of the enterprise. It is proved that the mechanism of management of the sales potential of the enterprise, implements measures, which require the development and implementation of economically sound system in the formation of sales potential of business entities, it should cover the existence of various types and factors of management of it.

**Keywords:** potential, sales potential, management of potential, system of management of sales potential.

*Постанова проблеми.* На теперішній час умови функціонування підприємств значно ускладнюються, це зумовлено через загострення конкурентної боротьби, нестабільністю попиту, зростанням цін на певні види виробничих ресурсів тощо. У

зв'язку з цим виникає потреба у постійному вдосконаленні технології збуту на підприємстві.

У сучасних умовах господарювання виробничі можливості більшості підприємств щодо виготовлення ними продукції значною мірою поступаються наявному попиту на неї, тобто існує істотний дисбаланс між існуючими виробничими потужностями суб'єктів господарювання та фінансовими можливостями потенційних покупців їх продукції. При цьому внаслідок глобалізації суспільно-економічних процесів, що відображається у зниженні торговельних бар'єрів між країнами, на багатьох товарних ринках відбувається зростання кількості продавців, тоді як чисельність споживачів продукції та наявні в них обсяги коштів істотно не збільшуються. Окрім цього, полегшення проникнення на товарні ринки виробників продукції із низькими питомими витратами на її виробництво закономірно призводить до зниження конкурентоспроможності тих вітчизняних підприємств, які виготовляють цю продукцію, затрачаючи при цьому більші обсяги виробничих ресурсів, що призводить до додаткового зниження рівня використання виробничих потужностей цих підприємств.

По причині зростання боротьби між товаровиробниками, що спричинено на фоні низької купівельної спроможності споживачів їх товарів та низького розміру фінансових результатів, отримуваних підприємствами, безпосередньо став залежати не лише від рівня виробничих можливостей, а й від здатності збуту продукції. За цих умов нагальним завданням суб'єкту господарювання стає реалізація комплексів організаційно-економічних заходів, що спрямовані на зростання обсягу збуту виготовленої продукції. Реалізація таких заходів потребує розробку та запровадження економічно обґрунтованої системи формування збутового потенціалу суб'єктів господарювання, це має охоплювати існування різноманітних видів та чинників управління ним.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Питання дослідження сутності категорії «збутовий потенціал», проблеми його формування, аналізу, оцінки та значення у формуванні конкурентоспроможності підприємства розглядаються у працях вітчизняних вчених, таких як О.І. Олексюк [13], Л.М. Таранюк [12], Л.В. Слюсарєва [11], В. Гурочкіна [4,5], Л.В. Потрашкова [9], Музичка Є.О. [7], Г.П. Ляшенко [8], О.А. Гавриш, А.Д. Кухарук, Т.В. Іванова [3] та ін. Аналіз вищенаведеної літератури вказує на постійне зацікавлення вчених питанням збутового потенціалу, формуванню конкурентоспроможності підприємства та їх взаємозв'язку, побудові теоретичних засад, розроблення систем та структур управління даними аспектами діяльності підприємств, розроблення та групування економічних показників оцінки тощо. Також Войнаренко М.П. [2] та інші автори, розробили систему оцінювання інноваційних бізнес-процесів ланцюгів створення доданої вартості, які включають збутову діяльність, з метою розробки стратегії розвитку взаємодії між постачальниками, виробниками, дистриб'юторами та дилерами.

*Мета статті* є дослідження теоретичних питань щодо застосування збутового потенціалу та управління ним у формуванні конкурентоспроможності підприємства.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Поняття «потенціал» формулювало багато вчених, але найбільш вдалим є формулювання І.М. Рєпіна, який визначив даний термін як сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних і т.п.), навичок та можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу, щодо виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства [13 с. 316]. Збутовий потенціал є вужчим поняттям, що можна визначити як сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських ресурсів та можливостей збуту, що забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати просування товару на ринок, його реалізацію за постійного вдосконалення технології збуту та інновації продуктового ряду [6 с. 198].

Збутовий потенціал доцільно розглядати з таких підходів, як комплексний та системний. З позиції комплексного підходу збутовий потенціал включає в себе комплексну систему, що складається з таких трьох систем, як: забезпечення, управління та підтримки збутового потенціалу.

З позицій системного підходу збутовий потенціал є невід'ємною частиною сукупного потенціалу підприємства і, у свою чергу, являє собою цілісну динамічну соціально-економічну систему, яка складається із сукупності взаємодіючих елементів різного ступеня складності та організації. Кожна із цих систем структурно інтегрує у собі такі три підсистеми, що від гармонійної взаємодії залежить рівень розвитку збутового потенціалу підприємства [6 с. 198].

За умов ефективної реалізації усіх основних складових інноваційного потенціалу (наукової, виробничо-технологічної, маркетингової, кадрової, матеріально-технічної, фінансової, інформаційної та ін.) підприємство посилює свої позиції на ринку та досягає сталого розвитку. В даному контексті процес «ефективна реалізація» [5, с. 52].

Іманентні характеристики збутового потенціалу підприємств зазначають такі особливості [1, с. 229]:

1) збутовий потенціал підприємства визначається наявними у нього обсягами та якістю (споживчими властивостями) певних ресурсів, що потрібні для здійснення збутової діяльності, – ресурсним забезпеченням цієї діяльності;

2) збутовий потенціал підприємства безпосередньо залежить від вміння менеджерів та інших працівників суб'єкта господарювання ефективно використовувати ресурсне забезпечення його збутової діяльності – компетенцій підприємства у сфері управління його збутовою діяльністю;

3) збутовий потенціал підприємства у підсумку відображається величиною фінансових результатів від здійснення ним операцій з реалізації продукції (насамперед величиною відповідних доходів та прибутків), а також системою часткових показників ефективності збутової діяльності суб'єкта господарювання (зокрема рівнем прибутковості його комерційних витрат).

Отже, збутовий потенціал підприємства можна визначити як можливість збуту, що забезпечує готовність і здатність підприємства здійснювати виведення товару на ринок, його реалізацію за постійного вдосконалення технології збуту, а також інновації продуктового ряду з урахуванням факторів маркетингового середовища. Дійсно, збутовий потенціал охоплює наявне ресурсне забезпечення та компетенції у сфері управління збутовою діяльністю менеджерів, що дають змогу за наявних виробничих можливостей суб'єкта господарювання та існуючих характеристик його зовнішнього середовища отримати максимально можливу величину фінансових результатів.

Гурочкіна В.В. зазначила, що «глобальні виробничі бізнес - процеси у світовій та вітчизняній економіці відіграють вирішальну роль при формуванні ланцюгів доданої вартості. В Україні набуває особливого значення інтеграція виробничих ланцюгів, що характеризується кооперуванням виробництва, між галузевими та внутрішньогалузевими зв'язками» [4].

Управління потенціалом підприємства, в цілому, виступає як загальноекономічний чинник раціонального споживання ресурсів та ефективного функціонування виробничої системи. Управління потенціалом підприємства охоплює сукупний потенціал (інвестиційну, господарську та фінансову діяльність), ринковий потенціал (маркетингову сферу, ділову активність та виробничу діяльність), а також виробничо-збутовий потенціал підприємства. Варто розглянути управління збутовим потенціалом як багатоаспектний управлінський процес, спрямований на забезпечення ефективного збуту підприємства у довгостроковій перспективі в умовах мінливості зовнішнього середовища.

Система управління збутовим потенціалом підприємства наочно зображена на рис. 1.2. Система управління збутовим потенціалом повинна забезпечити достатній рівень його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Також повинні бути задіяні всі системи збутового потенціалу, а саме:

- система ресурсного забезпечення (товарного, кадрового та інформаційного),
- система управління збутовою діяльністю (програмування, організація та аудит збутової діяльності),
- система підтримки збутової діяльності (маркетингові комунікації безпосереднього і опосередкованого впливу, сервісна підтримка).

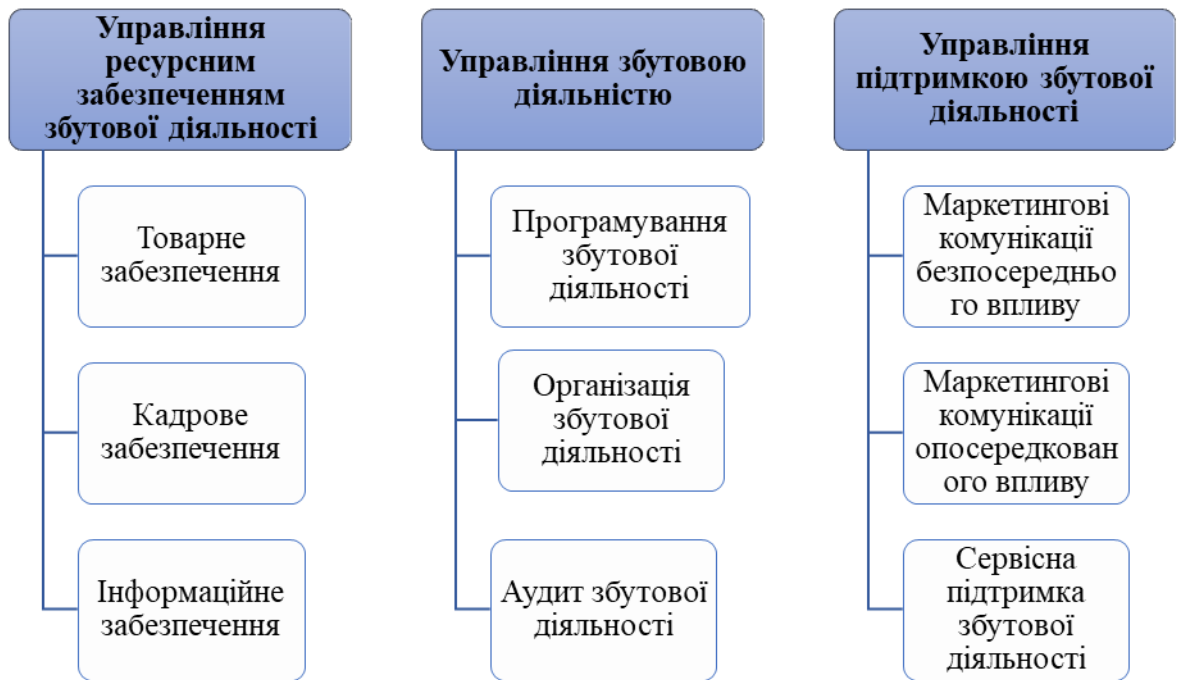


Рис. 1.2. Система управління збутовим потенціалом підприємства  
Джерело: розроблено автором згідно [10].

Отже, збутовий потенціал – це сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських та комунікаційних ресурсів та можливостей збуту, що забезпечують готовність підприємства здійснювати виведення товару на ринок, його реалізацію за постійного вдосконалення технології збуту. Особливостями збутового потенціалу: визначення даного потенціалу підприємства наявним ресурсним забезпеченням цієї діяльності; пряма залежність від вміння менеджерів ефективно використовувати ресурсне забезпечення його збутової діяльності у сфері управління; визначення збутового потенціалу в підсумку величиною фінансових результатів. Збутовий потенціал підприємства варто аналізувати за такими напрямками: аналіз виконання договірних зобов'язань перед покупцями по поставках продукції, аналіз якості, що поставляється покупцям продукції, аналіз показників результативності збутового потенціалу, аналіз впливу ефективності використання збутового потенціалу на прибуток підприємства. Управління збутовим потенціалом - багатогранний управлінський процес, спрямований на забезпечення ефективного збуту підприємства у довгостроковій перспективі в умовах мінливості зовнішнього середовища, що охоплює систему управління ресурсним забезпеченням, управління збутовою діяльністю та підтримку її функціонування.

*Висновки.* Визначення теоретичних засад сутності та особливостей збутового потенціалу підприємства дають змогу узагальнити поняття «збутового потенціалу» як сукупності інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських та комунікаційних ресурсів і можливостей збуту, що забезпечують готовність підприємства здійснювати виведення товару на ринок, його реалізацію за постійного вдосконалення технології збуту. Основні особливості збутового потенціалу: визначення даного потенціалу підприємства наявним ресурсним забезпеченням цієї

діяльності; пряма залежність від вміння менеджерів ефективно використовувати ресурсне забезпечення його збутової діяльності у сфері управління; визначення збутового потенціалу в підсумку величиною фінансових результатів. Збутовий потенціал підприємства доцільно аналізувати за такими напрямками: аналіз виконання договірних зобов'язань перед покупцями по поставках продукції, аналіз якості, що поставляється покупцям продукції, аналіз показників результативності збутового потенціалу, аналіз впливу ефективності використання збутового потенціалу на прибуток підприємства. Збутовий потенціал підприємства має великою мірою автономний характер, оскільки збут продукції – це господарська операція, що має зовсім іншу специфіку, ніж процес її виготовлення. Тому оцінити величину виробничо-збутового потенціалу підприємства у разі спільного розгляду виробничих і збутових можливостей суб'єкта господарювання практично неможливо, оскільки кожен з цих двох видів потенціалу має на меті різні цілі та результати їх формування. Управління потенціалом підприємства охоплює сукупний потенціал (інвестиційну, господарську та фінансову діяльність), ринковий потенціал (маркетингову сферу, ділову активність та виробничу діяльність), а також виробничо-збутовий потенціал підприємства. Управління збутовим потенціалом – управлінський процес, що спрямований на забезпечення ефективного збуту підприємства, а також охоплює систему управління ресурсним забезпеченням, управління збутовою діяльністю та підтримку її функціонування.

#### Список використаних джерел

1. Висоцький А. Л. Сутність та особливості збутового потенціалу як складової частини сукупного економічного потенціалу підприємств. *Збірник науково-технічних баз. Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.8. С. 225-233.
2. Voynarenko M., Varnalii Z., Hurochkina V., Menchynska O. Estimation of Innovative Business Processes of the Enterprises in Conditions of Emergence Economics. *Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*. (Khmelnyskyi, Ukraine, September, 2019). Atlantis Press. Volume 95. URL: <https://www.atlantis-press.com/article/125917640> DOI: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.32>
3. Гавриш О.А. Конкурентоспроможність промислових підприємств. К. : НТУУ "КПІ", 2016. 159 с.
4. Гурочкіна В.В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. № 5 (21). С. 51-57. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2015/No5/51.pdf>
5. Гурочкіна В.В. Менчинська О.М. Інтеграційні виробничі ланцюги та місце українського машинобудування в міжнародних рейтингах. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України (економічні науки): електронне наукове видання*. 2018. № 2. С. 42-56. URL: <http://ojs.nusta.edu.ua/index.php/ojs2/article/view/38/38>
6. Кузнецова Т.В. Управління потенціалом підприємства. Рівне : НУВГП, 2017. 196 с.

7. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності торговельних підприємств. *Економічний часопис XXI*. 2013. №11-12 (2). С. 64-67.
8. Ляшенко Г.П. Маркетинг та його вплив на розвиток потенціалу підприємства. Інститут вищої освіти та його вплив на регіональний розвиток України: соціокультурні, економічні та правові аспекти. Ірпінь. 2008. С. 263-265.
9. Потрашкова Л.В. Потенціал соціально відповідального підприємства: концепція та моделі. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 308 с.
10. Сафонов Ю.М. Масленніков Є. Управління потенціалом підприємства. Одеса: Прес-кур'єр, 2015. 244 с.
11. Слюсарєва Л.В. Концепція соціально-відповідального бізнесу в Україні, як засіб підвищення конкурентної спроможності підприємства URL: [essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/64060](http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/64060).
12. Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства. Суми Мрія-1, 2016. 277 с.
13. Федонін О.С. Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 316 с. URL: <http://dSPACE.oneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>

**Швед В.В.**, к.е.н., доцент,

професор кафедри бізнесу і права,

Вінницький інститут Університету «Україна»

ORCID: 0000-0001-5497-0975

**Прохорова О.В.**, магістрант 1-го року підготовки,

спеціальність «Фізична терапія. Ерготерапія»,

Вінницький інститут Університету «Україна»

**Медведкін Р.В.**, магістрант 2-го року підготовки,

спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»,

Вінницький інститут Університету «Україна»

**Яковченко І.С.**, здобувач спеціальності «Менеджмент»,

Вінницький інститут Університету «Україна»

## СТРАТЕГІЧНЕ ТА ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

### STRATEGIC AND OPERATIONAL PLANNING: A COMPARATIVE ANALYSIS

**Анотація:** У статті розглядається сутність стратегічного та оперативного планування, визначаються їх ключові особливості та вивчається різноманітність підходів їх застосування.

**Ключові слова:** план, планування, стратегія, стратегічне планування, оперативне планування.