

90
12.12.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

СОРОЧИНСЬКА Сабріна Геннадіївна

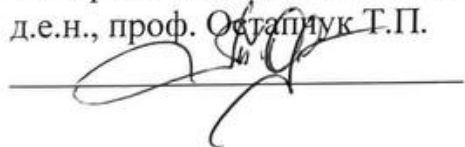
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)



**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В
ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРІ**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

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



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Сотник А.А.

(наукове звання, прізвище та
ініціали)

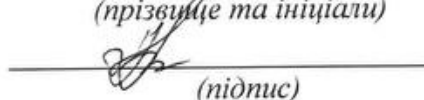


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Сорочинська С. Г. Управління збутовою політикою підприємства в цифровому просторі. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості Управління збутовою політикою підприємства в цифровому просторі на прикладі АТ «Житомирські ласощі» та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: збут, збутова політика, цифровий простір, управління збутом, збут в цифровому просторі.

Annotation

Sorochynska S.H. Management of the Company's Sales Policy in the Digital Space. – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work examines the features of Managing the Company's Sales Policy in the Digital Space using the example of JSC «Zhytomyr Delicacies» and identifies areas for improving the relevant process.

Key words: sales, sales policy, digital space, sales management, sales in the digital space.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРІ.....	
Сутність збутової політики підприємства.....	
Особливості управління збутовою політикою підприємства в цифровому просторі.....	
Взірцеві практики управління збутовою політикою українських і міжнародних компаній у цифровому просторі.....	
Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління збутом підприємства.....	
Висновки до розділу 1.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» В ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРІ.....	
Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	
Діагностика фінансово-економічного стану АТ «Житомирські ласоці».....	
Аналіз управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласоці» в цифровому просторі.....	
Висновки до розділу 2.....	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ» В ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРІ.....	
Напрями вдосконалення управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласоці» в цифровому просторі.....	
Резерви підвищення ефективності управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласоці» в цифровому просторі.....	
Обґрунтування перспективних напрямів розвитку управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласоці» в цифровому просторі.....	
Висновки до розділу 3.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних економічних умовах України, перед підприємствами всіх форм власності постає складне завдання управління збутовою діяльністю. Ефективне керування цим процесом стає критичним фактором, який впливає на загальну ефективність господарювання та фінансову стійкість компаній. Здатність адекватно реагувати на зміни у попиті, адаптація до ринкових умов та знаходження оптимальних шляхів дистрибуції продукції вимагають глибокого аналізу та стратегічного планування.

Саме тому українські підприємства звертають увагу на цифровий простір, який сьогодні відкриває нові можливості для розширення ринків, залучення клієнтів та оптимізації продажів. Збільшення електронного комерційного простору дозволяє підприємствам ефективно реалізувати продукцію через інтернет-магазини та інші онлайн-ресурси, що змінює традиційні підходи до збуту. Разом з тим, розвиток електронного комерційного простору змінює підходи до збутової діяльності, адже вимагає від підприємств адаптації їхніх продажів під ці нові умови.

Використання цих цифрових технологій у збутовій політиці дозволяє підприємствам бути гнучкішими, реагувати швидше на зміни у попиті та конкурентному середовищі, а також забезпечувати кращий досвід споживачів. Тому такі інструменти, як SEO, контент-маркетинг, контекстна реклама, стають невід'ємною частиною сучасних збутових стратегій, дозволяючи підприємствам досягати більшої аудиторії та покращувати взаємодію з клієнтами. Ще одним із ключових напрямків використання цифрових технологій у збутовій діяльності є аналітика даних, яка дозволяє підприємствам збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги інформації про ринок та поведінку споживачів. Це забезпечує можливість прогнозувати тенденції ринку, виявляти нові ніші та оптимізувати маркетингові кампанії. Впровадження зазначених інструментів в управління збутовою політикою підприємства є необхідною умовою для підвищення видимості підприємств у цифровому просторі і залучення більшої кількості

клієнтів. Завдяки цифровізації збутових процесів, підприємства також можуть більш ефективно співпрацювати з партнерами по ланцюжку поставок, оптимізувати логістику та зменшити витрати на дистрибуцію, що в підсумку веде до підвищення загальної рентабельності бізнесу. Таким чином, адаптація до цифрових технологій в умовах сучасного ринку стає не тільки можливістю для росту та розширення, а й необхідністю для виживання та успішного конкурування в довгостроковій перспективі.

Відзначимо також, що наступні науковці зосередилися на проблемах управління збутовою політикою підприємства взагалі та у цифровому просторі зокрема: Амеліна І., Балабанова Л.В., Безугла Л. С., Вороніна О.М., Гамалій В.Ф., Глазкова К.О., Данилюк В. О., Дашкевич Д. Р., Дробаха С., Заботін В., Зинич Л. В., Капінус Л. В. Кара Н. І., Карташова О. Г., Кирчата І. М., Ключник А.В., Красняк О.П., Кривдик М., Мостова А.Д., Олефіренко О. М., Омельченко О., П'ятничка М., Познякова Т.А. Сакун А. Ж., Сотула В., Стукан Т.М., Ткаченко В.В., Федорович Р. В., Шарапа О.М., Швед В. та ін. Водночас, не зважаючи на вагому кількість досліджень, маємо відзначити, що подальший розвиток теоретико-методичних засад управління збутовою політикою підприємства в цифровому просторі залишається актуальним завданням. Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління збутовою політикою підприємства в цифровому просторі.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- проаналізувати сутність збутової політики підприємства;
- дослідити особливості управління збутовою політикою підприємства в цифровому просторі;
- оглянути візрцеві практики управління збутовою політикою українських і міжнародних компаній у цифровому просторі;

- надати загальну характеристику діяльності підприємства АТ «Житомирські ласощі»;
- провести аналіз і оцінку управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі»;
- оглянути особливості управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» в цифровому просторі;
- визначити проблемні аспекти управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» в цифровому просторі;
- надати обґрунтування перспективних напрямів розвитку управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» в цифровому просторі.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає збутова політика підприємства.

Предметом виступають теоретичні, методичні та прикладні засади управління збутовою політикою підприємства в цифровому просторі.

Методи дослідження. Дослідження базувалося на системно-структурному підході, який аналізує збутову політику підприємства та її управління в цифровому середовищі. Для вирішення завдань дослідження застосовувалися основні наукові методи, зокрема аналіз, синтез, індукція, дедукція, логічний аналіз та системний підхід.

Інформаційною базою дослідження є наукові роботи провідних українських та іноземних вчених, а також фінансові та управлінські звіти АТ «Житомирські ласощі».

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління збутовою політикою в цифровому просторі. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- систематизовано наукові підходи щодо трактувань понять «збутова політика» та «управління збутовою політикою» і сформульовано їх власні визначення;
- систематизовано особливості управління збутовою політикою

підприємства в цифровому просторі з урахуванням перспективного досвіду закордонних компаній;

- визначено та оглянуто етапи впровадження штучного інтелекту в процес управління збутовою політикою підприємства в цифровому просторі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у визначенні стратегій підвищення ефективності управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» в цифровому просторі, а також у визначенні економічного ефекту від впровадження запропонованих рішень.

За результатами дослідження опубліковано:

1. Завалій Т.О., Сорочинська С.Г. Особливості цифрового брендингу українського бренду «SISTER'S AROMA». Тези V Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», (6-7 листопада. 2024 р., м. Житомир) Житомир: Житомирська політехніка, 2024. С. 65-66.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в V Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (06–07 листопада 2024 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел. Основний зміст роботи викладено на 101 сторінках друкованого тексту. Робота містить 21 таблицю та 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 85 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРІ

1.1 Сутність збутової політики підприємства

Організація збуту продукції та послуг є ключовим завданням для менеджменту, оскільки це основа формування доходів підприємства, що в свою чергу служить джерелом фінансування їх поточних операцій.

Роль збуту в діяльності підприємства полягає в наступному:

- Збут продовжує виробничу діяльність, не лише підтримуючи створену вартість, але й генеруючи додаткову споживчу вартість товару, тим самим збільшуючи його загальну вартість;
- Збут забезпечує комерційне і матеріальне завершення виробництва, а також виявляє, формує та реалізує не тільки економічні результати діяльності підприємства, але й задовольняє конкретні потреби споживачів. Як ключова підприємницька функція виробничого підприємства, збут не тільки реалізує корпоративну місію, але й у значній мірі її визначає [65, с. 247].

Збутова політика підприємства визначає особливості організації збуту і в широкому розумінні включає в себе різноманітні збутові стратегії, такі як стратегії охоплення ринку, позиціонування продуктів та послуг, а також комплекс заходів, спрямованих на формування асортименту, ціноутворення, просування продукції та послуг, управління дебіторською заборгованістю та загалом процесами збуту. У вузькому розумінні, збутова політика фокусується на відносинах між продавцем і покупцем, стаючи завершальною фазою руху товарів. Вона є центральним елементом маркетингової діяльності підприємства і відображає ефективність вжитих маркетингових заходів [47, с. 67].

У таблиці 1.1 наведено трактування терміну «збутова політика підприємства» сучасними вченими.

Таблиця 1.1

Розкриття терміну «збутова політика підприємства» в літературних джерелах

№ з/п	Джерело	Визначення
1	Балабанова Л. В. [13]	Збутова політика – це сукупність взаємопов’язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу
2	Ключник А.В. [37]	Збутова політика – це сукупність взаємозв’язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу
3	Федорович Р.В. [67]	Збутова політика – це сукупність взаємозв’язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу
4	Швед В.В. [69]	Збутова політика – це діяльність підприємств з планування, реалізації та управління рухом товарів від виробників до кінцевих споживачів.
5	Гуріна Н.В. [28]	Збутова політика – це цілеспрямована діяльність, здійснення якої полягає в організації руху потоку товарів до кінцевого споживача.
6	Рожко В.І. [57]	Збутова політика – це діяльність щодо фізичного і комерційного розподілу товарів, визначення стратегії формування маркетингової системи розподілу
7	Шарапа О.М. [68]	Збутова політика – це комплекс дій та концентрацію зусиль, спрямовану на реалізацію виробленої продукції для здійснення процесів розподілу, обміну, споживання й відтворення виробництва у різноманітних формах господарювання з урахуванням розвитку інтеграційних зв’язків між суб’єктами ринку
8	Вороніна О.М. [18]	Збутова політика – це програма діяльності підприємства, сформована на підставі даних, одержаних за результатами стратегічного аналізу ринку збуту, яка охоплює тактичні заходи відносно: формування асортименту товару та встановлення цін на нього; вибору оптимальної структури каналів розподілу, систем та методів збуту; розроблення комплексу просування товару; організації оптової та роздрібної торгівлі; складання угод та вирішення питань дебіторської заборгованості; використання системи збутової логістики
9	Гамалій В.Ф., Романчук С.А., Фабрика І.В. [19]	Збутова політика – це політика, що формується на базі збутового потенціалу підприємства і цілей збуту, встановлених як на стратегічному, так і на тактичному рівні.
10	Надтока Т.Б. [51]	Збутова політика – це комплекс принципів, методів та заходів, що використовується керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення ефективних продажів товарів у межах визначених цільових ринків
11	Балабаниць А.В. [11]	Збутова політика – це сукупність тактичних заходів щодо формування попиту, встановлення взаємовідносин із покупцями, ціноутворення, транспортування, товароруху, стимулювання збуту, сервісу і реклами, спрямованих на реалізацію стратегій і досягнення цілей збутової діяльності підприємства
12	Красняк О.П. [40]	Збутова політика – це загальні принципи діяльності підприємства з напрямками побудови каналів розподілу виробленої продукції з метою отримання кінцевого результату – прибутку
13	Мочерний С.В. [31]	Збутова політика – це комплекс післявиробничих операцій, які здійснюють юридичні та фізичні особи з моменту виготовлення продукції до її продажу покупцеві

Продовження табл. 1.1

№ з/п	Джерело	Визначення
14	Глазкова К.О. [23]	Збутова політика – це процес просування готової продукції на ринок та організація товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку
15	Апопій В.В. [10]	Збутова політика – це сукупність збутових стратегій (позиціонування товару, стратегії охоплення ринку та ін.) і комплекс заходів, рішень та дій виробника, спрямованих на кінцевих споживачів продукції

**систематизовано автором*

На підставі проаналізованих визначень можна зробити висновок, що існує три підходи щодо трактування сутності збутової політики:

1) Вона спрямована на реалізацію функцій фізичного розподілу товарів та організацію роботи з учасниками каналів, тобто розкриває сутність маркетингової політики розподілу.

2) Збутова політика насамперед пов'язана з одержанням ефекту підприємства-виробника, реалізацією його збутового потенціалу та продажем товарів.

3) Збутова політика базується на необхідності задоволення потреб споживачів, дій і заходів, спрямованих на формування та підтримання попиту на ринку.

4) Збутова політика є програмою діяльності та комплексом дій, який спрямовано на забезпечення реалізації продукції підприємства.

Більш детально аналіз дефініцій поняття «збутова політика підприємства» наведено у табл. А.1. Додатка А. Отже, на підставі проаналізованих наукових джерел можна сформулювати таке визначення збутової політики підприємства - це стратегічно обґрунтована система принципів і дій, спрямованих на ефективне управління потоком товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення їх потреб і забезпечення максимального прибутку. Політика охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як стратегічне планування, ціноутворення, вибір каналів розподілу, просування товару, а також логістичні та післявиробничі операції.

Ключовими аспектами збутової політики підприємства розробка і впровадження тактичних заходів для формування попиту, управління взаємовідносинами з покупцями, і створення ефективної маркетингової системи, яка адаптується до динаміки ринкового середовища та інтеграційних зв'язків між ринковими суб'єктами.

Загалом, питання щодо сутності збутової політики підприємство досить широко розглядається у науково-практичній літературі, про що свідчать дані, наведені у таблицях А2-А5 у Додатку А.

При розробці збутової політики підприємство має враховувати потреби споживачів, що забезпечуються через якісну взаємодію з іншими відділами, такими як маркетингова служба. Важливо також створити умови для правильного вибору методів збуту, розробки логістичної системи, вибору каналів дистрибуції товарів та визначення методів стимулювання збуту [53, с. 98].

Ключовим аспектом збутової політики є формулювання її завдань, які спрямовані на:

- Максимізацію прибутку в тактичній та стратегічній перспективах;
- Задоволення попиту і потреб споживачів;
- Зміцнення стратегічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства;
- Підтримку позитивного іміджу та ефективне позиціонування на ринку.

Реалізація завдань збутової політики включає такі основні цілі:

- Визначення ключових потреб споживачів на цільовому ринку;
- Розробка та оптимізація структури каналів розподілу та системи управління ними;
- Вибір ефективних методів збуту і просування для різних груп товарів;
- Забезпечення надходження коштів від продажу продукції та наданих послуг [15, с. 235].

Збутова політика підприємства втілюється на двох рівнях:

1) Стратегічний рівень включає комплекс заходів по створенню та управлінню каналами збуту. Це передбачає аналіз ринку, моніторинг дій конкурентів, прогнозування майбутніх тенденцій збуту, розробку стратегічного бачення системи збуту, вибір каналів дистрибуції та розробку рекомендацій для її оптимізації.

2) Тактичний рівень фокусується на щоденній діяльності організації: консультації, укладання угод, технічне обслуговування угод, касові та розрахункові операції.

Завдання збутової політики підприємства охоплюють такі управлінські аспекти:

- Вихід і розробка стратегій для нових продуктів на новому ринку;
- Введення нових продуктів на вже існуючому ринку;
- Продаж існуючих продуктів на нових ринках;
- Підтримка продажів існуючих продуктів на існуючому ринку;
- Перегляд та оптимізація структури наявної збутової мережі [10, с. 236].

Для забезпечення діяльності підприємства необхідно, щоб ефективно функціонувала система забезпечення управління збутовою політикою, яка охоплює сім підсистем, які наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Підсистеми збутової політики

**складено автором за джерелом [37, с. 416]*

Підсистема корпоративного управління включає керування життєвим циклом підприємства та управління його позицією на міжнародному ринку. Стадія життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство у конкретний час, безпосередньо впливає на стратегію управління збутовою політикою. Ефективне управління цими аспектами не лише забезпечує підприємству стабільність і прибутковість, але й сприяє підвищенню загальної ефективності збутових операцій.

Підсистема управління цільовим ринком включає у себе керування взаємодіями з покупцями, яке охоплює кілька ключових аспектів: залучення нових клієнтів, що сприяє розширенню ринку підприємства; утримання існуючих покупців для забезпечення стабільності цільової аудиторії; та управління лояльністю покупців, яке створює ефективну систему взаємодії та сприяє утриманню клієнтів. Ці заходи не тільки підтримують існуючу базу споживачів, але й зміцнюють позиції компанії на зовнішніх ринках [33, с. 109].

Підсистема управління товарною політикою підприємства охоплює сім основних елементів:

- 1) Управління інноваціями зосереджене на оновленні асортименту відповідно до потреб ринку і аналізі новизни товарів для адаптації інноваційної стратегії.
- 2) Управління якістю та конкурентоспроможністю забезпечує високий рівень якості продукції через контроль, перегляд договірної політики та закупівлі.
- 3) Управління асортиментом спрямоване на аналіз та оптимізацію товарного асортименту та його конкурентоспроможність.
- 4) Управління товарною маркою має на меті створення впізнаваних брендів і підвищення їх іміджу.
- 5) Управління упаковкою сприяє підвищенню інформативності і зручності товарів для покупців.
- 6) Управління життєвим циклом товарів включає аналіз та стратегічне планування для продовження життя продукції.

7) Управління позиціонуванням товарів забезпечує їх стійке місце на ринку та в уявленні споживачів [37, с. 416].

Підсистема управління ціновою політикою включає наступні ключові елементи:

1) Інформаційне забезпечення є критично важливим для управління ціновою політикою, адже при встановленні цін на продукцію підприємство має базуватися на повному розумінні стану маркетингового середовища зовнішнього ринку та враховувати потенційні маркетингові ризики, пов'язані з ціноутворенням;

2) Стратегічні маркетингові рішення у ціновій політиці охоплюють встановлення цільових параметрів ціноутворення, вибір методів та розробку цінових стратегій. Крім того, необхідно проводити регулярне коригування цін, відповідаючи на динаміку змін у маркетинговому середовищі зовнішнього ринку, оскільки статичні ціни в умовах швидкоплинних ринкових змін можуть виявитися недостатньо ефективними.

Підсистема управління збутовим потенціалом має на меті забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на ринку у довгостроковій перспективі. Для цього активно використовуються всі компоненти збутового потенціалу: система ресурсного забезпечення (товарні, кадрові та інформаційні ресурси), система управління збутовою діяльністю (планування, організація та контроль збуту) та система підтримки збутових операцій (маркетингові комунікації та сервісна підтримка) [37, с. 417].

Управління збутовим персоналом організовується через два основних напрямки: багатоаспектна кадрова політика і підвищення конкурентоспроможності персоналу. Підхід до кадрової політики охоплює критерії відбору, оцінювання ефективності роботи, мотивації та кар'єрного росту збутового персоналу. Це дозволяє підвищувати кваліфікацію співробітників і вдосконалювати процеси відбору кадрів, сприяючи таким чином зміцненню позицій підприємства у конкурентному ринковому середовищі.

Підсистема управління збутовими ризиками включає два основних елементи: ідентифікацію ризиків, яка вимагає постійного моніторингу маркетингового

середовища підприємства, та розробку стратегій для мінімізації цих ризиків, засновану на аналізі їх імовірності, потенційної шкоди та значимості [37, с. 417].

Ефективність системи збутової політики залежить від дотримання певних принципів, серед яких:

- 1) Ефективність - витрати на впровадження заходів у сфері збутової політики повинні бути нижчими за передбачувані результати;
- 2) Обґрунтованість - всі дії у рамках збутової політики мають бути підкріплені належним інформаційним та аналітичним забезпеченням;
- 3) Системність та комплексність - всі заходи, розроблені в рамках збутової політики, мають бути інтегровані та узгоджені з загальною стратегією розвитку підприємства [15, с. 235].

Зміни у збутовій політиці зазвичай спричиняють значні структурні перетворення в системі вже встановлених каналів збуту. Для ефективного та економного проведення цих змін, важливо дотримуватись визначених етапів розробки маркетингової збутової політики.

На першому етапі встановлюються збутові цілі, які мають відповідати загальним стратегічним завданням підприємства і можуть включати показники обсягу збуту, доходу, прибутку, ефективності використання ресурсів, охоплення ринку, контролю за рухом товарів тощо. Важливо, щоб цілі були не тільки амбітними, але й кількісно вимірюваними та реалістичними, незалежно від того, чи є вони довгостроковими чи короткостроковими.

Другий етап полягає у виборі стратегії збуту, де основне рішення стосується підходу до побудови каналів збуту, таких як стратегії «прощтовхування» чи «втягування», які часто комбінуються в змішаній моделі. Важливим кроком є вибір конфігурації каналів розподілу, організація взаємодій з посередниками та прямий контакт з кінцевими споживачами. На цьому етапі також визначаються структурні одиниці, які будуть взаємодіяти зі споживачами, наприклад, через агентів збуту або фірмові магазини. Результатом стає розробка і втілення загальної концепції збутової діяльності підприємства, включаючи організаційну структуру,

інформаційні зв'язки та умови постачання продукції, а також визначення обсягу збутового бюджету.

Третій етап управління збутовою політикою передбачає відбір посередників та учасників збутової системи, виходячи з встановленого переліку специфічних вимог, які відповідають загальній концепції збуту. Ці вимоги можуть включати оцінку ринкових можливостей посередників, їхню здатність до адаптації, професіоналізм працівників, можливості для демонстрації продукції та надання послуг споживачам.

Четвертий етап фокусується на встановленні ефективних взаємодій між учасниками кожного каналу збуту. Спільність інтересів у реалізації товару може створити основу для співпраці, але для її реалізації та максимізації прибутків необхідно використовувати стимулюючі методи. Застосування конкретних методів визначається структурою збуту, принципами побудови каналів та індивідуальними особливостями посередників. Важливо враховувати, що ініціатива у виборі методів співпраці може належати як виробнику, так і посередникам, залежно від їхніх переваг у взаємодії.

П'ятий етап полягає у розробці системи контролю за збутовою діяльністю, яка включає моніторинг кожного каналу розподілу та оцінку діяльності окремих посередників. Ключові показники тут — обсяг збуту, витрати на збут і рентабельність продажів, якість обслуговування споживачів, оперативність у розв'язанні збутових проблем, якість співпраці та імідж серед споживачів. Отримані дані аналізуються для визначення ефективності каналів збуту і прийняття рішень про подальше партнерство або його корекцію, а також можливі шляхи удосконалення збутових процесів [14, с. 113].

При розробці збутової стратегії компанія повинна враховувати цілий ряд ключових факторів, включаючи:

- Характеристики кінцевих споживачів, такі як їхня кількість, географічне розташування, та рівень доходів;

- Внутрішні можливості фірми, що охоплюють її фінансовий стан, конкурентоспроможність, ключові напрями ринкової стратегії, та обсяги виробництва;
- Особливості товару, включно з його зовнішнім виглядом, середньою ціною, сезонністю виробництва та термінами зберігання;
- Рівень конкуренції та збутові стратегії конкурентів, з урахуванням їх кількості, концентрації та тактики;
- Особливості збутового ринку, які включають його потенціал, традиції та торгові практики, а також щільність розташування покупців;
- Вартість та ефективність різних збутових систем, що використовуються на ринку [14, с. 115].

Аналізуючи чинники, які формують збутову політику підприємства, важливо зазначити, що ефективність структури збуту залежить від її здатності відповідати вимогам та очікуванням кінцевих споживачів. Це впливає на всі аспекти бізнес-діяльності підприємства. Наприклад, виробничий процес прямо корелює зі збутом у термінах асортименту, якості та обсягів виробництва. Така інтеграція збуту підкреслює важливість створення умов для перетворення потреб споживачів у реальний попит на продукцію.

Зовнішні фактори прямої дії	Зовнішні фактори непрямої дії	Внутрішні фактори прямої дії	Внутрішні фактори непрямої дії
• Валютна політика НБУ • (у разі здійснення міжнародної діяльності) • Науково-технічний прогрес • Кредитна політика банків • Політична ситуація • Стан економіки країни • Надійність збутової мережі • Доступність ресурсів (у т. ч. фінансових) • Наявність товарів-замінників	• Зміни споживчих уподобань • Податкова політика в країні та правове регулювання • Стан грошово-кредитного ринку • Стан ринку праці • Рівень доходів населення	• Ефективність роботи служби маркетингу (точність ідентифікації потреб клієнтів) • Кваліфікація персоналу та кадрова політика • Ефективність нормування запасів продукції • Канали збуту • Якість виробленої продукції • Цінова політика • Ступінь упровадження інновацій • Рівень оснащення виробництва та ступінь зносу обладнання й устаткування	• Швидкість документообігу на підприємстві • Кількість працівників, задіяних у процесі збуту • Якість менеджменту • Політика залучення інвестицій • Фінансова політика підприємства

Рис. 1.2. Фактори, що впливають на формування збутової політики підприємства

**складено автором за джерелом [53, с. 98]*

Загалом, враховуючи сучасні умови господарювання, можна стверджувати, що без ретельно розробленої збутової політики, заснованої на маркетингових принципах, підприємство не зможе ефективно розвиватися та залишатися конкурентоспроможним на ринку.

1.2 Особливості управління збутовою політикою підприємства в цифровому просторі

Управління збутовою політикою включає розробку, планування, координацію, організацію та контроль заходів і ключових показників для ефективного просування продукції на ринку. Це допомагає створювати стабільні довгострокові відносини з бізнес-партнерами в рамках стратегічного партнерства [50, с. 63]. Використання цифрових технологій в цьому контексті дозволяє зменшити витрати на маркетинг, збут та логістику, підвищити обсяги продажів та покращити взаємодію з клієнтами. Діджиталізація збутової політики відіграє

ключову роль у формуванні більш включного та рівного суспільства. Впровадження цифрових технологій розширює доступ до продуктів і послуг, сприяє комунікації між компаніями та споживачами, а також допомагає приваблювати нових клієнтів і розвивати бізнес. Проте важливо забезпечити, щоб діджиталізація враховувала потреби всіх груп населення, забезпечуючи інклюзивний доступ до цифрових рішень і навчання користування ними. Індустріальні компанії можуть застосовувати різні цифрові інструменти для оптимізації своєї збутової діяльності. Наприклад, вони можуть використовувати електронні платіжні системи та онлайн-магазини для продажу продукції, що забезпечує швидкі та зручні транзакції для клієнтів по всьому світу. Також можливе застосування цифрових інструментів для аналізу даних про попит, що дозволяє компаніям більш точно прогнозувати потреби ринку та розробляти ефективні стратегії збуту. Технології розширеної реальності можуть використовуватися для створення інтерактивних презентацій продуктів і послуг. Водночас інструменти інтелектуального аналізу даних можуть допомогти у розробці персоналізованих рішень для клієнтів із різними потребами [48, с. 109].

Основні переваги діджиталізації збутової політики можна визначити так:

- Зниження вартості продукції або послуг. Цифрові технології допомагають скоротити витрати на маркетинг, збут та логістику, що дозволяє компаніям пропонувати свої товари та послуги за нижчими цінами, роблячи їх доступнішими для ширшого кола споживачів.
- Розширення ринків збуту. Завдяки інтернету та іншим цифровим технологіям компанії мають змогу залучати клієнтів з усього світу, значно розширюючи свої ринки.
- Орієнтованість на клієнта. Цифровізація дозволяє компаніям швидко реагувати на запити клієнтів, вирішувати їх проблеми та покращувати обслуговування, що збільшує задоволеність та лояльність клієнтів.
- Підтримка малого та середнього бізнесу. Цифрові технології допомагають малим та середнім підприємствам ефективніше конкурувати на ринку, виходити на міжнародний рівень та залучати нових клієнтів.

- Оптимізація процесів. Автоматизація та оптимізація збутових процесів за допомогою цифрових технологій зменшують кількість помилок та час виконання робіт.
- Покращення аналітики. Цифровізація надає можливість збирати більш детальні та точні дані про клієнтів, що знижує ризики втрати клієнтів та допомагає швидше адаптуватися до змін у ринкових умовах.
- Доступність для осіб з обмеженими можливостями. Цифрові технології роблять товари та послуги доступнішими для осіб з обмеженими можливостями, забезпечуючи їм більшу самостійність та свободу [17; 44].

Однак існують певні недоліки: споживачі не можуть особисто оглянути, відчутти або спробувати товар; відсутність безпосереднього контакту з клієнтом ускладнює переконання в покупці та демонстрацію переваг товару; повернення товарів може бути складним; потрібні додаткові витрати на розробку та впровадження системи збуту; існують ризики пошкоджень від хакерів та шахрайств щодо оплати товарів [38, с. 286].

Таким чином, управління збутовою політикою в цифровому просторі може допомогти підприємствам залучати нових клієнтів, підвищувати лояльність і задоволеність існуючих клієнтів, знижувати витрати на збут та покращувати загальну ефективність діяльності компанії.

Вовк В.А., Конончук Ю.В., Кириленко С.В. визначають управління збутовою політикою у цифровому просторі як процес впровадження та використання цифрових технологій, інструментів та платформ для оптимізації та покращення всіх аспектів збутової діяльності компанії. Цей процес включає трансформацію традиційних методів і процедур збуту через сучасні цифрові рішення з метою підвищення ефективності, зниження витрат, покращення досвіду споживачів і збільшення конкурентоспроможності на ринку [17, с. 17].

Управління збутовою політикою в цифровому просторі має свої особливості, які суттєво відрізняються від традиційних підходів:

- 1) Формування віртуальних каналів збуту продукції. Віртуальні канали збуту, такі як інтернет-платформи, електронні магазини, вебсайти, мобільні додатки,

VR (віртуальна реальність) та AR (доповнена реальність) платформи, стають все більш популярними серед підприємств, які прагнуть створити занурене цифрове середовище для своїх клієнтів. Такі канали дозволяють клієнтам взаємодіяти з продукцією в зручний для них час і місце, підвищуючи задоволеність та залученість споживачів. Віртуальні канали також можуть надавати детальну інформацію про продукти, включаючи візуалізації та інтерактивні інструкції, що підвищує рівень інформованості та довіри клієнтів. Використання таких інтернет-технологій роблять можливою персоналізацію у співпраці зі споживачами з врахуванням попередніх відвідувань магазину та зроблених в ньому покупок.

2) Застосування штучного інтелекту при розробленні та реалізації збутової політики. Штучний інтелект (AI) грає важливу роль у персоналізації досвіду покупця, автоматизації збутових процесів та оптимізації маркетингових кампаній. Він може аналізувати великі обсяги даних для виявлення тенденцій та уподобань споживачів, що дозволяє підприємствам пропонувати високоцільовані пропозиції та рекомендації. Крім того, AI використовується для розробки чат-ботів та віртуальних помічників, які можуть забезпечити негайну підтримку клієнтів 24/7, покращуючи обслуговування клієнтів та збільшуючи продажі. AI також допомагає в розробці та управлінні ціноутворенням, автоматизуючи процеси встановлення цін відповідно до змін попиту та конкурентного середовища.

Сьогодні AI знаходить широке застосування у сфері збуту на різних рівнях:

- Чат-боти - використовують AI для швидкого аналізу запитів замовників та надання відповідей.
- Розумні помічники - застосовують AI для обробки великих масивів даних та оптимізації збутових стратегій.
- Системи рекомендацій - автоматично пропонують користувачам відео або товари, засновані на їхніх попередніх переглядах [49, с. 92].

Машинне навчання (ML) відіграє ключову роль у функціонуванні AI, оскільки AI працює на основі алгоритмів та даних, створених людиною, і не здатен саморозвиватися без ML. Машинне навчання дозволяє AI самостійно навчатися і

вдосконалюватися, особливо в ефективному вирішенні завдань на кшталт персоналізації товарних рекомендацій та пропозицій:

- Персоналізовані промо-акції - налаштування акцій залежно від інтересів і поведінки кожного клієнта.
- Тригери залишених корзин - спонукають користувачів повернутися до незавершених покупок.
- Крос-сейл тригери - запропоновують супутні товари.
- Зміна цін - інформування про знижки на товари, які цікавлять клієнта.

Також ML використовується для розумної сегментації аудиторії. Важливо відзначити, що ефективність алгоритмів машинного навчання значно зростає зі збільшенням обсягу доступних даних про покупки та поведінку клієнтів [49, с. 94].

3) Персоналізація комунікації. Цифрові інструменти дозволяють збирати детальну інформацію про поведінку та переваги споживачів, що допомагає підприємствам адаптувати свої маркетингові повідомлення та пропозиції для кожного клієнта індивідуально. Торговельна комунікація в інтернет-відносинах представляє собою обмін інформацією між продавцем і покупцем, що відбувається через їх інтерактивну взаємодію. Важливо підкреслити, що основна мета такої комунікації не обмежується лише укладенням угод, а спрямована на досягнення глибокого взаєморозуміння між учасниками. Ефективні комунікаційні навички є ключовими для виявлення потреб покупців та ілюстрації переваг запропонованих продавцем рішень у порівнянні з пропозиціями конкурентів. Характеристики новітніх інструментів маркетингових Інтернет-комунікацій подано в таблиці 1.2 [38, с. 286].

Таблиця 1.2

Сучасні інструменти маркетингових комунікацій

Інструмент	Характеристики
Сайти-супутники	Власна рекламна площадка, створена для зниження витрат на рекламу

Продовження таблиці 1.2

Інструмент	Характеристики
Контекстна реклама	Реклама, що орієнтується на зміст сторінки сайту вручну або автоматично
Медійна реклама	Розміщення текстово-графічних рекламних матеріалів на сайтах – рекламних майданчиках

Реклама на віджетах	Контент-модуль, що вбудовується у веб-сторінку або у браузер
Продукт-плейсмент в он-лайн іграх	Інтеграція рекламованого продукту або бренду в ігровий процес
Афілійований маркетинг	Залучення клієнтів через партнерські сайти
SMM та СМО	Створення тематичної групи та її подальше просування; інформування учасників про нові події; підтримка інтересу до групи за допомогою контенту
SEM	Комплекс заходів, спрямований на збільшення відвідуваності сайту цільовою аудиторією
Подкастинг	Створення і поширення звукових або відеофайлів (подкастів) у стилі радіо- і телепередач в Інтернеті
Засоби вірусного маркетингу	Поширення інформації, де головним розповсюджувачем є одержувачі інформації

**складено автором за джерелом [38]*

4) Специфічні способи оплати. Ключовою особливістю збутової політики в Інтернеті є різноманітність методів оплати за придбаний товар. Покупці можуть здійснювати оплату в інтернет-магазинах як шляхом передоплати, так і при отриманні товару. Передоплата може включати переказ коштів через Інтернет, відправлення грошей поштою, стандартною або експрес, а також через спеціальні угоди, що дозволяють резервувати кошти на рахунку покупця з фактичним переказом коштів після доставки. Попри те, що українці дедалі активніше купують в онлайн-магазинах, система платежів у домені .ua часто працює з перебоями. Серед найпопулярніших способів оплати за товари, придбані в інтернеті, можна виділити: оплату готівкою при доставці кур'єром, через електронні платіжні системи, післяплату при отриманні на пошті та через поштовий або банківський переказ. Під час онлайн-торгівлі компанії збирають дані про покупців та історію їх замовлень, що дозволяє їм створювати базу даних клієнтів. Використовуючи ці дані, фірми можуть надсилати цільовій аудиторії пропозиції, інформацію про знижки або акції через електронну пошту, Viber, Telegram або SMS [25; 38].

5) Використання Інтернет-посередників. Продаж товарів через Інтернет в Україні можливий за допомогою різних платформ, зокрема інтернет-магазинів, лендінгів, дошок оголошень, торгових центрів та соціальних мереж. Серед цих каналів найбільшу популярність здобули інтернет-магазини. Лендінги частіше

використовують молоді стартапи, оскільки це менш популярний спосіб збуту. Торгівля у соціальних мережах зазвичай приваблює нові компанії, які прагнуть швидко заявити про себе на ринку та досягти великої аудиторії, особливо серед молоді до 40 років. Електронні дошки оголошень також популярні, але переважно використовуються як додатковий канал для реклами товарів або послуг. Торгові центри в Україні продовжують активно розвиватися [34; 38].

6) Швидкість реагування. Цифрове середовище вимагає від компаній швидкості реагування на зміни у попиті та настроях споживачів. Це означає необхідність швидко адаптувати рекламні кампанії, ціни та асортимент продукції. Необхідно активно розвивати не тільки рекламну діяльність, а й публічні відносини, використовуючи соціальні мережі, інтернет-ресурси ЗМІ та власний вебсайт. Важливе значення в сучасному медіапросторі мають відгуки користувачів у соціальних мережах, особисті та корпоративні блоги, а також дискусії на форумах, які можуть суттєво впливати на імідж компанії та ставлення до неї різних груп споживачів. Компаніям слід також забезпечити актуальність та інформативність своїх вебсайтів, постійно оновлюючи їх зміст і використовуючи ці платформи для діалогу з аудиторією, що є більш ефективним порівняно з традиційною рекламою. Особливу увагу варто звернути на залучення відвідувачів через пошукові системи та активність на тематичних форумах, відповідних до діяльності компанії. Корпоративний блог може стати ефективним інструментом PR в інтернеті, а публікація новин, статей про компанію та прес-релізів у провідних інтернет-ЗМІ допоможе привернути увагу потенційних клієнтів [38, с. 287]. У зв'язку з поширенням смартфонів та мобільного інтернету, компаніям важливо адаптувати свої інтернет-ресурси для мобільних пристроїв, оскільки це дає споживачам змогу швидко отримувати необхідну інформацію, де б вони не знаходились [60, с. 485].

7) Аналітика даних. Великі дані та аналітичні інструменти дозволяють компаніям глибше аналізувати ефективність своїх збутових стратегій та оптимізувати маркетингові витрати, забезпечуючи краще розуміння ROI (повернення інвестицій). Веб-аналітика ґрунтується на створенні науково

виважених показників, зборі релевантної інформації та її глибокому аналізі. Система цих показників, розроблена для оцінювання ефективності збутової політики, представлена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Формування системи показників, виходячи з напрямів оцінювання ефективності
збутової політики

Напрями оцінювання	Ключові показники ефективності
Показники продажів та конверсії	- Загальна кількість продажів та продажів по категоріях товарів; - Загальний обсяг трафіку та розподіл трафіку за тематичним контентом; - Кількість та відсоток неоплачених замовлень загалом та по категоріях товарів (товари додані до кошика, але не куплені).
Якісний склад трафіку	- Зростання загального обсягу трафіку; - Зростання обсягу трафіку за окремими товарними категоріями; - Відсоток відвідувачів сайту від загальної чисельності цільової аудиторії ринку; - Середня вартість переходу та зміна вартості переходу протягом досліджуваного періоду.
Налагодження комунікацій з клієнтами на постійній основі	- Кількість клієнтів, які роблять повторні покупки протягом певного часу; - Відсоток клієнтів, які повторно відвідали сайт; - Відсоток клієнтів, що знову купили продукти через сайт; - Кількість і частка клієнтів, які здійснили покупку через різні цифрові канали; - Обсяг брендового трафіку.
Рівень задоволеності клієнтів компанією	- Відсоток задоволених клієнтів; - Відсоток клієнтів, задоволених рівнем обслуговування; - Відсоток клієнтів, які активно взаємодіють з різними зонами сайту (холодні та гарячі зони); - Відсоток клієнтів, які позитивно оцінюють сайт (дизайн, зручність, доступність інформації тощо).

**складено автором за джерелом [55]*

Є значна кількість систем веб-аналітики, серед яких доцільно виділити Google Analytics, Snoobi, AdWatcher, ClickTale, ClickTracks Optimizer, CrazyEgg та ін.

Загалом, завдяки цифровим технологіям підприємства можуть автоматизувати багато аспектів збутового процесу, від керування запасами до персоналізації обслуговування клієнтів [25; 34; 43].

Основні етапи розробки збутової політики підприємства [17, с. 17]:

1) Аналіз ринкових потреб і маркетингових досліджень. Застосування аналітики даних дозволяє збирати важливу інформацію про потреби споживачів та прогнозувати попит на продукти.

2) Оптимізація процесів збуту. Цифровізація сприяє автоматизації збутових процесів, підвищує ефективність та зменшує витрати на обробку даних.

3) Запровадження інтернет-маркетингу. Використання різноманітних інтернет-маркетингових інструментів, таких як соціальні мережі, електронна пошта, контекстна та медійна реклама, дозволяє просувати продукцію в онлайн-просторі.

4) Розвиток електронної комерції. Впровадження електронної торгівлі дозволяє компаніям продавати продукцію через інтернет, розширювати ринки та збільшувати обсяги продажів.

5) Впровадження CRM-системи. Застосування систем управління відносинами з клієнтами допомагає автоматизувати взаємодію з клієнтами, підвищує задоволеність споживачів і сприяє збереженню клієнтської бази.

Для ефективного управління збутовою політикою в цифровому середовищі важливо врахувати декілька ключових аспектів:

- Розуміння потреб і очікувань клієнтів. Це критично для залучення і утримання клієнтів, підвищення їх лояльності та збільшення обсягів продажів.
- Розробка цифрової стратегії. Важливо встановити цілі цифровізації, вибрати ефективні інструменти та платформи, а також розробити детальний план реалізації і контролю.
- Компетентність у цифрових технологіях. Наявність кваліфікованих спеціалістів, які відповідають за розробку та впровадження цифрових рішень.
- Доступна інфраструктура. Необхідність доступу до сучасних технологій та Інтернету для ефективної роботи в цифровому просторі.
- Безпека та захист даних. Запровадження заходів для захисту інформації та забезпечення конфіденційності клієнтських даних.

- Підтримка клієнтів. Наявність ефективних механізмів для підтримки клієнтів, включаючи онлайн-консультантів та чатботів.
- Мобільна стратегія. Розробка мобільних додатків та інших інструментів для залучення клієнтів та підвищення продажів.
- Соціальні мережі та комунікації з клієнтами. Використання соціальних мереж для популяризації бренду, залучення нових клієнтів та отримання зворотного зв'язку від споживачів [17, с. 18].

Отже, використання цифрових технологій та управління збутовою політикою в цифровому просторі дозволяє підприємствам залучати нових клієнтів, підвищувати обсяги продажів і розширювати свій ринок. Це створює можливості для гнучкого реагування на зміни у споживчих потребах і трендах, дозволяючи швидко адаптувати продукти та послуги. Завдяки аналітиці великих даних компанії можуть краще розуміти поведінку своїх клієнтів, що, в свою чергу, допомагає оптимізувати маркетингові кампанії та розробляти більш цільові пропозиції.

1.3. Взірцеві практики управління збутовою політикою українських і міжнародних компаній у цифровому просторі

Сучасний ринок збуту продукції все більше переміщується у віртуальний простір, де товари активно позиціонуються за допомогою різноманітних методів просування, щоб привабити увагу споживачів і стимулювати їх до повторних покупок. Деякі компанії повністю відмовилися від традиційних дистриб'юторських мереж, обравши модель прийому замовлень і ведення комерційної діяльності у цифровому форматі. Вони реалізують товари через власні вебсайти та інтернет-платформи, які адаптовані до онлайн-продажів. Їхні веб-платформи оснащені інтерактивними сторінками, що дозволяють користувачам легко знаходити продукти за індивідуальними потребами, робити замовлення та здійснювати оплату в будь-який час та з будь-якого місця [64, с. 72]. Цифровий маркетинг використовується для підтримки зв'язку з цільовою аудиторією в онлайн і офлайн середовищах, починаючи від веб-сайтів та соціальних мереж до реклами

на телебаченні або білбордах з QR-кодами. Цей підхід до маркетингу може забезпечити значні переваги для компаній різного масштабу, від міжнародних B2B корпорацій до малих B2C підприємств, за умови використання правильної стратегії [70].

Основні інструменти та практики стимулювання збуту в цифровому просторі наведені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні інструменти та практики стимулювання збуту в цифровому

Інструменти	Характеристика
Цифровий мерчандайзинг	Застосування цифрових інновацій, включно з інтерактивними дисплеями, електронними цінниками, та застосунками AR, створює динамічне та обізнане середовище для покупців.
Планограми та оптимізація розміщення продуктів	Планограми викладають докладне розташування товарів на полицях, що забезпечує їх оптимальне розміщення та сприяє зручності покупців, підвищуючи імовірність покупки.
Популяризація через соціальні медіа та онлайн-маркетинг	Рітейлери активно використовують соцмережі та онлайн-платформи для промоції своїх товарів, що охоплює створення контенту, рекламних акцій та залучення аудиторії через інфлюенсерів.
Використання Big Data та аналітики	Аналіз поведінкових даних допомагає рітейлерам глибше розуміти своїх клієнтів, прогнозувати попит і краще планувати мерчандайзинг, що включає персоналізацію пропозицій та оптимізацію запасів.
Психологія кольору та дизайну	Використання кольорових схем, освітлення та загального дизайну в магазинах сприяє приверненню уваги покупців та формує позитивне сприйняття продуктів, стимулюючи інтерес та збут.
Омніканальний підхід	Забезпечення безшовного досвіду покупки через різні канали (вебсайти, мобільні додатки, соціальні мережі, фізичні магазини).
Цифровий маркетинг та реклама	Ефективне використання інструментів цифрового маркетингу, таких як SEO, PPC, email-маркетинг, інфлюенсер маркетинг та контент-маркетинг.
Персоналізація	Створення персоналізованого досвіду з персоналізованими рекомендаціями продуктів, рекламними кампаніями та електронними листами.
Підтримка клієнтів онлайн	Високоякісна підтримка клієнтів через цифрові канали, включаючи чат-боти, онлайн-чати, соціальні медіа, і AI-підтримувані системи.
Адаптація до мобільних пристроїв	Оптимізація для мобільних користувачів, включаючи адаптивний дизайн вебсайтів та мобільні додатки.

Продовження табл. 1.4

Інструменти	Характеристика
-------------	----------------

Використання AI	AI застосовується для автоматизації збутових процесів, персоналізації пропозицій, вдосконалення клієнтського сервісу та збільшення ефективності рекламних кампаній.
-----------------	---

**складено автором за джерелом [50; 63]*

Одним з головних трендів в управлінні збутовою діяльністю у цифровому просторі є розповсюдження використання AI. В основному сучасними клієнтами є представники цифрового покоління, яке проводить більше 20% свого життя у смартфоні. Вони звикли до того, що мають можливість реалізувати власні бажання у формі покупки улюблених зручних для них час у незалежності від їх локації. Інтеграцій технологій AI допомагає здійснювати пропозицію потрібних товарів у потрібний час, у потрібному місці для споживача [32].

За даними Gartner, Inc., до 2028 року 60% роботи фахівців зі збуту у компаніях сектору B2B виконуватимуться через інтерфейси користувача за допомогою генеративних технологій продажів AI. У 2023 році таким шляхом виконувалося лише менш ніж 5%. Вже зараз керівники відділів продажів корпорації Gartner та їхні технологічні команди готуються до конвергенції нових форм AI, динамічної автоматизації процесів і оновленої діяльності з планування угод, яка трансформує функцію продажів. Поєднання автоматизації управління збутовою політикою та AI відкриває нові способи продажу. Інтеграція даних автоматизації сил відділів збуту та інженерії AI сприятиме наступному поколінню динамічної автоматизації процесів, що дозволить компаніям вносити корективи в маркетингові стратегії в реальному часі. AI може поєднувати переконливі дані про покупців та креативність для автоматизованого створення повідомлень, створюючи високоякісний контент для чітко визначеної цільової аудиторії. Корпорація Gartner прогнозує, що протягом наступних двох років 30% вихідних повідомлень від великих організацій будуть генеруватися штучно.

AI також впливає на автоматизацію процесів через мобільні та розумні пристрої, настільні комп'ютери та боти: розмовні взаємодії використовуються для виконання до 14% планування продажів, 15% підготовки до зустрічей з клієнтами та 14% переговорів щодо угод. Корпорація Gartner очікує, що найбільший вплив AI

у сфері управління збутовою політикою проявиться в областях керованого продажу, управління прогнозами, візуалізації та аналітики, інтеграції та композиції платформ, та співпраці [80].

Широко використовується AI і у сфері прогностичної аналітики збуту. Salesforce, велика CRM-компанія, використовує AI, щоб здогадуватися про те, чого можуть захотіти клієнти, завдяки чому команда продажів працює краще та заробляє більше грошей. Також можна виділити приклад компанії Amazon, яка використовує ці технології для аналізу споживчих уподобань та прогнозування майбутніх покупок. AI дозволяє Amazon аналізувати великі обсяги даних про поведінку користувачів на платформі, що сприяє генерації персоналізованих рекомендацій. Як результат, понад 35% продажів компанії генерується саме завдяки цим рекомендаціям.

Використання AI в сфері збуту і клієнтського обслуговування забезпечує значні переваги не тільки у підвищенні продажів, але й у підвищенні рівня задоволеності клієнтів. Технологія чат-бота або віртуального консультанта є першим етапом взаємодії клієнта та підприємства у будь-який час, що вже є ефективнішим за спілкування із живим консультантом. Якщо поєднати це із аналітичним Big Data, то формуються умови для більшого занурення у можливі інтереси покупця, сприяє розвитку контактних точок із самим брендом. Відомо, що 50% лідируючих торгових компаній обслуговують клієнтів за допомогою чат-ботів на основі AI [32]. Ілюстрацією цього є застосування AI компанією Zendesk, яка, інтегруючи рішення на основі AI, досягла збільшення швидкості вирішення клієнтських запитів на 28%, що сприяло зростанню загального рівня клієнтської задоволеності. HubSpot, у свою чергу, використовує AI для аналізу поведінки користувачів і оптимізації своїх маркетингових стратегій, що дозволило збільшити зацікавленість у продуктах на 42%. Також варто згадати про компанію SendPulse, яка надає можливості малому бізнесу інтегрувати чат-боти на основі AI, забезпечуючи легку інтеграцію з платформами Open AI та їхнім продуктом ChatGPT. Це дозволяє малим підприємствам значно покращити взаємодію з

клієнтами, автоматизувати рутинні запитання та забезпечити більш персоналізований підхід у комунікаціях [79].

Також важливо враховувати шлях клієнта до відвідування магазину, а саме необхідність аналізу контекстної інформації про споживача. Цей аналіз допомагає підібрати відповідні товари та послуги, враховуючи локацію клієнта, його онлайн-запити, інтереси, відгуки, а також соціальне оточення, що легко реалізується з використанням AI в реальному часі. Завдяки системам рекомендацій, що швидко адаптуються, бізнес стає більш гнучким і товари — більш ліквідними. Дослідження показують, що 40% підприємств, які використовують AI, застосовують спеціальні пропозиції та адаптують ціни відповідно до потреб користувачів. Незалежно від того, де відбувається покупка — у фізичному магазині чи онлайн, клієнти очікують, що продавці, як живі, так і віртуальні, будуть обізнані про їхні попередні покупки та переваги. У фізичних магазинах продавці можуть використовувати інтелектуальні касові системи (POS), які ідентифікують покупця та пропонують можливі додаткові послуги на основі його історії покупок, онлайн-запитів та відвідувань сторінок. Згідно з опитуваннями, 40% клієнтів бажають, щоб магазини зберігали інформацію про їх історію покупок [32].

Компанії такі як Facebook і Google активно використовують алгоритми AI для аналізу великих обсягів даних, щоб визначати інтереси та уподобання користувачів. Це дозволяє їм відображати цільову рекламу, що не тільки підвищує ефективність рекламних кампаній, але й забезпечує споживачам враження від особистісно налаштованого обслуговування. Такий підхід не тільки сприяє кращому розумінню клієнтських очікувань, але й оптимізує досвід користувачів, роблячи їхні покупки більш задовільними. Дослідження показують, що приблизно 80% споживачів віддають перевагу покупкам в компаніях, які здаються їм розуміючими їхні потреби. Ця особистісна увага збільшує лояльність клієнтів і сприяє підвищенню загального рівня задоволеності.

Shein аналізує пошукові тенденції та поведінку користувачів у соціальних мережах в окремих країнах, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту або нові тренди. Їхня ланцюг постачань у режимі реального часу адаптується до цих

змін, забезпечуючи ефективне задоволення потреб споживачів та зниження операційних витрат. Майже 800 дизайнерів Shein постійно перетворюють актуальні тренди на нові продукти, а ескізи передають постачальникам через ERP-систему для обмеженого виробництва та продажу. Якщо товар стає популярним, обсяг виробництва збільшується миттєво, демонструючи ефективність моделі реальної моди замість швидкої моди [56].

Окрім безпосереднього впливу на збільшення продажів, AI надає можливість компаніям приймати обґрунтованіші рішення у сфері торгівлі, оскільки технології допомагають розуміти, які товари затребувані та коли саме. Це не тільки покращує вибір товарів, що пропонуються клієнтам, а й допомагає уникнути надлишків непопулярних продуктів.

Дослідження показують, що компанії, які активно використовують ІІІ для аналізу та прогнозування, можуть збільшити свої продажі до 73% порівняно з компаніями, що не використовують ці технології. AI значно покращує спроможність бізнесу адаптуватися до змін у споживачькій поведінці, забезпечуючи більш точне та оперативне планування комерційної діяльності [79]. Україна не активно використовує цю технологію. Згідно з дослідженням 2023 року, 42% респондентів мають приблизне уявлення про штучний інтелект, 33,9% взагалі не знають, що це таке, та тільки 24% вважають, що добре обізнані в цій технології. Щодо використання чат-бота GPT, лише 8,6% респондентів застосовують його у своїй роботі, 64% не використовують його взагалі, а майже 9% навіть не чули про таке. Опитування серед співробітників 150 українських компаній показало, що 51% іноді використовують AI, 22% роблять це часто, тоді як 20% рідко або ніколи не користуються цією технологією [39].

Разом з тим досвід українських компаній щодо впровадження AI в збутові діяльність вказує на інвестиційну привабливість таких проєктів. Коли компанія INTERTOP, яка раніше функціонувала виключно як офлайн ритейлер взуття, трансформувалася в значну омніканальну фешн-платформу з власним маркетплейсом, стало очевидним, що процес підбору товарів потребує спрощення. На вебсайті компанії було впроваджено персоналізований показ товарів із каталогу,

що включає відображення схожих продуктів на сторінках конкретних товарів, а також підбір ансамблів відповідно до індивідуальних запитів клієнтів. Персоналізація в каталозі базується на взаємодії користувача з сайтом, включаючи запити, кліки, перегляд сторінок і додавання товарів у кошик. Сервіс аналізує зібрану інформацію про користувачів, які дали згоду на використання куків, та адаптує показ товарів згідно з їхніми запитами. Такий підхід дозволяє користувачам відразу переходити на сторінку схожого товару, якщо обраний продукт відсутній у наявності або не відповідає їхнім вимогам. Обидва ці рішення сприяли зростанню додаткового доходу. Коефіцієнт конверсії для сервісу з підбору схожих товарів становить приблизно 20%. Також у компанії INTERTOP, яка раніше використовувала лише базові методи оптимізації цін, виявилася проблема з неефективністю процесів переоцінки. Традиційний підхід передбачав, що менеджер вручну враховував численні чинники, що впливають на ціну товару, що часто призводило до втрат валового прибутку та маржі, а також зайвого витрачання часу команди. Віднедавна компанія перейшла на використання AI для адаптації цін. Ця система, базуючись на аналізі ринку, історії продажів компанії та взаємозалежності з іншими товарами на платформі, автоматично розраховує оптимальну ціну для кожного товару. Процес, який раніше тривав кілька годин, тепер завершується за кілька хвилин. Роль менеджера змінилась до прийняття стратегічних рішень: він задає цінові рамки, коригує алгоритми та оцінює рекомендації системи, що сприяє перевиконанню планів з продажів і прибутку [56].

Ще одним значущим інструментом для управління збутовою політикою підприємства є CRM-система. Це програмне рішення сприяє автоматизації взаємодій з клієнтами, ефективному обліку та контролю, а також допомагає формувати стратегії розвитку бізнесу. Використання CRM-систем дозволяє компаніям враховувати індивідуальні потреби замовників, оперативно обробляти інформацію, виявляти ранні ризики та використовувати приховані можливості, що сприяє підвищенню задоволеності і лояльності клієнтів. Серед ключових завдань, які вирішуються за допомогою CRM-систем, варто відзначити: підвищення якості роботи менеджерів з продажу шляхом мінімізації рутинних операцій; аналізування

ефективності маркетингових акцій; ідентифікація цільових груп споживачів і відбір прибуткових категорій; планування обсягів продажів; управління проектами, включаючи візуалізацію завдань і етапів; забезпечення прозорості діяльності за рахунок автоматизації бізнес-процесів; Контроль виконання доручень.

CRM-системи дозволяють не лише формувати детальну статистику воронки продажів і аналізувати поточний стан збутової системи, а й встановлювати цільові показники для окремих співробітників, а також оцінювати їхні результати за звітний період, визначаючи, хто не впорався і хто показав найкращі результати [71, с. 145]. За даними компанії консалтингове DCG 1 дол, вкладений у впровадження CRM-системи, зрештою приносить у середньому 8,7 дол. доходу з продажу. На сьогодні більшість українських компаній, понад 90%, не використовують CRM-систем. Замість цього, приблизно половина компаній продовжує вести звітність про роботу з клієнтами в електронних таблицях, тоді як третина ще досі фіксують ключові аспекти своєї взаємодії з клієнтами на папері. Згідно з практикою, інвестиції в CRM-системи можуть принести швидке відшкодування, щонайменше за три місяці. Впровадження таких систем може зменшити витрати на активне залучення клієнтів на 15-20% та удвічі знизити рівень відтоку користувачів. Також спостерігається зростання ефективності впровадження нових товарів та послуг на третину, що свідчить про значні переваги застосування цифрових інструментів управління відносинами з клієнтами у сучасному бізнес-середовищі [77].

Прикладом ефективного впровадження є ритейлер Metro Cash & Carry Ukraine, раніше орієнтований на офлайн-комунікації, він трансформував свою стратегію, переходячи до персоналізованих онлайн-повідомлень. CRM-стратегія компанії зараз включає всіх клієнтів, від новачків до постійних, кластеризуючи їх за уподобаннями для ефективніших пропозицій. Значні цифрові інновації, такі як нові цифрові картки та оновлення мобільного додатку, спростили ідентифікацію та реєстрацію клієнтів. Плани на майбутнє включають повну оцифровку внутрішніх процесів та розширення цифрових послуг, відкриваючи нові можливості для розвитку електронної комерції [76].

Отже, в сучасному динамічному бізнес-середовищі, особливо в контексті цифровізації, інноваційні практики управління збутовою політикою набувають особливого значення для українських та міжнародних компаній. Використання цифрових технологій та інновацій не лише сприяє оптимізації внутрішніх процесів, але й відкриває нові можливості для залучення клієнтів, адаптації під їхні потреби та підвищення їхньої лояльності.

1.4 Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління збутом підприємства

Ефективне стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства можливе за умови наявності відповідного правового та нормативного, інформаційного забезпечення.

Основним законодавчим документом, що керує збутовою діяльністю в Україні, є Господарський кодекс країни. Згідно з частиною 2 статті 263 цього кодексу, збут продукції можливий як всередині держави (внутрішній ринок), так і за кордоном (експорт). Стаття 264 кодексу вказує, що продукцію промислово-технічного призначення можуть збувати як через постачання, так і на основі купівлі-продажу, в залежності від випадку. Вимоги до угод поставок і якості продукції викладені у статтях 265-270. Також, згідно статті 296, регулюється агентська діяльність, де агенти можуть укласти угоди в ім'я підприємства за певних умов. Стаття 305 пояснює, що агентські відносини, що не охоплені іншими нормами, можуть регулюватися положеннями Цивільного кодексу. Продаж продукції може включати різні методи просування та можливу недобросовісну конкуренцію [2].

Податковий кодекс України також відіграє ключову роль у регулюванні збутової діяльності компаній, охоплюючи як внутрішній, так і міжнародний ринки. Згідно з ним, встановлені правила для відкриття та закриття рахунків у банках та інших фінансових установах, що визначено у статті 69. Інші статті, зокрема 180-211 Податкового кодексу, деталізують умови нарахування податку на додану

вартість, який враховується у ціноутворенні товарів і суттєво впливає на їх конкурентоспроможність на ринку. Значну увагу у кодексі приділено також оподаткуванню транскордонних операцій, яке регламентується статтею 206 кодексу. Ця стаття вказує на податкові особливості при переміщенні товарів через митний кордон відповідно до вибраного митного режиму, що важливо для зовнішньоекономічної діяльності [2].

Інкотермс також є однією з ключових правових основ для регулювання збутової діяльності підприємств. Ці міжнародні правила, визнані урядами, юридичними організаціями та бізнесменами по всьому світу, служать для тлумачення стандартних термінів, які часто використовуються в міжнародній торгівлі. Інкотермс визначає права та обов'язки учасників транзакцій з купівлі-продажу стосовно умов доставки товарів. Кожний термін в Інкотермс-2010 представлений трьома літерами, що є аббревіатурою [66].

Крім вказаних законодавчих актів, декілька інших норм також впливають на організацію та ефективність збутової діяльності в Україні:

- Закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини» від 06.09.2005 р. № 2809-IV встановлює критерії якості продукції, що не повинна надходити у продаж у разі порушення цих норм, незалежно від її попиту [8];
- Законом України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР регулюються правові основи захисту підприємців та споживачів від недобросовісної конкуренції та сприяння розвитку чесних звичаїв у торгівлі [4];
- Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV визначає правила обліку доходів і витрат на збут, особливості їх обліку та формування фінансового результату [3];
- Закон України «Про ціни та ціноутворення» від 21.06.2012 р. встановлює основи цінової політики та регулює процеси встановлення та контролю цін [7];

- Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. №270/96-ВР регулює створення та поширення реклами на території України [6];
- Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. №1023-ХІІ регулює відносини між споживачами та постачальниками товарів і послуг, визначає права споживачів і засади їх захисту [5].

Інформаційне забезпечення управління збутом має враховувати всю сукупність ринкових і виробничих аспектів діяльності підприємства. Неузгодженість з цими вимогами може призвести до конфліктів із маркетинговою стратегією та зрештою зірвати виконання цілей, навіть якщо стратегія була чітко спланована. Саме через систему збуту реалізується весь потенціал маркетингових зусиль.

В сучасних реаліях кожне підприємство прагне розробити таку стратегію, яка дозволить йому зайняти лідерські позиції на ринку. Ключем до успіху є володіння актуальною інформацією, яка допомагає передбачати можливості та загрози збуту, виявляти сильні та слабкі сторони порівняно з конкурентами та забезпечувати виконання збутових планів. Ефективне прогнозування збуту вимагає використання маркетингових інструментів, які допомагають глибше аналізувати ринкові умови, планувати асортимент продукції та адаптувати збутову діяльність до змін на ринку [24, с. 157].

Інформаційне забезпечення відділу збуту — це комплекс процесів, технологій та ресурсів, які використовуються підприємствами для оптимізації управління всіма аспектами продажу товарів чи послуг. Це охоплює збір, аналіз, обробку та використання інформації для розробки продажних стратегій, взаємодії з клієнтами, організації маркетингових кампаній і забезпечення успішної реалізації продукції.

Інформація про продукт, яка є критичною для управління збутом, включає такі аспекти: різниця у ціні товару порівняно з цінами аналогічних товарів конкурентів, яка може обмежувати збут; замінність товару альтернативними продуктами; залежність товару від специфічного виробничого устаткування;

непряма користь, яку отримує покупець; рівень платоспроможного попиту на товар.

Важливими є показники про стан організації, які впливають на управління збутом: основні відомості про імідж та престиж організації, що сформувалися на ринку завдяки відгукам споживачів; фінансові ресурси, виділені для збутових заходів; структура номенклатури та асортимент продукції; здатність швидко реагувати на нові уподобання споживачів.

Ринкові дослідження можуть надати інформацію про: загальну місткість ринку та його тип (розвивається, стабільний тощо); розподіл ринку між конкурентами, включаючи частки основних гравців; інтенсивність конкурентної боротьби та позицію компанії в конкурентному середовищі; еластичність попиту, включаючи вплив цінової політики на обсяги попиту; кількість посередників у ланцюжку доставки товарів від виробника до споживача [22].

Основні компоненти інформаційного забезпечення відділу збуту включають:

1) Збір та аналіз даних про клієнтів, їхні потреби, вимоги та історію покупок для підвищення ефективності обслуговування та персоналізації пропозицій.

2) Моніторинг та аналіз даних про обсяги продажів, прибутковість та динаміку ринку, що допомагає у формуванні стратегій та визначенні напрямків розвитку.

3) Аналіз ефективності маркетингових кампаній та реклами, вивчення споживчих уподобань та трендів для адаптації маркетингової стратегії.

4) Відстеження наявності товарів на складах або в пунктах реалізації, що забезпечує своєчасне поповнення запасів.

5) Аналіз цінової політики, знижок та акційних пропозицій для конкурентоспроможності на ринку.

6) Використання спеціалізованих систем для керування інформацією про клієнтів, що сприяє зміцненню відносин та підвищенню лояльності.

7) Використання аналітичних інструментів для оцінки майбутніх продажів на основі історичних даних і ринкових трендів.

8) Генерація звітів та глибокий аналіз даних для стратегічного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Додатково, забезпечення ефективної взаємодії між різними підрозділами, використання новітніх технологій та підтримка гнучкості в операційних процесах допомагають підприємствам підвищувати ефективність продажів, оптимізувати маркетингові заходи та зміцнювати конкурентні позиції на ринку [58, с. 9].

Формування та розвиток сучасних систем інформаційного забезпечення управління збутом на підприємствах передбачає поступовий процес, який наведено на рис. 1.3.

Перший етап починається з впровадження базових інформаційних систем. Це можуть бути облікові системи такі як бухгалтерська, фінансова, системи заробітної плати та управління виробництвом. Початкова мета полягає в автоматизації базових операцій та вирішенні основних інформаційних завдань.

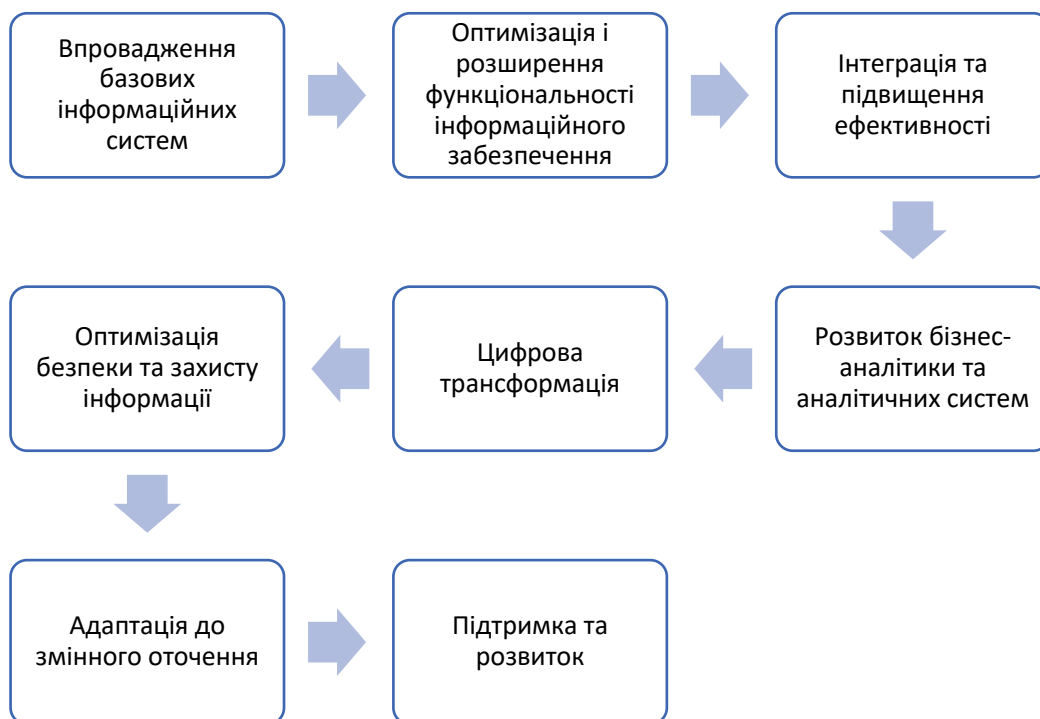


Рис. 1.3 Етапи формування системи інформаційного забезпечення управління збутом підприємства

**складено автором за джерелом [58, с. 7].*

З часом, після успішного впровадження цих систем, підприємство переходить до їх оптимізації та розширення функціональності, що включає використання систем для планування, аналізу та прийняття рішень, виходячи за рамки первісних облікових задач. Далі настає етап інтеграції, де різні інформаційні системи починають спільно працювати, обмінюючись даними, що значно підвищує ефективність бізнес-процесів через вдосконалення та оптимізацію використання ресурсів. Потім підприємства зазвичай концентрують зусилля на розвитку бізнес-аналітики та аналітичних систем, зокрема використанні великих даних, що допомагає виявляти патерни, тренди та можливості для стратегічного планування. Етап цифрової трансформації передбачає впровадження новітніх технологій, як-от штучний інтелект та Інтернет речей, що сприяє глибшій трансформації бізнесу та поліпшенню взаємодій з клієнтами та стейкхолдерами. Наостанок, важливість забезпечення безпеки інформації зростає, особливо в умовах посилення кіберзагроз. Підприємства також мають адаптуватися до змінюваного економічного, технологічного та регуляторного середовища, використовуючи гнучкі методології для ефективної адаптації. Врешті, процес завершується стадією підтримки та розвитку, де відбувається неперервне оновлення систем та навчання персоналу, щоб забезпечити стійке зростання та відповідність змінюваним бізнес-потреbam. Таким чином, інформаційне забезпечення стає основою для стабільності та інновацій в сучасних підприємствах [58, с. 7].

Інформаційне забезпечення сприяє ефективному управлінню збутом, підтримуючи планування, оптимізацію збутових процесів, моніторинг ринку та внутрішній контроль.

Висновки до розділу 1

1. Збутова політика - це стратегічно обґрунтована система принципів і дій, спрямованих на ефективне управління потоком товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення їх потреб і забезпечення максимального прибутку. Політика охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як стратегічне планування, ціноутворення, вибір каналів розподілу, просування товару, а також логістичні та післявиробничі операції.

2. Управління збутовою політикою у цифровому просторі охоплює розробку та використання цифрових технологій для оптимізації збуту, що допомагає підвищити ефективність і знизити витрати. Це забезпечує ширший доступ до ринків, підвищує лояльність клієнтів, покращує обслуговування і сприяє персоналізації взаємодії. Застосування штучного інтелекту, віртуальної реальності, а також інших інтернет-технологій можливо персоналізувати комунікацію та маркетинг, покращуючи рівень задоволеності клієнтів і адаптувати продукцію до їх потреб. При цьому цифровізація несе ризики, такі як відсутність безпосереднього контакту та потенційні технічні проблеми, але загалом сприяє розширенню можливостей бізнесу в умовах глобалізації.

3. Сучасний ринок збуту продукції активно переходить у віртуальний простір, де компанії використовують різноманітні цифрові методи для управління збутовою політикою. Багато компаній переходять на цифровий формат комерційної діяльності, реалізуючи продукцію через власні вебсайти та інтернет-платформи, оснащені інтерактивними функціями для зручності користувачів. Інструменти та практики, такі як цифровий мерчандайзинг, оптимізація розміщення продуктів, використання Big Data для аналізу поведінки клієнтів, і впровадження AI сприяють персоналізації пропозицій і підвищенню продажів.

4. Ефективне стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства вимагає комплексного підходу до забезпечення правової та інформаційної підтримки. В Україні основним законодавчим документом, що регулює збут, є Господарський кодекс, який деталізує можливості та умови внутрішньої та

зовнішньої торгівлі. Податковий кодекс визначає основи оподаткування збутових операцій, що впливає на ціноутворення та конкурентоспроможність товарів. Важливим аспектом є закони про якість продукції, захист від недобросовісної конкуренції, бухгалтерський облік, рекламу, ціноутворення та захист прав споживачів. Інформаційне забезпечення, включаючи збір та аналіз даних про ринок та клієнтів, допомагає підвищити ефективність збутових стратегій і оптимізувати взаємодію з клієнтами. Розвиток сучасних інформаційних систем та технологій, таких як штучний інтелект та Інтернет речей, сприяє покращенню збутових процесів і підвищує гнучкість в адаптації до змін умов бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ» В ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРІ

2.1 Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

АТ «Житомирські ласощі» є вітчизняним виробником кондитерських виробів. Заснована вона була у 1993 році в місті Житомир, з тих пір пройшла значний шлях у своєму розвитку. Інформація про місцезнаходження та основні реквізити компанії наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про місцезнаходження та основні реквізити АТ «Житомирські ласощі»

Найменування підприємства	Житомирські ласощі
Організаційна форма	ЗАТ - закрите акціонерне товариство
Форма власності	Приватна
Дата реєстрації	23.09.1993
Код за ЄДРПОУ	00382071
Адреса	Житомирська область, місто Житомир, вулиця ЩОРСА, будинок 67
Засновники	Дельта Капітал Са (Швейцарія, м. Женева. Внесок: 13,8 млн. грн або 95,073%) та акціонери згідно реєстру акцій (Внесок: 0,716 млн. грн або, 4.927%)

**складено автором за джерелом [81]*

Компанія спеціалізується на виробництві тортів, печива, пирогів, кексів, цукерок, шоколаду та інших кондитерських виробів. Піклуючись про здоров'я споживачів, технологами фабрики розроблено асортимент дієтичних продуктів, в яких повністю, або частково, замінений цукор [81]. На сьогодні фабрика виробляє понад 200 видів продукції [78]. Основні та додаткові напрями діяльності наведені на рис. 2.1.

Виробництво відбувається на власному заводі, де застосовуються сучасні технології та обладнання, а також високоякісні інгредієнти. Компанія також використовує власні рецепти, які були вдосконалені протягом багатьох років.

Основний напрямок діяльності

- 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами

Додаткові напрямки діяльності

- 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
- 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
- 10.86 Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
- 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря

Рис. 2.1 Напрями діяльності АТ «Житомирські ласощі»

**складено автором за джерелом [81]*

Підприємство використовує сертифіковані інтегровані системи управління якістю та безпекою харчових продуктів, що відповідають міжнародним стандартам ISO 22000 та FSSC 22000. Це дозволяє підприємству продавати свої солодощі під брендом «Житомирські ласощі» та «Sweet Dom» у торгові мережі багатьох країн світу. Продукція має декларації відповідності за технічними регламентами Митного Союзу, а сертифікат «Халяль» підтверджує факт виробництва продукції відповідно до норм ісламу [81].

Продукція орієнтована на різні вікові та соціальні групи, від дітей до дорослих, що цінують якісні та смачні кондитерські вироби. Також продукція закуповується з 2022 р. військовими частинами (галетне печиво), органами місцевого самоврядування і державними установами. Протягом аналізованого періоду підприємство учасник 21 закупівлі, переможець у 20 закупівлях на суму 8.05 млн. грн., підписано 18 договорів на суму 7.85 млн. грн. та очікується підписання ще двох договорів на суму 191 269.40 грн.

АТ «Житомирські ласощі» залежить від стабільних поставок якісної сировини для виробництва кондитерських виробів. Основні постачальники

забезпечують компанію цукром, борошном, какао-продуктами, молочними інгредієнтами, горіхами та іншими компонентами. Більшість базових сировинних матеріалів постачається з вітчизняного ринку, що сприяє зниженню витрат та забезпечує підтримку місцевих виробників. Значна частка спеціалізованих інгредієнтів, таких як какао-боби, екзотичні фрукти та деякі види горіхів, імпортується з-за кордону. Це робить компанію вразливою до коливань валютних курсів та змін у митному законодавстві. Наразі постачальники цукру АТ «Астарта-Київ», ТОВ «Радехівський цукор»; постачальники борошна ПрАТ «Київмлин», ТОВ «Нива Переяславщини», Постачальники какао продукту Cargill Cocoa & Chocolate, Barry Callebaut; постачальник молочних продуктів ТОВ «Молочний Альянс»; постачальник горіхів та сухофруктів ТОВ «Орехпром», ТОВ «Сухофрукти України»; постачальник фруктових наповнювачів та ароматизаторів ТОВ «Данік»; постачальники пакувальних матеріалів ТОВ «Укрпак», ТОВ «ЕкоПак».

Підприємство має 8 магазинів в Києві, Житомирі, Дніпрі, Коростень, Олевськ, Бердичев, Звягель. Також є власний Інтернет-магазин - <https://zl.com.ua/catalog/>. Для збуту продукції на території України підприємство має великий склад, територіально розміщений у м. Житомир. Географічно розподіл власних магазинів підприємства в Україні наведено у Додатку Б.

Продукція поширюється в торгові точки України за напрямками: роздрібні канали збуту (магазини, павільйони, ринки, кіоски, власний інтернет-магазин); оптові канали збуту; торговельні мережі (гіпермаркети, супермаркети, cash&carry); мережа фірмових кондитерських магазинів. Продукція «Житомирських ласощів» є популярною не тільки на території України, а й за її межами. Компанія експортує свої вироби в країни Європи, Азії та США.

Головними конкурентами є корпорація «Рошен», корпорація «Бісквіт-шоколад», ТОВ «Шоколадна компанія «МиР», ПрАТ «Кондитерська Фабрика «АВК» м. Дніпро», ПАТ «Конті», ПрАТ «Монделіс Україна», ПАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч», ПАТ «Полтавокондитер». Частки ринку АТ «Житомирські ласощі» та його конкурентів наведено на рис. 2.2.

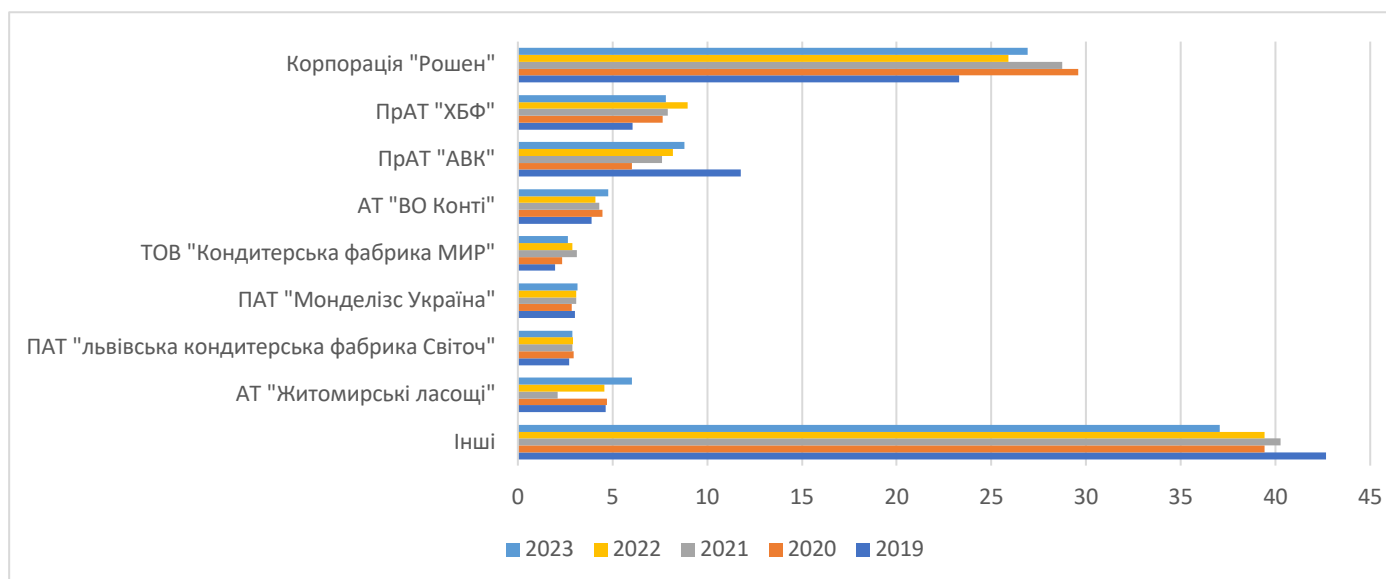


Рис. 2.2 Частка ринку АТ «Житомирські ласощі» та його конкурентів, %

**побудовано автором*

На даний момент спостерігається тенденція до зростання частки ринку АТ «Житомирські ласощі». За 2019-2023 рр. вона збільшилася на 29,46%.

Управління діяльністю підприємства включає комплекс взаємопов'язаних бізнес-процесів, які забезпечують ефективну роботу всієї організації.

1) Виробничий процес охоплює всі етапи створення продукції, починаючи від планування виробництва до завершення виготовлення кінцевого продукту. Він включає розробку технологій, контроль якості, управління виробничими ресурсами та оптимізацію процесів. Структура виробництва має цехову форму організації та складається з таких цехів: вафельний цех; цех з виготовлення тістечок та тортів; зефірний та мармеладний цех; цех драже та карамелі; ірисний цех; приймально - апаратний цех; складське господарство. Відповідальні - це технологічний відділ (Лабораторія, Головний технолог), відділ автоматизованої системи керування виробництвом, виробнича служба, відділ головного механіка. Основні завдання: розробка та вдосконалення виробничих технологій, контроль якості продукції, планування виробничих обсягів та графіків, управління виробничими ресурсами (обладнання, сировина, працівники). Організаційне формування виробничої структури АТ «Житомирські ласощі» побудоване на взаємозв'язках і відносинах основних та допоміжних цехів,

обслуговуючих господарств виробничого призначення, воно зумовлено технологією виготовлення продукції.

2) Процес закупівлі включає придбання необхідних матеріалів, сировини та обладнання для виробництва продукції. Він передбачає вибір постачальників, укладення договорів, контроль за постачанням та управління запасами. Відповідальні це - відділ закупівель, заступник директора з матеріально-технічного постачання, господарчий відділ. Основні завдання: вибір надійних постачальників, укладення контрактів та переговори з постачальниками, контроль якості та своєчасності поставок, управління запасами сировини та матеріалів.

3) Процес збуту маркетингу охоплює дослідження ринку, розробку маркетингових стратегій, рекламу продукції, управління продажами та взаємодію з клієнтами. Цей процес забезпечує створення попиту на продукцію та її ефективний збут. Відповідальні - це відділ маркетингу, відділ дизайну, відділ продажів, експортний відділ, заступник директора з маркетингу та продажів. Основні завдання: дослідження ринкових тенденцій та споживчих потреб, розробка маркетингових стратегій та рекламних кампаній, управління каналами збуту та взаємодія з клієнтами, аналіз ефективності маркетингових заходів.

4) Процес управління фінансами включає управління фінансовими ресурсами підприємства, планування бюджету, бухгалтерський облік, фінансовий аналіз та звітність. Цей процес забезпечує фінансову стабільність та ефективне використання коштів. Відповідальні - це економічно-фінансовий відділ, бухгалтерія, фінансовий директор. Основні завдання: розробка та контроль виконання бюджету, ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності, фінансовий аналіз та прогнозування, управління грошовими потоками та фінансуванням.

5) Управління персоналом включає набір, навчання, мотивацію та розвиток працівників. Цей процес спрямований на забезпечення високої кваліфікації та продуктивності працівників, а також створення сприятливого робочого середовища. Відповідальні - відділ персоналу, HR-менеджери. Основні завдання: рекрутинг та підбір персоналу, організація навчання та професійного

розвитку, розробка систем мотивації та оцінки ефективності, управління трудовими відносинами та корпоративною культурою.

6) Процес юридичного забезпечення охоплює управління правовими аспектами діяльності підприємства, включаючи дотримання законодавства, укладення договорів, управління правовими ризиками та захист інтересів підприємства у судових справах. Відповідальні - юридичний відділ, юристи та правові консультанти. Основні завдання: забезпечення відповідності діяльності підприємства чинному законодавству, підготовка та перевірка договорів та угод, управління правовими ризиками та захист інтересів підприємства, взаємодія з регуляторами та юридичними організаціями.

7) Технічне та виробниче управління включає забезпечення ефективного функціонування виробничих процесів, технічного обслуговування обладнання, автоматизації виробництва та інноваційних технічних рішень. Відповідальні - головний інженер, виробнича служба, відділ автоматизованої системи керування виробництвом, відділ головного механіка. Основні завдання: управління технічним обслуговуванням та ремонтом обладнання, впровадження автоматизованих систем керування виробництвом, розробка та реалізація технічних інновацій, забезпечення безпеки виробничих процесів.

8) Логістичний процес включає управління постачанням матеріалів, зберіганням, транспортом та доставкою готової продукції до клієнтів. Він забезпечує своєчасну та ефективну доставку продукції, мінімізуючи витрати та оптимізуючи ланцюг постачань. Відповідальні - транспортний відділ, відділ закупівель, господарчий відділ, заступник директора з матеріально-технічного постачання. Основні завдання: організація та контроль процесу закупівель, управління запасами та складуванням, планування та координація транспортних операцій, забезпечення своєчасної доставки продукції клієнтам.

Організаційна структура АТ «Житомирські ласощі» наведена на рис. 2.3.

Керівником підприємства за посадою є директор. Директор регулює діяльність підприємства в цілому. Лінійному керівнику в розробці відповідних рішень, програм, планів допомагають його функціональні замісники, головному

інженеру та заступникам директора безпосередньо підпорядковуються інші цехи, відділи та служби підприємства. Повноваження на вирішення проблем, які виникли у зв'язку із змінами деяких факторів зовнішнього середовища, надають тому підрозділу, у розпорядженні якого найбільше всього інформації, працівники якого є компетентними за даним питанням.

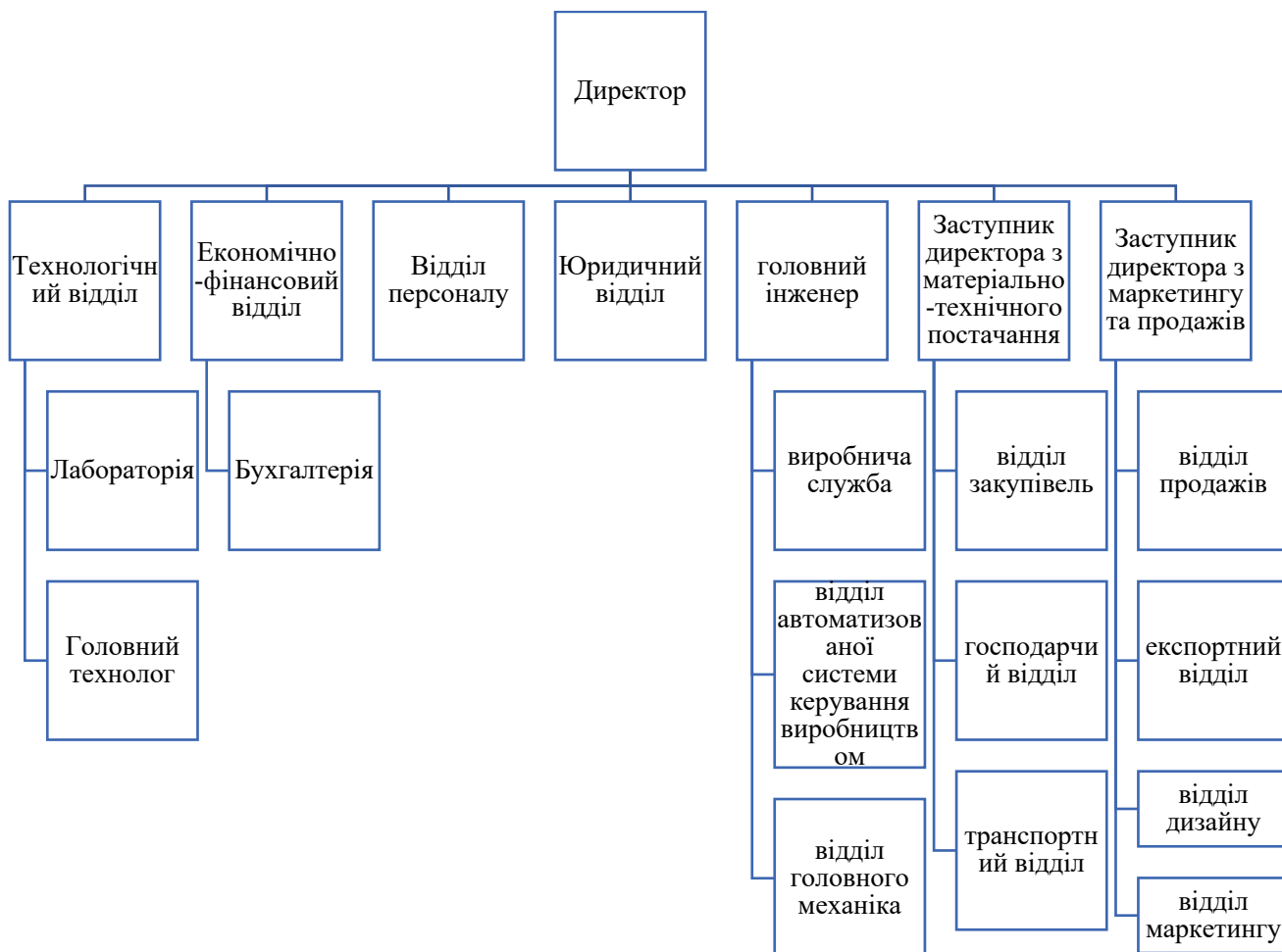


Рис. 2.3 Організаційна структура АТ «Житомирські ласощі»

**складено автором за джерелом [81]*

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Реалізація ключових функцій управління на підприємстві АТ «Житомирські ласощі» здійснюється через чітко структуровану організаційну структуру, де кожен підрозділ виконує свої специфічні завдання та відповідає за певні аспекти діяльності. Директор та заступники директора відіграють ключову роль у стратегічному плануванні та загальному управлінні підприємством, тоді як

спеціалізовані відділи забезпечують виконання конкретних функцій, таких як технологічне забезпечення, фінанси, управління персоналом, маркетинг та інші.

Розподіл функцій управління наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розподіл функцій управління на підприємства АТ «Житомирські ласощі»

Функція	Особи, що реалізують	Звітність
Планування	Директор - загальне стратегічне планування та прийняття ключових рішень. Заступник директора з маркетингу та продажів-планування маркетингових стратегій та кампаній. Заступник директора з матеріально-технічного постачання - планування закупівель та матеріально-технічного забезпечення. Технологічний відділ (головний технолог) - планування виробничих процесів та інновацій.	Стратегічний план підприємства. Бюджетні плани. Маркетингові плани та дослідження ринку. Виробничі плани та графіки.
Організація	Директор - загальне організаційне управління. Головний технолог - організація виробничих процесів. Фінансовий директор - організація фінансової діяльності. Відділ персоналу - організація роботи з персоналом, рекрутинг та навчання.	Організаційна структура підприємства. Опис посадових обов'язків. Процедури внутрішньої комунікації. Розподіл ресурсів та планування їх використання
Керівництво	Директор та заступники директора - лідерство та стратегічне керівництво. Відділ персоналу - управління мотивацією, навчанням та розвитком працівників. Керівники відділів - мотивація та управління своїми командами.	Програми мотивації та бонуси. План розвитку персоналу. Звіти про результати навчання та тренінгів. Опитування задоволеності працівників.
Контроль	Фінансовий директор - контроль фінансових показників. Відділ внутрішнього аудиту (якщо існує) - проведення аудиторських перевірок. Відділ виробництва та головний механік - контроль виробничих процесів та ефективності обладнання. Бухгалтерія - ведення фінансової звітності та контроль за витратами.	Фінансові звіти (баланс, звіт про прибутки та збитки). Звіти про виконання бюджетів. Аудиторські звіти. Звіти про виконання виробничих планів.
Інформаційне забезпечення	Відділ автоматизованої системи керування виробництвом - управління інформаційними системами виробництва. Фінансовий відділ - аналіз фінансової інформації. Відділ маркетингу - аналіз ринкових даних. Юридичний відділ - управління правовою інформацією	Оперативні та фінансові звіти. Аналітичні звіти та презентації. Документація інформаційних систем. Звіти з ринкових досліджень.

Продовження таблиці 2.2

Управління комунікаціями	Директор - загальне управління комунікаціями. Відділ маркетингу та продажів - зовнішні комунікації та взаємодія з клієнтами. Відділ персоналу - внутрішні комунікації з працівниками. Юридичний відділ - комунікації з регуляторами та партнерами. Відділ автоматизованої системи керування виробництвом - технічні комунікації та підтримка it-систем.	Протоколи нарад та зборів. Звіти про комунікаційні активності. Маркетингові матеріали та PR-звіти. Внутрішні інформаційні бюлетені.
Управління ризиками	Директор та заступники директора - стратегічне управління ризиками. Фінансовий директор - управління фінансовими ризиками. Юридичний відділ - управління правовими ризиками. Відділ виробництва - управління операційними ризиками. Відділ автоматизованої системи керування виробництвом - технічні ризики та кібербезпека.	Ідентифікація фінансових, операційних та стратегічних ризиків. Оцінка ймовірності та впливу ризиків. Розробка стратегій мінімізації ризиків. Впровадження заходів контролю та моніторингу ризиків.
Управління розвитком	Технологічний відділ (головний технолог) - розробка та впровадження нових технологій. Відділ автоматизованої системи керування виробництвом - інтеграція it-рішень у виробничі процеси. Відділ дизайну - розробка нових дизайнів продукції. Відділ маркетингу - вивчення ринкових потреб та впровадження нововведень відповідно до вимог споживачів.	Звіти про дослідження та розробки. Плани впровадження нових технологій. Презентації нових продуктів. Співпраця з партнерами та науковими установами.

**складено автором*

Отже, на підприємства склалася централізована структура розподілу повноважень. Головна перевага такого підходу полягає головним чином у особистій відповідальності працівників підприємства за свої дії, а недолік - відсутність свободи прийняття рішення рядовими працівниками та зниження ініціативності.

Структура керування підприємством створена для швидкого впливу на виробничий процес, починаючи від забезпечення матеріально-технічними ресурсами та закінчуючи реалізацією продукції, складанням статистичної звітності та веденням обліку виробничих витрат. Також ця структура спрямована на забезпечення стабільної та прибуткової діяльності підприємства у рамках, визначених його статутом.

Для визначення слабких та сильних сторін підприємства проведемо SWOT-аналіз.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз підприємства АТ «Житомирські ласощі»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висококваліфікована технологічна група підприємства постійно працює над розробкою нових видів продукції. 2. Наше підприємство забезпечує строгий контроль якості на кожному етапі виробництва кондитерських виробів. 3. На підприємстві працює численний кваліфікований персонал. 4. Підприємство оснащено численним сучасним обладнанням для виготовлення кондитерських виробів. 5. Ми пропонуємо широкий асортимент цукристих кондитерських виробів. 6. Якість нашої продукції підтверджена сертифікатами ISO 9001: 2008 «Система менеджменту якості» та ISO 22000: 2005 «Система безпеки харчових продуктів»	1. Підприємство стикається зі складнощами у сфері стратегічного планування. 2. Спостерігається зменшення обсягів виробництва за натуральними показниками. 3. Логістика підприємства функціонує не на повну ефективність. 4. Відсутня належна координація та взаємодія між відділами. 5. Ефективність логістичних процесів залишається недостатньою. 6. Фінансово-економічні показники діяльності погіршуються. 7. Рекламні кампанії мають обмежений напрям
Можливості	Загрози
1. Галузь стабільна, високорозвинена та зазвичай прибуткова. 2. Галузь зазнає стабільного попиту. 3. Галузь обіцяє значний потенціал для експорту. 4. Відзначається зростання попиту на продукцію з корисними інгредієнтами. 5. Відкриваються нові можливості для експорту. 6. Збільшення попиту на кондитерські вироби під час осінньо-зимового періоду та на свята. 7. Галузь активно інтегрується у сферу електронної комерції. 8. Галузь націлена на задоволення розширених потреб споживачів. 9. Кондитерська галузь мінімально вразлива до зниження доходів	1. Війна 2. Інтенсивна конкуренція та поява нових конкурентів. 3. Зростання цін на сировину. 4. Коливання валютних курсів. 5. Падіння доходів населення. 6. Ускладнення умов експорту через транспортні проблеми. 7. Залежність від імпортованої сировини. 8. Проблеми з технічним регулюванням. 9. Орієнтація споживачів на більш доступні продукти або продукцію в менших упаковках

**складено автором*

Проведений SWOT-аналіз підприємства АТ «Житомирські ласощі» вказує на серйозний потенціал завдяки комбінації висококваліфікованого персоналу, передових технологій та строгого контролю якості, що є вирішальними чинниками в забезпеченні високої репутації серед споживачів. Сильні сторони підприємства дозволяють йому адаптуватися до постійно змінюваних уподобань споживачів, а

сертифікації ISO підкреслюють зобов'язання до високих стандартів.

Водночас, підприємство стикається з внутрішніми викликами, як-от неефективність у стратегічному плануванні і координації, що може обмежувати його здатність швидко реагувати на ринкові зміни та оптимізувати виробничі процеси. Такі слабкості можуть посилюватися в контексті наявних загроз, особливо з огляду на зовнішні чинники, такі як війна, економічна нестабільність, і зростання цін на сировину.

Однак, галузеві тенденції і зміни у споживацьких вподобаннях відкривають нові можливості. Зокрема, стабільний попит та інтерес до продуктів з корисними інгредієнтами створюють перспективи для розширення продуктової лінії. Електронна комерція і експортні можливості можуть значно збільшити ринковий охоплення, що, у свою чергу, допоможе компенсувати внутрішні слабкості.

Ефективне вирішення цих викликів потребує комплексного підходу до стратегічного планування, покращення внутрішньої координації та зміцнення логістичних операцій. Підприємство повинно також активно управляти ризиками, пов'язаними зі змінами у сировинному ланцюзі та валютними коливаннями, щоб підтримувати стабільність і рости в довгостроковій перспективі. Підсумовуючи, успіх підприємства АТ «Житомирські ласощі» в майбутньому в значній мірі залежатиме від його спроможності інтегрувати внутрішні сили з зовнішніми можливостями та мінімізувати потенційний негатив від існуючих загроз.

2.2 Діагностика фінансово-економічного стану АТ «Житомирські ласощі»

Наступним етапом дослідження є аналіз фінансово-економічного стану підприємства АТ «Житомирські ласощі» з метою визначення його можливостей щодо подальшого розвитку та вдосконалення управління збутовою політикою.

У таблиці 2.3 наведено огляд основних економічних показників діяльності підприємства в 2021-2023 рр. Слід додати, що підприємство не публікує наведену

інформацію на власному сайті, проте передає її відповідним державним органам та установам.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності підприємства АТ «Житомирські ласощі»

№	Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
		2021	2022	2023	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	263023	406025	474383	211360	80,36
2	Валовий прибуток, тис. грн.	223664	55716	76988	-146676	-65,58
3	Чистий прибуток, тис. грн.	682	4893	15803	15121	2217,16
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	366108	496793	862884	496776	135,69
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	144595,5	132044	286808	142212,5	98,35
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	221512	364748	576076	354564	160,07
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	703	694	693	-10	-1,42
8	Фондовіддача	1,96	3,27	1,07	-0,89	-45,41
9	Фондомісткість	0,51	0,31	0,94	0,43	84,31
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	190,49	178,69	640,41	449,92	236,19
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	374,14	585,05	684,54	310,4	82,96
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,84	0,90	1,21	0,37	44,05

*розраховано автором за джерелом [85]

Чистий дохід підприємства демонструє стабільне зростання протягом трьох років, збільшившись з 263,023 тис. грн у 2021 році до 474,383 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про успішну реалізацію продукції, розширення ринків збуту, підвищення цінової політики. Зниження валового прибутку у 2022 році вказує на проблеми з контролем витрат або збільшення собівартості продукції. Попри зростання у 2023 році, рівень валового прибутку залишається нижчим порівняно з 2021 роком. Чистий прибуток підприємства значно зріс з 682 тис. грн у 2021 році до 15,803 тис. грн у 2023 році. Це може бути результатом підвищення ефективності управління витратами, зниження операційних витрат або збільшення прибутковості окремих напрямків діяльності. Загалом, зростання чистого прибутку

свідчить про покращення фінансової ефективності підприємства, незважаючи на зниження валового прибутку у 2022 році.

Середньорічна вартість активів значно зросла з 366,108 тис. грн у 2021 році до 862,884 тис. грн у 2023 році. Це вказує на значне розширення активів підприємства, через інвестиції в нові виробничі потужності, обладнання. Збільшення активів свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства, але підвищує фінансові зобов'язання та потребу в ефективному управлінні активами. Середньорічна вартість необоротних активів зменшилася у 2022 році з 144,595.5 тис. грн до 132,044 тис. грн, а потім значно зросла до 286,808 тис. грн у 2023 році, що є результатом продажу частини активів у 2022 році та значних інвестицій у нові необоротні активи у 2023 році. Зниження у 2022 році свідчить про оптимізацію активів або звільнення від непотрібних активів, тоді як значне зростання у 2023 році вказує на активне інвестування у розвиток підприємства. Середньорічна вартість оборотних активів суттєво зросла з 221,512 тис. грн у 2021 році до 576,076 тис. грн у 2023 році. Це є наслідком збільшення запасів, дебіторської заборгованості або готівки, що свідчить про розширення бізнесу та підвищення операційної діяльності. Зростання оборотних активів вказує на підвищення рівня ліквідності підприємства та здатність швидко реагувати на фінансові зобов'язання. Коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився з 0,84 у 2021 році до 1,21 у 2023 році, що вказує на підвищення ефективності використання оборотних активів для генерування продажів завдяки поєднанню управління запасами, дебіторською заборгованістю та іншими оборотними активами, що сприяє збільшенню доходів підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників залишається майже стабільною протягом трьох років, з невеликим зменшенням у 2022 та 2023 роках. Стабільна чисельність працівників говорить про ефективне використання людських ресурсів, незважаючи на розширення бізнесу та зростання активів. Продуктивність праці демонструє стабільне зростання з 374,14 тис. грн на працівника у 2021 році до 684,54 тис. грн у 2023 році завдяки підвищенню ефективності використання людських ресурсів та оптимізацію виробничих процесів.

Показник фондівіддачі відображає ефективність використання основного капіталу для генерування доходів, він значно зріс у 2022 році з 1,96 до 3,27, а потім суттєво впав до 1,07 у 2023 році. Підвищення у 2022 році вказує на оптимізацію використання основних активів, але падіння у 2023 році - на зниження ефективності або можливе перенасичення ринку. Фондомісткість зменшилася у 2022 році з 0,51 до 0,31, що вказує на зменшення основного капіталу на кожну одиницю продукції. У 2023 році показник зріс до 0,94, що може бути результатом значних інвестицій у основні активи. Фондоозброєність зросла суттєво у 2023 році з 178,69 до 640,41 тис. грн на працівника через значні інвестиції у основні активи або закупівлю нового обладнання.

Отже, фінансовий стан АТ «Житомирські ласощі» демонструє позитивні тенденції у зростанні доходів та прибутковості, а також покращення ефективності використання ресурсів. Проте, необхідно звернути увагу на зниження валового прибутку та нестабільність показників фондівіддачі та фондомісткості.

У таблиці 2.5 проведемо аналіз майна АТ «Житомирські ласощі».

Таблиця 2.5

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	137651	33,31	126438	21,79	447179	39,04	309528	224,86	5,73
в т.ч. основні засоби	133913	32,40	124012	21,37	443806	38,74	309893	231,41	6,34
2. Оборотні активи	275628	66,69	453868	78,21	698283	60,96	422655	153,34	-5,73
в т.ч. запаси	9101	2,20	9617	1,66	12721	1,11	3620	39,78	-1,09
дебіторська заборгованість	26477	6,41	443050	76,35	684363	59,75	657886	2484,75	53,34
грошові кошти	1648	0,40	722	0,12	1120	0,10	-528	-32,04	-0,30
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	128914	31,19	122436	21,10	516651	45,10	387737	300,77	13,91

Продовження таблиці 2.5

в т.ч. зареєстрований капітал	3219	0,78	3219	0,55	18219	1,59	15000	465,98	0,81
нерозподілений прибуток	-1986	-0,48	3009	0,52	68211	5,95	70197	- 3534,59	6,44
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,00	37	0,01	0	0,00	0	-	0,00
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	284365	68,81	457833	78,90	628811	54,90	344446	121,13	-13,91
БАЛАНС:	413279	100,00	580306	100,00	1145462	100,00	732183	177,16	0,00

**розраховано автором за джерелом [85]*

Аналіз структури та динаміки активів АТ «Житомирські ласощі» за період 2021–2023 років демонструє суттєве зростання загальної вартості майна компанії. За цей час загальні активи збільшилися з 413 279 тис. грн у 2021 році до 1 145 462 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 732 183 тис. грн або 177,16%. Така позитивна динаміка свідчить про активний розвиток підприємства та зростання його економічного потенціалу.

Необоротні активи зазнали значного приросту: з 137 651 тис. грн у 2021 році до 447 179 тис. грн у 2023 році, що складає 309 528 тис. грн або 224,86%. Їх частка в структурі активів змінилася: з 33,31% у 2021 році вона спочатку знизилася до 21,79% у 2022 році, а в 2023 році піднялася до 39,04%. Це вказує на активні інвестиції у довгострокові активи, особливо протягом 2023 року.

Основні засоби продемонстрували найбільше зростання: з 133 913 тис. грн у 2021 році до 443 806 тис. грн у 2023 році (+309 893 тис. грн, або 231,41%). Їх частка у структурі майна підвищилася з 32,40% до 38,74%. Це зростання, ймовірно, пов'язане з оновленням і модернізацією виробничого обладнання, що свідчить про стратегічний розвиток компанії та нарощування її виробничих потужностей.

Оборотні активи АТ «Житомирські ласощі» за період 2021–2023 років також значно зросли, збільшившись з 275 628 тис. грн до 698 283 тис. грн (або на 153,34%). Проте їх частка в загальній структурі активів знизилася з 66,69% у 2021 році до 60,96% у 2023 році, що свідчить про перерозподіл активів на користь необоротних. Запаси зросли з 9 101 тис. грн до 12 721 тис. грн (або на 39,78%), але

їхня частка в загальних активах залишається незначною (1,11%–2,20%). Дебіторська заборгованість показала найбільший приріст, збільшившись з 26 477 тис. грн у 2021 році до 684 363 тис. грн у 2023 році (або на 2 484,75%). Її частка у структурі майна зросла з 6,41% до 59,75%. Це може бути результатом збільшення продажів з відстрочкою платежу або труднощів із своєчасним отриманням коштів, що вимагає перегляду кредитної політики. Грошові кошти та їх еквіваленти зменшилися з 1 648 тис. грн у 2021 році до 1 120 тис. грн у 2023 році (або на 32,04%). Їх частка в загальних активах залишається мінімальною (0,10%–0,40%). Це зменшення може бути пов'язане з високими інвестиціями у необоротні активи чи збільшенням дебіторської заборгованості.

Загалом, за 2021–2023 роки підприємство демонструє значне зростання загальних активів, головним чином завдяки збільшенню основних засобів та дебіторської заборгованості. Інвестиції в основні засоби свідчать про прагнення до модернізації та розширення виробничих потужностей. Водночас стрімке зростання дебіторської заборгованості може створювати ризики для ліквідності та фінансової стабільності компанії, що потребує уваги до управління цією категорією активів.

У 2021–2022 роках спостерігається невелике зменшення власного капіталу з 128,914 тис. грн до 122,436 тис. грн, що супроводжується значним зростанням поточних зобов'язань (з 68,81% до 78,90%). Потім власний капітал різко зріс до 516,651 тис. грн, збільшивши свою частку в загальній структурі активів до 45,10%. Висновок: Різке зростання власного капіталу у 2023 році може бути наслідком значних інвестицій, реінвестування прибутку або залучення додаткового капіталу. Зменшення у 2022 році вказує на можливі фінансові труднощі або реструктуризацію капіталу.

Зареєстрований капітал залишався незмінним у 2021 та 2022 роках, а у 2023 році значно зріс, збільшившись майже у шість разів. Таке збільшення зареєстрованого капіталу свідчить про додаткові внески власників або акціонерів, що підсилює фінансову основу підприємства.

У 2021 році підприємство зазнало збитків, що відображається у негативному нерозподіленому прибутку. У 2022 році відбулося відновлення та позитивний

прибуток. У 2023 році нерозподілений прибуток значно зріс, що свідчить про ефективну фінансову діяльність та накопичення прибутку. Покращення нерозподіленого прибутку з 2021 по 2023 рік свідчить про покращення фінансової стабільності та зростання прибутковості підприємства.

Підвищення нерозподіленого прибутку та зареєстрованого капіталу також вказує на покращення фінансової стійкості та здатності підприємства накопичувати власні ресурси для подальшого розвитку.

Власний капітал у 2021 році становив 31,19% від загальної вартості пасивів. У 2022 рік спостерігалось зменшення до 21,10%. Зменшення у 2022 році може бути пов'язане з реструктуризацією капіталу, покриттям збитків або виплатою дивідендів. А з 2023 року є відновлення та зростання до 45,10%, що вказує на зміцнення фінансової основи підприємства. Значне зростання у 2023 році свідчить про нові інвестиції, реінвестування прибутку або залучення додаткового капіталу. Збільшення частки власного капіталу у 2023 році покращує фінансову автономію підприємства, зменшуючи залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Отже, аналіз структури та динаміки власного капіталу підприємства АТ «Житомирські ласощі» за період 2021–2023 років показав значне зростання власного капіталу, особливо у 2023 році, що свідчить про покращення фінансової стійкості та економічного потенціалу компанії. Зростання зареєстрованого капіталу та нерозподіленого прибутку підтверджує ефективність фінансової політики та управління витратами. Однак, підприємству необхідно продовжувати оптимізувати поточні зобов'язання та забезпечувати збалансоване інвестування для підтримки стабільного зростання та мінімізації фінансових ризиків.

На наступному етапі оглянемо механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства у таблиці 2.6.

Фінансовий стан підприємства АТ «Житомирські ласощі» за аналізований період демонструє значні зміни у структурі доходів та витрат, що відображаються на загальній прибутковості та фінансовій стабільності компанії. Починаючи з 2021 року, підприємство спостерігає стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції, який збільшився з 263,023 тис. грн у 2021 році до 474,383 тис. грн у 2023

році. Це свідчить про розширення ринкової присутності, збільшення обсягів продажів або підвищення цінової політики, що позитивно впливає на загальний фінансовий результат. Водночас собівартість реалізованої продукції також зросла, збільшившись з 223,664 тис. грн у 2021 році до 397,395 тис. грн у 2023 році. Незважаючи на це, валовий прибуток підприємства демонструє зростання, хоча і з меншою темпами, ніж чистий дохід.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства АТ «Житомирські ласощі»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	263023	406025	474383	211360	80,36
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	223664	350309	397395	173731	77,67
Валовий: прибуток (збиток)	39356	55716	76988	37632	95,62
Інші операційні доходи	3709	14148	70989	67280	1813,97
Адміністративні витрати	19823	22750	34452	14629	73,80
Витрати на збут	26744	33325	48009	21265	79,51
Інші операційні витрати	12472	19442	61472	49000	392,88
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-15978	-5343	4044	20022	-125,31
Фінансові витрати	0	15	0	0	-
Інші витрати	56	155	75924	75868	135478,57
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	740	5967	19272	18532	2504,32
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	682	4893	15803	15121	2217,16

*розраховано автором за джерелом [85]

У 2021 році валовий прибуток становив 39,356 тис. грн, зростаючи до 76,988 тис. грн у 2023 році. Це вказує на певну ефективність управління витратами виробництва, проте необхідно звернути увагу на значне зростання інших операційних доходів та витрат, особливо у 2023 році, коли інші операційні доходи досягли 70,989 тис. грн, що є суттєвим приростом порівняно з попередніми роками.

Адміністративні витрати поступово зростають протягом трьох років, досягнувши 34,452 тис. грн у 2023 році, що свідчить про збільшення витрат на

управління та адміністративні функції підприємства. Витрати на збут також зросли з 26,744 тис. грн у 2021 році до 48,009 тис. грн у 2023 році, що може бути пов'язано з розширенням маркетингових активностей, збільшенням витрат на рекламу та просування продукції на ринку. Особливо значне зростання відбулося у категорії інших операційних витрат, які зросли з 12,472 тис. грн у 2021 році до 61,472 тис. грн у 2023 році. Це може свідчити про збільшення адміністративних витрат, витрат на підтримку бізнес-процесів або інші непередбачувані операційні витрати, що потребують подальшого аналізу.

Фінансовий результат від операційної діяльності підприємства показав суттєве покращення, переходячи від збитків у 2021 році (-15,978 тис. грн) до прибутку у 2023 році (4,044 тис. грн). Це відображає зменшення операційних збитків та покращення ефективності операційної діяльності. Чистий фінансовий результат також демонструє значне зростання, збільшившись з 682 тис. грн у 2021 році до 15,803 тис. грн у 2023 році, що свідчить про покращення загальної прибутковості підприємства.

Однак, незважаючи на зростання прибутків, важливо звернути увагу на суттєве зростання інших операційних витрат, яке може впливати на довгострокову стабільність фінансового стану підприємства. Значне зростання інших операційних витрат у 2023 році може бути наслідком збільшення обсягів виробництва, розширення бізнесу або несподіваних витрат, що потребує подальшого моніторингу та контролю.

Зростання інвестицій у компанію також відображається у зростанні середньорічної вартості активів, що збільшилася з 366,108 тис. грн у 2021 році до 862,884 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про активний розвиток підприємства, збільшення виробничих потужностей та інвестиції у довгострокові активи, що сприяє підвищенню економічного потенціалу компанії.

Отже, аналіз фінансового стану підприємства АТ «Житомирські ласощі» за період 2021–2023 років показав значне зростання чистого доходу та чистого прибутку, що свідчить про успішне розширення бізнесу та покращення фінансової ефективності. Однак, супроводжуюче зростання собівартості та інших операційних

витрат вказує на необхідність посилення контролю за витратами та оптимізації бізнес-процесів. Значне зростання нерозподіленого прибутку та середньорічної вартості активів підкреслює ефективність інвестиційної політики підприємства, але велике зростання інших операційних витрат у 2023 році може свідчити про потенційні фінансові ризики, що потребують детальнішого аналізу. Для забезпечення стабільного зростання та фінансової стійкості компанії рекомендується впровадження заходів щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності управління ресурсами та посилення контролю за операційними витратами. Це дозволить підприємству зберегти позитивні тенденції у зростанні прибутковості та забезпечити довгострокову фінансову стабільність.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства АТ «Житомирські ласощі» проаналізована у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства АТ «Житомирські ласощі»

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2023 р.	
	2021	2022	2023	+, -	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,97	0,99	1,11	0,14	14,43
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,00	0,00	-0,01	-100,00
3. Чистий оборотний капітал	6793	-3965	69472	62679	922,70
4. Коефіцієнт автономії	0,31	0,21	0,45	0,14	45,16
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,45	0,27	0,82	0,37	82,22
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,03	-0,01	0,10	0,13	-433,33
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,72	0,82	0,55	-0,17	-23,61
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,04	3,32	0,92	-1,12	-54,90
9. Рентабельність господарської діяльності, %	0,00	0,01	0,03	0,03	-
10. Рентабельність власного капіталу, %	0,00	0,04	0,03	0,03	-
11. Рентабельність продукції, %	0,30	1,40	3,98	3,68	1226,67

*розраховано автором за джерелом [85]

Коефіцієнт загальної ліквідності підприємства зростав протягом більшої частини періоду, зокрема досяг 1,11 у 2023 році, що вказує на здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Однак, цей показник залишався близьким до одиниці, що свідчить про постійну потребу в ретельному управлінні ліквідністю. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який відображає здатність підприємства негайно погашати свої поточні зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів, залишався на дуже низькому рівні протягом всього періоду, що свідчить про недостатню кількість грошових коштів на рахунках.

Чистий оборотний капітал показує позитивну тенденцію до зростання, особливо в 2023 році, коли він досяг 69,472 тис. грн. Це свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства та здатність фінансувати поточну діяльність за рахунок власних обігових коштів.

Коефіцієнт автономії показує значне зниження до 0,21 у 2022 році, з подальшим зростанням до 0,45 у 2023 році. Це вказує на зменшення частки власних коштів у загальній структурі фінансування підприємства, що може збільшувати залежність від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стабільності відображає здатність підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок власних та довгострокових зобов'язань. Показник знижувався до 0,27 у 2022 році, проте зріс до 0,82 у 2023 році, що свідчить про покращення фінансової стабільності та зменшення ризиків.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними засобами був негативним або близьким до нуля протягом більшої частини періоду, що свідчить про недостатнє фінансування оборотних активів за рахунок власних коштів. Проте у 2023 він зріс до 0,10.

Коефіцієнт оборотності активів, який відображає ефективність використання активів для генерування доходу, знижувався протягом періоду, досягнувши 0,55 у 2023 році. Це може свідчити про зниження ефективності використання активів підприємства. Коефіцієнт оборотності власного капіталу також демонстрував

зниження, зокрема до 0,92 у 2023 році, що вказує на зниження швидкості, з якою власний капітал генерує доходи.

Рентабельність господарської діяльності та рентабельність власного капіталу зазнали коливань, але загалом залишались низькими. Це свідчить про невисоку ефективність підприємства у використанні своїх ресурсів для отримання прибутку. Рентабельність продукції різко зросла, що вказує на значне підвищення прибутковості продукції.

Загалом, фінансовий стан підприємства демонструє позитивні зрушення у 2023 році після періоду коливань та викликів. Проте існує потреба в подальшому покращенні ліквідності, фінансової стабільності та ефективності використання активів для забезпечення стабільного та довготривалого зростання.

2.3 Аналіз управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» в цифровому просторі

Управління збутовою політикою в цифровому просторі на такому підприємстві включає в себе не тільки безпосередній збут через відділ продажів, але й широку стратегічну роботу, яка включає маркетинг, дослідження ринку, планування кампаній та управління відносинами з клієнтами. Для цього на підприємстві АТ «Житомирські ласощі» функціонують два ключових відділи, що займаються збутом: відділ продажів та експортний відділ. Ця організаційна структура збутової діяльності не відповідає сучасним ринковим вимогам через відсутність ефективної координації між цими підрозділами. Кожен відділ діє самостійно, не узгоджуючи свої дії з іншими, що призводить до втрати єдності в стратегії впливу на ринок. Така роз'єднаність обмежує можливості компанії адекватно реагувати на зміни у попиті, ринкових тенденціях та вподобаннях споживачів. Управління збутом та збутовою політикою в даний час розподіляється між цими відділами наступним чином:

1. Заступник директора з маркетингу та продажів - ця особа має ключову роль у формуванні та виконанні збутової політики підприємства. Завданнями

такого заступника, зокрема, є аналіз ринкових тенденцій, розробка маркетингових стратегій та встановлення довгострокових цілей відділу продажів.

2. Відділ продажів - безпосередньо виконує збут продукції підприємства, реалізація стратегій, розроблених маркетинговим відділом, та щоденне управління продажами.

3. Експортний відділ - спеціалізується на збуті продукції за межами країни, що включає в себе вивчення міжнародних ринків, адаптацію продуктів до іноземних стандартів та вимог, та взаємодію з іноземними партнерами.

4. Відділ маркетингу - розробляє маркетингові кампанії та просування продуктів, що є основою для стимулювання продажів та підвищення іміджу бренду на ринку.

5. Бухгалтер відповідає за підготовку фінансових та статистичних звітів, перевіряючи їх відповідність до первинних документів.

6. Юридичний відділ забезпечує кваліфіковане складання договорів як з постачальниками, так і з покупцями, гарантуючи укладення угод на умовах, що оптимізують вигоду підприємства.

Відзначимо, що існуюча системи управління збутовою політикою в цифровому просторі на підприємстві є незмінно на протязі всієї його діяльності. Служба збуту повинна бути самостійним структурним підрозділом підприємства, оскільки, згідно з практикою, якщо вона функціонує як частина іншого відділу, це призводить до її залежності та обмеження в оперативному прийнятті рішень. Самостійність дозволяє службі збуту ефективніше реагувати на зміни ринку, а також розробляти та впроваджувати стратегії, що відповідають актуальним вимогам і цілям компанії. Це створює умови для підвищення загальної ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Під час аналізу збутової політики АТ «Житомирські Ласоці» варто відзначити, що збут ведеться за моделлю вертикальної маркетингової системи. Ця система організації каналів дистрибуції забезпечує координацію дій всіх учасників з метою ефективнішого розподілу товарів.

Підприємство використовує прямий канал збуту та 25 партнерів-дистриб'юторів, тобто на підприємстві використовуються одночасно однорівневий та дворівневий канали збуту. Дистриб'юторська система співпраці підприємства характерна як для внутрішнього ринку (офіційні дистриб'ютори по Україні), так і для зовнішнього ринку. Стосовно відносин із дистриб'юторами та дилерами, існують цінові вертикальні обмеження, які дозволяють постачальнику встановлювати максимальні та мінімальні ціни. Рекомендована націнка становить 25%, що обмежено договором з АТ «Житомирські ласощі». Додаткові обмеження включають ексклюзивні договори, переважні умови для деяких контрагентів, фіксацію мінімальних або максимальних обсягів поставок, а також пов'язані купівлі та продажі.

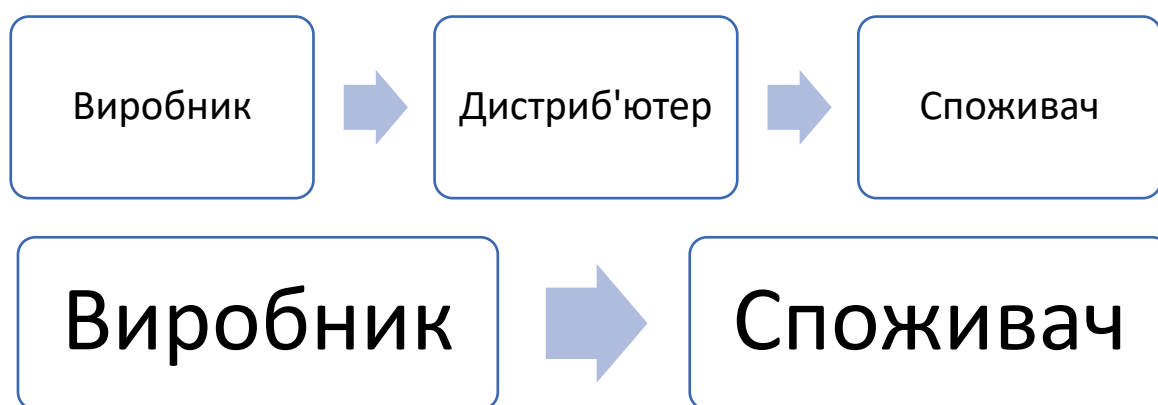


Рис. 2.4 Канали збуту продукції АТ «Житомирські Ласощі»

**складено автором*

Перший канал АТ «Житомирські Ласощі» використовує на умовах оптової торгівлі, а другий на умовах роздрібною та оптової торгівлі. Саме під час використання другого типу каналу розподілу спостерігається активне використання цифрового простору. Крім того, компанія активно розвиває прямі оптові продажі, включно через власний інтернет-магазин. Розвиток власної оптової системи є ключовим завданням для відділу збуту.

З огляду на збільшення онлайн-продажів під час карантину, застосування цифрових технологій для автоматизації збутових процесів стає важливим стратегічним завданням. Хоча основні обсяги збуту продовжують реалізовуватися через посередників, частка прямих продажів зростає, особливо через власний інтернет-магазин, де відбулося зростання на 46,7% за останній період.

Тому для організації збуту в цифровому просторі та отримання зворотнього зв'язку від споживачів та партнерів, а також підвищення обізнаності у споживачів та просування власної продукції АТ «Житомирські ласощі» створило власний сайт. Сайт функціональний та оптимізований під пошукові системи власний сайт (<https://zl.com.ua/>). Під поняттям «функціональний та оптимізований» сайт прийнято розуміти комплекс таких компонентів: набір пов'язаних між собою web-сторінок, що мають однорідний дизайн, дво- та трирівневу структуру; мапа сайту; файл robots.txt; унікальний SEO-оптимізований під пошукові системи контент; зрозумілі форми зворотного зв'язку (звернутися до спеціаліста, написати листа, зворотний зв'язок); зручний для користувача інтерфейс. Але слід відмітити наявність на сайті «важких» компонентів (плагінів, скриптів та інших доповнень), що може викликати незручності у завантаженні та користуванні сайтом на мобільних пристроях.

У 2023 році підприємство змінило дизайн сайту та модернізувало його. На рис. 2.4 наведена головна сторінка сайту.

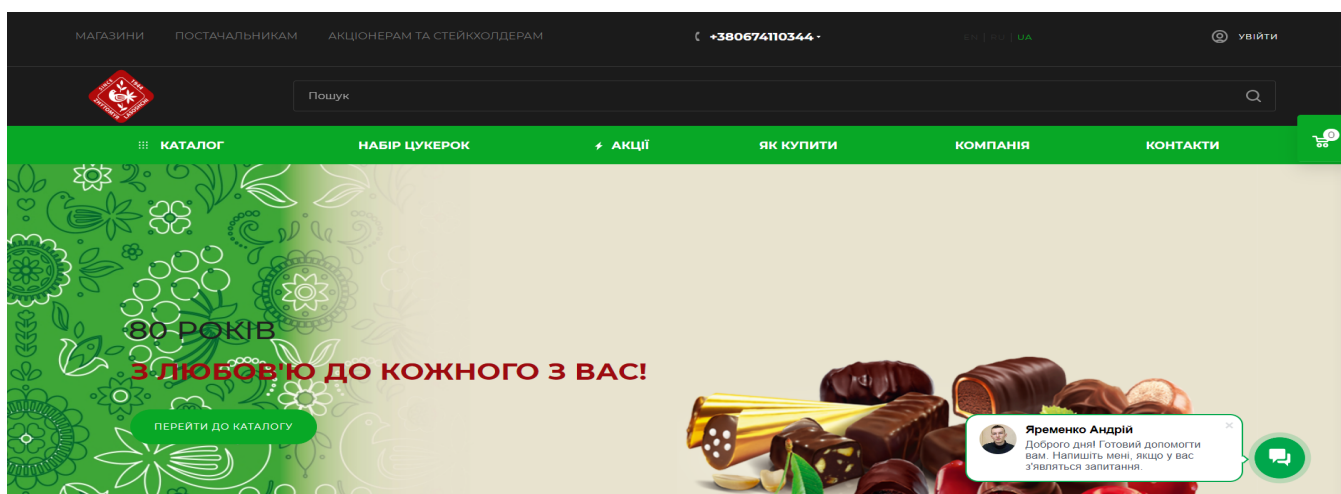


Рис. 2.5 Головна сторінка сайту підприємства АТ «Житомирські ласощі»

**складено автором за джерелом [81]*

Для персоналізації комунікації з покупцями з'явився персональний помічник. Йому можна задати будь-яке питання. Відповідає оператор з використанням стандартизованих шаблонів-скриптів. Наявність зворотного зв'язку у вигляді чату з живим оператором значно покращує управління збутом, адже вона забезпечує миттєву підтримку клієнтів, дозволяючи швидко вирішувати їхні запитання та проблеми. Це підвищує задоволеність клієнтів та їхню вірогідність до повторних покупок. Крім того, оперативне отримання зворотного зв'язку дозволяє компанії швидше реагувати на ринкові зміни та адаптувати продукцію відповідно до потреб споживачів, що може сприяти зростанню продажів.

Також сайт поєднано з власним Інтернет-магазином підприємства, де представлена вся продукція, тому за допомогою сайту споживачі, можуть візуально оцінити продукцію та прочитати її склад, отримати інформацію про калорійність та особливості зберігання. Такий підхід забезпечую більшу довіру з боку покупців, так як інформація про товари підприємства доступна кожному користувачу мережі Інтернет, що дозволяє споживачеві думати про прозорість загальної діяльності підприємства АТ «Житомирські ласощі».

Споживач може обрати різні варіанти оплати: карткою або при отриманні товару. Послуги безкоштовної доставки при замовленні на певну суму немає. Зручність оплати збільшує задоволеність клієнтів і потенційно підвищує обсяги продажів. Водночас, відсутність безкоштовної доставки може бути перешкодою для деяких покупців, особливо в електронній торгівлі, де конкуренти можуть пропонувати цю послугу. Також зазвичай покупці воліють обрати товару на суму, що дозволяє безкоштовну доставку, тому її наявність стимулювала б збут.

Доставка здійснюється операторами ТОВ «Нова пошта» та ДП «Укрпошта». Для контролю підприємство використовує спеціалізовані сервіси, створені цими компаніями. Ці сервіси дозволяють створювати декларації, слідкувати за вантажем, перенаправляти його на інші відділення, інформувати клієнтів про надходження його товару. Автоматизація через цифрові інструменти також допомагає виявляти і усувати затримки та інші проблеми у логістичних операціях, що сприяє більшій ефективності і зниженню витрат.

Окрема сторінка присвячена знижкам та акціям. Сторінка з акціями і знижками допомагає привернути увагу покупців і спонукає їх до покупки, що є важливим аспектом стимулювання продажів.

Сайт АТ «Житомирські ласощі» включає персональний кабінет для покупців, який дозволяє управляти особистими даними та слідкувати за станом замовлень. Для доступу необхідно ввести логін і пароль. Це створює зручність для користувачів та може підвищити їхню лояльність, забезпечуючи легкий доступ до інформації про замовлення та особисті дані. Персональний кабінет на сайті «Житомирські ласощі» включає такі функції, як перегляд поточних замовлень, історію замовлень, особисті дані, кошик, контакти, підписки та вихід з системи. Це дозволяє клієнтам керувати своїми покупками та контактною інформацією ефективно та зручно, що сприяє підвищенню збуту продукції через підтримку високого рівня задоволеності клієнтів. Наявність інструментів для керування особистими даними та замовленнями може спонукати покупців частіше відвідувати сайт і здійснювати повторні покупки, збільшуючи тим самим обсяги продажів компанії.

На рис. 2.6 представлено територіальний розподіл відвідувань електронних посилань АТ «Житомирські ласощі» в Україні.

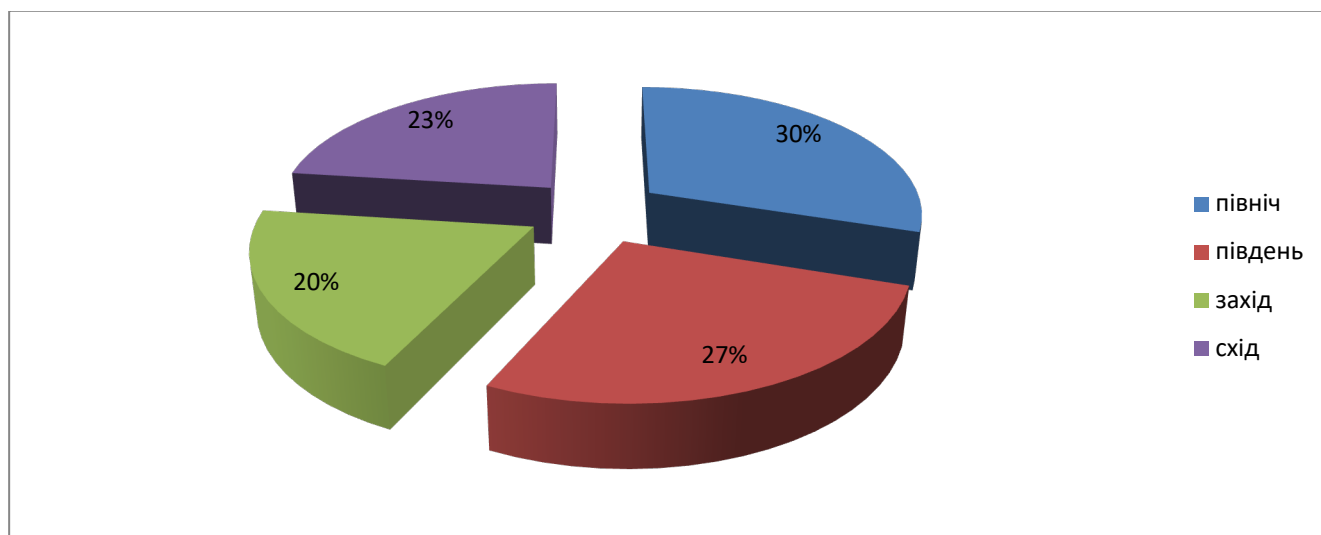


Рис. 2.6 Структура відвідування сайту АТ «Житомирські ласощі» в Україні за регіональним показником, %

**розраховано автором*

Сайт якісно оформлений та але не досить добре наповнений інформацією англійською мовою. У розділі для партнерів та інвесторів немає даних про фінансову звітність та презентаційних матеріалів о підприємстві. Недостатня інформація англійською мовою та відсутність важливих даних для партнерів і інвесторів можуть суттєво вплинути на управління збутом. Для залучення міжнародних клієнтів і партнерів необхідно мати багатомовний контент, який висвітлює деталі про продукцію, фінансовий стан та стратегічні переваги компанії. Відсутність цієї інформації може обмежити можливості розширення ринків та підвищити ризики непорозумінь із потенційними іноземними інвесторами чи дистриб'юторами, що згодом впливає на ефективність збуту і загальну конкурентоспроможність підприємства на міжнародному рівні. На рис. 2.7 наведено розподіл відвідування електронних посилань АТ «Житомирські ласощі» за країнами та регіонами світу.



Рис. 2.7 Структура відвідування сайту АТ «Житомирські ласощі» за країнами та регіонами світу, %

**розраховано автором*

З наведених даних можна відмітити, що 12% відвідувачів сайту походять з інших країн. Отже цей інструмент використовується неефективно в управління міжнародною збутовою діяльністю підприємства.

Контекстна реклама в АТ «Житомирські ласощі» налаштована в такій пошуковій системі, як Google. Контекстна реклама розміщується за адресою:

<http://adwords.google.com/>. Робота з контекстною рекламою проводиться регулярно. Результат від цього виду реклами легко відстежити, адже достатня кількість клієнтів приходить власне завдяки їй. Можна зазначити, що підприємство активно розвиває цей канал збуту.

Підприємство має власні аккаунти в Facebook [82], Instagram [83], YouTube [84]. Управління збутом через акаунти у соціальних мережах включає кілька ключових стратегій:

1. Промоція продукції. Регулярне розміщення якісного контенту про нові продукти, спеціальні пропозиції та акції, що стимулює інтерес і покупки.
2. Взаємодія з клієнтами. Активне спілкування з підписниками, відповіді на запитання та коментарі, що підтримує високий рівень задоволеності клієнтів і сприяє їхній лояльності.
3. Аналітика і зворотній зв'язок. Використання інструментів соціальних мереж для аналізу ефективності кампаній та збору даних про реакції і переваги аудиторії.
4. Таргетована реклама. Використання рекламних інструментів соціальних мереж для досягнення цільової аудиторії з високою точністю, що дозволяє оптимізувати витрати на рекламу та підвищити її ефективність.

Ці стратегії допомагають не лише підтримувати постійний зв'язок з клієнтами, але й адаптувати пропозиції відповідно до їхніх потреб і вподобань.

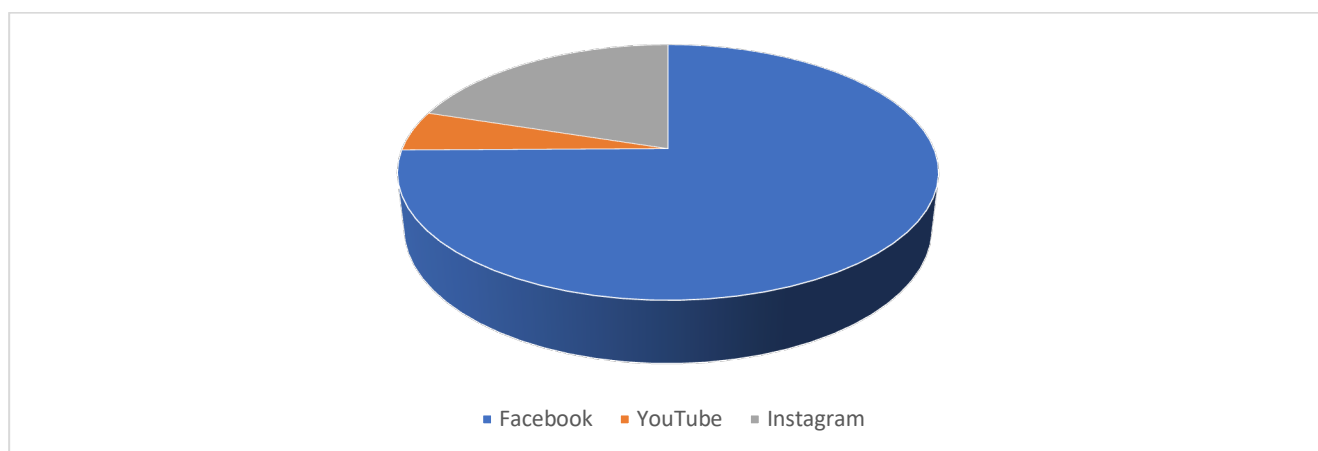


Рис. 2.8 Кількість клієнтів АТ «Житомирські ласосці» із соціальних мереж, 2023 р.

**розраховано автором*

Аккаунти ведуться українською мовою згідно вимог законодавства. Англійська мова у дописах відсутня. У рекламних матеріалах та постах у соціальних мережах присутнє посилання на Інтернет-магазин підприємства.

Наявність власних сторінок на спеціалізованих торгівельних платформах як Prom.ua та Rozetka забезпечує АТ «Житомирські ласощі» додаткові канали збуту, які розширюють ринковий охоплення та збільшують доступність продукції для широкого кола споживачів. Це дозволяє компанії ефективно управляти збутом, забезпечувати стабільний потік доходів, та швидко реагувати на зміни попиту на ринку. Крім того, розміщення на популярних майданчиках підвищує довіру до бренду, оскільки ці платформи зазвичай мають високі стандарти якості обслуговування.

Для аналітики даних використовується система Google Analytics, яка дозволяє вести детальний облік взаємодій з клієнтами.. Наприклад, якщо клієнт часто купує певний тип продукції, система може автоматично пропонувати у соціальних мережах рекламу схожі товари або спеціальні пропозиції, сприяючи підвищенню продажів. Використання соціальних мереж для аналітики дозволяє виявляти, які пости залучають найбільше уваги і взаємодії, які рекламні кампанії є найефективнішими, і як покращити взаємодію з клієнтами. Наприклад, аналіз коментарів та лайків може вказувати на переваги аудиторії, допомагаючи налаштувати контент під потреби цільової групи.

Також Google Analytics дозволяє аналізувати трафік сайту та поведінку користувачів, зокрема, які сторінки відвідують найчастіше, де вони проводять найбільше часу, і через що вони залишають сайт. Це допомагає вдосконалювати сайт, роблячи його більш зручним і привабливим для користувачів.

Інформація, отримана з різних каналів збуту в цифровому просторі, аналізується разом. Дашборди візуалізації даних дозволяють керувати великими обсягами інформації шляхом узагальнення даних у зрозумілі візуальні формати. Наприклад, для АТ «Житомирських ласощів» дашборд дає можливість відображати, як різні продукти продаються у різні часи року, що допомагає виявити сезонні тенденції і планувати збільшення виробництва перед піками попиту. Також

можна інтегрувати дані з маркетингових кампаній, щоб бачити, як різні стратегії впливають на продажі. Це дає можливість швидко адаптувати маркетингові та збутові стратегії на основі актуальних даних.

З 2020 року спостерігається збільшення витрат та зусиль на збут у цифровому просторі. Для оцінки ефективності управління цим напрямком доцільно оглянути як загальні показники збуту, так і показники збуту виключно у цифровому просторі.

З 2022 року спостерігається зростання витрат на збут. Динаміка витрат на збут наведена на рис. 2.9.

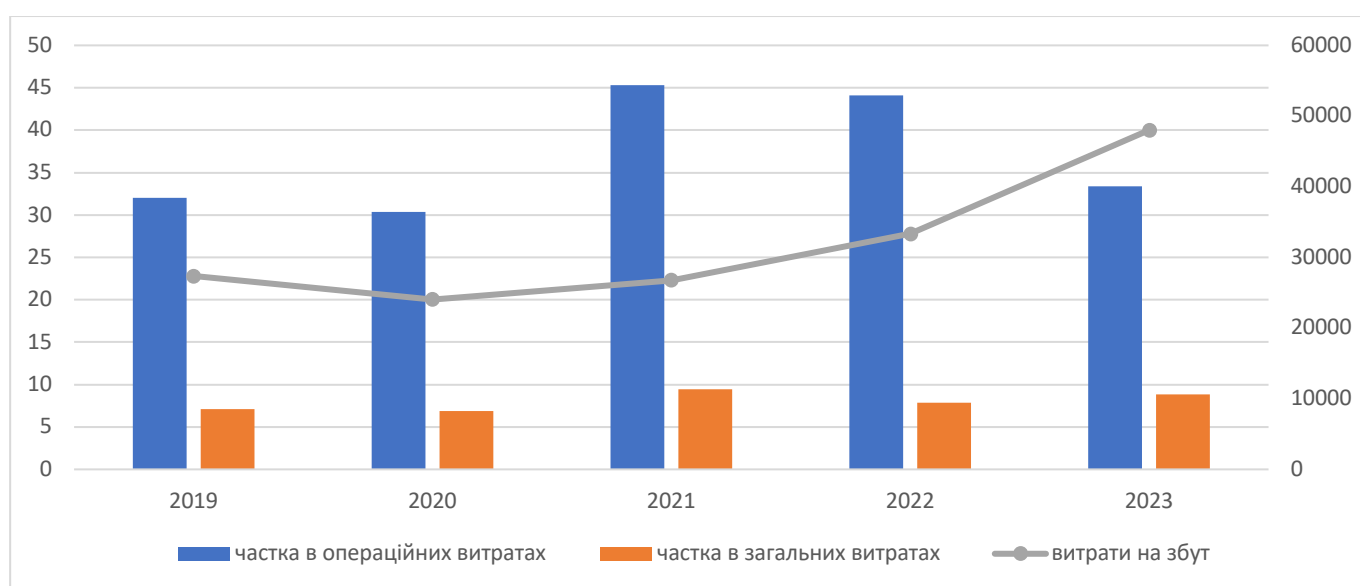


Рис. 2.9 Динаміка витрат на збут підприємства АТ «Житомирські Ласощі» у 2019-2023 рр.

**складено автором за джерелом [85]*

За результатами дослідження, виявлено, що збутові витрати значно зросли - на 74,44%. Це підкреслює, що АТ «Житомирські Ласощі» витрачає все більше ресурсів для досягнення планових обсягів продажів. Також цей стрімкий ріст збутових витрат протягом аналізованого періоду свідчить про збільшення інвестицій у дистрибуцію та маркетингові заходи. Важливо відмітити, що співробітництво з посередниками зобов'язує компанію до значних фінансових витрат.

Разом з тим виручка від реалізації збільшувалася меншими темпами, протягом аналізованого періоду вона зросла на 54,83%.

Аналіз динаміки збуту продукції АТ «Житомирські ласощі» наведено на рис. 2.10. Протягом 2023 року АТ «Житомирські ласощі» випустило 48 нових видів якісної та безпечної продукції, серед яких: цукерок – 33 видів, вафель – 4 види, печива – 11 видів.

Загалом, дані свідчать про те, що після періоду спаду в 2020-2021 роках підприємство змогло адаптуватися до змін у споживацьких вподобаннях і ринкових умовах, що призвело до значного зростання продажів у наступні роки.

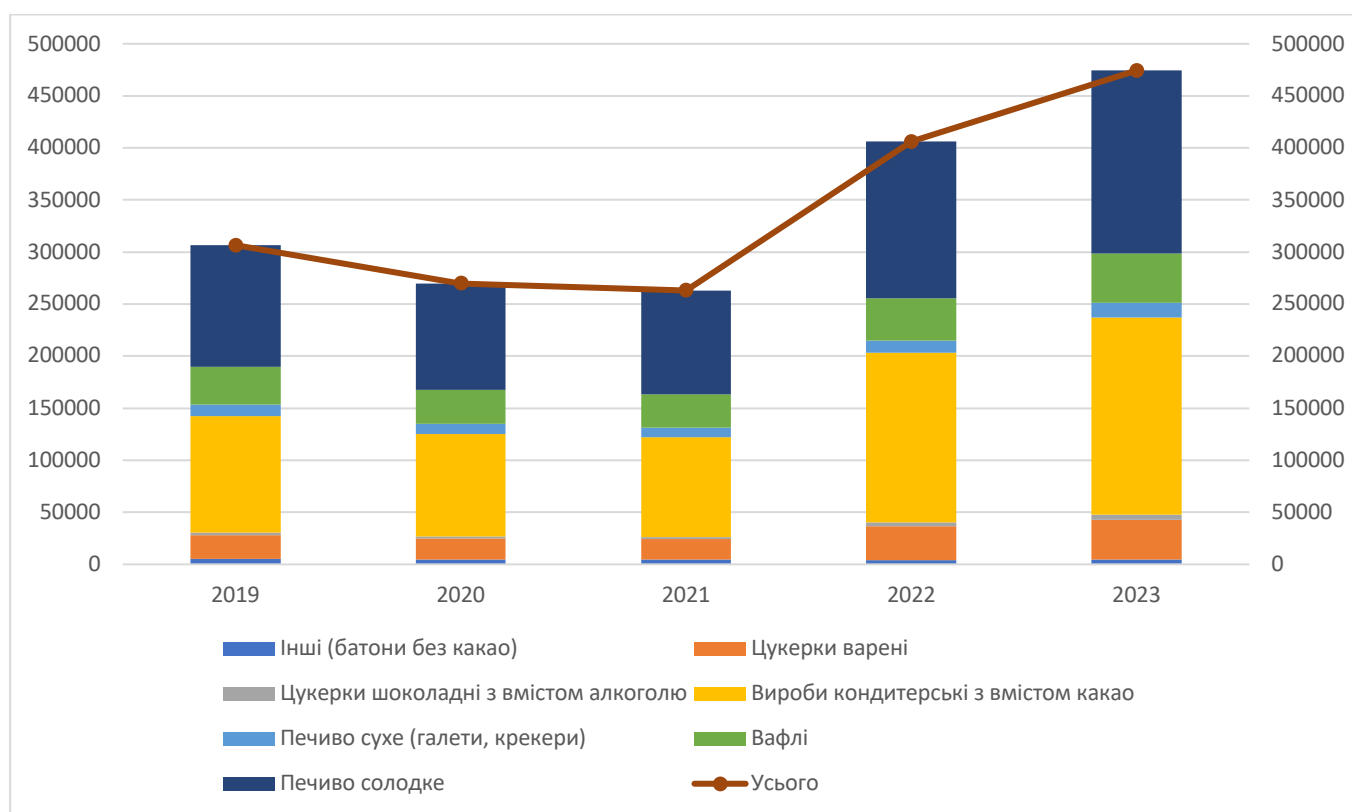


Рис. 2.10 Аналіз динаміки збуту АТ «Житомирські ласощі» за 2019-2022 р. за товарними групами, тис. грн.

**побудовано автором*

Показники ефективності управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники ефективності управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» за 2019-2022 р.

№	Показник	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.
		2019	2020	2021	2022	2023	
1	Частка ринку за обсягом продажу, %	4,65	4,71	2,11	4,56	6,02	1,37
2	Питома вага чисельності працівників, які займаються збутом, %	2,8	2,8	2,9	3,5	3,4	0,6
3	Коефіцієнт оборотності товарних запасів, грн.	7,89	34,99	24,74	36,43	31,24	23,35
4	Тривалість обороту товарних запасів, дні	45,60	10,29	14,55	9,88	11,52	-34,08
5	Частка збутових витрат по відношенню до витрат операційної діяльності, %	31,99	30,38	45,30	44,13	33,36	1,37
6	Частка збутових витрат по відношенню до обсягу реалізованої продукції, %	0,09	0,09	0,10	0,08	0,10	0,01
7	Рентабельність продукції, %	-3,86	4,54	0,30	1,40	3,98	7,84
8	Рентабельність продажів, %	-3,79	4,57	0,26	1,21	3,33	7,12
9	Співвідношення збутових витрат і обсягу продажу	0,09	0,09	0,10	0,08	0,10	0,01
10	Норма прибутку на вкладений капітал у вигляді збутових витрат, грн.	-3,28	0,63	13,26	1,97	0,80	4,08

*розраховано автором за джерелом [85]

Аналізуючи показники ефективності управління збутовою політикою підприємства протягом 2019-2023 років, можна відзначити динаміку в ключових аспектах її операцій. Частка ринку за обсягом продажу показує коливання, зі спадом у 2021 році до 2,11% і значним зростанням до 6,02% у 2023 році, що свідчить про відновлення позицій підприємства на ринку.

Чисельність працівників, які займаються збутом, також зросла з 2,8% у 2019 році до 3,5% у 2022 році, що може вказувати на збільшення фокусу на збутовій діяльності. Коефіцієнт оборотності товарних запасів значно збільшився у 2020 році, але потім стабілізувався, що свідчить про покращення управління запасами. Тривалість обороту товарних запасів зменшилася з 45,60 днів у 2019 році до

приблизно 10 днів у наступні роки, що позитивно впливає на ліквідність і ефективність операцій підприємства. Частка збутових витрат по відношенню до витрат операційної діяльності значно зросла в 2021 році, але потім знову знизилася, що відображає оптимізацію витрат.

Рентабельність продукції і продажів показала позитивну динаміку з негативних значень у 2019 році до позитивних у 2023 році, що вказує на поліпшення фінансової ефективності збутових операцій. Співвідношення збутових витрат і обсягу продажу стабілізувалося, з невеликими коливаннями, що підтверджує стабільність витрат у збутовій діяльності.

Логістична система підприємства зазнає значних непродуктивних втрат. Серед іншого, АТ «Житомирські Ласощі» стикається зі значними періодами обороту запасів та їх невисокою оборотністю, а також із тривалими часовими витратами на доставку товарів до споживачів, що вимагає значних фінансових інвестицій в зберігання запасів. Як видно, найбільшою проблемою є значні витрати на підтримку збутових операцій, які щороку лише зростають, що безпосередньо впливає на кінцеві фінансові результати компанії.

Загалом, динаміка показників відображає зусилля підприємства щодо оптимізації своєї збутової діяльності, покращення управління запасами і ефективності продажів, що в кінцевому підсумку призводить до збільшення рентабельності та частки ринку. АТ «Житомирські ласощі» володіє ефективною і прибутковою системою збуту, яка добре структурована та сприяє зростанню прибутків підприємства. Проте, незважаючи на очевидні переваги цієї системи, існують суттєві недоліки. Зокрема, компанії доводиться з року в рік збільшувати витрати на підтримку системи збуту, що впливає на зменшення чистого прибутку.

Для оцінки ефективності управління збутовою політикою саме в цифровому просторі порівняємо витрати на збут у цьому напрямки та обсяги реалізованої таким чином продукції на рис. 2.11. Виручка від реалізації зросла, показуючи стійке збільшення, особливо значний стрибок відзначається в 2023 р., що також збігається з загальним трендом збільшення обсягів реалізації продукції підприємства. Витрати на збут у цифровому просторі також зросли, але менш динамічно. При

цьому зростання витрат відбувалося поступово кожного року, крім 2023 року, де спостерігається зниження в порівнянні з попереднім роком. Найбільші темпи зростання спостерігаються у 2020 році, коли АТ «Житомирські ласощі» почало більш активно використовувати цифрові канали збуту як відповідь на виклики, спричинені пандемією.

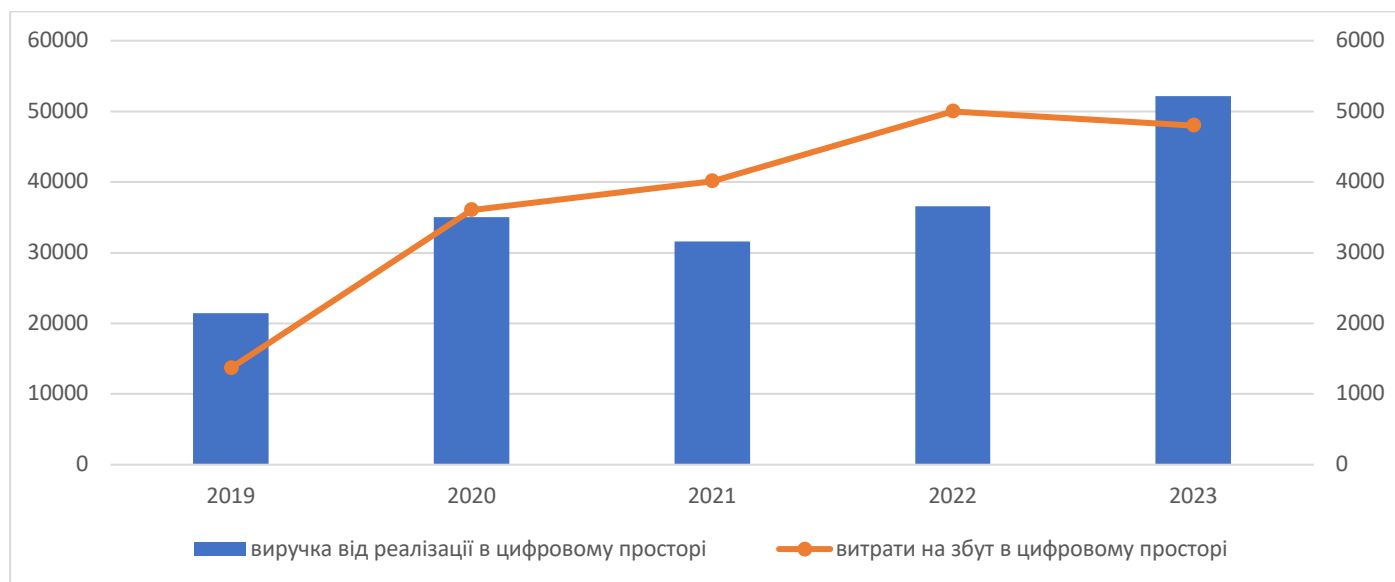


Рис. 2.11 Співвідношення виручки від реалізації та витрат на збут у цифровому просторі АТ «Житомирські ласощі»

**розраховано автором*

Загалом, спостерігається позитивний тренд, коли виручка зростає швидше за витрати на збут. Це свідчить про покращення ефективності збутових операцій та можливе підвищення прибутковості збутових каналів у цифровому просторі.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство ефективно використовує цифровий простір для підвищення своїх продажів. Сайт підприємства оптимізований і функціональний, хоча і потребує поліпшення мовного наповнення та надання інформації для міжнародних партнерів. Цифрові канали збуту, включно з соціальними мережами та онлайн-маркетплейсами, активно використовуються для залучення клієнтів. Водночас, аналітичні дані свідчать про стабільне зростання виручки при контрольованому збільшенні витрат на збут, що демонструє успішну збутову стратегію в цифровому просторі.

Висновки до розділу 2

АТ «Житомирські ласощі» — український виробник кондитерських виробів, заснований у 1993 році. Компанія спеціалізується на виробництві широкого асортименту продукції, сучасні технології і власні рецепти.

Фінансовий стан підприємства демонструє позитивні зрушення у 2023 році після періоду коливань та викликів. Проте існує потреба в подальшому покращенні ліквідності, фінансової стабільності та ефективності використання активів для забезпечення стабільного та довготривалого зростання.

АТ «Житомирські ласощі» має ефективну систему збуту, яка є прибутковою, добре організованою та приносить підприємству прибуток. Однак, незважаючи на беззаперечні «плюси» такої системи збуту, існують значні недоліки – з кожним роком АТ «Житомирські ласощі» має витратити на її підтримку все більше грошей, що зменшує чистий прибуток. Підприємство ефективно використовує цифровий простір для підвищення своїх продажів. Сайт підприємства оптимізований і функціональний, хоча і потребує поліпшення мовного наповнення та надання інформації для міжнародних партнерів. Цифрові канали збуту, включно з соціальними мережами та онлайн-маркетплейсами, активно використовуються для залучення клієнтів. Водночас, аналітичні дані свідчать про стабільне зростання виручки при контрольованому збільшенні витрат на збут, що демонструє успішну збутову стратегію в цифровому просторі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ» В ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ

3.1 Напрями вдосконалення управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» в цифровому просторі

Управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» в цифровому просторі характеризується активним використанням різноманітних цифрових платформ та інструментів для залучення та обслуговування клієнтів. Підприємство ефективно використовує свій веб-сайт, особисті кабінети покупців, соціальні мережі та торгівельні платформи для підвищення продажів та покращення взаємодії з клієнтами.

Проте було виявлено певні проблеми в управлінні збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» в цифровому просторі:

1) Недостатня мультимовність матеріалів на сайті АТ «Житомирські ласощі» серйозно обмежує можливості компанії розширювати свою присутність на міжнародних ринках. Відсутність англійської інформації для дистриб'юторів обмежує комунікацію з потенційними зарубіжними клієнтами та партнерами, які не володіють українською мовою. Це створює бар'єр для входження на нові ринки і може призвести до втрати бізнес-можливостей, оскільки компанія стає менш доступною для широкої аудиторії. Недоліки в мовній підтримці також впливають на відчуття професіоналізму і надійності бренду на міжнародній арені, що знижує довіру до продукції компанії. Наприклад, дистриб'ютор у Європі, який зацікавлений у співпраці, може відмовитися від роботи з компанією через неможливість швидко отримати необхідну інформацію англійською мовою. Це може призвести до втрати значних контрактів і, як наслідок, до зменшення обсягів продажу та прибутків. Крім того, мультимовний контент є ключовим для створення відчуття доступності та прозорості, що є важливими аспектами для побудови довготривалих партнерських відносин. Недостатність перекладів також

негативно впливає на маркетингові зусилля, оскільки інформація про компанію, продукцію та її переваги не досягає цільової аудиторії повною мірою. Це може стримувати зростання підприємства на нових ринках, де англійська мова є основним засобом спілкування.

2) Відсутність перекладу сертифікатів якості та сертифікатів халяль на сайті АТ «Житомирські ласощі» значно ускладнює управління збутовою політикою, особливо в контексті експорту та диверсифікації ринків. Ці сертифікати не лише підтверджують відповідність продукції міжнародним стандартам, але й підкреслюють її безпеку та якість. Наприклад, сертифікат халяль є надзвичайно важливим для споживачів у країнах із значною мусульманською спільнотою, оскільки гарантує, що продукція вироблена згідно з ісламськими нормами. Якщо ці сертифікати не перекладені англійською мовою, потенційні міжнародні покупці та партнери можуть відчувати невпевненість щодо якості продукції. Це може призвести до втрати довіри та відмови від співпраці. Наприклад, дистриб'ютор з Близького Сходу, який зацікавлений у продукції «Житомирські ласощі», може відмовитися від угоди через відсутність перекладених сертифікатів, що підтверджують відповідність продукції вимогам халяль. Крім того, відсутність перекладених сертифікатів у вільному доступі обмежує можливості для просування продукції на нових ринках. Це призводить до зниження обсягів збуту, оскільки важливі ринки залишаються недоступними через невідповідність документації мовним вимогам. Переклад сертифікатів на англійську мову дозволить підприємству розширити свою присутність на міжнародних ринках, підвищити довіру до продукції та укласти більше вигідних контрактів, що сприятиме зростанню продажів та прибутків.

3) Відсутність опції безкоштовної доставки при покупці на певну суму в інтернет-магазині АТ «Житомирські ласощі» негативно впливає на обсяги збуту та конкурентоспроможність компанії. Сучасні онлайн-рітейлери та підприємства кондитерської галузі часто пропонують безкоштовну доставку при досягненні певної суми замовлення, що стає важливим фактором для споживачів при виборі місця покупки. Наявність такої послуги не тільки робить покупку більш

привабливою, але й стимулює клієнтів здійснювати більші або повторні замовлення. Відсутність безкоштовної доставки призводить до того, що потенційні покупці оберуть конкурентів, які цю послугу надають, що зрештою знижує обсяги продажів та прибутки підприємства. Клієнти, які стикаються з додатковими витратами на доставку, відчують, що загальна вартість покупки стає менш вигідною, особливо якщо аналогічні товари доступні в інших магазинах з безкоштовною доставкою. Наприклад, покупець, який обирає між покупкою солодошів в інтернет-магазині АТ «Житомирські ласощі» і конкуруючим магазином з безкоштовною доставкою, ймовірно, обере другий варіант, навіть якщо ціна на продукцію буде трохи вищою, але загальна вартість із доставкою буде нижчою або такою самою. Це призводить до втрати клієнтів і скорочення продажів. Безкоштовна доставка також сприяє збільшенню середнього чека замовлення, оскільки покупці мотивовані додати більше товарів у кошик, щоб досягти мінімальної суми для безкоштовної доставки. Це стимулює клієнтів до здійснення більших покупок, що підвищує загальний обсяг продажів. Відсутність такої мотивації в інтернет-магазині АТ «Житомирські ласощі» обмежує потенціал збільшення середнього розміру замовлення і, як наслідок, знижувати загальний обсяг продажів.

4) Проблеми з користувацьким досвідом через мобільні пристрої на сайті АТ «Житомирські ласощі» серйозно впливають на обсяги продажів. Наявність важких компонентів, таких як надмірні плагіни або скрипти, значно уповільнюють завантаження сайту, особливо на мобільних пристроях. Враховуючи, що дедалі більше користувачів здійснюють покупки з мобільних пристроїв, повільний сайт може призвести до втрати потенційних клієнтів, які не будуть чекати на завантаження сторінок. Це негативно впливає на рівень конверсії, зменшуючи кількість завершених покупок, що зрештою знижує обсяги продажів. Користувачі можуть швидко відмовитися від повільного сайту на користь конкурентів з кращою мобільною оптимізацією, що безпосередньо впливає на прибутки компанії. Крім того, поганий користувацький досвід може призвести до негативних відгуків та зниження лояльності клієнтів. Це завжди відображається на репутації бренду та

ускладнює залучення нових клієнтів. Впровадження покращень, таких як оптимізація коду, скорочення кількості плагінів та забезпечення швидкого завантаження сторінок, суттєво покращить користувацький досвід і, відповідно, позитивно вплинути на обсяги збуту. Певні кроки у цьому напрямку вже були зроблені підприємство АТ «Житомирські ласощі» при модернізації сайту у 2022-2023 рр.

5) Недостатньо активне використання соціальних мереж – це ще одна проблема в управлінні збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі». Хоча підприємство використовує ці платформи, недостатня активність та відсутність змістовної взаємодії з підписниками призводять до втрачених можливостей. Наприклад, рідкісні та нецікаві пости, відсутність відповідей на коментарі або повідомлення, та відсутність інтерактивних елементів, таких як опитування чи конкурси, знижують рівень залученості аудиторії. Це, у свою чергу, призводить до зниження інтересу до продукції компанії, зменшення кількості відвідувань сайту та, як наслідок, зниження продажів. Соціальні мережі також дозволяють збирати важливі дані про вподобання та поведінку споживачів, що є цінною інформацією для розробки ефективних маркетингових стратегій. Недостатня активність у соціальних мережах означає втрату цього інструменту для аналізу ринку і адаптації до потреб споживачів. Активніша присутність у соціальних мережах, з регулярними постами, відповідями на коментарі та створенням інтерактивного контенту, значно підвищить рівень залученості, покращить впізнаваність бренду і, сприятиме зростанню обсягів продажів.

6) Впровадження персонального помічника для комунікації з покупцями було важливим кроком для підвищення рівня обслуговування клієнтів в АТ «Житомирські ласощі». Однак, відсутність чат-ботів на базі штучного інтелекту, якій міг би відповідати на типові запитання та швидко надавати споживачам інформацію о продуктах, призводить до значного навантаження на операторів, збільшуючи час очікування відповіді для клієнтів. Це може негативно вплинути на задоволеність клієнтів, знижуючи їхню лояльність і спонукаючи шукати альтернативні магазини з кращим рівнем обслуговування. Через надмірну

завантаженість оператори відчують зниження зацікавленості в роботі, що сприяє емоційному вигоранню. Внаслідок цього, ефективність обробки запитів знижується, що призводить до зростання кількості незадоволених клієнтів. Крім того, постійне навантаження на операторів збільшує ризик помилок і зниження якості обслуговування. Для оптимізації цього процесу, впровадження чат-ботів на базі штучного інтелекту може стати вирішенням проблеми. Такі боти обробляють стандартні запити швидко і ефективно, знижуючи навантаження на операторів і дозволяючи їм зосередитися на складніших питаннях, що потребують людської уваги. Це покращить загальний рівень обслуговування клієнтів, скоротить час очікування і підвищить задоволеність клієнтів, що в свою чергу позитивно вплине на обсяги збуту і прибуток компанії.

7) Відсутність опції рекомендацій схожої продукції та новинок в інтернет-магазині АТ «Житомирські ласощі» при виборі та купівлі товарів негативно впливає на збут. Без системи рекомендацій клієнти можуть не дізнаватися про інші цікаві для них товари, що знижує ймовірність додаткових покупок і зменшує середній чек. Така система могла б автоматично пропонувати товари на основі аналізу попередніх замовлень, підвищуючи задоволеність клієнтів через персоналізований підхід. Це також стимулювало б повторні покупки та збільшувало б загальні обсяги збуту і прибуток підприємства. Для прикладу, клієнт, який регулярно купує певний вид цукерок, міг би отримувати рекомендації на нові смаки або схожі продукти, що може спонукати до додаткових покупок. Також система рекомендацій могла б запропонувати акційні пропозиції, що сприяло б збільшенню продажів.

Отже, управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» в цифровому просторі стикається з низкою проблем, що обмежують ефективність та конкурентоспроможність компанії. Основні проблеми включають недостатню мультимовність сайту, що ускладнює міжнародну комунікацію і розширення ринків; відсутність перекладу сертифікатів якості та халяль, що знижує довіру до продукції серед зарубіжних споживачів; і відсутність безкоштовної доставки, яка знижує привабливість покупок. Крім того, відсутність системи рекомендацій та

чат-ботів на базі AI знижує рівень персоналізації обслуговування та підвищує навантаження на операторів. Розв'язання цих проблем потребує стратегічного підходу до оптимізації цифрових інструментів і вдосконалення комунікаційних каналів, що дозволить значно підвищити ефективність збутової політики та конкурентоспроможність на ринку.

У таблиці 3.1 наведено перелік проблем управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» в цифровому просторі та напрямків їх подолання.

Таблиця 3.1

Напрями розвитку управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» в цифровому просторі

Проблема	Шляхи вирішення
Недостатня мультимедійність матеріалів на сайті	- Переклад сайту та ключових документів (сертифікатів, описів продукції) на англійську мову. - Розробка мультимедійної версії сайту для залучення міжнародних клієнтів та партнерів. - Проведення SEO-оптимізації для англійськомовного контенту.
Відсутність перекладу сертифікатів якості та сертифікатів халяль	- Переклад сертифікатів якості та халяль на англійську мову і розміщення їх на сайті. - Проведення роз'яснювальних кампаній щодо значення цих сертифікатів для різних ринків.
Відсутність опції безкоштовної доставки	- Впровадження опції безкоштовної доставки при досягненні певної суми замовлення. - Рекламування використання цієї послуги для стимулювання клієнтів до здійснення більших покупок і підвищення лояльності. - Проведення маркетингових акцій з безкоштовною доставкою.
Проблеми з користувацьким досвідом через мобільні пристрої	- Оптимізація коду сайту, скорочення кількості плагінів і скриптів, забезпечення швидкого завантаження сторінок. - Регулярне тестування мобільної версії сайту для виявлення та усунення проблем.
Недостатньо активне використання соціальних мереж	- Збільшення активності у соціальних мережах: регулярні пости, відповіді на коментарі, створення інтерактивного контенту. - Використання соціальних мереж для збору даних про вподобання та поведінку споживачів.
Відсутність чат-ботів для комунікації з клієнтами	Впровадження чат-ботів на базі AI для обробки стандартних запитів
Відсутність системи рекомендацій	Впровадження системи рекомендацій на базі AI, яка пропонуватиме товари на основі аналізу попередніх замовлень клієнтів.

**розроблено автором*

У сучасному глобалізованому світі, де цифрові технології відіграють ключову роль у бізнес-процесах, важливо адаптуватися до нових викликів і

можливостей, що вони пропонують, проте правильне визначення напрямів розвитку допоможе підприємству оптимізувати процеси збуту, покращити взаємодію з клієнтами, розширити ринки збуту та підвищити прибутковість.

3.2 Резерви підвищення ефективності управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» в цифровому просторі

Як один з найбільш перспективних напрямків підвищення ефективності збутової політики пропонується впровадження AI в збутову діяльність АТ «Житомирські ласощі». Впровадження AI надасть підприємству наступні переваги у сфері збуту:

- Чат-бот, оснащений AI, суттєво підвищує якість обслуговування клієнтів завдяки можливості взаємодіяти з ними в режимі реального часу. Такий бот здатен миттєво відповідати на запитання, що забезпечує більш ефективну комунікацію. Наприклад, він може допомогти клієнтам швидко знайти потрібний товар за певними характеристиками, надати детальну інформацію про умови доставки або відповісти на інші запитання, що виникають під час покупки. Використовуючи технології машинного навчання та обробки природної мови, чат-боти розуміють запити клієнтів більш точно і надають релевантні відповіді. Це не тільки знижує витрати на обслуговування, але й підвищує рівень задоволеності клієнтів, оскільки вони отримують оперативну та якісну підтримку.

- AI надає менеджерам можливість приймати рішення швидше та з більшою точністю. Завдяки аналізу великих обсягів даних, AI може виявляти закономірності та тенденції, які можуть бути непомітні при традиційному аналізі. Це дозволяє менеджерам базувати свої рішення на обґрунтованій інформації, що підвищує їхню ефективність та зменшує ризики помилок. Крім того, AI забезпечує послідовність у прийнятті рішень, що важливо для підтримки стабільності та прогнозованості бізнес-процесів.

- Впровадження AI сприяє автоматизації рутинних завдань, що значно зменшує операційні витрати. Наприклад, автоматизовані системи можуть

обробляти замовлення, вести облік запасів, управляти бухгалтерією та виконувати інші повторювані завдання без потреби у залученні додаткових працівників. Це дозволяє менеджерам та операторам зосередитися на вирішенні більш складних та стратегічних завдань, що вимагають людської інтелектуальної діяльності. В результаті підприємство може ефективніше використовувати свої ресурси та підвищити загальну продуктивність.

– AI дозволяє підприємствам глибше аналізувати великі обсяги даних про клієнтів, що допомагає виявляти тренди та закономірності поведінки споживачів. Це дає змогу прогнозувати майбутні потреби клієнтів і адаптувати товарні пропозиції під їхні індивідуальні вподобання. Наприклад, аналізуючи історію покупок, AI може рекомендувати продукти, які з найбільшою ймовірністю зацікавлять конкретного клієнта. Персоналізація пропозицій не лише підвищує рівень задоволеності клієнтів, але й сприяє збільшенню продажів та лояльності до бренду.

– AI ефективно використовується для прогнозування обсягів продажів і прибутку підприємства. Завдяки швидкій обробці різноманітних вхідних даних, таких як ринкові тенденції, поведінка споживачів, сезонні коливання та економічні показники, AI здатен створювати точні прогнози. Це допомагає бізнесу планувати свої ресурси, оптимізувати запаси та приймати стратегічні рішення щодо маркетингових кампаній і розширення асортименту. Точні прогнози сприяють зниженню ризиків і підвищують здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку.

Інтеграція AI в бізнес-процеси вирішує три ключові завдання: автоматизує процеси, аналізує великі обсяги даних для отримання інформації і підтримує взаємодію з клієнтами та співробітниками. Найчастіше AI використовується для автоматизації як цифрових, так і фізичних завдань. Цей метод вважається найбільш економічним та легким у впровадженні, а також забезпечує швидке і значне зростання віддачі від інвестицій [16, с. 35]. Найпоширеніші способи використання AI в Україні станом на кінець 2023 р. наведено на рис. 3.1.

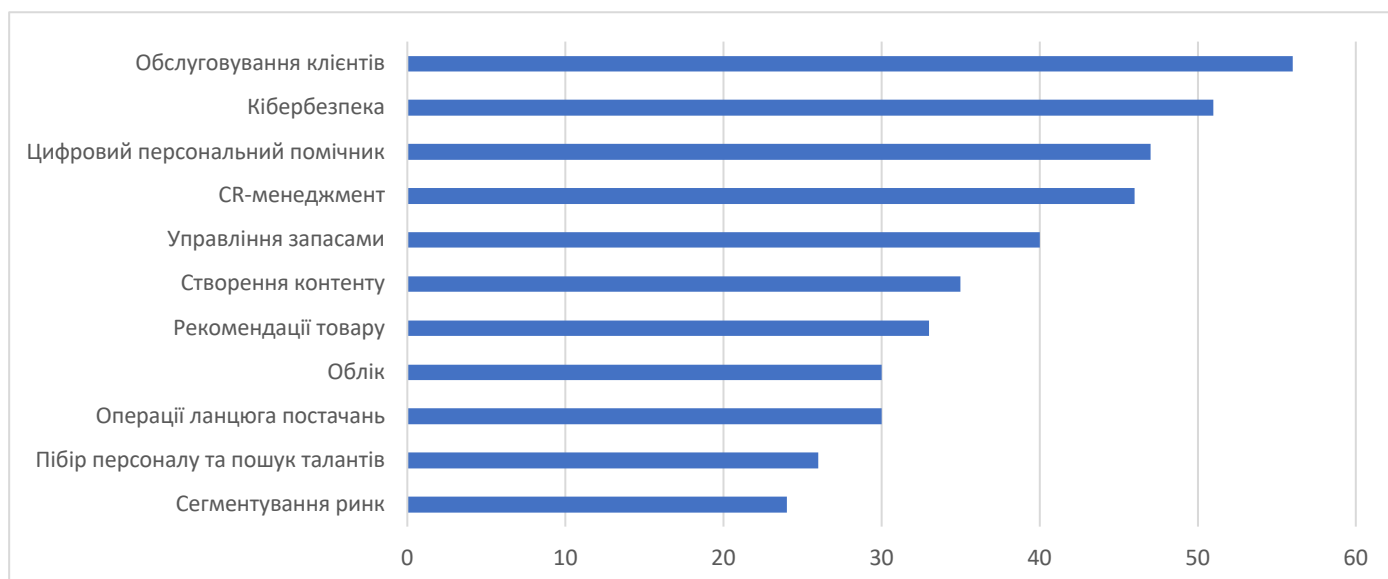


Рис. 3.1 Найпоширеніші способи використання AI підприємствами України у 2023 р., %

**складено автором за джерелом [16]*

Впровадження AI в бізнес-процеси будь-якої компанії вимагає ретельного планування та організації. За даними численних досліджень, типові помилки під час інтеграції штучного інтелекту включають встановлення нечітких цілей, невідповідний таймінг для запровадження, брак кваліфікації персоналу для ефективної роботи зі штучним інтелектом, нестачу необхідних даних та недоліки в організаційній структурі компанії.

Етапи впровадження AI в управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» має проводитися в декілька етапів. Сутність кожного етапу описана у таблиці 3.2. Дотримуючись чітко визначених етапів, підприємство реалізує визначений проект та зможе не лише підвищити ефективність своїх продажів, але й забезпечити високу якість обслуговування клієнтів, оптимізувати витрати та створити конкурентні переваги на ринку. Успішне впровадження AI сприятиме сталому розвитку та зростанню бізнесу, забезпечуючи його адаптацію до сучасних вимог ринку та потреб споживачів.

Таблиця 3.2

Етапи впровадження AI в систему управління збутовою політикою АТ
«Житомирські ласощі»

Етап	Опис
Встановлення цілей	Аналіз поведінки споживачів: - Specific: Використати ШІ для аналізу даних з соціальних мереж та онлайн-магазинів для ідентифікації переваг споживачів. - Measurable: Збільшити точність прогнозування споживацької поведінки на 20% за перші 6 місяців. - Achievable: Розробити і впровадити алгоритми машинного навчання, які базуються на існуючих даних. - Relevant: Покращення розуміння споживачів допоможе краще налаштовувати маркетингові кампанії. - Time-bound: Завершити перший етап аналізу та реалізації до кінця поточного фінансового року. Оптимізація рекламних стратегій: - Specific: Автоматизувати створення та розміщення реклам на основі аналізу поведінки споживачів. - Measurable: Знизити витрати на рекламу на 15%, збільшивши при цьому загальний охоплення на 25%. - Achievable: Використовувати вже існуючі технологічні рішення для автоматизації рекламних кампаній. - Relevant: Ефективніші рекламні кампанії збільшать продажі та рентабельність. - Time-bound: Реалізувати впровадження протягом 9 місяців з початку реалізації проекту. Прогнозування продажів: - Specific: Використовувати ШІ для прогнозування місячних продажів на основі історичних даних. - Measurable: Підвищити точність прогнозування продажів до 90%. - Achievable: Впровадити систему прогнозування, базовану на алгоритмах машинного навчання. - Relevant: Точні прогнози дозволять краще планувати виробництво та запаси. - Time-bound: Завершити розробку та тестування системи до кінця 2024 р. Вдосконалення обслуговування клієнтів: - Specific: Впровадження чат-ботів, які можуть автоматично відповідати на типові запити клієнтів, такі як запитання про наявність товару, ціни, статус замовлення та інші часті питання. - Measurable: Зниження часу відповіді на запити клієнтів на 50% та підвищення задоволеності клієнтів, що має бути підтверджено за допомогою опитувань задоволеності, до кінця наступного року. - Achievable: Застосування вже відомих технологічних рішень та платформ для розробки чат-ботів, забезпечення їх інтеграції з існуючими системами CRM та базами даних. - Relevant: Покращення швидкості обслуговування та зменшення навантаження на живий персонал дозволить компанії ефективніше управляти запитамі клієнтів, підвищуючи загальну ефективність та задоволеність клієнтів. - Time-bound: Розробка та впровадження чат-ботів до кінця другого кварталу наступного року з першими результатами оцінки ефективності, що будуть доступні до кінця третього кварталу.

Продовження табл. 3.2

Етап	Опис
Впровадження в CRM-систему підприємства	Впровадження в CRM-систему підприємства: - Specific: Впровадити модуль штучного інтелекту для автоматичної сегментації клієнтів та персоналізації комунікацій в CRM-системі. - Measurable: Збільшити кількість автоматизованих комунікацій на 30% і підвищити рівень задоволеності клієнтів на 20% в межах перших шести місяців після впровадження. - Achievable: Застосувати наявні на ринку рішення для інтеграції ШІ в CRM, які вже успішно працюють у подібних бізнес-середовищах. - Relevant: Впровадження ШІ дозволить підвищити швидкість обробки звернень клієнтів та забезпечити більш цілеспрямовану взаємодію, зміцнивши лояльність клієнтів і збільшивши продажі. - Time-bound: Завершити впровадження та перші оцінки ефективності нових функцій штучного інтелекту до кінця поточного року.
Технічне забезпечення	На підставі проведеного аналізу рекомендуємо використовувати продукти, що базуються на штучному інтелекті, доступні на ринку України, наприклад, Chat GPT, Microsoft 365 та інші, які відповідають бізнес-вимогам підприємства. Процес вибору та впровадження підходящого інструменту штучного інтелекту включає інтеграцію вибраних продуктів з налаштованими параметрами для забезпечення фінансової звітності, а також подання докладних інструкцій та готових шаблонів для ефективного використання. Так як у підприємства немає власних спеціалістів, то доцільно використати аутсорсинг. Досвід компаній з розробки рішень впровадження AI в збутову діяльність вказує, що на це потребується 5-6 місяців у випадку реалізації невеликих проєктів.
Підбір та навчання персоналу	Обрання команди, яка буде відповідальна за роботу зі AI. Необхідно забезпечити, щоб персонал мав відповідні навички та був готовий до постійного навчання в області AI та інформаційних технологій. Тому доцільним є проходження ним спеціальних курсів, тренінгів та семінарів.
Реалізація	Впровадження AI у діяльність підприємства, розуміння потенційних ризиків, розробка планів заходів для мінімізації негативного впливу.
Моніторинг результативності	Постійний аналіз та оцінка ефективності впровадженого AI.

**сформовано автором*

Впровадження штучного інтелекту в систему управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» розпочнеться з встановлення чітких цілей у січні 2025 року, що займе один місяць. Після цього, з лютого по червень того ж року, компанія здійснить інтеграцію інструментів AI з існуючими системами через аутсорсинг, одночасно формуючи команду та проводячи необхідні тренінги і семінари протягом трьох місяців. У травні та червні буде інтегровано модуль AI для автоматичної сегментації клієнтів та персоналізації комунікацій у CRM-системі, а також почнеться автоматизація процесу створення та розміщення реклами на основі аналізу даних про споживачів, що триватиме чотири місяці до серпня. В липні-серпні 2025 року розробка та впровадження чат-ботів для

автоматичної відповіді на типові запити клієнтів разом із використанням AI для прогнозування місячних продажів на основі історичних даних завершаться у вересні. У жовтні-декабрі того ж року відбудеться повномасштабне впровадження всіх розроблених рішень, що займе три місяці. Після завершення впровадження, з січня 2026 року до грудня 2030 року відбуватиметься моніторинг результативності, забезпечуючи постійний аналіз та оцінку ефективності впровадженого AI, що дозволить компанії коригувати стратегії та процеси для досягнення максимальних результатів протягом п'яти років використання проекту.

Сформуємо у таблиці 3.3 графік реалізації для цього проекту.

Таблиця 3.3

Графік реалізації проекту впровадження AI в управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі»

Етап	Початок	Завершення	Тривалість (місяців)
Встановлення цілей	01.01.2025	31.01.2025	1
Інтеграція інструментів AI з існуючими системами підприємства через аутсорсинг.	01.02.2025	30.06.2025	5
Формування команди, яка буде відповідальна за роботу з AI, та проведення необхідних тренінгів і семінарів	01.02.2025	30.04.2025	3
Інтеграція модуля AI для автоматичної сегментації клієнтів та персоналізації комунікацій у CRM-системі	01.05.2025	30.06.2025	2
Автоматизація процесу створення та розміщення реклами на основі аналізу даних про споживачів	01.05.2025	31.08.2025	4
Розробка та впровадження чат-ботів для автоматичної відповіді на типові запити клієнтів	01.07.2025	30.09.2025	3
Використання AI для прогнозування місячних продажів на основі історичних даних	01.07.2025	30.09.2025	3
Повномасштабне впровадження всіх розроблених рішень	01.10.2025	31.12.2025	3
Моніторинг результативності	01.01.2026	31.12.2030	60

**сформовано автором*

Розподіл відповідальності за етапами проекту серед ключових відділів підприємства забезпечить ефективну координацію та реалізацію проекту. Ключовим фактором успіху є чітке визначення ролей та обов'язків, а також забезпечення належної комунікації між членами проектної команди. Для

ефективного управління проектом рекомендується сформувати крос-функціональну проектну команду, що включає представників ключових відділів.

Таблиця 3.4

Склад проектної команди

Роль у команді	Особа	Відділ, де працює	Обов'язки
Керівник проекту	Директор або Заступник директора з маркетингу та продажів	Відділ маркетингу та продажів	Загальне управління проектом, координація між відділами, моніторинг прогресу, вирішення проблем
Технічний лід	Головний інженер або Головний технолог	Відділ автоматизованої системи керування виробництвом	Технічне впровадження AI, інтеграція з існуючими системами, управління технічними аспектами проекту
Аналітик даних	Співробітник лабораторії або спеціаліст із автоматизованої системи керування виробництвом	Відділ автоматизованої системи керування виробництвом	Збір та аналіз даних, розробка алгоритмів машинного навчання, прогнозування споживацької поведінки
Фінансовий контролер	Керівник бухгалтерії	Бухгалтерія	Управління бюджетом проекту, фінансове планування, контроль витрат
HR координатор	Керівник відділу персоналу	Відділ персоналу	Підбір та навчання персоналу, організація тренінгів з використання AI, управління змінами в персоналі
Менеджер з маркетингу	Заступник директора з маркетингу та продажів	Відділ маркетингу	Оптимізація рекламних стратегій, управління маркетинговими кампаніями, інтеграція AI в маркетинг
CRM Спеціаліст	Співробітник відділу автоматизованої системи керування виробництвом	Відділ автоматизованої системи керування виробництвом	Впровадження модуля AI в CRM-систему, персоналізація комунікацій, сегментація клієнтів
Юридичний консультант	Керівник юридичного відділу	Юридичний відділ	Забезпечення відповідності впровадження AI законодавчим вимогам, укладання договорів з постачальниками AI

**сформовано автором*

Розподіл відповідальності за етапами проекту впровадження AI в управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» визначено таким чином: першим етапом є встановлення цілей, за який відповідає керівник проекту, тобто директор або заступник директора з маркетингу та продажів. Його основними обов'язками є визначення SMART-цілей проекту та узгодження їх із керівництвом підприємства. Наступним етапом є технічне забезпечення, за виконання якого відповідає технічний лід, тобто головний інженер або головний технолог. Він здійснює вибір та впровадження інструментів AI, координує роботу з постачальниками та інтегрує нові системи з існуючими на підприємстві.

Третій етап включає підбір та навчання персоналу, за який відповідальний HR координатор. Його завдання полягають у підборі спеціалістів, організації навчальних програм та забезпеченні підготовки персоналу до роботи з AI. Четвертий етап – впровадження AI в CRM-систему, за виконання якого відповідає CRM спеціаліст. Він інтегрує модуль AI в CRM, налаштовує персоналізацію та сегментацію клієнтів, забезпечуючи ефективну взаємодію з клієнтською базою.

П'ятий етап – оптимізація рекламних стратегій, за який відповідає маркетинговий менеджер. Його основні обов'язки включають автоматизацію створення та розміщення реклами, аналіз результатів рекламних кампаній та оптимізацію витрат на рекламу для досягнення максимального охоплення та ефективності. Шостий етап – вдосконалення обслуговування клієнтів, за виконання якого відповідають CRM спеціаліст та маркетинговий менеджер. Вони займаються впровадженням чат-ботів, налаштуванням автоматизованих відповідей та підвищенням задоволеності клієнтів шляхом покращення сервісу.

Сьомий етап – прогнозування продажів, за який відповідає аналітик даних. Його завдання полягають у розробці та впровадженні алгоритмів прогнозування, аналізі історичних даних та підвищенні точності прогнозів для кращого планування виробництва та запасів. Восьмий етап – реалізація проекту, за виконання якого відповідає керівник проекту разом із усіма відповідальними за попередні етапи. Їхні обов'язки включають координацію впровадження всіх розроблених рішень,

управління ризиками та забезпечення виконання плану проекту відповідно до встановлених цілей та термінів.

Останнім, дев'ятим етапом є моніторинг результативності, за який відповідає керівник проекту або аналітик даних. Вони здійснюють постійний аналіз ефективності впровадженого AI, звітують керівництву про досягнуті результати та здійснюють коригування стратегій для забезпечення максимальних результатів протягом п'яти років використання проекту. Такий розподіл відповідальності забезпечує чітку координацію між різними відділами підприємства, сприяючи успішній реалізації проекту та досягненню поставлених цілей.

3.3 Обґрунтування перспективних напрямів розвитку управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» в цифровому просторі

Аналіз прайсів компаній, які надають послуги у сфері впровадження AI в бізнес-діяльність українських підприємств та проводять відповідне навчання, надає можливість визначити орієнтовні витрати на реалізацію проекту.

Таблиця 3.5

Витрати на впровадження AI в управління збутовою політикою АТ
«Житомирські ласощі», тис. грн.

Стаття	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Купівля системи з AI та впровадження	5000	0	0	0	0
Модернізація	0	1000	1000	1000	1000
Навчання персоналу	250	150	100	100	100
Усього	5250	1150	1100	1100	1100

**складено автором*

Визначивши розмір витрат по впровадженню AI в управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі», слід з'ясувати ефект від її впровадження. Очікувані ефекти від впровадження умовно розділені на категорії: збільшення доходів та зменшення витрат. Дана кваліфікація досить наочна і показує основні категорії одержуваних ефектів. Однак вона не враховує такі ефекти, як зниження ризиків. Досвід впровадження AI в управління збутовою діяльністю підприємств дає можливість визначити економічні переваги від впровадження.

Збільшення доходів:	Зменшення витрат:
- Покращення персоналізації і цільового маркетингу за допомогою AI може збільшити продажі в середньому на 10-30%. AI дозволяє більш точно визначати потреби клієнтів та пропонувати товари або послуги, які найбільш відповідають їхнім запитам. - AI може допомогти підвищити ефективність крос-селінгу та ап-селінгу, збільшуючи доходи на 10-20% шляхом аналізу попередніх покупок клієнтів і пропонування додаткових товарів чи послуг.	- Автоматизація клієнтської підтримки та внутрішніх процесів може знизити операційні витрати на 20-40%. Чат-боти та інші AI-інструменти дозволяють обробляти стандартні запити клієнтів без участі людини, що знижує навантаження на персонал. - Впровадження AI для оптимізації логістичних ланцюгів і управління запасами може знизити витрати на 15-25%. ШІ допомагає точно прогнозувати попит та оптимізувати запаси, знижуючи витрати на зберігання і мінімізуючи ризик нестачі товарів.

Рис. 3.2 Економічні переваги від впровадження AI в управління збутовою політикою підприємств в цифровому просторі

**складено автором за джерелом [72-74]*

У таблиці 3.6 розрахуємо обсяг чистого прибутку підприємства АТ «Житомирські ласощі» з врахуванням показників покращення ведення діяльності, що наведено вище та подальшого зростання обсягів виручки.

Таблиця 3.6

Додатковий прибуток впровадження AI в управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі», тис. грн.

Період	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Збільшення виручки від реалізації продукції	25737	42091	37875	43851	62619
Собівартість реалізованої продукції	21876	35778	32194	37273	53226
Зниження витрат на збут	479	1262	1404	1750	1680
Валовий прибуток від нововведень	4339	7575	7085	8327	11073
Чистий прибуток	3558	6212	5810	6828	9080
Додатковий прибуток від реалізації проекту					31488

**розраховано автором*

На наступному етапі проведемо розрахунок обсягу грошових потоків. Грошовий потік розраховується як різниця між доходами та витратами за відповідний рік. Грошові потоки представляють собою реальні фінансові надходження та витрати, пов'язані з реалізацією проекту протягом його життєвого циклу. Розрахунок обсягу грошових потоків є невід'ємною частиною оцінки інвестиційної привабливості проекту. Він забезпечує всебічний аналіз фінансових аспектів проекту, дозволяє оцінити його прибутковість, ризики та життєздатність, а також підтримує прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень. Він робиться на підставі даних щодо розміру чистого прибутку, отриманого в результаті впровадження проекту та витрат на його реалізацію.

Таблиця 3.7

Грошові потоки від реалізації проекту впровадження АІ в управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі», тис. грн.

Період	Доходи	Витрати	Грошовий потік
1 рік	3558	5250	-1692
2 рік	6212	1150	5062
3 рік	5810	1100	4710
4 рік	6828	1100	5728
5 рік	9080	1100	7980
Усього	31488	9700	21788

**розраховано автором*

Як можна побачити на отриманих даних, розмір отриманого додаткового прибутку щодо даного проекту перевищує витрати на його реалізацію.

Для більш повної оцінки розрахуємо розмір дисконтованих грошових потоків. Показник NPV дозволяє врахувати вартість грошей у часі, забезпечуючи більш точну і реалістичну оцінку фінансових перспектив проекту. Тобто дисконтовані майбутні грошові потоки прирівнюється до їхньої поточної вартості, враховуючи ставку дисконту.

Формула для розрахунку NPV виглядає наступним чином:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{c_t}{(1+r)^n}, \quad (3.1)$$

де:

C_t — грошовий потік у період t ,

r — ставка дисконту,

n — кількість періодів.

Якщо NPV позитивне, інвестиція вважається вигідною, оскільки передбачається, що вона принесе більше доходів, ніж коштує. Якщо NPV негативне, інвестиція може бути збитковою. Це допомагає порівнювати вартість грошей, отриманих у різні періоди часу, і забезпечує більш точне визначення реальної вартості інвестиції. Метод також надає змогу оцінити, наскільки проект здатен генерувати прибуток у майбутньому з урахуванням ризиків та часу, аналізуючи дисконтовані грошові потоки, інвестори можуть визначити, чи проект приносить достатню прибутковість порівняно з альтернативними інвестиціями. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо інвестування.

Для розрахунків приймаємо коефіцієнт дисконтування на рівні ставки, що зараз відповідає середній депозитній ставці у банках України для такої суми та аналогічний період – 15% [75].

Коефіцієнт дисконтування для ставки наводиться або в спеціальних таблицях, або розраховується за формулою:

$$r = \frac{FV^{1/n}}{PV} - 1, \quad (3.2)$$

де:

FV — майбутня вартість грошового потоку,

PV — поточна (приведена) вартість грошового потоку,

n — кількість років між поточним моментом та моментом, коли отримуються гроші.

Розрахунки були проведені за допомогою MS Excel. Результати наведені у таблиці 3.8, де також розписано логіку розрахунків.

Таблиця 3.8

Дисконтовані грошові потоки від реалізації проекту впровадження АІ в управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі», тис. грн.

Період	Показники				
	Доходи	Коеф.дисконт.	Диск. доход	Інвестиції	Диск. витрати
Номер стовпчику	1	2	3	4	5
Формула	-	-	Ст. 1* Ст. 2	-	Ст. 3* Ст. 4
1 рік	3558	0,87	3095	5250	4568
2 рік	6212	0,756	4696	1150	869
3 рік	5810	0,658	3823	1100	724
4 рік	6828	0,572	3906	1100	629
5 рік	9080	0,497	4513	1100	547
Усього	31488		20033	9700	7337

Джерело: розраховано автором

$$NPV = 20033 - 7337 = 12696 \text{ тис. грн.}$$

Отриманий у ході розрахунків ЧТВ > 0 , тобто за методом ЧТВ проект прибутковий.

Далі розрахуємо індекс рентабельності (PI). Індекс рентабельності, відомий також як індекс прибутковості (PI), є фінансовим показником, який використовується для оцінки привабливості інвестицій. Він розраховується як відношення між сумою дисконтованих майбутніх грошових потоків і початковими вкладеннями в проект. Цей показник допомагає інвесторам визначити, скільки грн. прибутку може принести кожна вкладена грн. Для цього використовується формула:

$$PI = \frac{\text{PV of Future Cash Flows}}{\text{Initial Investment}}, \quad (3.3)$$

де:

PV of Future Cash Flows — приведена вартість майбутніх грошових потоків (сума всіх майбутніх грошових потоків, дисконтованих на поточний момент),

Initial Investment — початкові інвестиції в проект.

Якщо індекс рентабельності більше 1, проект вважається прибутковим, оскільки очікується, що він принесе більше грошей, ніж було інвестовано. Індекс, рівний 1, означає, що проект окупиться, але без додаткового прибутку. Якщо індекс

менше 1, проект може виявитися збитковим, оскільки прогнозується, що він не окупить початкових витрат.

$$PI = 20033/9700 = 2,06$$

Отже, за показником PI цей проект також є інвестиційно привабливим.

Визначимо термін окупності цього проекту. Термін окупності (DPP) — це період часу, необхідний для того, щоб сума грошових потоків від інвестиційного проекту покрила початкові витрати на цей проект. Це показник, який допомагає оцінити ризики та ефективність інвестицій, але він не враховує вартість грошей у часі. Для випадків, коли грошові потоки відрізняються від року до року, потрібно додавати грошові потоки кожного року, доки їх сукупна сума не досягне величини початкових інвестицій.

$$\text{Сукупний грошовий потік до } n - \text{го року} = \sum_{t=1}^n C_t, \quad (3.4)$$

де C_t — грошовий потік за рік t .

Термін окупності настане у той рік, коли сукупний грошовий потік вперше перевищить або дорівнює початковим інвестиціям.

Проведемо відповідні розрахунки у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Період окупності проекту впровадження АІ в управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі», тис. грн.

Період	Дисконтовані доходи	Дисконтовані витрати	Накопичений дисконтований грошовий потік
1 рік	3095	4568	-1472
2 рік	4696	869	2355
3 рік	3823	724	5454
4 рік	3906	629	8730
5 рік	4513	547	12696

Джерело: розраховано автором

Як можна побачити з наведених розрахунків, проект окупиться на другий рік, так як у цей період DPP буде становити 2355 тис. грн., тобто $DPP > 0$. Проведемо додаткові розрахунки, щоб визначити більш точно термін окупності.

На кінець першого року накопичений дисконтований потік становить -1472 тис. грн. (від'ємний), а на кінець другого року вже 2355 (додатний). Отже, окупність настає десь протягом другого року.

На початку 2-го року залишок для окупності: 1472 тис. грн.

Загальний дисконтований чистий грошовий потік за 2-й рік:

- Доходи – 4696 тис. грн.
- Витрати – 869 тис. грн.
- Чистий потік - $4696 - 869 = 3827$ тис. грн.

Частка року, необхідна для покриття залишку 1472 тис. грн. за рахунок 3827 тис. грн. другого року:

$$\text{Частка року} = 1472 / 3827 = 0,385$$

Точний термін окупності становить 1 рік + 0,385 року

$$0,385 \text{ року} = 4,5 \text{ місяців.}$$

Тому точний термін окупності становить 1 рік і 4,5 місяці.

Таким чином, за всіма розрахованими показниками проект є інвестиційно привабливим та доцільним для реалізації.

Висновки до розділу 3

1. Управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» в цифровому просторі стикається з низкою проблем, основні з яких включають недостатню мультимедійність сайту, що ускладнює міжнародну комунікацію і розширення ринків; відсутність перекладу сертифікатів якості та халяль, що знижує довіру до продукції серед зарубіжних споживачів; і відсутність безкоштовної доставки, яка знижує привабливість покупок. Крім того, відсутність системи рекомендацій та чат-ботів на базі AI знижує рівень персоналізації обслуговування та підвищує навантаження на операторів. Розв'язання цих проблем потребує стратегічного підходу до оптимізації цифрових інструментів і вдосконалення комунікаційних каналів, що дозволить значно підвищити ефективність збутової політики та конкурентоспроможність на ринку.

2. Як один з найбільш перспективних напрямків підвищення ефективності збутової політики пропонується впровадження AI в збутову діяльність АТ «Житомирські ласощі». Це дасть можливість поліпшити обслуговування клієнтів за допомогою чат-ботів, які в реальному часі відповідають на запитання, що сприятиме швидшому вирішенню їхніх запитів та підвищенню задоволеності клієнтів. AI також дозволить менеджерам швидше та точніше приймати рішення, зменшувати оперативні витрати через автоматизацію, аналізувати великі обсяги даних для кращого розуміння потреб клієнтів та прогнозувати обсяги продажів і прибутку, що значно оптимізує збутові процеси.

3. Аналіз прогнозованих фінансових показників щодо проекту впровадження штучного інтелекту в управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» демонструє його високу інвестиційну привабливість. Короткий період окупності зменшує ризики та забезпечує швидке повернення вкладених коштів, а зростання виручки та чистого прибутку протягом п'яти років свідчить про довгострокову стабільність та ефективність проекту. Ефективне управління витратами на збут та собівартістю продукції завдяки впровадженню AI сприяє

ВИСНОВКИ

Магістерська кваліфікаційна робота виконана на тему: «Управління збутовою політикою підприємства в цифровому просторі». Проведене дослідження дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Збутова політика - це стратегічно обґрунтована система принципів і дій, спрямованих на ефективне управління потоком товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення їх потреб і забезпечення максимального прибутку. Політика охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як стратегічне планування, ціноутворення, вибір каналів розподілу, просування товару, а також логістичні та післявиробничі операції.

2. Управління збутовою політикою у цифровому просторі охоплює розробку та використання цифрових технологій для оптимізації збуту, що допомагає підвищити ефективність і знизити витрати. Це забезпечує ширший доступ до ринків, підвищує лояльність клієнтів, покращує обслуговування і сприяє персоналізації взаємодії. Застосування штучного інтелекту, віртуальної реальності, а також інших інтернет-технологій можливо персоналізувати комунікацію та маркетинг, покращуючи рівень задоволеності клієнтів і адаптувати продукцію до їх потреб. При цьому цифровізація несе ризики, такі як відсутність безпосереднього контакту та потенційні технічні проблеми, але загалом сприяє розширенню можливостей бізнесу в умовах глобалізації.

3. Сучасний ринок збуту продукції активно переходить у віртуальний простір, де компанії використовують різноманітні цифрові методи для управління збутовою політикою. Багато компаній переходять на цифровий формат комерційної діяльності, реалізуючи продукцію через власні вебсайти та інтернет-платформи, оснащені інтерактивними функціями для зручності користувачів. Інструменти та практики, такі як цифровий мерчандайзинг, оптимізація розміщення продуктів, використання Big Data для аналізу поведінки клієнтів, і впровадження AI сприяють персоналізації пропозицій і підвищенню продажів.

4. Ефективне стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства вимагає комплексного підходу до забезпечення правової та інформаційної

підтримки. В Україні основним законодавчим документом, що регулює збут, є Господарський кодекс, який деталізує можливості та умови внутрішньої та зовнішньої торгівлі. Податковий кодекс визначає основи оподаткування збутових операцій, що впливає на ціноутворення та конкурентоспроможність товарів. Важливим аспектом є закони про якість продукції, захист від недобросовісної конкуренції, бухгалтерський облік, рекламу, ціноутворення та захист прав споживачів. Інформаційне забезпечення, включаючи збір та аналіз даних про ринок та клієнтів, допомагає підвищити ефективність збутових стратегій і оптимізувати взаємодію з клієнтами. Розвиток сучасних інформаційних систем та технологій, таких як штучний інтелект та Інтернет речей, сприяє покращенню збутових процесів і підвищує гнучкість в адаптації до змін умов бізнес-середовища.

5. АТ «Житомирські ласощі» — український виробник кондитерських виробів, заснований у 1993 році. Компанія спеціалізується на виробництві широкого асортименту продукції, сучасні технології і власні рецепти. SWOT-аналіз АТ «Житомирські ласощі» показує великий потенціал завдяки кваліфікованому персоналу, сучасним технологіям і строгому контролю якості, що підкріплюється сертифікаціями ISO. Сильні сторони дозволяють адаптуватися до змін уподобань споживачів, але підприємство стикається з викликами у стратегічному плануванні та координації, обмежуючи його реакцію на ринкові зміни. Зовнішні загрози, такі як війна та економічна нестабільність, можуть посилити ці виклики. Однак, нові можливості, такі як експорт і електронна комерція, відкривають шляхи для розвитку. Ефективне управління внутрішніми і зовнішніми ризиками буде ключовим для довгострокового успіху підприємства. Загалом, фінансовий стан підприємства демонструє позитивні зрушення у 2023 році після періоду коливань та викликів. Проте існує потреба в подальшому покращенні ліквідності, фінансової стабільності та ефективності використання активів для забезпечення стабільного та довготривалого зростання.

6. Організація збуту продукції АТ «Житомирські ласощі» включає два основних відділи: відділ продажів і експортний відділ, що діють незалежно один від одного, що ускладнює координацію та єдність стратегії. Ключову роль у збутовій

політиці відіграє заступник директора з маркетингу та продажів, який відповідає за аналіз ринку і стратегічне планування. Відділ продажів зосереджений на внутрішньому ринку, тоді як експортний відділ фокусується на міжнародному ринку. Маркетинговий відділ розробляє кампанії для підвищення брендового іміджу. При цьому, бухгалтерія і юридичний відділ підтримують фінансовий і правовий контроль. У цілому АТ «Житомирські ласощі» має ефективну систему збуту, яка є прибутковою, добре організованою та приносить підприємству прибуток. Однак, незважаючи на беззаперечні «плюси» такої системи збуту, існують значні недоліки – з кожним роком АТ «Житомирські ласощі» має витратити на її підтримку все більше грошей, що зменшує чистий прибуток.

7. Підприємство ефективно використовує цифровий простір для підвищення своїх продажів. Сайт підприємства оптимізований і функціональний, хоча і потребує поліпшення мовного наповнення та надання інформації для міжнародних партнерів. Цифрові канали збуту, включно з соціальними мережами та онлайн-маркетплейсами, активно використовуються для залучення клієнтів. Водночас, аналітичні дані свідчать про стабільне зростання виручки при контрольованому збільшенні витрат на збут, що демонструє успішну збутову стратегію в цифровому просторі.

8. Управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» в цифровому просторі стикається з низкою проблем, що обмежують ефективність та конкурентоспроможність компанії. Основні проблеми включають недостатню мультимовність сайту, що ускладнює міжнародну комунікацію і розширення ринків; відсутність перекладу сертифікатів якості та халяль, що знижує довіру до продукції серед зарубіжних споживачів; і відсутність безкоштовної доставки, яка знижує привабливість покупок. Крім того, відсутність системи рекомендацій та чат-ботів на базі AI знижує рівень персоналізації обслуговування та підвищує навантаження на операторів. Розв'язання цих проблем потребує стратегічного підходу до оптимізації цифрових інструментів і вдосконалення комунікаційних каналів, що дозволить значно підвищити ефективність збутової політики та конкурентоспроможність на ринку.

9. Як один з найбільш перспективних напрямків підвищення ефективності збутової політики пропонується впровадження AI в збутову діяльність АТ «Житомирські ласощі». Це дасть можливість поліпшити обслуговування клієнтів за допомогою чат-ботів, які в реальному часі відповідають на запитання, що сприятиме швидшому вирішенню їхніх запитів та підвищенню задоволеності клієнтів. AI також дозволить менеджерам швидше та точніше приймати рішення, зменшувати оперативні витрати через автоматизацію, аналізувати великі обсяги даних для кращого розуміння потреб клієнтів та прогнозувати обсяги продажів і прибутку, що значно оптимізує збутові процеси.

10. Аналіз прогнозованих фінансових показників щодо проекту впровадження штучного інтелекту в управління збутовою політикою АТ «Житомирські ласощі» демонструє його високу інвестиційну привабливість. Короткий період окупності зменшує ризики та забезпечує швидке повернення вкладених коштів, а зростання виручки та чистого прибутку протягом п'яти років свідчить про довгострокову стабільність та ефективність проекту. Ефективне управління витратами на збут та собівартістю продукції завдяки впровадженню AI сприяє

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність: Закон України: від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <http://portal.rada.gov.ua>
4. 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>
5. Про захист прав споживача: Закон України від 12 травень 1991 року № 1023-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
6. Про рекламу: Закон України від 03 липня 1996 № 270/96-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>
7. Про ціни та ціноутворення: Закон України від 21.06.2012 р. №5007-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>
8. Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини: Закон України від 06.09.2005 р. № 2809. URL: <http://portal.rada.gov.ua>
9. Амеліна І. Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства. Науковий журнал «Економіка і регіон». 2021. №4 (83). С. 38-44.
10. Апопій В.В. Організація торгівлі: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 632 с.
11. Балабаниць А.В. Збутова діяльність торговельних підприємств в умовах маркетингової орієнтації : автореф. дис. ... к.е.н. за спец. 08.06.02. Донецьк, 2000. 20 с.
12. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 245 с.
13. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.

14. Безугла Л. С. Формування маркетингової збутової політики підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. № 24. С. 111 – 116.
15. Бовсунівська А. О. Роль збутової політики у діяльності підприємства. Матеріали II Міжнародна науково-практична конференція з проблем вищої освіти і науки «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу». 2021. Житомир: Житомирська політехніка, 2021. С. 234-236.
16. Болквадзе Н., Братко О., Мигаль О. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компанії. 2023. Економіка та суспільство. №58. С. 33-37.
17. Вовк В.А. Конончук Ю.В. Діджиталізація збутової діяльності в умовах інклюзивної економіки. Вісник східноукраїнського національного університету імені В. Даля 2023. №2. С. 13-18.
18. Вороніна О.М. Управління збутовою політикою фармацевтичних підприємств-виробників: автореф. дис. ... к.е.н. за спец. 08.00.04. Харків, 2008. 20 с.
19. Гамалій В.Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2012. Вип. 22 (2). С. 10-13.
20. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2007. 720 с.
21. Гарматюк О. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. Економічний простір. 2024. №190. С. 3-7.
22. Гарматюк, О. В. Формування інформаційного забезпечення прогнозування збуту продукції. Економіка та суспільство. 2017. №12. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7549/1/Garmatiuk.pdf>
23. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами 2014. № 3. С. 102-107.
24. Голуб А. В. Інформаційне забезпечення управління збутом підприємства. Збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій»,

28-29 листопада 2018 року. Тенюпіль: ФОП Паляниця В. А., 2018. Том 3. С. 156–157.

25. Гончар А. В. Трансформація каналів збуту продукції в умовах «життя он-лайн». URL:

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/12891/10833>

26. Григорова З. В., Лисенко М. А. Застосування контент менеджменту в управлінні збутовою діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

27. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. №51. С. 69-76.

28. Гуріна Н., Бестюк А. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту. Економіка та суспільство. 2021. №31. С. 67-75.

29. Данилюк В. О., Дашкевич Д. Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. Бізнес Інформ. 2020. №9. С. 276–283.

30. Дорошенко Г.О. Маркетинг: навчальний посібник. Харків: ТОВ «Тім Пабліш Груп», 2016. 412 с.

31. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / за ред. С.В. Мочерного. Київ: Академія, 2000. Т. 1. 864 с.

32. Загарчук В. І., Клим О. С., Антохова І. М. Використання штучного інтелекту у торгівлі. International scientific e-journal ЛОГОС. ONLINE. 2020. №15. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.15.23.html>

33. Зінь Е.А., Турченко М.О. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ: Рівне. НУВГП, 2008. 132 с.

34. Капінус Л. В. Особливості маркетингової збутової політики підприємства в мережі Інтернет. Економіка та управління АПК. 2014. № 2. С. 68-72.

35. Кара Н. І., Зинич Л. В. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємств харчової промисловості України в умовах міжнародної економічної діяльності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2023. №1. С. 150-158.
36. Кирчата І. М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: зб. наук. пр. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2021. № 1 (26). С. 56–65.
37. Ключник А.В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №4. С. 414-418.
38. Косар Н.С., Паньківська Ю.М., Кузьо Н.Є. Тенденції розвитку маркетингової збутової та комунікаційної політики в умовах активного розвитку інформаційних технологій. Інфраструктура ринку. 2019. № 31. С. 281—288.
39. Кравченко Н. Як в Україні використовують штучний інтелект. URL: <https://ms.detector.media/trendi/post/33704/2023-12-10-yak-v-ukraini-vykorystovuyut-shtuchnyy-intelekt/>
40. Красняк О.П. Формування збутової політики підприємства. Colloquium-journal. 2020. №21 (73). С. 74-79.
41. Кривдик М., П'ятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. Development Service Industry Management. 2024. №1. С. 97–101.
42. Курило Л.І. Маркетингові заходи збільшення обсягів збуту для хлібопекарських підприємств. International scientific journal «Internauka». Series: «Economic sciences». 2021. №5. С. 9-16.
43. Ларка Л. С. Підвищення ефективності управління результативністю маркетингової діяльності підприємства в умовах цифровізації та повоєнного періоду. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2024. Т. 326, № 1. С. 118-122

44. Легкий О. А., Сохацька О. М. Ефективність цифрових маркетингових комунікацій: від постановки мети до оцінювання результату. Маркетинг і цифрові технології. Одеса, 2017. Т. 1, Вип. 2. С. 4–31.
45. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навчальний посібник. Київ: Вид-во КНЕУ, 2002. 272 с.
46. Макалюк, І. В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць. 2019. Вип. 23. С. 140-148.
47. Маркетинг: навчальний посібник / за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
48. Мірошникова Є. Д., Птащенко О. В. Побудова CRM–системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2016. №6 (230). С. 108–116.
49. Москвіченко І., Чебанова Т. Штучний інтелект та його роль в розвитку email-маркетингу. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2023. №3 (84). С. 89-99.
50. Мостова А.Д., Познякова Т.А. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства з використанням цифрових технологій. Академічний огляд, 2021. № 2 (55). С.59-68.
51. Надтока Т.Б. Удосконалення збутової політики підприємства коксохімічної промисловості в умовах вступу до СОТ на основі соціального підходу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5, Т. 3. С. 98-102.
52. Найчук-Хрущ М., Коновалець О. Маркетингові інновації як інструмент активізації інноваційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. №59. С. 73-78.
53. Олефіренко О. М. Теоретичні засади формування збутової політики в системі управління комерціалізацією інновацій. Причорноморські економічні студії. 2017. №23. С. 96-100.

54. Панченко В. А., Баран Р. Я. Інструменти удосконалення цінової та збутової політики суб'єктів галузі туризму України. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9269>
55. Пономаренко І. В. Веб-аналітика як важливий інструмент цифрового маркетингу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. №4 (15). С. 231-235.
56. Попов М. ШІ-технології в ритейлі. Як утримати покупців та зменшити витрати. URL: <https://speka.media/ai/ai-techlogiyi-v-riteili-yak-utrimati-pokupciv-ta-zmensiti-vitrati-p1w069>
57. Рожко В.І. Обґрунтування обсягів збуту та політики розподілу споживчих товарів: автореф. дис. ... к.е.н. за спец. 08.06.01. Харків, 2006. 21 с.
58. Русин-Гриник Р., Гриновець М. Сутність та види інформаційного забезпечення підприємства. SWorldJournal. 2023. №4. С. 7-15.
59. Сакун А. Ж., Карташова О. Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутової діяльності підприємства. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 112–117.
60. Слюсарєва Л.А. Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. Вісник Мукачівського державного університету. 2018. №16. С. 484-494.
61. Спільник І.В. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 24. № 2. С. 130-140.
62. Старостіна А. О. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: підручник. Київ: Знання, 2005. 764 с.
63. Струк Н., Карпій О. Застосування інструментів мерчандайзингу як засіб стимулювання збуту продукції в ритейлі продовольчими товарами. Економіка та суспільство. 2024. №60. С. 55-59.

64. Стукан Т.М. Роль, місце та значення digital-маркетингу у системі збуту продукції агровиробниками в умовах пандемії COVID-19. Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». Випуск 66. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 69-75.
65. Ткаченко В.В. Маркетингова збутова політика підприємства. Проблеми формування ринкової економіки: міжвідомчий науковий збірник. Київ: КНЕУ, 2021. С. 245–252.
66. Толочко М.С., Пащенко О. П. Нормативно-правове забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/340.pdf>
67. Федорович Р. В. Аналіз в управлінні збутовою політикою підприємства. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій: монографія. Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б, 2017. С. 234–249.
68. Шарапа О.М. Організаційно-економічні засади формування збутової політики сільськогосподарських підприємств: дис. ... к.е.н. за спец. 08.00.04. Київ, 2015. 224 с.
69. Швед В., Омельченко О., Дробаха С. Збутова політика підприємства та її елементи. Сталий розвиток економіки. 2024. №2 (49). С. 76-82.
70. Шевченко Т. Що таке digital-маркетинг: основи, канали та інструменти. URL: <https://wizeclub.education/blog/shho-take-digital-marketing-osnovi-kanali-ta-instrumenti/>
71. Юрчук Н. П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23(2). С. 141-147.
72. Впровадження AI. <https://www.bdo.ua/uk-ua/services-2/bdo-digital/implementation-of-ai>
73. Впровадження III. URL: <https://wezom.com.ua/ua/artificial-intelligence>
74. Впровадження III в CRM-систему. URL: <https://avada-media.ua/ua/services/vnedreniye-iskusstennogo-intellekta-v-crm-sistemy/>

75. Депозитна ставка в Україні. URL: <https://minfin.com.ua/deposits/>
76. Продають усе, крім даних — як Metro Cash&Carry Ukraine використовує big data. URL: <https://nachasi.com/creative/2018/04/27/metro-crm/>
77. Рентабельність CRM-системи. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/rentabelnost-crm-sistemy>
78. Успіх як закономірність розвитку: цукерки від «Житомирських ласощів» купують у 18 країнах світу. URL: https://www.zhitomir.info/news_26939.html
79. Як штучний інтелект використовується в бізнесі? URL: <https://salo.li/6b3F897>
80. Gartner Expects 60% of Seller Work to Be Executed by Generative AI Technologies Within Five Years. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-09-21-gartner-expects-sixty-percent-of-seller-work-to-be-executed-by-generative-ai-technologies-within-five-years>
81. АТ «Житомирські ласощі» офіційний сайт. URL: <https://zl.com.ua/about/>
82. Сторінка АТ «Житомирські ласощі» Facebook. URL: <https://www.facebook.com/zhytomyrskilasoshchi/>
83. Сторінка АТ «Житомирські ласощі» в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/zhytomyrskilasoshchi/>
84. Сторінка АТ «Житомирські ласощі» Youtube. URL: https://www.youtube.com/channel/UCocV_pAyqpFKo1GsIdS5YNw
85. Фінансова звітність АТ «Житомирські ласощі». URL: https://clarity-project.info/edr/00382071/finances?current_year=2023

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Аналіз розкриття питання управління збутовою політикою підприємства в науковій літературі

Таблиця А.1

Аналіз дефініцій поняття «збутова політика підприємства»

№ з/п	Критерії групування	Джерело						
		Балабанова Л. В., Ключник А.В., Федорович Р.В.	Швед В.В., Гуріна Н.В.	Апопій В.В.	Рожко В.І., Красняк О.П., Глазкова К.О., Мочерний С.В.	Вороніна О.М.	Балабанич А.В.	Надтока Т.Б.
1	Орієнтація на потреби споживачів і ефективність продажу	+	-	-	-	-	-	+
2	Орієнтація на організацію руху товарів та логістику	-	+	-	-	+	-	-
3	Комплексний підхід та програма діяльності	-	-	+	-	+	+	+
4	Фокус на комерційній діяльності та прибутку	-	-	-	+	-	+	-

Таблиця А.2

Питання щодо сутності збутової політики підприємства, розглянуті в навчально-практичній літературі

№ з/п	Питання, що розглядаються	Підручники, посібники та інша навчально-практична література						
		Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. [13]	Апопій В.В. [10]	Балабанова Л.В. [12]	Гаркавенко С.С. [20]	Старостіна А. О. [62]	Лук'янець Т.І. [45]	Дорошенко Г.О. [30]
1	Поняття збуту	+	+	+	+	+	+	+
2	Збутова діяльність	+	+	+	-	-	+	+
3	Збутова політика	+	-	+	-	-	+	+
4	Управління збутовою політикою	+	-	+	-	-	-	-

Таблиця А.3

Узагальнені дані про питання, що розглядаються в навчально-практичній літературі

<i>№ з/п</i>	<i>Питання, що розглядались</i>	<i>Кількість авторів</i>
1	Поняття збуту	35
2	Сутність збуту	42
3	Поняття збутової діяльності	23
4	Роль збутової діяльності	25
5	Поняття збутової політики	21
6	Мета збутової політики	17
7	Управління збутовою політикою	15
8	Значення збутової політики	26
9	Інструменти збутової політики	14
10	Цифровізація збутової політики	17

Таблиця А.4

Питання щодо кредитування фізичних осіб, які розглядалися в періодичних виданнях

<i>№ з/п</i>	<i>Джерело</i>	<i>Короткий зміст статті</i>
1	Швед В., Омельченко О., Дробаха, С. Збутова політика підприємства та її елементи. Сталій розвиток економіки. 2024. №2 (49). С. 76-82. [69]	Розглянуто стратегічне значення збутової політики підприємств у ринковій економіці, виокремлюючи її як ключовий фактор досягнення комерційного успіху та прибутковості. Автори аналізують різні аспекти збутової діяльності, включаючи вибір каналів розподілу, логістику, дистрибуцію та ефективні методи безпосереднього зв'язку зі споживачами, акцентуючи на їх важливості у формуванні конкурентних переваг. Особлива увага приділяється аналізу теорій збуту, методів стимулювання продажів та розробки стратегій, які дозволяють підприємствам ефективно задовольняти потреби ринку та збільшувати прибутки. Стаття підкреслює роль збутової політики в організації продуктивної взаємодії між виробником та кінцевим споживачем, вказуючи на необхідність комплексного підходу до управління збутовими процесами.
2	Гуріна Н., Бестюк А. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту. Економіка та суспільство. 2021. №31. С. 67-75. [28]	Розглянуто важливість системи збуту в умовах перенасиченості ринку. Визначено основні завдання збутової діяльності. Описано збутовий процес в господарській діяльності підприємства. Досліджено фактори впливу на збутову стратегію. Проаналізовано етапи формування маркетингової збутової політики. Досліджено методи для співпраці між посередниками в процесі збутової діяльності. Описано важливість засобів стимулювання збуту. Визначено цільові групи та види стимулювання. Визначено стратегічні заходи, спрямовані на оптимізацію витрат на управління збутом. Обґрунтовано важливість пошуку оптимального рівня обслуговування. Розглянуто обґрунтування всіх витрат, що

		пов'язані із дослідженням ринку, рекламою та стимулюванням збуту з метою забезпечення високого конкурентного статусу підприємства. Надано рекомендації для стимулювання збуту.
3	Красняк О.П. Формування збутової політики підприємства. <i>Colloquium-journal</i> . 2020. №21 (73). С. 74-79. [40]	Розглянуто основні складові елементи та цілі збутової політики, особливості її розробки та обґрунтування, а також один із механізмів її формування в сучасних умовах. На основі проведеного дослідження визначено основні напрямки вдосконалення збутової політики, що обумовлюють економічну стійкість та систему заходів, яка забезпечує своєчасне реагування на відхилення від запланованих значень економічної стійкості вітчизняних підприємств.
4	Гринько Т. Гвініашвілі, Т., Сотула, В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. <i>Економіка та суспільство</i> . 2023. №51. С. 89-98. [27]	Доведено, що збут продукції вимагає розробки ефективних управлінських рішень для відшкодування витрат і отримання прибутку через відвантаження товару споживачам. У роботі визначено фактори, що впливають на просування продукту, включно з цільовою аудиторією, характеристиками продукту, бюджетом та маркетинговими цілями. Також запропоновано систему стратегій збуту та принципи їх розробки, адаптовані до сучасних умов невизначеності та високої конкуренції, акцентуючи на важливості комплексного стратегічного аналізу.
5	Кирчата І. М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: зб. Наук. Пр. Харків. Нац. Автомоб.-дор. Ун-т. Харків, 2021. № 1 (26). С. 56–65. [36]	Стаття аналізує удосконалення ефективності збутових систем торговельних підприємств через оцінку їх збутового потенціалу для довгострокових переваг і сталого розвитку. Зазначено, що збутовий потенціал включає внутрішні ресурси, такі як кадрові компетенції, технологічну та передпродажну підготовку, мерчандайзинг і сервісну підтримку. Діагностика збутового потенціалу допомагає виявити невикористані резерви та зміцнити збутовий процес, підвищуючи конкурентоспроможність і частку ринку підприємства.
6	Мостова А.Д., Познякова Т.А. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства з використанням цифрових технологій. <i>Академічний огляд</i> . 2021. № 2 (55). С.59-68. [50]	Стаття розглядає необхідність створення та удосконалення системи управління розподілом та збутом. Виявлено недоліки в логістичній системі, такі як низька оборотність запасів та тривалий час доставки, що вимагає великих витрат. Запропоновано використання принципів ощадливого виробництва для оптимізації логістичних процесів та ліквідації непродуктивних втрат, а також впровадження CRM-системи для автоматизації взаємодії з клієнтами і підвищення ефективності збуту. Досліджено ринок CRM-систем і визначено оптимальну систему, з оцінкою ризиків і можливого опору змінам.
7	Амеліна І. Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства. <i>Науковий журнал «Економіка і регіон»</i> . 2021. №4 (83). С. 38-44. [9]	Стаття аналізує збут як систему товаро-грошового обміну, що включає продавців і покупців з товаром як об'єктом збуту. Збутова діяльність базується на маркетинговому аналізі ринку з метою задоволення споживацьких запитів і підвищення продажів. Проблеми збуту вирішуються через розробку маркетингової політики, що вимагає аналізу якісних і кількісних показників збутової системи. Планування збуту передбачає створення кошторису на основі прогнозів продажу та витрат, що включають заробітну плату, транспортні та складські витрати. Важливо враховувати географічні та інші фактори при розподілі завдань збуту.
8	Данилюк В. О., Дашкевич Д. Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних	Стаття досліджує особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей, включно з сільським господарством, переробною промисловістю, машинобудуванням, торгівлею, легкою промисловістю та сферою послуг. Виокремлено специфічні аспекти, які виникають у процесі інтеграції збутової діяльності з іншими управлінськими функціями, і наведено

	галузей. Бізнес Інформ. 2020. №9. С. 276–283. [29]	універсальні принципи для розробки стратегій збуту. Особливості каналів розподілу готової продукції обговорено на прикладах з різних галузей, а основними методами просування визначено рекламу, стимулювання збуту та персональні продажі. Також розглянуто особливості взаємодії зі споживачами і надано рекомендації щодо ефективності збутових стратегій.
9	Панченко В. А., Баран Р. Я. Інструменти удосконалення цінової та збутової політики суб'єктів галузі туризму України. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9269 [54]	Стаття аналізує роль та інструменти для удосконалення цінової та збутової політики в туристичній індустрії України, особливо в контексті цифровізації. Розглядаються новітні системи та програмне забезпечення, необхідні для ефективного просування туристичних продуктів. Визначено гнучкі стратегії для ціноутворення інноваційних туристичних продуктів та представлено алгоритм формування оптимальної цінової стратегії з урахуванням аналізу споживчого попиту та цін конкурентів. Також згадано про використання інтернет-платформ для аналізу ринкових умов та реклами бренду.
10	Курило Л.І. Маркетингові заходи збільшення обсягів збуту для хлібопекарських підприємств. International scientific journal «Internauka». Series: «Economic sciences». 2021. №5. С. 9-16. [42]	У статті проаналізовано теоретичні і практичні аспекти інструментів стимулювання збуту, розглянуто сутність та основні завдання збутової політики. Виокремлено основні заходи, які містить у собі стимулювання збуту. Визначено основні етапи організації збутової діяльності підприємства
11	Кривдик М., П'ятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. <i>Development Service Industry Management</i> . 2024. №1. С. 97–101. [41]	Стаття аналізує поняття «збут», описуючи його як процес від взаємодії з клієнтами до угоди про придбання товарів або послуг. Вказано, що збутова діяльність реалізується через прямі та опосередковані канали дистрибуції, де перші забезпечують безпосередній контакт зі споживачами, а другі включають посередників. Управління збутом охоплює стратегічне планування каналів дистрибуції, тактичне формування маркетингових планів та оперативне управління щоденними операціями, включно з координацією збуту, управлінням запасами та логістикою.
12	Кара Н. І., Зинич Л. В. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємств харчової промисловості України в умовах міжнародної економічної діяльності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2023. №1. С. 150-158. [45]	Досліджено способи підвищення ефективності збутової діяльності підприємств харчової промисловості України в умовах міжнародної економічної діяльності. Автори розглядають сучасні тенденції розвитку цієї галузі, а також аналізують проблеми, які виникають під час збуту продукції. Дослідження охоплює аналіз різних стратегій збуту та рекомендації щодо їх використання, а також вивчення важливості побудови відносин зі споживачами та оптимізації процесів управління збутом.
13	Сакун А. Ж., Карташова О. Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 112–117. [59]	У статті розглянуто основні теоретичні та практичні аспекти управління збутовою діяльністю на основі формування системи показників виробничо-господарської діяльності підприємства, що характеризується такими групами: показники комплексного аналізу діяльності; організаційно-технічного рівня виробництва; виробництва та реалізації продукції; собівартості продукції; прибутку та рентабельності. Розглянуто етапи процесу збуту, що передбачає здійснення контролю на кожному з етапів збуту
14	Гарматюк О. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової	У статті проведено аналіз методичних підходів до оцінки ефективності збутової діяльності підприємств. Встановлено, що існує велика кількість різних методологічних підходів до оцінки

	діяльності підприємств. <i>Економічний простір</i> . 2024. №190. С. 3-7. [21]	збутової діяльності, проте вони не є повними і всебічними. Запропоновано методичний підхід оцінки ефективності збутової діяльності, який буде враховувати не тільки наявний стан збутової діяльності, а й допоможе виявити резерви, що можуть бути використані для покращення ефективності збутової діяльності підприємства. Описаний методичний підхід включає п'ять груп показників, на основі оцінки ефективності за різними напрямками: оцінки ресурсозабезпечення; оцінки фінансового стану і платоспроможності; оцінки ефективності використання ресурсів; визначення прибутковості бізнесу; оцінки збутової діяльності.
15	Григорова З. В., Лисенко М. А. Застосування контент менеджменту в управлінні збутовою діяльністю підприємства. <i>Ефективна економіка</i> . 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/? [26]	У статті представлено результати досліджень трансформаційних зміни споживацької поведінки покупців, що стало передумовою виникнення необхідності удосконалення інструментів, що застосовуються в управлінні збутовою діяльністю підприємства.
16	Ткаченко В.В. Маркетингова збутова політика підприємства. Проблеми формування ринкової економіки: міжвідомчий науковий збірник. Київ: КНЕУ, 2021. С. 245–252. [65]	Стаття аналізує формування маркетингової політики підприємства, що є важливим для поліпшення системи збуту. В умовах росту ринкової економіки та конкуренції, підприємства мають використовувати всі ресурси для приваблення та утримання клієнтів. Продукція чи послуги повинні реалізовуватись ефективно, з урахуванням потреб споживачів. Важливим є визначення поточного стану підприємства, пошук невикористаних можливостей та розроблення стратегій для майбутнього розвитку.
17	Вовк В.А. Конончук Ю.В. Діджиталізація збутової діяльності в умовах інклюзивної економіки. Вісник східноукраїнського національного університету імені В. Даля 2023. №2. С. 13-18. [17]	В статті роботі проаналізовано складові збутової діяльності в умовах діджиталізації та інклюзивної економіки. Визначено умови діджиталізації, що впливають на збутову діяльність промислових підприємств і змінюють її характеристики.
18	Стукан Т.М. Роль, місце та значення digital-маркетингу у системі збуту продукції агровиробниками в умовах пандемії COVID-19. Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». Випуск 66. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 69-75. [64]	Стаття аналізує, як під час карантину вебсередовище стало ключовим для аграрних підприємств у збуті продукції, коли традиційні канали були недоступні. Розглянуто проблеми агровиробників під час пандемії COVID-19 і приклад створення Інтернет-платформи в Херсонській області. Описано переваги цифрового маркетингу та його роль у зниженні витрат і собівартості продукції для аграрного сектору.
19	Струк Н., Карпій О. Застосування інструментів мерчандайзингу як засіб стимулювання збуту продукції в ритейлі продовольчими товарами. <i>Економіка та</i>	У статті проведено аналіз особливостей використання інструментів мерчандайзингу для стимулювання збуту продовольчих товарів у ритейлі. Показано, що сучасні мерчандайзингові інструменти революціонізували методи продажу та розподілу продуктів. Інструменти мерчандайзингу є ключовими у процесі просування та збуту, стаючи важливим зв'язком між ритейлерами та споживачами. Визначено основні сучасні інструменти мерчандайзингу, їхній

	суспільство. 2024. №60. С. 55-59. [63]	вплив на підвищення продажів, та процес їх застосування у продуктовому ритейлі.
--	--	---

Таблиця А.5

Питання, які розглядалися в періодичних виданнях з управління збутовою політикою

№ з/п	Автори статей	Питання, що розглядалися			
		Управління збутом та збутовою політикою	Розробка збутової політики	Оцінка ефективності збутової політики	Підвищення ефективності та вдосконалення
1	Швед В., Омельченко О., Дробаха С.	+			
2	Гринько, Т. Гвініашвілі, Т., Сотула В.	+			
3	Данилюк В. О., Дашкевич Д. Р.	+			
4	Кривдик М., П'ятничка, М., Заботін В.	+			
5	Гуріна Н., Бестюк А.		+		
6	Красняк О.П.		+		
7	Курило Л.І.		+		
8	Кирчата, І. М.			+	
9	Мостова А.Д., Познякова Т.А.	+			+
10	Панченко В. А., Баран Р. Я.				+
11	Сакун А. Ж., Карташова О. Г.			+	
12	Гарматюк О.			+	
13	Григорова З. В., Лисенко М. А.				+
14	Кирчата І. М.	+	+	+	
15	Кара Н. І., Зинич Л. В.		+		+
16	Ткаченко В.В.	+	+		
17	Вовк В.А. Конончук Ю.В.				+
18	Стукан Т.М.	+			+
19	Струк Н., Карпій О.	+			+

Додаток Б

Географічний розподіл збуту підприємства АТ «Житомирські ласощі»

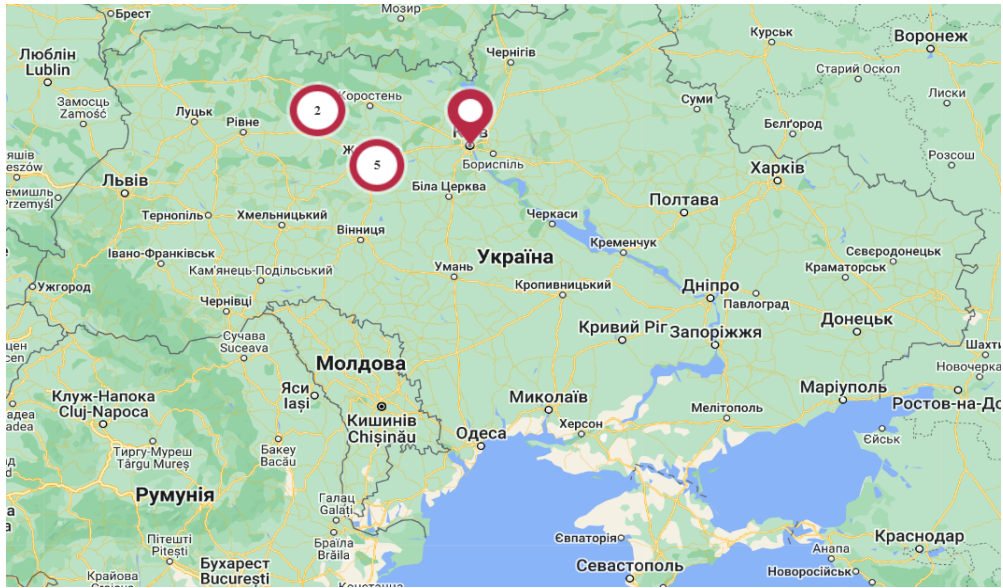


Рис. Б.1 Географічний розподіл власних магазинів АТ «Житомирські ласощі», 2024 р.

**складено автором*

Географія експорту наведена на рис. Б.2 у Додатку Б.



Рис. Б.2 Напрямки експорту продукції АТ «Житомирські ласощі»

**складено автором за джерелом [81]*

Додаток В

Фінансова звітність підприємства АТ «Житомирські ласощі»

Фінансова звітність за 2021 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 181.00	2 181.00
первісна вартість	1001	2 185.00	2 185.00
накопичена амортизація	1002	4.00	4.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 115.00	1 557.00
Основні засоби	1010	148 245.00	133 912.00
первісна вартість	1011	353 481.00	353 549.00
знос	1012	205 236.00	219 637.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	151 541.00	137 650.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	7 759.00	9 102.00
Виробничі запаси	1101	6 114.00	7 194.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	13.00
Товари	1104	1 645.00	1 895.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	37 095.00	35 220.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	118 673.00	228 326.00
з бюджетом	1135	174.00	65.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 002.00	1 165.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	415.00	1 648.00
Готівка	1166	62.00	79.00
Рахунки в банках	1167	68.00	1 190.00
Витрати майбутніх періодів	1170	26.00	26.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	251.00	77.00
Усього за розділом II	1195	167 395.00	275 629.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	318 936.00	413 279.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.00	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	144 455.00	127 681.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15 071.00	1 252.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	159 526.00	128 933.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	100 150.00	191 090.00
розрахунками з бюджетом	1620	12 991.00	29 634.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	279.00	
розрахунками зі страхування	1625	4 536.00	6 395.00
розрахунками з оплати праці	1630	11 538.00	12 627.00
за одержаними авансами	1635	1 588.00	53.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	5 128.00	5 464.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	23 479.00	39 083.00
Усього за розділом III	1695	159 410.00	284 346.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	318 936.00	413 279.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	249 536.00	269 816.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	224 009.00	271 517.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	25 527.00	
збиток	2095		1 701.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	3 709.00	53 220.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	19 917.00	20 748.00
Витрати на збут	2150	12 945.00	24 031.00
Інші операційні витрати	2180	12 898.00	34 312.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	16 524.00	27 572.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	16 774.00	40 316.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	56.00	124.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	194.00	12 620.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-58.00	-280.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	136.00	12 340.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	136.00	12 340.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	53 707.00	31 248.00
Витрати на оплату праці	2505	90 996.00	88 363.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	17 852.00	17 662.00
Амортизація	2515	14 441.00	42 717.00
Інші операційні витрати	2520	23 498.00	21 421.00
Разом	2550	200 494.00	201 411.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Фінансова звітність за 2022 р.
Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 181.00	2 188.00
первісна вартість	1001	2 185.00	2 192.00
накопичена амортизація	1002	4.00	4.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 557.00	238.00
Основні засоби	1010	133 913.00	124 012.00
первісна вартість	1011	353 549.00	352 283.00
знос	1012	219 636.00	228 271.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	137 651.00	126 438.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	9 101.00	9 617.00
Виробничі запаси	1101	7 193.00	7 006.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	13.00	13.00
Товари	1104	1 895.00	2 598.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	35 220.00	128 332.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	228 326.00	312 700.00
з бюджетом	1135	65.00	36.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 165.00	1 982.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 648.00	722.00
Готівка	1166	79.00	131.00
Рахунки в банках	1167	1 190.00	87.00
Витрати майбутніх періодів	1170	26.00	9.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	77.00	470.00
Усього за розділом II	1195	275 628.00	453 868.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	413 279.00	580 306.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 219.00	3 219.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	127 681.00	116 208.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 986.00	3 009.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	128 914.00	122 436.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	37.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	37.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	191 090.00	330 999.00
розрахунками з бюджетом	1620	29 653.00	40 127.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	191.00
розрахунками зі страхування	1625	6 395.00	10 157.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
розрахунками з оплати праці	1630	12 627.00	7 501.00
за одержаними авансами	1635	53.00	2 484.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	5 464.00	7 362.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	39 083.00	59 203.00
Усього за розділом III	1695	284 365.00	457 833.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	413 279.00	580 306.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	406 025.00	249 536.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	350 309.00	224 011.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	55 716.00	25 525.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	14 458.00	3 709.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	22 750.00	19 917.00
Витрати на збут	2150	33 325.00	26 875.00
Інші операційні витрати	2180	19 442.00	12 898.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	5 343.00	30 456.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	11 480.00	16 774.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	15.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	155.00	56.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5 967.00	
збиток	2295		13 738.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 074.00	-76.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4 893.00	
збиток	2355		13 814.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4 893.00	-13 814.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	86 295.00	53 708.00
Витрати на оплату праці	2505	102 951.00	90 996.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	20 422.00	17 852.00
Амортизація	2515	11 688.00	14 441.00
Інші операційні витрати	2520	30 750.00	23 498.00
Разом	2550	252 106.00	200 495.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Фінансова звітність за 2023 р.
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 188.00	2 235.00
первісна вартість	1001	2 192.00	2 239.00
накопичена амортизація	1002	4.00	4.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	238.00	1 138.00
Основні засоби	1010	124 012.00	443 806.00
первісна вартість	1011	352 283.00	865 579.00
знос	1012	228 271.00	421 773.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	126 438.00	447 179.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	9 617.00	12 721.00
Виробничі запаси	1101	7 006.00	9 255.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	13.00	
Товари	1104	2 598.00	3 466.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	128 332.00	135 181.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	312 700.00	531 902.00
з бюджетом	1135	36.00	275.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 982.00	17 005.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	722.00	1 120.00
Готівка	1166	131.00	293.00
Рахунки в банках	1167	87.00	393.00
Витрати майбутніх періодів	1170	9.00	11.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	470.00	68.00
Усього за розділом II	1195	453 868.00	698 283.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	580 306.00	1 145 462.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 219.00	18 219.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	329 241.00
Додатковий капітал	1410	116 208.00	100 980.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 009.00	68 211.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	122 436.00	516 651.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	37.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	37.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	330 999.00	476 846.00
розрахунками з бюджетом	1620	40 127.00	34 085.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	191.00	977.00
розрахунками зі страхування	1625	10 157.00	2 002.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 501.00	14 657.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
за одержаними авансами	1635	2 484.00	56.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	7 362.00	9 083.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	59 203.00	92 082.00
Усього за розділом III	1695	457 833.00	628 811.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	580 306.00	1 145 462.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	474 383.00	406 025.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	397 395.00	350 309.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	76 988.00	55 716.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	70 989.00	14 458.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	34 452.00	22 750.00
Витрати на збут	2150	48 009.00	33 325.00
Інші операційні витрати	2180	61 472.00	19 442.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 044.00	
збиток	2195		5 343.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	91 152.00	11 480.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		15.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	75 924.00	155.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	19 272.00	5 967.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 469.00	-1 074.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	15 803.00	4 893.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	379 284.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	379 284.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	379 284.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	395 087.00	4 893.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	73 341.00	86 295.00
Витрати на оплату праці	2505	128 178.00	102 951.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	25 303.00	20 422.00
Амортизація	2515	193 502.00	11 688.00
Інші операційні витрати	2520	51 412.00	30 750.00
Разом	2550	471 736.00	252 106.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00