

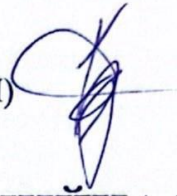
50
06.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

БОНДАР Зоряна Юріївна
(студентка групи ЗПВ 22-1М)



МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

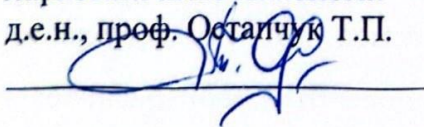
ОБҐРУНТУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
протокол № 8

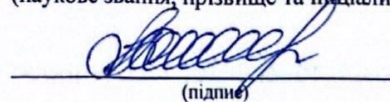
від 29.11.2023

зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Пашенко О.П.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Денисюк О.Г.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Бондар З.Ю. Обґрунтування збутової політики підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості організації та управління збутовою політикою підприємства та визначено прикладні рекомендації у даній сфері для удосконалення збутового потенціалу підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Ключові слова: збут, збутова діяльність, організація, реалізація, ефективність, управління, рентабельність.

Annotation

Bondar Z.Yu. Justification of the company's sales policy. – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock exchange activity". – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the peculiarities of the organization and management of the company's sales policy were considered and applied recommendations were determined in this area for improving the sales potential of the company and increasing its competitiveness.

Keywords: sales, sales activity, organization, implementation, efficiency, management, profitability.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні аспекти управління збутовою політикою підприємства</i>	7
1.1. Поняття та специфіка формування збутової політики підприємства.....	7
1.2. Система управління збутовою політикою підприємства	13
1.3. Методичні засади оцінки ефективності збутової політики підприємства.....	20
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління збутовою політикою підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	30
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка фінансово-економічної діяльності та стану управління збутовою політикою ПрАТ «Молочний альянс»</i>	32
2.1. Аналіз тенденцій розвитку молокопереробної галузі	32
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Молочний альянс»	39
2.3. Оцінка системи управління збутовою політикою ПрАТ «Молочний альянс»	47
Висновки до розділу 2.....	54
<i>Розділ 3. Напрями підвищення ефективності управління збутовою політикою ПрАТ «Молочний альянс»</i>	56
3.1. Розробка та впровадження збутової політики на ПрАТ «Молочний альянс»	56
3.2. Резерви підвищення ефективності збутової політики ПрАТ «Молочний альянс»	65
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	70
Висновки до розділу 3.....	74
<i>Висновки</i>	75
<i>Список використаних джерел</i>	78
<i>Додатки</i>	86

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління збутовою діяльністю молокопереробних підприємств є актуальним враховуючи необхідність впровадження системи управління орієнтованої на маркетинг. Така система управління збутовою діяльністю передбачає орієнтацію на зростання обсягів реалізації та прибутку господарюючого суб'єкта, а також максимальне задоволення потреб споживачів. Управління збутовою діяльністю з орієнтацією на маркетинг передбачає побудову системи управління, що може швидко адаптуватися залежно від запитів і потреб споживачів, товарів конкурентів і стану ринкової кон'юнктури.

Проблематика управління збутовою політикою розглянута в працях таких вчених: І.А. Абрамович, М.О. Багорка, І.Г. Кадирус, О.Є. Громова, Ю.В. Шевчук, Н.М. Гудзенко, Н.Г. Гуржій, І.М. Даценко, Д.В. Дубівка, О.П. Кавтиш, К.А. Кода, А.В. Ключник, З.В. Колос, М.О. Лищенко, О.М. Олефіренко, О.М. Петухова, І.В. Спільник та інших.

Для підвищення ефективності менеджменту необхідно розробити збутову політику господарюючого суб'єкта, яка відповідала б сучасним вимогам, і дозволяла підвищувати обсяг збуту продукції, впровадити на ринок нову продукцію та максимізувати прибутковість і рентабельність його діяльності. Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретико-методичних аспектів організації збутової політики та обґрунтування способів її удосконалення на підприємстві молокопереробної галузі.

Окреслена мета потребує вирішення таких **завдань**:

– охарактеризувати економічну сутність збутової діяльності;

- розкрити методичні засади управління збутовою політикою підприємства;
- сформулювати методичні засади оцінки ефективності збутової політики підприємства;
- описати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління збутовою політикою підприємства;
- оцінити стан молокопереробної галузі України;
- охарактеризувати організаційно-економічні особливості діяльності ПрАТ «Молочний альянс»;
- здійснити діагностику економічного стану ПрАТ «Молочний альянс»;
- проаналізувати збутову політику ПрАТ «Молочний альянс»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення збутової політики ПрАТ «Молочний альянс»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес розробки та впровадження збутової політики молокопереробних підприємств в мінливих умовах господарювання.

Предмет дослідження – теоретичні, організаційно-методичні аспекти розробки та впровадження ефективної збутової політики суб’єкта господарювання.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи застосовано такі методи дослідження: спеціальні та загальнонаукові методи. Виокремлені завдання роботи вирішувалися за допомогою методів: діалектичного – при вивченні системності та розвитку формування збутової політики; системного підходу – при розробці системи управління збутовою політикою. Статистично-економічний – дослідження тенденцій розвитку молокопереробної галузі та ПрАТ «Молочний альянс», графічний та табличні методи – для узагальнення результатів фінансового аналізу.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи включає: фахові публікації вчених щодо управління маркетингом і збутовою політикою, управлінська та

фінансова звітність ПрАТ «Молочний альянс» за 2020-2022 роки, нормативні документи, аналітичні огляди.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні та подальшому розвитку теоретико-прикладних засад управління збутовою політикою суб'єкта господарювання, що знайшло своє відображення у наступному:

уточнено економічну сутність дефініції «збутова політика», що дозволило виокремити її складові з метою управління ними та оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства;

розроблено напрями удосконалення управління збутовою політикою в частині запропонованих методів стимулювання продаж, виборі оптимальних каналів розподілу продукції та налагодження комунікаційних зав'язків з покупцями, що дозволить підвищити лояльність споживачів і збутовий потенціал підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані заходи щодо вдосконалення управління збутовою політикою підприємства можна використати для підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. Розроблені рекомендації можуть бути використані як у діяльності ПрАТ «Молочний альянс», так і інших суб'єктів господарювання.

За результатами дослідження опубліковано:

Бондар З.Ю. Значення збутової діяльності для забезпечення діяльності підприємства. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*: збірник тез IV міжнародної науково-практичної конференції (м. Житомир, 09-10 листопада 2023 р). Житомир: ДУ «Житомирська політехніка». 2023. 443 с. С. 20.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в науковій конференції: міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів,

висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 77 сторінках друкованого тексту. Робота містить 18 таблиць та 20 рисунків. Список використаних джерел налічує 77 найменувань. Робота містить 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та специфіка формування збутової політики підприємства

Прибутковість діяльності господарюючих суб'єктів залежить від збутової політики та товару, який вони пропонують. Тому для прибуткового існування велика увага топ менеджерів приділяється розробці та реалізації збутової політики залежно від зовнішніх умов. Для цього велику увагу приділяють маркетинговим дослідженням ринку, на якому функціонує підприємство, для вивчення потреб споживачів, асортименту і цін конкурентів, з метою виявлення незадоволених потреб споживачів.

Система управління збутовою діяльністю є заключним етапом діяльності суб'єкта господарювання, оскільки передбачає реалізацію товару (роботи, послуги) споживачу. Характерними рисами зовнішнього середовища функціонування промислових підприємств в Україні є нестабільність ринкового середовища, високий рівень конкуренції, нестабільність економіки, високі вимоги споживачів до якості товарів. Для зміцнення позицій на ринку вітчизняні підприємства постійно вводять у свою діяльність новітні механізми та технології управління збутом.

Керівництво збутовою діяльністю господарюючого суб'єкта відіграє ключову роль системі управління в цілому. Проведений огляд наукових статей свідчить, що між вченими відбувається дискусія щодо співвідношення понять «збут-маркетинг» та «збут-логістика» (табл. 1.1). Крім того, дослідники застосовують однакові терміни при визначенні різних понять, що призводить до складності при практичному формуванні структурних підрозділів суб'єкта господарювання, які займаються управлінням збутовою діяльністю. У процесі господарської діяльності з'являються проблеми при встановленні повноважень

працівників, розподілі обов'язків; а також при прийнятті управлінських рішень щодо організації, регулювання, планування, обліку, контролю та аналізу збутової діяльності [71].

Таблиця 1.1

Дефініції понять «збут» і «збутова політика»

<i>№ з\п</i>	<i>Автор</i>	<i>Дефініція</i>
1	Абрамович І.А.	Збут – це безпосередньо продаж продукції
2	Гуржій Н.Г.	Збут – це багатоступінчатий процес проходження товарів від виробника до споживача
3	Дубівка Д.В.	Збут – це ланцюг, який зв'язує підприємство-виробник з споживачем через проміжні елементи: збутовиків, торгових посередників, ініціаторів покупки
4	Колос З.В.	Збутова політика – це основоположні принципи діяльності, що суб'єкт господарювання використовує у сфері побудови каналів розподілу товарів і переміщення їх у часі та просторі
5	Ключник А.В.	Збутова політика – це процес просування продукції на ринок та організації товарообігу для забезпечення прибутковості
6	Олефіренко О.М.	Збутова політика – це організація реалізації за етапами руху товарів
7	Петухова О.М.	Збутову політику – це цілеспрямована діяльність, яка передбачає організацію руху потоку товарів до кінцевого споживача

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 18, 20, 26, 28, 39, 42].

Отже, дослідники по-різному трактують сутність дефініції «збут», зокрема частина авторів його розглядає як процес фізичного руху товару, а інші – як діяльність.

Аналізуючи дефініцію «збутова політика» виявлено, що одна група дослідників ототожнюють її з дефініцією «розподіл», «товарорух» або «збут», а інші – тлумачать як реалізацію або як заключну стадію діяльності суб'єкта господарювання [20; 42], або визначаючи ці поняття та їх сутність через процес управління збутовою діяльністю.

Розглянемо дефініцію «збутова діяльності» в нормативно-правових актах України. Статтею 263 Господарського кодексу збутова діяльність трактується як форма господарсько-торговельної діяльності, що здійснюється господарюючими суб'єктами у сфері товарообігу, націлена на реалізацію

продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, та допоміжна діяльність, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг) [14]. Крім того, встановлено дві форми проведення збутової діяльності: внутрішня торгівля та зовнішня торгівля (експорт).

Мінливість умов функціонування вітчизняних господарюючих суб'єктів потребує застосування всіх можливих методів для стимулювання збуту для прискорення товарообігу та кругообігу капіталу, зростання ринкової вартості підприємства та посилення вагомості позицій суб'єкта господарювання на ринку, підвищення довіри споживачів.

Оцінювання управління збутовою діяльністю спрямоване на ідентифікацію проблемних питань в сфері збуту та обґрунтування способів їх мінімізації та удосконалення збутової діяльності. За результатом огляду наукових статей узагальнено значення збуту в маркетинговій діяльності суб'єкта господарювання (рис. 1.1).

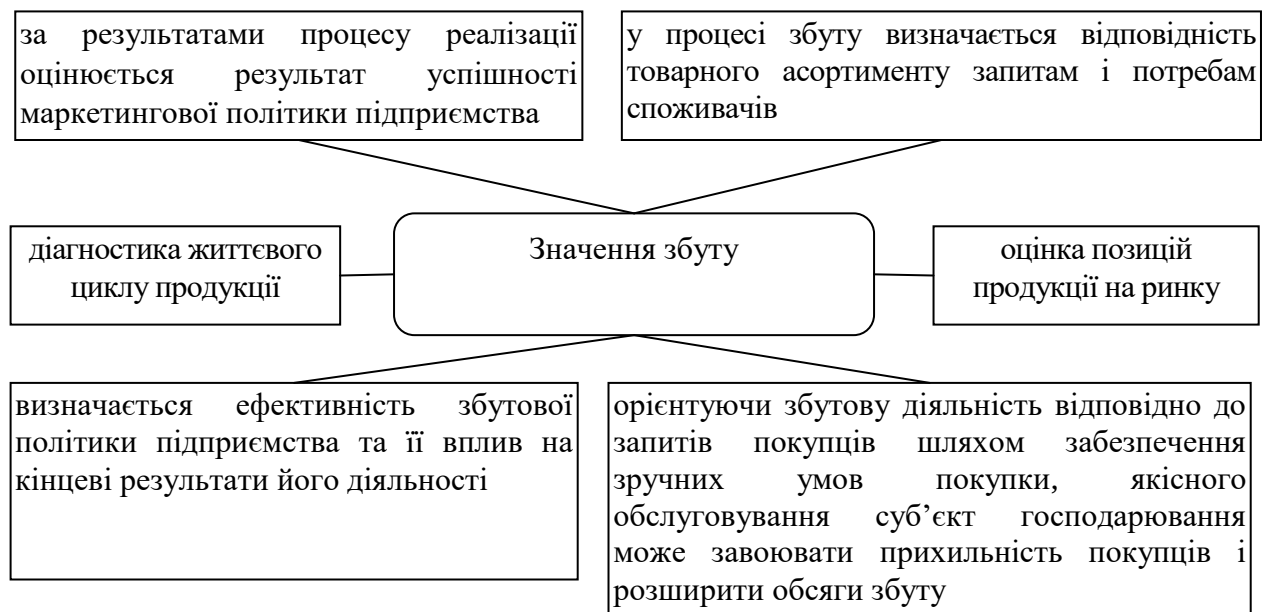


Рис. 1.1. Значення збуту в маркетинговій діяльності суб'єкта господарювання

Джерело: узагальнено автором на основі [18, 20, 23].

Значення збутової політики суб'єкта господарювання полягає в організації безперервної реалізації продукції та послуг для повернення вкладених фінансових ресурсів у виробництво та маркетинг, отримання

позитивного фінансового результату. Організація збутової діяльності складається з таких складових (рис. 1.2): передпродажна підготовка, пакування, формування асортименту, налагодження відносин з контрагентами, транспортування продукції, реалізація, формування оптимального розміру запасів для забезпечення безперервного виробничого циклу, обслуговування покупців, розширення каналів збуту.

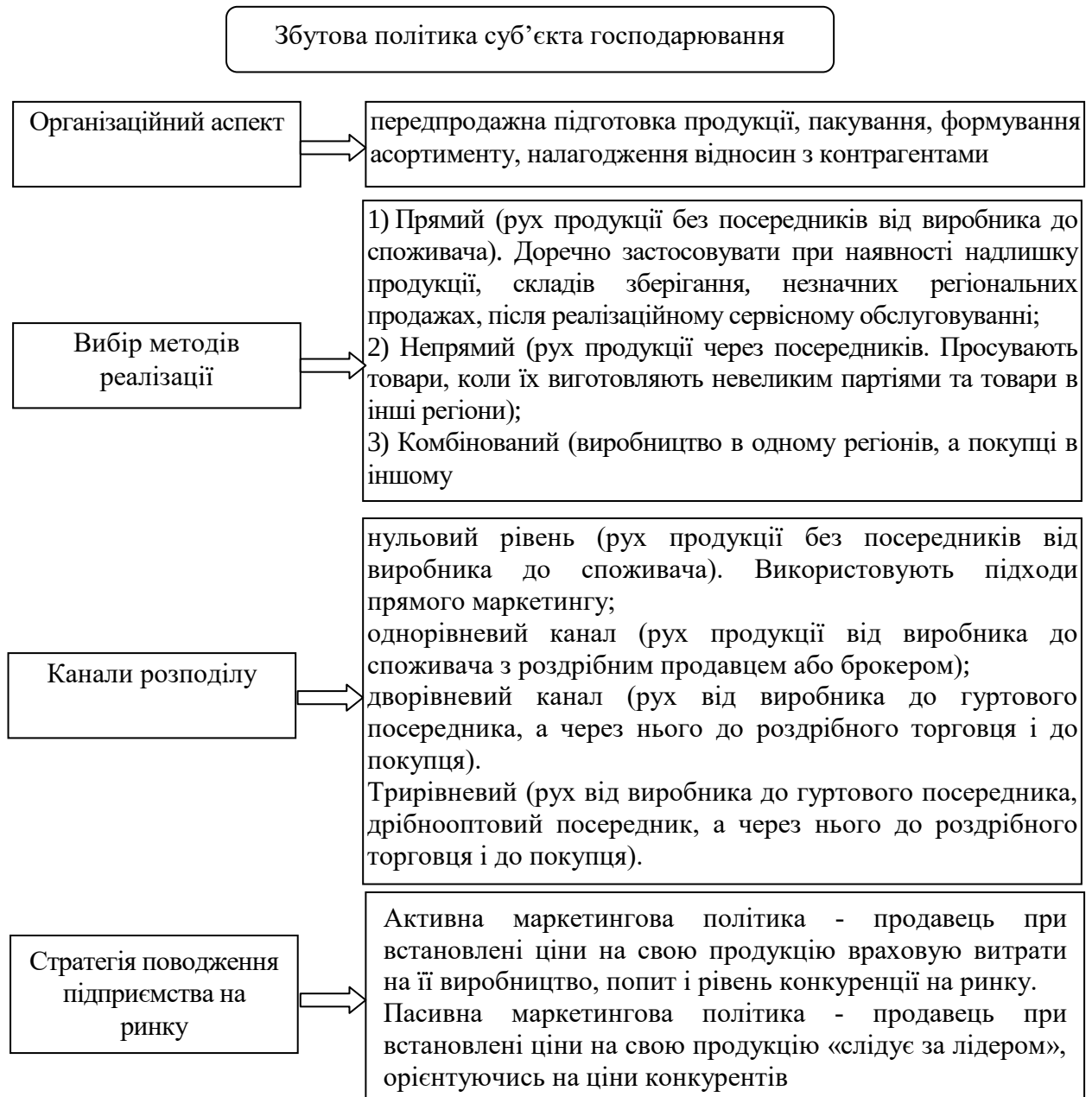


Рис. 1.2. Складові збутової політики суб'єкта господарювання

Джерело: сформовано автором на основі [23, 26, 39].

Базовими елементами збутової політики суб'єкта господарювання є формування її завдань, зокрема:

- максимізацію прибутку у поточному періоді та в майбутньому;
- забезпечення попиту та запитів споживачів;
- поліпшення фінансових показників діяльності (товарний асортимент і ціни на нього впливають на показники діяльності господарюючого суб'єкта (товарообіг, собівартість, прибуток, рентабельність). Тому важливим є пошук оптимального асортименту на адекватних цін для забезпечення потреб споживачів);
- забезпечення довгострокової фінансової стійкості та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання;
- створює імідж господарюючого суб'єкта, сприяє його просуванню на ринку.

Основоположною ціллю управління суб'єктом господарювання є забезпечення його прибутковості та конкурентоспроможності. Для досягнення цих цілей підприємство впроваджує інновації в виробничо-збутову сферу. Позиціонування суб'єкта господарювання на залежить від ефективності застосування маркетингових інструментів (збут і обслуговування, реклама, цінова політика, зв'язки зі покупцями). Ринкова позиція господарюючого суб'єкта залежить від ефективності використання його внутрішніх можливості та наявних ресурсів, за рахунок яких розширюється розвиток підприємства [34, с. 37].

На управління збутовою політикою впливає ряд чинників зовнішнього (рис. 1.3).

Чинники зовнішнього середовища впливають на збутову політику, зокрема: державне регулювання, рівень конкуренції, ринкову кон'юнктуру, рівень попиту і його еластичність, учасники каналу товароруку [45].

Чинники зовнішнього середовища непрямого впливу, що впливають на формування збутової політики підприємства, включають:

- стабільність державної економічної і соціальної політики;
- фінансову, кредитну, податкову політику країни;
- розвиток галузей економіки країни тощо [44].



Рис. 1.3. Чинники, що впливають на збутову політику підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [58, 64, 67, 73].

Розроблення товарної політики здійснює вплив на маркетингово-збутову діяльність господарюючого суб'єкта та на його розвиток в цілому, оскільки передбачає залучення нових спеціалістів і партнерів у сфері бізнесу. Приймаючи управлінські рішення щодо удосконалення збутової політики, слід акцентувати увагу на управлінні товаром (маркою), товарним асортиментом і товарною номенклатурою.

При розробці збутової політики підприємства необхідно враховувати чинники, що здійснюють вплив на неї (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Чинники внутрішнього середовища, що впливають на збутову політику суб'єкта господарювання

Джерело: сформовано автором на основі [34].

Для розробки ефективної збутової політики необхідно на основі проведених маркетингових досліджень сформувати товарний асортимент, який максимально задовольнить потреби існуючих покупців, а також сприятиме появі нових покупців.

Отже, діагностика можливостей та загроз маркетингового середовища господарюючого суб'єкта дозволяє виокремити основні проблеми щодо розробки та впровадження збутової політики та розробити напрями зростання товарообігу.

1.2. Система управління збутовою політикою підприємства

Система управління збутовою політикою господарюючого суб'єкта ґрунтується на ключових напрямках його діяльності та спрямована на генерування такого змісту виробничої, збутової, складської, транспортної діяльності, що передбачає своєчасну реалізацію продукції споживачеві. Розглянемо логістичний підхід до організації реалізації на підприємстві, який базується на принципі раціонального керування товарно-матеріальними потоками.

Інтеграція принципів логістики та маркетингу в організаційну структуру управління суб'єктом господарювання визначає здійснення виробничо-збутового процесу у відділі логістики, що дозволяє розширити логістичну оптимізацію матеріального потоку на етапах оцінювання ринкової ситуації, постачання необхідних матеріальних ресурсів, а також на етапах розподілу, реалізації продукції покупцям і післяпродажного обслуговування [12].

Система керування збутовою діяльністю – це сукупність форм і методів організації діяльності за допомогою яких проводиться безперервне управління збутовою діяльністю, а також економічних важелів, що допомагають забезпечити ріст обсягів продажу та розвитку господарюючого суб'єкта. Складові цієї системи представлено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Система управління збутовою політикою суб'єкта господарювання

Джерело: узагальнено автором на основі [13, 18, 23, 37].

Суб'єкт управління збутовою є топ менеджмент підприємства, департамент маркетингу і збуту чи маркетингова служба. Основним суб'єктом управління збутом є маркетингова служба, яка при управлінні збутовою політикою має враховувати такі чинники:

1) реальність досягнення виробничо-збутових цілей, що підтверджується наявним матеріально-технічним забезпеченням, виробничими потужностями, кваліфікацією виробничого та управлінського персоналу;

2) наявність інформації про стан ринку, основних конкурентів, їх товарний асортимент і ціни;

3) проінформованість про цільовий сегмент, на який орієнтована діяльність.

Об'єкт управління – обсяги збуту, доходи, витрати.

Мета управління – забезпечення приросту обсягів реалізації та одержання прибутку.

Завдання управління збутовою політикою є:

1) збільшення обсягів реалізації;

2) створення прихильного ставлення у споживачів і контрагентів до суб'єкта господарювання;

3) ефективне використання виробничого, трудового та маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання;

4) утримання та зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання на ринку.

Науковці виокремлюють економічні цілі та цілі розвитку в частині управління збутовою діяльністю. Економічні цілі управління збутом націлені на максимізацію прибутку шляхом:

1) розширення частки підприємства на ринку;

2) зростанню обсягів реалізації за допомогою побудови оптимальних каналів розподілу;

3) мінімізації витрат на просування продукції, її зберігання і транспортування [13, с. 53].

До цілей розвитку віднесено зростання вартості майна суб'єкта господарювання, формування його позитивного іміджу.

Розроблення збутової політики здійснює вплив на маркетингово-збутову діяльність господарюючого суб'єкта та на його розвиток в цілому, оскільки передбачає залучення нових спеціалістів і партнерів у сфері бізнесу. Приймаючи управлінські рішення щодо удосконалення товарної політики, слід акцентувати увагу на управлінні товаром (маркою), товарним асортиментом і товарною номенклатурою.

Крім того, суттєвий вплив на ефективність товарної стратегії здійснює ефективність роботи маркетингових служб, тобто які саме засоби та заходи використовуються для просування продукції. Підвищення виробничо-збутового потенціалу та зростання конкурентоспроможності неможливе без маркетингової служби. Товарна стратегія базується на елементах маркетингу («4 Р») товар, ціна, просування та розповсюдження, які мають розглядатися з позиції покупця [8].

Конкурентні переваги базуються на основних видах діяльності господарюючого суб'єкта та його ресурсному забезпеченні: матеріально-технічні засоби – виробництво – збут – маркетинг та продаж – після продажне обслуговування. Обрана підприємством конкурентна стратегія передбачає взаємодію функцій: закупівлі – постачання матеріальних ресурсів і технічних засобів, необхідного персоналу визначеної кваліфікації, фінансові ресурси, просування продукції [15].

Ефективна робота промислового підприємства неможлива без товарної стратегії, яка орієнтована на нарощування обсягів діяльності. А це вимагає впровадження нових форм і методів управління. Таким чином, товарний асортимент і ціни на нього на пряму впливають на показники діяльності господарюючого суб'єкта (товарообіг, собівартість, прибуток, рентабельність). Тому важливим є пошук оптимального асортименту на адекватних цін для забезпечення потреб покупців важко недооцінити роль ціни в маркетинговій діяльності підприємства.

Збутова політика господарюючого суб'єкта розробляється його різними службами та підрозділами під дією різних чинників. Для забезпечення успішного функціонування підприємства обсяги виробництва та обсяги реалізації мають узгоджуватися. Так господарюючий суб'єкт має виготовляти лише ту продукцію, що користується попитом споживачів. Крім того, слід враховувати сезонні коливання попиту. Для задоволення попиту підприємство починає нарощувати обсяги виробництва сезонної продукції за місяць-два до настання сезону для забезпечення рівномірного та ритмічного завантаження виробничих потужностей.

Топ менеджмент господарюючого суб'єкта зобов'язаний сформулювати збутову політику орієнтовану на кінцевого споживача. Для цього необхідно забезпечити управління складовими збутової політики, зокрема: налагодження логістичних процесів, обрання методів і каналів збуту, а також форм інтеграції учасників збутової діяльності [19].

До оперативних управлінських рішень у сфері збутової політики відносяться:

- адаптація каналів збуту,
- проведення оперативної збутової діяльності,
- оптимізація кількості покупців,
- визначення форм і методів стимулювання збуту.

Виокремлюють наступні методи прямої реалізації:

- директ-маркетинг (безпосередня робота підприємства з замовниками продукції);
- телемаркетинг (продаж через телефону);
- продаж за каталогом;
- інтернет-маркетинг.

Використання прямих методів реалізації доречне для суб'єктів господарювання, що розробляють власну маркетингову-збутову політику та систематично співпрацюють зі покупцями та орієнтовані на обмежені цільові ринки.

Непрямі канали збуту доречно використовувати для товарів масового виробництва з широким географічним ринком збуту для забезпечення росту обсягів реалізації. При диференціації діяльності господарюючого суб'єкта застосовуються комбінований канал збуту.

Переваги використання непрямих каналів збуту:

- завдячуючи високій кваліфікації посередників і їх налагодженим контактам з контрагентами ринок заповнюється широким асортиментом товарів різної якості та ціни;
- зниження витрат на збут виробника через мінімізацію контактів з кінцевим покупцем;
- для виробника ефективніше вкладати фінансові ресурси в розширення виробництва ніж в збутову мережу;
- формується доступність товару на ринку.

Для розробки ефективної маркетингової політики розподілу важливо правильно обрати та розробити канали розподілу. Маркетингові системи збуту відіграють ключову роль в управлінні збутовою політикою та бувають трьох видів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Системи збуту в маркетинговій діяльності суб'єкта господарювання

<i>№ з/п</i>	<i>Системи збуту</i>	<i>Характеристика</i>
1	Вертикальні	формуються з виробника та кількох посередників, що взаємодіють як єдине ціле, оскільки всі учасники каналу мають єдиного власника (це може бути або виробник або посередник). Ці канали розподілу дозволяють контролювати дії всіх учасників каналу в процесі збуту
2	Горизонтальні	формується з виробника та кількох посередників, але жоден із членів каналу не має контролю над діяльністю решти учасників каналу. Тому можливі збої в збуті, якщо один з учасників каналу порушує терміни виконання завдання
3	Багатоканальні	базується на декількох каналах розподілу для охоплення різних сегментів ринку. Наприклад, директ-маркетинг для одного виду діяльності, телемаркетинг – для іншого

Джерело: узагальнено автором на основі [13, с. 54].

Канали розподілу відображають взаємодію різних суб'єктів (посередників, дилерів, рекламодавців, страховиків) в процесі організації та просування продукції від виробника до споживача. Кожен з учасників спеціалізується на виконанні певних функцій, але перебуває в певній залежності інших суб'єктів [13, с. 54].

Господарюючі суб'єкти самостійно розробляють власну збутову політику та стратегічні плани розвитку. Для збільшення прибутковості підприємства зобов'язані систематично слідкувати за своїм товарним асортиментом.

У табл. 1.3 узагальнено етапи формування збутової політики господарюючого суб'єкта.

Таблиця 1.3

Етапи розробки збутової політики господарюючого суб'єкта

<i>Етап</i>	<i>Характеристика</i>
1. Аналіз факторів збуту товару, роботи, послуги	Оцінка основних чинників збуту даного продукції (її найбільш важливих характеристик). Діагностика діяльності конкурентів. Вивчення інформації про покупців з метою вивчення потреб покупців, виявлення їх смаків і вподобань
2. Оцінка наявного ресурсного забезпечення для виконання плану збуту	Аналіз наявних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, виробничих потужностей для виробництва затвердженого товарного асортименту
3. Розробка збутової політики	організація відділу збуту, встановлення каналів розподілу продукції, організація транспортування, вибір посередників, розробляється цінова стратегія поведінки підприємства на ринку
4. Розробка заходів з просування продукції	Вибір методів реклами продукції-лідера продаж або продукції-новинки, торговельної марки, тощо.
5. Діагностика виконання поставлених цілей	Аналіз обсягів збуту за асортиментом, визначення прибутковості, пошук нових каналів збуту

Джерело: побудовано на основі [18, 37, 39].

Через мінливість ринкового середовища маркетингова служба підприємства має постійно відслідковувати ситуацію та ринку та з врахуванням її зміни коригувати збутову політику, що забезпечить постійні продажі та стабільний прибуток.

Для забезпечення конкурентоспроможності управлінському персоналу суб'єкта господарювання слід сформуванати збутову політику розподілу, яка базуватиметься на плануванні та збуті переміщення продукції з виробничих цехів до місць продажу для своєчасного виконання договірних зобов'язань щодо поставки та одержання прибутку. Ефективне управління збутовою політикою має бути сформоване на основі оптимальної комбінації каналів розподілу, регламентації їх роботи.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності збутової політики підприємства

Збутова політика господарюючого суб'єкта розробляється його різними службами та підрозділами під дією різних чинників. Для забезпечення успішного функціонування підприємства обсяги виробництва та обсяги реалізації мають узгоджуватися. Так господарюючий суб'єкт має виготовляти лише ту продукцію, що користується попитом споживачів. Крім того, слід враховувати сезонні коливання попиту. Для задоволення попиту підприємство починає нарощувати обсяги виробництва сезонної продукції за місяць-два до настання сезону для забезпечення рівномірного та ритмічного завантаження виробничих потужностей.

Важливість оцінювання ефективності збутової політики викликана взаємозв'язком між економічними потоками системи управління реалізацією і стратегією розвитку суб'єкта господарювання.

З метою встановлення причини зміни ключових показників діяльності суб'єкта господарювання, потрібно детально вивчити процеси виробництва та збуту. Обсяги збуту продукції відіграють ключове значення при розрахунку кінцевих результатів діяльності підприємства, а саме: чистого прибутку, прибутку до оподаткування, рентабельності. У зв'язку з цим для топ менеджменту господарюючого суб'єкта важливим є налагодження збутової

діяльності, оскільки незначні відхилення від планів можуть призвести до негативних наслідків для підприємства.

Ключовою задачею оцінки збутової діяльності є встановлення причин збоїв і прогалин у збутовому процесі та їх уникнення в майбутньому.

Об'єктами аналізу є:

- кількість виробництва та реалізації;
- асортимент і структура продукції;
- якість продукції;
- ритмічність продукції.

Ключовими завданнями аналізу ефективності збутової політики є:

- оцінювання ступеня виконання плану реалізації;
- оцінювання чинників впливу на величину товарообігу;
- виявлення внутрішньогосподарських резервів збільшення випуску і реалізації;
- аналіз ритмічності та якості продукції;
- оцінювання доходів і витрат від збутової діяльності;
- розробка рекомендацій із освоєння виявлених резервів для зростання прибутку.

Для оцінювання збутової політики суб'єкта господарювання використовуються методи:

порівняння (зіставлення даних щодо збуту різних періодів, конкурентів);
 формальнологічний (опитування фахівців галузі та торгових підприємств для окреслення тенденції розвитку ринку, конкурентів, переваг та недоліків підприємства);

економіко-математичні (формування математичних моделей для оцінювання ситуації на ринку та прогнозування її зміни) [59, с. 74].

Слесь І.Р. виокремлює оцінку зовнішньої та внутрішньої ефективності збутової діяльності (рис 1.6).

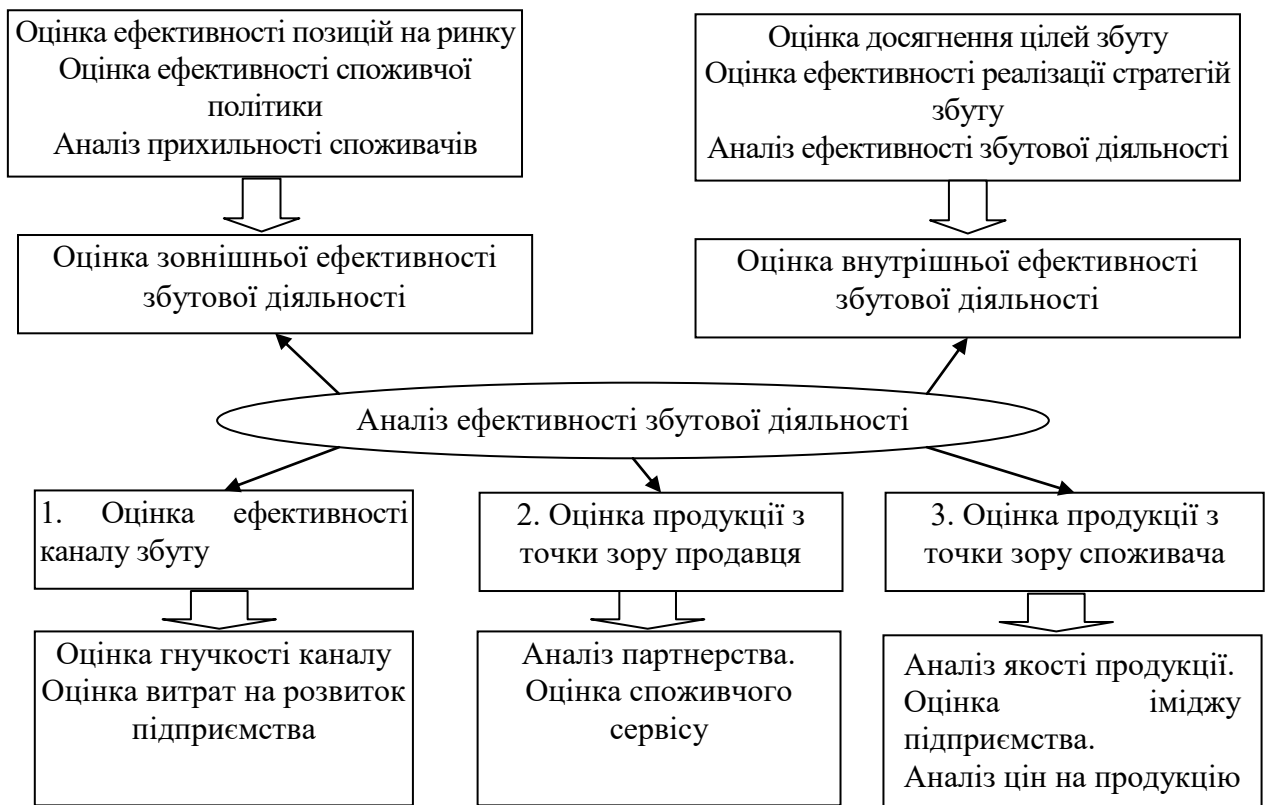


Рис. 1.6. Напрями оцінки ефективності управління системою збуту суб'єкта господарювання

Джерело: узагальнено автором на основі [36, с. 65].

Оцінка зовнішньої ефективності збутової діяльності передбачає аналіз стратегічних позицій суб'єкта господарювання на ринку, аналіз ефективності клієнтурної політики та оцінювання прихильності споживачів. А оцінювання її внутрішньої складової базується на діагностиці досягнення цілей збуту, результативності збутових стратегій та аналізі ефективності діяльності в сфері збуту.

Аналіз ефективності каналу збуту відбувається через оцінку гнучкості каналу й оцінку витрат на представництв (філій). Аналіз ефективності з точки зору продавця визначається оцінкою партнерства, оцінкою реакції та оцінкою споживчого сервісу. Аналіз ефективності з точки зору покупця продукції ґрунтується на оцінюванні якості продукції, ціни, співвідношенні «ціна-якість», іміджу суб'єкта господарювання [36, с. 66].

Слесь І.Р. пропонує оцінку збуту здійснювати за такими етапами: оцінювання виробництва; діагностика ефективності збутової діяльності підприємства; аналіз ефективності діяльності в цілому [59, с. 74].

Аналіз збутової діяльності рекомендовано здійснювати в чотири етапи (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Етапи аналізу ефективності збутової політики підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [6, 36, 59, 60].

Основним показником результативності збутової діяльності є обсяг реалізації, який використовується як в натуральних одиницях виміру, або в порівнянних цінах, щоб виключити вплив цін на зростання обсягу реалізації продукції. Результативність збутової діяльності визначається за кількістю укладених і виконаних контрактів з покупцями та розраховується як співвідношення обсягу реалізації за період до кількості виконаних за цей же період договорів з покупцями.

Оцінювання ефективності виконання договірних зобов'язань в частині постачання, визначається відсоток виконання договірних зобов'язань (форм. 1.1),

$$Кдз = Оп : Опд \quad (1.1)$$

Де, Опд - обсяг поставок продукції за період за контрактами;

Оп - обсяг недопоставки продукції за певний період [60].

Коефіцієнт оборотності запасів готової продукції (Коб.) Визначається за формулою 1.2:

$$\text{Коб.} = P : Z \quad (1.2)$$

де P - обсяг реалізованої продукції за період, тис. грн.;

Z - середній запас готової продукції за період.

Обсяг реалізованої продукції в розрахунку на одного співробітника відділу збуту дозволяє проаналізувати зміни продуктивності праці працівників цього відділу підприємства. Показник Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на рекламу товарів, визнає ефективність реклами.

Показник охоплення ринку визначає частку потенційних споживачів товару на ринку, які під впливом реклами придбали рекламований товар.

Коефіцієнт відомості торгової марки дозволяє розрахувати популярність торгової марки досліджуваної фірми по відношенню до середньої популярності торгових марок основних конкурентів.

На наш погляд, ефективність збутової політики суб'єкта господарювання слід оцінювати за трьома групами показників, які запропонував І.Р. Слесь (рис. 1.8).

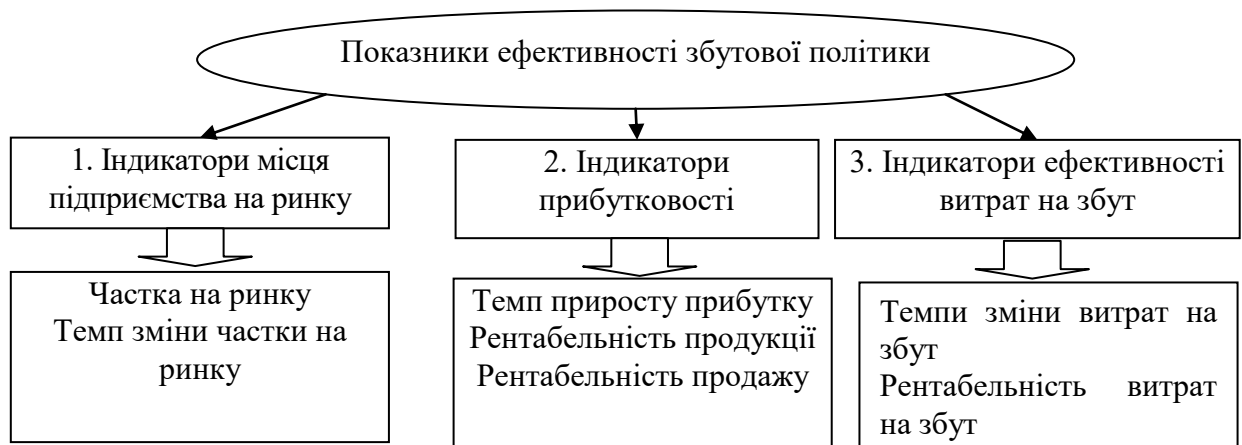


Рис. 1.8. Показники ефективності збутової політики суб'єкта господарювання

Джерело: узагальнено автором на основі [59, с. 77].

За умови виробництва нової продукції, яка є маловідомою для покупців, обсяги виробництва суттєво переважають над обсягами продажу. При підвищенні попиту темпи росту доходу від реалізації можуть зрівнятися з

темпами зростання виробництва. Тому при аналізі обсягів виробництва та реалізації слід враховувати стадію життєвого циклу продукції [69].

В умовах воєнного стану, що діє на території України, можлива і протилежна ситуація, але у такому стані суб'єкт господарювання може працювати невеликий проміжок часу. У випадку перевищення обсягів продажу над обсягами виробництва у певний момент часу не буде що продавати, що викличе нестачу оборотних фінансових ресурсів.

Отже, аналіз ефективності збутової політики здійснюється за чотирьома основними етапами, які дозволяють оцінити ефективність діяльності суб'єкта господарювання в сфері збуту, а також здійснювати контроль за досягненням поставлених цілей.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління збутовою політикою підприємства

Господарська діяльність підприємства здійснюється у рамках нормативного поля, окресленого вітчизняною системою законодавчих актів. Знання змісту таких нормативних актів дає можливість зрозуміти рамки, що обмежуватимуть коло управлінських рішень.

Регламентування збутового процесу в Україні здійснюється як державними органами влади, як і незалежними професійними установами. Ключовим проблемним питанням у сфері нормативно-правового регулювання є відсутність меж повноважень державних органів влади в частині контролю і моніторингу за збутовою діяльністю. Державне регламентування діяльності в сфері реклами України здійснюють:

1. Державна споживча інспекція (розгляд скарг споживачів товарів, судове врегулювання відносин з підприємствами-порушниками);
2. Національна рада з питань телебачення і радіомовлення (контроль за дотриманням добросовісної конкуренції та змісту рекламних матеріалів, а також

нарахування штрафних санкцій на ЗМІ за порушення цим норм);

3. Антимонопольний комітет (моніторинг дотримання вільної конкуренції, контроль за діяльністю монополістів).

Регламентування збутового процесу в Україні професійними установами недостатньо розповсюджене та виконує лише координаційно-консультативну роль. Нині функціонують такі організації як Українська асоціація маркетингу, ГО «Об'єднання маркетологів України» та решта агентств. Некрасова Х.С. наголошує на необхідності формування Державної комісії з регулювання ринку маркетингових комунікацій, до сфери повноважень якої входило б регламентування реклами та решти засобів комунікації зі споживачем [38, с. 134].

Збутова діяльність суб'єктів господарювання в Україні регламентується нормативно-правовими актами, які чітко встановлюють єдині вимоги до організації торгівельних відносин. У табл. 1.4 охарактеризовано нормативно-правові акти, що регламентують збутову діяльність на державному рівні.

Таблиця 1.4

Нормативно-правові акти, що регламентують збутову діяльність в Україні

№ з/п	Нормативний акт	Питання, що регламентують
1	Господарський кодекс	Розкрито сутність дефініції «збутова діяльність» та встановлено її форми здійснення (внутрішня торгівля та експорт продукції). Регламентує ключові вимоги до укладення та виконання договорів поставки, а також вимоги до якості продукції покупцям (ст. 265-270). Агентська діяльність та умови заключення агентського договору регулюються ст. 295-304 ГК. У процесі реалізації суб'єкт господарювання застосовує різні методи просування продукції на ринок
2	Податковий кодекс	прописані умови визнання витрат на збут при нарахуванні податку на прибуток. У ст. 206 встановлені особливості оподаткування операцій з товарами при їх переміщенні через митний кордон з врахуванням обраного митного режиму
3	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	встановлено обов'язковість ведення обліку та складання звітності всіма зареєстрованими суб'єктами господарювання. Визначено правила визначення доходів і витрат на збут, особливості їх обліку
4	Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»	визначає сутність поняття «недобросовісна конкуренція» та встановлено відповідальність за неї у вигляді накладення штрафу у розмірі до 5 % доходу від реалізації продукції суб'єкта господарювання за звітний період

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
5	Закон України «Про рекламу»	визначено теоретичні основи реклами, а також встановлено особливості регламентування відносин у процесі її створення та розповсюдження
6	Закон України «Про Антимонопольний комітет України»	окреслює процедуру проведення моніторингу щодо відповідності діяльності нормам законодавства про захист економічної конкуренції. Встановлено права та повноваження Антимонопольного комітету України та регламентування його діяльності
7	Закон України «Про захист прав споживача»	визначено права споживачів і механізм захисту їх прав
8	Закон України «Про ціни та ціноутворення»	регламентує відносини, що виникають у процесі формування, встановлення та застосування цін на продукції при її реалізації
9	План рахунків бухгалтерського обліку	визначено рахунки для групування інформації про величину витрат на збут
10	П(СБО) 15 «Дохід»	Встановлено порядок відображення в системі обліку та звітності доходу від реалізації продукції (робіт, послуг)
11	П(СБО) 16 «Витрати»	Встановлено порядок відображення в системі обліку та звітності витрат, зокрема витрат на збут
12	Інкотермс-2010	правила для організації та реалізації міжнародної торгівлі, зокрема в частині регламентації прав і зобов'язання сторін договору купівлі-продажу при здійсненні зовнішньо економічних операцій

Джерело: узагальнено автором на основі [14, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52].

Основними нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність в сфері збуту на локальному рівні є: Господарський кодекс (визначено сутність дефініції «збутова діяльність» та встановлено її форми здійснення, регулює механізм договірних відносин і порядок укладання договорів) Податковий кодекс (в частині визнання витрат на збут при нарахуванні податку на прибуток), Закон України «Про рекламу» (регламентує регулює відносини, що виникають у процесі створення, розповсюдження та споживання реклами), Закон України «ціни» (регулює механізм розрахунку ціни за її складовими).

Інформаційне забезпечення правління збутовою діяльністю формується на основі оперативних даних, сформованих в системі бухгалтерського обліку. До таких відомостей відносяться: витрати на транспортування, витрати на збут, витрати на рекламну кампанію, виручка від реалізації, середньоденна виручка

прибуток, тощо. Облікове відображення цих об'єктів обліку регламентується П(СБО) 15 «Дохід» та П(СБО) 16 «Витрати».

Ковбас І. відмічає: «Межі адміністративно-правового регулювання збутової діяльності визначаються сферою предмета галузі адміністративного права, до складових якого належать, у тому числі: послуги з розміщення продукції в місцях продажу, послуги з вивчення, дослідження та аналізу споживчого попиту, внесення продукції (робіт, послуг) платника податку до інформаційних баз продажу, послуги із збору та розповсюдження інформації про продукцію (роботи, послуги) та інше» [27, с. 281].

Вчені наголошують, що нині основною проблемою законодавчого регулювання діяльності суб'єктів господарювання в Україні є створення належних умови для розвитку конкуренції [13]. Поки це питання не вирішено, оскільки визначені лише загальні правила захисту від недобросовісної конкуренції.

Законодавче регулювання збутової діяльності передбачає також і захист прав споживачів. Серед особливостей адміністративно-правового забезпечення захисту прав споживачів виділяють відмінності правовідносин у зазначеній сфері, зокрема: перебуванням споживача завжди у нерівних відносинах із суб'єктом господарської діяльності; характером взаємозв'язків у відносинах між споживачем, суб'єктом господарської діяльності, органами державної влади та місцевого самоврядування [27, с. 282].

Нині внесені зміни щодо необхідності надання повної інформації для покупцю про товар. Наявність такої інформації дає змогу досліджувати переваги конкурентоспроможних підприємств, знижує фінансовий ризик відправки неякісних товарів і послуг до ринку, дозволяє досліджувати ставлення покупців і клієнтів до товарів і компаній в цілому та оцінювати діяльність.

Для управління збутовою діяльністю підприємства важливе місце займає інформаційне забезпечення, яке передбачає збір та обробку необхідних даних

для проведення оцінювання продаж. Інформаційне забезпечення формується за двома напрямками: внутрішнім та зовнішнім.

Для оцінювання збутової діяльності використовують оперативні та бухгалтерські дані, а саме: витрати на збут, виручка від реалізації, середньоденна виручка до та після рекламної кампанії, прибуток, тощо (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Інформаційне забезпечення управління збутовою діяльністю

№ з/п	Показник	Інформаційне джерело
1	Дохід від реалізації	Первинні: Контракти, договори на поставку продукції, інвойс, податкова накладна, рахунок; Зведені: журнал 6, обліково-сальдова відомість за рахунком 70 «Дохід від реалізації», Звіт про сукупний дохід рядок 2000 «Дохід від реалізації»
2	Витрати на збут	Первинні: накладні, рахунки, рахунки-фактури, податкові накладні, РПВ, ОЗ-6; Зведені: журнал 5, обліково-сальдова відомість за рахунком 93 «Витрати на збут», Звіт про сукупний дохід рядок 2150 «Витрати на збут»
3	Чистий фінансовий результат (прибуток)	Первинні: розрахунки бухгалтерії, рішення зборів учасників (акціонерів) про розподіл прибутку; Зведені: журнал 7, обліково-сальдова відомість за рахунком 44 «Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)», Звіт про сукупний дохід рядок 2350 «Чистий фінансовий результат (прибуток)» або 2355 «Чистий фінансовий результат (збиток)»

Джерело: узагальнено автором на основі [55, 56].

Інформаційне забезпечення управління збутовою діяльністю формується в системі бухгалтерського обліку, в якій відображаються такі ключові показники: дохід від реалізації, витрати на збут та чистий фінансовий результат (прибуток), матеріальні ресурси, використані на забезпечення збутової діяльності.

Основним завданням збутової діяльності та нормативного законодавства можна назвати забезпечення законності та рівноправності учасників правовідносин під час здійснення підприємницької діяльності, яка також полягає у дотриманні законодавства у сфері маркетингової діяльності для подальшого прибутку.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення регламентування збутової діяльності здійснюється у двох напрямках – регулювання діяльності в

сфері збуту на зовнішньому та внутрішньому ринках. Дотримання законодавства під час здійснення цієї діяльності є найбільшою необхідністю забезпечення позитивного результату та прибутковості від реалізації підприємницької діяльності.

Висновки до розділу 1

1. Для забезпечення ефективного управління збутовою політикою слід її орієнтувати на споживача. Тому суб'єкт господарювання має систематично проводити маркетингові дослідження для аналізу смаків і вподобань своїх клієнтів, аналізу товарного асортименту конкурентів, вивчення незадоволених потреб споживачів. Успішність функціонування підприємства залежить від обраної цінової стратегії поведінки на ринку, методів і інструментів просування продукції. При формуванні збутової політики необхідно враховувати стадіє життєвого циклу товару.

2. Для успішного функціонування на ринку підприємство вимушене безперервно переглядати збутову політику, оскільки ринкові умови змінюються постійно. Тому однією з ключових задач управління нею є пошук стабільного асортименту, що гарантуватиме зростання обсягів реалізації та прибутковості операційної діяльності. Сформована на основі маркетингових досліджень виробнича програма має максимально враховувати потреби покупців, що дозволить реалізувати вироблену продукцію та забезпечить прибутковість діяльності. Ефективна збутова політика має ґрунтуватися на стратегічну управління та враховувати наявне ресурсне забезпечення господарюючого суб'єкта.

3. Маркетингова служба господарюючого суб'єкта при формуванні товарної стратегії має враховувати такі чинники: реальність досягнення виробничо-збутових цілей, що підтверджується наявним матеріально-технічного забезпечення, виробничими потужностями, кваліфікація виробничого та управлінського персоналу; наявність інформації про стан ринку, основних

конкурентів, їх товарний асортимент і ціни; проінформованість про цільовий сегмент, на який орієнтована діяльність.

4. Обсяги збуту продукції відіграють ключове значення при розрахунку кінцевих результатів діяльності підприємства, а саме: чистого прибутку, прибутку до оподаткування, рентабельності. У зв'язку з цим для топ менеджменту господарюючого суб'єкта важливим є налагодження збутової діяльності, оскільки незначні відхилення від планів можуть призвести до негативних наслідків для підприємства. Отримання прибутку, максимальне задоволення платоспроможного попиту, забезпечення довгострокової стабільності, конкурентоспроможності, створення позитивного іміджу, досягнення певної частки обороту, завоювання заданої частки ринку, визначення глибини дистрибуції та мінімізація витрат на розподіл є основними цілями збутової діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПРАТ «МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку молокопереробної галузі

Молокопереробна галузь є однією з провідних в харcovій промисловості та об'єднує господарюючих суб'єктів, що виготовляють широкий асортиментний ряд молочної продукції. Продукція цієї галузі користується стабільним попитом через її корисність для споживачів. Вагомість продукції галузі для споживачів підтверджується тим, що частка витрат на молочні продукти становить понад 15 % від загальних витрат на харчування [10, с. 63].

Молоко є одним із основних продуктів у раціоні українців (рис. 2.1). Тому забезпеченість населення продукцією цієї галузі характеризує стан продовольчої безпеки країни.



Рис. 2.1. Динаміка обсягів споживання молока в Україні на 1 особу
за 2014-2022 роки

Джерело: складено автором за даними [61, 62].

З 2014 року прослідковується негативна тенденція щодо зменшення споживання молока на 8,97 %, що пов'язано з зростанням його вартості, зниженням купівельної спроможності споживачів і низькою його якістю.

Між молокопереробними підприємствами України ведеться гостра конкурентна боротьба за споживачів. До лідерів ринку відносяться ДП «Лакталіс Україна», ТОВ «Терра Фуд», ТОВ «Данон», ТОВ «Люстдорф», ПрАТ «Молочний альянс», ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», ТОВ «Група компаній «Альянс», ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» [35].

На рис. 2.2 представлена динаміка кількості господарюючих суб'єктів молокопереробної галузі України.

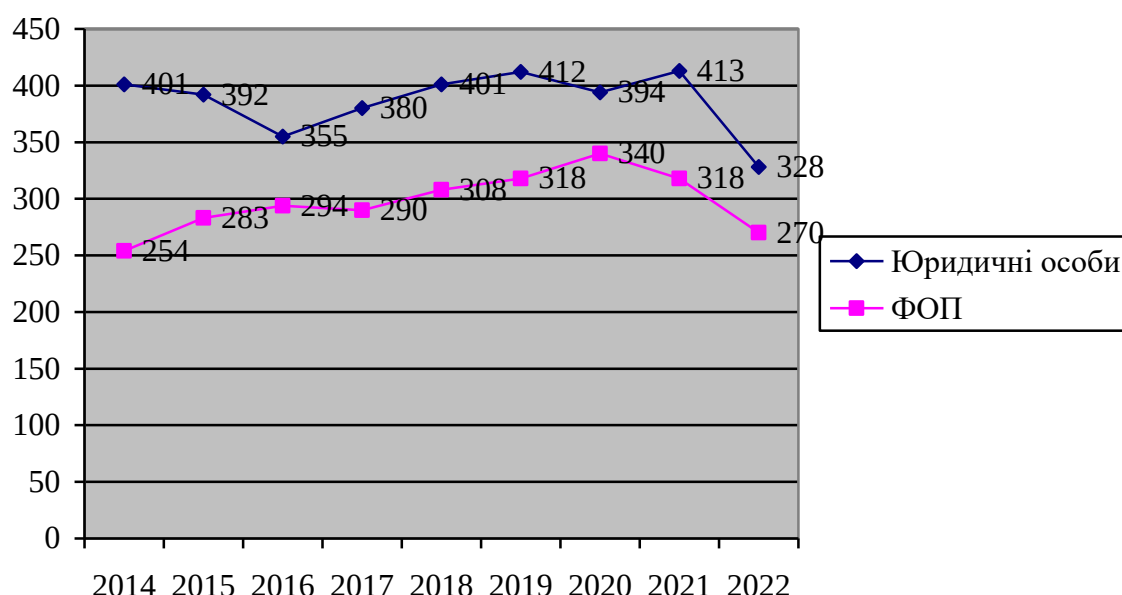


Рис. 2.2. Динаміка кількості господарюючих суб'єктів молокопереробної галузі України за 2014-2022 роки

Джерело: складено автором за даними [62].

За 2014-2022 роки кількість господарюючих суб'єктів молокопереробної галузі України зменшилася з 655 од. до 598 од., тобто на 57 од. (8,70 %) порівняно з 2014 роком. З 2016 року до 2020 року спостерігається тенденція щодо зростання кількості господарюючих суб'єктів молокопереробної галузі на 85 од. (13,10 %). У 2021-2022 роках спостерігається тенденція щодо зменшення

кількості юридичних і фізичних осіб через пандемію та війну на 66 од. і 70 ФОПів.

Структура господарюючих суб'єктів дещо змінилася, а саме: в 2014 році 38,78 % займали ФОП, а юридичні особи – 61,22 %, а в 2022 році – 45,15 % ФОП та 54,85 % юридичні особи.

У табл. 2.1 представлено динаміку показники майнових ресурсів підприємств за КВЕдом 46.33 «Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами».

Таблиця 2.1

Показники майнових ресурсів підприємств за КВЕдом 46.33 «Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами» за 2017-2021 роки, млн. грн.

Показники	Рік					Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+/-	%
Вартість активів	40358891,0	26308411,5	22730988,6	22056501,9	31760043,6	-8598847,4	-21,3
Необоротні активи	3880577,8	5256548,3	4265977,7	4036601,3	6964852,6	3084274,8	79,5
- залишкова вартість основних засобів	1020823,3	2611060,6	2436223,2	2643195,1	2673039,7	1652216,4	2,62 р.б.
- знос	1021531,3	623689,5	831633,4	889021,4	1437804,7	416273,4	40,8
Оборотні активи	36477722,8	21051840,8	18461530,5	18019830,3	24795135,7	- 11682587,1	-32,0

Джерело: складено автором за даними [62].

У 2021 році сукупна вартість майна молокопереробних підприємств за становила 31760043,6 млн. грн., що на 8598847,4 млн. грн. (21,31 %) нижче ніж в 2017 році. Найбільший приріст в структурі майна мали необоротні активи – 79,48 %, а оборотні зменшилися – на 32,03 % порівняно з 2017 роком. Позитивною тенденцією є зростання залишкової вартості основних засобів на 1652216,4 млн. грн. (в 2,62 рази) та зносу на 416273,4 млн. грн. (40,75 %), що свідчить про оновлення виробничих потужностей.

У табл. 2.2 охарактеризовано кількість зайнятих в молокопереробній галузі України.

Таблиця 2.2

Трудові ресурси молокопереробних підприємств за 2017-2021 роки

Вид діяльності	Роки						Відхилення 2022 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
<i>Чисельність працівників, тис. осіб</i>								
Промисловість	2243472	2227568	2152510	2098458	2084516	1737833	-505639	- 22,5
Молокопереробні	51324	51000	51793	48769	47198	38467	-12857	- 25,1
<i>Середньомісячна заробітна плата, грн.</i>								
Промисловість	9633	11788	12759	14902	15176	15259	5626	58,4
Молокопереробні	9056	10632	11475	12679	13761	13981	4925	54,4

Джерело: складено автором за даними [57, 62].

У 2022 році на молокопереробних підприємствах працювало 38467 тис. ос., що на 128657 тис. ос. (25,1 %) менше ніж в 2017 році. Середня зарплата на цих підприємствах зросла на 58,4 % та на 54,4 % порівняно з 2017 роком.

На рис. 2.3 представлена динаміка обсягів реалізації продукції галузі.

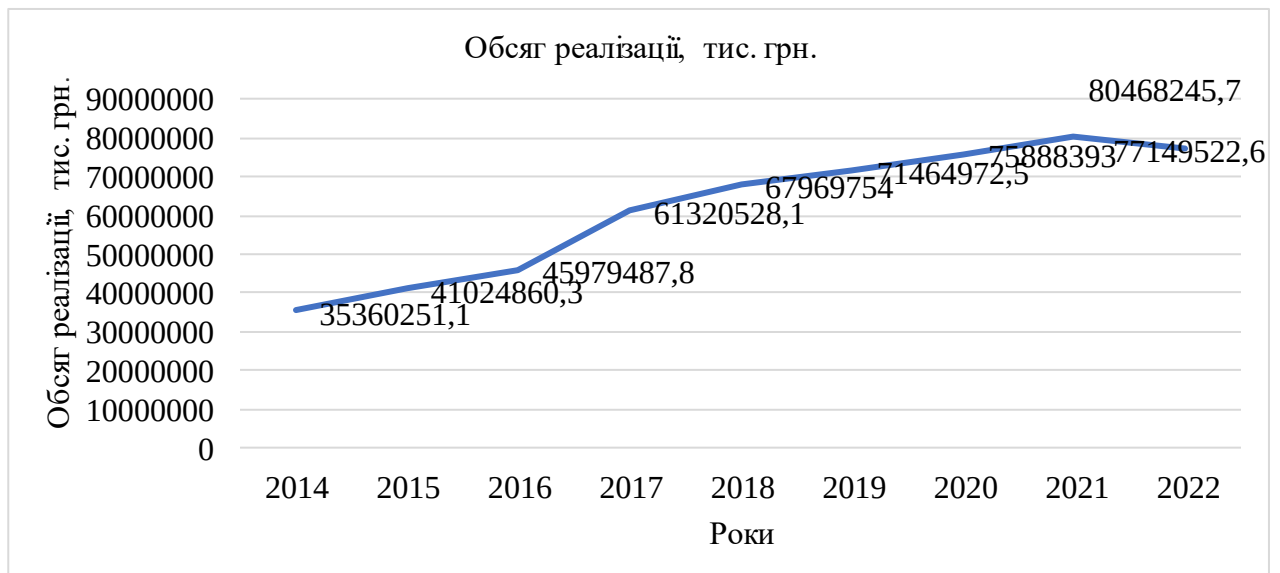


Рис. 2.3. Динаміка обсягів реалізації молочної продукції за 2014-2022 роки

Джерело: складено автором за даними [61, 62].

З 2014 року прослідковується тенденція щодо зростання обсягів реалізації молочної продукції в Україні. Найвищі темпи росту були в 2017 році 33,36 %, а

в інші роки темпи коливаються від 5,14 % до 17,15 %. У 2022 році зафіксовано падіння обсягів виробництва на 4,12 % порівняно з 2021 роком.

На рис. 2.4 продемонстровано динаміку експорту молочної продукції за 2017-2021 роки.

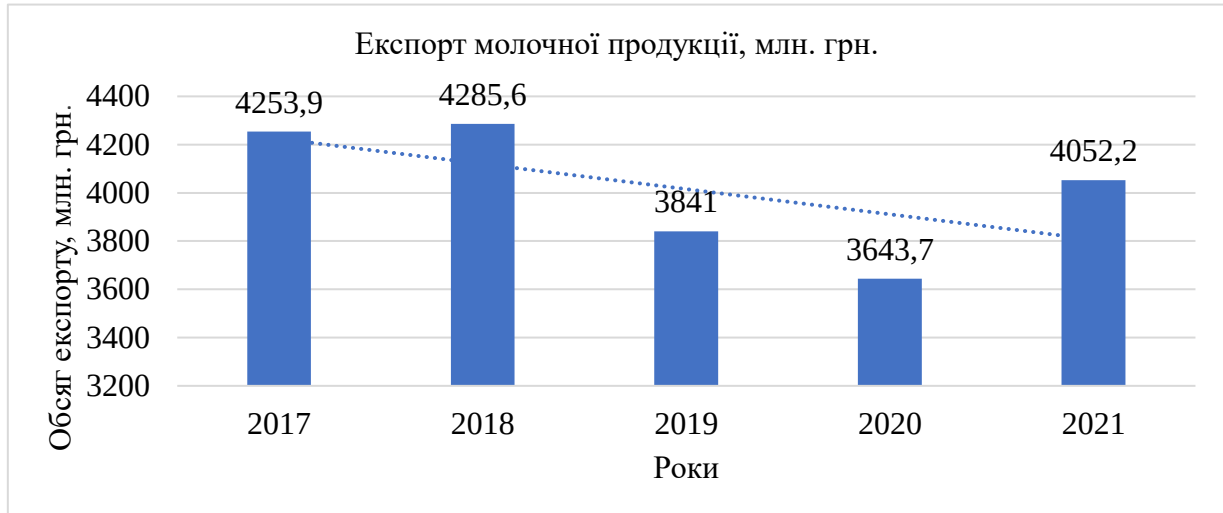


Рис. 2.4. Динаміка експорту молочної продукції за 2017-2021 роки

Джерело: складено автором за даними [62].

Рис. 2.4 ілюструє коливання обсягів експорту молочної продукції, так в 2018 та 2021 роках зафіксовано зростання на 31,7 млн. грн. (0,75 %) та на 408,5 млн. грн. (11,21 %). В 2019-2020 роках зафіксовано зниження обсягів експорту на 14,9 % порівняно з 2018 роком, що було пов'язано з обмеженнями інших країн щодо ввезення української молочної продукції.

У 2021 році експортовано продукції на 4052,2 млн. грн., що на 201,7 млн. грн. (4,74 %) менше ніж в 2017 році. Зниження експорту пов'язано з обмеженнями інших країн щодо ввезення української молочної продукції, тобто було втрачено частину ринків збуту.

На рис. 2.5 продемонстровано структуру виробництва молочної продукції в Україні в 2021 році.

У 2021 році в структурі виробництва молочної продукції переважну частку займало молоко та вершки незгущені жирністю від 1 % до 6 % – 30,85 %, молоко та вершки незгущені жирністю не до 1 % – 22,50 %.

Найменшою є частка сирів, а саме: сир свіжий неферментований 5,62 %, сири сичужні 5,03 % та сир плавлений 1,88 %.

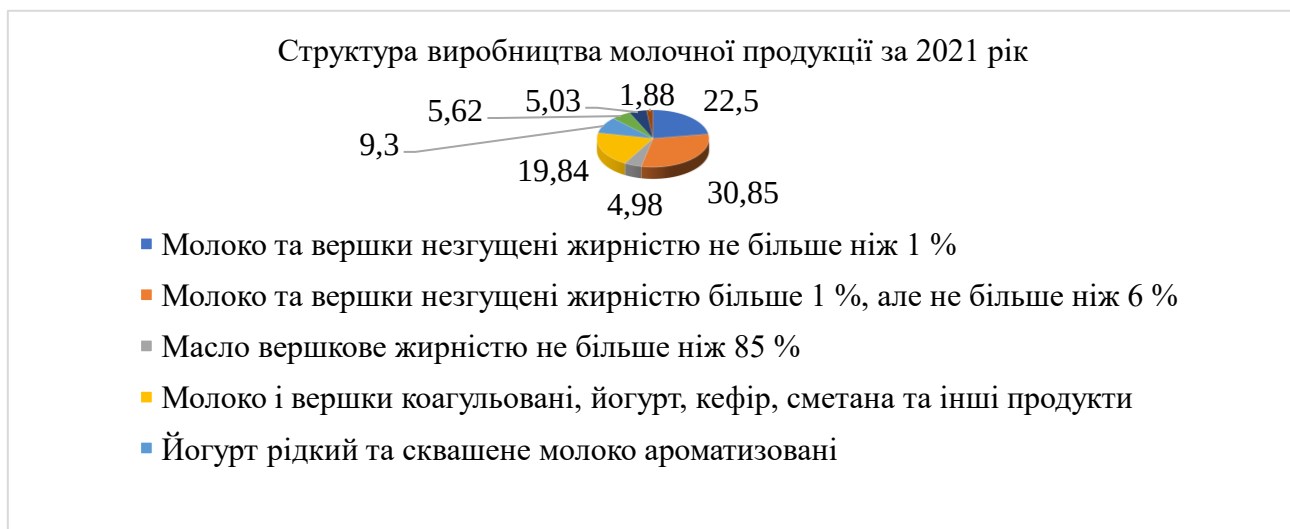


Рис. 2.5. Структура виробництва молочної продукції в Україні в 2021 році

Джерело: складено автором за даними [62].

Високою є частка йогурту рідкого та сквашеного молока – 19,84 %, вершки та йогурт – 9,3 %. Отже, національні виробники молочної продукції повністю задовольняють потреби внутрішній споживачів і ще частину продукції експортують.

Господарюючі суб'єкти молокопереробної промисловості є сировинно-залежними від молока з фермерських господарств. Незадовільний стан підприємств викликаний високою собівартістю молока та низькими закупівельними його цінами переробників та зменшення ринку через втрату контролю над частиною території країни. Тому зменшилася кількість робочих місць на 25,1 % в 2022 році порівняно з 2020 роком, якість молочної продукції погіршилася, зросли ціни молочну продукцію [35, с. 199].

Однак молокопереробні підприємства мають високий потенціал для розвитку, а саме ефективні технології виробництва та переробки молока, інфраструктуру, розвинену селекцію, племінний фонд, що дає змогу задовольняти потреби на внутрішньому ринку та експортувати частину продукції, що відповідає міжнародним стандартам якості.

У табл. 2.3 представлено PEST-аналіз підприємств молокопереробної галузі України.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз підприємств молокопереробної галузі України

<i>Політичні</i>	<i>Оцінка +/-</i>	<i>Економічні</i>	<i>Оцінка +/-</i>
1. Кризова ситуація у країні, що пов'язана із війною;	5	1. Зниження купівельної спроможності споживачів	5
2. Погіршення експортно-імпортних умов через війну	5	2. Підвищення цін на молоко та низькі закупівельні ціни	5
3. Державне регулювання молокопереробної галузі	4	3. Інфляційне зростання цін на переробних підприємств	4
4. Зменшення ринків збуту продукції через втрату контролю над частиною території	5	4. Скорочення поголів'я великої рогатої худоби	5
<i>Соціальні</i>	<i>Оцінка +/-</i>	<i>Технологічні</i>	<i>Оцінка +/-</i>
1. Демографічна нестабільна ситуація.	5	1. Знаний рівень зношеності виробничих потужностей	5
2. Зміна переваг споживачів (несприятливість споживання лактози та алергія на молоко у певних верств населення, споживання рослинного молока).	5	2. Вагомі витрати на впровадження нових технологій у виробництво, модернізацію устаткування	5
3. Вплив реклами на купівлю товарів споживачами.	4	3. Створення інтегрованого та кооперованого виробництва	5
4. Імідж якісної продукції (без гормонів та антибіотиків, виробництво з екологічно чистої сировини)	4		

Джерело: складено автором за даними [9, 10, 35].

Підприємства молокопереробної галузі мають також і проблеми, які заважають їх ефективному функціонуванню, зокрема:

1) недостатність коштів для оновлення виробничих потужностей та впровадження інновацій;

2) зменшення внутрішнього ринку через втрату частини території;

3) через війну на території України та руйнування інфраструктури відбуваються збої ланцюгів поставок сировини і матеріалів, а також готової продукції.

4) пошук нових ринків збуту для експорту молочної продукції та створення умов для безпечного її транспортування.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Молочний альянс»

ПрАТ «Молочний альянс» функціонує в молокопереробній галузі України з 23.06.2006 року та відноситься до суб'єктів господарювання з централізованою структурою управління фінансовими ресурсами та господарськими процесами. ПрАТ «Молочний альянс» включає підприємства з виробництва сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, підприємства зі збору та обробки молока та молочної продукції та фірми, які забезпечують збут продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках. До групи входять ТОВ «Пирятинський сирзавод», ТДВ «Баштанський сирзавод», ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», ТДВ «Яготинський маслозавод» та інші [40]. Продукція заводу експортується в понад 30 країн світу, а саме: Казахстан, Молдову, Азербайджан, Узбекистан, Нігерію, Єгипет, Японію, В'єтнам, Алжир, Бангладеш, Мексику, Саудівська Аравія та багато інших.

Основний напрям діяльності: 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

У табл. 2.4 представлено основні показники економічної активності ПрАТ «Молочний альянс» за 2020–2022 роки.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Молочний альянс» за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід, тис. грн.	5478	4728	5057	-421	-7,69
Валовий прибуток, тис. грн.	547	380	1 280	733	2,34 р.б.
Чистий прибуток, тис. грн.	68 891	1777	2 504	-66387	-96,37
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	354816	249580	109684	-245132	-69,09
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	92829	94678	100852	8023	8,64
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	261987	154902	8832	-253155	-96,63

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	481	342	626	145	30,15
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	348720	239054	96194	-252526	-72,42
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	72	73	76	4	5,56
Фондовіддача	11,39	13,82	8,08	-3,31	-29,07
Фондомісткість	0,09	0,07	0,12	0,03	33,33
Фондоозброєність, тис.грн /ос.	6,68	4,68	8,24	1,56	23,35
Продуктивність праці, тис.грн. /ос.	76,08	64,77	66,54	-9,54	-12,54
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,02	0,03	0,57	0,55	28,5 р.б

Джерел: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

У 2022 році ПрАТ «Молочний альянс» мало чистий прибуток 2 504 грн., тобто за 2020-2022 роки відбувся його зменшення на 66387 тис. грн. (96,37 %) порівняно з 2020 роком.

За 2020-2022 роки відбулося зменшення середньорічної вартості активів на - 245132 тис. грн. (69,09 %), що викликано скороченням середньорічної вартості оборотних активів на 253155 тис. грн. (96,63 %) та приростом середньорічної вартості необоротних активів на 8023 тис. грн. (8,64 %) порівняно з 2020 роком.

За 2020-2022 роки ефективність використання основних засобів знизилася, оскільки фондовіддача зменшилася на 3,31 пункти (29,07 %), а фондомісткість збільшилась на 0,03 пунктів (33,33 %) порівняно з 2020 роком. Фондоозброєність підвищилася на 1,56 тис. грн./ос. (23,35 %) порівняно з 2020 роком, що викликано приростом середньорічної вартості основних засобів на 30,15 % та збільшенням чисельності працівників на 4 осіб.

Ефективність використання трудових ресурсів знизилася, оскільки продуктивність праці за 2020-2022 роки зменшилася порівняно з 2020 роком на 9,54 тис. грн. / особу (12,54 %). При цьому середньооблікова чисельність працівників зросла на 5,56 %, чистий дохід знизився на 7,69 % порівняно з 2020 роком.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів за 2020-2022 роки зріс на 0,55 пункти (16,99 %), але в 2022 році становив 0,57, що свідчить про дуже велику тривалості оборотності оборотних активів.

У табл. 2.5 проаналізовано порядок формування фінансових результатів ПрАТ «Молочний альянс».

Таблиця 2.5

Динаміка доходів і витрат ПрАТ «Молочний альянс»
за 2020-2022 роки

Показники	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р	
	2020	2021	2022	+, -	%
Чистий дохід від реалізації	5478	4728	5057	-421	-7,69
Собівартість реалізації	4931	4348	3777	-754	-23,40
Валовий: прибуток	547	380	1 280	733	2,34 р.б.
Інші операційні доходи	43534	43714	51487	7953	18,27
Адміністративні витрати	42142	45321	47999	5857	13,90
Витрати на збут	960	974	977	17	1,77
Інші фінансові доходи	65157	4109	145	-65112	-99,78
Інші доходи	3092	5528	1102	-1990	-64,36
Інші витрати	2188	4517	914	-1274	-58,23
Фінансові витрати	2167	1142	1449	-718	-33,13
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	69804	1777	2675	-67129	-96,17
Податок на прибуток	913	-	171	-742	-81,27
Чистий фінансовий результат: прибуток	68891	1777	2504	-66387	-96,37

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

У 2022 році відбулося зменшення чистого доходу від реалізації на 421 тис. грн. (7,69 %) порівняно з 2020 роком. Крім того, за період відбулося збільшення інших операційних доходів на 7953 тис. грн. (18,27 %) порівняно з 2020 роком.

Зменшення обсягів продажу в 2022 році призвело до зниження собівартості реалізації на 754 тис. грн. (23,40 %). Однак валовий прибуток за 2020-2022 роки зріс на 733 тис. грн. (2,34 рази) порівняно з 2020 роком, що демонструє курс підприємства на мінімізацію витрат.

За 2020-2022 роки відбулося зростання наступних витрат:

- 1) адміністративні витрати на 5857 тис. грн. (13,90 %);
- 2) витрат на збут на 17 тис. грн. (1,77 %).

За 2020-2022 роки відбулося зниження наступних витрат:

- 1) фінансові витрати на 718 тис. грн. (33,13 %);
- 2) інші витрати на 1274 тис. грн. (58,23 %) порівняно з 2020 роком.

За 2020-2022 роки знизилися інші доходи на 1990 тис. грн. (64,36 %) та інші фінансові доходи – на 65112 тис. грн. (99,78 %). Це призвело до зменшення чистого прибутку на 66387 тис. грн. (96,37 %).

У табл. 2.6 проаналізовано структуру та динаміку витрат ПрАТ «Молочний альянс».

Таблиця 2.6

Динаміка та структура витрат ПрАТ «Молочний альянс» за елементами
за 2020-2022 роки

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
Матеріальні затрати	563	1,31	757	1,47	847	1,61	284	50,44	0,30
Витрати на оплату праці	27434	63,66	32676	63,28	35047	66,44	7613	27,75	2,78
Відрахування на соціальні заходи	5395	12,52	6 550	12,68	6 891	13,06	1496	27,73	0,54
Амортизація	2790	6,47	3 417	6,61	3 288	6,23	498	17,85	-0,24
Інші операційні витрати	6913	16,04	8 241	15,96	6 680	12,66	-233	-3,37	-3,38
Всього	43095	100,0	51641	100,0	52753	100,0	9658	22,41	X

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства..

За 2020-2022 роки витрати ПрАТ «Молочний альянс» зросли на 9658 тис. грн. (22,41 %) порівняно з 2020 роком. У структурі витрат переважну частку займають витрати на оплату праці, зокрема: у 2020 році – 63,66 %, у 2021 році – 63,28 %, у 2022 році – 66,44 %. За 2020-2022 роки ці витрати збільшились на

7613 тис. грн. (27,75 %) порівняно з 2020 роком, а їх частка в структурі витрат зросла на 2,78 пункти.

За 2020-2022 роки відбулося зростання таких витрат:

1) матеріальних затрат на 284 тис. грн. (50,44 %), що призвело до зростання їх частки в загальній структурі витрат з 1,31 % в 2020 році до 1,61 % в 2022 році, тобто на 0,30 пункти.

2) відрахувань на соціальні заходи – 1496 тис. грн. (27,73 %), що призвело до росту їх частки в загальній структурі витрат на 0,54 пункти.

3) амортизації – на 498 тис. грн. (17,85 %), але в структурі витрат її частка знизилася на 0,24 пункти.

За 2020-2022 роки інші операційні витрати зменшилися на 233 тис. грн. (3,37%), а їх частка в структурі витрат знизилася на 3,38 пункти.

У табл. 2.7 представлена характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом.

Таблиця 2.7

Характеристика майна ПрАТ «Молочний альянс» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	95891	24,40	93465	88,04	108238	95,62	12347	12,88	71,22
в т.ч. основні засоби	386	0,10	298	0,28	954	0,84	568	2,47 р.б.	0,74
в т.ч. довгострокові фінансові інвестиції:	85554	21,77	81268	76,55	94614	83,58	9060	10,59	61,81
2. Оборотні активи:	297101	75,60	12702	11,96	4963	4,38	-292138	-98,33	-71,22
в т.ч. запаси	12	0	11	0	38	0	26	3,17 р.б.	-
в т.ч. дебіторська заборгованість	296609	75,47	12222	11,51	4234	3,74	-292375	-98,57	-71,73

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
в т.ч. грошові кошти	181	0,05	187	0,18	449	0,40	268	2,48 р.б.	0,35
<i>ПАСИВИ</i>									
1. Власний капітал	383165	97,50	94 942	89,43	97 446	86,08	-285719	-74,57	-11,42
в т.ч. зареєстрований капітал	30 866	7,85	30 866	29,07	30 866	27,27	-	-	19,42
нерозподілений прибуток	351364	89,41	61 925	58,33	64 429	56,92	-286 935	-81,66	-32,49
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5309	1,35	6 476	6,10	7 186	6,35	1877	35,36	4,00
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	4 518	1,15	4 749	4,47	8 569	7,57	4051	89,66	8,42
БАЛАНС	392992	100,00	106167	100,00	113201	100,00	-279791	-71,20	X

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

За 2020-2022 роки вартість майна зменшилася на 279791 тис. грн. (71,20 %) порівняно з 2020 роком. Це викликано зниженням вартості оборотних активів – на 292138 тис. грн. (98,33%), що призвело до їх зменшення в структурі майна на 71,22 пункти. У 2022 році вартість необоротних активів зросла на 12347 тис. грн. (11,88 %) порівняно з 2020 роком, що викликало їх ріст в структурі майна на 71,22 пункти.

У 2020 році переважну частку в структурі майна займали оборотні активи – 75,60 %, а в 2022 році їх частка знизилася до 4,38 %. Негативним було переважання в структурі майна дебіторської заборгованості, частка якої знизилася з 75,47 % в 2020 році до 11,51 % в 2021 році та до 3,74 % в 2022 році.

У структурі пасивів власний капітал зріс на 285719 тис. грн. (74,57 %), що призвело зменшення його частки в структурі капіталу з 97,50 % в 2020 році до 86,08 % в 2022 році. Разом з тим, в 2022 р. відбулося зростання поточних зобов'язань на 4051 тис. грн. (89,66 %) порівняно з 2020 роком, але в загальній структурі капіталу їх частка зросла з 1,15 % в 2020 році до 7,57 % в 2022 році. За 2020-2022 роки довгострокові зобов'язання і забезпечення зросли на 1877 тис. грн. (35,36 %), а їх частка в структурі капіталу зросла з 1,35 % в 2020 році до 6,35 % в 2022 році.

Результати проведеного аналізу фінансового стану ПрАТ «Молочний альянс» представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників оцінки фінансового стану ПрАТ «Молочний альянс» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р	
	2020	2021	2022	+, -	%
1. Коефіцієнт покриття	65,76	2,67	0,58	-65,18	-99,12
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	65,65	2,57	0,49	-65,16	-99,25
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,04	0,05	0,01	25,00
4. Чистий оборотний капітал	292583	7953	-3606	-296189	
5. Коефіцієнт автономії	0,98	0,89	0,86	-0,12	-12,24
6. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,99	0,96	0,92	-0,07	7,07
7. Коефіцієнт фінансової залежності	1,03	1,12	1,16	0,13	12,62
8. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,97	0,12	-2,17	-3,14	-2,24 р.м.
9. Коефіцієнт оборотності активів	0,02	0,02	0,05	0,03	2,5 р.б.
10. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,02	0,02	0,05	0,03	2,5 р.б.
11. Рентабельність продажу	57,98	37,58	49,51	-8,47	X
12. Рентабельність операційної діяльності	19,85	3,44	4,75	-15,10	X
13. Рентабельність власного капіталу	19,76	0,74	2,60	-17,16	X

Джерело розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Значення коефіцієнту покриття свідчить, що в 2020 році на 1 грн. поточних зобов'язань припадало 65,76 грн. оборотних активів, тобто могло повністю погасити поточні зобов'язання оборотними активами. Проте за 2020-2022 роки коефіцієнт покриття стрімко знизився на 65,18 пункти (99,12 %), що засвідчує стрімку втрату ліквідності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності за період знизився на 65,16 (99,25 %) та не перевищує оптимальне значення в 2022 році, що говорить про низьку платоспроможності підприємства. Робочий капітал за 2020-2022 роки зменшився на 296189 тис. грн. і в 2022 році має негативне значення 3606 тис. грн., що підтверджує неплатоспроможність підприємства.

ПрАТ «Молочний альянс» є фінансово стійким, але за 2020-2022 роки його стійкість незначно знизилася. Значення коефіцієнту автономії вище нормативного

значення ($>0,5$). Коефіцієнту автономії станом на 31.12.2020 року становив 0,98. За 2020-2022 роки коефіцієнт автономії знизився до 0,86. Станом на 31.12.2022 року на 1 грн майна припадає 0,86 грн. власного капіталу. Відповідно, протягом періоду відбулося зниження коефіцієнта автономії на 0,12 пунктів (12,24 %).

У 2022 році коефіцієнт фінансової стабільності знизився на 0,07 пункти (7,07 %) порівняно з 2020 р., що демонструє незначне зростання залежності підприємства від залученого капіталу. Це призвело до зростання коефіцієнту фінансової залежності з 1,03 в 2020 році до 1,16 в 2022 році. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами знизився на 3,14 пункти (2,24 рази) і має негативне значення, що підтверджує ріст залежності від позикового капіталу.

У 2022 році коефіцієнт оборотності активів зріс на 0,03 пункти, що означає незначне зростання ефективності використання наявних ресурсів за 2020-2022 роки, що спричинило зростання швидкості їх обороту в 2022 році. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс на 0,03 пункти порівняно з 2020 р, що є позитивною тенденцією, яка спричинила приріст швидкості його обороту в 2022 році. Аналіз показників ділової активності свідчить про зменшення термінів обороту майна та капіталу.

У 2022 році показники рентабельності мали негативну динаміку порівняно з 2020 роком. За 2020-2022 роки рентабельність господарської діяльності знизилася на 15,10 %, рентабельність продажу – на 8,47 % порівняно з 2020 роком. Однак рентабельність власного капіталу знизилася на 17,16 %. Підприємство терміново необхідно переглянути цінову політику та мінімізувати витрати для отримання прибутку в наступному звітному році.

Результати проведеного фінансового аналізу діяльності ПрАТ «Молочний альянс» дозволяють стверджувати, що за 2020-2022 роки є прибутковим, рентабельним, фінансово стійким, але низько ліквідним. Топ-менеджменту негайно потрібно розробити програму заходів для забезпечення ліквідності шляхом нарощування оборотних активів, зокрема: грошових коштів і запасів.

2.3. Оцінка системи управління збутовою політикою ПрАТ «Молочний альянс»

Збутова діяльність займає провідне місце в управлінні, оскільки це безпосередньо впливає на позитивний і прибутковий результат підприємницької діяльності. Маркетинг визначається як основна основа підприємницької діяльності - це конкретне розуміння громадянином його підприємницької діяльності, спрямованої на визначення та забезпечення потреб споживачів і громадян в цілому.

Збутова діяльність ПрАТ «Молочний альянс» підпорядковується департаменту маркетингу, який безпосередньо функціонує під наглядом комерційного директора (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Структура департаменту маркетингу ПрАТ «Молочний альянс»

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства.

Суб'єктом управління збутовою діяльністю ПрАТ «Молочний альянс» є Департамент маркетингу, до складу якого входить три провідні фахівця збуту.

Департамент маркетингу ПрАТ «Молочний альянс» працює над розробкою

стратегії поведінки на ринку. Ця стратегія окреслює на майбутнє порядок дій суб'єкта господарювання, що дозволить реалізувати його мету та пріоритети розвитку з врахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища для досягнення визначеного рівня прибутковості та рентабельності діяльності.

Об'єктом управління є збутова діяльність ПрАТ «Молочний альянс», тобто діяльність із просування продукції та послуг підприємства.

Мета управління збутовою діяльністю – налагодження взаємозв'язків з контрагентами та споживачів з метою їх спонукання до придбання продукції для забезпечення приросту обсягів реалізації та одержання прибутку.

Ключові завдання управління збутовою діяльністю ПрАТ «Молочний альянс»:

- 1) розповсюдження відомостей про продукцію з метою впливу на покупців;
- 2) створення прихильного ставлення у споживачів і контрагентів до суб'єкта господарювання;
- 3) ефективне використання виробничого, трудового та маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання;
- 4) інформування про розпродажі, знижки, оновлення асортиментного ряду;
- 5) утримання та зміцнення конкурентних позицій на кондитерському ринку.
- 6) популяризація торгівельної марки;
- 7) виокремлення переваг продукції над продукцією конкурентів.

Для просування продукції департамент маркетингу і збуту ПрАТ «Молочний альянс» використовує наступні канали комунікації:

- виставки та презентації;
- друкована реклама: каталоги та зовнішні банери;
- реклама в інтернеті;
- ЗМІ та публікація статей на сайтах;
- сайт підприємства, з повним каталогом товарів підприємства.

ПрАТ «Молочний альянс» для продажу продукції застосовує один із трьох способів:

- через власну мережу збуту продукції;

- через посередників і трейдерів,
- поєднання двох попередніх способів.

Реалізація через посередників має свої переваги, наприклад при виході суб'єкта господарювання на нові ринки збуту, оскільки власна збутова система ще не створена. Крім того, продаж через посередників на основному ринку може бути доречним, якщо дана мережа представлена сильними конкуруючими підприємствами через добре освоєння ними ринку, наявності тісних контактів зі споживачами в силу їхньої фінансової потужності. Налагодження зв'язків з незалежними збутовими підприємствами може сприяти витисненню з ринків конкуруючих підприємств, що співпрацюють з тими ж агентами на менш вигідних умовах. Особливе значення має використання незалежних посередників у випадках, якщо підприємство зацікавлене в забезпеченні споживача супутніми послугами, що воно не в змозі робити самостійно, тоді як збутові компанії займаються наданням таких послуг [39].

Аналізуючи діяльність ПрАТ «Молочний альянс» встановлено, що підприємство реалізує продукцію, як через посередників, так і через власну мережу збуту продукції. Розповсюдження молочної продукції до покупця забезпечується пошуком оптимального варіанта всіх елементів товароруху з урахуванням вимог споживачів.

Продукція ПрАТ «Молочний альянс» за кількістю рівнів канали розподілу реалізується за «каналом нульового рівня» (реалізації через власну торговельну мережу покупцям для їх власного споживання) та дворівневим каналом (реалізація через оптових посередників, які займаються дистрибуцією в інші регіони України).

Проаналізуємо доходи та витрати на організацію і здійснення збутової діяльності. Дохід від реалізації є ключовим показником, що характеризує ефективність збутової політики підприємства.

На рис. 2.7 представлена структура доходів від реалізації залежно від каналів збуту ПрАТ «Молочний альянс» за 2020-2022 роки.

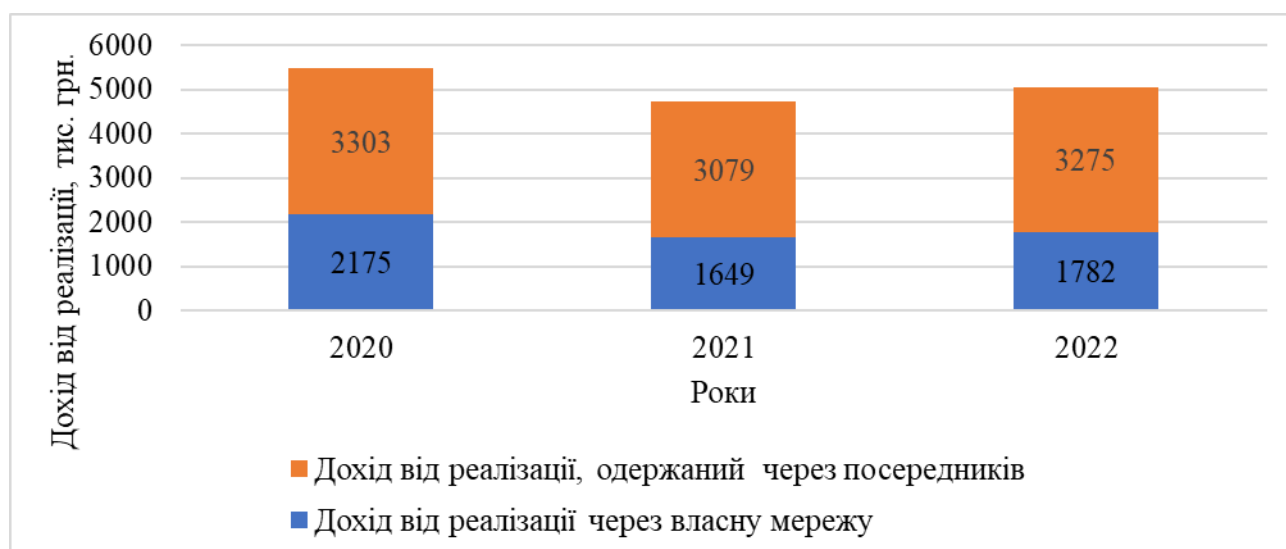


Рис. 2.7. Динаміка виручки від реалізації залежно від каналів збуту
ПрАТ «Молочний альянс» за 2020-2022 роки

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства [40].

Відмічаємо негативну тенденцію щодо зниження чистого доходу в 2022 році на 7,69 % порівняно з 2020 роком. Рис. 2.7 свідчить, що основну частину чистого доходу від реалізації ПрАТ «Молочний альянс» одержує через збут з допомогою посередників, а саме: 3303 тис. грн. в 2020 році та 3275 тис. грн. в 2022 році. За 2020-2022 роки чистий дохід за цим каналом розподілу скоротився на 28 тис. грн. (-0,85 %) порівняно з 2020 роком.

Негативною тенденцією за 2020-2022 роки є стрімке скорочення чистого доходу через власну мережу на 393 тис. грн. (-18,07 %), що свідчить про неефективну збутову політику ПрАТ «Молочний альянс».

У структурі чистого доходу переважну частку займає чистий дохід від реалізації через збут з допомогою посередників: 60,30 % в 2020 році, а в 2022 році його частка зросла до 64,76 %. У 2022 році частка чистого доходу через власну мережу знизилася до 35,24 %, що свідчить про необхідність розробки заходів для просування продукції ПрАТ «Молочний альянс» для забезпечення приросту прибутку та рентабельності.

На рис. 2.8 представлена динаміка витрат на збут і виручки від реалізації ПрАТ «Молочний альянс» за 2020-2022 роки.

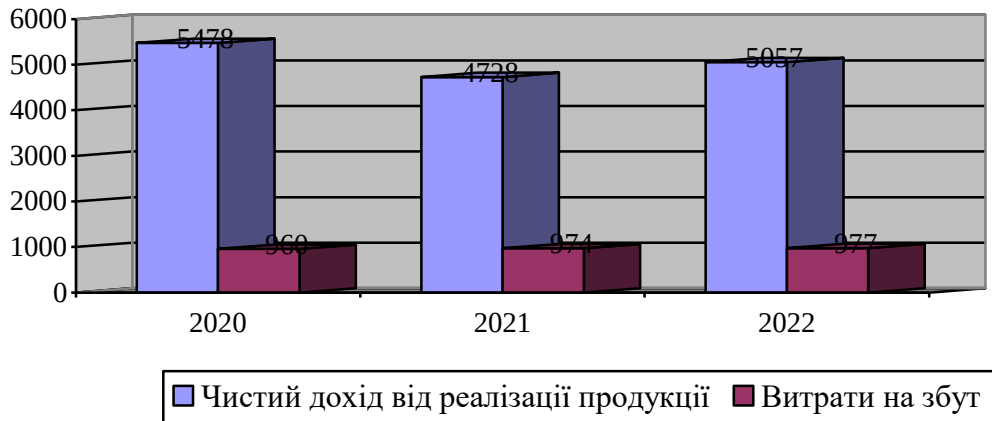


Рис. 2.8. Динаміка витрат на збут і виручки від реалізації ПрАТ «Молочний альянс» за 2020-2022 роки

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства [40].

Найвищий показник виручки був 2020 році – 5 млн. 478 тис. грн., а витрати на збут становили 960 тис. грн. чи 17,52 % від виручки. У 2021 році виручка знизилася до 4 млн. 728 тис. грн. (на 13,69 %), а витрати на збут зросли до 20,60 % від виручки. У 2022 році виручка зросла до 5 млн. 057 тис. грн. (на 6,96 %), а витрати на збут складають 19,32 % від виручки.

За 2020-2022 роки витрати на збут зросли на 17 тис. грн. (1,77 %) порівняно з 2020 роком.

Результати аналізу динаміки і структури витрат на збут представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка та структура витрат на збут ПрАТ «Молочний альянс» за 2020-2022 роки

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
матеріали	49	5,10	37	3,80	39	3,99	-10	-20,41
амортизаційні відрахування	82	8,54	78	8,01	75	7,68	-7	-8,54
заробітна плата	304	31,67	321	32,96	339	34,70	35	11,51

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
соціальне страхування	67	6,98	71	7,29	74	7,57	7	10,45
торгові платежі	345	35,94	328	33,68	359	36,75	14	4,06
реклама	54	5,62	75	7,69	19	1,94	-35	-64,81
страхування	59	6,15	64	6,57	72	7,37	13	22,03
Всього витрат	960	100,00	974	100,00	977	100,00	17	1,77

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

У 2022 році витрати на збут становили 977 тис. грн., що 1,77 % більше порівняно з 2020 роком. Це обумовлено зростанням таких складових витрат на збут:

- 1) заробітна плата – на 35 тис. грн. (11,51 %);
- 2) соціальне страхування – на 7 тис. грн. (10,45 %);
- 3) торгові платежі – на 14 тис. грн. (4,06 %);
- 4) страхування – на 13 тис. грн. (22,03 %).

У 2022 році ПрАТ «Молочний альянс» скоротило такі складові витрат на збут як:

- 1) на матеріали – на 10 тис. грн. (20,41 %);
- 2) амортизаційні відрахування – на 7 тис. грн. (8,57 %);

На рис. 2.9 представлена динаміка структури витрат на збут ПрАТ «Молочний альянс» за 2020-2022 роки

Структура витрат на збут не зазнала суттєвих змін за 2020-2022 роки. Переважну частку займають витрати на торгові платежі – 35,94 % в 2020 році та 36,75 % в 2022 році, а також витрати на оплату праці – 31,67 % в 2020 році та 34,70 % в 2022 році. Найменшу частку займають витрати на матеріали 5,10 % в 2020 році, а в 2022 році їх частка знизилася до 3,99 %.

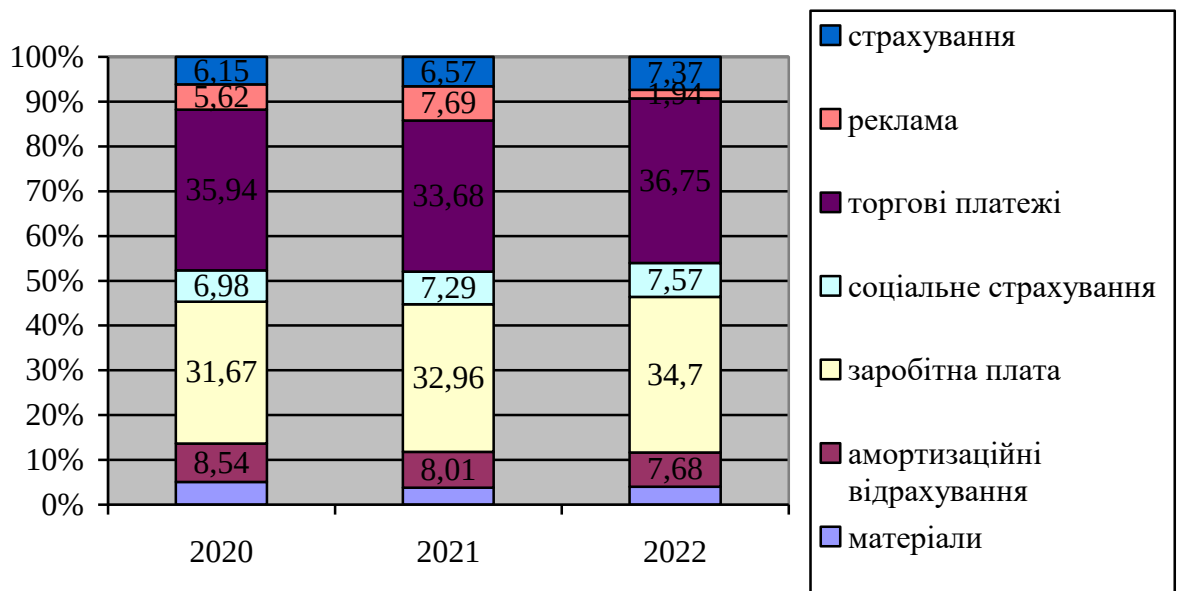


Рис. 2.9. Динаміка структури витрат на збут ПрАТ «Молочний альянс» за 2020-2022 роки

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Ключовими показниками ефективності збутової діяльності є рентабельність, які представлено на рис. 2.10.

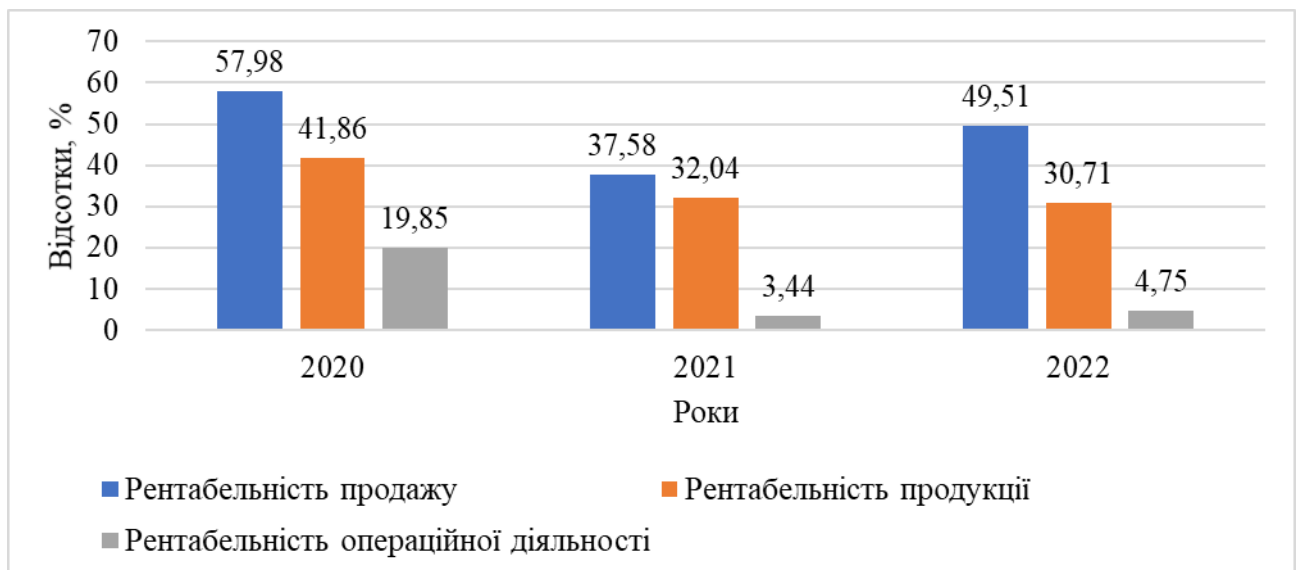


Рис. 2.10. Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Молочний альянс» за 2020-2022 роки

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

У 2022 році показники рентабельності демонструють негативну динаміку порівняно з 2020 роком. За 2020-2022 роки рентабельність господарської діяльності знизилася на 15,10 %, рентабельність продажу – на 8,47 %, рентабельність операційної діяльності – на 15,10 %.

рентабельність продукції на 11,15 % порівняно з 2020 роком. Таке стрімке зниження показників рентабельності свідчить про неефективну збутову політику підприємства, яка в подальшому може спричинити збитковість діяльності. Тому департаменту маркетингу ПрАТ «Молочний альянс» терміново необхідно переглянути збутову політику та розробити комплекс заходів для стимулювання продаж.

Висновки до 2 розділу

1. Молокопереробна галузь перебуває в кризовому стані, що викликано війною на території України та призвело до зниження обсягів реалізації в 2022 році на 4,12 % та обсягів експорту продукції – на 11,05 %. У 2021-2022 роках спостерігається тенденція щодо зменшення кількості юридичних і фізичних осіб через пандемію та війну на 66 юридичних осіб і 70 ФОПів.

2. За 2020-2022 роки майновий потенціал ПрАТ «Молочний альянс» знизився, адже ефективність використання основних засобів знизилася, оскільки фондівіддача зменшилася на 3,31 пункти (29,07 %), а фондомісткість збільшилася на 0,03 пунктів (33,33 %) порівняно з 2020 роком. У 2022 році матеріалівіддача знизилася на 9,61 %, а матеріаломісткість зросла на 5,74 %. Ефективність використання трудових ресурсів знизилася, оскільки продуктивність праці за 2020-2022 роки зменшилася порівняно з 2020 роком на 9,54 тис. грн. / особу (12,54 %). При цьому середньооблікова чисельність працівників зросла на 5,56 %, чистий дохід знизився на 7,69 % порівняно з 2020 роком.

3. У 2022 році відбулося зменшення чистого доходу від реалізації на 421 тис. грн. (7,69 %) порівняно з 2020 роком. За 2020-2022 роки відбулося зростання витрат на 9658 тис. грн. (22,41 %) порівняно з 2020 роком. Це призвело до зменшення чистого прибутку на 66387 тис. грн. (96,37 %) та зниження показників рентабельності, а саме: рентабельності господарської діяльності на 15,10 %, рентабельності продажу – на 8,47 %, рентабельності власного капіталу на 17,16 % порівняно з 2020 роком.

4. Основну частину чистого доходу від реалізації ПрАТ «Молочний альянс» одержує через збут з допомогою посередників, а саме: 3303 тис. грн. в 2020 році та 3275 тис. грн. в 2022 році. За 2020-2022 роки чистий дохід за цим каналом розподілу скоротився на -0,85 % порівняно з 2020 роком. Негативною тенденцією за 2020-2022 роки є стрімке скорочення чистого доходу через власну мережу на 18,07 %, що свідчить про неефективну збутову політику ПрАТ «Молочний альянс». При цьому витрати на збут зросли на 1,77 %.

5. В цілому збутову діяльність ПрАТ «Молочний альянс» слід вважати низькою ефективною, оскільки показники рентабельності демонструють негативну динаміку порівняно з 2020 роком. За 2020-2022 роки рентабельність господарської діяльності знизилася на 15,10 %, рентабельність продажу – на 8,47 %, рентабельність продукції на 11,15 % порівняно з 2020 роком. Департаменту маркетингу ПрАТ «Молочний альянс» слід здійснювати управління збутовими процесами при стратегічному плануванні своєї діяльності. На управлінську ефективність підприємства безпосередньо впливає логістика, набір постачальників і клієнтів і вплив їх розташування на детальний управлінський аналіз. Тому департаменту маркетингу ПрАТ «Молочний альянс» терміново необхідно переглянути збутову політику та розробити комплекс заходів для стимулювання продаж.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПРАТ «МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС»

3.1. Розробка та впровадження збутової політики на ПрАТ «Молочний альянс»

Сьогодні кожне підприємство в ринковій економіці на свій страх і ризик, вирішує, що він хоче виробляти, як продавати свої товари та на що будуть використані кошти цей випадок. Кожна організація прагне завоювати ринок. Все це спонукає їх до вдаються до різних методів, що сприяють збуту продукції та послуг.

Система збуту є основною ланкою системи маркетингу. Проблема збуту є вирішується виробниками вже на етапі розробки політики компанії, тобто вибирається найбільш ефективна система каналів збуту щодо конкретних ринків. Будь-який товар потребує просування на ринку, а значить потреба в якісному і унікальна реклама, різноманітні акції. Крім того, компанія повинна мати максимально широкий мережу роздрібних продажів або мережу посередницьких компаній можливо, якщо вона не є займається дуже великим і дорогим виробництвом.

Організація та управління збутовою діяльністю є одним із найважливіших елементів системи взаємодії між підприємством і споживачем як суб'єктами економічних відносин. Отримання прибутку, максимальне задоволення платоспроможного попиту, забезпечення довгострокової стабільності, конкурентоспроможності, створення позитивного іміджу, досягнення певної частки обороту, завоювання заданої частки ринку, визначення глибини дистрибуції та мінімізація витрат на розподіл є основними цілями збутової діяльності [72].

Для стабільного збуту товару ПрАТ «Молочний альянс» необхідно вивчати тенденції розвитку попиту у молокопереробній галузі. Також необхідно стежити за розвитком конкурентів, просуванням продукції на ринок за допомогою стратегій і реклами та відслідковувати сигнали, які дає ринок.

Враховуючи зменшення ключових показників збутової діяльності за 2020-2022 роки ПрАТ «Молочний альянс», а саме: чистого доходу від реалізації на 7,69 %, чистого прибутку на 96,37 % та зниження рентабельності операційної діяльності на 15,10 %, збутову діяльність вважаємо неефективною. Тому Департаменту маркетингу рекомендовано розробити стратегічний план збутової діяльності (рис. 3.1).

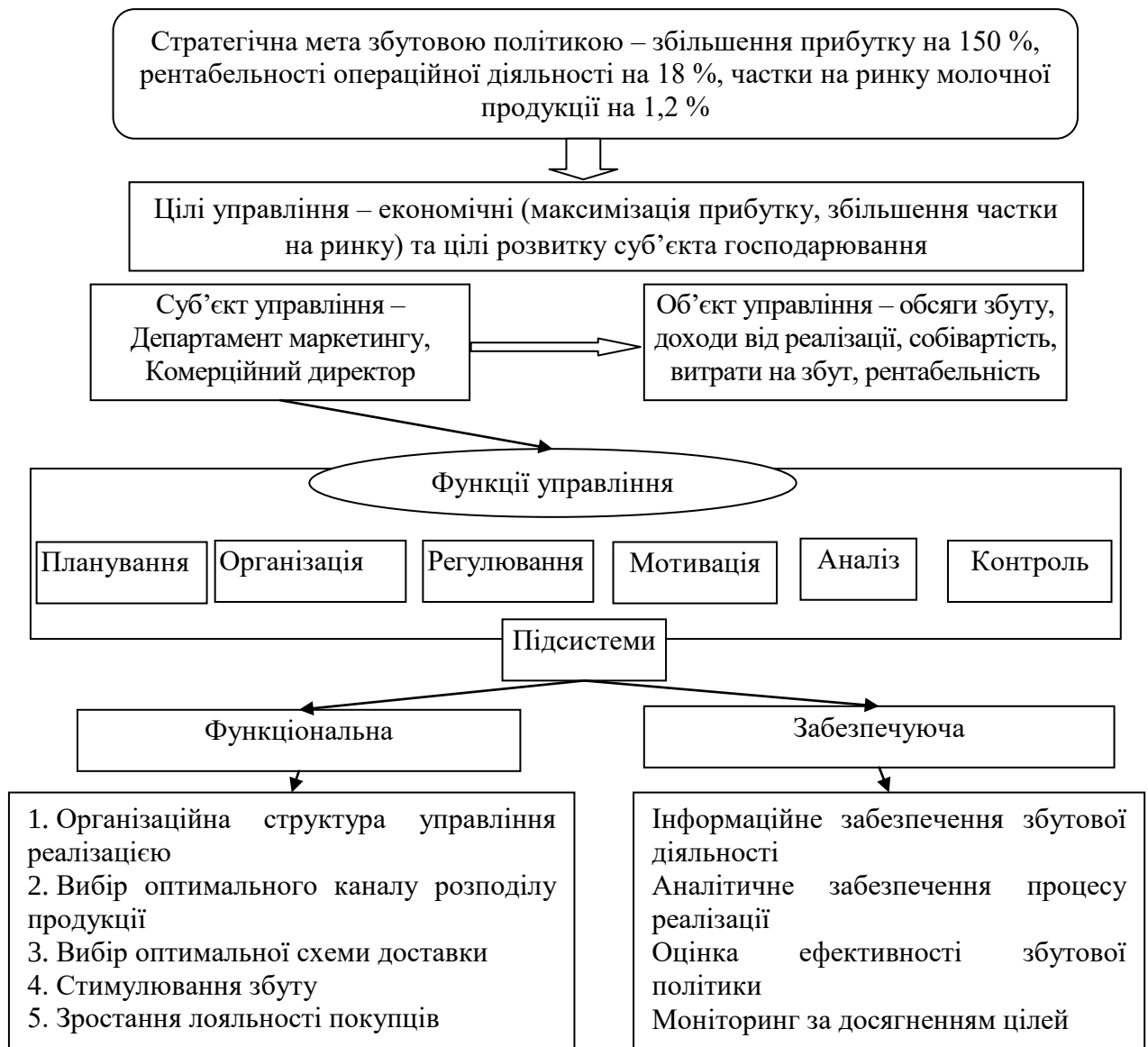


Рис. 3.1. Стратегічний план збутової діяльності ПрАТ «Молочний альянс» на 2024 рік

Джерело: розроблено автором

Департамент маркетингу ПрАТ «Молочний альянс» організовує процес пакування та маркування продукції, вибирає відповідний вид транспорту, наприклад, автомобілі з холодильниками, керує процесами складського зберігання товарів у в склад і переїзд зі складу на транспорт, від транспорт до споживача, розробляє заходи з стимулювання збуту.

Основними елементами збутової політики за стратегічним планом ПрАТ «Молочний альянс» на 2024 рік є:

- 1) транспортування продукції – її фізичне переміщення від виробника до споживач;
- 2) доробка продукту – відбір, сортування, комплектування готового виробу тощо, які підвищує ступінь доступності та готовності продуктів до споживання;
- 3) зберігання продукції – організація створення та підтримання необхідних запасів продукти;
- 4) контакти зі споживачами – дії з фізичної передачі товару, розміщення замовлень, організація платіжно-розрахункових операцій, юридичне оформлення переказу права власності на товар, інформування споживача про товар і підприємство, а також збір інформації про ринок [74].

Вибір оптимальної системи управління збутовою політикою – це складний процес, який потребує глибокого аналізу та обґрунтованого вибору, оскільки впливає на ефективність збутових процесів, конкурентоспроможність підприємства та задоволення клієнтів.

Впровадження системи управління збутовою політикою на підприємстві розпочинається з планування. Успішне впровадження системи управління збутом на підприємстві вимагає детального плану та координації дій. В процесі впровадження необхідно врахувати особливості конкретного підприємства, забезпечити підготовку персоналу та налагодити співпрацю з покупцями.

Департаменту маркетингу ПрАТ «Молочний альянс» планування продажів рекомендовано здійснювати за такими напрямками:

1) на національному ринку молочної продукції (замовлення від державних і комунальних підприємств, військові замовлення, постачання товарів за довгостроковими контрактами);

2) на вільному ринку. Основним змістом планування збуту на вільному ринку є прогнозування збуту товарів, розробка планів збуту, відбір найбільш ефективних каналів збуту та розподіл продажів товарів за регіонами [69].

Вибір оптимальної схеми доставки товару від виробника до споживача, його фізичне розповсюдження, а також після продажне обслуговування становить основний зміст діяльності збутова політика.

Маркетинговий канал (канал дистрибуції) – це особа або компанія, яка бере участь у просування товару від виробника до споживача, що усуває великі розриви у часі, місці та власності, які відокремлюють товари та послуги від тих, хто хоче використовувати їх.

Щоб організувати ефективну систему розповсюдження продукції, підприємству необхідно вирішити, який канал вибрати. Видами каналів збуту є:

1) прямий (канал нульового рівня) – немає посередника на шляху розповсюдження товар від виробника до покупця (наприклад, товар продається через фірмовий магазин виробника);

2) опосередкований – посередники в ланцюзі розподілу товарів. Наприклад, а однорівневий канал – це один посередник (роздрібний продавець), дворівневий – два посередники, які займаються розповсюдженням товарів (оптовий і роздрібний продавець), трирівневий канал – це три посередника (опт – дрібноопт – роздріб);

3) змішаний – використання як прямих методів продажу товарів виробником, так і посередники.

ПрАТ «Молочний альянс» для збуту споживачеві молочної продукції використовує прямий канал (продаж через фірмовий магазин) та двох- і трьох-рівневий розподіл продукції, але вони менш ефективні.

Критерії вибору каналу збуту фірмою можна представити трьома факторами:

1) оцінка ринку – розмір ринку, кількість покупців, їх характеристики, Звички, смаки і вподобання щодо молочної продукції;

- 2) вплив товару на вибір каналу;
- 3) оцінка підприємства – його розміру, фінансових можливостей, маркетинг.

Перевагою використання прямих каналів розподілу продукції є прямий контроль департаментом збуту ПрАТ «Молочний альянс» над усім процесом продажу та безпосередньою взаємодією з покупцями товару. У той же час використання прямих каналів вимагає більших інвестицій і серйозніших система управління.

Прямий канал вважається вигідним, якщо:

- 1) кількість реалізованої продукції велика, що виправдовує значні витрати на прямий продаж;
- 2) нечисленні споживачі розташовані на відносно невеликій території, тобто ринок є сконцентрованим;
- 3) товар потребує вузькоспеціалізованого обслуговування;
- 4) достатня кількість власних складів;
- 5) товар є вузькоспеціалізованим за призначенням;
- 6) часті коливання ціни;
- 7) продажна ціна відносно вища за собівартість, що виправдовує витрати на прямий продаж.

Непрямі канали збуту передбачають передачу деяких функцій збуту посередникам, тим самим зменшуючи витрати підприємства. Залежно від кількості залучених посередників здійснюється наступний розподіл розрізняють стратегії:

1. Інтенсивний розподіл – це стратегія збуту, за якої компанія прагне зберігати товари в якомога більшій кількості торгових точок для їх максимальної доступності (товари повсякденного попиту, що дозволяють покривати широкий ринок збуту і тим самим отримання прибутку).
2. Виключна дистрибуція характеризується продажем товарів через обмежену кількість дилерів на певній території.
3. Вибірковий розподіл за кількістю посередників займає середнє місце і має на увазі реалізацію товарів через обмежену кількість роздрібних точок.

Для ПрАТ «Молочний альянс» вважаємо слід акцентувати увагу на інтенсивний розподіл молочної продукції, оскільки продукція відносить до товарів першої необхідності та має не тривалий термін зберігання.

Стимулювання збуту характеризується використанням стимулів і винагород, які можуть зробити споживач негайно купує товар.

Стимулювання збуту – це короткостроковий інструмент, який використовується для того, щоб спонукати покупця до дії. Це треба використовувати не часто, оскільки нескінченні призи, подарунки та купони можуть знецінити бренд в очах споживачів. Це може змусити їх чекати наступної акції замість того, щоб купувати продукт негайно. Крім того, проведення цим акцій суттєво збільшує витрати підприємства.

Методи стимулювання - це діяльність підприємства з поширення інформації про переваги свого продукту та переконати цільових споживачів купити його. Комплекс стимулювання збуту складається з чотирьох основних засобів впливу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Методи стимулювання збуту для ПрАТ «Молочний альянс»

№ з/п	Метод	Суть
1	Реклама	Розповсюдження інформації, що спонукає споживача придбати товар. Реклама є одним з ключових засобів нецінового стимулювання збуту, а також є різновидом комунікації з споживачами, оскільки інформує їх про продукцію та саме підприємство в цілому
2	Стимулювання збуту	короткочасні стимулюючі заходи, спрямовані на стимулювання купівлі або продажу товари чи послуги
3	Пропаганда (популяризація)	неособиста і безоплатна пропаганда попиту на продукт або послугу шляхом поширення комерційно важливої інформації про них у пресі засобах масової інформації або шляхом представлення їх на радіо, телебаченні чи зі сцени
4	Персональний продаж	усна презентація товару під час розмови з одним або кількома покупців з метою здійснення продажу

Джерело: узагальнено автором на основі [64, 68].

Орієнтація підприємств на маркетинг дозволить їм досягти успіхів в завойовуванні споживчих ринків. Маркетингова діяльність є дуже важливою, а

частіше й рішучою складовою діяльності підприємства в конкурентній боротьбі на ринку. Таким чином, розуміння сутності маркетингової діяльності є дуже актуальним в наш час.

Для стимулювання продажів і підвищення інтересу клієнтів використовуються різні методи і програми:

- 1) Дисконтні програми, які зазвичай використовуються в роздрібній мережі, дозволяють покупцям купувати товари зі знижками;
- 2) Створення довідкової служби клієнтів може залучити споживачів, якщо надається роз'яснювальна інформація та можливість взаємодії під час зустрічей надається;
- 3) Особисті продажі спонукають клієнтів купувати товари поштою за нижчою ціною, ніж роздрібні;
- 4) Вимушений асортимент – нав'язування покупки. Він діє, коли є довгострокова користь для споживачів, наприклад, можливість виграти сертифікат на молочну продукцію;
- 5) Конкурси, змагання (лотереї, ігри) допомагають привернути увагу людей і залучити їх реагувати на рекламу та продаж товарів через пряму розсилку;
- 6) Бази даних. Складання бази даних бажаних потенційних покупців допомагає досягти маркетингові цілі підприємства;
- 7) Спосіб refund (повернення частини ціни) допоможе ідентифікувати покупців, оскільки вони надають персональні дані (ім'я, адреса) для отримання відшкодування. Це досить дорого, але дуже ефективний спосіб отримати дані про клієнтів;
- 8) Системи стимулювання, які зазвичай використовуються для недорогих продуктів, можуть вимагати від респондентів заповнення в анкеті через директ-мейл;
- 9) Використання демонстраційних стендів. Використання дисплеїв допоможе збільшити продажі або прибуток.

Програми стимулювання допоможуть завоювати лояльність посередників, таких як дилери, дистриб'ютори, дрібні купці та торгові агенти.

Особливу увагу на підприємстві слід приділити ціновому стимулюванню – найбільш методу часто використовується для просування товару. Тимчасове зниження ціни на товар має свої переваги і недоліки.

Недоліком є те, що це не призводить до створення власного кола клієнтів, але спонукає їх кидатися з однієї марки товарів на іншу, відповідно до запропоноване зниження ціни. Перевагою є те, що він дозволяє чітко оцінити вартість операції в заздалегідь, швидко організувати його в найпростіших формах і мінімізувати час його здійснення з урахуванням намічених цілей.

Усі види стимулювання збуту, орієнтовані на продажну ціну товару, можна розділити на три великі групи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Цінові методи стимулювання збуту ПрАТ «Молочний альянс»

№ з/п	Метод	Застосування
1	Пряме зниження ціни	Пряме зниження ціни особливо ефективно: 1) З ініціативи торговельної мережі: 1.1. Протягом року бувають періоди, коли магазини повідомляють про розпродажі за дуже низькими цінами кількість вибраних продуктів або заздалегідь встановлену кількість цих продуктів. 1.2. Під час спеціалізованих виставок і ярмарків багато торгових посередників пропонують покупцям знижки. 1.3. У місцях роздрібного продажу вивішують переліки товарів тижня (місяця), які об'єднують супутні товари повсякденного попиту та продукти тривалого зберігання, що дозволяє збільшити загальний товарообіг і створити постійну клієнтуру, яка буде керуватися стимулювання збуту застосовується постійно. 2. З ініціативи виробника. Пряме зниження цін, сплановане та організоване компанією, як правило, супроводжується наданням знижок роздрібній мережі.
2	Роздача купонів	розповсюдження купонів для залучення більшої кількості покупців
3	Бонусні знижки (дисконтні картки)	Може бути застосовано в роздрібній мережі та передбачає надаються постійним покупцям знижка в розмірі 3–10 % від вартості придбаної продукції
4	Програми підтримки постійних покупців	постійним клієнтам надається картка, що надає суттєві знижки за умови купівлі продукції на визначену суму
5	Знижки в святкові дні	на національні свята, ювілейні дати ПрАТ «Молочний альянс»
6	Товарна вітрина	Стимулювання пробних закупівель, підтримка інших заходів зі стимулювання збуту товарів, проданих у торговельних точках

Джерело: узагальнено автором

Стимулювання збуту повинно застосовуватися у виняткових випадках і мати чітко визначені цілі. Зазвичай стимулювання збуту має багатоцільову спрямованість. Вибір мети залежить від об'єкт майбутнього впливу. Існує кілька типів цільових аудиторій:

1. Споживач: безумовно, має найбільшу цінність, і вся маркетингова політика зводиться до впливу на нього. Метою заохочення є збільшення чисельності покупців і кількості товарів, придбаних тим самим покупцем.

2. Продавець: навички та здатність продавця продавати товар на ринок не повинні ігноруватися виробником. Мета заохочення, адресованого продавцю: звернути байдужого продавця продукту в високо мотивованого ентузіаста.

3. Реселлер: це природна ланка між виробником і споживачем. Мета в просування полягає в наданні товару певного іміджу, щоб його було легко впізнати; збільшувати кількість товарів, що надходять у торговельну мережу; підвищити зацікавленість посередника в активних продажах певного бренду.

Конкурентні умови в усьому світі, які набувають форми гіперконкуренції та зростання кількості ринків, посилюють увагу підприємств до вивчення поведінки клієнтів, щоб керувати та зміцнювати ринкові відносини. Нові форми конкуренції та частково структурні зміни процесів обміну завдяки економіці віртуальної мережі, яка розвивається, зміна бренду здійснюється одним клацанням миші стає популярним способом опису мінливості клієнтської бази – змушують підприємство змінювати методи управління збутовою політикою. Для забезпечення сталих продаж і їх росту слід надавати головний пріоритет управлінні відносинам з клієнтами. Ключовими задачами забезпечення росту лояльності є:

- підвищити впізнаваність бренду ПрАТ «Молочний альянс» ;
- збільшити лояльність покупців до молочної продукції ПрАТ «Молочний альянс»;
- підвищити лояльність відвідувача торговельної мережі в цілому.

Управлінські наслідки динамічної моделі лояльності клієнтів стосуються як політики та операції відносин із клієнтами. Працівники департаменту маркетингу ПрАТ «Молочний альянс» повинні, перш за все, вивчити стан своїх власних

відносин з покупцями, а потім визначити «реляційні» цілі та найбільш відповідні програми для їх досягнення. Мета збільшення лояльності клієнтів повинна головним чином націлені на сегменти споживачів з найвищою та найбільш потенційною цінністю. Потенційну цінність не слід визначати виключно в термінах прибутку або потоків доходу, які мають бути отримані, а і з точки зору можливостей зростання, які стосунки пропонують підприємству – комерційний розвиток ресурсів, довіри та знань.

У сучасних умовах конкурентного ринку важливо мати ефективну систему управління збутовою політикою для забезпечення оптимального використання ресурсів, зниження витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів і зростання темпів чистого прибутку. Вибір оптимальної системи управління є критичним етапом, який вимагає ретельного аналізу потреб підприємства та варіантів на ринку.

3.2. Резерви підвищення ефективності збутової політики ПрАТ «Молочний альянс»

Існування конкуренції у світі бізнесу спричинене тим, що зростає кількість видів бізнесу, які виникають і процвітають швидко, тому рівень конкуренції в бізнесі стає жорсткішим і його важче уникнути збитковості. Більшість підприємств намагаються підвищити свою вартість, щоб максимізувати прибуток, тому що виживуть лише ті суб'єкти господарювання, які є прибутковими та рентабельними. У конкурентному бізнесі, який стає все більш конкурентоспроможним, від топ менеджменту вимагається підвищення ефективності у веденні управлінської діяльності, особливо в умовах економіки, коли вони сповнена невизначеності, де економічна криза, яка дуже сильно вдарила по світу та завдала шкоди кожному сектору економіки. Тому топ менеджменту підприємства слід постійно шукати резерви зростання збуту.

Успіх підприємства можна оцінити за його успішністю та здатністю отримувати прибуток. Через очікуваний дохід, який отримує суб'єкт господарювання, він може розвиватися та розширювати свою сферу діяльності. Для того, щоб чогось можна було досягти, підприємства повинно мати можливість підтримувати обсяг продажів, щоб отриманий прибуток залишався статичним.

Збут - це наука та мистецтво особистого впливу, який здійснюють продавці, щоб заохотити інших придбати товари чи послуги, які вони пропонують. За допомогою продажу це може створити процес обміну товарів і/або послуг між продавцем і покупцем. Де продавець отримає винагороду у вигляді грошей, а покупець отримає товар [7].

Елементи продажів складаються з 4 елементів, а саме: валових продажів, доходів від продажів, продажних знижок і чистих продажів. Чистий обсяг продажів формується з валових продажів після вирахування прибутків від продажів і знижок. З наведеного вище можна зробити висновок, що, визначаючи зростання або зменшення прибутку підприємства, керівництво повинне докладати всіх зусиль для щорічного збільшення продажів. Для того, щоб продажі збільшувалися і проходили безперебійно, продавець повинен мати можливість особисто вплинути на те, щоб хтось купив пропоновані товари, тому що крім задоволення потреб споживача продавець також досягає бажаного, а саме отримання прибутку.

В умовах швидкої цифровізації всіх сфер діяльності, особлива увага приділяється управлінню збутовою політикою як інтегрованим процесом. Впровадження елементів Індустрії 4.0 у збутовий процес потребує високого рівня технологічної та цифрової готовності. Відповідно, у більш широкому сенсі інтеграція цифрових технологій та використання інтернет-сервісів зумовлюють ефективність логістики та ефективність збутових послуг.

У 60-х роках ХХ століття корпоративний сектор першим прийняв ІТ після впровадження програм обробки даних. Впровадження цифрових технологій в цій сфері призвело до еволюції нових підходів до вдосконалення бізнесу і ефективність торгівлі, включаючи електронний обмін даними, інтранет та інтернет [2]. Загалом, взаємодія підприємства, особливо з клієнтами, потенційні клієнти та ділові

партнери зазнають величезного впливу інтеграції ІТ екосистема бізнесу. Таким чином, технологічний розвиток безповоротно змінив функціонування корпоративного сектору, і особливо в сфері збуту.

Нині багато підприємств впроваджують Big Data для управління підприємством є маркетингова аналітика, оскільки збір та використання великих обсягів даних (насамперед із соціальних мереж та мобільних додатків), їхня обробка та візуалізація дозволяють створити релевантне інформаційне підґрунтя для забезпечення більш ефективного залучення та утримання клієнтів, підвищення рівня їхньої лояльності, стратегічного позиціонування бренда підприємства, обґрунтованого планування рекламних кампаній, а також для оптимізації цінової політики та маркетингових витрат підприємства [33, с. 52].

Big Data допомагає відстежувати поведінку учасників збутової діяльності (покупців, продавців, посередників) для коректування тактики та стратегії діяльності підприємства. Інструментарій цієї програми дозволяє забезпечити їх належну фіксацію, обробку, перетворення, аналіз та візуалізацію для користувачів, оскільки Big Data мають значні відмінності від традиційних даних та характеризуються швидкістю формування, різноманітністю, великими обсягами тощо [33, с. 52].

Можливість використання Big Data для аналізу поведінки споживачів (історія покупок та замовлень, поведінка кліків тощо), їхніх мотивів та комунікаційних взаємодій (вебпошуки, вебперегляди, геолокація), фінансових даних (виручка, витрати, ціни, маркетингова статистика) та операційних даних (логістичні дані) дозволяє підвищити ефективність маркетингових ініціатив та сформувати передумови для удосконалення маркетингової політики й маркетингової стратегії підприємства.

Вважаємо, що для підвищення збутового потенціалу ПрАТ «Молочний альянс» слід встановити Big Data, що сприятиме підвищенню обізнаності з потребами та вподобаннями покупців, налагодить відносини з контрагентами, дозволить прорахувати найбільш ефективні комунікаційні канали.

Інструменти комунікацій, які використовує ПрАТ «Молочний альянс» для просування молочної продукції:

- 1) PR-акції та PR-кампанії;
- 2) точки збуту виробів, де розміщується POS-реклама та застосовується мерчандайзинг;
- 3) пабліситі (новини в ЗМІ);
- 4) директ-мейл (співпраця з партнерами, постачальниками та дистриб'юторами на постійній основі на вигідних умовах (знижки при збільшенні обсягів придбання);
- 5) сейл-промоушн (акції та програми стимулювання продажів);
- 6) Інтернет: наявний індивідуальний сайт в інтернеті, де на регулярній основі інформується цільова аудиторія про діяльність, товари-новинки;
- 7) Друкована реклама (листівки, буклети, плакати, сувенірна продукція).

Ключовою задачею департаменту маркетингу ПрАТ «Молочний альянс» є пошук оптимальних каналів розподілу продукції, що забезпечить збільшення товарообороту та прибутку.

У результаті проведеного аналізу операційної діяльності ПрАТ «Молочний альянс» визначено як найкраще й ефективніше реалізовувати продукцію. Для розширювання цільової аудиторії та збільшення частки на національному молокопереробному ринку слід вкладати фінансові ресурси в банерну рекламу. Крім того, слід розширити спектр каналів реклами. Реклама трансформується за допомогою комерційних медіа, нової форми реклами, яка замикає петлю між медіа-показами та комерційними транзакціями, щоб покращити націлювання, надати нову інформацію про аудиторію та забезпечити більш релевантний і цінний досвід для споживачів. Зараз ця категорія швидко розширюється, включаючи роздрібні медіа-мережі (RMN), сторонні рекламні платформи, які роздрібні торговці встановлюють на своїх веб-сайтах.

Розміщення рекламної кампанії ПрАТ «Молочний альянс» в Інтернеті вимагає від управлінського персоналу розробки системного підходу до рекламування, починаючи від окреслення цілей, методів і засобів їх досягнення, і, закінчуючи оцінкою ефективності, аналізом її результатів.

Необхідно звернути увагу також і на ті інструменти, які використовують конкуренти, але поки не використовує ПрАТ «Молочний альянс» в своїй діяльності з просування продукції та торгової марки:

- соціальні мережі – розширення комунікації з потенційними і діючими клієнтами через мережі Facebook і Twitter, LinkedIn (можливості діалогу з клієнтом (відповіді на питання, відгуки та інше) – даний інструмент також є і елементом комунікацій, і елементом рекламної діяльності.

- Реклама вебсайту ПрАТ «Молочний альянс» або продукції підприємства в Інтернеті, ефективніша за інші види рекламування, як за результатами віддачі, так і за вартістю.

Для приросту цільової аудиторії та ринків збуту ПрАТ «Молочний альянс» функціонує web-сторінка (<https://milkalliance.com.ua/>), яку регулярно оновлюють актуальною інформацією про товари-новинки. Мета створення web-сторінки – розширення ринку реалізації, рекламування продукції в країнах СНД через «сайт-каталог продукції».

Функціонування web-сторінки дозволило оптимізувати витрати на збутову діяльність, зокрема скоротити витрати на рекламу. На наш погляд, слід вжити заходи щодо підвищення конверсії сайту:

- підключення інструментів для прийому дзвінків і повідомлень через Viber, WhatsApp, Skype;

- розвиток роботи з соціальними мережами: діючої групою в Facebook, а також з Twitter і LinkedIn (де груп поки що немає), в якій буде крім реклами можливість підтримки користувачів, зворотного зв'язку, відгуків;

- підключення телефону «гарячої лінії».

Крім розвитку офіційного сайту компанії, рекомендується так само вести діяльність в соціальних мережах.

Вважаємо, що введення всіх цих заходів у практичну діяльність ПрАТ «Молочний альянс» дозволить суттєво підвищити виручку, прибуток і рентабельність діяльності та сприятиме зміцненню його збутового потенціалу.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

ПрАТ «Молочний альянс» функціонує в молокопереробній галузі входить в топ-3 лідерів цього ринку, який постачає населенню України продукцією першої необхідності. Фінансовий аналіз діяльності за 2020-2022 роки свідчить про зниження основних показників діяльності (дохід від реалізації, чистий прибуток, зростання витрат). Тому потребує перегляду система управління збутовою діяльністю підприємства.

У зв'язку з цим надзвичайно важливо налагодити дієву систему управління збутовою політикою, що забезпечить зростання чистого прибутку, своєчасне виконання замовлення контрагентів і вимог кінцевих покупців. Важливість збільшення обсягів реалізації пов'язана з їх впливом на ефективність господарської діяльності суб'єкта господарювання, а саме його прибутковість, рентабельність і фінансова стійкість.

Для удосконалення збутової політики ПрАТ «Молочний альянс» рекомендовано розпочати з вирішити питання організації роботи департаменту маркетингу, а саме: дотримуватися 3 етапів просування продукції. Перший етап – підвищення лояльності покупців. Якщо споживачі будуть задоволені якістю продукції, то вони будуть купувати її знову. Для цього слід дотримуватися стандарті якості та постійно відслідковувати попит покупців на молочну продукцію. Основним завданням маркетингової політики є збільшення обсягів продажів і посилення позицій бренда і його пізнаваності серед споживачів.

Другий етап – створення у споживача відчуття миттєвого ефекту від використання марки. Рекомендовано орієнтувати маркетологів саме на споживчі цінності (органічна, екологічно чиста продукція).

Третій етап – впровадження прогресивних інструментів стимулювання продажу.

З метою автоматизації збутових процесів на ПрАТ «Молочний альянс» запропоновано впровадити систему Big Data, яка дозволить раціонально спланувати використання складських площ, надасть оперативну інформацію

про наявні обсяги виробів у асортиментному розрізі. Упровадженню системи Big Data дозволить пришвидшити процесу збору замовлень і їх виконання.

Проведемо оцінку економічної ефективності запропонованих нововведень щодо впровадження інформаційних технологій в збутову діяльність ПрАТ «Молочний альянс». При удосконаленні програмного забезпечення покращується сам процес збуту продукції, адже експедитори повинні одразу будуть сортувати продукцію за визначеним замовленням і завантажувати її в транспортний засіб. Крім того, передбачається економія часу при розвантаженні товару на торгових підприємствах, оскільки ці операції в них прописані в договорі і вони зобов'язані забезпечити якісним товаром торгові підприємства, а доплачувати за цю роботу не потрібно.

У табл. 3.3 здійснено розрахунок витрат на впровадження інформаційної системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Молочний альянс»

Таблиця 3.3

Вартість початкових витрат на впровадження інформаційної системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Молочний альянс»

<i>Стаття витрат</i>	<i>Сума витрат, тис. грн.</i>
Капітальні витрати	-
Система Big Data	120
Всього капітальні витрати	120
Початкові витрати	
Всього, в тому числі	69,8
Витрати на налаштування системи Big Data	15,0
Візуалізація напрацьованої системи управління збутом	8,0
Навчання персоналу департаменту маркетингу	12,0
Оцінка якості матеріалів постачальників	7,8
Залучення зовнішніх консультантів для створення системи управління збутом	20,0
Інші непередбачені витрати	7,0
ВСЬОГО	189,8

Джерело вартість послуг на розробку та впровадження системи управління збутовою діяльністю узято з відкритих джерел інформації

Вартість витрат на впровадження системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Молочний альянс» становитиме 189,8тис. грн., з яких капітальні витрати на впровадження інформаційної системи 63,22 %

(120,0 тис. грн.) поточні витрати на впровадження цієї програми – 36,78 % (69,8 тис. грн.).

Крім провадження цифрових технологій в збутову діяльність ПрАТ «Молочний альянс» запропоновано комплекс заходів з стимулювання збуту, а саме:

1) банерна реклама (інструмент для роботи з широкою цільовою аудиторією, а основне завдання просування - збільшення впізнаваності, охоплення і формування інтересу користувачів до продукту клієнта). У пошукових мереж (Google) є безліч можливостей для показу медійної банерної реклами, в який можна вбудовувати банери разом з рекламним відеороликом, і закінчуючи мережею з понад 2 млн веб-ресурсів.

2) здійснювати систематичну роботу з цільовою аудиторією в соціальних мережах (Facebook, Twitter, Instagram). Для виконання цього завдання слід провідному спеціалісту з реклами доручити розвивати рекламу бренду ПрАТ «Молочний альянс» в соціальних мережах;

3) Реклама веб-сайту ПрАТ «Молочний альянс» або продукції підприємства в Інтернеті, ефективніша за інші види рекламування, як за результатами віддачі, так і за вартістю. Тому потрібно регулярно оновлювати сайт актуальною інформацією про товари-новинки та досягнення підприємства.

Для конверсії сайту ПрАТ «Молочний альянс» програмістам підприємства слід пропрацювати над конфігурацією сайту.

У табл. 3.4 представлено розрахований бюджет заходів з стимулювання збуту ПрАТ «Молочний альянс» на 2024 рік.

Таблиця 3.4

Бюджет заходів з стимулювання збуту ПрАТ «Молочний альянс» на 2024 рік

№ з/п	Вид заходу з стимулювання збуту	Вартість, тис. грн.	Питома вага, %
Капітальні витрати			
1	Система Big Data	120,0	8,22
Разом капітальні витрати		120,0	8,22
Поточні витрати			
1	Підтримка системи Big Data	20,00	1,37
2	Просування та удосконалення сайту	80,00	5,48

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
3	Робота з цільовою аудиторією в соціальних мережах	70,0	4,79
4	Банерна реклама	230,00	15,75
5	Опитування цільової аудиторії	30,00	2,05
6	Проведення акції до святкових дат	140,00	9,59
7	Публікація статей в ЗМІ	50,00	3,42
8	Витрати на утримання департаменти збуту (зарплата та ЄСВ)	720,0	49,33
Разом поточні витрати		1340,0	91,78
Всього витрат		1460,0	100,00

Джерело: складено автором

Бюджет заходів з стимулювання збуту ПрАТ «Молочний альянс» на 2024 рік становить 1460 тис. грн., з яким 8,22 % (120 тис. грн.) капітальні витрати на впровадження інформаційної системи Big Data та 91,78 % (1340 тис. грн.) поточні витрати на організацію і проведення реклами зовнішньої реклами та утримання департаменту маркетингу.

Витрати на утримання департаменту маркетингу відносять на постійних витрат і включають витрати на оплату праці працівників департаменту, соціальні відрахування з зарплати, витрати на МШП, амортизаційні відрахування на комп'ютерне забезпечення.

На рис. 3.2 представлена зміна величини витрат на збут в 2024 році.

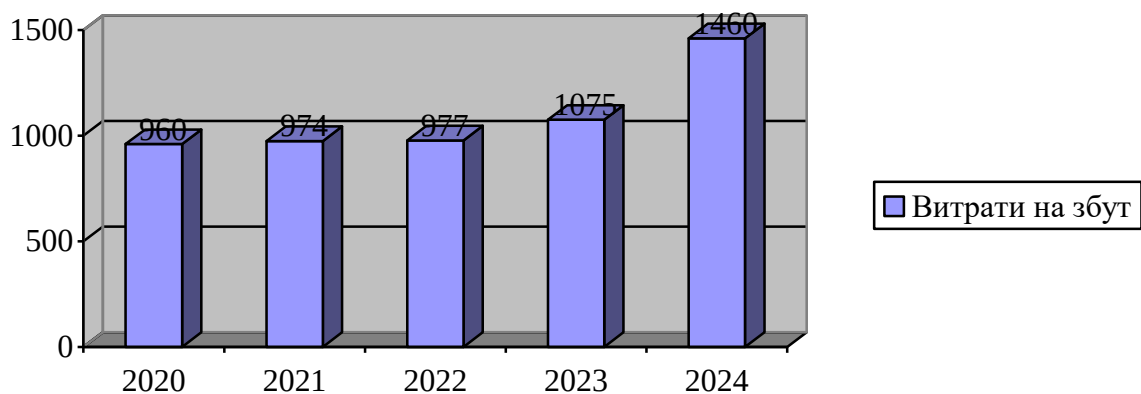


Рис. 3.2. Динаміка витрат на збут ПрАТ «Молочний альянс»

Джерело: складено автором

Дані рис. 3.2 демонструють, що впровадження запропонованих заходів з стимулювання збуту не суттєво збільшить витрати на збут на 35,81 %

порівняно з 2023 роком. А очікуваний ефект сприятиме зростанню обсягів збуту, чистого прибутку та зростання лояльності споживачів до молочної продукції ПрАТ «Молочний альянс».

При формуванні бюджету з стимулювання збуту ПрАТ «Молочний альянс» на 2024 рік керувалися принципами оптимальності, результативності та безперервності. Обрано найбільш дієві інструменти стимулювання збуту та зроблено акцент на мінімізації витрат на збутову діяльність.

Висновки до розділу 3

Враховуючи стрімке зменшення чистого прибутку ПрАТ «Молочний альянс» за 2020-2022 роки на 96,37 %, збутову політику вважаємо мало ефективною і такою, що потребує термінового коригування. Адже зменшення обсягів продаж у 2023 році може ще більш погіршити фінансовий стан підприємства та стати причиною втрати лідерських позицій на вітчизняному молокопереробному ринку. Тому департаменту маркетингу рекомендовано розробити стратегічний план збутової діяльності, який містить рекомендації щодо вибору оптимального каналу розподілу продукції та оптимальної схеми доставки, інструментів стимулювання збуту з метою зростання лояльності покупців і збільшення обсягів продаж.

Для ПрАТ «Молочний альянс» вважаємо слід акцентувати увагу на інтенсивний розподіл молочної продукції, оскільки продукція відносить до товарів першої необхідності та має не тривалий термін зберігання.

Для підвищення збутового потенціалу ПрАТ «Молочний альянс» запропоновано встановити Big Data, що сприятиме підвищенню обізнаністю з потребами та вподобаннями покупців, налагодить відносини з контрагентами, дозволить прорахувати найбільш ефективні комунікаційні канали.

Сформовано Бюджет заходів з стимулювання збуту ПрАТ «Молочний альянс» на 2024 рік, який становить 1460 тис. грн., з яким 8,22 % (120 тис. грн.) капітальні витрати на впровадження інформаційної системи Big Data та 91,78 % (1340 тис. грн.) поточні витрати на організацію і проведення реклами зовнішньої реклами та утримання департаменту маркетингу.

ВИСНОВКИ

За результатами аналізу теоретико-методичних аспектів організації збутової політики та обґрунтування способів її удосконалення на підприємстві молокопереробної галузі встановлено наступне:

1. Встановлено, що дослідники застосовують однакові терміни при визначенні понять «збут», «збутова діяльність», що призводить до складності при управлінні збутовою діяльністю. Запропоновано збутову політику трактувати як цілеспрямовану діяльність, націлену на організацію руху потоку товарів до кінцевого споживача через різні канали розподілу. Значення збутової політики суб'єкта господарювання полягає в організації безперервної реалізації продукції та послуг для повернення вкладених фінансових ресурсів у виробництво та маркетинг, отримання позитивного фінансового результату.

2. Для зміцнення позицій на ринку вітчизняні підприємства постійно вводять у свою діяльність новітні механізми та технології управління збутом. Система управління збутовою політикою господарюючого суб'єкта ґрунтується на ключових напрямках його діяльності та спрямована на генерування такого змісту виробничої, збутової, складської, транспортної діяльності, що передбачає своєчасну реалізацію продукції споживачеві. Ефективне управління збутовою політикою має бути сформоване на основі оптимальної комбінації каналів розподілу, регламентації їх роботи.

3. Аналіз ефективності збутової політики підприємства передбачає оцінку зовнішньої ефективності збутової діяльності (досягнення стратегічних позицій суб'єкта господарювання на ринку, аналіз ефективності клієнтурної політики та оцінювання прихильності споживачів) та оцінку її внутрішньої складової (діагностика досягнення цілей збуту, результативності збутових стратегій та аналіз ефективності діяльності в сфері збуту). Аналіз ефективності каналу збуту відбувається через оцінку гнучкості каналу й оцінку витрат на представництво (філій). Аналіз ефективності з точки зору продавця визначається оцінкою партнерства, оцінкою реакції та оцінкою споживчого сервісу. Аналіз ефективності з

точки зору покупця продукції ґрунтується на оцінюванні якості продукції, ціни, співвідношенні «ціна-якість», іміджу суб'єкта господарювання.

4. Нормативно-правове забезпечення регламентування збутової діяльності здійснюється у двох напрямках – регулювання діяльності в сфері збуту на зовнішньому та внутрішньому ринках. Основним завданням регламентування збутової діяльності є забезпечення законності та рівноправності учасників правовідносин під час здійснення підприємницької діяльності, яка також дотримання законодавства у сфері маркетингової діяльності для подальшого прибутку.

5. ПрАТ «Молочний альянс» функціонує в молокопереробній галузі входить в топ-3 лідерів цього ринку, який постачає населенню України продукцією першої необхідності, яка користується стабільним попитом. Однак підприємства молокопереробної галузі мають проблеми, які заважають їх ефективному функціонуванню, зокрема: недостатність коштів для оновлення виробничих потужностей та провадження інновацій, зменшення внутрішнього ринку через втрату частини території; через війну на території України та руйнування інфраструктури відбуваються збої ланцюгів поставок сировини і матеріалів, а також готової продукції.

6. За 2020-2022 роки майновий потенціал ПрАТ «Молочний альянс» знизився, оскільки фондовіддача зменшилася на 3,31 пункти (29,07 %), а фондомісткість збільшилась на 0,03 пунктів (33,33 %) порівняно з 2020 роком. У 2020 році матеріаловіддача знизилася на 9,61 %, а матеріаломісткість зросла на 5,74 %. Ефективність використання трудових ресурсів знизилася, оскільки продуктивність праці за 2020-2022 роки зменшилася на 9,54 тис. грн. / особу (12,54 %). При цьому середньооблікова чисельність працівників зросла на 5,56 %, чистий дохід знизився на 7,69 % порівняно з 2020 роком. Сукупні витрати зросли на 9658 тис. грн. (22,41 %).

Основну частину чистого доходу від реалізації ПрАТ «Молочний альянс» одержує через збут з допомогою посередників, а саме: 3303 тис. грн. в 2020 році та 3275 тис. грн. в 2022 році. За 2020-2022 роки чистий дохід за цим каналом

розподілу скоротився на -0,85 % порівняно з 2020 роком. Негативною тенденцію за 2020-2022 роки є стрімке скорочення чистого доходу через збуту власною мережею на 18,07 %, що свідчить про неефективну збутову політику ПрАТ «Молочний альянс». При цьому витрати на збут зросли на 1,77 %.

7. Збутова діяльність ПрАТ «Молочний альянс» підпорядковується департаменту маркетингу. В цілому збутову діяльність слід вважати низько ефективною, оскільки чистий прибуток знизився на 96,37 %, а за 2020-2022 роки рентабельність господарської діяльності знизилася на 15,10 %, рентабельність продажу – на 8,47 %, рентабельність продукції на 11,15 % порівняно з 2020 роком. Департаменту маркетингу ПрАТ «Молочний альянс» слід здійснювати управління збутовими процесами при стратегічному плануванні своєї діяльності.

8. Для вирішення проблем в збутовій сфері розроблено стратегічний план збутової діяльності ПрАТ «Молочний альянс», який містить рекомендації щодо вибору оптимального каналу розподілу продукції та оптимальної схеми доставки, інструментів стимулювання збуту з метою зростання лояльності покупців і збільшення обсягів продаж і збереження лідируючих позицій на ринку молочної продукції України.

9. Для підвищення збутового потенціалу ПрАТ «Молочний альянс» запропоновано встановити Big Data, що сприятиме підвищенню обізнаністю з потребами та вподобаннями покупців, налагодить відносини з контрагентами, дозволить прорахувати найбільш ефективні комунікаційні канали. Крім того, слід обирати інтенсивний розподіл молочної продукції, оскільки продукція відносить до товарів першої необхідності та має не тривалий термін зберігання.

10. У збутову діяльність ПрАТ «Молочний альянс» запропоновано комплекс заходів з стимулювання збуту, а саме: банерна реклама, здійснювати систематичну роботу з цільовою аудиторією в соціальних мережах (Facebook, Twitter, Instagram), реклама веб-сайту ПрАТ «Молочний альянс». Сформовано Бюджет заходів з стимулювання збуту на 2024 рік, який становить 1460 тис. грн., з яким 8,22 % капітальні витрати на впровадження інформаційної системи Big Data та 91,78 % поточні витрати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Malhotra N.K., Nunan D., Birks D. Marketing Research: An Applied Approach. Pearson, 2017. 5th ed. 976 p.
2. Mandych O., Mykytas A., Lyshenko M. Strategic marketing management in the context of business process reengineering. *Mechanisms for ensuring innovative development of entrepreneurship*: monograph. Edited by S. Staverska, O. Mandych. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022. P. 180-195.
3. Morokhova V., Boyko O., Lorvi I. Marketing management of enterprises based on a client-oriented approach. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2020. 3 (23). P. 114-121.
4. Zhuk O.I Innovative marketing activity as a prerequisite for successful business. *Modern engineering and innovative technologies*. 2022. Issue 21. Part 2. P. 108-114.
5. Абрамович І.А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52-56.
6. Абрамович І.А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 4. С. 25-28.
7. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво»*. 2021. № 1 (118). С. 42-47.
8. Божкова В.В. Реклама та стимулювання збуту: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 200 с.
9. Борисенко О.С., Романенко О.В. Сучасні тенденції розвитку ринку молочної продукції. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 42. С. 64-68.
10. Величко А.Є., Кухарук Р.М., Маслова І.В., Пухлякова М.В. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 62–68.

11. Виговський В.Г., Виговська О.А., Завалій Т.О., Пащенко О.П., Ткачук Г.Ю. Застосування інструментів інтернет-маркетингу для прийняття управлінських рішень логістичними підприємствами. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. Випуск 4 (102). С. 35-40.

12. Галат Л. Логістичний менеджмент як інструмент для забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 108-113.

13. Гарматюк О.В. Сучасна системи збуту продукції підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 52-55.

14. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.

15. Громова О.Є., Шевчук Ю.В. Товарна політика в системі маркетингу. *Молодий вчений*. 2022. № 4 (104). С. 75-79.

16. Гудзенко Н.М. Облік і контроль збуту в операційній діяльності сільськогосподарських підприємств: дисертація на здобуття ступеня канд. ек. наук: 08.06.04 / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» Української академії аграрних наук. Київ, 2016. 245 с.

17. Гудзенко Н.М., Коваль Н.І., Плахтій Т.Ф. Вплив інформаційних потреб користувачів на структуру та наповнення фінансової звітності. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 5. С. 102-113.

18. Гуржій Н.Г. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. Вип. 45. С. 159–163.

19. Даценко І.М. Маркетингові комунікації як інструмент управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/72.pdf.

20. Дубівка Д.В. Поняття «збут» в системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 93–96.

21. Заруба В.Я. Моделювання реклами нового споживчого товару довгострокового використання. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 15 (1291). URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/36363>.
22. Карпенко В.Л. Аналіз стану розвитку молокопереробної галузі України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5. С. 90–101.
23. Кидирко Л., Севрук І. Формування систем збуту за участі міжнародних роздрібних торговельних мереж. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 8 (173). С. 36–42.
24. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010–2022 роках. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
25. Кількість найманих працівників на підприємствах за видами економічної діяльності у 2010–2022 роки. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
26. Ключник А.В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 6. URL: <http://www.globalnational.in.ua/archive/4-2018/87.pdf>.
27. Ковбас І., Ковбас Г. Правові чинники маркетингової діяльності: зарубіжний досвід та перспективи для України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С. 279–284.
28. Колос З.В. Проблеми збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 8–11.
29. Котерлін І.Б. Правове регулювання маркетингової інформації. *Правова позиція*. 2020. № 1 (26). С. 48–51.
30. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ-БУКС. 2019. 224 с.
31. Лавриненко Е.Т. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6 (17). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr>.

32. Легенчук С.Ф., Денисбк О.М. Перспективи та проблеми розвитку обліку в умовах використання Big Data. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2023. Вип. 3 (53). С. 14–20.

33. Легенчук С.Ф., Завалій Т.О. Big Data в маркетинговій аналітиці: можливості та проблеми використання. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2023. № 1 (54). С. 52-58.

34. Лищенко М.О., Макаренко Н.О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 33 – 40.

35. Михайленко О.В. Молочна промисловість України: аналіз стану та перспективи розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 65. С. 197-200.

36. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності торговельних. *Економічний часопис ХХІ*. 2013. № 11-12 (2). С. 64 – 67.

37. Муштай В.А., Лищенко М.О., Макарова В.В. Методологічні основи наукового дослідження стратегічних напрямів діяльності підприємств за концепції маркетингу відносин. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1127>.

38. Некрасова Х.С., Шуба Т.П., Євтушенко В.А. Регулювання рекламної діяльності в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 47-1. С. 131-135.

39. Олефіренко О.М., Летуновська Н.Є., Шевлюга О.Г. Системний підхід до розроблення збутової політики інноваційно-активних промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород, 2019. Вип. 25, Ч. 2. С. 20-24.

40. Офіційний сайт ПрАТ «Молочний альянс». URL: <https://milkalliance.com.ua>.

41. Пащенко О.П., Тарасюк О.В. Управління змінами в системі маркетинг-менеджменту діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання відповідно до

концепції «Індустрія 5.0». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1 (103). С. 49–55.

42. Петухова О.М., Стасішена К.В. Удосконалення збутової діяльності підприємства. Електронне наукове фахове видання «*Ефективна економіка*». 2018. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/11.pdf.

43. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджений наказом Міністерства фінансів України № 291 від 30.11.99 р зі змінами. URL: <https://www.buhoblik.org.ua/rizni/uchet/instr291.html>.

44. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 року з змінами від 01.08.2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

45. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» від 29.11.1999 р. № 290 зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>.

46. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 “Витрати” від 31.12.1999 р № 318 зі змінами та доповненнями. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/217032_670544.

47. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність: закон України: від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <http://portal.rada.gov.ua>.

48. Про захист від недобросовісної конкуренції: закон України від 07 червня 1996 року № 236/96-ВР. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/236/96%D0%B2%D1%80>.

49. Про захист прав споживача: закон України від 12 травень 1991 року № 1023-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.

50. Про рекламу: закон України від 03 липня 1996 № 270/96-ВР: [із змінами]: URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>.

51. Про ціни та ціноутворення: Закон України від 21.06.2012 р. № 5007-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>.

52. Прокопенко М.В., Сідельнікова В.К. Формування ціново – збутової політики підприємства з використанням елементів «теорії ігор». *Проблеми і*

перспективи розвитку підприємництва: зб. наук. пр. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2022. № 1 (28). С. 119–129.

53. Резнік Н.П., Малукало О.О. Суть та місце менеджменту у сфері логістики. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 3. С. 87 – 92.

54. Сагер Л.Ю., Вакулішина І.М., Логістична та розподільча діяльність як основні фактори успіху торгівлі. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 1. С. 129-132.

55. Сакун А.Ж. Облікова система як інформаційна база управління збутовою діяльністю. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 2. С. 248-252.

56. Сакун А.Ж., Карташова О.Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутової діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 112-117.

57. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності за місяць у 2023 році. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_m/Zp_ek_m_u/arh_zpm_u.html.

58. Сеншин О.С. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність». *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2011. С. 132-134.

59. Слесь І.Р. Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічні студії*. 2018. № 5. С. 74-79.

60. Спільник І.В., Загородна О.М., Дерій В.А. Аналіз ефективності збутової діяльності. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. THEU*. Тернопіль: ВПЦ THEU «Економічна думка». 2016. Вип. 24. № 2. С. 130–140.

61. Стан продовольчого забезпечення України під час війни. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/stan-prodovolchoho-zabezpechennya-ukrayiny-pid-chas-viyny>.

62. Статистичний щорічник України за 2021 рік. Сайт Державної служби статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf.

63. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783>.

64. Тімченко О.Д. Теоретична сутність поняття управління продажами. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2021. Вип. 2 (34). С. 74-81.

65. Трифонова О.В., Баранець Г.В. Застосування процесного підходу для ідентифікації проблем збутової діяльності промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2019. № 1. С. 105-115.

66. Трушкіна Н.В., Шкригун Ю.О. Управління логістичною діяльністю підприємства в цифровій економіці: теоретичні засади. *Наукові інновації та передові технології*. 2021. № 2 (2). С. 152-166.

67. Управління діяльністю суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки (за заг. ред. д.е.н., проф. Тарасюк Г.М., д.е.н., проф. Остапчук Т.П.). Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. 432 с.

68. Фера-Клемонца О.Ю. Маркетингове управління у виробничо-збутовій діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 10. Частина 4. С. 128-131.

69. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74). С. 160-167.

70. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.37>.

71. Чудіна Д.О., Дронова Т.С. Аналіз маркетингової стратегії просування продукції підприємства. *Журнал науковий огляд*. 2021. № 4 (76). С. 6-15.

72. Шереметинська О.В. Стимулювання збуту: заходи та засоби, які допомагають при формуванні маркетингової діяльності підприємства при здійсненні ЗЕД. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2016/23.pdf.

73. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 4 (37). С. 88-95.

74. Штефанич Д, Дячун О. Управління продажем, його функції та об'єктна орієнтація. *Вісник ТНЕУ*. 2016. № 2. С. 124-132.

75. Юлпатов Н.М. Особливості організації стимулювання збуту в місцях нагайного споживання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 1. С. 80-83.

76. Якубенко Ю., Польова Н. Інструментарій підвищення конкурентоспроможності підприємств засобами маркетингових комунікацій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С. 266- 272.

77. Яременко С.С., Аракелян Е.Д. Сучасні тенденції ринку FMCG та особливості споживацької поведінки на ньому. *Академічний огляд*. 2015. № 2 (43). С. 92-104.

ДОДАТКИ

Перелік додатків

Додаток А Звіт про фінансовий стан ПрАТ «Молочний альянс» за 2022 рік

Додаток Б Звіт про сукупні доходи ПрАТ «Молочний альянс» за 2022 рік

Додаток В Звіт про фінансовий стан ПрАТ «Молочний альянс» за 2021 рік

Додаток Д Звіт про сукупні доходи ПрАТ «Молочний альянс» за 2022 рік

Додаток Ж Теза за темою дослідження