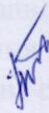


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

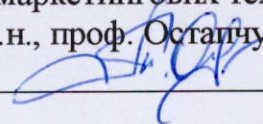
 **ТИМЧЕНКО Мирослава Михайлівна**
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1м)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

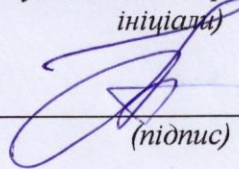
**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

(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.

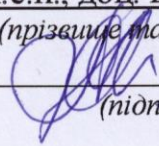


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Юрківська Л.Й.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)


_____ (підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Царук І.М.
(прізвище та ініціали)


_____ (підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Тимченко М. М. Удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства. 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, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості розвитку системи управління збутовою діяльністю підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: збут, збутова діяльність, управління збутовою діяльністю, рентабельність продажу, канали розподілу продукції.

Annotation

Tymchenko M. M. Improving the sales management system of an enterprise. Manuscript.

Master's qualification work is presented for the degree of higher education "Master", field of knowledge 07 "Management and Administration" specialty 073 "Management". State University "Zhytomyr Polytechnic", Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the features of the development of the sales management system of an enterprise and identifies areas for improving the corresponding process.

Keywords: sales, sales activities, sales management, sales profitability, product distribution channels.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства</i>	7
1.1. Поняття та значення збутової діяльності підприємства	7
1.2. Система управління збутовою діяльністю підприємства	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління збутовою діяльністю підприємств	32
Висновки до розділу 1	39
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь»</i>	42
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Оболонь»	50
2.3. Оцінка системи управління збутовою діяльністю на підприємстві	58
Висновки до розділу 2	68
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь»</i>	71
3.1. Організаційно-методичні аспекти розробки збутової стратегії підприємства	71
3.2. Напрями удосконалення системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь»	78
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	85
Висновки до розділу 3	92
<i>Висновки</i>	94
<i>Список використаних джерел</i>	97
<i>Додатки</i>	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління збутовою діяльністю підприємства є однією з ключових складових його конкурентоспроможності. Збутова діяльність забезпечує реалізацію продукції, задоволення потреб споживачів та формування стабільного доходу компанії. В умовах посилення конкуренції та зміни споживчих переваг важливо постійно удосконалювати системи управління збутом для досягнення високої ефективності продажів. Сучасні підходи передбачають інтеграцію маркетингових стратегій, аналіз ринкових тенденцій та прогнозування попиту. Вдосконалена збутова система дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та підвищувати лояльність клієнтів. Використання інформаційних технологій у збутовій діяльності сприяє автоматизації процесів і зменшенню витрат часу на адміністративні операції. Крім того, оптимізація логістики та управління запасами забезпечує своєчасну доставку продукції споживачам. Важливим елементом є підвищення професійного рівня персоналу, що відповідає за реалізацію продукції.

Планування збутової діяльності та контроль за виконанням поставлених цілей дозволяє підвищити фінансові результати підприємства. Удосконалення системи збуту також включає аналіз каналів реалізації та вибір найбільш ефективних форм співпраці з дистриб'юторами. Формування гнучкої цінової політики та акційних пропозицій стимулює попит і залучає нових клієнтів. Крім того, сучасні методи управління збутом враховують потреби різних сегментів ринку та регіональні особливості. Впровадження інноваційних підходів дозволяє підвищити конкурентоспроможність продукції та розширити ринкову частку підприємства. Важливим аспектом є також оцінка ефективності збутової діяльності за допомогою ключових показників та аналітичних звітів.

Таким чином, удосконалення системи управління збутовою діяльністю є необхідним кроком для забезпечення стабільного розвитку та підвищення економічної ефективності підприємства в умовах динамічного ринку.

Питання збутової діяльності та управління збутом у своїх працях висвітлюють такі зарубіжні вчені, як Г. Стюарт, Ель-Ансарі Адель, Дж. Болт, А. Стиркленд, Штерн Льюїс, Е. Кофлан, Д. Ланкастер, Д. Джоббер, Г. Армстронг, П. Дойль, Ф. Котлер, А. Романов та ін. Неоцінений внесок у дослідження проблем збутової діяльності зробили вітчизняні вчені: Л. Балабанова, А. Балабаниць, О. Кузьмін, Є. Ромат, О. Майборода, Н. Тарнавська, Р. Ларіна та ін.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає предметній області спеціальності 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад формування, а також визначення напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання**:

- вивчити поняття та значення збутової діяльності підприємства;
- дослідити систему управління збутовою діяльністю підприємства;
- узагальнити методичні засади оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління збутовою діяльністю підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ПрАТ «Оболонь»;
- здійснити оцінку системи управління збутовою діяльністю на підприємстві;
- визначити організаційно-методичні аспекти розробки збутової стратегії підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь»;

- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління збутовою діяльністю підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства.

Методи дослідження. В процесі написання кваліфікаційної магістерської роботи було застосовано: індукцію та дедукцію (аналізували певну інформацію, факти та поняття), порівняльний аналіз (застосовувався при визначенні певних характеристик та властивостей підприємства на базі представленої статистичної інформації), економіко-статистичний метод (використовувався при певних економічних дослідженнях), табличний метод (використовувався при відображенні аналітичних дослідженнях), графічний метод (використовувався при зображеннях статистичних результатів), наукові дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених, фахова література.

Інформаційною базою досліджень стали роботи зарубіжних і вітчизняних фахівців, присвячені дослідженню різних аспектів планування і прогнозування збутової діяльності підприємств. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад розвитку системи управління збутовою діяльністю підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено підхід до визначення системи управління збутовою діяльністю підприємства, що, на відміну від існуючих підходів, охоплює вибір і розвиток каналів збуту, управління відносинами з посередниками, дистриб'юторами та клієнтами, а також формування цінової та асортиментної політики;

- удосконалено методичні засади оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства, що дозволяє здійснювати систематичний, послідовний аналіз результатів збутової роботи з метою визначення рівня досягнення поставлених цілей, виявлення резервів підвищення ефективності та

прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів розвитку системи управління збутовою діяльністю підприємства ПрАТ «Оболонь». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Тимченко М. М. Формування системи управління збутовою діяльністю підприємства. Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку». Житомир. 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (листопад 2025 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 105 сторінках друкованого тексту. Робота містить 25 таблиць та 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 93 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та значення збутової діяльності підприємства

Збутова діяльність є одним із ключових елементів функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме через неї забезпечується реалізація продукції та отримання прибутку. Ефективна організація збуту дозволяє підприємству не лише задовольняти потреби споживачів, а й зміцнювати свої позиції на ринку. У сучасних умовах конкуренції збут виступає важливим інструментом досягнення стратегічних цілей бізнесу. Він поєднує виробництво з ринком, формує товаропотоки, сприяє оптимізації запасів та підвищенню оборотності капіталу. Наявність налагодженої системи збуту є запорукою стабільності фінансових результатів підприємства. Раціональна збутова політика дозволяє своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури ринку та споживчих уподобань. Крім того, вона створює основу для формування позитивного іміджу підприємства та довгострокових відносин із клієнтами. Без ефективної збутової діяльності навіть якісна продукція може залишитися нереалізованою. Саме тому вдосконалення збутових процесів є пріоритетним напрямом управління сучасного підприємства [88].

Останнім етапом виробничо-комерційної діяльності будь-якого підприємства є збут виготовленої продукції, що визначає ефективність усього виробничого процесу та рівень досягнення стратегічних цілей підприємства. Саме на цьому етапі відбувається реалізація результатів праці, формування прибутку та забезпечення фінансової стабільності організації. Збут виступає головною ланкою, що поєднує виробника зі споживачем, створюючи умови для задоволення потреб ринку. Від правильності організації збутової діяльності залежить конкурентоспроможність підприємства, його здатність утримувати клієнтів і розширювати частку ринку. Ефективна система збуту дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, раціонально управляти запасами та

мінімізувати витрати обігу. Крім того, збутова політика сприяє підвищенню іміджу підприємства та формуванню довгострокових партнерських відносин із клієнтами. Тому вдосконалення механізму збуту є одним із ключових напрямів підвищення результативності господарської діяльності [82].

Для підприємства недостатньо лише виробляти продукцію; важливо також раціонально розподілити її через різні канали збуту, щоб забезпечити ефективне охоплення цільового ринку. Саме система збуту визначає, наскільки швидко та якісно продукція потрапляє до кінцевого споживача. Раціональна організація збуту сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зниженню витрат і збільшенню прибутковості підприємства. Вибір оптимальних каналів збуту дозволяє зменшити ризики, пов'язані з коливаннями попиту та змінами ринкової кон'юнктури.

Збут – це завершальний етап виробничо-господарської діяльності підприємства, який полягає у доведенні готової продукції або послуг до кінцевого споживача з метою отримання прибутку та задоволення потреб ринку [53]. Це комплексна система організаційних, економічних і маркетингових заходів, що охоплює планування, реалізацію, контроль і стимулювання продажів. Збут включає вибір каналів розподілу, встановлення цін, організацію доставки, роботу з клієнтами та післяпродажне обслуговування.

При дослідженні наукових підходів до визначення категорії «збут» можна виділити кілька аспектів, що розкривають її зміст і значення у господарській діяльності підприємства [1; 14]:

- економічний аспект розглядає збут як завершальну стадію виробничо-комерційного циклу, у межах якої відбувається обмін товару на гроші, формування доходу та прибутку підприємства;

- маркетинговий аспект визначає збут як систему організаційно-економічних заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів і завоювання ринку за допомогою ефективних каналів реалізації;

- логістичний аспект акцентує увагу на процесі фізичного переміщення продукції від виробника до споживача з урахуванням оптимізації витрат і часу;

- управлінський аспект пов'язаний із плануванням, контролем і координацією збутових операцій з метою досягнення стратегічних цілей підприємства;

- соціально-економічний аспект підкреслює роль збуту у формуванні взаємовідносин між підприємством і споживачами, створенні репутації бренду та підвищенні рівня задоволеності клієнтів.

Усі ці підходи у сукупності дозволяють розглядати збут як багатогранну систему, що забезпечує ефективну взаємодію виробництва та ринку.

У контексті підсистеми виробничого підприємства «збут» включає відповідні складові (рис. 1.1).

Система «Підприємство»		Розподіл (дистрибуція)	Товаро- рух	Реалі- зація
Постачання	Виробництво	Збут		

Рис. 1.1. Збут і його складові у системі «підприємство»

Джерело: складено автором на основі [5; 20]

Систему збуту підприємства можна визначити як сукупність взаємопов'язаних елементів, методів і процесів, спрямованих на організацію, управління та контроль руху товарів від виробника до кінцевого споживача. Вона охоплює комплекс заходів із планування обсягів реалізації, вибору каналів збуту, формування цінової політики, організації логістики та просування продукції на ринку [25].

Ефективна система збуту забезпечує безперервність товарообігу, своєчасне постачання продукції споживачам і досягнення фінансових цілей підприємства. Вона також включає інформаційно-аналітичну підтримку, що дозволяє оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку та споживчих уподобань. Система збуту виступає важливою складовою маркетингової стратегії підприємства, оскільки визначає способи взаємодії з клієнтами та партнерськими структурами. Раціональна побудова сприяє підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації витрат і зміцненню позицій на ринку.

Слід відзначити, що збут - це комплекс заходів, які включають організаційні, технологічні та комерційні аспекти, спрямованих на доставку товарів до кінцевих споживачів (рис. 1.2).

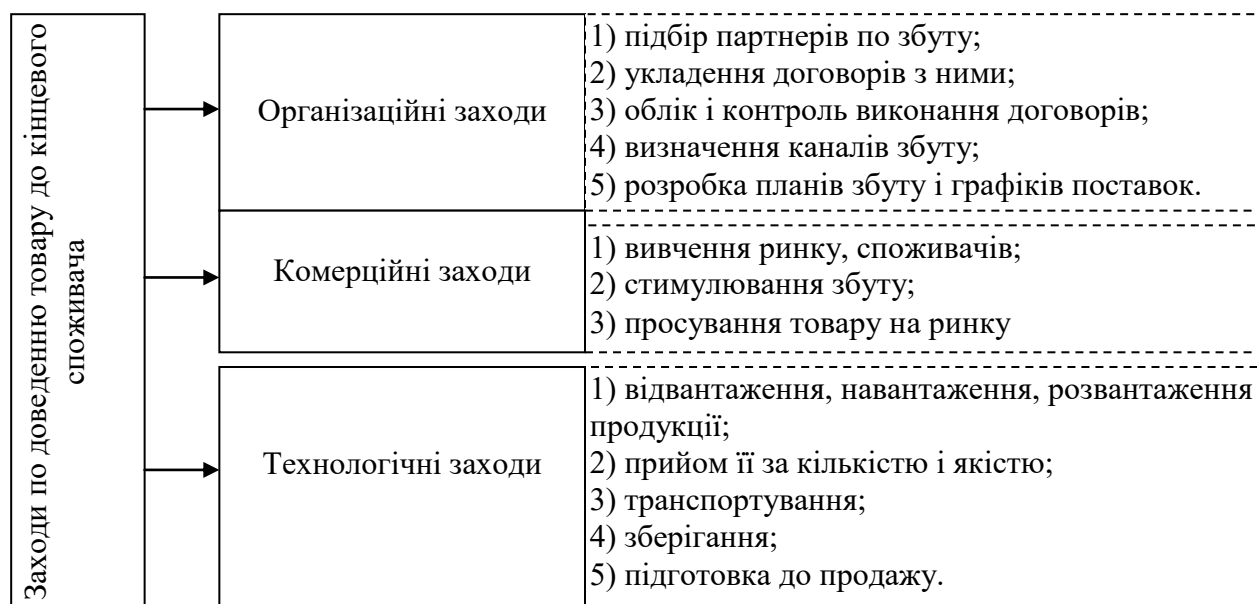


Рис. 1.2. Комплекс заходів щодо доведення товару підприємства до кінцевих споживачів

Джерело: складено автором на основі [29; 48]

Збутова діяльність представляє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на доведення готової продукції від виробника до кінцевого споживача з метою отримання прибутку та задоволення потреб ринку. Вона охоплює планування, організацію, стимулювання та контроль процесів реалізації товарів або послуг. У сучасних умовах вона потребує постійного вдосконалення, використання маркетингових інструментів і цифрових технологій для досягнення максимальної результативності.

У науковій літературі поняття «збутова діяльність» трактується неоднозначно, що зумовлено різними підходами до її змісту та функціонального призначення. Одні науковці розглядають збутову діяльність як заключний етап виробничого процесу, коли готова продукція передається споживачу та забезпечується отримання доходу підприємством [25; 48]. Інші автори визначають її як комплекс маркетингових заходів, спрямованих на

вивчення ринку, стимулювання попиту, формування асортименту й організацію продажів [3; 78]. Деякі дослідники акцентують увагу на економічному аспекті збуту, підкреслюючи його роль у забезпеченні фінансової стійкості підприємства та оптимізації товарних потоків [31; 53]. Отже, відсутність єдиного підходу до її визначення пояснюється різним баченням науковців щодо її місця та ролі у загальній системі управління підприємством.

Окремі наукові дефініції поняття «збутова діяльність підприємства» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові підходи до визначення поняття «збутова діяльність підприємства»

Автор	Визначення
Балабанова Л.В. [7]	Збутова діяльність - це комплекс стратегічних та тактичних заходів, спрямованих на реалізацію продукції або послуги підприємства з метою отримання прибутку.
Бондаренко В.М. [14]	Збутова діяльність - це процес планування, координації та виконання заходів щодо введення продукції на ринок, забезпечення необхідною інформацією покупців та здійснення оптимальних рекламних кампаній.
Глазкова К.О. [22]	Збутова діяльність - це складова частина маркетингової стратегії, спрямована на створення та управління каналами розподілу товарів або послуг від виробника до кінцевого споживача.
Котлер Ф. [40]	Збутова діяльність - це процес взаємодії підприємства з ринком для задоволення потреб клієнтів, включаючи здійснення продажів, організацію постачання та підтримку клієнтського сервісу.
Литовченко Б.В. [46]	Збутова діяльність - це стратегічне управління процесами збуту, яке враховує особливості ринку, конкурентні переваги та побудову відносин із зацікавленими сторонами.
Мишко О.І. [52]	Збутова діяльність - системи постачання та реалізації продукції, що відповідає потребам ринку.
Могилевська О.Ю. [54]	Збутова діяльність - це взаємодія підприємства з роздрібними та оптовими покупцями для максимізації обсягів продажів та прибутковості.
Ноздрьова Р.Б. [59]	Збутова діяльність - це процес формування та управління каналами реалізації, включаючи оптимізацію логістики та управління запасами.
Судник В.В. [81]	Збутова діяльність - це стратегічне планування, спрямоване на взаємодію з ринковим середовищем та забезпечення конкурентоспроможності продукції.
Шевченко І.Б. [90]	Збутова діяльність - це систематичний підхід до створення та управління процесами реалізації продукції з урахуванням потреб ринку та стратегічних цілей підприємства.

Джерело: складено автором

Отже, існує безліч підходів до визначення збутової діяльності. Збут у широкому розумінні – це сукупність економічних, організаційних, маркетингових і логістичних процесів, спрямованих на доведення товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення його потреб і отримання прибутку підприємством. У цьому контексті збут охоплює не лише безпосередній продаж продукції, а й попередні етапи – аналіз ринку, планування обсягів реалізації, вибір каналів розподілу, встановлення цінової політики та просування товарів. Збут у вузькому значенні – це безпосередній процес реалізації готової продукції споживачам, який включає укладання договорів, оформлення замовлень, відвантаження товарів і отримання виручки.

На нашу думку, збутова діяльність підприємства - це комплексний стратегічний та тактичний процес, охоплюючий планування, координацію та виконання заходів, спрямованих на оптимальне введення продукції або послуги на ринок з метою максимізації обсягів реалізації та прибутковості.

Роль збутової діяльності для розвитку підприємства на ринку полягає в наступному [29; 42; 60]:

1. Забезпечення реалізації продукції – збут гарантує, що виготовлені товари чи послуги доходять до кінцевого споживача, що забезпечує безперервність виробничого процесу.
2. Формування доходу та прибутку – ефективна збутова діяльність сприяє фінансовій стабільності підприємства та можливості розвитку.
3. Зміцнення ринкових позицій – через організацію ефективних каналів збуту підприємство підвищує конкурентоспроможність і привабливість для клієнтів.
4. Вивчення попиту та потреб споживачів – збутова діяльність забезпечує зворотний зв'язок із ринком, що дозволяє коригувати виробництво та асортимент продукції.
5. Оптимізація товарних потоків і запасів – правильна організація збуту дозволяє мінімізувати витрати на зберігання та транспортування.
6. Сприяння формуванню іміджу підприємства – якісне обслуговування

клієнтів і своєчасна доставка продукції підвищують довіру та лояльність споживачів.

7. Сприяння впровадженню маркетингових стратегій – збут виступає інструментом реалізації рекламних кампаній, акцій та просування бренду.

8. Забезпечення гнучкості у реагуванні на ринкові зміни – підприємство може оперативно коригувати обсяги продажів і канали реалізації відповідно до коливань попиту.

Значення збутової діяльності в системі маркетингу підприємства узагальнено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Значення збутової діяльності в системі маркетингу підприємства

Джерело: складено автором на основі [29; 82]

Отже, збутова діяльність є ключовим чинником успішного розвитку підприємства на ринку, забезпечуючи економічну ефективність, конкурентоспроможність та довгострокове зростання.

При цьому виділяють наступні функції збуту [91]:

- організація сегментації ринку;
- планування реклами;
- організація договірної роботи зі споживачами або посередниками;
- планування відвантаження товарів клієнтам;
- формування системи каналів збуту;
- робота по організації прийому, зберігання, пакування, сортування та відвантаження продукції клієнтам;
- інформаційне, ресурсне і технічне забезпечення збуту продукції;
- організація політики стимулювання збуту;

- формування зворотного зв'язку зі споживачами.

У збутовій діяльності часто виникають проблеми, які можна поділити на загальні та специфічні.

Загальні проблеми стосуються підприємства в цілому і пов'язані з організаційними, економічними та ринковими аспектами діяльності [69]:

- низька ефективність планування обсягів продажів;
- недостатній контроль за виконанням збутових планів;
- обмежені фінансові ресурси для розвитку каналів збуту;
- слабка координація між виробництвом і збутом;
- недостатнє вивчення ринку та споживчих потреб.

Специфічні проблеми виникають у конкретних ланках збутового процесу і залежать від особливостей продукції, ринкової ніші або каналів реалізації [69]:

- проблеми з логістикою та доставкою продукції;
- нестача або неефективне використання торговельних посередників;
- невідповідність асортименту продукції попиту споживачів;
- труднощі у встановленні конкурентних цін;
- складнощі з просуванням товарів на окремих ринках або сегментах.

Розуміння цих проблем дозволяє підприємству своєчасно вживати заходів для їх усунення та підвищення ефективності збутової діяльності.

Можна зробити висновок, що збутова діяльність є ключовим етапом виробничо-комерційного процесу, що забезпечує доставку продукції від підприємства до кінцевого споживача. Вона поєднує економічні, маркетингові та логістичні функції, що дозволяє ефективно реалізовувати товари та послуги. Збут сприяє формуванню доходу і прибутку, забезпечуючи фінансову стабільність підприємства. Ефективна організація збуту підвищує конкурентоспроможність і зміцнює ринкові позиції компанії. Через збутову діяльність підприємство отримує важливу інформацію про попит, потреби споживачів і ринкові тенденції. Раціональна побудова системи збуту дозволяє оптимізувати товарні потоки, зменшувати витрати і підвищувати якість обслуговування клієнтів.

1.2. Система управління збутовою діяльністю підприємства

Управління збутовою діяльністю підприємства є ключовим чинником забезпечення його фінансової стабільності та конкурентоспроможності на ринку. Ефективна система збуту дозволяє своєчасно доставляти продукцію споживачам, підтримувати оптимальні обсяги реалізації та задовольняти потреби клієнтів. В умовах динамічних ринкових змін підприємства повинні постійно аналізувати канали збуту та адаптувати стратегії продажів. Рациональне управління збутом сприяє максимізації прибутку та підвищенню рентабельності виробничої діяльності. Воно також включає планування, організацію, контроль і стимулювання роботи відділів продажів і посередників.

Управління збутом впливає на формування іміджу компанії, підвищення лояльності клієнтів та залучення нових партнерів. Оптимізація взаємодії з торговими мережами, дистриб'юторами забезпечує стійкий розвиток бізнесу. Своєчасна оцінка ефективності збутової діяльності дозволяє виявляти слабкі місця та запроваджувати коригувальні заходи. Застосування сучасних маркетингових та мотиваційних інструментів стимулює збільшення обсягів продажів і зміцнює позиції підприємства на ринку. Таким чином, управління збутовою діяльністю є невід'ємною складовою стратегічного розвитку будь-якого підприємства [52].

Впровадження збутової концепції маркетингу на підприємстві передбачає системний підхід до організації процесів продажу продукції та взаємодії з ринком. По-перше, це визначення оптимальних каналів збуту, що забезпечують максимальне охоплення споживачів та ефективну доставку товарів. По-друге, передбачає формування асортиментної політики, яка відповідає потребам цільових сегментів ринку та підвищує привабливість продукції для покупців. По-третє, важливим аспектом є встановлення цінової політики та стимулюючих програм для клієнтів і посередників, що сприяє зростанню обсягів продажів.

Крім того, впровадження концепції включає використання маркетингових комунікацій та BTL-активностей для популяризації бренду та підтримки

лояльності споживачів. Не менш значущим є моніторинг ефективності збуту, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Також концепція передбачає інтеграцію інформаційних технологій для автоматизації процесів продажу та аналізу даних. Нарешті, збутова концепція повинна сприяти зміцненню партнерських відносин з дистриб'юторами, торговельними мережами, забезпечуючи довгостроковий розвиток підприємства [5].

Система управління збутовою діяльністю підприємства – це комплекс взаємопов'язаних структур, процедур та методів, спрямованих на планування, організацію, контроль і стимулювання процесів реалізації продукції або послуг. Вона охоплює вибір і розвиток каналів збуту, управління відносинами з посередниками, дистриб'юторами та клієнтами, а також формування цінової та асортиментної політики. Крім того, система включає моніторинг ефективності продажів, аналіз ринкових тенденцій та оперативне коригування стратегії збуту у відповідь на зміни попиту. Вона забезпечує оптимізацію витрат на збут, підвищення доходів підприємства та задоволення потреб споживачів [16; 21].

Система управління збутом також передбачає використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів, обробки даних і підтримки прийняття рішень. Важливою складовою є мотивація персоналу та партнерів для досягнення встановлених цілей продажів. У результаті ефективна система управління збутовою діяльністю сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку та забезпечує сталий розвиток бізнесу.

Метою управління збутовою діяльністю підприємства є забезпечення ефективного реалізації продукції або послуг на ринку з максимізацією прибутку та задоволенням потреб споживачів. Це передбачає оптимізацію каналів збуту, підвищення конкурентоспроможності товарів, підтримку стійких відносин із посередниками та клієнтами. Крім того, мета включає зниження витрат на продаж, підвищення продуктивності праці відділів збуту та оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Управління збутом також спрямоване на формування позитивного іміджу підприємства та

зміцнення його позицій на ринку [21].

Характеристика завдань управління збутовою діяльністю підприємства представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика завдань управління збутовою діяльністю підприємства

Завдання	Характеристика
Планування обсягів продажу	Визначення прогнозованих обсягів реалізації продукції та встановлення цільових показників збуту.
Формування збутової мережі	Розробка оптимальної структури каналів збуту, включаючи прямі продажі та роботу з посередниками, дистриб'юторами і дилерами.
Організація процесу продажу	Встановлення процедур, стандартів та графіків продажу для забезпечення ефективного функціонування збутової системи.
Контроль та аналіз збуту	Моніторинг показників продажу, рентабельності та ефективності каналів збуту, виявлення проблем та резервів для їх усунення.
Стимулювання збуту	Розробка заходів мотивації працівників відділу продажів, посередників та клієнтів для підвищення обсягів реалізації продукції.
Вдосконалення відносин з клієнтами	Побудова та підтримка довгострокових партнерських відносин із споживачами та корпоративними клієнтами.
Оптимізація витрат на збут	Скорочення витрат на логістику, маркетингові активності та організацію продажу без погіршення якості обслуговування.
Реалізація маркетингових стратегій	Використання BTL/ATL-кампаній, програм лояльності та інших інструментів для стимулювання попиту та просування продукції.

Джерело: складено автором на основі [8; 29]

Підсумовуючи вище зазначене, термін «система управління збутовою діяльністю» визначаємо як комплекс організаційних структур, що взаємодіють на всіх етапах збутової діяльності, а також економічних механізмів, спрямованих на зростання обсягів продажів та довгостроковий розвиток підприємства (рис. 1.4).

Фундаментальним принципом організації системи управління збутовою діяльністю є чітке визначення функцій, які забезпечують формування стратегій і управлінський вплив на всі етапи операцій, пов'язаних із реалізацією продукції. У цьому контексті виділяють такі ключові функції [44; 60]:

1. Планування – визначення цілей збутової діяльності, прогнозування обсягів продажів, розробка стратегії реалізації продукції та вибір каналів збуту.

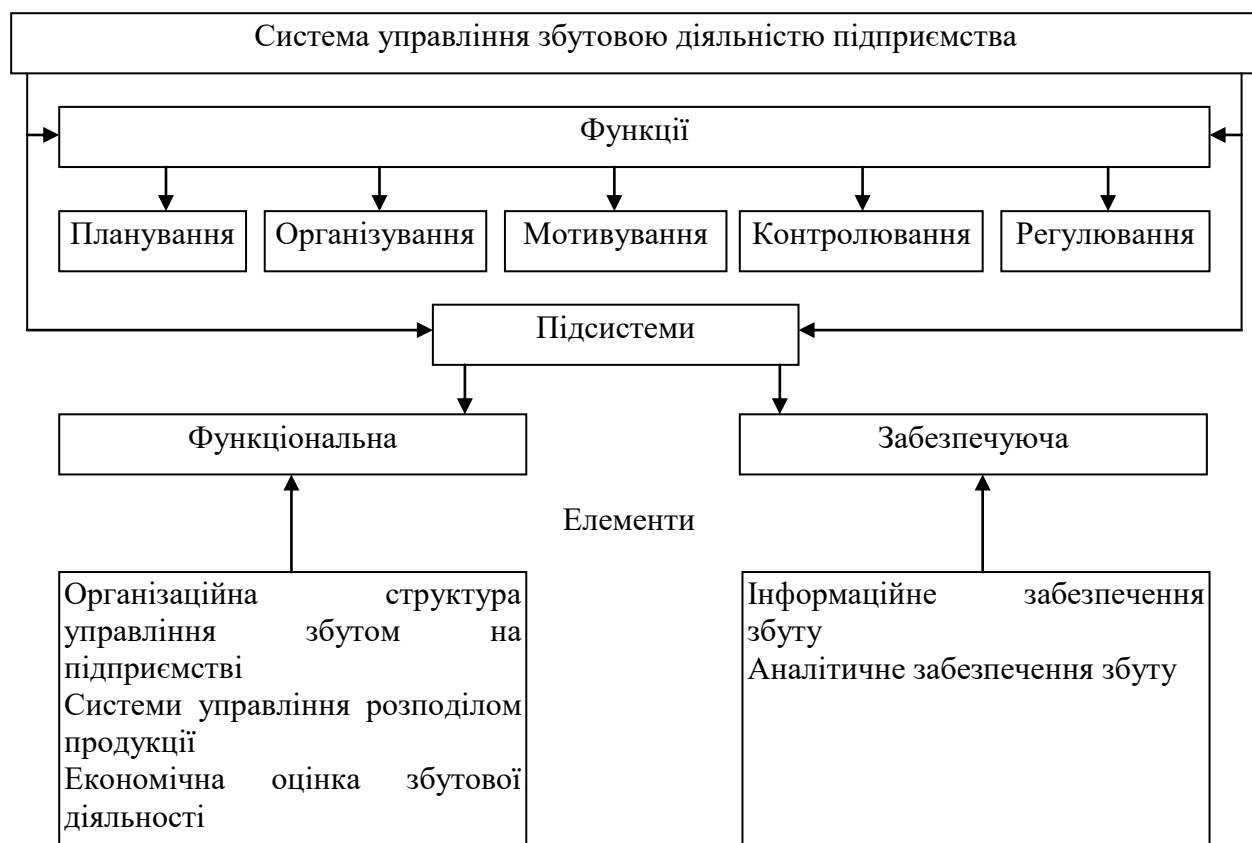


Рис. 1.4. Система управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [44; 60]

2. Організування – створення структури управління збутом, розподіл обов’язків серед підрозділів, координація процесів продажу та логістики.

3. Мотивування – стимулювання працівників, що займаються збутом, через систему винагород, премій та інших заохочувальних заходів для досягнення поставлених цілей.

4. Контроль та регулювання – моніторинг виконання планів, оцінка ефективності збутових заходів, коригування стратегії та оперативних дій у разі відхилень від поставлених показників.

Таке поєднання функцій забезпечує ефективне управління збутовою діяльністю, підвищує конкурентоспроможність продукції та сприяє досягненню фінансової стабільності підприємства.

В економічній теорії виділяють дві основні підсистеми, що забезпечують виконання ключових функцій управління збутовою діяльністю – планування,

організації, мотивації, контролю та регулювання.

1. Функціональна підсистема спрямована на безпосереднє виконання основних збутових операцій, включаючи реалізацію продукції, управління каналами збуту, формування цінової політики та просування товарів на ринку.

До її елементів належать [66]:

1.1. Організаційна структура управління збутом на підприємстві – визначає підрозділи та посадові ролі, відповідальні за продажі, логістику, взаємодію з клієнтами та контролює процеси збуту.

1.2. Системи управління розподілом продукції – забезпечують планування та організацію каналів доставки товарів, оптимізацію логістики, координацію роботи дистриб'юторів і торгових посередників.

1.3. Економічна оцінка збутової діяльності – включає аналіз обсягів продажів, прибутковості, ефективності використання ресурсів та фінансових показників збуту.

2. Забезпечуюча підсистема створює умови для ефективного функціонування функціональної підсистеми шляхом надання інформаційної, фінансової, матеріально-технічної та кадрової підтримки. До її елементів належать [66]:

2.1. Інформаційне забезпечення збуту – передбачає збір, обробку та передачу даних про ринок, клієнтів, продажі, запаси та конкурентів для прийняття управлінських рішень.

2.2. Аналітичне забезпечення збуту – здійснює обробку отриманої інформації, прогнозування попиту, оцінку ефективності каналів збуту та визначення напрямів оптимізації збутових процесів.

Співпраця цих підсистем визначає ефективність роботи системи управління збутовою діяльністю, сприяє оптимізації ресурсів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Розмежування на функціональну та забезпечуючу підсистеми дозволяє чітко розподілити завдання, відповідальність і контрольні механізми між різними ланками управління, забезпечуючи стратегічний розвиток і стабільність діяльності підприємства.

Поєднання функціональної та забезпечуючої підсистем дозволяє підприємству ефективно управляти збутовою діяльністю, забезпечуючи реалізацію продукції, оптимізацію ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та стратегічний розвиток на ринку [54].

Структура управління збутом на підприємстві – це комплекс взаємопов'язаних управлінських і виробничих підрозділів, спрямованих на організацію, координацію та контроль всіх процесів реалізації продукції. Вона забезпечує планування обсягів продажів, формування каналів розподілу, управління логістикою та взаємодію з клієнтами й партнерами. Структура управління збутом визначає розподіл обов'язків і відповідальності між підрозділами, встановлює ієрархію прийняття рішень і механізми контролю за виконанням планів. Вона також забезпечує інтеграцію функціональних та забезпечуючих елементів збутової системи, таких як економічна оцінка, інформаційне та аналітичне забезпечення [88].

Основна мета такої структури – підвищення ефективності продажів, оптимізація товарних потоків, зниження витрат і забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку. Завдяки чіткій структурі управління збутом підприємство може своєчасно реагувати на зміни попиту, прогнозувати потреби ринку та забезпечувати стабільний розвиток своєї діяльності.

На підприємстві управління маркетинговою діяльністю здійснює відділ збуту, до головних завдань якого належать наступні [32; 58]:

1. Планування збуту та маркетингових заходів – визначення обсягів реалізації продукції, розробка стратегій продажів і маркетингових кампаній.
2. Аналіз ринку та конкурентного середовища – вивчення попиту, споживчих уподобань, тенденцій ринку та діяльності конкурентів для прийняття ефективних рішень.
3. Управління каналами збуту – організація дистрибуції продукції, вибір і координація роботи торгових посередників та партнерів.
4. Формування цінової політики – встановлення оптимальних цін для забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності продукції.

5. Просування продукції та стимулювання продажів – реалізація рекламних кампаній, акцій, програм лояльності та інших заходів для підвищення попиту.

6. Контроль та оцінка ефективності маркетингових заходів – моніторинг виконання планів збуту, аналіз результатів і коригування стратегії.

7. Взаємодія з клієнтами та партнерами – забезпечення високого рівня обслуговування, підтримка довгострокових ділових відносин і формування лояльності споживачів.

У сучасних умовах ринку збутова діяльність підприємства стає ключовим фактором його конкурентоспроможності та фінансової стабільності. Постійні зміни споживчих уподобань, висока конкуренція та глобалізація торгівлі потребують застосування сучасних механізмів управління збутом, які дозволяють ефективно організовувати реалізацію продукції та оптимізувати товарні потоки. Використання інноваційних методів планування, контролю та аналітики забезпечує швидке реагування на ринкові коливання та зміни попиту. Сучасні механізми управління дозволяють підвищити точність прогнозування продажів, оптимізувати витрати на логістику та розподіл продукції, а також формувати стійкі відносини з клієнтами та партнерами. Впровадження цифрових технологій, CRM-систем, автоматизації збутових процесів і аналітичних інструментів сприяє підвищенню ефективності маркетингових та збутових рішень. Це дозволяє підприємству не лише зберегти свої позиції на ринку, але й розширити ринкову частку та забезпечити стійке зростання прибутку. Отже, сучасні механізми управління збутовою діяльністю виступають стратегічним інструментом розвитку підприємства та підвищення його ринкової ефективності.

Інструменти управління збутовою діяльністю підприємства – це конкретні методи, засоби та механізми, за допомогою яких підприємство організовує, контролює та стимулює процеси реалізації продукції для досягнення поставлених цілей. Вони дозволяють підвищити ефективність продажів, оптимізувати ресурси та зміцнити конкурентні позиції на ринку [1].

До основних інструментів управління збутовою діяльністю належать ті, що узагальнено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика основних інструментів управління збутовою діяльністю підприємства

Інструмент управління	Опис та функції
Планування збуту	Прогнозування обсягів продажів, визначення каналів реалізації продукції, розробка стратегій збуту та планів продажів.
Організаційні інструменти	Формування структури відділу збуту, розподіл обов'язків між підрозділами, координація дій та взаємодія з іншими підрозділами підприємства.
Фінансові механізми	Встановлення цінової політики, розробка системи знижок, бонусів та премій для стимулювання продажів і мотивації персоналу.
Маркетингові інструменти	Проведення рекламних кампаній, промоакцій, участь у виставках, створення програм лояльності та PR-заходів для залучення клієнтів.
Інформаційні та аналітичні інструменти	Збір, обробка та аналіз даних про ринок, клієнтів, конкурентів і продажі для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
Контроль та регулювання	Моніторинг виконання планів збуту, оцінка ефективності продажів і маркетингових заходів, внесення коректив у стратегію та оперативні дії.

Джерело: складено автором на основі [32; 44]

Таким чином, система управління збутовою діяльністю підприємства є ключовим елементом його комерційної діяльності та визначає ефективність реалізації продукції на ринку. Вона забезпечує координацію всіх процесів, пов'язаних із продажем, розподілом та доставкою товарів споживачам. Ефективна система управління збутом дозволяє підприємству оптимізувати ресурси, підвищити прибутковість та зміцнити конкурентні позиції. Вона інтегрує функції планування, організації, мотивації та контролю, що сприяє стабільності та розвитку підприємства. Система управління збутом передбачає використання сучасних інструментів і механізмів, таких як CRM-системи, аналітичні платформи та маркетингові заходи. Вона забезпечує своєчасне реагування на зміни попиту, ринкової кон'юнктури та поведінки споживачів. Впровадження такої системи дозволяє формувати ефективні канали збуту та оптимізувати товарні потоки.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємства є важливою складовою його стратегічного розвитку та конкурентоспроможності. Вона дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство реалізує свою продукцію, використовує ресурси та досягає запланованих цілей. У сучасних умовах ринку, що характеризується високим рівнем конкуренції та динамічними змінами попиту, постійний контроль і аналіз результатів збутової діяльності набувають особливого значення. Ефективна оцінка дає змогу своєчасно виявляти проблеми, усувати недоліки та удосконалювати систему управління збутом. Вона є основою для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації каналів реалізації, удосконалення цінової політики та підвищення рівня обслуговування клієнтів [26].

Систематичний аналіз результативності збуту сприяє підвищенню прибутковості та стійкості підприємства на ринку. Використання сучасних методів оцінювання, зокрема економічного, маркетингового та аналітичного підходів, забезпечує комплексне бачення ефективності діяльності. Такий підхід допомагає формувати стратегічні орієнтири розвитку збутової системи та адаптувати її до ринкових умов. Важливість оцінки ефективності управління збутом полягає у можливості прогнозування майбутніх тенденцій і запобігання потенційним ризикам. Отже, вона є невід'ємним елементом успішного функціонування підприємства в умовах сучасної економіки.

Процес оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства – це систематичний, послідовний аналіз результатів збутової роботи з метою визначення рівня досягнення поставлених цілей, виявлення резервів підвищення ефективності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Цей процес передбачає [3; 15]:

- збір і обробку інформації про обсяги продажів, витрати, прибутковість, ринкову частку та задоволеність споживачів;

- порівняння фактичних результатів із запланованими показниками або з діяльністю конкурентів;
- аналіз факторів, що впливають на збутову ефективність, таких як ціноутворення, якість обслуговування, логістика, рекламна діяльність;
- виявлення недоліків у системі управління збутом і розроблення заходів щодо їх усунення;
- оцінку результативності управлінських рішень і визначення напрямів подальшого вдосконалення збутової стратегії.

При оцінці збутової діяльності підприємства необхідно визначити методи дослідження цієї сфери. Серед таких методів можуть використовуватися [22]:

1. Метод порівняння. Його суть полягає у зіставленні фактичних показників діяльності підприємства з плановими, нормативними, середньогалузовими або показниками конкурентів. Це дозволяє визначити, наскільки успішно реалізуються збутові стратегії, чи досягнуто поставлених цілей та які є відхилення. Використання цього методу допомагає виявити сильні та слабкі сторони збутової системи, а також сформулювати напрямки для її удосконалення.

2. Формально-логічний метод. Цей метод передбачає системне осмислення взаємозалежностей між факторами, що впливають на ефективність збуту, такими як структура каналів реалізації, цінова політика, маркетингова стратегія, поведінка споживачів тощо. Завдяки цьому методу можна побудувати логічну модель управління збутом і сформулювати рекомендації щодо підвищення його результативності.

3. Економіко-математичні методи. Передбачають застосування математичних моделей, статистичного аналізу, кореляційно-регресійних рівнянь, факторного аналізу тощо для кількісної оцінки ефективності збутової діяльності. Вони дають змогу об'єктивно виміряти вплив окремих факторів на обсяг продажів, витрати, прибутковість і рівень задоволення споживачів.

Методи дослідження збутової діяльності підприємства представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Методи дослідження збутової діяльності підприємства

Метод дослідження	Суть методу	Значення для оцінки збутової діяльності
1. Метод порівняння	Передбачає зіставлення фактичних показників збутової діяльності з плановими, середньогалузовими або минулорічними даними.	Дає змогу виявити динаміку результатів, визначити тенденції та ефективність прийнятих управлінських рішень.
2. Формально-логічний метод	Ґрунтується на логічному аналізі взаємозв'язків між показниками збуту, виявленні причинно-наслідкових залежностей.	Дозволяє визначити, які фактори впливають на результативність збуту, і сформулювати логічну модель його управління.
3. Економіко-математичні методи	Використовують математичні моделі, статистичний аналіз, регресійні та кореляційні розрахунки.	Дає змогу кількісно оцінити вплив окремих чинників на збут, прогнозувати обсяги реалізації та оптимізувати управлінські рішення.

Джерело: складено автором на основі [22]

Під час оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства основна увага приділяється показникам, що відображають загальну результативність його роботи на ринку. До ключових критеріїв належать обсяги реалізованої продукції, рівень доходу та прибутковість, динаміка і структура витрат, а також якість управління асортиментом і ціновою політикою. Важливими аспектами аналізу є також оцінка витрат на маркетинг і рекламні заходи, ефективність роботи торговельного персоналу, рівень задоволеності споживачів і частка підприємства на ринку. Комплексне вивчення цих показників дозволяє визначити сильні та слабкі сторони збутової системи, оцінити конкурентоспроможність продукції та прийняти обґрунтовані управлінські рішення для підвищення результативності збуту.

Напрями оцінки ефективності управління системою збуту підприємства представлено на рис. 1.5.

Отже, оцінка ефективності управління системою збуту підприємства здійснюється у двох розрізах [25; 48]:

1. Оцінка зовнішньої ефективності збутової діяльності спрямована на аналіз результатів функціонування підприємства на ринку, тобто того, як збутова політика впливає на позиції компанії у зовнішньому середовищі.



Рис. 1.5. Напрями оцінки ефективності управління системою збуту підприємства

Джерело: складено автором на основі [25; 48]

У цьому контексті оцінюються такі показники, як обсяг реалізації продукції, частка ринку, рівень конкурентоспроможності, задоволеність споживачів, гнучкість цінової політики, ефективність маркетингових комунікацій та імідж підприємства. Високий рівень зовнішньої ефективності свідчить про здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін, утримувати стабільні позиції та забезпечувати зростання попиту на свою продукцію [48].

2. Оцінка внутрішньої ефективності збутової діяльності передбачає аналіз організації та управління процесами всередині підприємства. Вона охоплює дослідження ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових

ресурсів у збутовій сфері, оцінку витрат на логістику, рекламу, персонал, транспорт, зберігання продукції. Також враховується ефективність взаємодії між відділами збуту, маркетингу, виробництва та фінансів, що визначає узгодженість управлінських рішень і швидкість реагування на зміни попиту. Висока внутрішня ефективність свідчить про оптимальну структуру управління, раціональний розподіл функцій та результативність системи мотивації працівників [25].

Складові ефективності збутової діяльності підприємства відображають багатовимірний підхід до аналізу результативності функціонування збутової системи. Кожна складова має власні критерії оцінки, які дозволяють комплексно оцінити доцільність, прибутковість і ринкову результативність збутової політики підприємства [21; 48]:

1. Оцінка ефективності каналу збуту. Цей аспект передбачає визначення результативності використання різних каналів реалізації продукції - прямих (власні торгові точки, інтернет-продажі) та опосередкованих (дистриб'ютори, торгові посередники, роздрібні мережі). Оцінка включає аналіз витрат на утримання кожного каналу, рівень охоплення ринку, швидкість доставки продукції споживачеві, частоту повторних продажів, а також рівень контрольованості збутового процесу. Ефективний канал збуту характеризується оптимальним співвідношенням між витратами на його функціонування та отриманими доходами, забезпечує стабільний товарообіг і сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку.

2. Оцінка ефективності з точки зору продавця продукції. Для продавця (виробника або торговельного посередника) ефективність збутової діяльності визначається передусім фінансовими показниками: обсягами реалізації, прибутковістю продажів, рентабельністю збуту, рівнем оборотності товарних запасів. Крім того, враховується стабільність договірних відносин, швидкість обігу коштів, рівень витрат на маркетинг і логістику. Важливими є й організаційні фактори - кваліфікація персоналу, ефективність системи мотивації, ступінь автоматизації процесів збуту, наявність аналітичної

підтримки управлінських рішень. Чим краще налагоджено ці елементи, тим вищою є ефективність збутової системи з позиції підприємства-продавця.

3. Оцінка ефективності з точки зору споживача продукції. З точки зору покупця ефективність збутової діяльності визначається рівнем задоволення його потреб. Основними критеріями є доступність продукції, зручність придбання, ціна, якість сервісу, швидкість доставки, гарантійне та післяпродажне обслуговування. Високий рівень лояльності споживачів, повторні покупки та позитивна репутація підприємства є головними індикаторами ефективності збуту з точки зору клієнта. Таким чином, саме споживач стає ключовим орієнтиром у побудові системи збуту, оскільки задоволення його запитів безпосередньо визначає конкурентоспроможність і стійкість підприємства на ринку [21].

Показники оцінки ефективності збутової діяльності підприємства за різними методологічними підходами представлено на рис. 1.6.

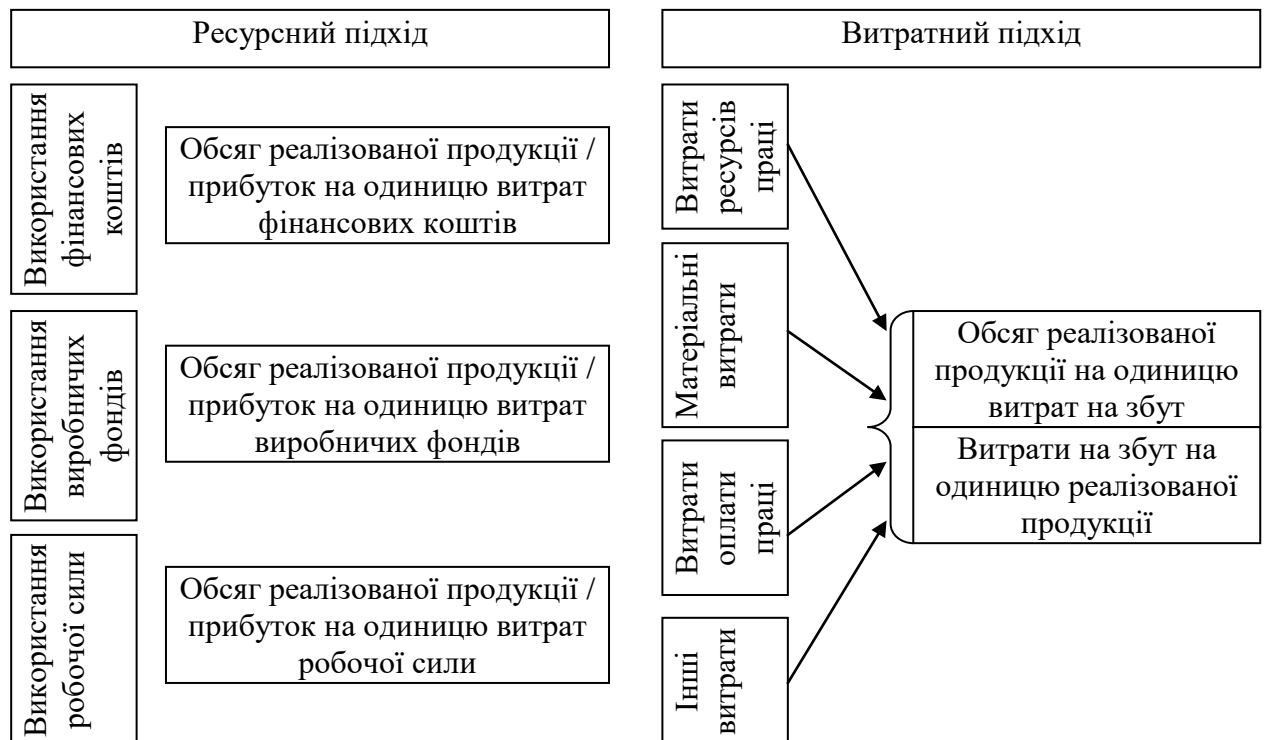


Рис. 1.6. Показники оцінки ефективності збутової діяльності підприємства за різними методологічними підходами

Джерело: складено автором на основі [51; 63]

Застосовуючи ресурсний підхід до оцінки ефективності збутової діяльності, увага зосереджується на тому, наскільки раціонально підприємство використовує свої ресурси для досягнення збутових результатів. Такий підхід дозволяє визначити рівень продуктивності, порівнюючи витрачені ресурси з отриманими результатами продажу. У межах витратного підходу основний акцент робиться на аналізі витрат, безпосередньо пов'язаних із процесом збуту - логістикою, рекламою, персоналом, транспортом та іншими елементами реалізації продукції [63].

Водночас, показники, що застосовуються при аналізі ефективності збутової діяльності підприємства, доцільно умовно розділити на такі групи: показники економічного ефекту та показники, що опосередковано характеризують ефективність збуту (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методологічна сутність розрахунку показників економічної ефективності
збутової діяльності підприємств

Групи показників	Показники економічного ефекту збутової діяльності	Показники, що опосередковано характеризують ефективність збуту
Мета розрахунку	Одержати оцінку ефективності збуту	Визначити вплив окремих факторів на збутову діяльність підприємства
Показники	Ефективність діяльності підприємства, маркетингу, збуту	Обсяги реалізації, доходу та прибутку, динаміка витрат, склад асортименту та динаміка цінової політики підприємства, витрат на рекламу
Методика оцінки	$E = \text{результат} / \text{зусилля}$	Відношення доходів до витрат

Джерело: складено автором на основі [56; 86]

Отже, показники (індикатори) оцінювання ефективності збутової політики підприємства - це система кількісних та якісних критеріїв, за допомогою яких визначається результативність організації збутового процесу, рівень досягнення поставлених цілей і вплив збутової діяльності на загальну ефективність підприємства [56].

Показники (індикатори) оцінювання ефективності збутової політики підприємства поділено на три групи (рис. 1.7).

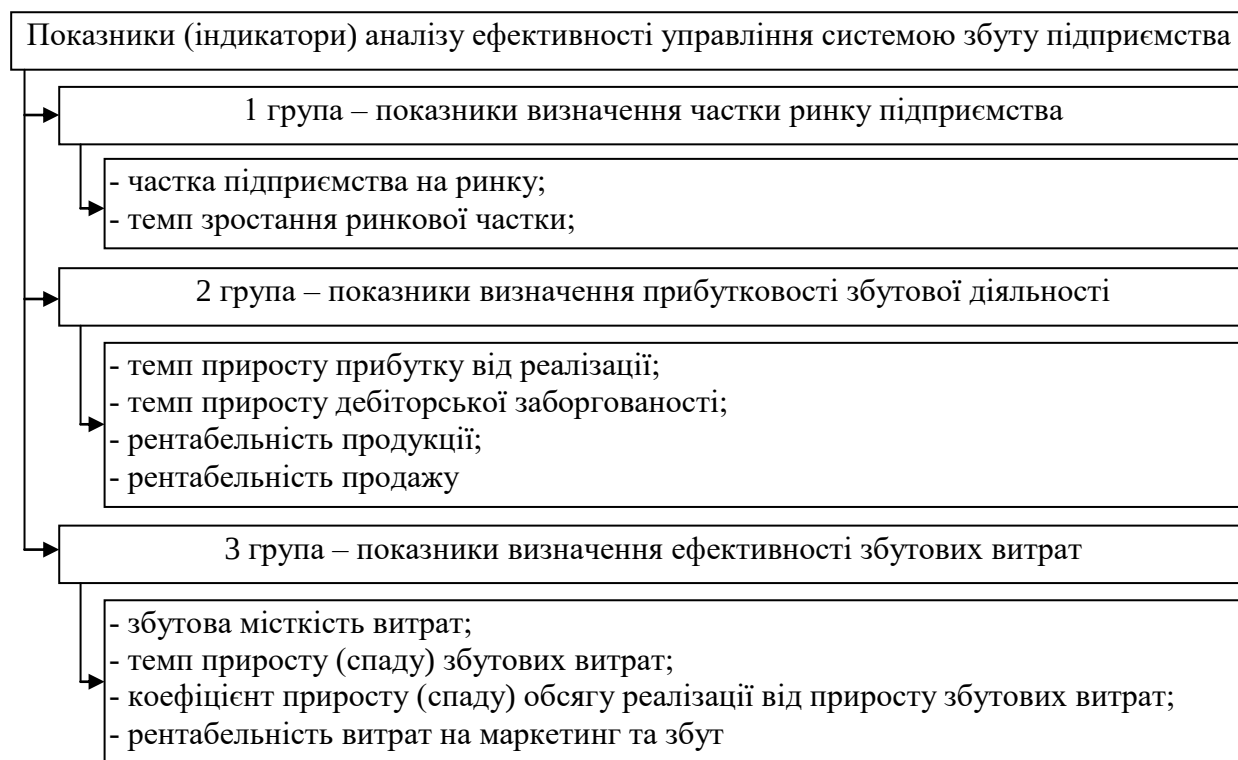


Рис. 1.7. Показники аналізу ефективності управління системою збуту підприємства

Джерело: складено автором на основі [32; 42]

1. Показники визначення частки ринку підприємства. Ця група показників характеризує позиції підприємства на ринку та його конкурентоспроможність у сфері збуту. Вони відображають здатність компанії утримувати або розширювати свою присутність серед споживачів.

2. Показники визначення прибутковості збутової діяльності. Ці показники дають змогу оцінити фінансові результати збутової політики та її вплив на економічну ефективність підприємства.

3. Показники визначення ефективності збутових витрат. Ця група показників характеризує раціональність використання ресурсів у процесі збуту та вплив витрат на загальні результати діяльності підприємства.

Представлені на рис. 1.7 показники аналізу дозволяють комплексно оцінити ефективність управління системою збуту підприємства.

Нами запропоновано доповнити перелік показників ефективності збутової діяльності підприємства тими, що представлені на рис. 1.8.

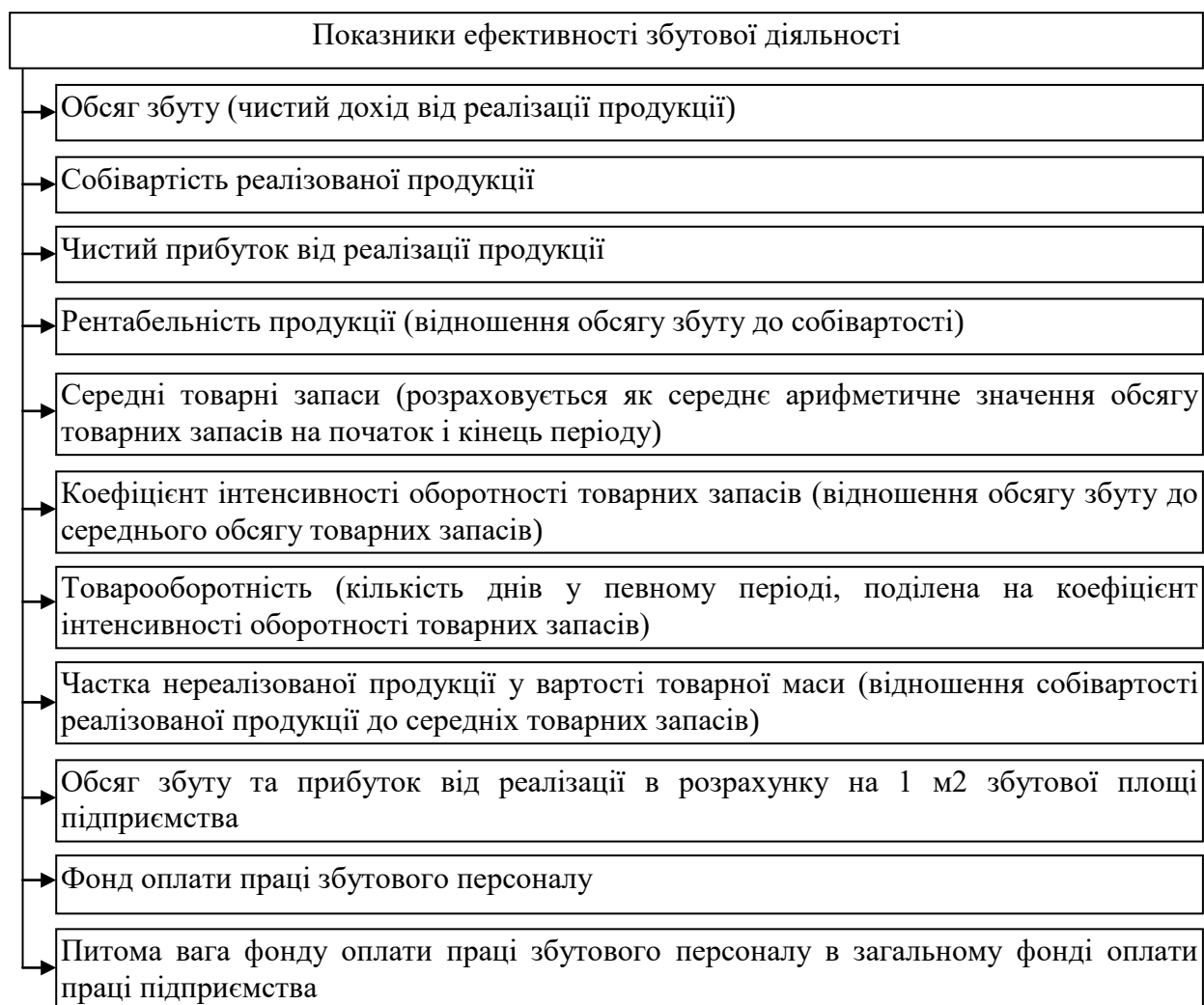


Рис. 1.8. Показники ефективності збутової діяльності

Джерело: складено автором на основі [32; 42]

Таким чином, оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємства є невід’ємною складовою системи управління та стратегічного розвитку компанії. Вона дозволяє визначити результативність використання ресурсів, ефективність каналів збуту та досягнення фінансових і ринкових цілей. Комплексна оцінка включає аналіз зовнішніх показників, таких як обсяги продажів, частка ринку та задоволеність споживачів, а також внутрішніх - витрат на збут, продуктивності персоналу та організаційної структури. Використання різних методів, зокрема порівняння, формально-логічного та економіко-математичного, забезпечує об’єктивність і точність результатів.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління збутовою діяльністю підприємств

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління збутовою діяльністю підприємства є одним із ключових елементів ефективного функціонування комерційної системи. Воно визначає правові рамки взаємодії підприємства з постачальниками, посередниками, споживачами та державними органами. Чіткі правові регламенти дозволяють уникати конфліктів, забезпечують захист майнових та договірних інтересів підприємства. Нормативно-правове забезпечення також регулює порядок укладання контрактів, визначає правила ціноутворення, реклами та просування продукції. Воно сприяє дотриманню стандартів якості та безпеки продукції, що реалізується, та формує довіру споживачів.

В умовах динамічного ринку наявність прозорих правових норм підвищує ефективність управління збутом і стабільність бізнес-процесів. Правова база дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни законодавства та ринкові ризики. Крім того, вона забезпечує контроль за дотриманням внутрішніх процедур і стандартів збутової діяльності. Впровадження та дотримання нормативно-правових документів підвищує корпоративну дисципліну та відповідальність персоналу. Таким чином, правове регулювання є фундаментом для ефективного управління збутовою діяльністю та розвитку підприємства на ринку [44].

Українська законодавча база охоплює широкий спектр нормативно-правових актів, які регулюють різні аспекти управління збутовою діяльністю підприємств. До них належать закони, підзаконні акти, урядові постанови та накази, що визначають порядок укладання договорів, правила ціноутворення, стандарти якості та безпеки продукції. Вони регулюють взаємовідносини між виробниками, постачальниками, посередниками та споживачами, забезпечуючи прозорість і захист комерційних інтересів. Крім того, законодавство встановлює вимоги щодо реклами, просування продукції та фінансової

звітності у сфері збуту. Дотримання цих нормативних актів дозволяє уникати юридичних ризиків, забезпечує контроль за діяльністю підприємства та підвищує рівень довіри клієнтів. Нормативно-правове регулювання також сприяє створенню стабільного і передбачуваного ринкового середовища. Воно є основою для розробки внутрішніх корпоративних політик та процедур, що підвищують ефективність управління збутом. Виконання законодавчих вимог дозволяє підприємству оптимізувати бізнес-процеси та зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Таким чином, українська нормативно-правова база забезпечує правову основу для стабільного та ефективного функціонування збутової системи підприємства [44].

Основні аспекти нормативно-правового забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства включають кілька ключових напрямів, які регулюють організацію, порядок і контроль реалізації продукції [8; 22]:

- договірно-правове регулювання – встановлення правил укладання, виконання та контролю за договорами поставки, дистрибуції, посередництва та комерційних контрактів;

- регулювання ціноутворення та фінансових умов – визначення законодавчих рамок формування цін, надання знижок, проведення акцій та розрахунків із покупцями та партнерами;

- стандартизація та сертифікація продукції – встановлення вимог до якості, безпеки та маркування товарів, що реалізуються, та контроль за їх дотриманням;

- регулювання реклами та маркетингової діяльності – визначення правил просування продукції, захисту споживачів від недобросовісної реклами та забезпечення етичності маркетингових практик;

- логістичні та транспортні вимоги – встановлення норм щодо доставки, зберігання, пакування та обліку товарів, що забезпечують безпеку та збереження продукції;

- контроль та відповідальність – визначення процедур контролю за виконанням нормативно-правових вимог, а також видів відповідальності у разі

їх порушення;

- електронний та інформаційний аспект – регулювання використання інформаційних систем, електронного документообігу та електронної комерції у процесах збуту.

Визначені аспекти формують комплексну правову основу, яка забезпечує законність, прозорість і ефективність управління збутовою діяльністю підприємства.

Основним правовим документом, який раніше регулював ведення збутової діяльності в Україні, був Господарський кодекс (ГК) [19]. Він встановлював загальні правила комерційної діяльності, порядок укладання договорів, взаємодії між учасниками господарських відносин та основи організації збуту продукції. Проте Господарський кодекс втратив чинність, і регулювання господарських відносин, у тому числі збутової діяльності, наразі здійснюється на основі цілого комплексу законів, підзаконних актів та нормативних документів, що охоплюють цивільно-правові, комерційні та спеціалізовані норми.

Зокрема, Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» [78] регулює діяльність певних організаційно-правових форм підприємств в умовах перехідного періоду. Зокрема, він визначає особливості ведення господарської діяльності, включаючи збутову діяльність, для юридичних осіб, що перебувають у процесі реорганізації або зміни організаційно-правової форми.

У контексті збутової діяльності цей закон може встановлювати специфічні правила щодо укладання договорів, виконання зобов'язань, розподілу активів та зобов'язань між учасниками об'єднання юридичних осіб. Він також може регулювати порядок передачі прав та обов'язків, пов'язаних зі збутом продукції, а також визначати механізми захисту інтересів споживачів та партнерів у процесі реорганізації [78].

Відповідно до статті 1 Закону України «Про захист від недобросовісної

конкуренції», недобросовісна конкуренція включає будь-які дії учасників ринку, які порушують встановлені торговельні та етичні стандарти ведення господарської діяльності. Закон визначає правові засади захисту від таких порушень і встановлює відповідальність за їх вчинення [73].

Згідно зі статтею 21 цього Закону, підприємства та інші суб'єкти господарювання, що застосовують недобросовісні конкурентні практики, можуть бути притягнуті до фінансової відповідальності у вигляді штрафу, розмір якого може сягати до 5% доходу від реалізації продукції за останній фінансовий рік. Таким чином, закон покликаний захищати чесну конкуренцію на ринку та забезпечувати рівні умови для всіх учасників господарських відносин [73].

Контроль за дотриманням законодавства у сфері економічної конкуренції в Україні здійснює Антимонопольний комітет України, повноваження якого визначені Законом України «Про Антимонопольний комітет України» [70]. Згідно зі статтею 3 цього закону, до основних завдань Комітету належить нагляд за концентрацією ринку, контролювання координаційних дій підприємств та регулювання цін на товари, що виробляються суб'єктами природних монополій. Крім того, Антимонопольний комітет сприяє розвитку чесної конкуренції, забезпечує методичне застосування законодавчих норм щодо захисту конкуренції та здійснює контроль за створенням прозорого конкурентного середовища, зокрема у сфері державних закупівель. Таким чином, Комітет виконує ключову роль у підтримці рівних умов ведення бізнесу та захисті економічної конкуренції на ринку.

Не менш важливим для регулювання збутової діяльності підприємства є Податковий кодекс України [64]. Він охоплює як внутрішню, так і зовнішню торгівлю, визначаючи правові та фінансові рамки здійснення збуту. Зокрема, кодекс встановлює правила відкриття та закриття рахунків підприємств у банках і фінансових установах (ст. 69), що є необхідною умовою для ведення комерційної діяльності. У статтях 180–211 регламентуються умови оподаткування ПДВ, який включається до вартості продукції та впливає на

формування цінової політики і просування товарів на внутрішньому ринку. Це робить Податковий кодекс ключовим елементом для планування збуту всередині країни. Крім того, стаття 206 Кодексу України про адміністративні правопорушення визначає особливості оподаткування операцій з переміщення товарів через митний кордон залежно від обраного митного режиму, що безпосередньо стосується зовнішньоекономічної діяльності та експорту продукції. Таким чином, Податковий кодекс створює правову основу для ефективного ведення збутової діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [64].

Окрім зазначених нормативно-правових актів, на організацію та ефективність здійснення збутової діяльності в Україні впливають:

- закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини» від 06.09. 2005 р. № 2809- IV, який встановлює критерії до якості продукції. Продукція із порушенням зазначених у законі норм не повинна надходити у продаж, навіть якщо вона користується попитом [77];

- закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 № 236/96-ВР, який визначає правові засади захисту господарюючих суб'єктів (підприємців) і споживачів від недобросовісної конкуренції. Закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин [73];

- закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 року № 996-XIV, який визначає загальні правила ведення обліку на підприємствах, та зокрема правила визначення доходів та витрат на збут, особливості їх обліку, формування фінансового результату [71];

- закон України «Про ціни та ціноутворення» від 21.06.2012 р., який визначає основні засади цінової політики і регулює відносини, що виникають у процесі формування, встановлення та застосування цін, а також здійснення державного контролю (нагляду) та спостереження у сфері ціноутворення [76];

– закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. №270/96-ВР, який регулює правові відносини, які виникають у процесі створення та поширення реклами в Україні [75];

– закон України «Про захист прав споживача» 12.05.1991 р. №1023-ХІІ, який регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів [74] та інші законодавчі акти.

Інформаційне забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства - це сукупність методів, засобів і ресурсів, які забезпечують своєчасне, достовірне та повне надходження даних, необхідних для планування, організації, контролю та аналізу процесів реалізації продукції. Воно включає збір, обробку, зберігання та передачу інформації про ринок, споживачів, конкурентів, стан запасів, обсяги продажів, фінансові результати та ефективність використання збутових каналів [89].

Інформаційне забезпечення дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, оперативно реагувати на зміни попиту, оптимізувати логістичні та маркетингові процеси, а також контролювати витрати та прибутковість збуту. Воно включає використання комп'ютерних систем, баз даних, програмного забезпечення для управління продажами, аналітичних звітів і показників ефективності.

Зміст інформаційного забезпечення управління збутовою діяльністю охоплює кілька ключових аспектів, що забезпечують повноцінне управління процесами реалізації продукції [83; 92]:

- інформація про ринок – дані про попит, пропозицію, сезонні коливання, тенденції розвитку галузі та поведінку споживачів;
- інформація про споживачів – характеристики цільових груп, їхні потреби, рівень задоволеності, історія покупок та відгуки;
- інформація про конкурентів – аналіз конкурентних підприємств, їх

асортименту, цінової політики, рекламних та збутових стратегій;

- інформація про власну продукцію – дані про асортимент, якість, запаси на складах, обсяги виробництва та реалізації;

- фінансова інформація – показники прибутковості, витрат на збут, доходи від реалізації, ефективність каналів збуту;

- аналітична інформація – результати обробки даних для прийняття управлінських рішень, прогнозування збуту, оцінки ефективності маркетингових заходів;

- організаційна та регламентуюча інформація – внутрішні документи, інструкції, нормативні акти та стандарти, що регулюють процеси збуту.

Таке комплексне інформаційне забезпечення дозволяє підприємству приймати оперативні та стратегічні рішення, підвищувати ефективність реалізації продукції та зміцнювати свої позиції на ринку.

Основні види інформаційних систем управління збутовою діяльністю підприємства включають кілька напрямів, що забезпечують ефективний збір, обробку та аналіз даних для прийняття управлінських рішень [56; 69]:

1. Системи автоматизації продажів (CRM-системи) – призначені для ведення бази клієнтів, контролю контактів, історії замовлень, планування зустрічей та продажів, а також для управління відносинами з покупцями.

2. Системи управління запасами та логістикою – дозволяють контролювати залишки продукції на складах, планувати поставки, відстежувати рух товарів і оптимізувати логістичні процеси.

3. Аналітичні системи (BI) – забезпечують збір і обробку даних щодо продажів, ринку, ефективності каналів збуту та фінансових результатів, формуючи аналітичні звіти та прогнози.

4. ERP-системи – інтегровані системи управління ресурсами підприємства, які включають модулі для управління виробництвом, фінансами, збутом і взаємодії з постачальниками та клієнтами.

5. Електронні комерційні платформи та інтернет-магазини – забезпечують онлайн-продаж продукції, автоматизацію обробки замовлень та інтеграцію з

платіжними та логістичними сервісами.

6. Системи управління маркетинговою інформацією – дозволяють відстежувати ефективність рекламних кампаній, просування продукції та реакцію споживачів на маркетингові заходи.

Такі інформаційні системи створюють єдину інформаційну базу, що дозволяє підприємству оперативно приймати рішення, підвищувати ефективність збутової діяльності та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення є фундаментальними складовими ефективного управління збутовою діяльністю підприємств. Законодавча база встановлює правила ведення збуту, захисту прав учасників ринку та порядок оподаткування. Дотримання цих норм забезпечує законність, прозорість і передбачуваність комерційних процесів. Інформаційне забезпечення, у свою чергу, гарантує наявність своєчасної, достовірної та повної інформації про ринок, споживачів, конкурентів, запаси продукції та фінансові результати. Отже, нормативно-правове і інформаційне забезпечення виступає основою стабільного, ефективного та прозорого функціонування збутової системи підприємства.

Висновки до розділу 1

Збутова діяльність представляє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на доведення готової продукції від виробника до кінцевого споживача з метою отримання прибутку та задоволення потреб ринку. Вона охоплює планування, організацію, стимулювання та контроль процесів реалізації товарів або послуг. У сучасних умовах вона потребує постійного вдосконалення, використання маркетингових інструментів і цифрових технологій для досягнення максимальної результативності.

Збут сприяє формуванню доходу і прибутку, забезпечуючи фінансову стабільність підприємства. Ефективна організація збуту підвищує

конкурентоспроможність і зміцнює ринкові позиції компанії. Через збутову діяльність підприємство отримує важливу інформацію про попит, потреби споживачів і ринкові тенденції. Раціональна побудова системи збуту дозволяє оптимізувати товарні потоки, зменшувати витрати і підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Система управління збутовою діяльністю підприємства – це комплекс взаємопов'язаних структур, процедур та методів, спрямованих на планування, організацію, контроль і стимулювання процесів реалізації продукції або послуг. Вона охоплює вибір і розвиток каналів збуту, управління відносинами з посередниками, дистриб'юторами та клієнтами, а також формування цінової та асортиментної політики. Крім того, система включає моніторинг ефективності продажів, аналіз ринкових тенденцій та оперативне коригування стратегії збуту у відповідь на зміни попиту.

Ефективна система управління збутом дозволяє підприємству оптимізувати ресурси, підвищити прибутковість та зміцнити конкурентні позиції. Вона інтегрує функції планування, організації, мотивації та контролю, що сприяє стабільності та розвитку підприємства. Система управління збутом передбачає використання сучасних інструментів і механізмів, таких як CRM-системи, аналітичні платформи та маркетингові заходи. Вона забезпечує своєчасне реагування на зміни попиту, ринкової кон'юнктури та поведінки споживачів. Впровадження такої системи дозволяє формувати ефективні канали збуту та оптимізувати товарні потоки.

Систематичний аналіз результативності збуту сприяє підвищенню прибутковості та стійкості підприємства на ринку. Використання сучасних методів оцінювання, зокрема економічного, маркетингового та аналітичного підходів, забезпечує комплексне бачення ефективності діяльності. Такий підхід допомагає формувати стратегічні орієнтири розвитку збутової системи та адаптувати її до ринкових умов. Важливість оцінки ефективності управління збутом полягає у можливості прогнозування майбутніх тенденцій і запобігання потенційним ризикам.

Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємства є невід'ємною складовою системи управління та стратегічного розвитку компанії. Вона дозволяє визначити результативність використання ресурсів, ефективність каналів збуту та досягнення фінансових і ринкових цілей. Комплексна оцінка включає аналіз зовнішніх показників, таких як обсяги продажів, частка ринку та задоволеність споживачів, а також внутрішніх - витрат на збут, продуктивності персоналу та організаційної структури. Використання різних методів, зокрема порівняння, формально-логічного та економіко-математичного, забезпечує об'єктивність і точність результатів.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є фундаментальними складовими ефективного управління збутовою діяльністю підприємств. Законодавча база встановлює правила ведення збуту, захисту прав учасників ринку та порядок оподаткування. Дотримання цих норм забезпечує законність, прозорість і передбачуваність комерційних процесів. Інформаційне забезпечення, у свою чергу, гарантує наявність своєчасної, достовірної та повної інформації про ринок, споживачів, конкурентів, запаси продукції та фінансові результати. Отже, нормативно-правове і інформаційне забезпечення виступає основою стабільного, ефективного та прозорого функціонування збутової системи підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження системи управління збутовою діяльністю було обрано провідне українське підприємство у сфері виробництва пивобезалкогольної продукції ПрАТ «Оболонь». Компанія займається виготовленням пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, а також мінеральної води. Крім виробничої діяльності, підприємство має ліцензії на гуртову та роздрібну торгівлю напоями, а також здійснює діяльність транспортних агентств. Таким чином, «Оболонь» поєднує виробничі, комерційні та логістичні функції, що робить її зручним прикладом для аналізу системи управління збутом.

Підприємство ПрАТ «Оболонь» є приватним акціонерним товариством, яке не перебуває в процесі припинення діяльності та зареєстроване 29 червня 1993 року. Статутний капітал компанії становить 32512700 грн, а керівником уповноваженою особою є Булах Ігор Васильович. Організаційно-правова форма підприємства визначена як акціонерне товариство, а форма власності - недержавна, що підтверджується кодом ЄДРПОУ 05391057 [62].

Основним видом діяльності ПрАТ «Оболонь» є виробництво пива (код КВЕД 11.05). Додатково підприємство здійснює ряд інших видів діяльності, зокрема виробництво меблів для офісів і торгових підприємств (31.01), виробництво фруктових та овочевих соків (10.32), а також дистиляцію, ректифікацію та змішування спиртних напоїв (11.01).

Юридична особа розташована у місті Київ, за адресою: вулиця Богатирська, будинок 3, індекс 04212, Україна. Така організаційно-правова структура та види діяльності забезпечують підприємству широкі можливості для реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також створюють основу для ефективного управління збутовою діяльністю.

Історія ПрАТ «Оболонь» розпочалася у 1980 році з відкриття Київського пивзаводу №3, що сталося на тлі проведення XXII Олімпійських ігор у Москві. Після здобуття незалежності України в 1991 році, у 1993 році завод було приватизовано та перетворено на закрите акціонерне товариство, що дозволило підприємству розширити комерційну діяльність та залучати інвестиції [62].

У 1998 році ЗАТ «Оболонь» стало першим пивоварним підприємством України, яке отримало міжнародний сертифікат ISO-9001 (версія 1994) за системою управління якістю, що засвідчило високий рівень організації виробничих процесів та здатність випускати продукцію світового стандарту. У 2004 році була введена в експлуатацію найбільша в Європі лінія розливу пива, з потужністю 110 тисяч пляшок на годину, що дозволило підприємству увійти до топ-трійки найпотужніших пивоварень Європи.

У 2008 році компанія стала першою серед підприємств харчової промисловості України, що одночасно сертифікувала чотири системи управління, підкреслюючи комплексний підхід до контролю якості та ефективності діяльності.

У 2020 році «Оболонь» відзначила 40-річний ювілей, увійшла до ТОП-25 інноваційних компаній України та до ТОП-50 найкращих компаній року, підтвердивши свій лідерський статус на ринку. У цей період відбулося значне оновлення брендів «Оболонь» і «Zibert», а також було випущено нові сорти пива, сидру, безалкогольних напоїв та мінеральної води, що розширило асортимент продукції та підвищило конкурентоспроможність підприємства.

Отже, ПрАТ «Оболонь» пройшло шлях від локального пивзаводу до одного з найпотужніших та найінноваційніших підприємств харчової промисловості України, поєднуючи високі стандарти виробництва, сучасні технології та активне оновлення брендів для задоволення потреб ринку [62].

Компанія «Оболонь» активно розширює свій асортимент, виводячи на ринок нові продукти, серед яких пиво «Germanarich», «Оболонь Київське Міцне», «Obolon Premium Dark Brew», а також слабоалкогольні напої «Hardmix Tequila&Lime» у пляшках об'ємом 0,6 л. Крім того, корпорація представила

сидр «Ciber Rose» та два нові смаки безалкогольних напоїв ТМ «Живчик». Вперше на українському ринку компанія запровадила нову категорію «хард зельцер» - слабоалкогольні напої, що відкриває нові сегменти споживчого ринку.

Навіть у складних умовах, викликаних російським вторгненням, «Оболонь» продовжує стабільно працювати та підтримувати лідерство на ринку пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв. Корпорація включає головне підприємство - ПрАТ «Оболонь», а також його дочірні підприємства та територіально відділені цехи, що дозволяє ефективно здійснювати виробництво, збут і логістику продукції [62].

Структура корпорації та постійне оновлення асортименту забезпечують гнучкість у реагуванні на потреби ринку, підтримку високих стандартів якості та розвиток нових категорій продукції, що зміцнює позиції «Оболоні» як одного з провідних гравців українського ринку напоїв.

Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» представлена на рис. 2.1.

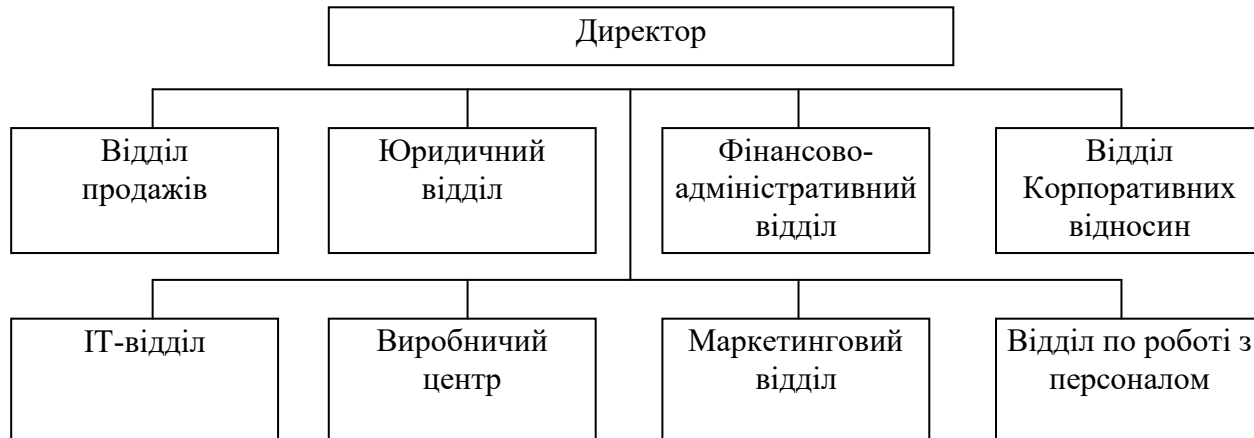


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Виробничий центр ПрАТ «Оболонь» здійснює управління потужними фабриками та цехами, що входять до складу корпорації, забезпечуючи комплексний контроль над виробничими та збутовими процесами. ПрАТ «Оболонь» постачає продукцію не лише на внутрішній ринок України, але й активно експортує її до країн Європи та Азії, зміцнюючи міжнародну

присутність бренду. Основна стратегія компанії орієнтована на задоволення потреб і очікувань клієнтів, що дозволяє підтримувати лідерські позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв.

Особлива увага приділяється екологічній відповідальності, збереженню навколишнього середовища та врахуванню інтересів усіх зацікавлених сторін, включаючи споживачів, партнерів та співробітників. Важливим елементом стратегії є постійне вдосконалення системи управління, що відповідає міжнародним стандартам якості та адаптоване до сучасних тенденцій розвитку вітчизняного ринку. Компанія активно впроваджує інноваційні технології у виробництво та логістику, що підвищує ефективність збуту та дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту.

Завдяки такому комплексному підходу, ПрАТ «Оболонь» підтримує високий рівень конкурентоспроможності, зміцнює репутацію бренду та забезпечує стійкий розвиток на національному та міжнародному ринках.

Цінності ПрАТ «Оболонь», на яких базується удосконалення системи управління, означають, що:

- якість продукції та послуг є пріоритетом у всіх процесах виробництва та збуту, забезпечуючи високу задоволеність споживачів;
- інноваційність і постійне вдосконалення спрямовані на впровадження сучасних технологій, оновлення асортименту та підвищення ефективності управління;
- відповідальність перед суспільством і навколишнім середовищем передбачає екологічну безпеку виробництва та соціальну підтримку громад;
- повага до працівників і розвиток корпоративної культури стимулює професійний ріст персоналу та створює комфортні умови праці;
- орієнтація на споживача полягає у задоволенні потреб ринку та формуванні довгострокових відносин із клієнтами;
- етичність і прозорість ведення бізнесу гарантує чесну конкуренцію, дотримання законодавства та прозорість фінансово-комерційних операцій;
- спрямованість на стійкий розвиток і конкурентоспроможність

забезпечує зміцнення позицій компанії на внутрішньому та міжнародному ринках.

Сучасне ПрАТ «Оболонь» є провідним національним виробником напоїв з повністю українським капіталом. Протягом більш ніж 25 років компанія утримує лідерські позиції в експорті пива, постачаючи продукцію до понад 70 країн світу. Крім того, «Оболонь» входить до топ-5 платників податків у своїй галузі в Україні.

Основний асортимент продукції включає пиво, безалкогольні напої, мінеральну воду, слабоалкогольні напої та солод. Головні ринки збуту охоплюють Україну, Молдову та країни Балтії, що підтверджує широку географію діяльності компанії.

Галузь пивоваріння характеризується високою конкуренцією та значним впливом цінового фактора на поведінку споживачів при виборі продукції. Для виробництва компанія використовує такі основні види сировини, як ячмінь, хміль, цукор, рисова січка, кукурудзяна крупа та солод, які закуповуються як у вітчизняних виробників, так і за кордоном. У 2024 році загальний обсяг виробництва та продажів склав 58865786 дал. на внутрішньому ринку та 2790371 дал. на експорт, що свідчить про стабільну присутність компанії як на національному, так і на міжнародному ринках.

Унаслідок війни, розпочатої Російською Федерацією, компанія «Оболонь» була змушена здійснити стратегічну переорієнтацію та шукати нові шляхи для продовження своєї діяльності. Навіть за надзвичайно складних умов військового конфлікту, підприємство прагне підтримувати свій персонал, забезпечуючи стабільні робочі місця та виплачуючи високі та справедливі заробітні плати.

Компанія також надає допомогу українським військовим, які героїчно захищають Україну та Європу, часто ризикуючи власним життям. Крім того, джерела артезіанської води, що належать «Оболоні», використовуються для виробництва питної води, яка передається безкоштовно військовим та цивільним, що опинилися в зонах конфлікту та на постраждалих територіях.

Таким чином, навіть в умовах війни компанія демонструє соціальну відповідальність, турботу про співробітників та підтримку суспільства, продовжуючи свою діяльність та зберігаючи лідерські позиції на ринку.

З початку 2022 року ПрАТ «Оболонь» зіштовхнулося з серйозними проблемами експорту продукції через складні умови, спричинені вторгненням Росії в Україну. Блокування морських портів та неможливість транспортування вантажів Чорним та Азовським морями змусили компанію переорієнтуватися на альтернативні види транспорту, такі як залізниця та автотранспорт.

У липні 2022 року у Стамбулі (Туреччина) між Росією, Україною та ООН було укладено угоду про розблокування трьох українських портів на Чорному морі для експорту продовольства. Проте у 2023 році відновлення експорту продукції було скасоване, що створило нові складнощі для компанії. У відповідь, влітку 2023 року було створено морський коридор, який Україна забезпечує власними зусиллями, проте його потужностей наразі недостатньо для повноцінного відновлення експортних операцій.

У контексті аналізу постачальників, посередників, споживачів та конкурентів, діяльність ПрАТ «Оболонь» доцільно розглядати за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера (табл. 2.1).

У 2023 році обсяг українського ринку пива складав близько 122,8 млн. декалітрів. Досліджуване підприємство, ПрАТ «Оболонь», раніше утримувало лідерську позицію на ринку, тоді як друге та третє місця займали компанії Carlsberg Group (частка ринку – 24 %) та Перша приватна броварня (частка ринку – 18 %).

Однак у умовах повномасштабної війни з Росією конкурентні позиції ПрАТ «Оболонь» значно погіршилися, зазнавши приблизно 10 % втрат. Унаслідок цього, у 2023 році лідерство на ринку перейшло до Carlsberg Group. Крім того, значна частина споживачів віддала перевагу вітчизняним напоям, які залишаються більш доступними за ціною, що вплинуло на зменшення частки ринку «Оболоні».

Таблиця 2.1

**Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Оболонь»
за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера**

Групи факторів	Фактори, які надають найбільший вплив	Фактори, вплив яких сприятливий або відсутній
Вплив споживачів	- скорочення рівня доходів населення, спочатку через пандемію, а потім через повномасштабне вторгнення РФ; - скорочення частка споживачів, що орієнтовані на преміум-сегмент пива, безалкогольної та слабоалкогольної продукції; - висока еластичність попиту на напої по прибутках і ціні; - можливість переходу до іншого бренду та/або виробника без додаткових витрат; - висока міра інформованості про запропонований товар та його ціни.	- споживачі не складають загрозу зворотної інтеграції; - споживачі багаточисленні, різні, неконцентровані; - вживання пива, безалкогольної та слабоалкогольної продукції є звичкою, від якої складно відмовитися навіть за умов скорочення доходів
Вплив конкурентів	- загострення конкуренції на ринку через скорочення споживчого попиту, крім того, «Оболонь» у ніші безалкогольних напоїв конкурує із такими гігантами, як Coca-Cola; - руйнівний вплив військових дій через повномасштабне вторгнення РФ	- ПрАТ «Оболонь» є лідером ринку пива, безалкогольної та слабоалкогольної продукції
Вплив постачальників	- не існує альтернатив по заміні сировини; - якість сировини визначає якість кінцевого товару та ефективність виробництва	- підприємство має міцні довготривалі відносини із основними постачальниками; - компанія налагодила експорт своєї продукції, але існують значні складнощі із логістикою через воєнні дії
Вплив товарів-замінників	- чай та кава, а також вино або більш міцні алкогольні напої є замінниками продукції «Оболонь», однак та витрати «переходу» для споживачів є дуже помітними, тому значна кількість споживачів віддає переваги саме, наприклад, пиву, а не вину	- головний бренд пива – «Оболонь», належить до найбільш популярних марок пива в Україні
Поява нових конкурентів	- загострення конкуренції у преміумсегменті пива, безалкогольної та слабоалкогольної продукції	- бренд «Оболонь» є унікальним та має захист від «тіньового» копіювання

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У взаємодії зі споживачами ПрАТ «Оболонь» дотримується низки ключових принципів просування пива та слабоалкогольної продукції:

1. Реклама та продаж продукції здійснюються виключно для дорослих

споживачів, що відповідає законодавчим вимогам і етичним стандартам.

2. Інформування споживачів про можливий вплив продуктів на здоров'я, що дозволяє робити усвідомлений вибір та підвищує довіру до бренду.

3. Дотримання законодавства та власних високих корпоративних стандартів, що забезпечує етичність ведення бізнесу та відповідальність.

У рекомендаціях щодо комерційної діяльності ПрАТ «Оболонь» особлива увага приділяється запобіганню доступу її продукції для неповнолітніх. Компанія взяла на себе зобов'язання використовувати у рекламі та маркетингових матеріалах образи, які не будуть привабливими для осіб до 18 років, а також утримуватися від залучення моделей, які мають або виглядають молодшими за 25 років. Крім того, «Оболонь» не практикує продукт-плейсмент, що може ненавмисно заохочувати неповнолітніх до споживання пива чи слабоалкогольних напоїв.

Такі заходи спрямовані на відповідальне ведення бізнесу, дотримання законодавчих вимог та етичних стандартів реклами, а також на захист молодого покоління від ризиків, пов'язаних зі споживанням алкоголю. Додатково, компанія активно розробляє внутрішні політики контролю та навчання персоналу, щоб забезпечити суворе дотримання цих принципів на всіх рівнях збутової та рекламної діяльності.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» залишається одним із провідних національних виробників пива та безалкогольних напоїв з повністю українським капіталом, зберігаючи значну присутність на внутрішньому ринку та в країнах експорту. Компанія демонструє стійкість навіть в умовах війни та блокування морських шляхів, адаптуючи логістику та експлуатаційні процеси до нових умов. Основні конкурентні переваги підприємства формуються завдяки широкому асортименту продукції, високим стандартам якості, інноваційному підходу та ефективній системі управління. У перспективі розвитку компанії ключовими напрямками залишаються розширення експортних ринків, впровадження нових категорій продукції, інноваційні технології виробництва та підвищення екологічної відповідальності.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Оболонь»

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є одним із найважливіших інструментів управління, що дозволяє всебічно оцінити результати його діяльності, виявити проблеми та визначити перспективи розвитку. У сучасних умовах ринкової економіки, коли конкуренція постійно зростає, а економічне середовище характеризується високою мінливістю, своєчасний аналіз фінансових показників стає необхідною умовою ефективного управління. Основна мета діагностики полягає у визначенні рівня фінансової стійкості, платоспроможності, рентабельності та ефективності використання ресурсів підприємства. Вона дає змогу не лише зафіксувати поточний стан, але й прогнозувати можливі ризики, кризові ситуації та напрями їх подолання.

Фінансова діагностика включає оцінку структури активів і пасивів, аналіз динаміки доходів, витрат і прибутку, а також вивчення ліквідності, ділової активності та кредитоспроможності. Комплексний підхід до діагностики дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності. Важливим аспектом є використання аналітичних і математичних методів, які забезпечують об'єктивність результатів та дозволяють моделювати можливі сценарії розвитку. Діагностика фінансово-економічного стану також виступає основою для складання бізнес-планів, розробки стратегій зростання та залучення інвестицій.

Результати такої оцінки є цінними не лише для керівництва, а й для зовнішніх користувачів – інвесторів, кредиторів, партнерів та державних органів. Систематичне проведення фінансової діагностики дає змогу вчасно реагувати на негативні тенденції, мінімізувати збитки та підвищувати конкурентоспроможність підприємства. Отже, діагностика фінансово-економічного стану є невід'ємним елементом сучасної системи управління, спрямованої на забезпечення стабільності, прибутковості та сталого розвитку.

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	8661928	10763029	12784705	4122777	47,60
2	Валовий прибуток, тис. грн.	2631441	3364824	2984270	352829	13,41
3	Чистий прибуток, тис. грн.	1197966	1831590	1248254	50288	4,20
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	5478106	6309856	8121651	2643545	48,26
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	3741358	3668544	4381790	640432	17,12
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1736748	2641312	3739861	2003113	115,34
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2055	2056	2164	109	5,30
8	Фондовіддача	2,32	2,93	2,92	0,60	26,02
9	Фондомісткість	0,05	0,05	0,05	0,00	-1,19
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	1820,61	1784,31	2024,86	204,24	11,22
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	4215,05	5234,94	5907,90	1692,85	40,16
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,99	4,07	3,42	-1,57	-31,46

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз показав, що чистий дохід підприємства зріс на 47,6 %, що свідчить про ефективне управління збутом і розширення ринкової присутності. Валовий прибуток збільшився на 13,41 %, однак темпи його приросту нижчі порівняно з доходом, що може свідчити про підвищення собівартості продукції або зростання витрат на виробництво. Чистий прибуток зріс лише на 4,2 %, що говорить про певне зниження рентабельності діяльності через зростання витрат або інвестицій у розвиток.

Суттєве зростання вартості активів (на 48,26 %) і, зокрема, оборотних активів (на 115,34 %) демонструє розширення операційної діяльності підприємства, посилення його фінансової бази та нарощення виробничих потужностей. Невелике збільшення чисельності працівників (на 5,3 %) свідчить про оптимізацію трудових ресурсів без значного розширення штату. Позитивна динаміка фондовіддачі (зростання на 26,02 %) вказує на підвищення ефективності використання основних засобів. Водночас стабільність показника

фондомісткості (0,05) свідчить про раціональне співвідношення між обсягами виробництва та вартістю фондів. Зростання фондоозброєності на 11,22 % підтверджує модернізацію виробничої бази та поліпшення технічного забезпечення працівників. Продуктивність праці підвищилась на 40,16 %, що є позитивним результатом ефективної кадрової політики та використання сучасних технологій. Однак зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів на 31,46 % може свідчити про уповільнення обігу коштів, збільшення запасів або дебіторської заборгованості, що потребує подальшої уваги менеджменту.

Загалом, фінансово-економічний стан ПрАТ «Оболонь» можна оцінити як стійкий, із тенденцією до розвитку, хоча підприємству варто зосередитися на підвищенні ефективності використання ресурсів та рентабельності.

Діагностика майнового стану підприємства є важливою складовою фінансового аналізу, що дає змогу оцінити рівень забезпеченості підприємства власними ресурсами та ефективність їх використання. Вона дозволяє визначити структуру активів і пасивів, ступінь ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Завдяки проведенню діагностики можна виявити сильні та слабкі сторони у формуванні й розподілі майна, а також обґрунтувати напрями його раціонального використання. Майновий стан підприємства безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість і можливість подальшого розвитку. Особливого значення така діагностика набуває в умовах економічної нестабільності, коли необхідно забезпечити ефективне управління ресурсами та мінімізувати фінансові ризики. Аналіз майнового стану дає змогу оцінити, наскільки раціонально сформовано структуру активів, чи достатньо у підприємства власного капіталу, а також як ефективно використовуються основні засоби й оборотні активи. Отримані результати стають основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Характеристика майна підприємства ПрАТ «Оболонь» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Характеристика майна підприємства ПрАТ «Оболонь»
та джерел його формування за балансом**

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоро- тні активи:	3620540	64,48	3716548	53,06	5047032	54,63	1426492	39,40	-9,85
в т.ч. основні засоби	3464064	61,69	3596253	51,34	4808711	52,05	1344647	38,82	-9,64
2. Оборотні активи	1994518	35,52	3288106	46,94	4191616	45,37	2197098	110,16	9,85
в т.ч. запаси	982646	17,50	1660582	23,71	1688266	18,27	705620	71,81	0,77
дебіторська заборгов- ність	867629	15,45	1147673	16,38	1601234	17,33	733605	84,55	1,88
грошові кошти	138747	2,47	474679	6,78	891034	9,64	752287	у 5,42 р.б.	7,17
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	3361607	59,87	5193197	74,14	7167277	77,58	3805670	113,21	17,71
в т.ч. зареєс- трований капітал	65344	1,16	65344	0,93	65344	0,71	0	0,00	-0,46
нерозподі- лений прибуток	1204270	21,45	3155476	45,05	5235106	56,67	4030836	у 3,34 р.б.	35,22
2. Довго- строкові зобов'язання і забезпечення	981844	17,49	386220	5,51	433407	4,69	-548437	-55,86	-12,79
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	1271607	22,65	1425237	20,35	1637964	17,73	366357	28,81	-4,92
БАЛАНС	5615058	100,00	7004654	100,00	9238648	100,00	3623590	64,53	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз свідчить про значне зміцнення майнового стану ПрАТ «Оболонь» у період 2022–2024 рр. Загальна вартість активів підприємства зросла на 64,53 %, що відображає розширення ресурсної бази та підвищення масштабів діяльності. Необоротні активи збільшилися на 39,4 %, що свідчить про модернізацію основних засобів та розвиток виробничих потужностей. Водночас

питома вага необоротних активів у структурі майна зменшилася на 9,85 %, що вказує на відносне нарощування оборотних активів. Оборотні активи зросли більш ніж удвічі (на 110,16 %), що свідчить про активну діяльність у сфері обігу, збільшення запасів та дебіторської заборгованості. Особливо значне зростання грошових коштів у п'ять разів демонструє посилення ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Запаси та дебіторська заборгованість також показали значне збільшення, проте їх питома вага залишилась стабільною, що свідчить про збалансоване управління оборотними ресурсами.

Щодо пасивів, власний капітал збільшився на 113,21 %, а його частка у структурі фінансування активів зростає на 17,71 п.с., що підкреслює посилення фінансової незалежності підприємства. Значне зростання нерозподіленого прибутку (у 3,34 рази) підтверджує ефективність діяльності та здатність компанії акумулювати внутрішні ресурси для розвитку. Довгострокові зобов'язання скоротилися більш ніж удвічі, що покращує фінансову стабільність, тоді як поточні зобов'язання зросли на 28,81 %, відображаючи розширення операційної діяльності.

Загалом, майновий стан ПрАТ «Оболонь» характеризується стабільним розвитком, посиленням фінансової стійкості та збалансованою структурою активів і пасивів, що створює підґрунтя для подальшого зростання і розширення ринкової присутності.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є невід'ємною складовою фінансового аналізу, що дозволяє оцінити економічну ефективність його діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Вона спрямована на виявлення рівня прибутковості, рентабельності, динаміки доходів і витрат підприємства. Завдяки такій діагностиці керівництво може оцінити ефективність використання ресурсів, оптимізацію виробничих і збутових процесів, а також фінансову стабільність компанії.

Аналіз фінансових результатів дозволяє виявити позитивні тенденції та проблемні аспекти, що потребують оперативного втручання, зокрема у сфері контролю витрат і управління доходами. Оцінка прибутковості окремих видів

продукції чи напрямів діяльності допомагає сформулювати стратегічні пріоритети розвитку підприємства. Діагностика також є основою для прогнозування майбутніх фінансових показників та планування інвестиційної діяльності. Важливою складовою є аналіз співвідношення доходів і витрат, що дає змогу оцінити ефективність бізнес-моделі та прийняти рішення щодо оптимізації процесів. Регулярне проведення діагностики фінансових результатів сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та зміцненню довіри інвесторів і партнерів.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь» проаналізовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ПрАТ «Оболонь», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8661928	10763029	12784705	4122777	47,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6030487	7398205	9800435	3769948	62,51
Валовий: прибуток (збиток)	2631441	3364824	2984270	352829	13,41
Інші операційні доходи	37683	46587	73984	36301	96,33
Адміністративні витрати	376851	458709	531853	155002	41,13
Витрати на збут	542663	670728	956097	413434	76,19
Інші операційні витрати	56526	84121	101074	44548	78,81
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	1693084	2197853	1469230	-223854	-13,22
Фінансові витрати	122418	22209	1690	-120728	-98,62
Інші витрати	139923	0	6506	-133417	-95,35
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	1456414	2232736	1540578	84164	5,78
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	1197966	1831590	1248254	50288	4,20

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз наведених даних свідчить про динамічне зростання фінансових показників ПрАТ «Оболонь» у період з 2022 по 2024 рік. Чистий дохід від реалізації продукції за цей період зріс на 47,6%, що свідчить про збільшення

обсягів продажів та розширення ринкових позицій підприємства. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла значніше – на 62,51%, що вказує на підвищення витрат на виробництво та вплив зовнішніх економічних чинників. Валовий прибуток підприємства збільшився лише на 13,41%, демонструючи, що темпи приросту доходів значно поступаються зростанню витрат. Інші операційні доходи практично подвоїлися (+96,33%), що позитивно впливає на фінансові результати та свідчить про ефективність додаткових джерел доходів. Адміністративні витрати зросли на 41,13%, а витрати на збут – на 76,19%, що свідчить про збільшення витрат на маркетингову та управлінську діяльність. Інші операційні витрати також зросли суттєво – на 78,81%, що частково стримує зростання фінансового результату від операційної діяльності, який скоротився на 13,22%. Фінансові витрати підприємства знизилися майже до нуля (-98,62%), що позитивно вплинуло на загальний прибуток. Фінансовий результат до оподаткування виріс лише на 5,78%, а чистий прибуток збільшився на 4,2%, демонструючи відносну стабільність підприємства у складних економічних умовах.

Таким чином, дані показують, що ПрАТ «Оболонь» утримує прибутковість, незважаючи на суттєве зростання витрат, і потребує подальшого оптимізаційного контролю собівартості та управління витратами на збут і адміністративні потреби для підвищення фінансової ефективності.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ПрАТ «Оболонь» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ПрАТ «Оболонь»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+	%
				-	
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,57	2,31	2,56	0,99	63,15
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,33	0,54	0,43	у 3,98 р.б.
3. Чистий оборотний капітал	722911	1862869	2553652	1830741	у 2,53 р.б.
4. Коефіцієнт автономії	0,60	0,74	0,78	0,18	29,58

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
5. Коефіцієнт фінансової залежності	1,67	1,35	1,29	-0,38	-22,83
6. Коефіцієнт фінансової стійкості	1,49	2,87	3,46	1,97	131,95
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,58	1,71	1,57	-0,01	-0,45
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,15	2,52	2,07	-1,08	-34,30
9. Рентабельність господарської діяльності, %	20,79	25,93	13,53	-7,26	x
10. Рентабельність власного капіталу, %	43,55	42,82	20,20	-23,35	x
11. Рентабельність продукції, %	24,63	26,21	13,26	-11,38	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз демонструє загалом позитивні тенденції щодо платоспроможності та фінансової стабільності підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 1,57 до 2,56, що свідчить про здатність підприємства своєчасно покривати поточні зобов'язання власними оборотними активами. Абсолютна ліквідність збільшилась майже вчетверо, до 0,54, що підкреслює високу готовність компанії до покриття короткострокових зобов'язань грошовими коштами. Чистий оборотний капітал виріс у 2,53 раза, що відображає покращення структури активів та збільшення фінансового ресурсу для поточної діяльності. Коефіцієнт автономії підвищився до 0,78, свідчаючи про збільшення частки власного капіталу у фінансуванні активів, тоді як коефіцієнт фінансової залежності знизився до 1,29, що вказує на зменшення ризику кредитного навантаження. Фінансова стійкість зросла на 131,95%, демонструючи значне підвищення спроможності підприємства протистояти фінансовим ризикам. Показники рентабельності господарської діяльності, власного капіталу та продукції знизились майже вдвічі, що відображає вплив збільшених витрат та економічних ризиків на прибутковість.

Загалом, фінансовий стан ПрАТ «Оболонь» характеризується високою ліквідністю та стабільністю, проте спостерігається необхідність підвищення ефективності використання власного капіталу та покращення рентабельності продукції для зміцнення фінансових результатів у майбутньому.

2.3. Оцінка системи управління збутовою діяльністю на підприємстві

Система управління збутовою діяльністю на підприємстві ПрАТ «Оболонь» являє собою комплекс організаційних структур, функціональних підрозділів, методів та інструментів, спрямованих на планування, організацію, координацію та контроль процесів реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Вона забезпечує взаємодію між відділом збуту, маркетинговими службами, логістичними підрозділами та фінансовим департаментом, що дозволяє ефективно здійснювати постачання продукції споживачам, оптимізувати витрати та підвищувати прибутковість [1].

Характеристика основних елементів системи управління збутовою діяльністю на підприємстві ПрАТ «Оболонь» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика основних елементів системи управління збутовою діяльністю на підприємстві ПрАТ «Оболонь»

№	Елемент системи	Зміст та функції
1	Організаційна структура управління збутом	Включає відділ збуту, маркетингові служби, логістику та фінансовий департамент; забезпечує координацію всіх процесів реалізації продукції.
2	Системи управління розподілом продукції	Планування маршрутів доставки, контроль запасів на складах, організація постачання на внутрішні та зовнішні ринки.
3	Економічна оцінка збутової діяльності	Аналіз обсягів продажу, доходів, витрат на збут, рентабельності продукції та прибутковості каналів збуту.
4	Інформаційне забезпечення	Використання CRM-систем, баз даних, аналітичних платформ для обліку замовлень, контролю залишків та аналізу ринку.
5	Аналітичне забезпечення	Оцінка ринкових тенденцій, аналіз конкурентного середовища, прогнозування попиту та визначення ефективності каналів збуту.
6	Методи планування та контролю	Встановлення цілей збуту, розробка стратегій, моніторинг виконання планів, контроль ключових показників ефективності (KPI).
7	Мотивація та управління персоналом	Система стимулювання працівників відділу збуту та логістики, розвиток професійних навичок та підвищення ефективності роботи.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Ключовими завданнями системи є забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, дотримання маркетингової стратегії, оптимізація

логістики, контроль над витратами на збут та підвищення рентабельності підприємства. Система також передбачає постійне вдосконалення методів планування, мотивації персоналу та оцінки ефективності каналів збуту. Ефективне функціонування цієї системи дозволяє ПрАТ «Оболонь» підтримувати лідерські позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, швидко адаптуватися до змін зовнішніх умов та зміцнювати конкурентні переваги компанії.

ПрАТ «Оболонь» є одним із провідних виробників пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв в Україні. Асортимент компанії налічує понад 120 найменувань продукції, що включає різні види пива та безалкогольних напоїв. Реалізація продукції здійснюється як через власний відділ збуту, так і за посередництвом партнерів, зокрема великих дистриб'юторів. У взаємодії з посередниками компанія надає низку переваг, серед яких мінімальні оптові ціни, підтримка у маркетинговому просуванні, надання ексклюзивних прав на продаж у певних сегментах, а також фінансові пільги, такі як відстрочка платежу та інші преференції. Такий підхід дозволяє ПрАТ «Оболонь» ефективно розширювати збутову мережу та зміцнювати свої позиції на ринку. Компанія прагне забезпечити стабільне партнерство та підтримку дистриб'юторів, що сприяє підвищенню продажів і розширенню охоплення споживачів. Крім того, активне використання прямих продажів через власний відділ збуту дозволяє контролювати ринкові ціни та якість обслуговування.

Схема роботи ПрАТ «Оболонь» із дистриб'юторами у товаропровідному ланцюжку пива, слабоалкогольної та безалкогольної продукції представлена на рис. 2.2.

Дистриб'ютори, які працюють із ПрАТ «Оболонь», виконують роль посередників у ланцюзі постачання пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв. Вони забезпечують зв'язок між виробником, включно з іншими компаніями корпорації «Оболонь», та кінцевими покупцями – роздрібними торговельними точками, дрібнооптовими компаніями та закладами сектору HoReCa.

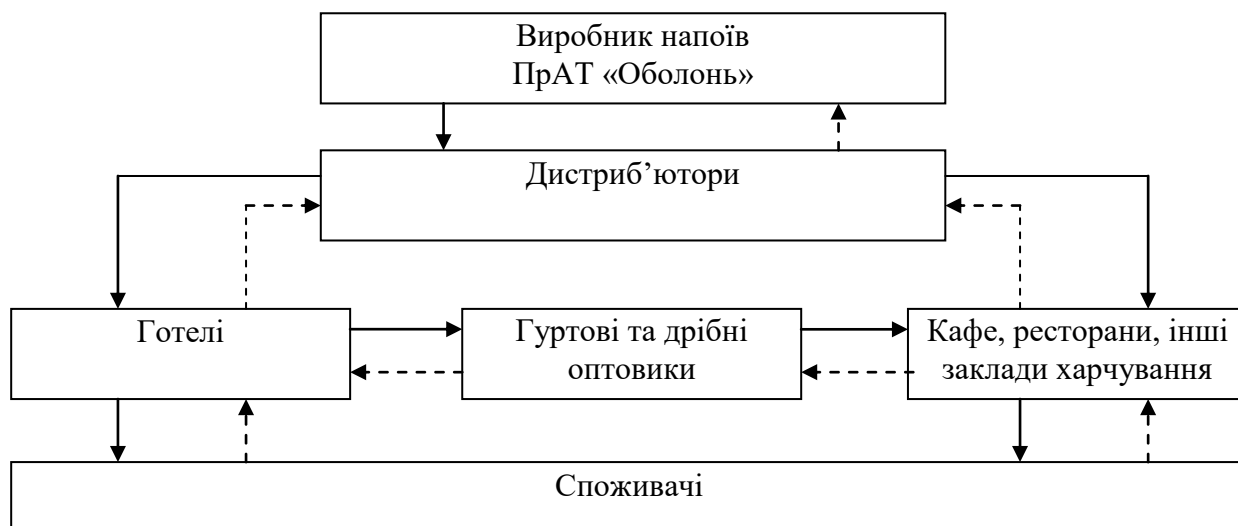


Рис. 2.2. Схема роботи ПрАТ «Оболонь» із дистриб'юторами у товаропровідному ланцюжку пива, слабоалкогольної та безалкогольної продукції

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, ПрАТ «Оболонь» реалізує свою продукцію як через власний відділ продажів, так і за посередництвом дистриб'юторів, забезпечуючи постачання в магазини та заклади сектору HoReCa по всій Україні. Компанія обслуговує велику кількість торгових точок, розташованих у різних регіонах країни. На сьогодні ПрАТ «Оболонь» має 10 регіональних представництв та складів загальною площею близько 10 тисяч квадратних метрів. Відділ продажів, який відповідає за реалізацію пива, слабоалкогольних і безалкогольних напоїв, станом на 2024 рік налічує 86 працівників. Така організація збуту дозволяє компанії підтримувати широкий ринковий охоплення та ефективно взаємодіяти з торговими партнерами по всій території України.

Система регіональних представництв забезпечує своєчасну доставку продукції та підтримку клієнтів на локальному рівні. Наявність власного відділу продажів сприяє контролю якості обслуговування та дотриманню корпоративних стандартів. Компанія також активно використовує посередників для охоплення складних або віддалених ринків. На рис. 2.3 наведемо організаційну структуру відділу збуту ПрАТ «Оболонь».

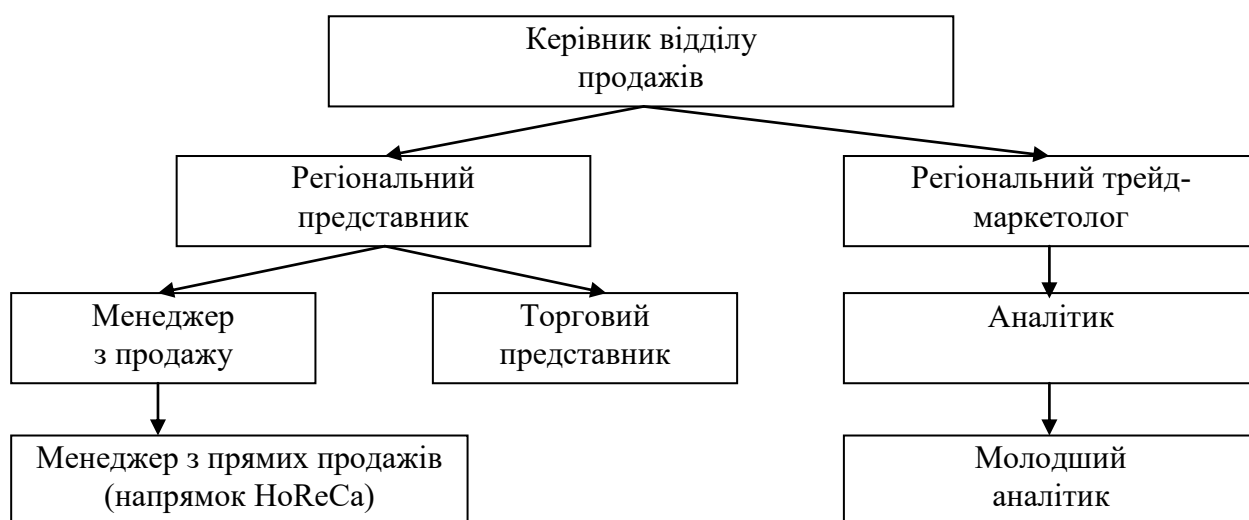


Рис. 2.3. Структура відділу збуту ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Як можна побачити за наведеної структури, за дистрибуцію пива, слабоалкогольної та безалкогольної продукції відповідають наступні фахівці:

- керівник відділу продажів (1 особа), котрий здійснює загальне керівництво відділом;

- регіональний представник (10 осіб) – очолює регіональне представництво, котрих ПрАТ «Оболонь» має 6 на території України та 4 іноземні;

- менеджер з продажу (20 осіб) – фахівець, завдання якого є розробка стратегії розвитку того чи іншого бренду, взаємодія з постачальниками (продаж послуг digital), розрахунок бюджету просування, робота з існуючими клієнтами, пошук і підключення нових, робота з дебіторською заборгованістю, контроль оплат, а також виконання планів продажів та надання відповідної звітності;

- менеджер з прямих продажів (напрямок HoReCa) (20 осіб) – фахівець з продажу, функціонал котрого полягає у роботі з діючою клієнтською базою (лікарі, приватні клініки), пошук та розвиток нових клієнтів, виконання плану продажів по ввіреному регіону, здійснення контролю за поверненням дебіторської заборгованості, а також складання звітності та ведення документообігу;

- торговий представник (15 осіб) – фахівець, котрий має певну мобільність (наявність авто є обов’язковою вимогою), завданням якого є пошук і залучення нових клієнтів, виконання встановленого плану продажів, професійна презентація товару, а також підтримання викладки і контроль наявності товарів в торгових точках;

- регіональний трейд-маркетолог (10 осіб) – торговий фахівець, до завдань якого відноситься: планування і розподіл маркетингових планів по менеджерам з продажів, контроль і аналіз проміжних результатів, підготовка і проведення переговорів з VIP-клієнтами, візитна активність до торгових точок, візитна активність до закладів HoReCa, пошук причин невиконання планів і способів їх вирішення, побудова взаємозв’язків «дистриб’ютор аптека-покупець»;

- аналітик (6 осіб) – фахівець, котрий здійснює відстеження ключових показників діяльності регіонального представництва та виявлення причин відхилень;

- молодший аналітик (4 особи) – фахівець, котрий займається збором інформації з підрозділів компанії, її консолідацією, формуванням звітів за запитом керівництва, адмініструванням клієнтської бази.

Основні показники продажів за регіональними представництвами ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 рр. наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Основні показники продажів за регіональними представництвами

ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Регіональне представництво у м. Львів	519716	699597	843790	324074	62,36
Регіональне представництво у м. Рівне	597673	538151	409111	-188562	-31,55
Регіональне представництво країни Америки	233872	193735	370757	136885	58,53
Регіональне представництво у м. Одеса	996122	957910	1265686	269564	27,06

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
Регіональне представництво країни Східної Азії, Австралії та Океанії	311830	323968	369222	57392	18,40
Регіональне представництво країни Африки, Близького Сходу та Середньої Азії	385023	276394	249302	-135721	-35,25
Регіональне представництво у м. Дніпро	1974920	3106210	3834133	1859213	94,14
Регіональне представництво країни Європи	1689076	1991161	2301247	612171	36,24
Регіональне представництво у м. Полтава	714609	712513	710190	-4419	-0,62
Регіональне представництво у м. Київ	1239087	1963390	2431267	1192180	96,21
Загальний обсяг продажів	8661928	10763029	12784705	4122777	47,60

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз даних показує, що загальний обсяг продажів ПрАТ «Оболонь» у 2024 році зріс на 47,6% порівняно з 2022 роком, досягнувши 12784705 тис. грн. Найбільше зростання продажів спостерігається у регіональних представництвах у м. Київ (+96,21%) та Дніпро (+94,14%), що свідчить про підвищений попит у центральних і східних регіонах України. Значне збільшення обсягів продажів відбулося також у Львові (+62,36%), Одесі (+27,06%) та на ринках Америки (+58,53%) та Європи (+36,24%). Водночас деякі регіони демонструють зниження продажів, зокрема Рівне (-31,55%) та країни Африки, Близького Сходу та Середньої Азії (-35,25%), що може свідчити про регіональні складнощі або зміну попиту. Загалом дані свідчать про позитивну динаміку розвитку компанії та ефективність її стратегії регіональної присутності.

Динаміка обсягів продажів ПрАТ «Оболонь» за окремими напрямками розподілу продукції у 2022-2024 роках представлена у табл. 2.8.

Аналіз даних показує, що найбільше зростання продажів ПрАТ «Оболонь» у 2024 році відбулося через торгівельні мережі, де обсяги збільшилися на 113,52% порівняно з 2022 роком. Продажі через заклади HoReCa також демонструють суттєве зростання – на 63,99%, що свідчить про активне просування продукції у секторі громадського харчування.

Таблиця 2.8

Динаміка обсягів продажів ПрАТ «Оболонь» за окремими напрямками розподілу продукції у 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Торгівельні мережі	3464772	5740719	7398100	3933328	113,52
Посередники	4157726	3706787	3681995	-475731	-11,44
Заклади HoReCa	1039430	1315523	1704610	665180	63,99
Загальний обсяг продажів	8661928	10763029	12784705	4122777	47,60

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Водночас обсяги продажів через посередників зменшилися на 11,44%, що може вказувати на зміну стратегії дистрибуції або зниження попиту у цьому сегменті. Загальний обсяг продажів зріс на 47,6%, підтверджуючи ефективність розвитку каналів збуту та збільшення ринкової присутності компанії.

Витрати на збут на підприємстві ПрАТ «Оболонь» формуються за рахунок коштів, спрямованих на організацію та підтримку процесу реалізації продукції. Вони включають витрати на транспортування та логістику, оплату праці співробітників відділу продажів, витрати на маркетингові та рекламні заходи, а також витрати на пакування та зберігання продукції.

До витрат на збут також належать комісійні винагороди посередникам, оренда торгових площ і складів, підтримка інформаційних систем збуту, а також інші адміністративні витрати, що безпосередньо пов'язані з реалізацією продукції. Формування цих витрат здійснюється з урахуванням стратегічних завдань підприємства щодо розширення ринків збуту та підвищення ефективності реалізації продукції. Витрати на збут є важливою складовою фінансового планування, оскільки від їх оптимізації залежить рентабельність збутової діяльності та загальний фінансовий результат підприємства ПрАТ «Оболонь».

Динаміку формування витрат на збут на підприємстві ПрАТ «Оболонь» представимо на рис. 2.4.

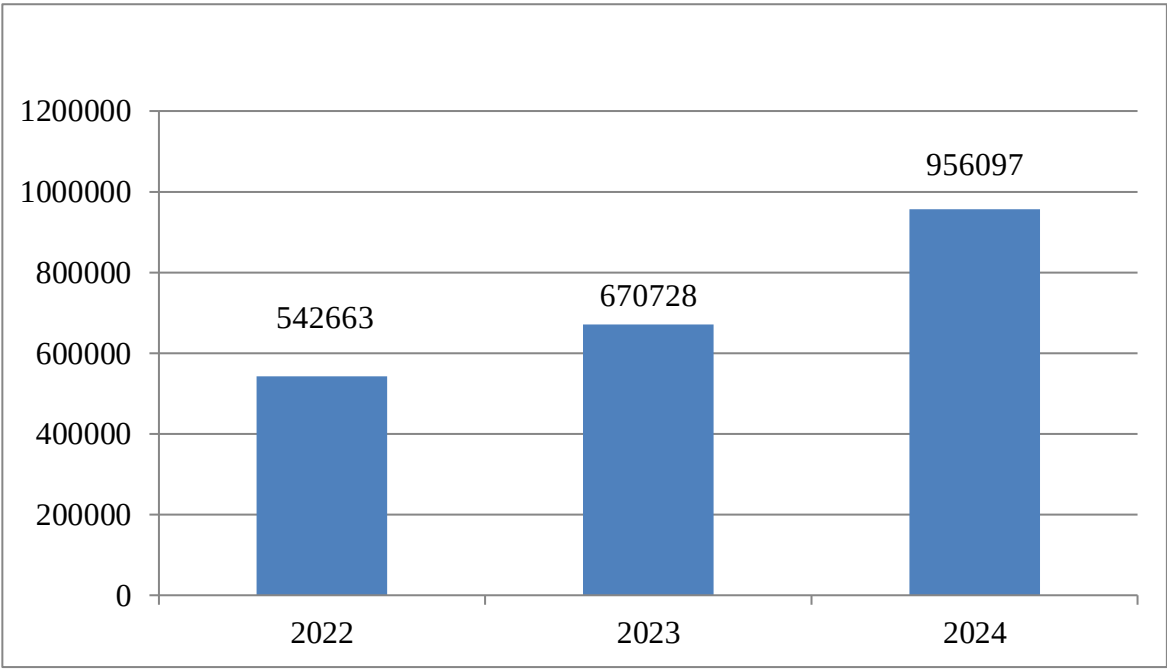


Рис. 2.4. Динаміка формування витрат на збут ПрАТ «Оболонь» у 2022-2024 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз показав, що підприємство збільшило збутові витрати протягом 2022-2024 рр. від 542663 тис. грн. до 956097 тис. грн., що відображає зростання на 76,19 %. Таке зростання було обумовлене потребою в збільшенні обсягів продажів, які зросли після 2022 року.

Наведемо сформовану на підставі проведеного дослідження системи управління збутом та розподілом таблицю SWOT-аналізу для ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз збутової діяльності для ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Зростання обсягів збуту Значний асортимент пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв Значна орієнтованість на експорт, навіть за умов воєнного часу. Значний досвід роботи на ринку Лідерські ринкові позиції на ринку, як пива, так інших напоїв Позитивна репутація на ринку.	Значна залежність від позикових коштів, у тому числі, на збутову діяльність Погіршення можливостей фінансувати витрати на збутову діяльність, не кажучи вже про їх нарощування Існуюча збутова політика потребує постійних та значних вкладень в розвиток, що ускладнено економічною ситуацією в країні через російсько-

Продовження табл. 2.9

1	2
Потужний збутовий потенціал, у тому числі, кадровий та логістичний Політика активних продажів. ПрАТ «Оболонь» останнім часом приділяє багато уваги залученню нових клієнтів шляхом прямих продаж	українську війну, що триває
Можливості	Загрози
Покращувати позиції на ринку, розширюючи асортимент та збільшуючи обсяги збуту в довгостроковій перспективі. Розширення обсягів експорту за рахунок того, що внаслідок валютних коливань вітчизняне пиво, слабо- та безалкогольна продукція є дешевшими для іноземних покупців Впроваджувати інновації – як продуктові, так і у бізнес-процесах, що сприятимуть збільшенню обсягів реалізації Підвищити власну конкурентоспроможність на ринку за рахунок скорочення витрат виробництва. Нарощувати прибутковість внаслідок подальшої оптимізації витрат на збут	Масштабна економічна криза, що розпочалася ще з часів пандемії коронавірусу нового типу та наслідки якої були накладено наслідки повномасштабного вторгнення РФ. Скорочення попиту внаслідок скорочення купівельної спроможності, бойових дій, тимчасової окупації, руйнування інфраструктури, ракетного терору тощо. Загроза з боку конкурентів, які можуть знизити ціни з метою розширення ринкової частки. Загроза кризи неплатоспроможності Ризики руйнування логістики та знову заблокування портів агресором, що негативно вплине на збут в цілому, а також на експорт Втрата позицій на ринку

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Проведення аналізу ефективності збутової діяльності ПрАТ «Оболонь» має надзвичайно важливе значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Завдяки такому аналізу компанія може оцінити результативність роботи своїх регіональних представництв, визначити найприбутковіші канали збуту та виявити напрямки, що потребують оптимізації. Аналіз дозволяє обґрунтовано приймати управлінські рішення щодо розподілу ресурсів, удосконалення логістики, маркетингової політики та цінової стратегії. Для ПрАТ «Оболонь», як великого виробника з широкою географією продажів, ефективність збутової системи безпосередньо впливає на фінансові результати, обсяги реалізації та ринкову частку.

Динаміка показників оцінки ефективності збутової діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь» представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка показників оцінки ефективності збутової діяльності
підприємства ПрАТ «Оболонь»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	8661928	10763029	12784705	4122777	47,60
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	6030487	7398205	9800435	3769948	62,51
Витрати господарської діяльності, тис.грн.	7268868	8633972	11397655	4128787	56,80
Чистий прибуток, тис.грн.	1197966	1831590	1248254	50288	4,20
Витрати на збут, тис.грн.	542663	670728	956097	413434	76,19
Коефіцієнт окупності чистого доходу	3,29	3,20	4,28	0,99	30,09
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,06	0,06	0,07	0,01	16,67
Коефіцієнт окупності витрат на збут	15,96	16,05	13,37	-2,59	-16,23
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,09	0,09	0,10	0,01	11,11
Частка витрат на збут в структурі операційних витрат	0,09	0,10	0,10	0,01	11,11
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, %	13,83	17,02	9,76	-4,07	x
Рентабельність реалізації продукції, %	24,63	26,21	13,26	-11,37	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства, проте зниження його рентабельності. У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 47,6% порівняно з 2022 роком, що вказує на активне розширення обсягів продажу. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла ще швидше - на 62,5%, що негативно позначилося на фінансовому результаті. Незважаючи на приріст витрат на збут на 76,2%, чистий прибуток зріс лише на 4,2%, а рентабельність реалізації знизилася з 24,63% до 13,26%. Це свідчить про зменшення ефективності використання збутових ресурсів та посилення тиску витрат на фінансові результати. Позитивним моментом є підвищення коефіцієнта окупності чистого доходу до 4,28, що свідчить про зростання продуктивності витрат, однак загальне зниження рентабельності потребує оптимізації витрат на збут та удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Таким чином, система управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» є складною, багаторівневою та ефективно структурованою, що дозволяє підприємству утримувати провідні позиції на українському ринку пива та напоїв. Завдяки поєднанню власної збутової мережі, регіональних представництв та партнерства з дистриб'юторами компанія забезпечує широку географію реалізації своєї продукції як в Україні, так і за кордоном. Разом з тим, зростання витрат на збут і зниження рівня рентабельності вимагають удосконалення підходів до управління збутовими процесами. Необхідним є підвищення ефективності логістики, оптимізація каналів постачання та впровадження сучасних цифрових інструментів управління продажами. Важливу роль відіграє також посилення маркетингових стратегій, орієнтованих на утримання постійних клієнтів і розширення цільової аудиторії. Подальший розвиток системи управління збутом має базуватися на принципах гнучкості, економічної доцільності та клієнтоорієнтованості. У перспективі це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» і забезпеченню стабільного фінансового зростання підприємства.

Висновки до розділу 2

Встановлено, що ПрАТ «Оболонь» залишається одним із провідних національних виробників пива та безалкогольних напоїв з повністю українським капіталом, зберігаючи значну присутність на внутрішньому ринку та в країнах експорту. Компанія демонструє стійкість навіть в умовах війни та блокування морських шляхів, адаптуючи логістику та експлуатаційні процеси до нових умов. Основні конкурентні переваги підприємства формуються завдяки широкому асортименту продукції, високим стандартам якості, інноваційному підходу та ефективній системі управління. У перспективі розвитку компанії ключовими напрямками залишаються розширення експортних ринків, впровадження нових категорій продукції, інноваційні технології виробництва та підвищення екологічної відповідальності.

Аналіз показав, що чистий дохід підприємства зріс на 47,6 %, що свідчить про ефективне управління збутом і розширення ринкової присутності. Валовий прибуток збільшився на 13,41 %, однак темпи його приросту нижчі порівняно з доходом, що може свідчити про підвищення собівартості продукції або зростання витрат на виробництво. Чистий прибуток зріс лише на 4,2 %, що говорить про певне зниження рентабельності діяльності через зростання витрат або інвестицій у розвиток.

Система управління збутовою діяльністю на підприємстві ПрАТ «Оболонь» являє собою комплекс організаційних структур, функціональних підрозділів, методів та інструментів, спрямованих на планування, організацію, координацію та контроль процесів реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Вона забезпечує взаємодію між відділом збуту, маркетинговими службами, логістичними підрозділами та фінансовим департаментом, що дозволяє ефективно здійснювати постачання продукції споживачам, оптимізувати витрати та підвищувати прибутковість.

ПрАТ «Оболонь» є одним із провідних виробників пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв в Україні. Асортимент компанії налічує понад 120 найменувань продукції, що включає різні види пива та безалкогольних напоїв. Реалізація продукції здійснюється як через власний відділ збуту, так і за посередництвом партнерів, зокрема великих дистриб'юторів. У взаємодії з посередниками компанія надає низку переваг, серед яких мінімальні оптові ціни, підтримка у маркетинговому просуванні, надання ексклюзивних прав на продаж у певних сегментах, а також фінансові пільги, такі як відстрочка платежу та інші преференції.

Визначено, що ПрАТ «Оболонь» реалізує свою продукцію як через власний відділ продажів, так і за посередництвом дистриб'юторів, забезпечуючи постачання в магазини та заклади сектору HoReCa по всій Україні. Компанія обслуговує велику кількість торгових точок, розташованих у різних регіонах країни. На сьогодні ПрАТ «Оболонь» має 10 регіональних представництв та складів загальною площею близько 10 тисяч квадратних

метрів. Відділ продажів, який відповідає за реалізацію пива, слабоалкогольних і безалкогольних напоїв, станом на 2024 рік налічує 86 працівників. Така організація збуту дозволяє компанії підтримувати широкий ринковий охоплення та ефективно взаємодіяти з торговими партнерами по всій території України.

Витрати на збут на підприємстві ПрАТ «Оболонь» формуються за рахунок коштів, спрямованих на організацію та підтримку процесу реалізації продукції. Вони включають витрати на транспортування та логістику, оплату праці співробітників відділу продажів, витрати на маркетингові та рекламні заходи, а також витрати на пакування та зберігання продукції. Аналіз показав, що підприємство збільшило збутові витрати протягом 2022-2024 рр. від 542663 тис. грн. до 956097 тис. грн., що відображає зростання на 76,19 %. Таке зростання було обумовлене потребою в збільшенні обсягів продажів, які зросли після 2022 року.

Система управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» є складною, багаторівневою та ефективно структурованою, що дозволяє підприємству утримувати провідні позиції на українському ринку пива та напоїв. Завдяки поєднанню власної збутової мережі, регіональних представництв та партнерства з дистриб'юторами компанія забезпечує широку географію реалізації своєї продукції як в Україні, так і за кордоном. Разом з тим, зростання витрат на збут і зниження рівня рентабельності вимагають удосконалення підходів до управління збутовими процесами.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Організаційно-методичні аспекти розробки збутової стратегії підприємства

Розробка ефективної збутової стратегії є одним із ключових напрямів стратегічного управління підприємства, оскільки саме вона визначає успішність реалізації продукції на ринку та забезпечує стабільність фінансових результатів. Для ПрАТ «Оболонь», як одного з провідних виробників пива, слабоалкогольних і безалкогольних напоїв України, питання удосконалення збутової стратегії має особливе значення. В умовах посилення конкуренції, зміни споживчих уподобань та нестабільного економічного середовища стратегічне управління збутом стає запорукою збереження ринкових позицій. Ефективна збутова стратегія дозволяє компанії раціонально поєднувати власні можливості з потребами ринку, забезпечуючи гнучкість і адаптивність до зовнішніх викликів. Особливо актуальним це є для ПрАТ «Оболонь» у контексті воєнних ризиків, змін у логістиці та обмеженнях експорту.

Продумана стратегія збуту сприяє оптимізації каналів реалізації, підвищенню ефективності роботи з дистриб'юторами та розширенню частки на внутрішньому і зовнішньому ринках. Крім того, вона формує основу для довгострокових партнерських відносин із торговельними мережами та сектором HoReCa. Розробка збутової стратегії також передбачає удосконалення системи мотивації персоналу, впровадження сучасних інформаційних технологій і маркетингових підходів. Таким чином, формування ефективної збутової стратегії для ПрАТ «Оболонь» є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це дозволить не лише зберегти лідерські позиції, але й забезпечити сталий розвиток компанії в довгостроковій перспективі [32; 46].

Збутова стратегія ПрАТ «Оболонь» має бути орієнтована на забезпечення

стабільного зростання обсягів продажу, розширення ринкової частки та підвищення конкурентоспроможності продукції. Вона повинна враховувати сучасні тенденції ринку пива та безалкогольних напоїв, зміни споживчих уподобань і розвиток торговельних мереж. Основою стратегії має стати клієнтоорієнтований підхід, спрямований на формування довгострокових відносин із партнерами та споживачами [46].

Важливо забезпечити ефективний розподіл продукції через поєднання традиційних та сучасних каналів збуту, включаючи онлайн-продажі. Стратегія повинна передбачати постійний моніторинг ринку, аналіз ефективності каналів реалізації та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Значну роль відіграватиме формування позитивного бренду та підвищення лояльності споживачів. Окрім цього, стратегія має містити інструменти оптимізації витрат на збут і логістику. Успішна реалізація збутової стратегії забезпечить підприємству стабільні доходи, підвищення прибутковості та стійке становище на ринку.

Основними цілями формування збутової стратегії ПрАТ «Оболонь» можуть бути ті, що представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні цілі формування збутової стратегії ПрАТ «Оболонь»

Ціль збутової стратегії	Зміст та характеристика	Очікуваний результат для ПрАТ «Оболонь»
1	2	3
Збільшення обсягів реалізації продукції	Розширення ринку збуту, залучення нових споживачів, активізація роботи з торговельними мережами, HoReCa та дистриб'юторами.	Зростання доходів і підвищення рентабельності підприємства.
Оптимізація каналів збуту	Аналіз існуючих каналів реалізації, виявлення неефективних ланок, розширення онлайн-продажів і впровадження омніканальної моделі збуту.	Підвищення ефективності розподілу продукції та скорочення витрат.
Підвищення рівня задоволеності споживачів	Впровадження системи зворотного зв'язку, моніторинг споживчих переваг, удосконалення сервісу та якості обслуговування.	Зміцнення лояльності клієнтів і формування позитивного іміджу бренду.
Розширення географії продажів	Вихід на нові регіональні та міжнародні ринки, встановлення партнерських відносин із закордонними дистриб'юторами.	Диверсифікація ринків збуту та зменшення залежності від внутрішнього ринку.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Оптимізація витрат на збут	Удосконалення логістики, автоматизація процесів управління запасами, використання CRM-систем для контролю продажів.	Зменшення собівартості реалізації продукції та підвищення прибутковості.
Посилення конкурентних позицій бренду	Проведення ефективних маркетингових кампаній, оновлення упаковки, формування унікальних торговельних пропозицій.	Збільшення частки ринку та підвищення впізнаваності марки «Оболонь».
Інноваційний розвиток системи збуту	Використання цифрових інструментів, аналітики продажів, Big Data та автоматизованих платформ управління збутом.	Підвищення гнучкості та адаптивності системи збуту до ринкових змін.
Розвиток партнерських відносин	Встановлення довгострокових контактів із ключовими клієнтами, постачальниками та дистриб'юторами.	Стабільність каналів збуту та зміцнення бізнес-репутації.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, узагальнюючи наведені цілі формування збутової стратегії ПрАТ «Оболонь», можна зазначити, що вони спрямовані на всебічне підвищення ефективності реалізаційної діяльності підприємства. Основний акцент робиться на зростанні обсягів продажів, оптимізації каналів збуту та підвищенні задоволеності споживачів. Важливим напрямом є розширення ринків збуту, як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях, що сприятиме зменшенню залежності від окремих ринкових сегментів. Реалізація інноваційних підходів і цифрових інструментів управління продажами дозволить підвищити гнучкість і конкурентоспроможність підприємства. Водночас оптимізація витрат на збут та розвиток партнерських відносин забезпечать стабільність і прибутковість збутової системи. Загалом ефективна збутова стратегія ПрАТ «Оболонь» має стати основою для подальшого зростання ринкової вартості компанії, зміцнення бренду та досягнення сталого розвитку.

За результатами проведеного дослідження альтернативні заходи досягнення основних цілей формування збутової стратегії ПрАТ «Оболонь» розроблено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Альтернативні заходи досягнення основних цілей формування
збутової стратегії ПрАТ «Оболонь»

Ціль формування збутової стратегії	Стратегії та конкретні заходи реалізації
1. Збільшення обсягів продажів	- розширення торговельної мережі в регіонах України та за кордоном; - впровадження системи мотивації для торгових представників; - запуск нових маркетингових акцій та програм лояльності для клієнтів; - оптимізація асортименту відповідно до попиту споживачів.
2. Оптимізація каналів збуту	- аналіз ефективності існуючих каналів продажу; - розвиток електронної комерції та онлайн-дистрибуції; - підвищення ефективності співпраці з дистриб'юторами; - впровадження CRM-системи для управління відносинами з клієнтами.
3. Підвищення рівня задоволеності споживачів	- проведення регулярних опитувань клієнтів щодо якості продукції; - вдосконалення сервісу доставки та післяпродажного обслуговування; - підвищення стандартів обслуговування у фірмових торгових точках; - впровадження системи швидкого реагування на скарги та відгуки.
4. Розширення ринків збуту	- вихід на нові міжнародні ринки (країни ЄС, Азії, Близького Сходу); - участь у міжнародних виставках і дегустаційних фестивалях; - пошук нових партнерів і дистриб'юторів за кордоном; - адаптація упаковки та маркування продукції до вимог різних ринків.
5. Зменшення витрат на збут	- раціоналізація логістичних процесів; - впровадження автоматизації складських операцій; - оптимізація маршрутів доставки; - використання спільних транспортних послуг з партнерами.
6. Підвищення конкурентоспроможності продукції	- виведення на ринок нових видів продукції (преміум, еко, безалкогольні напої); - розвиток брендових позицій через рекламні кампанії; - контроль якості на всіх етапах виробництва; - залучення сучасних маркетингових технологій (цифровий, інфлюєнс-маркетинг).
7. Зміцнення бренду «Оболонь» на внутрішньому та зовнішньому ринках	- проведення національних і міжнародних PR-кампаній; - спонсорство спортивних та культурних заходів; - підтримка єдиного корпоративного стилю у всіх комунікаціях; - розширення асортименту брендованої сувенірної продукції.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для розроблення ефективної збутової стратегії кожне підприємство, що функціонує на ринку, насамперед має визначити оптимальні канали реалізації своєї продукції. При цьому важливо не обмежуватись одним каналом, а

формувати раціональну комбінацію декількох, які забезпечуватимуть максимальне охоплення цільових споживачів і підвищення прибутковості. Вибір каналів збуту безпосередньо залежить від специфіки товару, особливостей споживчого попиту, рівня конкуренції та стратегічних цілей підприємства. Крім того, важливим чинником є географічне розташування споживачів, логістичні можливості компанії та рівень розвитку партнерських відносин із посередниками. Ефективно обрана система збуту дозволяє знизити витрати, скоротити час доставки продукції до кінцевого покупця та підвищити рівень його задоволеності [59]. Таким чином, формування збалансованої структури збутових каналів є ключовою умовою забезпечення стабільності позицій підприємства на ринку та зміцнення його конкурентних переваг.

Модель формування стратегії збуту підприємства ПрАТ «Оболонь» представлена на рис. 3.1.

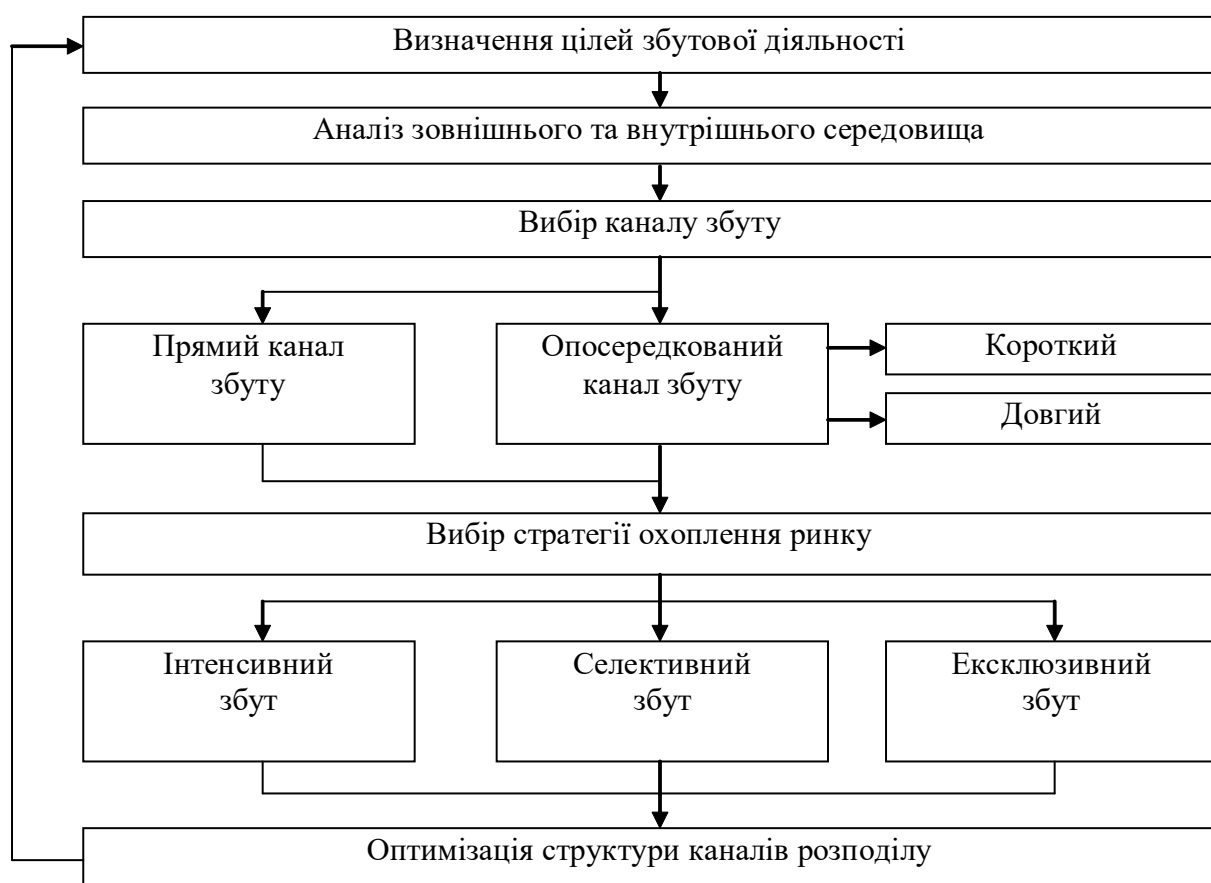


Рис. 3.1. Модель формування стратегії збуту підприємства
ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Збутова стратегія ПрАТ «Оболонь» має бути спрямована на формування ефективної та гнучкої збутової мережі, яка забезпечуватиме стабільне зростання обсягів продажів у ключових сегментах ринку. Вона повинна узгоджуватися із загальною стратегією розвитку підприємства, його місією та довгостроковими цілями. Основна увага має приділятися підвищенню рівня задоволеності споживачів шляхом забезпечення високої якості продукції, конкурентоспроможних цін і широкого асортименту товарів. Крім того, стратегія повинна передбачати вдосконалення системи логістики, розвиток партнерських відносин із дистриб'юторами та торговельними мережами, а також активне використання сучасних цифрових інструментів управління збутом. Важливим аспектом є розширення присутності на зовнішніх ринках та підвищення ефективності комунікацій із клієнтами. У результаті реалізації такої стратегії ПрАТ «Оболонь» зможе зміцнити свої конкурентні позиції.

Основні напрямки робіт із забезпечення успішної реалізації збутової стратегії ПрАТ «Оболонь» представлено на рис. 3.2.

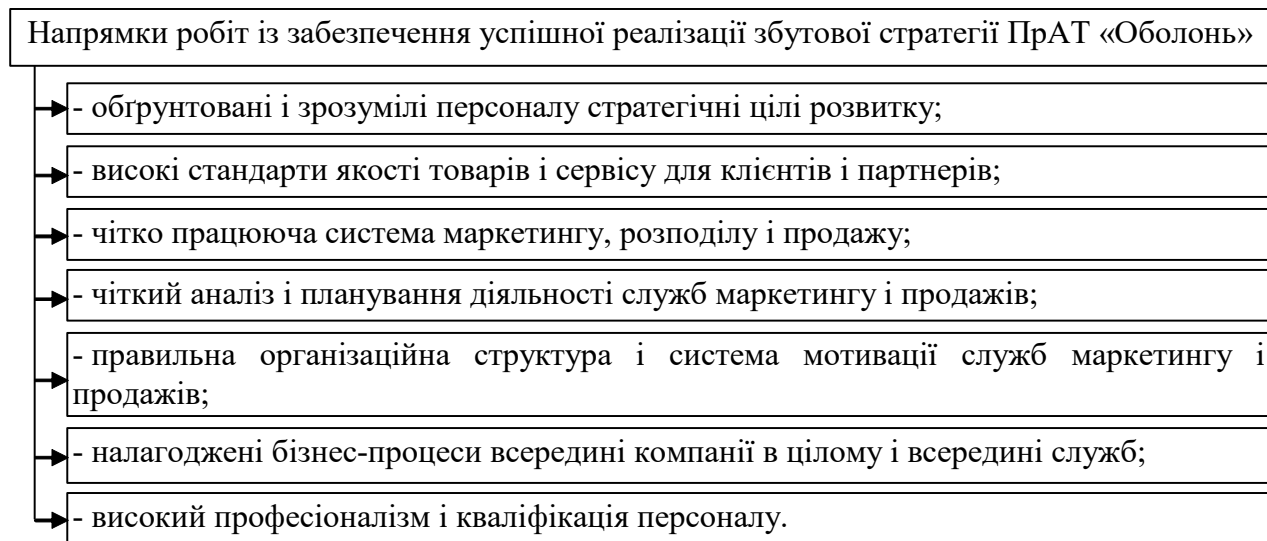


Рис. 3.2. Основні напрямки робіт із забезпечення успішної реалізації збутової стратегії ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Загальну концепцію стратегічного розвитку системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Загальна концепція стратегічного розвитку системи управління
збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь»

Елемент концепції	Зміст та характеристика
Мета	Підвищення ефективності збутової діяльності ПрАТ «Оболонь» шляхом оптимізації каналів дистрибуції, розширення ринків збуту, впровадження цифрових технологій та зміцнення партнерських відносин.
Завдання	- розширення частки ринку в Україні та за кордоном; - підвищення рівня задоволеності клієнтів; - оптимізація логістичних процесів; - зниження витрат на збут; - впровадження інноваційних інструментів контролю та аналітики продажів.
Принципи реалізації	- орієнтація на споживача; - гнучкість і адаптивність збутової системи; - партнерська взаємодія з дистриб'юторами; - прозорість і контроль ефективності; - інноваційність і цифровізація процесів.
Ключові напрями розвитку	1. Модернізація каналів збуту та розвиток e-commerce. 2. Розширення регіональної присутності та міжнародної експансії. 3. Оптимізація логістики і транспортних маршрутів. 4. Використання CRM-систем та аналітичних платформ. 5. Підвищення кваліфікації персоналу відділу продажів.
Інструменти реалізації	- впровадження автоматизованої системи управління збутом; - маркетингові програми стимулювання продажів; - аналіз клієнтської бази та прогнозування попиту; - розвиток онлайн-продажів і власних торгових платформ; - формування системи мотивації збутового персоналу.
Очікувані результати	- зростання обсягів реалізації на 15–20%; - збільшення ринкової частки; - зниження витрат на збут на 10–12%; - підвищення лояльності клієнтів; - зміцнення бренду «Оболонь» як лідера ринку напоїв.
Термін реалізації	2025–2028 роки (коротко- та середньострокова перспектива).
Контроль і оцінка ефективності	Регулярний моніторинг ключових показників збутової діяльності (обсяг продажів, рівень витрат, рентабельність, задоволеність клієнтів), щорічне коригування стратегії за результатами аналізу.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, стратегічний розвиток системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» є важливою передумовою забезпечення стабільного зростання обсягів продажів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. В умовах динамічних змін споживчого попиту та

посилення конкуренції ефективна збутова стратегія дозволяє компанії швидко адаптуватися до ринкових тенденцій і підвищувати рівень задоволеності клієнтів. ПрАТ «Оболонь» має всі необхідні ресурси для вдосконалення своєї збутової системи - розгалужену мережу представництв, налагоджені зв'язки з партнерами та впізнаваний бренд. Реалізація запропонованої концепції забезпечить стабільне зростання прибутковості, підвищить ефективність використання ресурсів і зміцнить позиції бренду «Оболонь» на внутрішньому та міжнародному ринках. У підсумку, модернізована система управління збутом стане ключовим чинником довгострокового розвитку підприємства.

3.2. Напрями удосконалення системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь»

Попри значні успіхи ПрАТ «Оболонь» у сфері реалізації продукції, система управління збутовою діяльністю підприємства має певні недоліки, що стримують подальший розвиток. Сучасні умови ринку вимагають від компаній більшої гнучкості, цифровізації процесів та швидкого реагування на зміни попиту споживачів. Однак, у діяльності ПрАТ «Оболонь» спостерігаються проблеми, пов'язані з недостатнім використанням інноваційних методів маркетингу та CRM-технологій у збуті. Крім того, існують ризики, пов'язані з нераціональним розподілом ресурсів між каналами продажів і нерівномірною ефективністю регіональних представництв. Недостатня автоматизація обліку та контролю збутових процесів ускладнює оперативне прийняття управлінських рішень. Також спостерігається потреба в оновленні кадрового підходу до управління відділом продажів, зокрема у напрямі розвитку компетенцій персоналу. Отже, виявлення та подолання цих недоліків є важливою умовою підвищення ефективності системи збуту та забезпечення сталого зростання підприємства.

Основні недоліки та обмеження діючої системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» відображено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Основні недоліки та обмеження діючої системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь»

Недоліки та обмеження	Опис впливу на збутову діяльність
Висока залежність від посередників	Частина продажів проходить через дистриб'юторів, що зменшує контроль над ціноутворенням та умовами реалізації продукції
Нерівномірна регіональна представленість	Деякі регіони мають меншу концентрацію представництв і складів, що обмежує швидкість доставки та обсяг продажів
Зростання витрат на збут	Підвищення витрат на логістику, рекламу та стимулювання продажів знижує загальну рентабельність збутової діяльності
Обмежена цифровізація процесів	Недостатнє використання сучасних CRM-систем і аналітичних інструментів знижує ефективність планування продажів і контролю за реалізацією продукції
Вплив зовнішніх факторів	Військовий конфлікт, зміни у транспортній логістиці та обмеження експорту негативно впливають на стабільність збуту
Недостатнє залучення споживачів	Не всі маркетингові та промоційні заходи повністю відповідають очікуванням кінцевих споживачів, що може обмежувати ріст продажів
Обмежена гнучкість цінової політики	Фіксовані договори з посередниками та великими мережами обмежують можливість швидко реагувати на ринкові зміни

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз діючої системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» показує, що підприємство має ряд важливих обмежень і недоліків, які впливають на ефективність продажів. Підприємству важливо посилювати контроль за каналами збуту, впроваджувати сучасні цифрові інструменти та розширювати регіональну присутність. Усунення цих обмежень дозволить «Оболоні» підвищити ефективність збутової діяльності та зміцнити позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

За результатами проведеного дослідження альтернативними напрямками удосконалення збутової діяльності ПрАТ «Оболонь» слід визначити ті, що узагальнено у табл. 3.5.

Покращення взаємодії з посередниками, дистриб'юторами та дилерами є найбільш актуальним і пріоритетним напрямом подальшого розвитку збутової діяльності ПрАТ «Оболонь», оскільки ефективна комунікація та взаємодія з партнерами безпосередньо впливає на стабільність поставок, рівень продажів та конкурентоспроможність компанії на ринку.

Таблиця 3.5

Альтернативні напрями удосконалення збутової діяльності ПрАТ «Оболонь»

Напрямок удосконалення	Опис заходів та конкретні дії	Очікуваний ефект
Покращення взаємодії з посередниками, дистриб'юторами та дилерами	Впровадження програм мотивації та лояльності для партнерів; забезпечення більш гнучких умов співпраці; надання маркетингової підтримки; встановлення регулярного обміну даними про продажі та попит	Підвищення ефективності продажів, зменшення ризику зриву поставок, збільшення ринкової частки
Розширення каналів збуту	Диверсифікація каналів продажів (онлайн-магазини, прямі продажі, HoReCa, експортні напрямки)	Збільшення охоплення ринку, зменшення залежності від окремих каналів
Цифровізація та автоматизація процесів	Впровадження CRM-систем, автоматизація звітності, аналітики та прогнозування продажів	Покращення контролю за реалізацією продукції, швидший аналіз ринкових тенденцій, зниження витрат на управління
Оптимізація логістики та складування	Використання сучасних систем управління складськими запасами; оптимізація маршрутів доставки	Скорочення витрат на транспортування та зберігання, підвищення оперативності поставок
Розширення асортименту та сегментація продукції	Впровадження нових продуктів відповідно до запитів споживачів; розвиток преміум- та економ-сегментів	Збільшення попиту та задоволеності споживачів, підвищення прибутковості
Підвищення кваліфікації персоналу	Регулярне навчання відділу продажів та менеджерів з логістики; тренінги з управління збутовою мережею	Підвищення професійного рівня працівників, покращення ефективності продажів та обслуговування партнерів

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дослідження свідчить, що співпраця з посередниками дозволяє ПрАТ «Оболонь» знизити витрати на збут у порівнянні з прямими продажами. Водночас прямі продажі залишаються ефективним каналом реалізації продукції, особливо з урахуванням значної частки збуту через торговельні мережі та заклади HoReCa. Це свідчить про необхідність збалансованої стратегії, яка поєднує переваги обох підходів, забезпечуючи максимальне охоплення ринку та задоволення потреб кінцевих споживачів. Крім того, ефективне управління прямими продажами дозволяє компанії контролювати

ціни, якість обслуговування та просування бренду, водночас оптимізуючи витрати при роботі з посередниками. Такий підхід створює синергетичний ефект, підвищуючи конкурентоспроможність і прибутковість підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Значення оптимізації співпраці з посередниками для розвитку збутової системи ПрАТ «Оболонь» полягає у наступному (рис. 3.3).

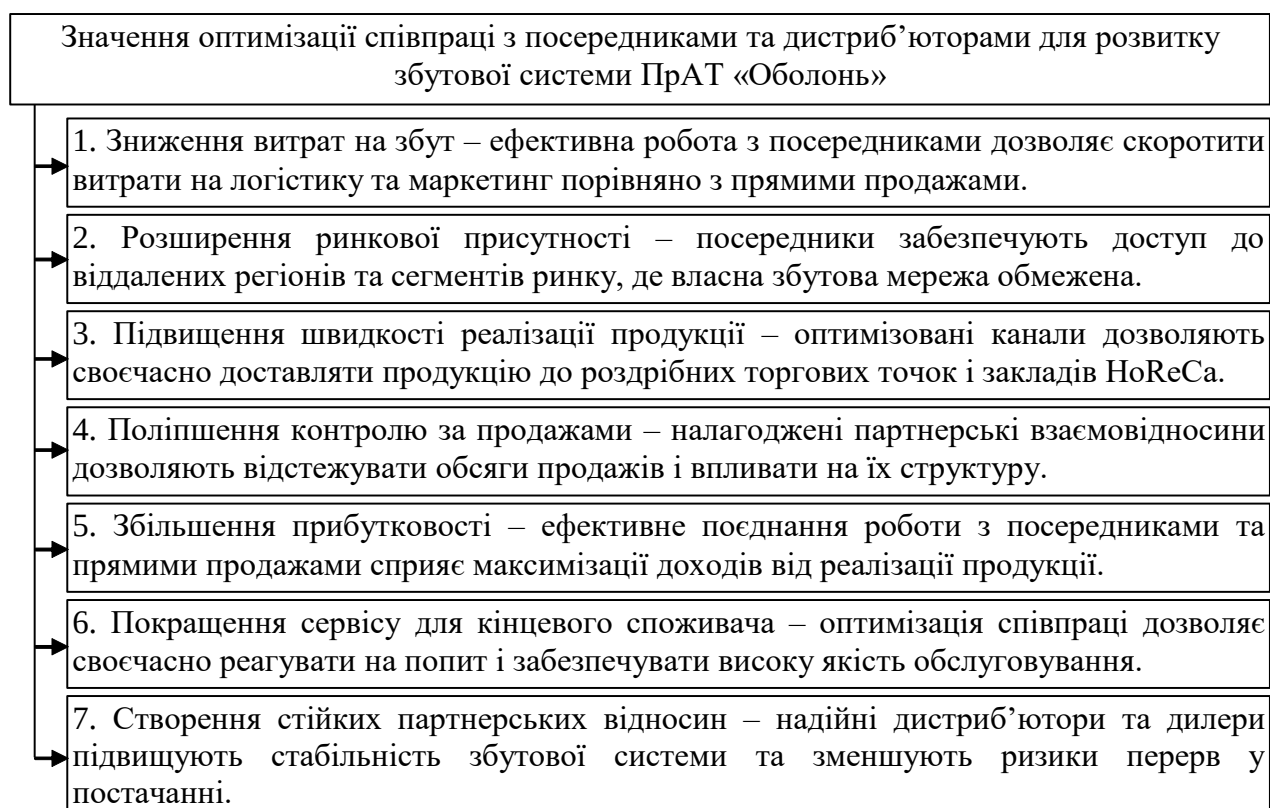


Рис. 3.3. Значення оптимізації співпраці з посередниками та дистриб'юторами для розвитку збутової системи ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Важливо враховувати, що посередники є значущими для ПрАТ «Оболонь», тому підприємство повинно розвиватися відповідно до наступних стратегічних напрямків:

1. Забезпечення широкого асортименту продукції для дистриб'юторів та дилерів. ПрАТ «Оболонь» повинно надавати своїм посередникам повний асортимент продукції, включаючи пиво, слабоалкогольні та безалкогольні напої, а також нові лінійки та сезонні продукти. Регулярне оновлення

асортименту дозволяє задовольнити різноманітні потреби споживачів у різних регіонах та зберегти конкурентоспроможність компанії на ринку. Завдяки широкому вибору продукції дистриб'ютори отримують змогу більш ефективно обслуговувати свої торгові точки та клієнтів. Наявність популярних та нових продуктів підвищує привабливість співпраці з ПрАТ «Оболонь» і стимулює обсяги продажів. Це також зменшує ризик втрати клієнтів через обмежений асортимент товарів. Компанія повинна контролювати наявність товарів на складах посередників, щоб уникнути нестачі популярних продуктів. Широкий асортимент сприяє формуванню позитивного іміджу бренду та збільшенню впізнаваності продукції на ринку.

2. Створення вигідних умов для дистриб'юторів та дилерів. ПрАТ «Оболонь» має забезпечувати посередників вигідними умовами співпраці, включаючи гнучку систему ціноутворення та знижки при оптових закупівлях. Важливим елементом є надання відстрочки платежу, що допомагає дистриб'юторам ефективно планувати свої фінанси та збільшувати обсяги закупівель. Компанія може надавати ексклюзивні права на реалізацію певних продуктів у визначених регіонах, що стимулює активну роботу та просування бренду. Фінансові та мотиваційні програми дозволяють підтримувати стабільні партнерські відносини та зберігати лояльність посередників. Співпраця на взаємовигідних умовах сприяє підвищенню загальної ефективності збутової системи. Підприємство повинно періодично аналізувати потреби партнерів та оновлювати умови співпраці відповідно до ринкових змін. Створення привабливих умов сприяє збільшенню обсягів продажів і зміцненню позицій «Оболонь» на національному та регіональному ринках.

3. Надання організаційної та мерчендайзингової підтримки посередникам. ПрАТ «Оболонь» повинно надавати дистриб'юторам та дилерам комплексну організаційну підтримку, включаючи навчання персоналу щодо продукції та технік продажу. Важливим елементом є забезпечення маркетинговими матеріалами, POS-обладнанням та рекомендаціями щодо розміщення товарів у торгових точках. Спільні рекламні кампанії та промо-акції допомагають

підвищити впізнаваність бренду та стимулюють збут продукції. Консультаційна підтримка у плануванні замовлень та контролі запасів дозволяє зменшити ризики нестачі товарів. Компанія також повинна забезпечувати підтримку в організації логістики, щоб посередники отримували продукцію вчасно та без перебоїв. Така взаємодія дозволяє підвищити ефективність продажів і зміцнити партнерські відносини. Надання всебічної підтримки сприяє формуванню довгострокової лояльності партнерів та розвитку збутової системи підприємства.

Напрямки розвитку взаємовідносин з посередниками та дистриб'юторами підприємства ПрАТ «Оболонь» представлено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Напрямки стратегічного розвитку системи збуту ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для підвищення ефективності управління системою збуту ПрАТ «Оболонь» необхідно одночасно розвивати прямі продажі та зміцнювати роботу з ключовими клієнтами, зокрема закладами сегменту HoReCa, забезпечуючи високу якість обслуговування та відповідність продукції очікуванням споживачів. Компанія повинна активно впроваджувати інноваційні підходи до продажів, оптимізувати логістичні процеси та забезпечувати швидке реагування на потреби ринку. Паралельно слід зменшувати витрати при співпраці з дистриб'юторами та дилерами, використовуючи ефективні фінансові й організаційні інструменти для підвищення рентабельності. Важливо також підтримувати мотивацію партнерів, пропонуючи вигідні умови співпраці, ексклюзивні права та маркетингову підтримку.

Оптимізація каналів збуту дозволить максимізувати обсяги продажів і зберегти конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішніх ринках. Компанія повинна постійно аналізувати ефективність взаємодії з різними каналами та коригувати стратегію відповідно до змін попиту й поведінки споживачів. Також доцільно розвивати цифрові інструменти для контролю продажів і комунікації з дистриб'юторами, що забезпечить прозорість та оперативність управлінських рішень. Збалансоване поєднання прямих продажів і партнерських каналів дозволить «Оболонь» досягти стійкого росту та зміцнити свої позиції на ринку.

Один із важливих напрямів підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» полягає у покращенні співпраці з закладами сегменту HoReCa шляхом впровадження спеціалізованих BTL-заходів (Below The Line).

Під терміном «HoReCa» розуміють підприємства індустрії гостинності, до яких відносяться готелі, ресторани, кафе та заклади з обслуговуванням за столами, що створює безпосередній контакт із кінцевими споживачами. Такий підхід дозволяє компанії ефективніше просувати продукцію, підвищувати впізнаваність бренду та стимулювати продажі безпосередньо в закладах [59].

Впровадження BTL-активностей, включаючи дегустації, промо-акції та спеціальні пропозиції, сприяє формуванню лояльності клієнтів і розширенню ринку збуту. Крім того, це дає змогу отримувати цінну інформацію про уподобання споживачів та оперативно реагувати на зміни в попиті. Інтеграція таких заходів у загальну збутову стратегію зміцнює позиції «Оболонь» у сегменті HoReCa та підвищує ефективність продажів. Ефективна комунікація з персоналом закладів та навчання їхніх співробітників щодо продукції додатково підвищує результативність взаємодії. У цілому, акцент на BTL-активності стає стратегічним інструментом для розвитку збуту та зміцнення бренду компанії [60].

Важливим елементом збуту в сегменті HoReCa є спеціальний канал продажів, відомий як on-trade, який відрізняється від традиційного роздрібного продажу (off-trade). Його ключова особливість полягає в тому, що споживач

вживає придбаний продукт безпосередньо в закладі, де він був куплений.

Для підвищення ефективності продажів у цьому сегменті доцільно впровадити спеціалізовану BTL-кампанію під назвою «Bar Tender». Мета цієї кампанії полягає в стимулюванні продажів пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» безпосередньо в закладах HoReCa. Кампанія передбачає проведення дегустацій, промо-акцій та спеціальних пропозицій для клієнтів, що сприяє залученню нових споживачів і підвищенню лояльності постійних. Водночас вона дозволяє збирати цінну інформацію про уподобання відвідувачів і оперативно коригувати асортимент та маркетингові заходи. Акцент на on-trade збуті зміцнює позиції компанії на ринку гостинності та забезпечує більш ефективне просування продукції [53].

Таким чином, удосконалення системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» є стратегічно важливим для зміцнення позицій компанії на ринку України та за її межами. Оптимізація співпраці з посередниками, дистриб'юторами та дилерами дозволяє зменшувати витрати та підвищувати ефективність каналів збуту. Розвиток прямих продажів та акцент на потребах сегменту HoReCa сприяють підвищенню лояльності клієнтів і росту обсягів реалізації. Забезпечення широкого асортименту продукції та гнучких умов для партнерів підвищує привабливість співпраці та стимулює зростання ринку.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Розглянемо організацію BTL-кампанії, метою якої є нарощення обсягів продажів ПрАТ «Оболонь» у сегменті HoReCa. Пропонується реалізувати маркетингову акцію під назвою «Bar Tender», яка орієнтована на стимулювання збуту напоїв компанії, насамперед кегового пива, у закладах готельно-ресторанного бізнесу. Ця кампанія покликана активізувати продажі, зміцнити партнерські зв'язки з представниками HoReCa та підвищити впізнаваність продукції «Оболонь» серед споживачів безпосередньо в місцях споживання.

1. Цілі кампанії «Bar Tender»:

- збільшення обсягів продажів продукції ПрАТ «Оболонь» у сегменті HoReCa, зокрема пива у кегах;

- розширення частки ринку компанії у сфері готельно-ресторанного бізнесу за рахунок зміцнення позицій у ключових регіонах;

- формування лояльності партнерів HoReCa шляхом створення системи стимулювання барменів, адміністраторів та власників закладів;

- підвищення впізнаваності бренду «Оболонь» серед споживачів через прямий контакт у місцях споживання.

2. Географія кампанії: Київ; Дніпро; Львів; Харків; Одеса; Рівне; Луцьк; Івано-Франківськ; Тернопіль; Житомир; Ужгород; Полтава.

Разом: 13 міст України, де постачається пиво брендів ПрАТ «Оболонь».

3. Таймінг програми:

1 етап: 1 січня – 31 березня 2026 р.

2 етап: 1 травня – 31 липня 2026 р.

3 етап: 1 вересня – 31 грудня 2026 р.

4. Завдання програми:

- мотивація барменів;

- збільшення об'єму закупівель;

- нарощування обороту;

- збільшення обсягу продажів.

5. Механізм реалізації кампанії:

У межах програми «Bar Tender» при закупівлі пива у кегах об'ємом 30 або 50 літрів учасник отримує спеціальний стикер зі скретч-шаром, під яким міститься унікальний код. Цей код використовується для реєстрації на офіційному сайті компанії (<https://obolon.ua>). За кожну одиницю придбаного товару нараховується певна кількість балів, які фіксуються на особистому рахунку учасника після авторизації в особистому кабінеті.

Накопичені бали можна щомісяця обмінювати на подарункові сертифікати, що дають змогу придбати побутову техніку та електроніку у партнерських торгових мережах. Замовлення сертифікатів здійснюється

безпосередньо через сайт, а їх доставка проводиться кур'єрською службою.

Крім того, учасники програми мають можливість контролювати свій прогрес - відстежувати накопичення балів і розміщувати отримані стикери у спеціальному “Щоденнику Bar Tender”, що мотивує до подальшої участі в акції та підвищує залученість партнерів HoReCa.

6. Мотивація продажів.

Щоб зацікавити працівників закладів у участі в програмі, представники ПрАТ «Оболонь» проводять особисті візити до об'єктів HoReCa, де ознайомлюють персонал із поточними акціями компанії та діючими мотиваційними програмами. Після ознайомлення учасники мають можливість укласти договір із зазначенням плану продажів на наступний календарний місяць через веб-сайт компанії у розділі «Партнерство».

У свою чергу, регіональні менеджери ПрАТ «Оболонь» здійснюють низку організаційних заходів для підтримки програми. Вони збирають персональні дані учасників, формують електронну базу даних, яка ґрунтується на звітних формах, отриманих із торгових точок, та забезпечують її постійне оновлення.

Також менеджери контролюють виконання планів продажів і перевіряють коректність внесення інформації до системи. Це дає змогу підтримувати актуальність даних, своєчасно оцінювати ефективність учасників та стимулювати їхню активність у межах програми.

7. Програма лояльності BAR – TEAM.

Програма лояльності BAR–TEAM є розширенням основної ініціативи Bar Tender і спрямована на додаткове стимулювання активності учасників. Окрім основної системи нарахування балів, учасники можуть брати участь у спеціальних конкурсах, акціях і тематичних заходах, організованих ПрАТ «Оболонь», отримуючи за це додаткові бонуси.

На офіційному сайті компанії у розділі «Партнерство» передбачається створення окремої вкладки під назвою «Між нами, барменами», доступної лише зареєстрованим учасникам програми. Цей розділ функціонуватиме у

форматі тематичного блогу, де бармени зможуть ділитися досвідом, порадами та ідеями. Усі повідомлення проходять попередню модерацію, і лише схвалені дописи будуть опубліковані, при цьому автори отримуватимуть додаткові призові бали. Для зручності користувачів у стрічці публікуватимуться короткі анонси (тизери) дописів.

Як додаткову мотивацію, найактивніші учасники клубу BAR–TEAM щокварталу отримують подарункові сертифікати з програми «Враження в подарунок» на суму від 2000 до 15000 грн, що сприяє підвищенню зацікавленості у професійному розвитку та співпраці з брендом «Оболонь».

У табл. 3.6 представимо бюджет BTL-кампанії Bar Tender та мотиваційної програми BAR – TEAM.

Таблиця 3.6

Бюджет BTL-кампанії Bar Tender та мотиваційної програми BAR – TEAM

Складові бюджету	Сума, тис. грн.
Внесення корегувань у програмінг та дизайн сайту https://obolon.ua/	2686,19
Інформаційна підтримка	1343,09
Витрати на рекрутинг	1746,02
Скретч-карти, куар-коди	839,43
Стикери	1007,32
Створення та актуалізація БД	1813,18
Подарункові сертифікати для учасників	23839,92
Інші витрати	302,20
Разом	33577,35

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, бюджет кампанії Bar Tender та мотиваційної програми BAR – TEAM складає 33577,35 тис. грн.

Даля потрібно визначити прогнозну ефективність заходів з покращення збуту – проведення BTL-кампанії Bar Tender. Відділом збуту ПрАТ «Оболонь» прогнозуються наступні результати від реалізації програми (табл. 3.7).

Отже, на другому етапі впровадження програми Bar Tender передбачається збільшення обсягів продажу пива брендів ПрАТ «Оболонь» у кегах на 41%, порівняно з першим етапом. У третьому етапі цей приріст зросте на 69% в порівнянні із другим етапом.

Таблиця 3.7

Прогнозовані результати реалізації BTL-кампанії Bar Tender по етапах

Кількість точок	Кількість реалізованих кег	Середня кількість кег на 1 ТТ
78	1 етап (1 січня - 31 березня 2026 р.) - 4662	60
76	2 етап (1 травня - 31 липня 2026 р.) - 6588	87
114	3 етап (1 вересня - 31 грудня 2026 р.) - 11104	98

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Додатковий обсяг збуту пива від підприємства ПрАТ «Оболонь», прогнозований в межах цієї програми, складатиме 1370620 літрів. Водночас, планується досягнення встановлених показників СРР, що сформовані в бюджеті заходу, який представлено в табл. 3.6:

У розрахунку на 1 л пива:

$$CPR = \frac{33577350 \text{ грн.}}{1370620 \text{ л}} = 25,5 \text{ грн.}$$

У розрахунку на 1 пів літрову кружку пива:

$$CPR = \frac{25,5 \text{ грн.}}{2} = 12,25 \text{ грн.}$$

Приріст продажів за результатами реалізації програми очікується:

$$\Delta P = \frac{1370620}{12292556} \times 100 = +11,15\%$$

За плановою ціною кегового пива брендів ПрАТ «Оболонь» у 2026 році 79,8 грн./л та плановою собівартістю 1 л кегового пива 51,26 грн./л, плановий прибуток від проведення кампанії Bar Tender складає:

$$\Delta Pr = 1370620 \times (79,8 - 51,26 - 25,5) = 5540145 \text{ грн.}$$

Отже, за умови впровадження програми у 2026 році, ПрАТ «Оболонь» прогнозує отримання додаткового прибутку в сумі 5540145 грн. Реалізація BTL-кампанії дозволить не лише підвищити обсяги продажів, але й зміцнити позиції компанії на ринку. Очікується, що внаслідок реалізації програми ринкова частка ПрАТ «Оболонь» зросте на 1,8 %, що свідчитиме про ефективність застосованих маркетингових інструментів і підвищення

конкурентоспроможності бренду.

Ефективність просування пива марок «Оболонь» в короткостроковому періоді визначимо за наступною формулою:

$$E_{кп} = \frac{\Delta \text{Продажів, \%}}{\Delta \text{Частки голосу, \%}} \geq 1,0 \quad (3.1)$$

де $E_{кп}$ – ефективність просування торговельної марки в короткостроковому періоді;

Δ продажів – приріст продажів, після реалізації короткострокових заходів зі стимулювання збуту;

Δ «частки голосу» – збільшення витрат на просування торговельної марки відповідно до рівня рекламних витрат за планом.

Отже, приріст збуту ТМ «Оболонь» за каналом HoReCa (у фізичному вимірі) для кегового пива склав +11,15%

Зростання витрат на збут пива під брендами ПрАТ «Оболонь» на ринку за результатами програми становить:

$$\Delta \text{просув} = \frac{33577,35}{500202} \times 100\% = +6,71\%$$

Отже, ефективність збуту марок пива ПрАТ «Оболонь» внаслідок BTL-заходу:

$$E_{кп} = \frac{11,15}{6,71} = 1,66 \geq 1,0$$

Чим більшим є значення цього показника, тим результативніше працює система збуту пивних брендів на ринку. Отриманий результат свідчить про те, що кожен додатково вкладений відсоток у витрати на збут забезпечив зростання обсягів продажу на 1,66 %, що вказує на високу віддачу інвестицій у збутову діяльність.

Планові показники ефективності реалізації BTL-кампанії Bar Tender та мотиваційної програми BAR – TEAM у ПрАТ «Оболонь» представлено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Планові показники ефективності реалізації BTL-кампанії Bar Tender та мотиваційної програми BAR – TEAM у ПрАТ «Оболонь» у 2026 р.

Показник	Значення
Приріст продажів за результатами реалізації програми, %	11,15
Плановий прибуток від проведення кампанії, тис.грн.	5540,145
Зростання частки на ринку, %	1,8
Ефективність просування, %	1,66

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Планові показники ефективності реалізації BTL-кампанії Bar Tender та програми лояльності BAR – TEAM у ПрАТ «Оболонь» свідчать про високий потенціал заходів. Очікується приріст продажів на 11,15 %, що підтверджує позитивний вплив мотиваційних програм на збутову активність у сегменті HoReCa. Запланований прибуток у 5,54 млн. грн демонструє фінансову доцільність проєкту. Частка компанії на ринку зростає на 1,8 %, що сприятиме посиленню конкурентних позицій бренду. Загальна ефективність просування, яка становить 1,66 %, свідчить про результативність використаних інструментів стимулювання продажів.

Таким чином, реалізація проєкту з удосконалення збутової діяльності ПрАТ «Оболонь» через впровадження BTL-кампанії Bar Tender та програми лояльності BAR – TEAM продемонструвала високу ефективність і стратегічну доцільність. Результати свідчать про суттєве зростання обсягів продажів, підвищення прибутковості та розширення частки підприємства на ринку пивних напоїв. Успішна взаємодія з посередниками, дистриб'юторами та представниками сегменту HoReCa забезпечила зміцнення партнерських відносин і підвищення лояльності клієнтів. Запропоновані заходи сприяють не лише короткостроковому збільшенню продажів, а й формуванню стабільної системи стимулювання збуту. Реалізація програми створює підґрунтя для подальшого розширення діяльності компанії у сфері HoReCa та зміцнення її позицій на національному ринку.

Висновки до розділу 3

Збутова стратегія ПрАТ «Оболонь» має бути орієнтована на забезпечення стабільного зростання обсягів продажу, розширення ринкової частки та підвищення конкурентоспроможності продукції. Вона повинна враховувати сучасні тенденції ринку пива та безалкогольних напоїв, зміни споживчих уподобань і розвиток торговельних мереж. Основою стратегії має стати клієнтоорієнтований підхід, спрямований на формування довгострокових відносин із партнерами та споживачами.

Для розроблення ефективної збутової стратегії кожне підприємство, що функціонує на ринку, насамперед має визначити оптимальні канали реалізації своєї продукції. При цьому важливо не обмежуватись одним каналом, а формувати раціональну комбінацію декількох, які забезпечуватимуть максимальне охоплення цільових споживачів і підвищення прибутковості. Вибір каналів збуту безпосередньо залежить від специфіки товару, особливостей споживчого попиту, рівня конкуренції та стратегічних цілей підприємства. Важливим чинником є географічне розташування споживачів, логістичні можливості компанії та рівень розвитку партнерських відносин.

Стратегічний розвиток системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» є важливою передумовою забезпечення стабільного зростання обсягів продажів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. В умовах динамічних змін споживчого попиту та посилення конкуренції ефективна збутова стратегія дозволяє компанії швидко адаптуватися до ринкових тенденцій і підвищувати рівень задоволеності клієнтів. ПрАТ «Оболонь» має всі необхідні ресурси для вдосконалення своєї збутової системи - розгалужену мережу представництв, налагоджені зв'язки з партнерами та впізнаваний бренд.

Дослідження свідчить, що співпраця з посередниками дозволяє ПрАТ «Оболонь» знизити витрати на збут у порівнянні з прямими продажами. Водночас прямі продажі залишаються ефективним каналом реалізації

продукції, особливо з урахуванням значної частки збуту через торговельні мережі та заклади HoReCa. Це свідчить про необхідність збалансованої стратегії, яка поєднує переваги обох підходів, забезпечуючи максимальне охоплення ринку та задоволення потреб кінцевих споживачів. Крім того, ефективне управління прямими продажами дозволяє компанії контролювати ціни, якість обслуговування та просування бренду, водночас оптимізуючи витрати при роботі з посередниками.

Удосконалення системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» є стратегічно важливим для зміцнення позицій компанії на ринку України та за її межами. Оптимізація співпраці з посередниками, дистриб'юторами та дилерами дозволяє зменшувати витрати та підвищувати ефективність каналів збуту. Розвиток прямих продажів та акцент на потребах сегменту HoReCa сприяють підвищенню лояльності клієнтів і росту обсягів реалізації. Забезпечення широкого асортименту продукції та гнучких умов для партнерів підвищує привабливість співпраці та стимулює зростання ринку.

Розглянуто організацію BTL-кампанії, метою якої є нарощення обсягів продажів ПрАТ «Оболонь» у сегменті HoReCa. Пропонується реалізувати маркетингову акцію під назвою «Bar Tender», яка орієнтована на стимулювання збуту напоїв компанії, насамперед кегового пива, у закладах готельно-ресторанного бізнесу. Ця кампанія покликана активізувати продажі, зміцнити партнерські зв'язки з представниками HoReCa та підвищити впізнаваність продукції «Оболонь» серед споживачів безпосередньо в місцях споживання.

Реалізація проєкту з удосконалення збутової діяльності ПрАТ «Оболонь» через впровадження BTL-кампанії Bar Tender та програми лояльності BAR – TEAM продемонструвала високу ефективність і стратегічну доцільність. Успішна взаємодія з посередниками, дистриб'юторами та представниками сегменту HoReCa забезпечила зміцнення партнерських відносин і підвищення лояльності клієнтів. Запропоновані заходи сприяють не лише короткостроковому збільшенню продажів, а й формуванню стабільної системи стимулювання збуту.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Збутова діяльність представляє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на доведення готової продукції від виробника до кінцевого споживача з метою отримання прибутку та задоволення потреб ринку. Вона охоплює планування, організацію, стимулювання та контроль процесів реалізації товарів або послуг. У сучасних умовах вона потребує постійного вдосконалення, використання маркетингових інструментів і цифрових технологій для досягнення максимальної результативності.

2. Система управління збутовою діяльністю підприємства – це комплекс взаємопов'язаних структур, процедур та методів, спрямованих на планування, організацію, контроль і стимулювання процесів реалізації продукції або послуг. Вона охоплює вибір і розвиток каналів збуту, управління відносинами з посередниками, дистриб'юторами та клієнтами, а також формування цінової та асортиментної політики. Крім того, система включає моніторинг ефективності продажів, аналіз ринкових тенденцій та оперативне коригування стратегії збуту у відповідь на зміни попиту.

3. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємства є невід'ємною складовою системи управління та стратегічного розвитку компанії. Вона дозволяє визначити результативність використання ресурсів, ефективність каналів збуту та досягнення фінансових і ринкових цілей. Комплексна оцінка включає аналіз зовнішніх показників, таких як обсяги продажів, частка ринку та задоволеність споживачів, а також внутрішніх - витрат на збут, продуктивності персоналу та організаційної структури. Використання різних методів, зокрема порівняння, формально-логічного та економіко-математичного, забезпечує об'єктивність і точність результатів.

4. ПрАТ «Оболонь» залишається одним із провідних національних виробників пива та безалкогольних напоїв з повністю українським капіталом, зберігаючи значну присутність на внутрішньому ринку та в країнах експорту. Компанія демонструє стійкість навіть в умовах війни та блокування морських шляхів, адаптуючи логістику та експлуатаційні процеси до нових умов. Основні конкурентні переваги підприємства формуються завдяки широкому асортименту продукції, високим стандартам якості, інноваційному підходу.

5. Система управління збутовою діяльністю на підприємстві ПрАТ «Оболонь» являє собою комплекс організаційних структур, функціональних підрозділів, методів та інструментів, спрямованих на планування, організацію, координацію та контроль процесів реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Вона забезпечує взаємодію між відділом збуту, маркетинговими службами, логістичними підрозділами та фінансовим департаментом, що дозволяє ефективно здійснювати постачання продукції споживачам, оптимізувати витрати та підвищувати прибутковість.

6. Визначено, що ПрАТ «Оболонь» реалізує свою продукцію як через власний відділ продажів, так і за посередництвом дистриб'юторів, забезпечуючи постачання в магазини та заклади сектору HoReCa по всій Україні. Компанія обслуговує велику кількість торгових точок, розташованих у різних регіонах країни. Така організація збуту дозволяє компанії підтримувати широкий ринковий охоплення та ефективно взаємодіяти з торговими партнерами по всій території України.

7. Система управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» є складною, багаторівневою та ефективно структурованою, що дозволяє підприємству утримувати провідні позиції на українському ринку пива та напоїв. Завдяки поєднанню власної збутової мережі, регіональних представництв та партнерства з дистриб'юторами компанія забезпечує широку географію реалізації своєї продукції як в Україні, так і за кордоном. Разом з тим, зростання витрат на збут і зниження рівня рентабельності вимагають удосконалення підходів до управління збутовими процесами.

8. Збутова стратегія ПрАТ «Оболонь» має бути орієнтована на забезпечення стабільного зростання обсягів продажу, розширення ринкової частки та підвищення конкурентоспроможності продукції. Вона повинна враховувати сучасні тенденції ринку пива та безалкогольних напоїв, зміни споживчих уподобань і розвиток торговельних мереж. Основою стратегії має стати клієнтоорієнтований підхід, спрямований на формування довгострокових відносин із партнерами та споживачами.

9. Удосконалення системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» є стратегічно важливим для зміцнення позицій компанії на ринку України та за її межами. Оптимізація співпраці з посередниками, дистриб'юторами та дилерами дозволяє зменшувати витрати та підвищувати ефективність каналів збуту. Розвиток прямих продажів та акцент на потребах сегменту HoReCa сприяють підвищенню лояльності клієнтів і росту обсягів реалізації.

10. Розглянуто організацію BTL-кампанії, метою якої є нарощення обсягів продажів ПрАТ «Оболонь» у сегменті HoReCa. Пропонується реалізувати маркетингову акцію під назвою «Bar Tender», яка орієнтована на стимулювання збуту напоїв компанії, насамперед кегового пива, у закладах готельно-ресторанного бізнесу. Ця кампанія покликана активізувати продажі, зміцнити партнерські зв'язки з представниками HoReCa та підвищити впізнаваність продукції «Оболонь» серед споживачів безпосередньо в місцях споживання.

11. Реалізація проєкту з удосконалення збутової діяльності ПрАТ «Оболонь» через впровадження BTL-кампанії Bar Tender та програми лояльності BAR – TEAM продемонструвала високу ефективність і стратегічну доцільність. Успішна взаємодія з посередниками, дистриб'юторами та представниками сегменту HoReCa забезпечила зміцнення партнерських відносин і підвищення лояльності клієнтів. Запропоновані заходи сприяють не лише короткостроковому збільшенню продажів, а й формуванню стабільної системи стимулювання збуту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. Агросвіт. 2014. № 4. С. 25-28.
2. Аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» URL: https://revolution.allbest.ru/management-/00336496_0.html.
3. Андрушко А.М. Товаропросування та канали збуту продукції м'ясного виробництва у Львівській області. Вісник Львівського державного університету: Економіка. 2019. № 13. С. 727-734.
4. Апопій В.В. Сучасні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України. Донецьк. Держ. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. 2005. №4. С. 50–55.
5. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства : монографія. Донецьк : Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2014. 245 с.
6. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Київ. : Центр учбової літератури, 2017. 240 с.
7. Балабанова Л.В. Маркетинговий аудит системи збуту: навч. посіб. для вищих навч. закладів. К.: ВД «Професіонал», 2014. 224 с.
8. Беззубко Б.І., Мінаєва А.О. Напрями покращення організації управління збутом. Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. 2018. № 4. С. 155-159.
9. Белінський П.І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом. Чернівці: Рута, 2017. 28 с.
10. Березін І. С. Маркетинг і дослідження ринку. Київ : Ділова Література, 2016. 416 с.
11. Біловодська О.А., Симоненко М. Ю. Теоретичні підходи використання маркетингових систем на етапах життєвого циклу товару. 2022. №2. С. 14-21.
12. Благоразумова О.В., Гавриш О.М., Зудова І.Ю. Економіка

підприємства: підручник. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2018. 451 с.

13. Болт Г. Дж. Практичний посібник з управління збутом. Київ : Економіка, 2015. 503 с.

14. Бондаренко В. М., Тягунова З. О. Основні напрямки вдосконалення збутової політики підприємств. Торгівля, комерція, підприємництво: збірник наукових праць. Львів : Львівська комерційна академія, 2015. Вип. 18. С. 47-50.

15. Бурцев В. В. Внутрішній контроль збутової діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання. Менеджмент в Україні і за кордоном. 2014. № 6. С. 47-52.

16. Бурцев В. В. Про контроль збутової діяльності підприємств агропромислового комплексу. АПК : економіка, управління. 2016. № 8. С. 17-19.

17. Бурцев В. В. Удосконалення системи управління збуту продукції. Маркетинг Україні. 2012. № 6. С. 57-68.

18. Войчак А. В. Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу. Маркетинг в Україні. 2016. № 2. С. 42–43.

19. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

20. Генрі А. Маркетинг : принципи і стратегії : навч. посіб. Київ : ІНФРА-М, 2017. 804 с.

21. Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. Львів: «Новий світ – 2000», 2023. 256 с.

22. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/686/1/V77_P102-107.pdf

23. Гоголь І. А. Особливості формування маркетингової стратегії суб'єктів підприємництва різних форм господарювання. Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 450-454.

24. Гріфін Р. Основи менеджменту. Львів: БаК, 2011. 235 с.
25. Гут І.О. Орієнтація сучасних стратегій збуту. Маркетинг в Україні. 2012. №6. С. 37-39.
26. Дайан А., Букерель Ф., Ланкар Р. Академія ринку : Маркетинг. Київ : Економіка, 2013. 572 с.
27. Дутова Н. Підвищення ефективності управління збутом продукції металургійних підприємств засобами електронних торговельних майданчиків. Вісник Економіки. 2023. № 2. С. 81-90.
28. Душин Б. І. Метод оцінки фактичної ефективності маркетингової діяльності. Б. І. Душин. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2019. № 1(5). С. 57-67.
29. Дячун О., Левицький В. Функції управління збутом на підприємстві. Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава». 2022. № 1(26). С. 69-76.
30. Еванс Дж. Маркетинг / Дж. Еванс, Б. Берман. Суми : Економіка, 2012. 350 с.
31. Зернюк О.В., Ігнатенко В.О. Логістичний аналіз управління збутовою діяльністю промислового підприємства. 2015. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/3058>
32. Іваночко Н.В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. С. 214-218.
33. Іжорський А. С. Організація і методи дослідження попиту і ринків збуту в сучасних умовах : науково-аналітичний огляд. Київ : Освіта, 2015. 114 с.
34. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>
35. Кальченко А.Г. Основи логістики: навч. посібн. А.Г. Кальченко. Київ: Вид-во «Знання», КОО, 2025. 135 с.

36. Козак М.І. Еволюція збутової служби: актуальні проблеми і кадрове забезпечення. Актуальні проблеми економіки. 2016. №4 (58). С. 83- 90.

37. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

38. Король І. В. Маркетингові комунікації : навч.-метод. посіб. Умань : Візаві, 2018. 190 с.

39. Костоглодов Д. Д., Харісова Л. М. Розподільна логістика. Київ : Експертне бюро, 2017. 127 с.

40. Котлер Ф. Основи маркетингу. К.: Фінанси, 2004. 967 с.

41. Коцко Т. А. Розвиток підприємства на засадах концепції реверсивної логістики: система мотивів та обмежень. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник доповідей II Міжнародної науковопрактичної конференції (Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ, 2021. С. 264-265.

42. Кривешко О.В. Управління збутовою діяльністю підприємств молочної промисловості. Формування ринкової економіки в Україні. 2018. Вип. 14. С. 536-541.

43. Крюкова Ю.О. Оцінка ефективності логістики. Scientific Journal «ScienceRise». 2015. № 1.1(6). С. 34-40.

44. Лаврова Г. А. Збутова політика маркетингу : навч. посіб. К.: Знання, 2015. 54 с.

45. Ладанов І. Д. Практичний менеджмент : посібник. Київ : НІКА, 2012. 192 с.

46. Литовченко Б.В. Удосконалення системи управління збутом продукції на підприємстві. Традиції та нові наукові стратегії у центральній та східній Європі. URL: https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2023/11/ScStrCEEurKyiv-June2023_v2.pdf

47. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. Київ.: Вид-во КНЕУ, 2017. 272 с.

48. Ляпунов А.Д. Формування і оптимізація системи збуту на основі системного аналізу. Ляпунов А.Д., Одеса. URL:

<http://economics.openmechanics.com/articles/195.pdf>

49. Манн І. Маркетинг на 100% : ремікс. Як стати успішним менеджером із маркетингу. І. Листопад. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 239 с.

50. Мартин О.М., Грунт Р.Т. Система управління збутом підприємства. Innovations technologies in science and practice. 2022. № 6. С. 116.

51. Мельничук О. І., Долинська О. О. Проблеми збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. Наукові праці Одеської національної академії харчових технологій. 2014. Вип. 46(1). С. 258-260.

52. Мишко О. Інноваційний підхід до вдосконалення системи управління збутом на підприємстві. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 2. С. 39-44.

53. Мінаєва А.О., Долгальова О.В. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. 2019. № 2. С. 99-105.

54. Могилевська О. Ю. Маркетингова система в управлінні промисловими підприємствами: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КиМУ, 2020. 366 с.

55. Москалюк Г.О. Напрями вдосконалення інформаційних функцій управління збутом на сільськогосподарських підприємствах. Агросвіт. 2022. № 18. С. 2-5.

56. Музичка С. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств. Економічний часопис. XXI Економіка та управління підприємствами. 2023. № 11-12(2). С. 64.

57. Накісько О. В., Даниленко В. В. Теоретичне узагальнення особливостей управління збутом сільськогосподарської продукції. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 188. С. 128-138.

58. Нестеренко С.С., Кутліна І.Ю. Сутність збуту в системі маркетингу підприємства. World science. 2016. № 5(1). С. 76-79.

59. Ноздрьова Р. Б., Цигічко Л. І. Маркетинг : Як перемагати на ринку. Київ : Фінанси і статистика, 2015. 242 с.
60. Олефіренко О.М., Летуновська Л.Є., Шевлюга О.Г. Системний підхід до розроблення збутової політики інноваційно активних промислових підприємств. 2019. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25752>
61. Осіпова Л. В., Сіняєва І. М. Основи комерційної діяльності: навч. посіб. Київ : ЮНІТІ-ДАНА, 2016. 623 с.
62. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь»: URL: <http://obolon.ua/ua>
63. П'ятницька Г.Т. Збутова діяльність та її планування в системі управління підприємствами ресторанного господарства України. Вісник ДонНУЕТ. 2019. № 3. С. 155-167.
64. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
65. Перерва П. Г. Управління збутом промислової продукції в системі маркетингу. Практичний маркетинг. Київ : Рим, 2012. Вип. 6. 119 с.
66. Петухова О. М., Стасішева К. В. Удосконалення збутової діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 2. С. 1–8.
67. План розвитку «Оболонь» URL: http://report.obolon.ua/ua/enter/development_plans
68. Попов С. Г. Основи маркетингу : навч. посіб. Київ : Освіта, 2015. 272 с.
69. Попович Т.М. Управління збутом: навч. пос. Тернопіль, Крок, 2013. 320 с.
70. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26 листопада 1993 року № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>
71. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <http://portal.rada.gov.ua>
72. 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

73. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 7 червня 1996 року № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text>

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

75. 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>

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

77. Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини: Закон України від 06.09.2005 р. № 2809 - IV. URL: <http://portal.rada.gov.ua>

78. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 9 січня 2025 року № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>

79. Проненко Г.С. Відділ маркетингу – каталізатор упровадження загального управління якістю (TQM). Маркетинг в Україні. 2022. №2. С. 57-59.

80. Романова А.М. Просування товарної пропозиції підприємств. Житомир: Центр учбової літератури, 2015. 219 с.

81. Судник В. В. Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства. Довідник економіста. 2023. № 8. С. 22-27.

82. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2016. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_19

83. Тертичний О.О. Особливості маркетингу в мережі Інтернет. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/64.pdf

84. Тесленко К. Д. Управління збутом продукції підприємства на зовнішньому ринку із застосуванням інноваційного підходу. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр.

Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 48 (1324). С. 36-41.

85. Тищенко А. М., Кизим Н. А., Догайдайло Я. В. Економічна результативність діяльності підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2015. 144 с.

86. Турило А. М., Турило А. А. Оцінка результативності ефективності продуктивності і збитковості підприємства: монографія. Кривий Ріг: ЕтюдСервіс, 2015. 196 с.

87. Управління збутовою діяльністю «Оболонь» URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41669-/1/Lindaev_magistr.pdf;

88. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств. 2021. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21085>

89. Хрупович С.Є. Теоретичні основи збутової діяльності підприємств. Розробка моделі системи управління збутом пивоварних підприємств. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. 2016. С. 151-171.

90. Шевченко І.Б., Шендерівська Л.П. Як побудувати ефективну SMM-стратегію. Технологія і техніка друкарства. 2022. №3 (77). С. 95-103.

91. Шевчик М. Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства. URL: <http://elibrary.nubip.edu.ua/7926/1/10smg.pdf>.

92. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. Економіка і управління. 2022. № 2. С. 52-59.

93. Янишин Я. С., Кашуба Ю. П. Удосконалення організації управління збутом продукції. Економіка АПК. 2023. № 9. С. 66-69.

ДОДАТКИ

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПрАТ «Оболонь»		31.12.2022	
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	5391057
Організаційно-правова форма господарювання ПрАТ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво пива		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	11.05
Адреса, телефон Україна, 04212, місто Київ, вулиця Богатирська, будинок 3			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	3021	2467
первісна вартість	1001	41192	41192
накопичена амортизація	1002	38171	38725
Незавершені капітальні інвестиції	1005	46748	85202
Основні засоби:	1010	3741276	3464064
первісна вартість	1011	10598816	10591555
знос	1012	6857540	7127491
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	71117	68793
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	3862176	3620540
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	908432	982646
Виробничі запаси	1101	732829	808627
Незавершене виробництво	1102	42166	62906
Готова продукція	1103	113908	100767
Товари	1104	19529	10346
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	418511	650854
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	50548	149829
з бюджетом	1135	41736	49584
у тому числі з податку на прибуток	1136	3228	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35110	17362
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	15175	138747
Готівка	1166	16	34
Рахунки в банках	1167	15159	138713
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	9466	5496
Усього за розділом II	1195	1478978	1994518
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	5341154	5615058

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	65344	65344
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	2211552	2091993
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-136383	1204270
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	2140513	3361607
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	441383	419325
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	677838	562519
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	1119221	981844
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	802113	218140
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	116751	92696
товари, роботи, послуги	1615	798660	429117
розрахунки з бюджетом	1620	116974	168798
у тому числі з податку на прибуток	1621		82633
розрахунки зі страхування	1625	3560	3459
розрахунки з оплати праці	1630	17184	114679
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	168474	147210
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1876	
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	32530	74184
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	23298	23324
Усього за розділом III	1695	2081420	1271607
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	5341154	5615058

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПрАТ «Оболонь»			31.12.2023
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	5391057
Організаційно-правова форма господарювання ПрАТ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво пива		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	11.05
Адреса, телефон Україна, 04212, місто Київ, вулиця Богатирська, будинок 3			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	2467	1934
первісна вартість	1001	41192	41192
накопичена амортизація	1002	38725	39258
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85202	48865
Основні засоби:	1010	3464064	3596253
первісна вартість	1011	10591555	10924673
знос	1012	7127491	7328420
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	68793	69482
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	3620540	3716548
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	982646	1660582
Виробничі запаси	1101	808627	1425949
Незавершене виробництво	1102	62906	97290
Готова продукція	1103	100767	125792
Товари	1104	10346	11551
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	650854	947078
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	149829	152450
з бюджетом	1135	49584	30573
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17362	17572
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	138747	474679
Готівка	1166	34	22
Рахунки в банках	1167	138713	474657
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	5496	5172
Усього за розділом II	1195	1994518	3288106
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	5615058	7004654

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	65344	65344
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	2091993	1972377
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1204270	3155476
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	3361607	5193197
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	419325	386220
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	562519	
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	981844	386220
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	218140	224984
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	92696	
товари, роботи, послуги	1615	429117	694669
розрахунки з бюджетом	1620	168798	144125
у тому числі з податку на прибуток	1621	82633	59777
розрахунки зі страхування	1625	3459	4391
розрахунки з оплати праці	1630	114679	102744
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	147210	139717
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	74184	96372
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	23324	18235
Усього за розділом III	1695	1271607	1425237
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	5615058	7004654

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПрАТ «Оболонь»			31.12.2024
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	5391057
Організаційно-правова форма господарювання ПрАТ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво пива		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	11.05
Адреса, телефон Україна, 04212, місто Київ, вулиця Богатирська, будинок 3			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2024 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	65344	65344
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	1972377	1866827
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3155476	5235106
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	5193197	7167277
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	386220	414273
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		19134
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	386220	433407
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	224984	244003
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	694669	835767
розрахунки з бюджетом	1620	144125	216268
у тому числі з податку на прибуток	1621	59777	30619
розрахунки зі страхування	1625	4391	6287
розрахунки з оплати праці	1630	102744	108487
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	139717	104413
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	96372	102827
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	18235	19912
Усього за розділом III	1695	1425237	1637964
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	7004654	9238648

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПрАТ «Оболонь»		за ЄДРПОУ	31.12.2022
			5391057
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8661928	5909426
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6030487	4915830
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	2631441	993596
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	37683	47165
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	376851	325424
Витрати на збут	2150	542663	674532
Інші операційні витрати	2180	56526	32442
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1693084	8363
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	9718	
Інші фінансові доходи	2220	15953	170
Інші доходи	2240		31132
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	122418	185036
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	139923	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1456414	
збиток	2295		145371
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	258448	10277
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1197966	
збиток	2355		135094

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1197966	-135094
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	3373782	2459094
Витрати на оплату праці	2505	656949	425059
Відрахування на соціальні заходи	2510	144490	87877
Амортизація	2515	313993	339699
Інші операційні витрати	2520	1383799	938607
Разом	2550	5873013	4250336
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3684,61	-415,51
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3684,61	-415,51
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПрАТ «Оболонь»		за ЄДРПОУ	31.12.2023
			5391057
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2023 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10763029	8661928
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7398205	6030487
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	3364824	2631441
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	46587	37683
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	458709	376851
Витрати на збут	2150	670728	542663
Інші операційні витрати	2180	84121	56526
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2197853	1693084
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	593	9718
Інші фінансові доходи	2220	45290	15953
Інші доходи	2240	11209	
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	22209	122418
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		139923
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2232736	1456414
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	401146	258448
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1831590	1197966
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1831590	1197966
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	4124933	3373782
Витрати на оплату праці	2505	784366	656949
Відрахування на соціальні заходи	2510	161241	144490
Амортизація	2515	338508	313993
Інші операційні витрати	2520	1646553	1383799
Разом	2550	7055601	5873013
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	5633,46	3684,61
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	5633,46	3684,61
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПрАТ «Оболонь»		за ЄДРПОУ	31.12.2024
			5391057
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2024 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12784705	10763029
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9800435	7398205
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	2984270	3364824
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	73984	46587
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	531853	458709
Витрати на збут	2150	956097	670728
Інші операційні витрати	2180	101074	84121
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1469230	2197853
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		593
Інші фінансові доходи	2220	79544	45290
Інші доходи	2240	31132	11209
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	1690	22209
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	6506	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1540578	2232736
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	292324	401146
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1248254	1831590
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1248254	1831590
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	5164530	4124933
Витрати на оплату праці	2505	966878	784366
Відрахування на соціальні заходи	2510	200297	161241
Амортизація	2515	492687	338508
Інші операційні витрати	2520	2501790	1646553
Разом	2550	9326182	7055601
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3839,28	5633,46
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3839,28	5633,46
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0