

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Будівництво, архітектура та дизайн
(повне найменування факультету)

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Бакалавр
(ступінь вищої освіти)

на тему Управління збутовою діяльністю
підприємства
(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БАД-410

Спеціальності 076 "Підприємництво
(код і найменування спеціальності)
та торгівля"

Освітня програма (спеціалізація)
"Економіка підприємства"

Олейченко. К.В.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Крайнік. О.М.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Гармідер. І.Д.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Будівництво, архітектура та дизайн
Кафедра Будівництво, торгівля та біржова діяльність
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 076 "Підприємництво та торгівля"
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) "Економіка підприємства"
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ПТБЗПікаренко А.М.« » 20 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Олейченко Карина Віталіївна
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Управління збутовою діяльністю підприємства

керівник проєкту (роботи) Крайнік Вієна Миколаївна
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «29» березня 2024 року № 101

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) з червня 2024р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) закони та законодавчі акти України, річні звіти підприємства, статистично звітність, додаткові матеріали до річних звітів, наукова література

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства; Дослідження особливостей управління збутовою діяльністю в ПРАТ "Обалонь"; Напрямки удосконалення збутовою діяльністю ПРАТ "Обалонь"

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконавця завдання
1-3	Крайнік О.М. к.в.н., доц.	<i>Граф</i>	<i>Граф</i>
	Нормоконтроль Бобко Н.А		<i>Бобко</i>

7. Дата видачі завдання « 24 » травня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Пр
1.	Закріплення та узгодження завдання	24.05.2024	
2.	Вибір статистичного матеріалу	24.05.2024	
3.	Підготовка 1 розділу	29.05.2024	
4.	Підготовка другого розділу	30.05.2024	
5.	Підготовка третього розділу	31.05.2024	
6.	Подання на кафедру та нормоконтроль	03.06.2024	
7.			

Студент(ка)

Граф
(підпис)Олейченко К.В.
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)

Граф
(підпис)Крайнік Алена
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота за спеціальністю 076 «Економіка підприємства». Національний Університет «Запорізька Політехніка», Запоріжжя, 2024 рік.

Дипломну роботу присвячено дослідженню теоретичних завдань та обґрунтуванню практичних напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю на підприємстві. На підставі проведеної аналітичної оцінки управління збутом ПРАТ «Оболонь» розроблено заходи щодо його удосконалення.

Запропоновано основні напрями покращення системи управління збутовою діяльністю з використанням альтернативних методів збуту та

Метою дослідження є вивчення теоретичних та практичних аспектів управління збутовою діяльністю, а також розробка рекомендацій для підвищення ефективності збутової діяльності ПРАТ «Оболонь».

Практична цінність дослідження полягає у розробці та пропозиції заходів для вдосконалення збутової діяльності ПРАТ «Оболонь».

Отримані результати дослідження мають практичне значення для удосконалення управління збутовою діяльністю ПРАТ "Оболонь". Пропозиції, які виносяться на розгляд, стосуються розширення штату підрозділу збуту та використання альтернативних методів збуту. Ці заходи не лише сприятимуть збільшенню прибутковості підприємства, але й позитивно вплинуть на його фінансовий та виробничий стан.

Загальний обсяг роботи складає 87 сторінки комп'ютерного тексту, де представлено 15 таблиць та 15 рисунків. Також робота включає список використаних джерел із 39 найменувань.

ЗБУТ, УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, МОТИВАЦІЯ, ПРИБУТОК.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Теоретичні основи та сутність поняття « збутова діяльність».....	7
1.2. Управління збутовою діяльністю підприємства.....	14
1.3. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	35
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	35
2.2.Аналіз системи управління збутовою діяльністю підприємства.....	44
2.3. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємства...	51
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	57
3.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Оболонь».....	57
3.2.Економічна оцінка управління збутової діяльності підприємства.....	62
3.3 Напрями підвищення ефективності управління збутової діяльності підприємства.....	67
Висновок.....	72
Джерела інформації.....	74
Додатки.....	78

ВСТУП

Стратегія збуту являє собою складний процес, що включає такі етапи як: розробка плану збуту з урахуванням очікуваного прибутку, пошук покупців, встановлення конкурентоспроможної ціни відповідно до якості товару та попиту на нього, а також активне використання факторів, що сприяють збуту продукції та збільшують прибуток. Головні цілі збутової стратегії підприємства впливають з їх загальних цілей, які полягають у максимізації прибутку або мінімізації збитків. Успіх досягається завдяки ефективній збутовій діяльності, яка особливо важлива в умовах відкриття нових ринків та євроінтеграції.

У сучасному ринковому середовищі національним підприємствам необхідно звернути увагу на прогресивності, стратегічному баченні та відданості перспективі. Одним з ключових завдань в умовах відкритої економіки є формування та підтримка довгострокових конкурентних переваг у сфері збуту. Це можливо лише при належному управлінні збутовою діяльністю.

Організація збутової діяльності як частина функціональної підсистеми підприємства повинна враховувати координацію працівників, які займаються управлінням збутовими операціями, та забезпечити належний підбір фахівців, оцінку якості та результативності роботи, а також використання стимулів для працівників.

Розробка ефективної системи управління збутом вимагає врахування основних напрямків діяльності та забезпечення координації між виробництвом, збутом, складом, транспортом та іншими функціональними областями для своєчасної реалізації продукції або послуг.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні основи та сутність поняття «збутова діяльність»

Управління збутовою діяльністю підприємства стає вельми критичним у контексті зростання конкуренції на ринках збуту, збільшення витрат, пов'язаних із реалізацією та просуванням товарів, а також у зв'язку з підвищенням вимог споживачів до якості обслуговування. Це стає одним з найзагальніших завдань для вітчизняних виробників, оскільки від ефективності вирішення цього завдання визначається результат діяльності всього підприємства. Недооцінка значення економічної категорії "збут" у теорії може призвести до неправильного розуміння важливості збутової діяльності на практиці для суб'єктів господарювання [1].

Оксфордський словник у розділі "Бізнес. Фінанси" визначає поняття розподілу і збуту як доведення товарів до споживачів через систему оптових і роздрібних торговців. Проте це визначення є лише одним з варіантів терміну, а не основним [5].

Розглянемо декілька видів визначень категорії "збут":

1. Перший вид визначень характеризує збут як контакти зі споживачами, формування і розвиток відносин з ними.
2. Другий вид визначень, характерний для управлінського підходу, де збутова діяльність ототожнюється з елементами маркетингу, такими як планування, контроль, цінова політика.
3. Третій вид визначень наголошує на обміні товару на гроші.
4. Четвертий тип враховує всі вище перелічені ознаки.

Цю класифікацію запропонувала Н. В. Майбогіна, підкресливши, що збутову діяльність можна розглядати як комплекс відносин, що включають юридичні, комерційні та технологічні операції.

Науковці різними чинами підходять до визначення поняття "збут", і головна відмінність полягає в тому, що одні вважають "збут" процесом фізичного переміщення товару і називають його "розподілом" або "товарорухом", тоді як інші розглядають "збут" як діяльність.

Узагальнюючи різні визначення та концепції поняття "збут", можна відзначити, що вони охоплюють багато компонентів та етапів, що свідчить про те, що збут є процесом. Оскільки цей процес включає різні складові, такі як комерційна, юридична, транспортна, комунікаційна, можна зробити висновок, що збут є повноцінною складовою діяльності підприємства. Таким способом, поняття збуту і збутової діяльності є тотожними [2].

Таблиця 1.1 Визначення понять «збут»

Поняття	Визначення
1	2
Збут	Багатоступневий процес проходження товарів від виробника до споживача
	Ланцюг, який зв'язує підприємство-виробник зі споживачем через проміжні елементи: збутовиків, торгових посередників, ініціаторів покупки
	Являє собою продаж, реалізацію підприємством продукції з метою отримання грошового виторгу, забезпечення надходжень грошових коштів
	Процес реалізації виготовленої продукції з метою перетворення товарів на гроші та задоволення потреб споживачів
	Реалізація товарів чи послуг, перехід права володіння товаром з одних рук в інші, тобто момент продажу
	Транспортування, складування, доробка, просування до оптових та роздрібних пунктів реалізації, передпродажна підготовка та продаж товарів
	Сукупність дій, які здійснюються з того моменту, як продукт у тій або іншій формі, в якій він буде використовуватися, надходить до комерційного підприємства виробника або кінцевого виробника до того моменту, коли споживач закупає його
	Є системою відносин і заходів, які визначають діяльність підприємства з реалізації продукції та здійснюють збут продукції, товарообмін, контроль та регулювання цих процесів шляхом

Узагальнюючи наведені визначення та концепції поняття "збут", можна відзначити, що вони включають багато компонентів та етапів, що свідчить про те, що збут є процесом. Оскільки цей процес охоплює різні складові, такі як комерційна, юридична, транспортна та комунікаційна, можна зробити висновок, що збут є повноцінною складовою діяльності підприємства.

Варто зазначити, що сутність поняття "збутова діяльність" полягає в тому, що вона повинна максимально задовольняти потреби покупців, забезпечуючи їм найбільшу зручність, і одночасно враховувати вплив конкурентів.

У понятті "управління збутом" ключовим є слово "збут", яке розуміється як певний "процес" або "діяльність". За думкою Белінського П.І., суть збутової діяльності в узагальненому розумінні полягає в тому, що це є процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку.

Водночас, за визначенням Балабанової Л.В., збутова діяльність - це все те, що забезпечує максимальну вигідність торгівельної угоди для кожного з партнерів, при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача.

Наукові дослідження українських економістів вказують на різні тлумачення поняття "збутова діяльність". Деякі вчені розглядають її як продаж або як фінальну стадію господарської діяльності підприємства, надаючи широкі визначення, що розкривають ці поняття та їх сутність через процес управління збутовою діяльністю.

В науковій літературі поняття "збутова діяльність" і "збут" вживаються як синоніми. Д. Джоббер і Д. Ланкастер вважають, що збутова діяльність в умовах ринкової орієнтації є однією з функцій маркетингу. Вони стверджують, що вся робота повинна координуватися ідеєю маркетингу, оскільки продаж продукції та управління збутом пов'язані з аналізом потреб і запитів потенційних покупців.

Таблиця 1.2 Визначення поняття «збутова діяльність» у науковій літературі

Автор	Трактування
Ляпунов А.Д.	Діяльність підприємства за доведення товарів від виробника до споживачів.
Ямкова О.М.	Комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організацію розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантаженою продукцією)
Кальченко А.Г	Процес організації товарного обміну готової продукції з метою одержання підприємницького прибутку
Лук'янець Т.І.	Процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку
Майбогіна Н.В.	Комплекс відносин, які включають юридичні, комерційні та технологічні операції
А. Балабаниць, Л. Бадабанова .	Цілісний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації товарів з урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання найкращого партнера — постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації.
Глазкова К.О.	Процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку

Україна має розвинену систему збуту, яка включає різноманітні канали та методи реалізації товарів і послуг. Основні аспекти збутової діяльності включають:

□ **Маркетингові дослідження:** Вони також включають аналіз цільової аудиторії, їхніх переваг і поведінки, а також оцінку ефективності різних маркетингових стратегій.

□ Продажі й реклама: Реклама може бути спрямована як на привертання нових клієнтів, так і на утримання і підтримку вже наявних. Продажі також можуть включати розвиток системи ціноутворення та управління продажами.

□ Дистрибуція: Окрім вибору каналів дистрибуції, важливо також оптимізувати ланцюжок постачання та забезпечити якісне управління запасами.

□ Клієнтське обслуговування: Воно має включати не лише реактивну підтримку, а й прогнозування потреб клієнтів та активне удосконалення сервісу на основі отриманих відгуків.

□ Аналіз результатів: Потрібно не лише відстежувати фактичні продажі, але й аналізувати їх у контексті стратегічних цілей компанії та здійснювати корекцію стратегії на основі цього аналізу.

Абсолютно зрозуміло, що збутова діяльність не може існувати відособлено від інших складових підприємства: без виробництва продукції не існуватиме збуту, а без збуту виробництво не матиме каналів для реалізації. Однак крім взаємодії між цими сферами діяльності може виникати і конфлікт. Бажання відділу збуту створити комбінацію товарів та послуг, спеціально призначених для індивідуальних запитів, підвищити унікальну естетичну привабливість виробів, досягти високої якості може не отримати підтримки зі сторони керівника виробничого процесу[17].

Важливі взаємовідносини у відділу збуту складаються з відділом НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки). Відділ збуту зазвичай потребує нової продукції зі специфічними характеристиками, високою якістю та низькою вартістю. Водночас, відділ НДДКР зосереджується на покращенні функціональних характеристик продукції, а не комерційних, і прагне створювати нові продукти на основі стандартних компонентів. Однак відділ збуту більше зацікавлений у розширенні асортименту та випуску виробів з індивідуальних компонентів.

Одним із компромісних варіантів є створення продуктів, які можна запатентувати, включаючи торговельні марки. Це забезпечить певну "монополію" на ринку шляхом унікальних характеристик продукції. Завдяки цьому, відділ збуту зможе пропонувати ринку особливі та неповторні товари.

У контексті закупівель та постачання промислових підприємств, прямий вплив на діяльність відділу збуту не спостерігається. Хоча якість сировини та обладнання, що закуповують, впливають на майбутню вартість продукції, безпосереднього зв'язку з процесом збуту тут немає.

Проте, для торгівельних підприємств закупівлі мають значний вплив на збут, оскільки забезпечення достатніх запасів товарів на складі та широкий асортимент значно полегшують роботу відділу збуту.

Фінанси та бухгалтерія тісно пов'язані зі збутом і залежать від його результатів. Формування як окремих бюджетів, так і загального бюджету підприємства, базується на прогнозованих обсягах продажів та доходах від реалізації продукції.

У такий спосіб, збутова служба підприємства, а також збутова діяльність у цілому, є неодмінною частиною основних процесів компанії. Незалежно від того, які рішення приймає керівництво на кожному етапі роботи підприємства, усе врешті-решт зводиться до збуту, без якого діяльність підприємства втрачає сенс. Водночас, результати збуту суттєво впливають на інші аспекти роботи компанії[2].

Інновації, які вдосконалюють техніку, продукти, послуги та технології, відіграють ключову роль у збутовій діяльності виробничих підприємств. Інноваційні процеси є основою стратегічного розвитку компанії, безпосередньо впливаючи на її здатність реалізовувати продукцію. Вони стимулюють зростання клієнтської бази та збільшення обсягів продажів.

Процес прийняття рішень у сфері розподілу товарів є надзвичайно складним з точки зору його структурування. При аналізі функціонування

системи розподілу важливо враховувати поведінку продукту та споживачів, як показано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Компоненти системи розподілу та їх характеристики

Компоненти системи розподілу	Характеристика
1	2
Продукт	Здатність до зберігання; транспортабельність; постійна та частота потреби у продукті; відгуки споживачів про використання продукту
Споживачі	Загальна чисельність споживачів та їх груп; культура та звичаї покупок; ставлення до методів продажу продукції; щільність споживання продукції в точках роздрібної та оптової торгівлі

Система розподілу товарів охоплює кілька важливих функцій, зокрема: сортування та розміщення продукції, передача прав власності від продавця до покупця, підтримання зв'язків між учасниками процесу, захист товару під час передачі права володіння, а також організація переговорів між покупцями та продавцями.

Основні функції збуту можна розподілити на такі аспекти:

1. Організація сегментації ринку: Визначення та аналіз різних груп споживачів для ефективного націлювання продукту.
2. Планування рекламних заходів: Розробка стратегії для просування товарів на ринку через різні канали комунікації.
3. Організація договірних відносин: Укладення та підтримка контрактів з посередниками або кінцевими споживачами.
4. Планування відвантаження: Координація процесів доставлення товарів потенційним клієнтам.
5. Формування збутових каналів: Вибір та управління каналами, через які продукція досягає споживачів.
6. Організація логістичних операцій: Приймання, зберігання, пакування, сортування та відвантаження товарів потенційним покупцям.

7. Забезпечення інформаційної та ресурсної підтримки: Налагодження інформаційних потоків, ресурсів і технологічних процесів для ефективного збуту.

8. Організація стимулювання продажів: варів. Розробка заходів для заохочення покупців до придбання продукції.

9. Формування зворотного зв'язку з клієнтами: Встановлення та підтримка комунікацій для отримання відгуків від споживачів.

Основною метою підприємства є успішний вихід на ринок та досягнення економічної ефективності. Для цього компанія повинна пропонувати продукцію, яка буде конкурентоспроможною і привабливою для потенційних покупців, що вимагає постійного стимулювання збуту.

1.2 Управління збутовою діяльністю підприємства

Управління збутовою діяльністю є невід'ємною частиною програми маркетингу підприємства. Формування конкурентоспроможного підприємства в Україні неможливо провести за короткий термін, його довгостроковий характер вимагає розробки підприємствами конкретних заходів щодо управління збутовою діяльністю, які допоможуть підприємству отримати максимальну вигоду та зайняти міцну позицію на ринку. “Управління збутом” як поняття більшою мірою визначається як частина науки маркетинг, хоча деякі науковці трактують дане поняття з позиції менеджменту. У результаті аналізу різних точок зору визначено, що управління збутовою діяльністю – це окремий вид діяльності підприємства, який здійснюється в процесі його функціонування як учасника ринку. На основі дослідженого варто зауважити, що поняття “управління збутом” можна вважати більше “діяльністю”, аніж “процесом”. Подальшого розвитку набуло питання дослідження методології складання стратегії управління

збутовою діяльністю, потребують вивчення фактори зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання, які можуть впливати на управління збутовою діяльністю підприємства[5].

Щоб забезпечити ефективне управління збутовою діяльністю на виробничому підприємстві, необхідно створити систему управління, яка інтегрує цілі та стратегії збуту продукції з урахуванням потреб кінцевих споживачів. Успіх реалізації збутової політики залежить від внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, що вимагає комплексного підходу до її розробки.

Система організації виробничо-збутової діяльності повинна відповідати основним напрямкам господарської діяльності підприємства, забезпечуючи скоординовану роботу у сферах виробництва, збуту, зберігання та транспортування продукції. Через недостатню ефективність інформаційного забезпечення збутової діяльності, найкращим рішенням є проведення детальних досліджень мікросередовища підприємства. Це дозволить оцінити вплив різних факторів на виробничо-збутову діяльність і підвищити її ефективність.

До чинників, які впливають на виробничо-збутову діяльність підприємства, належать:

- Кількість і структура споживачів: це включає як загальну кількість клієнтів, так і їхні сегменти, що можуть мати різні потреби та вподобання.
- Номенклатура та масштаби виробництва: належать до різноманітності та обсягу продукції, що виготовляється підприємством, що визначає асортимент та пропозицію на ринку.
- Інтенсивність і кількість каналів розподілу: охоплює ефективність, кількість і охоплення каналів, через які продукція доставляється до споживачів.

- **Форми і характер організації каналів збуту:** включає структуру і типи каналів збуту, наприклад, прямий продаж або через посередників, і як вони організовані.
- **Імідж і торговельна мережа виробника:** має на увазі репутацію підприємства на ринку і його здатність підтримувати сильні торговельні зв'язки.
- **Конкуренція:** включає аналіз конкурентів, їхньої продукції та стратегії, що може впливати на позиціювання підприємства на ринку.
- **Економічні чинники:** такі як податкова і митна політика, що можуть впливати на витрати підприємства та ціни продукції.
- **Правові чинники:** включають нормативні акти, які захищають права споживачів і регулюють господарські відносини.
- **Технологічні чинники:** охоплюють використання сучасних інформаційних систем, новітніх транспортних рішень і комунікаційних технологій, що підвищують ефективність операцій.

Тож, термін "управління збутом" описує діяльність підприємства, яка спрямована на організацію ефективного переміщення товарів з метою задоволення потреб споживачів. Ця діяльність не тільки сприяє підтриманню конкурентоспроможності, але й забезпечує підприємству економічну вигоду[5].

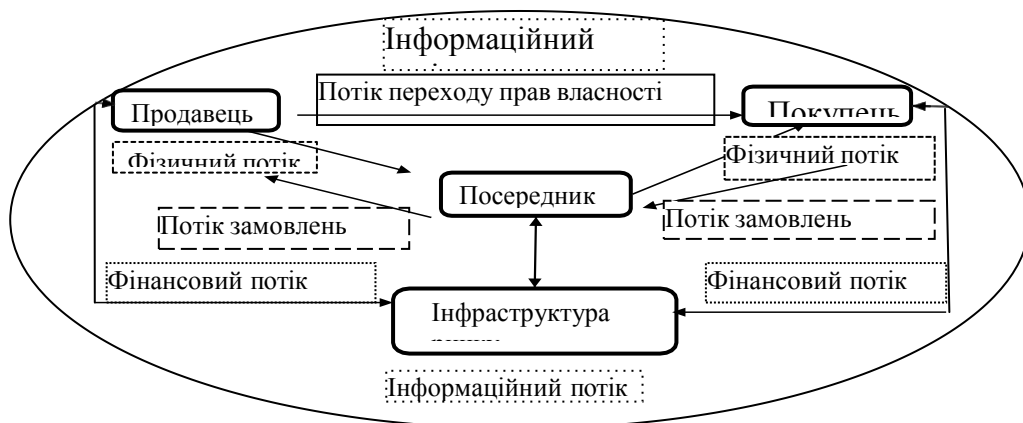


Рисунок 1.1 - Комерційні потоки , що формуються при здійсненні збутової діяльності

Підприємства повинні приділяти увагу не одній конкретній стратегії, методу чи підходу, а декільком, оскільки це сприяє значному зростанню обсягів продажів та відповідно доходів від реалізації продукції.

Основне завдання планування продажів полягає у досягненні конкретних цілей щодо обсягів продажів. Для успішної збутової діяльності важливо, щоб керівники зосереджувалися на досягненні бажаних результатів. Тому передбачається, що стратегії продажів будуть плануватися заздалегідь для забезпечення ефективного функціонування підприємства[13].

Підприємства мають приділяти увагу не лише одній конкретній стратегії, методу чи підходу, а кільком, що супроводжується значним зростанням обсягів продажів та, відповідно, доходів від реалізації продукції. Основне завдання планування продажів полягає у досягненні конкретних цілей у продажах. Для успішної збутової діяльності важливо, щоб менеджери зосереджувалися на досягненні бажаних результатів. Тому передбачається, що стратегії продажів будуть плануватися заздалегідь для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Система управління збутом охоплює різноманітні процеси, інструменти та стратегії, які сприяють компаніям в успішному розміщенні та продажу своїх товарів або послуг на ринку. Важливо розуміти, що цей механізм може змінюватися залежно від розміру компанії, галузі діяльності та конкретних цілей, але загальні принципи залишаються однаковими. Управління продажами є ключовою функцією, спрямованою на планування, керування та контроль над процесом продажу продукції або послуг компанії. Ефективне управління продажами сприяє збільшенню обсягів продажу, поліпшенню співпраці з клієнтами та досягненню комерційних цілей.

Створення ефективної системи управління збутовою діяльністю, яка враховує інтереси регіональних виробників є пріоритетним завданням підприємств будь - якої форми власності. Вона повинна включати вирішення низки теоретичних і методико-прикладних завдань, пов'язаних з

економічним оцінюванням збутової діяльності, проведенням системних досліджень кон'юнктури ринку, створенням кваліфікованого відділу маркетингу та логістики, плануванням стратегії розвитку збутової діяльності, формуванням аналітичного й інформаційного забезпечення .

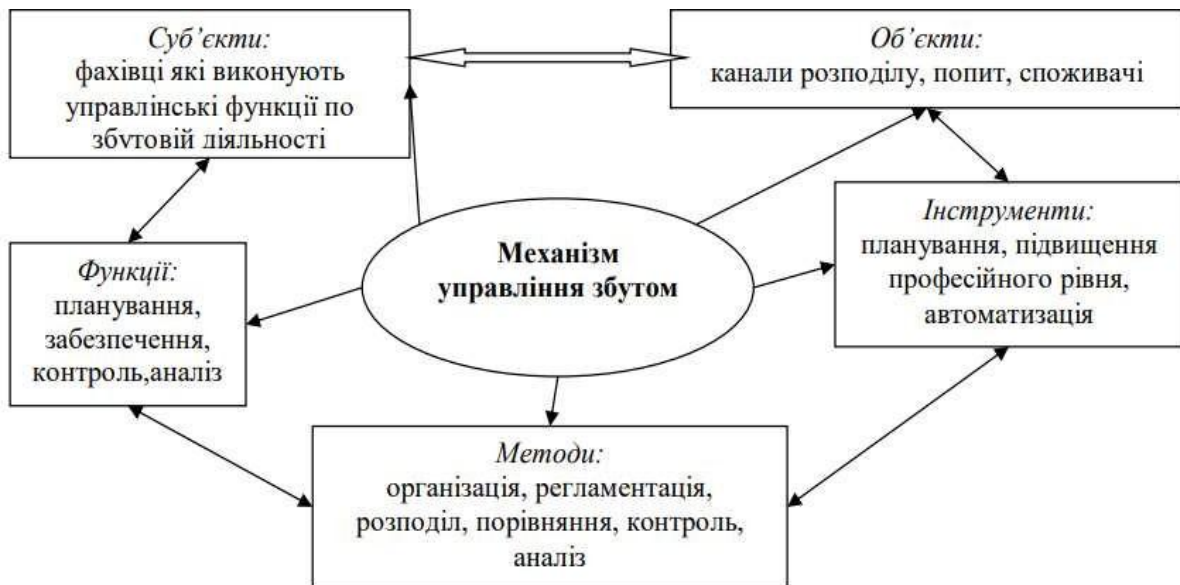


Рисунок 1.2 – Механізм управління збутом[19]

Під сучасним управлінням збутовою діяльністю слід розуміти систему економічних відносин, що складаються в процесі виробництва і збуту продукції, побудова ефективних каналів розподілу, організацію раціональної системи товароруку, системи комунікацій, ефективного управління персоналом, а також планування, організацію, контроль і аналіз збутової діяльності підприємства з метою найбільш повного задоволення потреб покупців і одержання прибутку

Підприємства повинні орієнтуватися не на одну якусь стратегію, метод чи спосіб, а не декілька, що супроводжується значним зростом продажів та відповідно збуту продукції.

Методи управління збутом обумовлені характеристиками окремих продуктів або лінійок продуктів. Наприклад, у продажі промислових та споживчих товарів виникають досить різні проблеми, і в кожній галузі існує

багато варіацій залежно від того, чи здійснюється продаж споживачам чи посередникам. Серед менеджерів зі збуту також існує велика різноманітність особистих переваг щодо методів та прийомів організації, мотивації та планування.

Таким чином, спосіб організації функції управління збутом відрізняється від галузі до галузі і навіть серед підприємств, які продають один і той же тип продукції. Тобто організація стає дедалі складнішою, тому що необхідно орієнтуватися на інтереси всіх структурних підрозділів, а не одного. Слід зазначити, що багато підприємств мають сотні продавців, а деякі навіть тисячі.

Найбільш ефективними засобами, які стимулюють збут продукції на ринку є: реклама продукції, технічне обслуговування реалізованого товару та застосування товарного знаку. Насамперед до головних методів, які стимулюють збут продукції, належить передусім формування попиту потенційних споживачів та необхідність встановлення тісних контактів зі споживачами на місцях реалізації продукції.

За допомогою визначення певних характеристик замовника і пропозиції товару можна здійснити детальний опис характеристик потенційних клієнтів, їх психології, а формування клієнтської бази дозволить підприємству зкріпити свої позиції на конкурентному ринковому середовищі.

Товарна пропозиція має визначати переваги та функції продукту, орієнтуючись заздалегідь на показники, які можуть вирішити проблеми потенційного споживача. Найбільш надійним рішенням є запуск новинки, тобто продукту чи послуги. Після запровадження чогось нового, наприклад розширення спектру своїх послуг, підприємству потрібно регулярно досліджувати свій ринок функціонування та визначити, чи йде воно в мінус чи в плюс.

Товарна пропозиція має визначати переваги та функції продукту, орієнтуючись заздалегідь на показники, які можуть вирішити проблеми

потенційного споживача. Найбільш надійним рішенням є запуск новинки, тобто продукту чи послуги. Після запровадження чогось нового, наприклад розширення спектру своїх послуг, підприємству потрібно регулярно досліджувати свій ринок функціонування та визначити, чи йде воно в мінус чи в плюс.

Ефективне управління продажами включає в себе ряд стратегій та практик, які сприяють досягненню поставлених цілей і підвищенню обсягів продажів. Основні принципи ефективного управління продажами включають:

Встановлення чітких цілей: Успішне управління продажами починається з визначення конкретних, вимірюваних та досяжних цілей. Цілі можуть бути пов'язані з обсягами продажів, прибутком, часткою ринку тощо.

Розробка стратегії: На основі поставлених цілей варто розробити стратегію, яка визначає, як будуть досягатися ці цілі. Стратегія повинна включати розробку маркетингових планів, вибір мети аудиторії, розробку продукту або послуги, встановлення конкурентоспроможної цінової політики тощо.

Побудова команди продажів: Формування ефективної команди продажів є важливим аспектом успішного управління продажами. Важливо вибрати та підготувати кваліфікованих співробітників, які мають необхідні навички та знання для ведення продажів. Команда повинна бути мотивована та зорієнтована на досягнення цілей.

Постійна навчання та розвиток: Продажі є динамічною галуззю, тому важливо надавати своїм співробітникам можливості для постійного навчання та професійного розвитку. Це може включати тренінги, семінари, вебінари, участь у конференціях та інші форми навчання.

Встановлення системи контролю: Для ефективного управління продажами необхідно встановити систему контролю, яка дозволить відстежувати результативність команди продажів. Це може включати

використання ключових показників ефективності (KPI), аналіз продажів, звіти про результати, оцінку продажів тощо.

Використання технологій: Сучасні технології можуть значно полегшити процес управління продажами. Використання CRM-системи (система управління відносинами з клієнтами) дозволяє ефективно вести базу даних клієнтів, відстежувати продажі, аналізувати дані та забезпечувати ефективну комунікацію з клієнтами [29].

Перевагами ефективного управління збутом є:

- збільшення доходу від продажів, що приносить прибуток підприємству;
- покращення надійності прогнозів продажів, тим самим зменшуючи мінливість доходів;
- зменшення плинності кадрів на підприємстві, що забезпечить зниження витрат на найм та утримання персоналу;

Отже, стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства – реалізація концепції управління процесом доведення необхідної виробленої продукції до проміжних чи кінцевих споживачів, що полягає в циклічності стадій аналізу, проектування, планування та рефлексії при реалізації стратегічних наборів-проектів в умовах ресурсної обмеженості та динамічності зміни середовища з метою досягнення сукупності стратегічних цілей підприємства.

Визначивши сутність стратегічного управління збутовою діяльністю, варто відзначити характеристики управління збутовою діяльністю підприємства та особливості стратегічного підходу до цього процесу, що відображено у таблиці 1.4

Таблиця - 1.4 Порівняльна характеристика управління та стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства

Характеристика	Управління збутовою діяльністю підприємства	Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства
Ціль	Максимізація прибутку	Сталість конкурентних позицій на ринку; максимізація прибутку з врахуванням інтересів соціуму
Основний спосіб досягнення	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Досягнення динамічної збалансованості з невизначеним та нестабільним середовищем
Рівень абстрактності/конкретності в управлінні	Синтезний, реалізаційний	Концептуальний, аналітичний
Вид аналізу	Специфічність (вибірковість) аналізу	Комплексність аналізу
Важливість чинника часу	Не важливий	Найважливіший чинник в конкурентній боротьбі
Короткострокова оцінка ефективності	Прибутковість	Точність прогнозування та швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища
Превілегованість використання ресурсів	Рівноважність ресурсів	Персонал – найвагоміший ресурс у формуванні конкурентоспроможності підприємства

Розуміння концепції стратегічного управління досягається через визначення його принципів, так як концепція управління — це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також визначають необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства [4].

1.3 Ефективність збутової діяльності підприємства

Успішність збутової діяльності переважно залежить від ринків збуту, які впливають на обсяги продажів, середні ціни, дохід від реалізації продукції та суму отриманого прибутку. Це прямо пов'язано з ефективним управлінням.

Оцінка зовнішньої ефективності збутової діяльності підприємства включає формулювання його стратегічних позицій. Це включає стратегічний аналіз ринкової позиції підприємства, оцінку ефективності стратегії відносин з клієнтами та аналіз реакції покупців.

Оцінка внутрішньої ефективності збутової діяльності полягає в оцінці досягнення цілей збуту, ефективності реалізації збутових стратегій та економічної результативності збутової діяльності підприємства[7].

Головним аспектом при оцінці внутрішньої ефективності управління збутом на ринковому середовищі є оцінка економічної результативності збуту.

Економічна ефективність збуту визначається за рядом показників, таких як обсяг торгівлі, прибутковість збуту, рівень витрат на збут, чистий прибуток на одиницю площі, чистий прибуток на одного працівника, інтегральний показник ефективності витрат на збут, обсяг торгівлі на одиницю товарної площі, та продуктивність праці персоналу[12].

В економічній термінології ефективність визначається як комплексне відображення результатів використання виробничих ресурсів та праці протягом певного періоду. У визначенні ефективності діяльності підприємства та його підрозділів загальноприйнятий підхід передбачає оцінку за такими напрямками: аналіз ефективності виробництва, оцінка ефективності збутової діяльності та дослідження загальної господарської діяльності.

При оцінці збутової діяльності компанії необхідно визначити методи дослідження. Серед можливих підходів варто виділити:

Метод порівняння – цей метод включає аналіз збутової діяльності компанії в різних часових проміжках, а також порівняння з конкурентами та лідерами ринку.

Формально-логічний метод – дозволяє виявити ключові тенденції розвитку ринку та оцінити конкурентоспроможність підприємства шляхом проведення опитувань серед експертів та спеціалістів.

Економіко-математичні методи – ці методи спираються на створення математичних моделей для прогнозування ринкової ситуації та її перспектив.

Таблиця.1.5 - Методи дослідження збутової діяльності підприємства

Назва методу	Характеристика
Метод порівняння	Заснований на зіставленні моментів стану збутової діяльності підприємства як за допомогою кількісних, так і якісних характеристик процесу
Формально-логічні методи	Методом експертних оцінок та інших методів теорії масового попиту можливо проаналізувати збутову діяльність переробних підприємств
Економіко-математичні методи	Вивчення збуту методом загально-математичних методів розрахунків економічних показників і методів математичного моделювання

При оцінці ефективності продажу продукції важливо звертати увагу на загальні показники результативності підприємства. До таких показників належать: обсяги продажів, дохід і прибуток, зміни у витратах, структура асортименту, цінова політика, а також витрати на рекламу та інші супутні фактори.

Основними засобами для стимулювання попиту на продукцію є реклама, просування бренду та післяпродажне обслуговування. Крім цього, важливими методами підвищення продажів є створення системи формування попиту і задоволення потреб клієнтів через безпосередні контакти з ними у місцях продажу[16].

Для оцінки збутової діяльності підприємства доцільно проводити аналіз за такими напрямками:

1. Перевірка виконання договірних зобов'язань перед клієнтами щодо постачання продукції.
2. Оцінка якості продукції, що постачається клієнтам, з урахуванням відповідності очікуванням та стандартам.
3. Аналіз ефективності показників збутової діяльності, включаючи обсяги продажів, доходи та витрати.
4. Вивчення впливу збутової діяльності на загальний прибуток підприємства, щоб зрозуміти, як збутова стратегія сприяє фінансовим результатам.

На етапі зрілості підприємство намагається зміцнити свої позиції на чинних ринках та поширити свій вплив на нові ринки. У кінцевій фазі, стадії старіння, особливо важливо залучати нових клієнтів і знаходити внутрішні резерви для підвищення ефективності збуту[12].

Діагностика ефективності системи збуту охоплює не тільки розрахунок показників ефективності, але й аналіз причин, що спричиняють відхилення між запланованими та фактичними результатами продажу. Кількісна оцінка ефективності системи збуту включає порівняння динаміки та аналіз темпів змін й відхилень у показниках збутової діяльності.

Ключові показники для оцінки ефективності збутової системи включають:

1. Обсяг збуту: чистий прибуток від реалізації продукції.
2. Рентабельність продукції: співвідношення обсягу збуту до собівартості продукції.
3. Середні товарні запаси: середнє значення обсягу товарних запасів на початок і кінець періоду.
4. Коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів: відношення обсягу збуту до середнього обсягу товарних запасів.

5. Товарооборотність: кількість днів у періоді, розділена на коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів.

6. Частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси: співвідношення собівартості реалізованої продукції до середніх товарних запасів.

7. Обсяг збуту та прибуток від реалізації на квадратний метр збутової площі: показники ефективності використання торговельної площі підприємства.

8. Обсяг збуту та прибуток від реалізації на одного працівника, зайнятого у збуті: ефективність персоналу, залученого в збутову діяльність.

9. Фонд оплати праці збутового персоналу: загальні витрати на оплату праці працівників збутового відділу.

10. Питома вага фонду оплати праці збутового персоналу у загальному фонді оплати праці підприємства: відношення витрат на збутовий персонал до загального фонду оплати праці підприємства.

Ці показники дозволяють не лише визначити ефективність збуту, але й ідентифікувати фактори, що впливають на відхилення від запланованих результатів, що сприяє більш точній діагностиці та управлінню збутовою діяльністю[1].

Одним з ключових рішень, яке може підвищити ефективність збутової діяльності, є вибір місця розташування об'єктів, де буде організовано безпосередній продаж товарів чи послуг. Цей процес складається з двох основних етапів:

1. Вибір загального місця розташування – визначення оптимального регіону або міста.

2. Вибір конкретної ділянки в межах цього місця – підбір конкретної локації для організації системи постачання та обслуговування.

Після визначення місця та ділянки потрібно розробити план розташування обладнання, що передбачає оптимальне систематизування

матеріальних компонентів збутової системи з урахуванням часу, витрат та технологічних обмежень місцевості.

Причини прийняття рішення про розміщення об'єктів збуту можуть бути різними:

1. Стратегія зростання: наприклад, відкриття нових ринків і розширення географії збуту.

2. Збільшення попиту: коли наявне обладнання чи об'єкти не здатні впоратися з підвищеним попитом, що може вимагати додаткового розширення або нових потужностей.

При виборі місця розташування підприємства розглядають три основні варіанти:

1. Розширення наявних потужностей на поточній ділянці – збільшення потужностей в межах вже чинного об'єкта.

2. Закриття наявних потужностей і будівництво нових на іншій ділянці – повна заміна поточного об'єкта на новий.

3. Відкриття нової ділянки – створення додаткового об'єкта на новому місці без закриття старого.

Кожен з цих варіантів має свої переваги та виклики, які необхідно ретельно оцінити для прийняття найбільш ефективного рішення щодо розташування об'єктів збуту.

Вибір місця розташування – це макрорішення про те, які країни, регіони (в межах країни) і поселення (в межах регіону або міста) підходять для розміщення обслуговчої одиниці. Вибір ділянки – це мікрорішення, що стосується певної частини земельної власності, на якій потрібно розташувати обслуговуючу одиницю.

Спочатку пропонують прийняти рішення про вибір місця розташування з описом:

- бізнес-профілю;
- основних факторів розташування;

- головного критерію вибору;
- типових помилок, що можуть виникнути при виборі;
- місце розташування зі складною структурою.

Ці характеристики об'єктів системи збуту роблять місце розташування надзвичайно важливим фактором у прийнятті споживачем рішення про покупку. Організації не мають альтернативи: вони повинні зробити свої будівлі та обладнання доступними якомога більшій групі споживачів.

Перед тим як розглядати варіанти місця розташування (або ділянки), треба підготувати бізнес-профіль. Профіль описує вид діяльності і її потреби з точки зору місця розташування та ділянки. Вибір розташування і ділянки для розміщення об'єктів збутової мережі, очевидно, залежить від кількості факторів і співвідношень вигід і втрат. Однак існують певні чинники, які переважають в процесі вибору і обмежують число варіантів місця розташування при їх оцінці. Проаналізуємо основні фактори, пов'язані з вибором місця розташування і ділянки.

Більшість об'єктів збутової мережі розміщуються там, де це буде найбільш зручно для переважної кількості споживачів та є доступ до систем забезпечення. На додаток, до головних факторів місця розташування, існують багато інших важливих критеріїв, які розглядаються при виборі розташування, – таких як доступність, вартість робочої сили, мікрокліматичні умови, оподаткування тощо.

Багато факторів враховуються незалежно від виду діяльності фірми, а саме:

1. Доступність і вартість робочої сили.
2. Предісторія і культура робочої сили.
3. Освітні центри.
4. Розважальні та культурні центри.
5. Електроенергія.
6. Транспорт і дорожня мережа.

7. Система соціального забезпечення.
8. Клімат і метеорологічні умови.
9. Регулювання географічної та екологічної охорони.
10. Обстановка для торгово-промислової діяльності та стимулювання.
11. Податки.
12. Система охорони здоров'я.
13. Постачальники і компанії, що забезпечують підтримку виконання.
14. Населення і тенденція зміни структури і чисельності населення.
15. Системи комунікацій.
16. Погляди керівництва.
17. Вартість життя.
18. Громадські позиції.
19. Вартість землі та будівництва.
20. Можливості для розширення діяльності.

Життєвий цикл підприємства значно впливає на його стратегії та цілі у сфері збуту. У кожній фазі життєвого циклу (від старту до занепаду) підприємство стикається з різними викликами та можливостями, що визначає його підходи до управління збутом.

1. Початковий етап:

Цілі збуту: Визначення цільового ринку та нарощування обсягів продажу.

Стратегія: Підприємство активно шукає свого покупця, розробляє та тестує збутові канали, а також формує перші зв'язки з клієнтами.

Орієнтація на пошук нішевого ринку та створення впізнаваності бренду.

2. Стадія зростання:

Цілі збуту: Збільшення ринкової частки та розширення сегментів цільової аудиторії.

Стратегія: Підприємство зосереджується на масштабуванні збутової діяльності, розширенні географії продажу та укріпленні позицій на ринку.

Акцент: Інвестування в маркетинг та розширення каналів збуту, щоб охопити більше клієнтів.

3. Фаза зрілості:

Цілі збуту: Збереження поточних ринкових позицій та вихід на нові ринки збуту.

Стратегія: Підприємство прагне підтримувати стабільний рівень продажів, зберігаючи лояльність існуючих клієнтів і шукаючи можливості для експансії на нові ринки.

Акцент: Оптимізація процесів збуту, підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

4. Стадія занепаду (старіння):

Цілі збуту: Залучення нових клієнтів, диверсифікація діяльності та пошук внутрішніх резервів для підвищення ефективності.

Стратегія: Підприємство повинно адаптуватися до зниження попиту на свої основні продукти, шукаючи нові можливості для розвитку або змінюючи фокус на інші сегменти ринку.

Акцент: Інновації, оновлення продуктового портфелю, зменшення витрат та пошук нових напрямків розвитку.

Адаптація стратегії збуту до поточної фази життєвого циклу є критично важливою для успіху підприємства. Відповідно до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі, підприємства повинні:

- Оцінювати поточні можливості та виклики на кожному етапі життєвого циклу.
- Коригувати стратегії для максимального використання сильних сторін і нейтралізації слабких сторін.

- Прогнозувати майбутні зміни та готуватися до переходу в наступні фази, забезпечуючи довгострокову стійкість і конкурентоспроможність.

Таким чином, розуміння і врахування фази життєвого циклу допомагає підприємствам розробляти більш ефективні збутові стратегії та досягати своїх цілей у різних умовах ринку[16].

Під час аналізу ефективності управління збутовою діяльністю виробничого підприємства першочергово слід провести розрахунки ключових показників, які дозволять оцінити функціонування системи збуту[9].

Збутова політика компанії підлягає змінам у напрямках збутової діяльності та потребує конкретних заходів, спрямованих на розробку комплексу заходів для подальшого досягнення цільових показників збуту. Компанія забезпечує реалізацію збутової політики разом з раціоналізацією організаційної структури, вдосконаленням економічного механізму збутової діяльності, договірної роботи, інформаційного забезпечення та технічної підтримки виконуваних функцій. При цьому успішна реалізація збутової політики в багатьох випадках залежить від відділу збуту, наявності кваліфікованих фахівців і правильного використання всіх її інструментів.

СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ

СИСТЕМА РОЗПОДІЛУ ТА ЗДІЙСНЕННЯ ЗБУТУ	СИСТЕМА ІНФОРМОВАНOSTІ ТА СТИМУЛЮВАННЯ
Канали розподілу Форми та методи збуту	Імідж Реклама Паблік рілейшнз Прямий маркетинг Сервіс Премії і пільги

Рисунок 1.3. Система забезпечення реалізації збутової політики

Оцінка внутрішньої ефективності управління збутовою політикою містить в собі оцінку відповідності результатів управління збутовою

політикою поставленим цілям, ефективності використаних стратегій та економічної результативності управління збутовою політикою. Ефективність збутової діяльності значною мірою залежить від ринків збуту, що, у свою чергу, впливає на обсяги продажів, середні ціни, дохід від реалізації продукції, суму отриманого прибутку та безпосередньо пов'язана з управлінням[15].

Розробка та обґрунтування збутової політики передбачає вирішення таких питань стосовно конкретного товару або групи товарів:

- 1) визначення цільового ринку;
- 2) вибір системи збуту та визначення фінансових витрат;
- 3) вибір каналів та методів збуту;
- 4) визначення оптимального моменту виходу на ринок;
- 5) встановлення системи доставлення товару споживачеві;
- 6) розробка стимулюючих методів продажу та витрат на них.

Реалізація продукції найчастіше здійснюється через посередників. Хоча при залученні посередників виробник частково втрачає контроль над процесом продажу, таке рішення має економічну доцільність з кількох причин:

- Більшість виробників не мають достатньо фінансових ресурсів для організації прямого маркетингу.
- Завдяки своїй кваліфікації та існуючим контактам, посередники можуть забезпечити широкий асортимент товарів різних якостей, цін і характеристик на ринку.
- Для виробника більш вигідно інвестувати кошти у виробництво, ніж у розвиток великої збутової мережі.
- Посередники забезпечують широку доступність товару на ринку, оперативно доставляючи його безпосередньо до місць продажу.
- Використання посередників знижує витрати на реалізацію продукції завдяки скороченню прямих контактів з кінцевим споживачем.

Посередниками можуть виступати оптові компанії, постачальницько-збутові організації, біржі, торгові дома і магазини.

У контексті збуту, важливими є такі поняття як довжина каналу, ширина каналу і горизонт покупця.

- Довжина каналу визначається кількістю проміжних ланок у ланцюгу товароруку.
- Ширина каналу означає загальну кількість оптових і роздрібних компаній, залучених до реалізації конкретного товару.
- Кожна з проміжних ланок у каналі називається рівнем каналу. Чим більше рівнів у каналі, тим складніше виробнику контролювати ринкову ситуацію, особливо в умовах жорсткої конкуренції. Збільшення кількості рівнів призводить до зростання вартості товару і зниження його конкурентоспроможності.

На основі аналізу літературних джерел було систематизовано основні канали збуту продукції в сучасних умовах господарювання (рис. 1.4).



Рисунок 1.4- Класифікація основних каналів збутової політики

Інноваційні процеси в розробці технологій, обладнання, матеріалів, продуктів і послуг у промисловості мають великий вплив на показники

продажів промислового підприємства. Інноваційний процес починається задовго до виробничого процесу. Інноваційна складова є рушійною силою стратегічного розвитку підприємства. Фактично, інновації мають прямий вплив на збутову діяльність. Прагнення до розширення клієнтської бази та збільшення обсягів продажу продукції промислового підприємства знаходиться під впливом цього фактору. Інноваційна діяльність промислового підприємства включає: дослідження, розробки (можливо, у співпраці з іншими провайдерами - університетами, фізичними та юридичними особами), реєстрацію (патентування), захист та комерціалізацію прав інтелектуальної власності, використання франшизи та впровадження результатів інноваційної діяльності у виробництво .

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Загальна характеристика досліджуваного підприємства

Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємства включає в себе ряд методичних підходів, що допомагають визначити результативність збутової стратегії, процесів та заходів. Основні методичні підходи до оцінки ефективності управління збутом включають:

1. Аналіз фінансових показників: Спираючись на фінансові дані, такі як обсяги продажів, затрати на збут, прибуток від продажу та рентабельність, можна оцінити ефективність управління збутом з фінансової точки зору.

2. Оцінка ринкової позиції: Цей підхід передбачає вивчення показників ринкової діяльності, таких як частка ринку та динаміка зростання продажів, для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю в порівнянні з конкурентами.

3. Задоволеність клієнтів: Оцінка задоволеності клієнтів дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство задовольняє їхні потреби та очікування.

4. Аналіз активності продажу: Оцінка роботи продажної команди за допомогою аналізу продажових показників та інших важливих метрик.

5. Порівняльний аналіз: Порівняння результатів збутової діяльності з конкурентами або стандартами галузі для оцінки ефективності управління збутом.

Ці методичні підходи можуть застосовуватися окремо або в комбінації для комплексної оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства відповідно до специфіки ситуації та цілей оцінки.

ПРАТ "Оболонь" – українське підприємство, що займається виробництвом пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, а також мінеральних вод. Компанія включає головний завод у Києві та виробничі підрозділи в Олександрії та Чемерівцях Хмельницької області. Також до складу компанії входять два дочірні підприємства: "Пивоварня Зібберта" (Фастів, Київська обл.) та "Красилівське" (Красилів, Хмельницька обл.), і підприємства з корпоративними правами в Коломиї, Бершаді, Охтирці, Рокитному та Чемерівцях.

Таблиця 2.1 – Реєстраційні данні ПРАТ «Оболонь»

Повна назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «Оболонь»
Назва англійською мовою	PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY "OBOLON"
Адреса	04212, Україна, місто Київ, вулиця Богатирська, будинок, 3
Пошта	general@obolon.ua
Вебсайт	www.obolon.ua
Телефон	+380 (44) 392-30-17
Дата заснування	29.06.1993
Директор	Булах Ігор Васильович
Код ЄДРПОУ	05391057
Статутний капітал	32 512 700 ₴
Основний вид діяльності	11.05 Виробництво пива
Інші види діяльності	Виробництво фруктових і овочевих соків, дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв, виробництво солоду, виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки, виробництво тари з пластмас, оптова торгівля напоями
Керівник	Булах Ігор Васильович
Власник	Слободян Олександр В'ячеславович

У 1974 році розпочалося будівництво Київського пивзаводу № 3 у районі Оболонь. Для процесу використовувалася вода з юрського горизонту, знаходячись на глибині 290 метрів. Завод був заснований у зв'язку з наближенням Літніх Олімпійських ігор 1980 року. У 1981 році солодовня пивоварні випустила свій перший солод, а з 1985 по 1997 рік її виробничі

можливості зросли втричі. У 1983 році завод отримав назву "Оболонь". У 1986 році на основі Київського пивзаводу № 3 було утворено Пивобезалкогольне об'єднання "Оболонь". У 1989 році Олександр Слободян став генеральним директором об'єднання, і вперше "Жигулівське пиво/Zhiguli Beer" компанії "Оболонь" з'явилося на ринку Великої Британії.

У 1992 році "Оболонь" стала першим приватним підприємством незалежної України, розпочавши процес приватизації, що було першим кроком в цей напрям для країни. 25 березня 1993 року було засновано приватне акціонерне товариство "Оболонь". У тому ж році була запущена лінія розливу пива в пляшки об'ємом 0,33 літра, що розширило асортимент продукції.

У 1994 році "Оболонь" придбала законсервований об'єкт незавершеного будівництва в Красилові Хмельницької області, що відкрило нові можливості для компанії. У 1996-1997 роках компанія активно розширювалася шляхом придбання декількох підприємств.

У грудні 1997 року "Оболонь" встановила першу в Україні 24-тисячну лінію розливу пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв в алюмінієві банки.

У 1998 році "Оболонь" випустила на ринок пиво у власній скляній пляшці стандарту NRW та ввела в експлуатацію нове бродильне обладнання — циліндро-конічні танки. Того ж року компанія отримала Міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001:1994 від німецької фірми DEKRA, що свідчить про високий стандарт якості її продукції.

У травні 2004 року "Оболонь" запустила найбільшу в Україні лінію розливу пива у скляні пляшки з продуктивністю 110 000 пляшок об'ємом 0,5 л на годину.

З квітня 2006 року продукція "Оболоні" почала експортуватися до Канади та Франції, що дозволило компанії розширити свої ринки збуту.

У 2008 році компанія оновила свої сертифікати якості, продовжуючи дотримуватися високих стандартів виробництва. На сьогодні "Оболонь" є єдиною українською корпорацією, яка входить до ТОП-40 найбільших пивоварних концернів світу, свідчаючи про успішний розвиток та міжнародне визнання компанії.

У 2008 році ЗАТ "Оболонь" стало першим серед підприємств харчової промисловості, яке одночасно сертифікувало чотири системи управління, підтверджуючи свою відповідність високим стандартам якості та ефективного управління. У 2020 році компанія відсвяткувала свій 40-річний ювілей, увійшовши до рейтингів ТОП-25 інноваційних компаній України та ТОП-50 найкращих компаній року. У цей рік відбулося значне оновлення торгових марок "Оболонь" та "Zibert", а також було випущено ряд нових продуктів, включаючи сорти пива ("Germanarich", "Оболонь Київське Міцне", "Obolon Premium Dark Brew", "Hardmix Tequila&Lime" у ПЕТ пляшках 0,6 л), сидр ("Ciber Rose"), два нових смаки безалкогольних напоїв ТМ "Живчик", а також мінеральну воду "Оболонська слабогазована". Крім того, компанія стала першою в Україні, яка розпочала виробництво слабоалкогольних напоїв нової категорії "хард зельцер"[31].

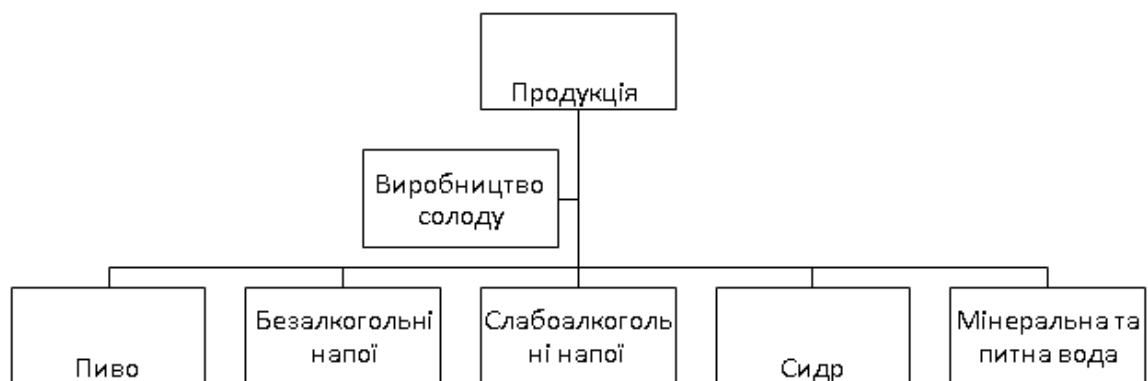


Рисунок 2.1. Продуктова лінійка компанії ПРАТ «Оболонь»[31]

Корпорація «Оболонь» складається з головного підприємства – ПРАТ «Оболонь», а також з дочірніх підприємств і територіально відокремлених

цехів. На рисунку 2.2 зображена організаційна структура управління підприємством. Виробничий центр ПрАТ «Оболонь» керує великими виробничими фабриками та цехами, які входять до складу корпорації «Оболонь».

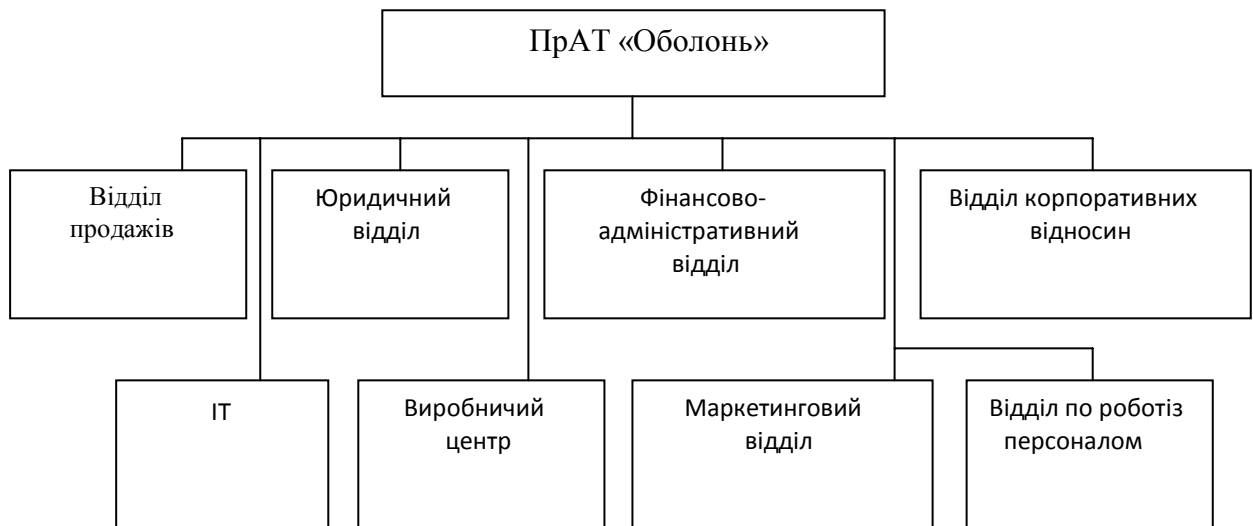


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ПРАТ «Оболонь» [30]

Цінності ПРАТ «Оболонь», на яких ґрунтується вдосконалення системи управління, включають такі принципи:

- підприємство виступає надійним партнером для постачальників і замовників, забезпечуючи безумовне дотримання нормативних, законодавчих вимог та договірних зобов'язань;
- постійне прагнення до розвитку;
- підприємство зобов'язане постійно відповідати очікуванням замовників щодо смакових якостей, зовнішнього оформлення, асортименту продукції та обслуговування;
- керівництво спрямовує свої дії на підвищення ефективності системи управління;
- забезпечується підвищення мотивації співробітників і задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін.

Сьогодні ПРАТ «Оболонь» є найбільшим національним виробником напоїв зі стовідсотковим українським капіталом. Протягом понад чверті століття компанія утримує лідерство в експорті пива на національному ринку, постачаючи продукцію до більш ніж 70 країн світу. Вона входить до топ-5 платників податків у своїй галузі в Україні.

Галузь характеризується жорсткою конкуренцією та великим впливом цінового фактору на рішення про покупку. Основні види сировини, які використовуються у виробництві, включають ячмінь, цукор, хміль, рисову січку, кукурудзяну крупу та солод, які закупаються як на внутрішньому ринку України, так і за кордоном. У 2022 році загальні обсяги виробництва та продажів склали 58 865 786 декалітрів на внутрішньому ринку та 2 790 371 декалітрів на експорт.

Джерела артезіанської води, що належать компанії «Оболонь», використовуються для виробництва води, включаючи безкоштовне постачання військовим та людям у регіонах України, постраждалих від війни.

У 2022 році загальний обсяг ринку пива в Україні оцінювався приблизно в 122,8 мільйона декалітрів. Корпорація «Оболонь», включаючи ПрАТ «Оболонь», є лідером ринку, займаючи перше місце. Друге місце займає компанія Carlsberg Group з ринковою часткою 24%, а третє – Перша приватна броварня з часткою ринку 18%.

Досліджуючи взаємодію із споживачами, ПрАТ «Оболонь» дотримується таких основних принципів у просуванні пива та слабоалкогольної продукції:

1. Реклама та продаж продукції виключно дорослим.
2. Попередження споживачів про вплив продукції на здоров'я.
3. Дотримання закону та власних високих стандартів.

Крім цього, компанія враховує можливість придбання її продукції неповнолітніми, тому вона зобов'язується:

- не використовувати зображення чи рекламні матеріали, які особливо привабливі для неповнолітніх;
- не залучати моделей, які мають або виглядають молодше 25 років;
- не оплачувати продукт-плейсмент.

Оцінюючи розвиток ПРАТ «Оболонь», розглянемо основні показники, що характеризують ресурсний розвиток за основними напрямками: використання основних засобів, оборотних засобів, трудових ресурсів підприємства та фінансових ресурсів.

Таблиця 2.2 - Аналіз ефективності використання основних засобів підприємства ПРАТ «Оболонь» у 2021-2022 рр.

Показники	2 021р.	2 022р.	Відхилення	
			абсолютне(+;-)	відносне, %
1	2	3	4	5
1.Обсяг продукції, тис.грн.	5 909 426,00	8 661 928,00	2752502,00	46,58
2.Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	4 096 989	3 941 272	-155 717,00	-3,80
3.Валовий прибуток, тис.грн	993 596,00	2 589 423,00	1 595 827,00	160,61
4.Фондовіддача, грн.	1,442	2,198	0,755	52,37
5.Фондомісткість,грн	0,693	0,455	-0,238	-34,37
6.Рентабельність основних	24,25	65,70	-	41,45

На основі даних, представлених у таблиці 2.2, можна зробити висновок, що фондовіддача основних засобів ПРАТ «Оболонь» зросла на 52,37% протягом аналізованого періоду. У 2021 році цей показник становив 1,442, а в 2022 році зріс до 2,198. Це означає, що на кожну гривню середньорічної вартості основних засобів припадало 2,198 грн чистого доходу. Це відбулося завдяки значному зростанню чистого доходу при зменшенні середньорічної вартості основних засобів, що свідчить про те, що попри обмеження виробничої діяльності, кожна гривня вартості основних засобів принесла більше чистого доходу.

Щодо показника рентабельності основних засобів, він також значно збільшився протягом досліджуваного періоду – від 24,25 % у 2021 році до 65,7 % у 2022 році. Це сталося через те, що попри скорочення середньорічної вартості основних засобів, підприємству вдалося не тільки наростити чисті доходи, але й отримати зростання валового прибутку (+160,61%). Отже, загальний висновок полягає в тому, що попри скорочення обсягів основних засобів протягом 2021-2022 років, ПРАТ «Оболонь» вдалося покращити їхнє використання.

Таблиця 2.3 - Аналіз ефективності використання оборотних засобів підприємства ПРАТ «Оболонь» у 2021-2022 рр.

Показники	2021р.	2022р.	Відхилення	
			абсолютне (+;-)	відносне, %
1	2	3	4	5
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	5 909 426	8 661 928	2 752 502	46,58
2. Оденний дохід від реалізації продукції, тис.грн.	16 190	23 731	7 541	46,58
3. Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн.	1 423 398	1 742 295	318 897	22,40
3.1. Виробничі запаси	743 429	770 728	27 300	3,67
3.2. Незавершене виробництво	51 417	52 536	1 119	2,18
3.3. Готова продукція	99 953	107 338	7 385	7,39
3.4. Дебіторська заборгованість	361 637	510 286	148 649	41,10
3.5. Грошові кошти і поточні інвестиції	12 935	76 961	64 026	494,98
3.6. Товари	16 710	14 938	- 1 773	-10,61
4. Тривалість обороту оборотних засобів, дн.	88	73	-14	-16,49
4.1. Виробничих запасів	46	32	-13	-29,27
4.2. Незавершеного виробництва	3	2	-1	-30,29
4.3. Готової продукції	6	5	-2	-26,74

Продовження таблиці 2.3

4.4. Дебіторської заборгованості	22	22	-1	-3,73
4.5. Грошових коштів і поточних інвестицій	1	3	2	305,91
4.6. Товарів	1	1	0	-39,01
5. Валовий прибуток, тис. грн.	993 596	2 589 423	1 595 827	160,61
6. Рентабельність оборотних засобів, %	69,80	148,62	78,82	-

Проаналізувавши ефективність використання оборотних засобів на ПРАТ «Оболонь» за 2021-2022 роки, можна відзначити, що вона є досить позитивною, оскільки коефіцієнти оборотності в основному зросли, за виключенням оборотності грошових коштів, а скорочення тривалості оборотності оборотних засобів спричинив їхнє вивільнення з обороту, що вказує на досить досконале їх використання протягом періоду. Водночас скорочення оборотності грошових коштів зумовлено їхнім значним зростанням протягом досліджуваного періоду [34].

З таблиці 2.3 також видно, що в звітному періоді тривалість всіх елементів оборотності скоротилася: зокрема, тривалість дебіторської заборгованості зменшилася на 3,73%, тривалість оборотності запасів зменшилася на 29,27%, а тривалість оборотності готової продукції скоротилася на 26,74%.

Порівнюючи ці дані, можна зазначити, що найшвидшою є оборотність товарів та незавершеного виробництва, а найповільнішою – оборотність запасів та дебіторської заборгованості. З урахуванням цих даних можна припустити, що наявна дебіторська заборгованість не створює дефіциту коштів для ПРАТ «Оболонь» для вчасного повернення боргів кредиторам.

Тож, з цих даних можна зробити висновок про досить стабільний стан управління заборгованостями підприємства, який проявляється у збільшенні оборотності наведених заборгованостей[35].

З розрахунків видно, що показник рентабельності оборотних засобів значно зросла за аналізований період, що було спричинено позитивною динамікою валового прибутку.

На відміну від управління основними засобами, ПРАТ «Оболонь» не вимагає заходів щодо оптимізації управління оборотними засобами. Результати аналізу свідчать, що у 2021-2022 роках спостерігалось прискорення оборотності оборотних засобів, зокрема, дебіторської заборгованості. Крім того, вона обертається достатньо швидко, що є позитивною характеристикою, оскільки ПРАТ «Оболонь» має високу потребу у оборотних засобах для своєї господарської діяльності.

2.2. Аналіз системи управління збутовою діяльністю підприємства

Управління збутовою діяльністю в ПРАТ "Оболонь" визначається його ефективністю та перспективами кожної складової системи, що залежить від оцінки торгового персоналу. Важливо, щоб персонал міг розумно розпоряджатися та оптимізувати витрати шляхом поліпшення потоку товарів та прибутковості існуючої системи збуту.

Збутову діяльність на ПРАТ "Оболонь" слід аналізувати за наступними ключовими аспектами:

1. Якість товару, що надається споживачам.
2. Виконання перед споживачами договірних зобов'язань щодо поставки товару.
3. Ефективність збуту товару, визначена за певними показниками.
4. Вплив збуту (товарів або послуг) на результати діяльності компанії.

Отже, виробництво та реалізація якісного товару є надзвичайно важливими для виробничої компанії, оскільки якість товару є ключовим фактором конкурентоспроможності компанії.

Управління збутовою діяльністю на підприємстві передбачає розуміння процесу продажів, аналіз клієнтів та ринків, взаємозв'язок між збутом і маркетингом, управління взаємовідносинами з клієнтами та використання технологій для підвищення ефективності відділу збуту.

ПРАТ "Оболонь" застосовує передові методи та форми управління, включаючи планово-економічну роботу, організацію виробничої програми, збутову діяльність, організацію праці та управління, а також впровадження прогресивних технологій управління.

Ефективність збуту продукції на ПРАТ "Оболонь" залежить від ефективності управління запасами готової продукції, що здійснюється за допомогою методів "фіксованого інтервалу замовлень" та "фіксованого розміру замовлень"[36].

На рисунку 2.3 наведено організаційну структуру відділу збуту ПРАТ «Оболонь».



Рисунок 2.3. Структура відділу збуту ПРАТ «Оболонь»[36]

Як можна бачити з представленої структури, за дистрибуцію пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв відповідають наступні спеціалісти:

- Керівник відділу продажів (1 особа), який керує відділом загалом.
- Регіональні представники (10 осіб), кожен з яких керує регіональним представництвом, існують 6 на території України та 4 за кордоном. Перелік регіональних менеджерів компанії, відповідальних за закордонні ринки, наведений у додатку Б.
- Менеджери з продажу (20 осіб), які відповідають за розробку стратегій розвитку брендів, взаємодію з постачальниками, розрахунок бюджетів на просування, роботу з клієнтами, пошук нових клієнтів, управління дебіторською заборгованістю та звітність.
- Менеджери з прямих продажів (напрямок HoReCa) (20 осіб), які відповідають за роботу з діючою клієнтською базою, пошук нових клієнтів, виконання плану продажів, управління дебіторською заборгованістю та звітність.
- Торгові представники (15 осіб), які відповідають за пошук та залучення нових клієнтів, виконання плану продажів, презентацію товарів, підтримку викладки товарів та контроль за їх наявністю в торгових точках.
- Регіональні трейд-маркетологи (10 осіб), які планують та розподіляють маркетингові плани, контролюють і аналізують результати, проводять переговори з VIP-клієнтами, відвідують торгові точки та заклади HoReCa, вирішують проблеми з невиконанням планів.
- Аналітики (6 осіб), які відстежують ключові показники регіонального представництва та виявляють причини відхилень.
- Молодші аналітики (4 особи), які збирають інформацію з підрозділів компанії, формують звіти за запитом керівництва та адмініструють клієнтську базу.

Таблиця 2.4 - Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства ПРАТ «Оболонь» у 2021-2022 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			Абсолютне, (+,-)	Відносне, %
1.Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	5 909 426	8 661 928	2 752 502	46,58
2.Оденний дохід від реалізації продукції, тис.грн.	16 190	23 731	7 541	46,58
3.Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн.	1 423 398	1 742 295	318 897	22,40
3.1. Виробничі запаси	743 429	770 728	27 300	3,67
3.2. Незавершене виробництво	51 417	52 536	1 119	2,18
3.3. Готова продукція	99 953	107 338	7 385	7,39
3.4. Дебіторська заборгованість	361 637	510 286	148 649	41,10
3.5.Грошові кошти і поточні інвестиції	12 935	76 961	64 026	494,98
3.6.Товари	16 710	14 938	-1 773	-10,61
4.Тривалість обороту оборотних засобів, дн.	88	73	-14	-16,49
4.1. Виробничих запасів	46	32	-13	-29,27
4.2. Незавершеного виробництва	3	2	-1	-30,29
4.3. Готової продукції	6	5	-2	-26,74
4.4. Дебіторської заборгованості	22	22	-1	-3,73
4.5.Грошових коштів і поточних інвестицій	1	3	2	305,91
4.6.Товарів	1	1	0	-39,01
5.Валовий прибуток, тис. грн.	993 596	2 589 423	1 595 827	160,61
6.Рентабельність оборотних засобів, %	69,80	148,62	78,82	-

Отже, за досліджуваний період відбулися значні зміни у рівні продуктивності персоналу. У 2022 році порівняно з 2021 роком продуктивність персоналу зросла на 1 590 тис. грн на особу (+60,56%), що сталося за рахунок збільшення чистого доходу при зменшенні кількості працюючих.

Показник фондоозброєності праці також зросло протягом 2021-2022

років, оскільки темп скорочення персоналу був менший за темп скорочення середньорічної вартості основних засобів.

Продукція реалізується як за допомогою власних сил компанії через відділ продажу, так і через посередників. Зокрема, співпраця з крупними дистриб'юторами надає їм певні привілеї, включаючи мінімальні ціни, допомогу в просуванні продукції, ексклюзивне право на реалізацію в певних сегментах, а також фінансові пільги, такі як відстрочка платежу та інші преференції.

Таким чином, можна зробити висновок, що дистриб'ютори, які співпрацюють з ПРАТ "Оболонь", виступають проміжною ланкою у товаропровідному ланцюжку між виробником і роздрібними структурами, дрібнооптовими компаніями і сектором HoReCa.

За даними напрямками компанії слід активізувати роботу регіональних представництв та удосконалити планування продажів та роботу із дистриб'юторами, торговими мережами та закладами HoReCa.

Таблиця 2.5 - Обсяги продажів ПРАТ «Оболонь» за окремими напрямками розподілу у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	Період			Відхилення за період	
	2020	2021	2022	(+,-)	%
Торгівельні мережі	2 185 931	3 151 934	5 012 381	2 826 450	129,30
Посередники	2 623 117	2 035 206	2 494 635	-128 482	-4,90
Заклади HoReCa	655 779	722 286	1 154 912	499 133	76,11
Загальний обсяг продажів	5 464 827	5 909 426	8 661 928	3 197 101	58,50

Динаміку обсягів продажів за різними напрямками розподілу можна побачити на рисунку 2.4. Як видно з таблиці та графіка, у порівнянні з 2020 роком, у 2022 році найбільше зростання спостерігалось у напрямку торговельних мереж – на 129,3%, що становить 2 826 450 тис. грн. За напрямом посередників (дистриб'ютори, інші посередники) відбулося скорочення збуту на 4,9%. Щодо напрямку сектору HoReCa, спостерігалось

зростання обсягів продажів на 76,11%, що склало 499 133 тис. грн.

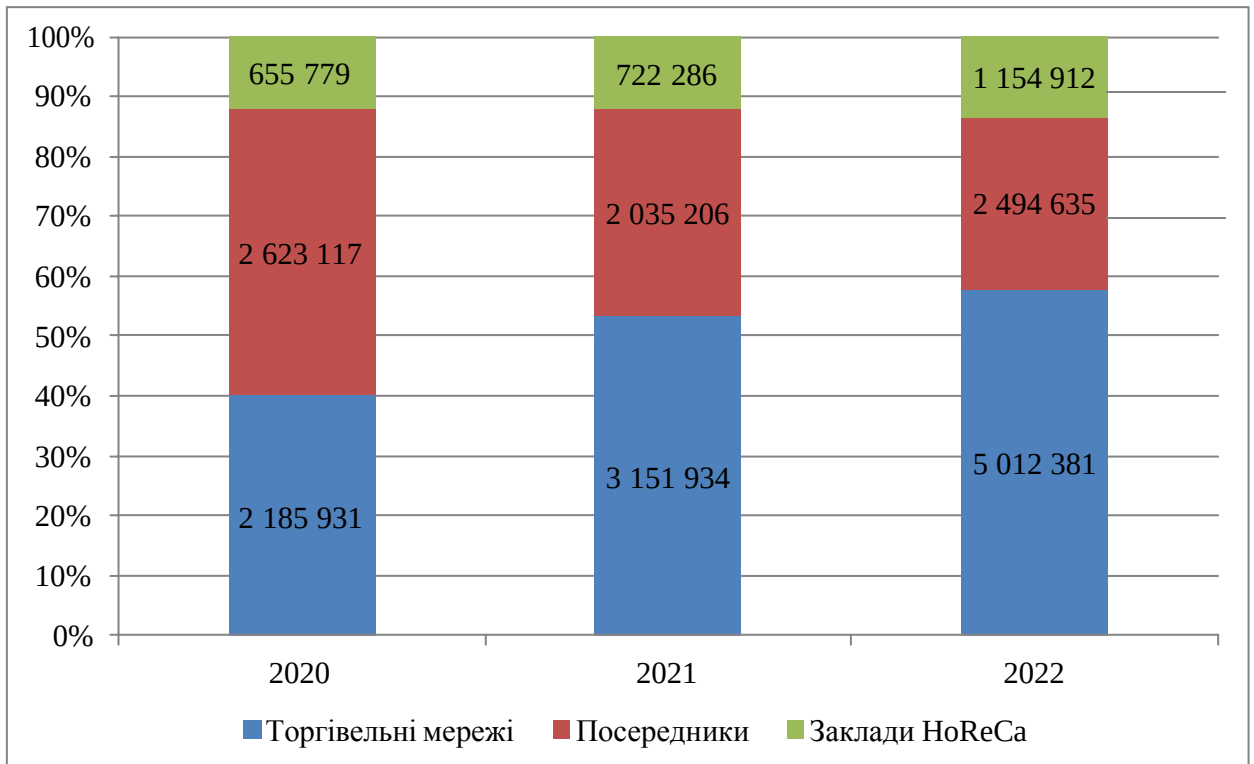


Рисунок 2.4. Динаміка продажів ПРАТ «Оболонь» за напрямками розподілу у 2020-2022 рр. Джерело: [дані ПРАТ «Оболонь»]

Порівнюючи структуру продажів у 2020 році та у 2022 році, можна відзначити значні зміни. У 2020 році основну роль у розподілі продукції відігравали посередники, які забезпечували 48% загального обсягу продажів. Проте у 2022 році ситуація істотно змінилася, і тепер ключовою групою стали торговельні мережі, які склали 57,9% від загального обсягу продажів.

Ця зміна свідчить про ефективність системи управління збутом у ПРАТ «Оболонь», оскільки компанія змогла адаптувати свої стратегії та пристосуватися до змінних умов ринку. Такий перехід до більш прямого взаємодії з торговельними мережами може вказувати на успішну реалізацію маркетингових та стратегічних ініціатив компанії, спрямованих на підвищення присутності її продукції на полицях магазинів.

У такий спосіб, можна зробити висновок, що система управління збутом виявилася ефективною в адаптації до змін ринкових умов і досягненні стратегічних цілей компанії.

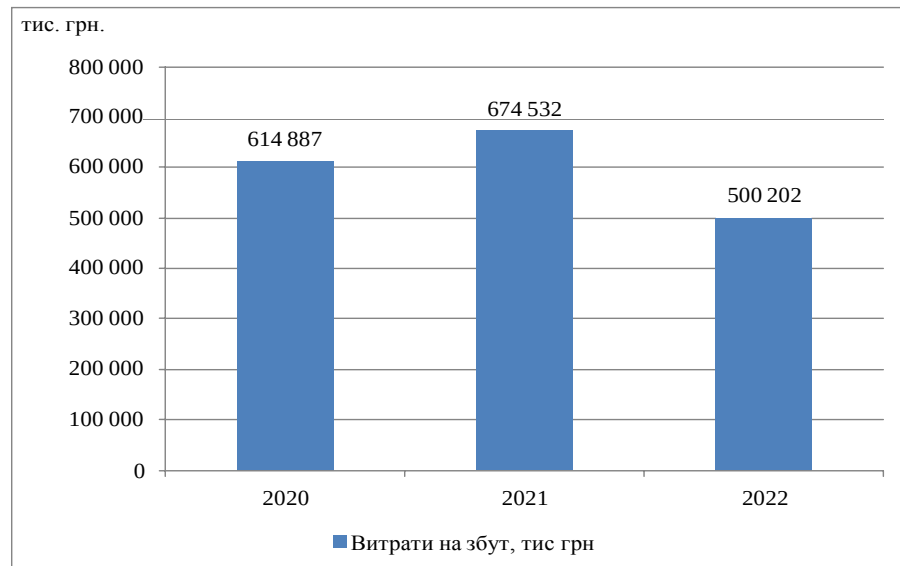


Рисунок 2.5. Динаміка витрат на збут ПРАТ «Оболонь» у 2020-2022рр.

З наданих даних можна зробити висновок, що витрати на збут у ПРАТ "Оболонь" переживали значні зміни протягом аналізованого періоду. У 2020-2021 роках витрати зросли на 9,7%, обумовлені необхідністю збільшення обсягів продажів після складного 2020 року. Однак у 2022 році витрати на збут зменшилися на 25,8%, що свідчить про зусилля підприємства у напрямку оптимізації витрат та їх більш ефективного управління.

Попри зростання витрат на збут у попередні періоди, ПРАТ "Оболонь" змогло збільшити чистий прибуток у 2022 році. Спостережене скорочення витрат у порівнянні зі зростанням виручки від реалізації свідчить про ефективність вкладень в дистрибуцію та просування на ринку.

Ця динаміка збутових витрат вказує на ефективність системи збуту у ПРАТ "Оболонь", яка приносить компанії прибуток та добре організована. Проте в умовах війни можуть зрости витрати на збут, що може негативно вплинути на чистий прибуток компанії. Таким способом, підприємству слід

удосконалювати збутову політику та приймати заходи для зниження витрат і забезпечення стабільності прибутковості.

2.3 Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства спочатку розглянемо динаміку фінансових результатів ПРАТ «Оболонь» за період 2021-2022 рр.

Таблиця 2.6 - Аналіз динаміки фінансових результатів підприємства ПРАТ «Оболонь» за 2021-2022 рр., тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
			абсолютне (+;-)	віднос не, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	590942	8661928	2752502	31,78
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4915830	6072505	1156675	19,05
3. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	19456	1693084	1673628	98,85
4. Дохід від участі в капіталі	0,00	9718	9718	100
5. Інші фінансові доходи	170	15953	15783	98
6. Інші доходи	0,00	31132	31132	100
7. Чистий фінансовий результат: прибуток	0,00	1197966	1197966	100

У 2022 році чистий дохід від реалізації зріс на 275,202 тис. грн, що становить 31,78% порівняно з 2021 роком. Хоча і собівартість також зросла, її приріст був менш значним — на 19,05%. Завдяки вищому темпу зростання чистого доходу, фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 1,673,628 тис. грн, що на 98,85% більше порівняно з попереднім роком. Це можна пояснити тим, що собівартість зростала повільніше, ніж дохід.

У 2021 році компанія не отримувала доходу від участі у капіталі, тому

у 2022 році цей дохід став суттєвим. Інші фінансові доходи також значно зросли — на 98,93%, оскільки в 2021 році вони взагалі були відсутні. Інших доходів у 2021 році не було, але у 2022 році вони з'явилися.

Чистого прибутку у 2021 році не було (був збиток), але у 2022 році він становив 1,197,966 тис. грн. Це свідчить про покращення ефективності збутової діяльності підприємства за останні роки[35].

Важливим напрямом оцінки стану збутової діяльності підприємства є проведення аналізу ділової активності, що наведений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз ділової активності підприємства ПРАТ «Оболонь» за 2021-2022 рр.

Показники	На поч. 2021 р.	На кін. 2021 р.	На кін. 2022 р.	Відносне відхил., %
1.Коефіцієнт оборотності засобів	1,02	1,09	1,54	0,45
2.Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,25	0,28	0,36	0,08
3.Тривалість обертання оборотних коштів	1447,87	1318,15	1027,56	-290,59
4.Коефіцієнт оборотності запасів	4,52	6,51	8,81	2,31
5.Тривалість обертання запасів	80,71	56,11	41,41	-14,70
6.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,27	50,62	93,44	42,83
7.Тривалість обертання кредиторської заборгованості	44,16	7,21	3,91	-3,31
8.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	19,09	14,12	13,31	-0,81
9.Тривалість обертання дебіторської заборгованості	19,12	25,85	27,43	1,58
10.Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,40	2,76	2,58	-0,18

Ділова активність підприємства значно зросла, що відобразилося у збільшенні коефіцієнтів оборотності та скороченні тривалості обертання активів. Зокрема, було зафіксовано зростання оборотності оборотних засобів, запасів та кредиторської заборгованості. Водночас оборотність дебіторської заборгованості знизилася, що призвело до збільшення часу її обертання. Це може свідчити про можливі труднощі з отриманням оплат за відвантажену

продукцію, підкреслюючи необхідність підвищення ефективності збутової діяльності ПРАТ «Оболонь».

Таблиця 2.8- Аналіз показників рентабельності підприємства ПРАТ «Оболонь» за 2021-2022 рр.

Показники	На поч.2021 р.	На кін. 2021 р.	На кін. 2022 р.	Відносне відхил.,%
Рентабельність засобів (за прибутком до оподаткування),%	2,10	-2,72	25,94	28,66
2.Рентабельність засобів (за чистим прибутком),%	1,42	-2,53	21,33	23,86

У 2022 році показники рентабельності підприємства продемонстрували позитивну динаміку. Більшість із них зросли, хоча загальна рентабельність трохи знизилася — на 0,02 відсоткових пункти. Загалом, ПРАТ «Оболонь» змогло значно покращити свої фінансово-економічні показники, що свідчить про високу ефективність збутової діяльності, навіть у складних умовах воєнного стану.

Цей успіх підкреслює гнучкість збутової стратегії компанії, яка зуміла адаптуватися до викликів, таких як обмежені можливості експорту, зруйнована логістична інфраструктура та обмежена мережа дистрибуції. Наприклад, у 2022 році підприємство тимчасово закрило свої представництва у Херсоні, Миколаєві та Харкові, перенісши їх до Рівного та Полтави.

Серед головних досягнень компанії можна відзначити не тільки збереження обсягів продажів, але й їхнє збільшення порівняно з 2021 роком. Це частково стало можливим завдяки зростанню експорту, обсяг якого збільшився в національній валюті.

Висновки за результатами аналізу управління збутом у ПРАТ "Оболонь":

1. Зменшення чисельності персоналу: Чисельність працівників, включаючи тих, хто відповідав за збутову діяльність, зменшилася протягом досліджуваного періоду. Це було спричинено оптимізацією витрат у воєнних умовах та перенесенням або закриттям регіональних торгових представництв.

2. Зростання чистого доходу та прибутку: За період 2020-2022 років спостерігалось зростання чистого доходу та прибутку, що є особливо важливим після збитків, зафіксованих у попередніх роках. Показники рентабельності та ділової активності також залишаються прийнятними, що свідчить про загальну позитивну динаміку збутової діяльності.

3. Погіршення управління дебіторською заборгованістю: Зменшення оборотності дебіторської заборгованості вказує на необхідність покращення платіжної дисципліни для уникнення кризи ліквідності. Це є важливим аспектом, який потребує уваги з боку управління.

4. Важливість витрат на збут: Витрати на збут є ключовим фактором у досягненні цілей реалізації продукції. Їх потрібно ретельно аналізувати та оптимізувати, щоб підвищити ефективність збутової діяльності підприємства.

Загалом, ПРАТ «Оболонь» демонструє, що має добре організовану, ефективну та прибуткову систему збуту. Ця система дозволила компанії зберегти й навіть покращити фінансові показники у складних умовах ринку. Проте, в умовах війни компанія стикається з викликами, які можуть змусити її збільшувати витрати на підтримку збутової інфраструктури. Це, в свою чергу, може призвести до зниження чистого прибутку, що є небажаним.

Розглянемо таблицю SWOT-аналізу для ПРАТ «Оболонь», складену на основі проведеного дослідження управління збутом та розподілом продукції (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз збутової діяльності для ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зростання обсягів збуту є значним завдяки розмаїтому асортименту пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв. Компанія має значну орієнтованість на експорт, навіть у воєнний період. Її значний досвід на ринку підтримує лідерські позиції як у сегменті пива, так і в інших напоях. Із позитивною репутацією на ринку, компанія має потужний збутовий потенціал, включаючи кадрові та логістичні ресурси. Стратегія активних продажів включає зусилля залучення нових клієнтів через прямі продажі, які ПрАТ «Оболонь» недавно активізувало.	Компанія значно залежить від позикових коштів, включаючи їх використання для збутової діяльності. Погіршення можливостей фінансування витрат на збут та їх нарощування стає все більш проблематичним, особливо з урахуванням складної економічної ситуації в країні через триваючу. Існуюча збутова політика потребує постійних та значних інвестицій у розвиток, що ускладнюється економічною ситуацією в країні через тривалість конфлікту.
Можливості	Загрози
Щоб поліпшити свої позиції на ринку у довгостроковій перспективі, компанія планує розширити асортимент продукції та збільшити обсяги збуту. Також, одним з напрямків розвитку є розширення обсягів експорту за рахунок конкурентних вигод у зв'язку з валютними коливаннями, які зробили вітчизняне пиво та напої більш доступними для іноземних покупців. Крім того, компанія планує впроваджувати інновації як у продуктивній лінійці, так і в бізнес-процесах, що допоможе збільшити обсяги продажів. Основною метою цих заходів є підвищення власної конкурентоспроможності на ринку.	Масштабна економічна криза, спровокована пандемією COVID-19 і подальшим повномасштабним вторгненням, призвела до зменшення попиту через обмежену купівельну спроможність, бойові дії, тимчасову окупацію, руйнування інфраструктури, ракетний терор та інші фактори. Це також створило загрозу від конкурентів, які можуть знизити ціни з метою збільшення своєї частки на ринку. Крім того, існує загроза кризи неплатоспроможності та ризики руйнування логістики та повторного блокування портів агресором, що негативно вплине на загальний збут і експорт компанії. В результаті може відбутися втрата позицій на ринку.

Отже, загалом ПрАТ «Оболонь» володіє ефективною системою збуту, яка добре організована та прибуткова. Ця система приносить компанії стабільний дохід. Проте, незважаючи на численні переваги, існують і значні недоліки. Зокрема, в умовах війни ПрАТ «Оболонь» доводиться виділяти більше коштів на підтримку збутової системи, що негативно впливає на чистий прибуток компанії, що є вкрай небажаним.

Водночас, аналіз SWOT показує, що ПрАТ «Оболонь» має достатньо можливостей для використання своїх сильних сторін і мінімізації загроз. Для цього компанії необхідно вдосконалювати свою збутову політику. Детальні заходи для цього будуть розглянуті у наступному розділі.

ПрАТ «Оболонь» має значні можливості для використання своїх сильних сторін та уникнення потенційних загроз. Щоб досягти цього, підприємству необхідно вдосконалювати збутову політику. Нижче наведено кілька стратегічних кроків, які можуть бути розглянуті:

1. Оптимізація збутових витрат: Продовжувати знижувати витрати на збут без шкоди для якості послуг, розширення ринків або зменшення кількості клієнтів.

2. Покращення управління дебіторською заборгованістю: Запровадження більш суворих умов кредитування клієнтів та покращення процесів стягнення заборгованостей для уникнення проблем з ліквідністю.

3. Диверсифікація каналів збуту: Розширення присутності в онлайн-торгівлі та пошук нових ринків збуту, що дозволить зменшити залежність від регіонів, які постраждали від війни.

4. Інвестування у логістику: Поліпшення логістичних процесів та інфраструктури, що допоможе скоротити витрати на доставку продукції та зменшити вплив зовнішніх факторів на збут.

5. Адаптація до змін на ринку: Гнучкість у реагуванні на зміни в економічному середовищі та здатність швидко адаптуватися до нових умов.

У такий спосіб, ПрАТ «Оболонь» має всі шанси зберегти та зміцнити свою позицію на ринку, ефективно керуючи витратами на збут і адаптуючись до нових викликів. Це потребує постійного вдосконалення збутової політики та оперативного реагування на зовнішні загрози.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1 Загальна характеристика підприємства ПРАТ «Оболонь»

У попередньому розділі було встановлено, що ПРАТ «Оболонь» активно працює над скороченням витрат на збут, що дозволяє зменшити витрати, які впливають на кінцеву ціну товару. Одним з важливих напрямів цієї стратегії є розвиток прямих продажів. Однак це не означає, що компанія відмовляється від системи дистрибуції, яка базується на співпраці з дистриб'юторами, дилерами та іншими оптовими партнерами. Така співпраця залишається ключовим елементом у правильному позиціонуванні продукції та веденні переговорів з великими торговельними мережами.

Обсяги реалізації продукції є критичними для визначення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства. Від них безпосередньо залежить рівень доходів і прибутку. У комерційній діяльності ПРАТ «Оболонь» надзвичайно важливим є своєчасне та економічно обґрунтоване виконання збутових функцій. Навіть незначні відхилення від запланованих показників можуть призвести до негативних наслідків для фінансового стану підприємства.

Попри розвиток прямих продажів, дистрибуція через партнерів, таких як дистриб'ютори, дилери та оптові компанії, залишається важливою складовою збутової політики ПРАТ «Оболонь». Ці партнери забезпечують широку доступність продукції, підтримують логістику та виконують значну частину роботи з позиціонування бренду на ринку. Співпраця з дистриб'юторами дозволяє ефективно розподіляти продукцію, швидко реагувати на зміну попиту та підтримувати стабільні поставки в різні регіони.

Основне завдання організації збутової діяльності полягає в постійному моніторингу та аналізі збутового процесу для виявлення можливих недоліків. Своєчасне виявлення та усунення цих недоліків дозволяє вдосконалювати

існуючу систему збуту. У цьому контексті ПРАТ «Оболонь» повинно зосередити увагу на наступних аспектах:

1. Аналіз збутових каналів: Регулярний аналіз ефективності різних збутових каналів, таких як прямі продажі, оптова торгівля та співпраця з дистриб'юторами. Це дозволяє визначити найбільш ефективні канали та оптимізувати витрати на збут.

2. Оптимізація логістики: Поліпшення логістичних процесів для зменшення витрат на доставку та зберігання продукції. Це включає в себе аналіз існуючих маршрутів доставки, вибір найбільш економічно вигідних логістичних рішень та використання сучасних технологій для відстеження поставок.

3. Розвиток партнерських відносин: Поглиблення співпраці з дистриб'юторами та оптовими компаніями для підтримки стабільного збуту та позиціонування бренду. Це включає в себе не лише підписання вигідних контрактів, але й розробку спільних маркетингових програм та підвищення кваліфікації партнерів.

4. Впровадження інновацій у збуті: Використання сучасних технологій для автоматизації збутових процесів, що дозволяє скоротити час та витрати на виконання збутових функцій. Наприклад, впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для покращення взаємодії з партнерами та клієнтами.

5. Оцінка продуктивності збуту: Регулярна оцінка продуктивності збутової команди та ефективності її діяльності. Це допоможе виявити сильні та слабкі сторони в роботі команди та вжити відповідних заходів для підвищення її ефективності.

ПРАТ «Оболонь» демонструє гнучкість та стратегічне мислення, вдосконалюючи свою збутову систему в умовах ринкових викликів. Хоча компанія прагне скоротити витрати на збут та активно розвиває прямі продажі, співпраця з дистриб'юторами та оптовими партнерами залишається

критично важливою. Для підтримки та покращення своєї позиції на ринку, ПрАТ «Оболонь» необхідно продовжувати аналізувати та оптимізувати свої збутові процеси, впроваджувати інноваційні рішення та підтримувати міцні партнерські відносини.

Розглянемо основні напрямки стратегічного розвитку системи збуту підприємства ПрАТ «Оболонь»



Рисунок 3.1. Напрямки стратегічного розвитку системи збуту підприємства ПрАТ «Оболонь»

Важливо оцінювати якість роботи кожного посередника (дистриб'ютора або оптової компанії), з яким працює ПрАТ «Оболонь». Для цього слід використовувати різні методики оцінки, оскільки жодна з них окремо не дозволяє комплексно оцінити вигоду від співпраці з дистриб'ютором.

Для посередників співпраця з ПрАТ «Оболонь» є дуже вигідною, оскільки:

- Дозволяє знизити витрати на просування напоїв, адже це завдання ПрАТ «Оболонь» як виробника.
- Забезпечує контроль за каналами збуту, що зменшує ризик потрапляння фальсифікатів.

- Забезпечує збільшення прибутку.
- Запобігає дублюванню асортименту напоїв у оптових підприємствах.
- Допомогає закладам HoReCa мати оптимальний набір брендів по всіх видах напоїв, які пропонує ПРАТ «Оболонь».
- Запобігає демпінгу цін.

На сьогодні ПРАТ «Оболонь» ретельно обирає кандидатів серед посередників для співпраці. Особливо це стосується збуту нових напоїв, що не мають аналогів, або напоїв, які вже є популярними та відомими на ринку. Для реалізації таких товарів важливо обирати дистриб'юторів з високим рівнем розвитку. ПРАТ «Оболонь» зазвичай використовує тендерні технології для цього, але цей процес потребує додаткового часу і не завжди є зручним. Тому це є важливим напрямом удосконалення, запропонованим у дослідженні.

Важливим напрямом підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ПРАТ «Оболонь» є вдосконалення роботи із закладами HoReCa через впровадження BTL-заходів.

HoReCa (Hotel, Restaurant, Cafe/Catering) – це термін, що означає сферу індустрії гостинності, яка включає громадське харчування і готельний бізнес. Цей термін активно використовується рестораторами, готельєрами, шеф-кухарями, постачальниками і виробниками обладнання, продуктів харчування і послуг для готелів, ресторанів, барів і кафе, а також іншими учасниками готельного і ресторанного бізнесу для визначення своєї приналежності до індустрії гостинності.

Варто зазначити, що сегмент HoReCa виділяють в окремий напрям збуту, оскільки він є особливим каналом збуту, відомим як on-trade, на відміну від роздрібної торгівлі (off-trade). Особливість цього каналу в тому, що споживач вживає куплений продукт безпосередньо в місці продажу.

Варто зазначити, що сегмент HoReCa виділяють в окремий напрям збуту, оскільки він є особливим каналом збуту, відомим як on-trade, на

відміну від роздрібної торгівлі (off-trade). Особливість цього каналу в тому, що споживач вживає куплений продукт безпосередньо в місці продажу. Серед обсягів продукції, реалізованої ПРАТ «Оболонь» протягом досліджуваного періоду, частка продукції, що реалізується через канал HoReCa змінювалась наступним чином – рис. 3.2.

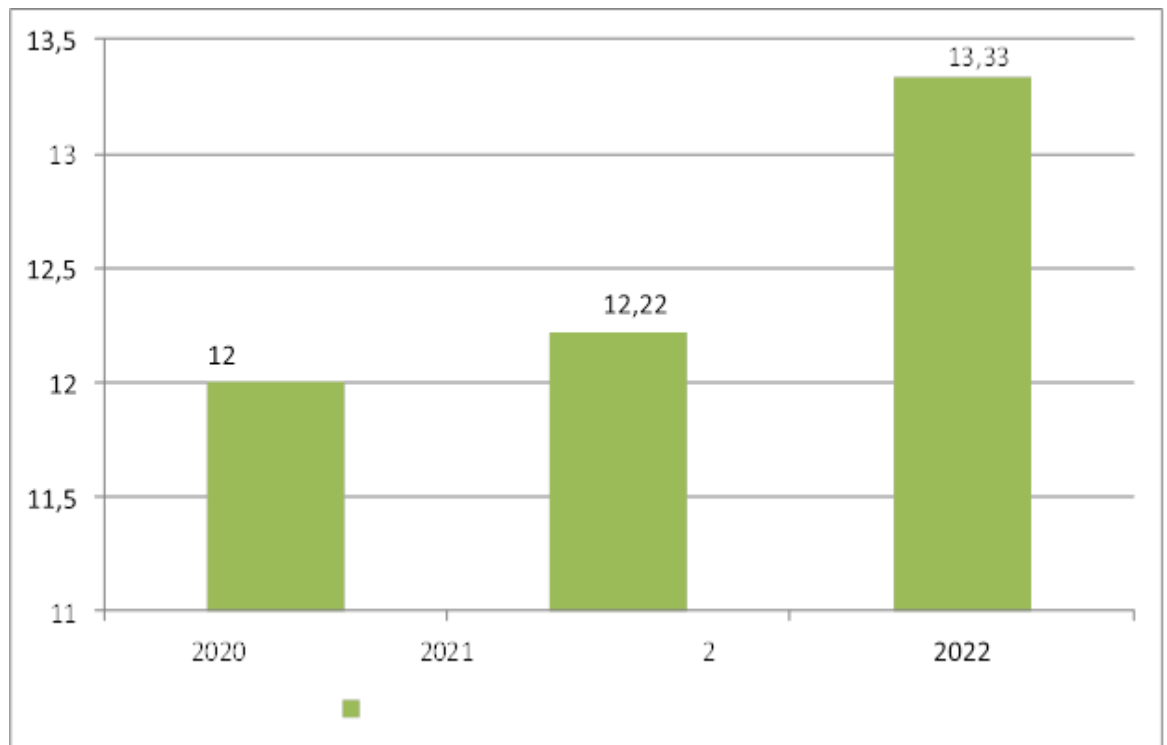


Рисунок 3.2 Частка HoReCa у структурі збуту продукції ПРАТ «Оболонь»,% [31]

Отже, через сегмент HoReCa у 2020-2022 роках було реалізовано від 12% (у 2020 році) до 13,3% (у 2022 році) продукції ПРАТ «Оболонь». Однак потенціал цього каналу з точки зору збуту ще не повністю вичерпаний і має перспективи для зростання. З метою вдосконалення збуту в сегменті HoReCa пропонується проведення BTL-кампанії «Bar Tender», спрямованої на підвищення продажів пивної, слабоалкогольної та безалкогольної продукції ПРАТ «Оболонь» у цьому каналі.

3.2.Економічна оцінка управління збутової діяльності підприємства

Для ПРАТ «Оболонь» запропоновано два основних напрями вдосконалення збутової діяльності:

1. Оптимізація взаємодії з дистриб'юторами на основі їх оцінки для регіонального представництва в м. Рівне; також передбачається запровадження посади категорійного менеджера.

2. Вдосконалення управління збутом у сегменті HoReCa шляхом .

Розпочнемо з визначення ефективності першого заходу. Наведемо планові показники продажів внаслідок запропонованих заходів для регіонального представництва у м. Рівному (рисунок 3.3).

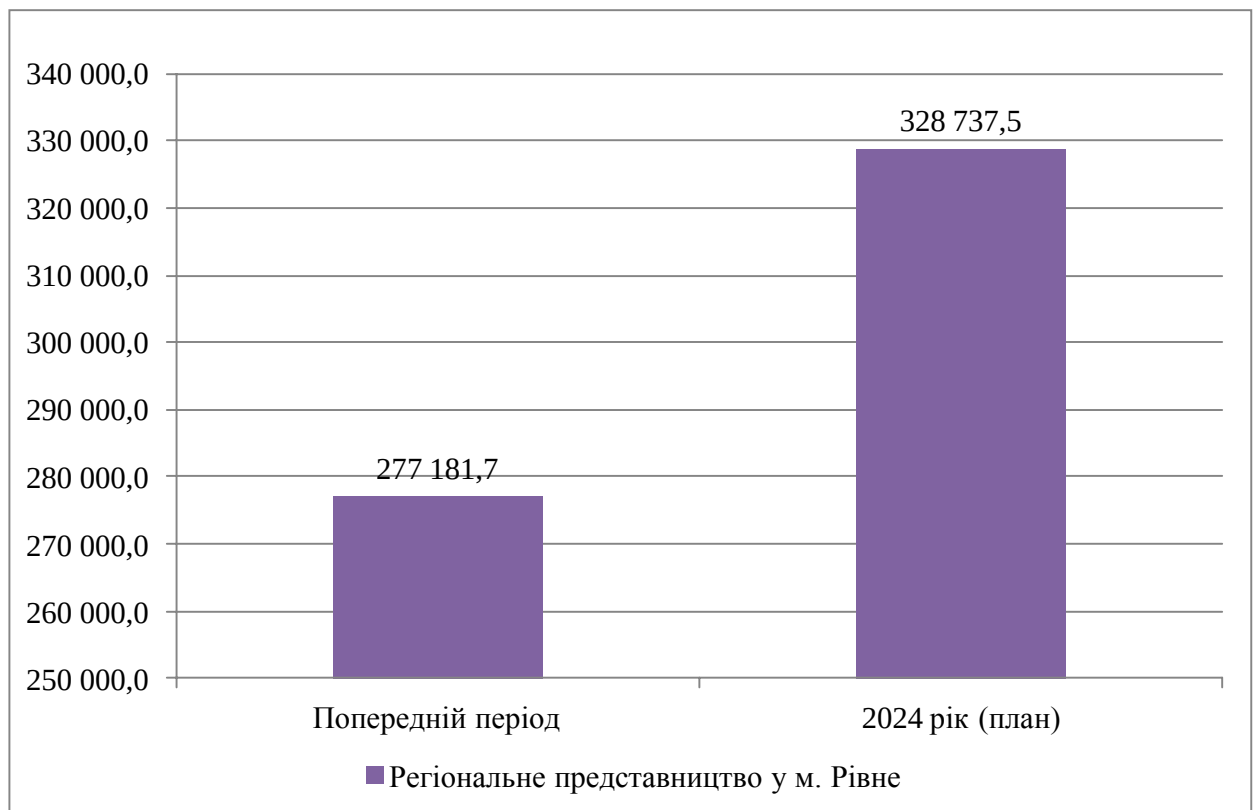


Рисунок 3.3. Планові показники продажів на території регіонального представництва ПРАТ «Оболонь» у м. Рівне

Таким чином, як видно з рисунку 3.4, внаслідок запропонованих заходів продажу на зазначеній території за планом зростуть на 51 555,8 тис. грн., що становитиме +18,6 % порівняно з 2020 роком.

Розглянемо основні планові показники продажів для основних дистриб'юторів у регіоні, що належить до відання регіонального представництва ПРАТ «Оболонь» у м. Рівне. Територіальному фахівцю доцільно нарощувати співпрацю з наявними дистриб'юторами та залучити двох нових.

Для цього розглянемо чотирьох потенційних дистриб'юторів, яких можна залучити до співпраці з ПрАТ «Оболонь» на території, що закріплена за регіональним представництвом компанії у м. Рівне – Рівненська область, Житомирська область, Волинська область – під управлінням категорійного менеджера, посада, яку також пропонується впровадити для досліджуваної компанії.

- 1) ТОВ «Рівненська продуктова компанія», далі – ТОВ «РПК» (м. Рівне);
- 2) ТОВ «Рівненська дистрибуційна компанія», ТОВ «РДК» (м. Рівне);
- 3) ТОВ «Продукти та напої» (м. Житомир);
- 4) ТзОВ «ТД» Луцьк Фудз» (м. Луцьк).

Таблиця 3.1 - Планові показники продажів за основними дистриб'юторами ПрАТ «Оболонь» на території регіонального представництва у м. Рівне, тис. грн.

Дистриб'ютор	Період		Відхилення за період	
	2022	2024 (план)	(+,-)	%
ТОВ «Самсон-ІФ»	72 067	83 121	11 054	15,34
ТОВ «Джонкер»	108 101	106 205	-1 896	-1,75
ТОВ «Харчові інгредієнти»	30 Таблиця 490	35 920	5 430	17,81
ТОВ «Вест Дистриб'юшн»	66 524	71 615	5 091	7,65
Разом	277 182	296 862	19 680	7,10

Динаміку планових продажів за дистриб'юторами покажемо на рисунку 3.4.

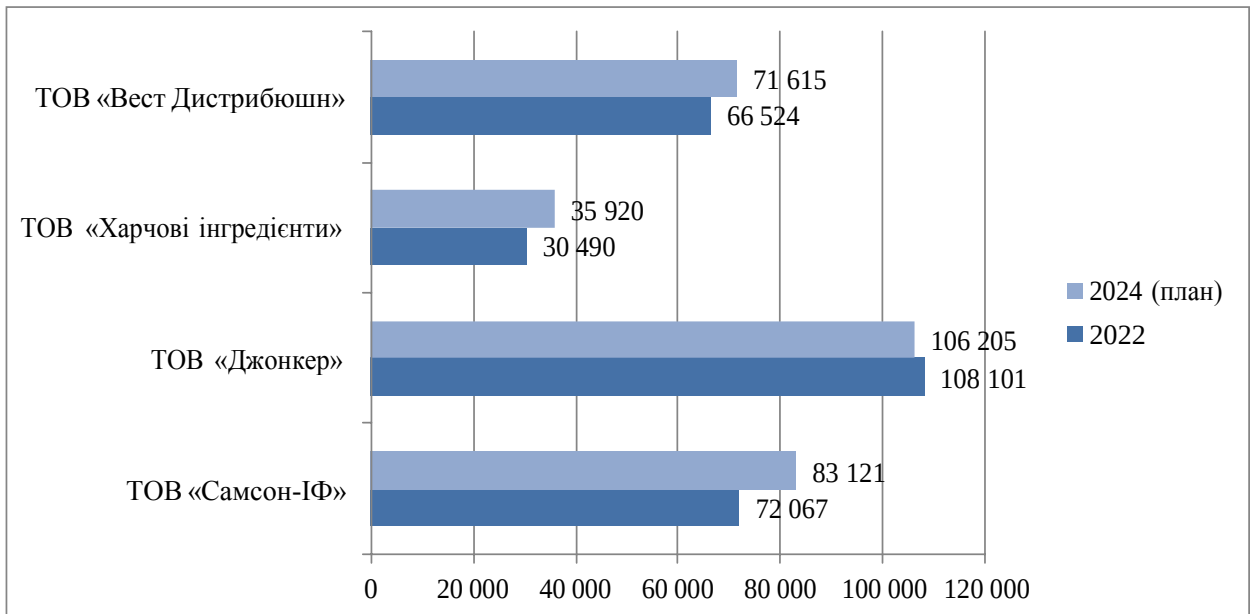


Рисунок 3.4. Динаміка планових продажів для ПРАТ «Оболонь»

У такий спосіб, плановий приріст продажів на території, що належить до управління збутом регіонального представництва ПААТ «Оболонь» у м. Рівне (Рівне, Рівненська область, Житомирська область, Волинська область), у 2024 році становитиме для ТОВ «Самсон-ІФ» +15,34%, для ТОВ «Харчові інгредієнти» +17,81%, та для ТОВ «Вест Дистриб'юшн» +7,65%. Водночас для найбільш значущого дистриб'ютора заплановано скорочення продажів на 1,75% для економії на витратах на збут, оскільки цей дистриб'ютор потребує найбільшої маржі, що в даних умовах не є бажаним для компанії.

Регулюються відносини з дистриб'ютором на договірній основі, який, у свою чергу, передбачає взаємний обмін інформації з ПРАТ «Оболонь». Несумлінне виконання договірних зобов'язань може призвести до глобальних проблем у постачанні та збуті продукції, що надалі позначиться на задоволенні клієнтських потреб окремих сегментів на ринку.

Як показники керованості каналів використовуємо: вплив макроекономічних факторів, виконання договірних зобов'язань посередниками, якість логістичних процесів, ефективність маркетингових комунікацій.

Оцінка проводитиметься за 5-бальною шкалою: 1 – вкрай несприятливий рівень показника для компанії, 5 – найбільш сприятливий. Отримані результати представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінка рівня керованості дистриб'юторів для регіонального представництва ПрАТ «Оболонь» у м. Рівне

№п /п	Показник	Д1*	Д2	Д3	Д4
1	Вплив макроекономічних факторів	5	3	4	4
2	Виконання договірних зобов'язань посередниками	4	3	3	5
3	Якість логістичних процесів	5	4	4	4
4	Ефективність маркетингових комунікацій	4	3	4	3
	Середній балл	4,5	3,25	3,75	4

*ТОВ «РПК» (Рівне) – дистриб'ютор 1 (Д1);

ТОВ «РДК» (Рівне) – дистриб'ютор 2 (Д2);

ТОВ «Продукти та напої» (Житомир) – дистриб'ютор 3 (Д3);

ТЗОВ «ТД» Луцьк Фудз» (Луцьк) – дистриб'ютор 4 (Д4).

Передбачається, що при концентрації зусиль територіального спеціаліста на вказаних дистриб'юторах, ПРАТ «Оболонь» зможе досягти максимального потенціалу продажу на даній території.

Крім того, відповідно до пропозиції щодо запровадження посади категорійного менеджера, який працюватиме з дистриб'юторами, передбачено співпрацю з новим дистриб'ютором у Рівному – ТОВ «РПК», який реалізовуватиме продукцію ПРАТ «Оболонь» у власній підмережі, а також з дистриб'ютором ТОВ «Продукти та напої» у Житомирі, який реалізовуватиме продукцію компанії у власній роздрібній мережі.

ТОВ «РПК» та ТОВ «Продукти та напої» закуповуватимуть у ПРАТ «Оболонь» не весь асортимент, а лише обрані товарні позиції, які підбере категорійний менеджер, посада якого передбачена відповідно до складених пропозицій.

У таблиці 3.6 представлено плановий продаж для нових дистриб'юторів ТОВ «РПК» та ТОВ «Продукти та напої».

Таблиця 3.3 - Планові показники продаж для нових дистриб'юторів ТОВ «РПК» та ТОВ «Продукти та напої» (2024 рік)

Дистриб'ютор	Підмережа	Оборот у грошах, тис. грн.	Оборот у кейсах
ТОВ «РПК»	ТОВ «РДК»	10 626	10
	ТОВ «Велес Кімков»	7 121	4
	ТОВ «ІГ-МА»	5 114	2
ТОВ «Продукти та напої»	традиційний роздріб	9 015	5
Разом		31 876	21

Згідно з таблицею 3.6, обсяги збуту новим дистриб'юторам регіонального представництва ПРАТ «Оболонь» у м. Рівне з використанням принципу категоріального відбору загалом становитимуть 31 876 тис. грн.

Отже, очікується, що внаслідок запропонованих заходів щодо вдосконалення управління продажами відбудеться сумарне зростання збуту для ПРАТ «Оболонь» за складовими – рисунок 3.5.

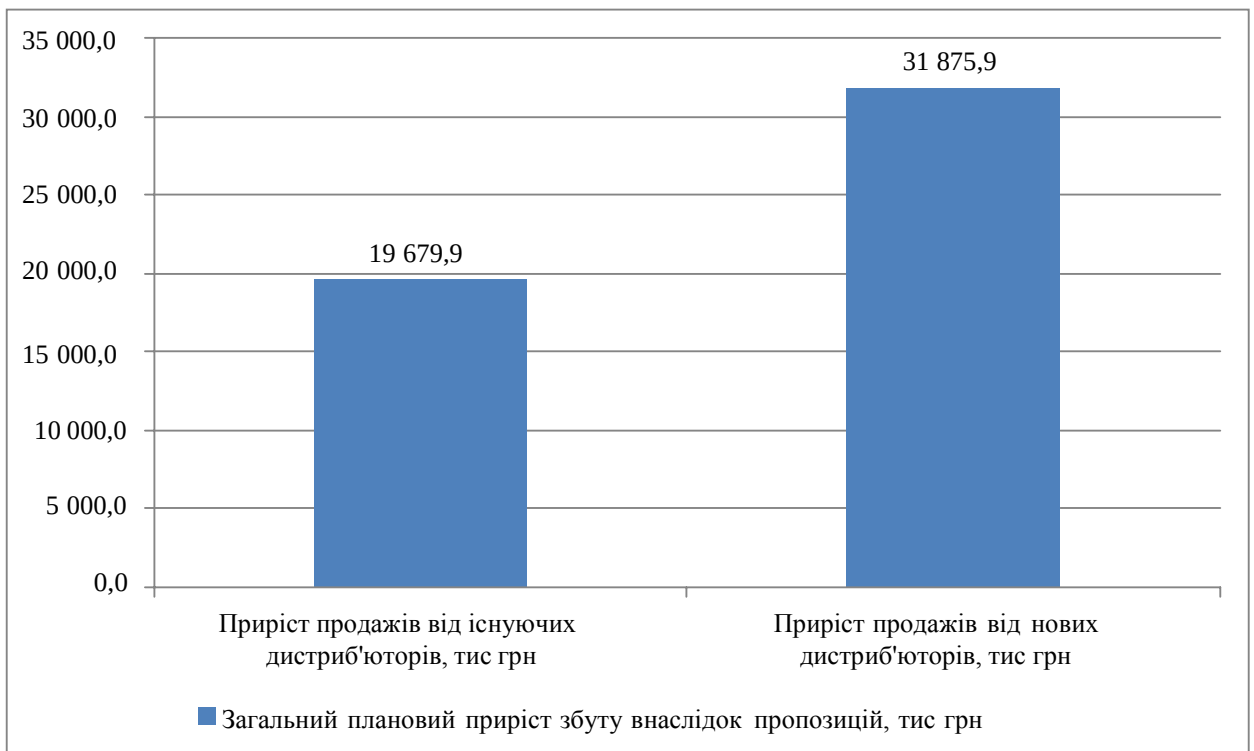


Рисунок 3.5 . Динаміка планових продажів загалом по ПРАТ «Оболонь» (для 2024 року)

Тож, за планом загальний приріст виручки ПРАТ «Оболонь» внаслідок впровадження пропозицій за першим напрямом удосконалення збуту складає 51 556 тис. грн. З цієї суми очікується, що 19 679,9 тис. грн буде досягнуто завдяки зростанню продажів від існуючих дистриб'юторів, а 31 876 тис. грн буде отримано за рахунок додаткового залучення до співпраці дистриб'юторів ТОВ «РПК» та ТОВ «Продукти та напої».

3.3 Напрями підвищення ефективності управління збутової діяльності підприємства

У сучасних умовах ринку кожне підприємство акцентує увагу на підвищенні ефективності управління збутовою діяльністю, що визначає

результативність управлінської системи, відображеної у різних показниках, як об'єкта так і суб'єкта управління (власної сфери управлінської діяльності). Виробничі підприємства, що займаються постачанням, виробництвом, маркетингом та збутом товарів, повинні встановлювати та формулювати цілі, розробляти впорядковані стратегії та тактику, щоб вижити в умовах ринкової конкуренції.

Для максимізації продуктивності збуту кожному підприємству потрібен чіткий план виробництва продукції. Однак ефективне планування є складним процесом, який охоплює широкий спектр заходів для забезпечення належної наявності матеріалів, обладнання та людських ресурсів.

Діяльність будь-якого підприємства спрямована на сталий розвиток суспільства. Функціонування підприємства охоплює такі етапи, як створення якісної продукції та доставка її до споживачів. Збутова діяльність підприємства належить до останнього етапу його діяльності і відіграє важливу роль, оскільки завдяки належній системі дистриб'юційної мережі підприємство забезпечить належний збут на регулярній основі та потрібний прибуток.

Оптимізація системи планування продажів є першочерговим завданням. Наблюдаються регулярні розбіжності між темпами збуту та стратегічним напрямком, тому для усунення цих недоліків необхідно точніше визначити ринкову долю, стратегію компанії та зробити прогноз обсягу продажів.

Покращення кадрового забезпечення є ще одним пріоритетом. Компанія повинна оптимізувати витрати на підрозділи, об'єднуючи їх, і розробити стандарти ефективної роботи для менеджерів з продажу. Неперервна підготовка, регулярні оцінки кваліфікації всередині компанії та тренінги є важливими.

Покращення організації збутової системи може бути досягнуте через створення власного веб-сайту, де буде представлений весь спектр послуг

компанії, що сприятиме онлайн-продажам.

Підвищення якості продукту є ключовим аспектом. Компанія повинна вдосконалити товари, щоб максимально задовольняти потреби споживачів та відповідати встановленим стандартам якості.

Удосконалення цінової політики має бути спрямоване на забезпечення доступності продукції для різних категорій населення, при цьому якість має залишатися незмінною незалежно від ціни.

Тому запропоновані заходи сприятимуть покращенню збутової діяльності на підприємстві, що в свою чергу призведе до збільшення ефективності та прибутковості.

Розробка власної фірмової роздрібною мережі для збуту готової продукції, яка виготовляється з власної сировини та у власних цехах, сприятиме підвищенню рівня розвитку компанії. В сучасних умовах фірмові роздрібні мережі є ключовим інструментом для збуту товарів народного споживання на великому масштабі, що має велике значення для формування попиту та належної товарної пропозиції.

У підприємствах виробничого сектору підвищення ефективності збуту оцінюється за допомогою показників економічної ефективності, які є важливими для реалізації стратегії компанії та становлять основний механізм для збільшення її конкурентоспроможності на ринку, вдосконалення цінової політики та оптимізації витрат на ресурси.

Завдяки підвищенню продуктивності працівників у ПРАТ "Оболонь", застосовуються різні ключові методи, що сприяють цьому:

- мотивація персоналу та їх моральне стимулювання;
- вдосконалення системи оплати праці;
- покращення організації виробництва;
- удосконалення організації праці;
- покращення системи управління;
- перепідготовка працівників.

Основною метою перебудови системи збуту є підвищення ефективності продажів на виробничому підприємстві. Сфера збуту на підприємстві має функціонувати як окремий підрозділ, спрямований виключно на збільшення обсягів продажів. Впровадження сучасних технологій на ПРАТ "Оболонь" дозволить керівництву підприємства не тільки сподіватися на доброчесність своїх співробітників, а й безпосередньо контролювати всі процеси, що забезпечує ефективне використання ресурсів. Один з таких сучасних методів контролю - це моніторинг транспорту. Система супутникового моніторингу дозволяє керівництву компанії контролювати діяльність своїх підлеглих, які надають транспортні послуги, та контролювати фактичні витрати на ці послуги. Це включає в себе кількість палива для транспорту, швидкість та маршрут. Такий контроль дозволяє оптимізувати використання часу та грошей.

Необхідно відзначити, що досягнення певного рівня успіху підприємства пов'язане з досягненням його конкурентоспроможних характеристик. Конкурентне ринкове середовище завжди стимулює компанію до постійного вдосконалення. Для того, щоб бути конкурентоспроможною, компанія повинна мати конкурентну перевагу.

Питання конкурентоспроможності можна вирішити шляхом формування та активного управління конкурентним потенціалом, оскільки конкурентна перевага є основою конкурентоспроможності. Без конкуренції неможливо перемогти в конкурентній ринковій боротьбі за своїх покупців.

Оскільки реалізація цієї стратегії вимагає значних зусиль, найважливішим способом отримання конкурентної переваги є підвищення ефективності діяльності. При збуті продукції на виробничому підприємстві необхідно враховувати різноманітні обставини ринку та пропонувати гнучкішу систему продажів.

Висловлення відомого підприємця і інженера, а також французького основоположника адміністративної школи А. Файоля, підкреслює, що вміння

вирішувати бізнес-завдання вимагає глибокого розуміння ринку та сил конкурентів, а також довгострокових очікувань та практичного досвіду. Також він зауважував, що бізнес-функція гарантує, що ціна, встановлена топ-менеджером, не створює небезпечних ілюзій.

ВИСНОВКИ

Система управління збутовою діяльністю представляє собою останній етап діяльності промислового підприємства, спрямований на просування товару до споживача. Обсяги продажів є ключовими для визначення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, оскільки вони в значній мірі впливають на рівень доходів і прибутку. У реальній комерційній практиці важливе значення має вчасне та економічно обґрунтоване виконання функцій збуту.

1. Проаналізувавши наукові джерела, було встановлено, що управління збутовою діяльністю – це діяльність, яка не обмежується часом, встановлює певну мету (отримання максимальної вигоди), визначає засоби, методи та інструмент здійснення управління збутом, приводить до прогнозованого результату та найважливіше це діяльність, яка має усвідомлений характер (тобто впроваджується людиною або групою людей). Вплив суб'єкта підприємницької діяльності на потреби споживачів та їх задоволення за допомогою методів з метою отримання власної вигоди є змістом поняття «управління збутом». В роботі обґрунтовано та узагальнено теоретико-методичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємств, а саме: функції, елементи, фактори впливу на збут.

2. Встановлено, що на управління збутовою діяльністю підприємства впливають наступні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища:

- зовнішнє середовище (характер попиту на продукцію, платоспроможність покупців, галузеві особливості, зміни в законодавстві, конкуренти, концентрація споживачів, їх територіальне розміщення);

- внутрішнє середовище (фінансові ресурси, обсяг і тип виробництва, канали розподілу, права і відповідальність керівників та

працівників підприємства, зміст операцій по підготовці продукції до реалізації).

3. Визначено, що дуже важливим управлінським рішенням у сфері маркетингу є вибір каналів розподілу. Результати господарської діяльності підприємств залежать від правильно обраного каналу збуту товарів, форми і методів реалізації, широти асортименту і якості послуг пов'язаних з реалізацією продукції, що надаються підприємством. Важливим для підприємства є прийняття стратегічних рішень, щодо управління збутовою діяльністю. А саме: організація логістичних процесів, вибір найбільш доцільних методів та каналів збуту, а також форм інтеграції учасників процесу. До числа оперативних збутових рішень, котрі постійно коригуються залежно від умов зовнішнього і внутрішнього середовища, можна зарахувати такі: адаптація каналів збуту, здійснення оперативної збутової діяльності, оптимізація числа покупців, визначення форм і методів стимулювання збуту. При плануванні каналів збуту використовуються наступні форми збуту: прямий збут, непрямий збут і комбінований (змішаний) канал збуту.

4. В якості напрямків стратегічного розвитку системи збуту підприємства ПРАТ «Оболонь» обрані наступні:

1. Оптимізувати управління сегменту HoReCa
2. Покращити взаємодію з посередниками за рахунок проведення їх аналізу та оцінки .

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шпилик С. В. Управління збутовою діяльністю підприємства. Галицький економічний вісник. 2012. № 4 (37). С. 88–95.
2. Поняття "збут" в системі управління підприємством / Д. В. Дубівка // Економіка та держава. - 2013. - № 2. - С. 93-96. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2013_2_26
3. Лавриненко Е.Т. Управління конкурентними перевагами підприємства [Електронний ресурс] / Е.Т. Лавриненко, С.М. Невмержицька // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 6 (17). – Режим доступу до журналу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr>
4. Гуржій Н. Г. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. Вип. 45. С. 159–163.
5. Баланюк І.Ф., Іваночко Н.В. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення . Інноваційна економіка. Тернопіль, 2015. №2 . С. 165–169.
6. Принципи та функції управління збутовою діяльністю / Н. В. Терент'єва // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2016. - №1.-С.127-138.-Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2016_1_18
7. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств / Є. О. Музичка // Економічний часопис-XXI. - 2013. - № 11-12(2). - С. 64-67. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2013_11-12%282%29__18
8. Мостенська Т.Л. Основи маркетингу: навч. посіб. / Т.Л. Мостенська. – К.: Кондор, 2010. – 240 с.
9. Абрамович І.А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. Агросвіт. 2018. № 4. С. 25-28.

10. Притиченко Т.І. Комерційна діяльність підприємств. Харків : Харківський нац. економічний ун-т, 2010. 320 с.
11. Жмак Б.В., Невмержицька С. М. Управління збутовою діяльністю підприємства. Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути [зб. наук. пр.]: матеріали XVII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 11 червня 2021 р.). Київ, 2021. – С.28-32.
12. Балабанова Л.В., Балабанич А.В. Маркетинговий аудит системи збуту : монографія. Донецьк : ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003.189 с.
13. Малі бізнес-стратегії для збільшення продажів URL: <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2017/01/25/small-business-strategies-to-increas%20e-sales/?sh=6657d4b45e2f#4c8b%202b0f5b1b>
14. Митрохіна Ю.П. Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації. Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 71-79 с.
15. Азарова Т. В. Технологія оцінки соціальних програм та проєктів / Т.В.Азарова, Л. К. Абрамов. – Кіровоград : ІСКМ, 2007. – 100 с
16. Шевчик М. Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства / М.Г.Шевчик//Науковий вісник нац.університету біоресурсів і природокористування України . – 10/11/2011. – N154 част.2: Економіка, аграрний менеджмент та бізнес. – С. 324-332.
17. Белінський П.І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом. Чернівці: Рута, 2007. 28 с.
18. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Київ. : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
19. Ляпунов А.Д. Формування і оптимізація системи збуту на основі системного аналізу. Ляпунов А.Д., Одеса. URL: <http://economics.open-mechanics.com/articles/195.pdf>

20. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. Економіка і управління. 2012. № 2. С. 52-59.
21. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. Київ.: Вид-во КНЕУ, 2002. 272 с.
22. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)". Київ : Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2007. 17 с.
23. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств К.О. Глазкова Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами 2014. № 3. С. 102-107.
24. Апопій В.В. Сучасні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України. Донецьк. Держ. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. 2005. 4. С. 50–55.
25. Коцко Т. А. Розвиток підприємства на засадах концепції реверсивної логістики: система мотивів та обмежень. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ, 2021. С. 264-265. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/231031>.
26. Біловодська О.А., Симоненко М. Ю. Теоретичні підходи використання маркетингових систем на етапах життєвого циклу товару. ММ, 2010. №2. С. 14-21.
27. Войчак А. В. Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу. Маркетинг в Україні. № 2. С. 42–43.
28. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2016. №2. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_19

29. Джерело: <https://comments.ua/ua/dossier/item/company/46-obolon.html>
30. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь»: URL: <http://obolon.ua/ua>
31. Аналіз діяльності ПрАТ "Оболонь" URL:
https://revolution.allbest.ru/management-/00336496_0.html.
32. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ" URL::
<https://ispn.kievcity.gov.ua/FullInfo/535>.
33. UBR. URL: <https://bp.ubr.ua/profile/slobodian-aleksandr-viacheslavovich-2317.3>.
34. Звіт про управління URL:
<https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf>.
35. Управління збутовою діяльністю "Оболонь" URL:
https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41669-/1/Lindaev_magistr.pdf;
36. План розвитку "Оболонь" URL:
http://report.obolon.ua/ua/enter/development_plans;
37. Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» URL:https://clarity-project.info/edr/05391057/finances?current_year=2022.
38. Управління збутовою діяльністю "Оболонь" URL:
https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41669-/1/Lindaev_magistr.pdf;

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланс Актив (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 021	2 467,00
первісна вартість	1001	41 192	41 192,00
накопичена амортизація	1002	38 171	38 725,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	46 748	85 202,00
Основні засоби	1010	3 741 276	3 464 064,00
первісна вартість	1011	10 598 816	10 591 555,00
знос	1012	6 857 540,00	7 127 491,00
інші фінансові інвестиції	1035	71 117,00	68 793,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14,00	14,00
Усього за розділом I	1095	3 862 176,00	3 620 540,00
II, Оборотні активи Запаси	1100	908 432,00	982 646,00
Виробничі запаси	1101	732 829,00	808 627,00
Незавершене виробництво	1102	42 166,00	62 906,00
Готова продукція	1103	113 908,00	100 767,00
Товари	1104	19 529,00	10 346,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	429 604,00	650 854,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	50 548,00	149 829,00

ДОДАТОК Б
Баланс Пасив (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344,00	65 344,00
Капітал у дооцінках	1405	2 211 552,00	2 091 993,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-113 255,00	1 204 270,00
Усього за розділом I	1495	2 163 641,00	3 361 607,00
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	429 348,00	419 325,00
Довгострокові кредити банків	1510	677 838,00	562 519,00
Усього за розділом II	1595	1 107 186,00	981 844,00
III, Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	802 113,00	218 140,00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	116 751,00	92 696,00
товари, роботи, послуги	1615	798 660,00	429 117,00
розрахунками з бюджетом	1620	116 974,00	168 798,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	82 633,00	
розрахунками зі страхування	1625	3 560,00	3 459,00
розрахунками з оплати праці	1630	17 184,00	114 679,00
за одержаними авансами	1635	168 474,00	147 210,00
за розрахунками з учасниками	1640	1 876,00	
Поточні забезпечення	1660	32 530,00	74 184,00
Інші поточні зобов'язання	1690	23 298,00	23 324,00

Назва рядка	Код рядк а	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
Усього за розділом III	1695	2 081 420,00	1 271 607,00
Баланс	1900	5 352 247,00	5 615 058,00

Джерело [37]

ДОДАТОК В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 661 928,00	5 909 426,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 072 505,00	4 915 830,00
Валовий: прибуток	2090	2 589 423,00	993 596,00
Інші операційні доходи	2120	37 683,00	58 258,00
Адміністративні витрати	2130	376 805,00	325 424,00
Витрати на збут	2150	500 202,00	674 532,00
Інші операційні витрати	2180	57 015,00	32 442,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 693 084,00	19 456,00
Дохід від участі в капіталі	2200	9 718,00	
Інші доходи	2240	31 132,00	
Фінансові витрати	2250	122 418,00	185 036,00
Інші витрати	2270	139 923,00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 456 414,00	
збиток	2295	134 278,00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-258 448,00	22 312,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 197 966,00	
збиток	2355	111 966,00	

ДОДАТОК Г
Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядк а	За звітний період, тис, грн	За аналогічни й період попередньо го року, тис, грн
Матеріальні затрати	2500	3 373 782,00	3 151 170,00
Витрати на оплату праці	2505	656 949,00	563 515,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	144 490,00	117 661,00
Амортизація	2515	313 993,00	339 699,00
Інші операційні витрати	2520	1 383 799,00	1 339 843,00
Разом	2550	5 873 013,00	5 511 888,00

Джерело [37]

ДОДАТОК Д
Баланс Актив (Звіт про фінансовий стан) за 2021 рік

Назва рядка	Код рядк а	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 634,00	3 021,00
первісна вартість	1001	41 145,00	41 192,00
накопичена амортизація	1002	37 511,00	38 171,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9 324,00	46 748,00
Основні засоби	1010	3 974 114,00	3 741 276,00
первісна вартість	1011	10 634 750,00	10 598 816,00
знос	1012	6 660 636,00	6 857 540,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	0,00
первісна вартість	1016	0,00	0,00
знос	1017	0,00	0,00
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	0,00
первісна вартість	1021	0,00	0,00
накопичена амортизація	1022	0,00	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,00	0,00
інші фінансові інвестиції	1035	70 912,00	71 117,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14,00	14,00
Відстрочені податкові активи	1045	0,00	0,00
Гудвіл	1050	0,00	0,00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	0,00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	0,00
Інші необоротні активи	1090	0,00	0,00
Усього за розділом І	1095	4 057 998,00	3 862 176,00
ІІ, Оборотні активи Запаси	1100	914 584,00	908 432,00
Виробничі запаси	1101	754 028,00	732 829,00
Незавершене виробництво	1102	60 668,00	42 166,00
Готова продукція	1103	85 997,00	113 908,00
Товари	1104	13 891,00	19 529,00
Поточні біологічні активи	1110	0,00	0,00
Депозити перестрахування	1115	0,00	0,00
Векселі одержані	1120	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	286 204,00	418 511,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	88 811,00	50 548,00
з бюджетом	1135	33 071,00	41 736,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228,00	3 228,00
з нарахованих доходів	1140	0,00	0,00
із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30 866,00	35 110,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	0,00
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 695,00	15 175,00

Назва рядка	Код рядк а	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
Готівка	1166	12,00	16,00
Рахунки в банках	1167	10 683,00	15 159,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0,00	0,00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	0,00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,00	0,00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	0,00
резервах незароблених премій	1183	0,00	0,00
інших страхових резервах	1184	0,00	0,00
Інші оборотні активи	1190	3 586,00	9 466,00
Усього за розділом II	1195	1 367 817,00	1 478 978,00
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	0,00
Баланс	1300	5 425 815,00	5 341 154,00

Джерело [37]

ДОДАТОК Е

Баланс Пасив (Звіт про фінансовий стан) за 2021 рік

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344,00	65 344,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	1405	2 338 002,00	2 211 552,00
Додатковий капітал	1410	0,00	0,00
Емісійний дохід	1411	0,00	0,00
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	0,00
Резервний капітал	1415	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-127 739,00	-136 383,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	0,00
Вилучений капітал	1430	0,00	0,00
Інші резерви	1435	0,00	0,00
Усього за розділом I	1495	2 275 607,00	2 140 513,00
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	451 660,00	441 383,00
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	0,00
Довгострокові кредити банків	1510	609 731,00	677 838,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0,00	0,00
Довгострокові забезпечення	1520	0,00	0,00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,00	0,00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
Благодійна допомога	1526	0,00	0,00
Страхові резерви	1530	0,00	0,00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,00	0,00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0,00	0,00
резерв незароблених премій	1533	0,00	0,00
інші страхові резерви	1534	0,00	0,00
Інвестиційні контракти	1535	0,00	0,00
Призовий фонд	1540	0,00	0,00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,00	0,00
Усього за розділом II	1595	1 061 391,00	1 119 221,00
III, Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	326 115,00	802 113,00
Векселі видані	1605	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	661 136,00	116 751,00
товари, роботи, послуги	1615	718 433,00	798 660,00
розрахунками з бюджетом	1620	93 555,00	116 974,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,00	0,00
розрахунками зі страхування	1625	3 661,00	3 560,00
розрахунками з оплати праці	1630	65 420,00	17 184,00
за одержаними авансами	1635	175 626,00	168 474,00
за розрахунками з учасниками	1640	1 876,00	1 876,00
із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	0,00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис, грн	На кінець звітної періоду, тис, грн
за страховою діяльністю	1650	0,00	0,00
Поточні забезпечення	1660	26 212,00	32 530,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	0,00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,00	0,00
Інші поточні зобов'язання	1690	16 783,00	23 298,00
Усього за розділом III	1695	2 088 817,00	2 081 420,00
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	0,00
V, Чиста вартість засобів недержавного пенсійного фонду	1800	0,00	0,00
Баланс	1900	5 425 815,00	5 341 154,00

Джерело [37]

ДОДАТОК Ж
Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядк а	За звітний період, тис, грн	За аналогічни й період попереднь ого року, тис, грн
Матеріальні затрати	2500	2 459 094,00	2 388 740,00
Витрати на оплату праці	2505	425 059,00	542 647,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	87 877,00	115 860,00
Амортизація	2515	339 699,00	330 498,00
Інші операційні витрати	2520	938 607,00	1 109 611,00
Разом	2550	4 250 336,00	4 487 356,00

Джерело [37]

ДОДАТОК 3

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Фінансові результати за 2021 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 909 426,00	5 464 827,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0,00	0,00
Премії підписані, валова сума	2011	0,00	0,00
Премії, передані у перестраховування	2012	0,00	0,00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0,00	0,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0,00	0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 915 830,00	4 136 008,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0,00	0,00
Валовий: прибуток	2090	993 596,00	1 328 819,00
збиток	2095	0,00	0,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0,00	0,00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0,00	0,00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0,00	0,00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0,00	0,00
Інші операційні доходи	2120	47 165,00	71 166,00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Дохід від зміни вартості засобів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0,00	0,00
Дохід від первісного визнання біологічних засобів і сільськогосподарської продукції	2122	0,00	0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0,00	0,00
Адміністративні витрати	2130	325 424,00	277 185,00
Витрати на збут	2150	674 532,00	614 887,00
Інші операційні витрати	2180	32 442,00	13 049,00
Витрат від зміни вартості засобів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0,00	0,00
Витрат від первісного визнання біологічних засобів і сільськогосподарської продукції	2182	0,00	0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 363,00	494 864,00
збиток	2195	0,00	0,00
Дохід від участі в капіталі	2200	0,00	0,00
Інші фінансові доходи	2220	170,00	154,00
Інші доходи	2240	31 132,00	15 776,00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0,00	0,00
Фінансові витрати	2250	185 036,00	220 441,00
Втрати від участі в капіталі	2255	0,00	1 618,00
Інші витрати	2270	0,00	174 799,00

Назва рядка	Код рядк а	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попередньог о року, тис, грн
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0,00	113 936,00
збиток	2295	145 371,00	0,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	10 277,00	-37 138,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0,00	0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0,00	76 798,00
збиток	2355	135 094,00	0,00

Джерело [37]