

18
05.06.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



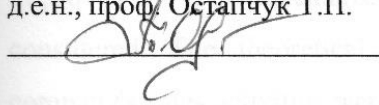
Тимченко Мирослава Михайлівна
(студент групи ЗМО-21-2С)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

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

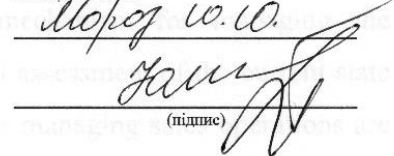
Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
PhD Завалій Т.О.


(підпис)

Рецензент

Мороз І.І.

(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Тимченко М.М. Управління збутовою діяльністю підприємства. – Рукопис.

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

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та удосконалення механізму управління збутовою діяльністю на підприємстві. Досліджено теоретичні основи механізму управління збутовою діяльністю підприємства. Представлена аналітична оцінка сучасного стану та напрями удосконалення механізму управління збутовою діяльністю операцій.

Ключові слова: збут, збутова діяльність, управління збутовою діяльністю, ефективність збуту, збутова стратегія, організація збутової діяльності.

Annotation

Tymchenko M.M. Management of sales activities of the enterprise. - Manuscript.

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

In the bachelor's qualification work, the peculiarities of the justification and improvement of the mechanism of management of sales activities at the enterprise are considered. The theoretical foundations of the mechanism for managing the company's sales activities were studied. An analytical assessment of the current state and directions for improvement of the mechanism for managing sales operations are presented.

Keywords: sales, sales activities, management of sales activities, sales efficiency, sales strategy, organization of sales activities.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Економічна сутність та значення збутової діяльності на підприємстві	7
1.2. Система управління маркетинговою діяльністю підприємства	14
1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління збутовою діяльністю підприємств	29
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	38
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	38
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	44
2.3. Оцінка системи управління збутовою діяльністю на підприємстві	52
2.4. Удосконалення системи управління збутовою діяльністю на підприємстві	60
Висновки до розділу 2	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У наш час підприємства мають велику кількість питань пов'язаних з підвищенням рівня ефективності збутової діяльності. Боротьба за кожного споживача набуває все нових та нових правил та умов гри. Підприємства всіх форм власності, що працюють в Україні, наразі стикаються з проблемою управління збутом. Підвищення ефективності господарської діяльності та покращення фінансового стану підприємств безпосередньо пов'язане з вирішенням проблем та суперечливих питань в системі управління збутом підприємств. Вирішення цієї проблеми є в удосконаленні організації господарської діяльності, оскільки це галузева ринкова політика і підприємства дуже залежать від ефективності своєї діяльності.

Значна кількість виробничих підприємств вагоме значення приділяють проблематиці удосконалення процесу руху товарів від виробника до споживача. Ефективність управління збутовою діяльністю виробничого підприємства значною мірою залежить від того, чи є правильним підбір каналів збуту. В умовах фінансової нестабільності питання збільшення збутової активності є особливо важливим для підприємців, оскільки їх існування визначає долю підприємства. Швидкі зміни умов навколишнього середовища вимагають від підприємців пошуку шляхів збереження конкурентних позицій компанії, як передумови виживання.

З огляду на це, при формулюванні стратегії збуту, компанія повинна ретельно шукати шляхи збільшення обсягів збуту. Питання налагодження системи збуту та управління збутом наразі є пріоритетним. Система збуту є ключовою ланкою маркетингу та є певною такою інтеграцією у всі види діяльності компанії зі створення, виробництва та надання товарів і послуг споживачам.

Питання збутової діяльності та управління збутом у своїх працях висвітлюють такі зарубіжні вчені, як Грант Стюарт, Ель-Ансарі Адель,

Дж. Болт, А. Стиркланд, Штерн Льюїс, Е. Кофлан, Д. Ланкастер, Д. Джоббер, Г. Армстронг, П. Дойль, Ф. Котлер, А. Романов та ін. Неоцінений внесок робить 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 бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

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

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- вивчити економічну сутність та значення збутової діяльності на підприємстві;
- дослідити систему управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- узагальнити методичні аспекти 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
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінку системи управління збутовою діяльністю на підприємстві;
- здійснити обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю на підприємстві.

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

Методи дослідження. В процесі написання кваліфікаційної бакалаврської 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.

Практичне значення одержаних результатів дослідження. Практична значимість дослідження полягає в пропозиції та розробленні заходів для покращення збутової діяльності ПрАТ «Оболонь». Результати дослідження представлені в роботі дозволяють дійти висновків щодо: необхідності покращення збутової діяльності підприємства в умовах нестабільного ринку, що сприятиме покращенню фінансових показників; доцільності розроблення процесу покращення реалізації продукції підприємства за рахунок запропонованих стратегій; проведенні дослідження та розрахунків доцільності запропонованих ідей.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 87 сторінках друкованого тексту. Робота містить 16 таблиць та 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та значення збутової діяльності на підприємстві

Структурно-трансформаційні зміни в економічній системі України переробляють роль підприємств на ринку, що вимагає від виробників активно реагувати та впроваджувати ефективні стратегії збуту. Більшість ринків поступово перетворилися на ринки покупця, де попит не завжди відповідає виробничим можливостям, і виникають труднощі в реалізації продукції. Зміни на ринках та невизначеність в умовах трансформації вимагають перегляду як теоретичного, так і практичного підходів до реалізації виробленої продукції підприємствами [3, с.52].

Останнім етапом виробничо-комерційної діяльності будь-якого підприємства є збут виготовленої продукції, що визначає торговельну стратегію підприємств та виконує функцію зворотного зв'язку. Однак збутова діяльність підприємств, що займаються різноманітною економічною діяльністю, стала ще складнішою через зміни в конкурентному оточенні та зростання ризиків невизначеності в Україні та світі загалом. Це, в свою чергу, підкреслює актуальність проведення наукових досліджень, спрямованих на пошук нових та оптимальних підходів до планування та організації збутової діяльності підприємств.

Для підприємства недостатньо лише виробляти продукцію; важливо також раціонально розподілити її через різні канали збуту. З метою конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки підприємству необхідно стратегічно планувати збут як нових, так і раніше випущених продуктів. Відповідальність за цей процес лежить на відділі збуту, який взаємодіє з відділом маркетингу [12, с.48].

Збутова діяльність представляє собою процес обміну товарів або послуг на гроші, або, іншими словами, реалізацію продукції підприємства. При дослідженні наукових підходів до визначення категорії «збут» можна виділити кілька аспектів [14; 56]:

- комплекс заходів, спрямованих на реалізацію продукції підприємства (товарів, робіт чи послуг);
- процес переміщення продукції підприємства;
- взаємодія між покупцем та продавцем;
- інструменти маркетингової діяльності підприємства.

Узагальнюючи різноманітні теоретичні підходи, можна зазначити, що реалізація продукції є невід'ємною частиною підсистеми «збут» в економічній діяльності підприємства. Проте слід відзначити, що «збут» не є просто «одним з ключових компонентів маркетингу». Розглядаючи категорію «розподіл» як один з основних елементів маркетингу, можна визнати, що поняття «збут» охоплює ширший спектр, ніж просто «розподіл». 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» [32]

Аналіз тлумачень науковців щодо економічної категорії «збут» дозволив виокремити загальні риси, а саме: дослідники вказують, що основною метою збутової діяльності підприємства є забезпечення максимального задоволення споживчих потреб. Досягнення цієї мети здійснюється за допомогою різних організаційно-технічних та комерційних заходів, таких як [12; 46]:

- фізична доставка продукції від виробників до споживачів;
- розширення взаємодії підприємства з зовнішньою збутовою мережею та встановлення відносин із покупцями;
- удосконалення процесів співробітництва між виробником та

потенційними покупцями, включаючи передачу прав власності на продукцію та інші аспекти [20, с.465].

Систему збуту підприємства можна визначити як одну з основних складових його функціонування, яка має прямий вплив на результати діяльності. Коригування стратегії збуту відбувається за допомогою комплексного підходу, який охоплює всі аспекти на рівні як окремих локальних, так і загальних системних проблем. Зниження втрат, пов'язаних з невідповідністю збуту ринковим вимогам, розглядається як ключовий напрямок для підвищення ефективності підприємства. Орієнтація на максимальне задоволення попиту споживачів вимагає вдосконалення взаємодії з контрагентами, враховуючи ринкові тенденції, а також покращення організаційного забезпечення збутових процесів підприємства. Також слід відзначити, що збут - це комплекс заходів, які включають організаційні, технологічні та комерційні аспекти, спрямованих на доставку товарів до кінцевих споживачів (рис. 1.2).

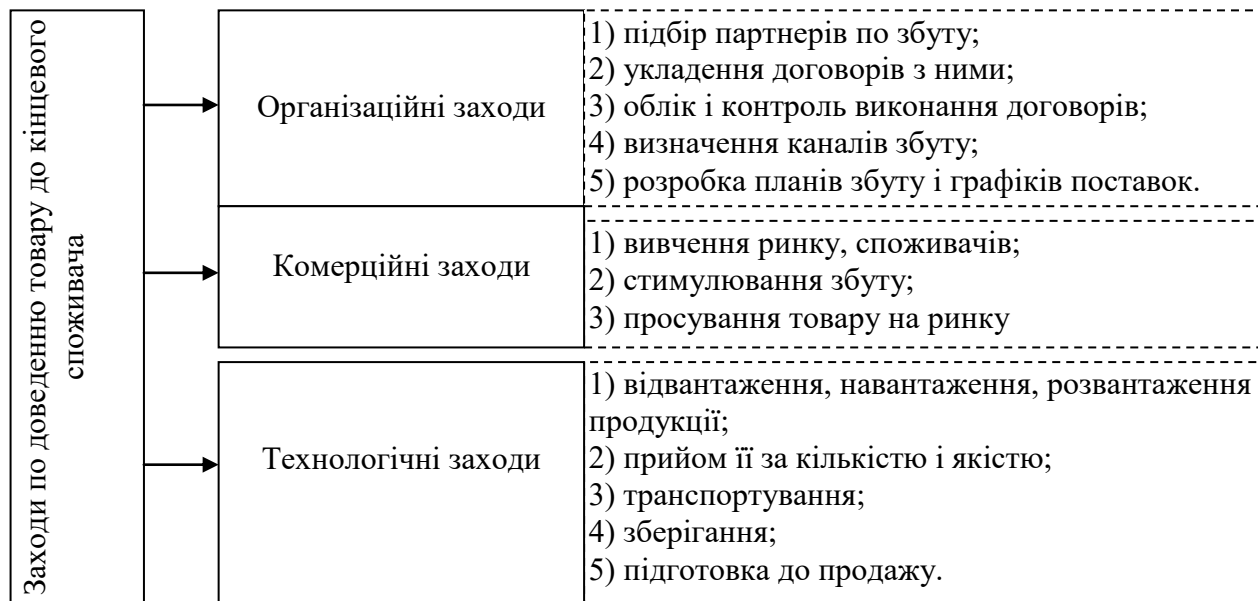


Рис. 1.2. Комплекс заходів щодо доведення товару підприємства до кінцевих споживачів [31; 49]

Роль збуту у господарській діяльності підприємства можна охарактеризувати наступним чином [50, с.165]:

- оцінка ефективності всієї діяльності здійснюється в основному у сфері збуту;
- збутова мережа відіграє ключову роль в підготовці товару до його остаточного продажу;
- проведення збутових заходів забезпечує безпосередній контакт із споживачем, що дозволяє здобути важливу маркетингову інформацію;
- ефективно сформована збутова мережа має значущий вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Збутова діяльність підприємства - це комплекс процесів та заходів, спрямованих на ефективне впровадження товарів чи послуг на ринок і забезпечення їх взаємодії з кінцевими споживачами. Збутова діяльність підприємства відіграє важливу роль у його успішному функціонуванні та досягненні стратегічних цілей.

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

Таблиця 1.1

Окремі наукові підходи до визначення поняття «збутова діяльність підприємства» [17; 19; 26; 27; 29; 34; 38; 44; 48; 54]

Автор	Визначення
1	2
Балабанова Л.В. [4, с.154]	Збутова діяльність - це комплекс стратегічних та тактичних заходів, спрямованих на реалізацію продукції або послуги підприємства з метою отримання прибутку.
Бондаренко В.М. [11, с.48]	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. [18, с.105]	Збутова діяльність - це складова частина маркетингової стратегії, спрямована на створення та управління каналами розподілу товарів або послуг від виробника до кінцевого споживача.
Котлер Ф. [19, с.487]	Збутова діяльність - це процес взаємодії підприємства з ринком для задоволення потреб клієнтів, включаючи здійснення продажів, організацію постачання та підтримку клієнтського сервісу.
Литовченко Б.В. [34, с.65]	Збутова діяльність - це стратегічне управління процесами збуту, яке враховує особливості ринку, конкурентні переваги та побудову відносин із зацікавленими сторонами.
Мишко О.І. [39, с.43]	Збутова діяльність - системи постачання та реалізації продукції, що відповідає потребам ринку.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Могилевська О.Ю. [40, с.115]	Збутова діяльність - це взаємодія підприємства з роздрібними та оптовими покупцями для максимізації обсягів продажів та прибутковості.
Ноздрьова Р.Б. [43, с.76]	Збутова діяльність - це процес формування та управління каналами реалізації, включаючи оптимізацію логістики та управління запасами.
Судник В.В. [60, с.23]	Збутова діяльність - це стратегічне планування, спрямоване на взаємодію з ринковим середовищем та забезпечення конкурентоспроможності продукції.
Шевченко І.Б. [67, с.100]	Збутова діяльність - це систематичний підхід до створення та управління процесами реалізації продукції з урахуванням потреб ринку та стратегічних цілей підприємства.

Отже, існує безліч підходів до визначення збутової діяльності. Збут у широкому розумінні – процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових та роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування та реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку. Водночас, збут у вузькому розумінні – процес безпосереднього спілкування продавця і покупця, спрямований на отримання прибутку, і такий, що вимагає знань, навичок і певного рівня торговельної компетенції.

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. Ця діяльність включає у себе організацію каналів розподілу, взаємодію з покупцями, управління запасами та логістикою, а також стратегічне аналізування ринкових тенденцій та конкурентного середовища. Збутова діяльність підприємства спрямована на задоволення потреб споживачів, максимізацію вартості для підприємства та підтримання конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки.

Основним завданням збутової діяльності будь-якого підприємства, якщо це тільки не благодійна організація, є отримання максимального прибутку з мінімальними витратами на здійснення цієї діяльності [64, с.107].

Необхідність збутової діяльності як важливої складової підприємства зумовлена вагомістю цієї діяльності для будь-якого підприємства [50, с.34]:

- у сфері збуту остаточно визначається результат усіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток зовнішньоекономічної діяльності та отримання максимального прибутку;

- пристосовуючи збутову діяльність до попиту покупців, створюючи їм максимальні вигоди до, під час і після придбання товарів, виробник має значно більше шансів перемогти в конкурентній боротьбі зовнішнього ринку;

- збутова діяльність начебто продовжує процес виробництва, беручи на себе доробку товару та його підготовку до продажу;

- під час продажу ефективніше виявляються та вивчаються потреби іноземних споживачів.

До основних елементів збутової діяльності підприємства відносяться транспортування, зберігання продукції, її реалізація та сервісне обслуговування. При цьому виділяють наступні функції збуту [37, с.105]:

- 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 збутової діяльності часто виникають проблеми, які можна поділити на загальні та специфічні.

До загальних проблем відносять: недосконалість організаційної структури підприємства, відсутність кооперативних відносин між підрозділами й відсутність підприємницької свідомості у співробітників.

До специфічних відносять такі проблеми: невідповідність структури збуту реальним вимогам ринку і критеріям стабільної діяльності, ізолюваність діяльності служби збуту, перекладення обов'язків інших служб на відділ збуту, відсутність мотивації у співробітників служби збуту на вдосконалення і розвиток своєї діяльності, відсутність технології роботи з клієнтами [7].

Система збуту, яка застосовується підприємством, належить до факторів конкурентоспроможності продукції. Звідси слідує що підприємству необхідно сформувати правильну збутову стратегію. Тому важливим елементом дослідження збутової діяльності є не тільки розробка, а й здійснення стратегії через організацію збутової діяльності.

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



Рис. 1.3. Значення збутової діяльності в системі маркетингу підприємства [12; 56]

Отже, основною метою збутової діяльності є забезпечення постійного попиту на продукцію чи послуги підприємства, щоб досягти максимального рівня обсягів продажів. Збутова діяльність включає в себе рекламу, брендування та інші заходи, спрямовані на створення позитивного іміджу продукції та підтримку репутації підприємства серед споживачів. Збутова діяльність включає в себе планування та управління процесами поставок та розподілу продукції, щоб забезпечити ефективну доставку до місць продажу. Важливо встановлювати і підтримувати взаємовідносини з клієнтами, забезпечуючи високий рівень обслуговування та вирішення їхніх потреб. Збутова діяльність включає в себе постійний моніторинг ринкових тенденцій,

конкурентної ситуації та змін у споживчому попиті. Визначення оптимальних цін на продукцію, що відповідають конкурентоспроможності на ринку та задовольняють якість товару чи послуги, також, посилює значення маркетингової діяльності [20, с.446].

Збутова діяльність є стратегічною складовою успішного функціонування підприємства, оскільки від неї залежить здатність компанії задовольняти потреби ринку та забезпечувати стабільний фінансовий ріст [32, с.50].

Можна зробити висновок, що збутова діяльність в системі маркетингу підприємства - це важлива складова стратегічного управління, спрямована на ефективне розподіл і реалізацію продукції чи послуги на ринку з урахуванням потреб споживачів та конкурентного середовища. Ця діяльність взаємодіє з іншими елементами маркетингового комплексу, такими як реклама, ціноутворення та продвиження, з метою створення сприятливого іміджу товару чи послуги і підвищення їхньої конкурентоспроможності. Збутова діяльність включає в себе розробку стратегій збуту, організацію дистрибуції, планування запасів, взаємодію з торговельними партнерами та підтримку клієнтських відносин. В контексті системи маркетингу вона є ключовим елементом, спрямованим на максимізацію вартості для клієнтів та досягнення стратегічних цілей підприємства на ринку.

1.2. Система управління маркетинговою діяльністю підприємства

Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах ускладненої конкуренції, збільшених витрат на реалізацію та акцентованих вимог споживачів до якості обслуговування стає ключовим завданням, від якого залежить успішність функціонування всього підприємства [19, с.451].

Ефективність збутової діяльності обумовлена створенням системи управління, спрямованої на реалізацію цілей і стратегій збуту, орієнтованих на задоволення потреб кінцевих споживачів. У контексті маркетингу, управління збутовою діяльністю розглядається як комплексний процес, що включає в себе

планування, організацію, мотивацію і контроль всіх аспектів збуту підприємства. Цей процес є необхідним для формування та досягнення стратегічних цілей збуту в умовах сучасної ринкової економіки.

Впровадження концепції маркетингу на підприємстві вносить зміни в методи досягнення цілей виробництва та збуту продукції. Ця концепція передбачає глибше і більш ефективне поєднання функцій маркетингу з управлінням підприємством, включаючи аналіз ринкової ситуації, планування асортименту продукції та зміни в роботі, пов'язані з реалізацією продукції. Важливий аспект полягає в тому, що концепція маркетингу ставить на перший план потреби та вимоги споживачів, змінюючи фокус з виробника на активну участь виробника в збуті продукції. Це досягається глибокою взаємодією з працівниками торговельних організацій і включенням виробника в перепідготовку персоналу відділу маркетингу. З іншого боку, співпраці працівників збутозабезпечуючих служб із іншими підрозділами відділу маркетингу дозволяє отримати більше глибинної інформації про клієнтів, підвищуючи ефективність комерційних комунікацій в системі управління.

Оглядаючи різні підходи до управління підприємством та маркетинговою діяльністю, можна визначити, що концепція маркетингу стає ключовою визначальною функцією в системі менеджменту, спрямованою на підвищення результативності збуту. Управління збутовою діяльністю підприємства розглядається як управлінська діяльність, спрямована на досягнення стратегічних цілей, пов'язаних з формуванням попиту на товари та послуги, їх ефективною реалізацією та інтенсифікацією цього попиту [13, с.18].

Таке управління є складним і всебічним процесом, який потребує постійного аналізу та вдосконалення. Збільшення обсягів реалізації виробників націлене на формування сучасних технологій управління збутовою діяльністю. Завданням є створення ефективної системи, яка враховує інтереси регіональних виробників, і включає в себе рішення теоретичних та практичних завдань, пов'язаних з оцінкою збутової діяльності, системним аналізом ринкової кон'юнктури, організацією відділу маркетингу та логістики, стратегічним

плануванням ініціатив розвитку збутової діяльності, а також формуванням аналітичного та інформаційного забезпечення [11, с.48].

Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки, з оглядом на маркетинг, визначається як комплексний процес, що включає в себе планування, організацію, мотивацію та контроль всіх аспектів збуту. Його метою є формування та досягнення збутових цілей. Створення системи управління збутом на промисловому підприємстві, згідно з запропонованою моделлю, сприятиме ефективному управлінню збутовою діяльністю, акцентуючи увагу на ринковому попиті, інтеграції функцій збуту, забезпечення, менеджменту та їхньої орієнтації на повне задоволення потреб споживачів та отримання прибутку [6, с.13].

Управління збутом не обмежується простою координацією каналів збуту. Кожен учасник системи має власну організацію збуту, розглядану як структурна побудова, що включає підбір кваліфікованих спеціалістів зі збуту, розподіл завдань і відповідальностей, а також створення оптимальних умов для ефективної роботи, таких як організація робочих місць, надання необхідної інформації і доступу до засобів оргтехніки.

Фундаментальним принципом організації системи управління збутовою діяльністю є ретельне визначення функцій, спрямованих на формування стратегій та управлінського впливу на всі етапи операцій, пов'язаних із забезпеченням збуту. У цьому контексті важливими є такі функції [16]:

1. Планування. Ця функція охоплює підбір, класифікацію та підготовку інформації для стратегічного розроблення плану збуту. Оцінка та аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, а також визначення стратегії розвитку збутової діяльності є важливими компонентами цієї фази.

2. Організування. Створення ефективної організаційної структури для управління збутом на підприємстві та розроблення внутрішніх та зовнішніх систем розподілу продукції – це ключовий аспект організаційної функції.

3. Мотивування. Стимулювання учасників збутової системи через застосування різноманітних мотиваційних інструментів, таких як знижки,

винагороди, премії та навчання персоналу.

4. Контроль та регулювання. Встановлення системи ключових показників для оцінки ефективності збутової системи, що дозволяє здійснювати контроль і регулювання діяльності з метою досягнення стратегічних цілей.

Цей комплекс функцій спрямований на створення стійкої та результативної системи управління збутовою діяльністю, що враховує внутрішні та зовнішні фактори, та забезпечує максимальну ефективність усіх аспектів збуту продукції підприємства.

Організація збутової діяльності на підприємстві виступає як невід'ємний елемент функціональної підсистеми, об'єднуючи працівників, спрямованих на виконання взаємопов'язаного комплексу робіт у процесі управління всіма аспектами забезпечення збуту. При цьому важливо визначити функції та службові взаємовідносини серед працівників в межах збутової системи та поза її межами. Крім того, взаємодія між робітниками вимагає визначення функцій координування і контролю в системі збуту.

Розглядаючи форми організації збуту, ми також акцентуємо увагу на діяльності, пов'язаній із формуванням та відбором фахівців для всіх збутозабезпечуючих підрозділів. Оцінка якості та результатів працівників, а також заходи щодо їх матеріального і морального мотивування, входять до обов'язків форм організації збутової діяльності [1, с.27].

Відділ маркетингу, крім стандартних обов'язків, може виконувати додаткові функції для збільшення обсягу продажів та підвищення престижу організації. Забезпечення функціонування системи управління збутовою діяльністю передбачає не лише координацію всіх етапів внутрішньої діяльності відділу маркетингу, але і ефективне взаємодію з іншими підрозділами підприємства та зовнішнім середовищем.

Структура управління збутом на підприємстві – це комплекс взаємопов'язаних управлінських і виробничих підрозділів, спрямованих на ефективне організування та реалізацію збутових операцій, щоб задовольнити вимоги споживачів. Збутова діяльність включає в себе не лише реалізацію

продукції, а й ряд стратегічних аспектів. З метою вдосконалення цього процесу, можна розглянути такі ключові елементи [25; 61]:

- організування інформаційного забезпечення про стан ринку, проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів збуту;
- підписання договорів на постачання продукції;
- вибір форм і методів збуту, організування системи розподілу;
- створення маркетингової комунікації та організування правового забезпечення;
- організування сервісного та післяпродажного обслуговування.

Система організації збутової діяльності має відповідати стратегічним напрямкам господарської діяльності підприємства та гарантувати ефективну координацію виробничих, збутових, складських, транспортних та інших процесів, щоб продукція вчасно та ефективно потрапляла до споживача. У нашому розгляді особливу увагу приділяємо логістичному підходу до організації збутового процесу на підприємстві. Логістика, яка базується на принципах оптимізації товарно-матеріального потоку, вимагає створення відповідних організаційних структур, які відображають цей потік. Інтеграція принципів логістики та маркетингу в організаційну структуру управління підприємством передбачає концентрацію функцій, пов'язаних зі збутом продукції, у відділах маркетингу та логістики. Створення такої структури відкриває широкі можливості для логістичної оптимізації товарно-матеріального потоку на всіх етапах, включаючи дослідження ринкової ситуації, постачання матеріалів та сировини, а також розподіл, реалізацію та післяпродажне обслуговування продукції [9, с.226].

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).

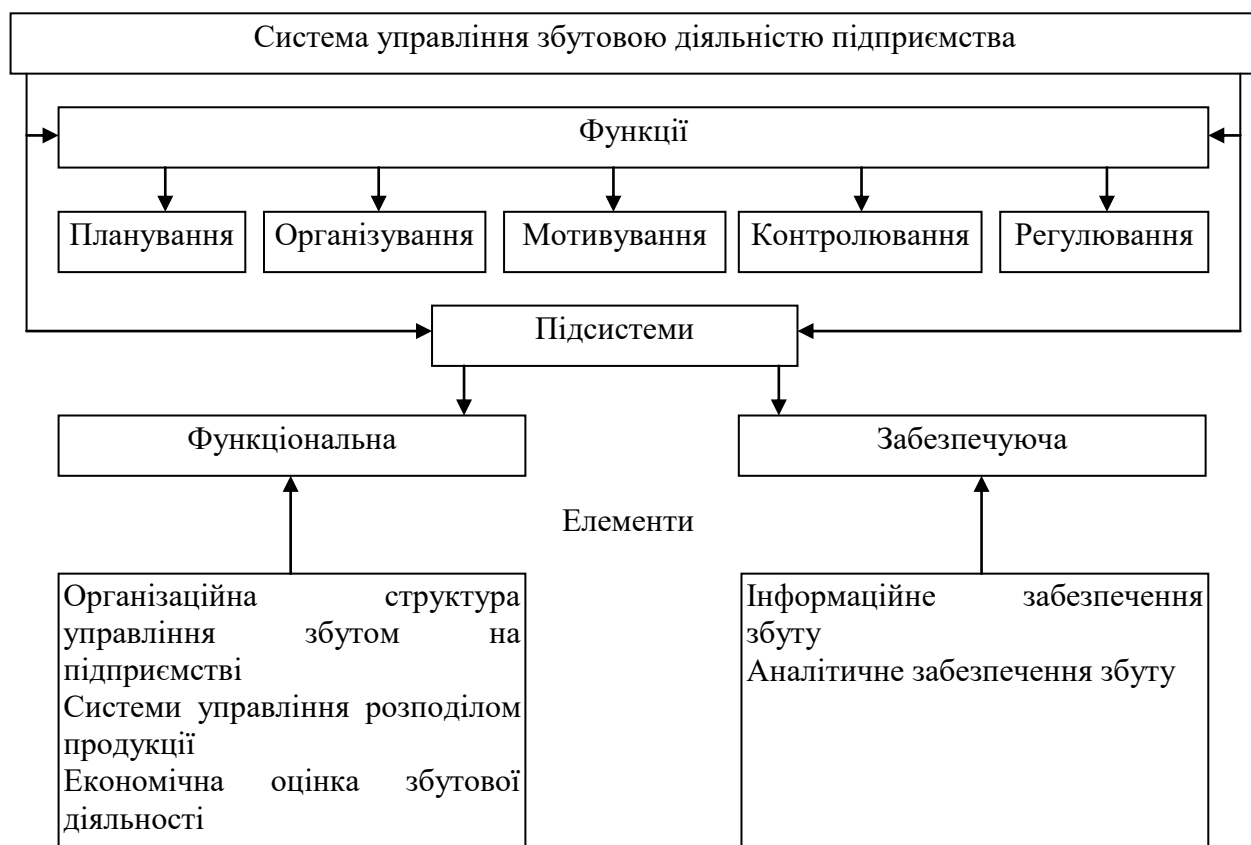


Рис. 1.4. Система управління збутовою діяльністю підприємства [28; 39]

Мета даної системи полягає у розробці стратегій впливу та впровадженні комплексу заходів, спрямованих на доставку готової продукції та послуг споживачеві, при цьому оптимально використовуючи всі ресурси підприємства і враховуючи динаміку ринкової кон'юнктури. Це вимагає постійного аналізу економічної ситуації, її прогнозування та адаптації планів збуту відповідно до потреб споживачів [14, с.58].

В галузі економічної теорії виділяють дві основні підсистеми, які призначені для виконання ключових функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання елементів системи, впливаючи на ефективність та розвиток системи управління збутовою діяльністю – це функціональна та забезпечуюча підсистеми [3; 56; 62]:

1. Функціональна підсистема включає ті компоненти, які забезпечують ефективне поєднання організаційних форм та економічних методів у всіх функціональних підрозділах системи управління збутом підприємства. Це

охоплює форми організації збутової діяльності (структури управління збутом), взаємодію учасників збутової діяльності через управління організаційними формами просування продукції до кінцевого споживача (внутрішньофірмові та посередницькі системи розподілу продукції) та економічне оцінювання збутової діяльності.

2. Забезпечуюча підсистема включає елементи, які забезпечують зв'язок системи управління збутовою діяльністю підприємства з економічною ситуацією на ринку для формування адекватної реакції на зміни у навколишньому середовищі. Це включає в себе інформаційне та аналітичне забезпечення збуту.

Функціонування підприємств у нестабільних умовах ринкової економіки ставить питання про необхідність оперативної адаптації системи збуту до постійних змін у зовнішньому середовищі. Проте цей адаптаційний процес стикається з рядом проблем, зокрема з проблемою інформаційного забезпечення, що виникає внаслідок обмеженої оперативності отримання даних та іноді навіть відсутності можливості доступу до необхідної інформації про стан зовнішнього середовища. Сучасні інформаційні системи підприємств в основному фокусуються на внутрішньому середовищі, охоплюючи показники фінансово-господарської діяльності, технологічні аспекти та окремі аспекти організації діяльності підприємства. Інформація про стан та динаміку зовнішнього середовища часто характеризується неповнотою, несвоєчасністю і, відповідно, неактуальністю.

Управління збутовою політикою вимагає створення надійної системи інформаційного забезпечення, у зв'язку з чим необхідно [34]:

- визначити обсяг та структуру необхідної інформації;
- вибрати методи та джерела збору інформації
- розробити ефективну систему опрацювання, передавання та збереження інформації;
- створити необхідні умови для ефективного використання інформації у процесі стратегічного управління збутом.

Кожен з елементів функціональної системи управління збутовою діяльністю здійснює важливі функції планування, організації, мотивації і контролю через специфічний набір інструментів. Систематизація цих елементів дозволяє структурувати функціональну і забезпечуючу підсистеми управління збутовою діяльністю, як це відображено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Елементи та інструменти функціональної і забезпечуючої підсистем
у складі системи управління збутовою діяльністю [22]

Елементи	Інструменти
Функціональна підсистема	
Внутрішньофірмові й посередницькі системи розподілу	Організування і здійснення операцій з розподілу і реалізації; форми і методи збуту; обслуговування продажів; управління каналами розподілу
Економічне оцінювання збутової діяльності	Планування збутової діяльності, оцінювання збутових витрат; формування бюджету на маркетинг; формування цінової політики з урахуванням знижок при розподілі й реалізації; контролювання результатів збутової діяльності
Забезпечуюча підсистема	
Інформаційне забезпечення збуту	Організація інформаційного забезпечення про стан ринку; маркетингове дослідження; аналіз конкурентів і конкурентоспроможності; виявлення уподобань споживачів
Аналітичне забезпечення збуту	Оцінювання кон'юнктури ринку; визначення реальної та потенційної місткості ринку; аналіз попиту; аналіз пропозиції; прогноз обсягів збуту; формування стратегії розвитку збутової діяльності

Збутова діяльність спрямована на досягнення максимального прибутку та ефективної реалізації вироблених товарів. Це вимагає визначених методичних принципів у процесі організації збуту. Однак ключовим є етап планування збутової діяльності. На початковому етапі, враховуючи планові обсяги виробництва, визначаються потреби у ресурсах та їхні основні постачальники. У випадку нестачі певних ресурсів, необхідно узгодити плани виробництва та збуту продукції, враховуючи фінансово-економічні та матеріально-технічні пріоритети [22, с.165].

Другий етап розроблення плану збуту передбачає створення програми для управління потоками виробів вздовж всього ланцюга розподілу: від виробничих підрозділів підприємства до торгових центрів для кінцевого продажу або навіть

до окремих споживачів. Ця фаза включає в себе планування потреби в складських приміщеннях і транспортних засобах. У випадку виявлення дефіциту останніх, необхідно внести корективи вже розроблені програми товарорухів [36].

На заключному етапі розроблення плану збуту формується програма для ефективного переміщення товарів, оптимізується схема розміщення складських приміщень і транспортних потоків, розробляються календарні плани-графіки для підготовки товарів до відвантаження та поставок.

Підсумовуючи отримані результати, можна констатувати, що чітке визначення таких термінів і понять, як «збутова діяльність», «управління збутовою діяльністю підприємств», «розподіл», «товарорух» і інші, сприятиме зниженню ризику непорозумінь під час управління збутовою діяльністю. Формування системи організації збутової діяльності слід проводити, враховуючи системний підхід, з метою створення цілісної моделі, яка сприятиме економічному розвитку підприємства та створить передумови для збільшення обсягів збуту і підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку [70, с.67].

Можна зробити висновок, що оскільки конкурентна боротьба постійно наростає як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, менеджмент підприємства повинен приділяти значну увагу всім аспектам управління збутовою діяльністю, оскільки це безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємства. Діагностика ефективності системи збуту включає в себе розрахунок показників, аналіз факторів, що впливають на розбіжність між планованими та фактичними показниками збуту, а також вивчення збутових ризиків і можливостей підприємства. Управління збутовою діяльністю є важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Ефективне управління збутовою діяльністю дозволяє підприємству досягати своїх фінансових цілей через збільшення обсягів продажу та оптимізацію витрат.

1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Система управління збутом представляє собою комплекс взаємопов'язаних компонентів, спрямованих на досягнення єдиної мети - оптимізації управління запасами. Особлива увага в процесі її функціонування приділяється оцінці ефективності, оскільки вона встановлює зворотний зв'язок між економічними потоками системи управління збутовими запасами і стратегією розвитку підприємства [69, с.55].

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

1. Метод порівняння. Передбачає порівняння даних збутової діяльності підприємства за різні періоди (або інші визначені проміжки часу), а також з іншими конкурентами та лідерами ринку збуту.

2. Формально-логічний метод. Застосовується через опитування фахівців галузі та торгових підприємств для визначення основних тенденцій розвитку ринку збуту, конкурентів та переваг та недоліків самого підприємства.

3. Економіко-математичні методи. Дозволяють за допомогою математичних моделей більш точно визначити стан ринку та перспективи його розвитку.

Методи дослідження збутової діяльності підприємства представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методи дослідження збутової діяльності підприємства [34; 52]

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

При оцінці продуктивності збуту продукції особливу вагу приділяють показникам загальної ефективності діяльності підприємства. Серед оціночних параметрів виділяють обсяги реалізації, дохід і прибуток, динаміку витрат, структуру асортименту, та динаміку цінової політики підприємства, а також витрати на рекламу та інші аспекти [48, с.6].

На рис. 1.5 представлена схема оцінки ефективності управління системою збуту підприємства, яка відображає основні напрямки аналізу, такі як аналіз зовнішньої та внутрішньої ефективності збутової діяльності, оцінювання ефективності у розрізі складових оцінки.



Рис. 1.5. Напрями оцінки ефективності управління системою збуту підприємства [7; 44]

Оцінка зовнішньої ефективності збутової діяльності підприємства означає визначення його стратегічних позицій. Цей процес включає стратегічний аналіз

ринкової позиції підприємства, оцінку ефективності клієнтської політики та аналіз популярності серед покупців.

Оцінка внутрішньої ефективності збутової діяльності підприємства передбачає аналіз досягнення збутових цілей, ефективності реалізації стратегій збуту та економічної продуктивності в цьому напрямку [39, с.42].

Ефективність каналу збуту оцінюється через гнучкість каналу та витрати на представництво чи філії.

Оцінка ефективності з точки зору продавця враховує партнерство, реакцію та рівень споживчого сервісу. З точки зору споживача, оцінка базується на якості продукції, іміджу торговельного підприємства, ціни та співвідношенні «ціна-якість».

З метою адаптації зарубіжного досвіду оцінки результативності збуту до вимог національного маркетингу, пропонуються концептуальні підходи, які враховують специфіку економічної ефективності збутової діяльності підприємств [14; 56]:

1. Розгляд збутової діяльності як заключної стадії виробничого процесу, що дозволяє об'єктивно оцінити її ефективність за допомогою загальних показників господарської діяльності підприємства.

2. Визначення ефективності збуту через порівняння отриманого економічного результату із затратами на його досягнення та використанням витрачених ресурсів.

3. Розгляд результативності збутової діяльності як взаємодії з ефективністю маркетингових інструментів, враховуючи їхній вплив на кінцевий результат господарської діяльності підприємства.

Запропоновані підходи були використані при розробці показників оцінки ефективності збутової діяльності підприємств. Взаємозв'язок між запропонованими показниками та їх економічна сутність зображені на рис. 1.6.

Розрахунок загальної ефективності, або продуктивності, збутової діяльності підприємства тісно пов'язаний із визначенням критеріїв та формуванням системи показників.

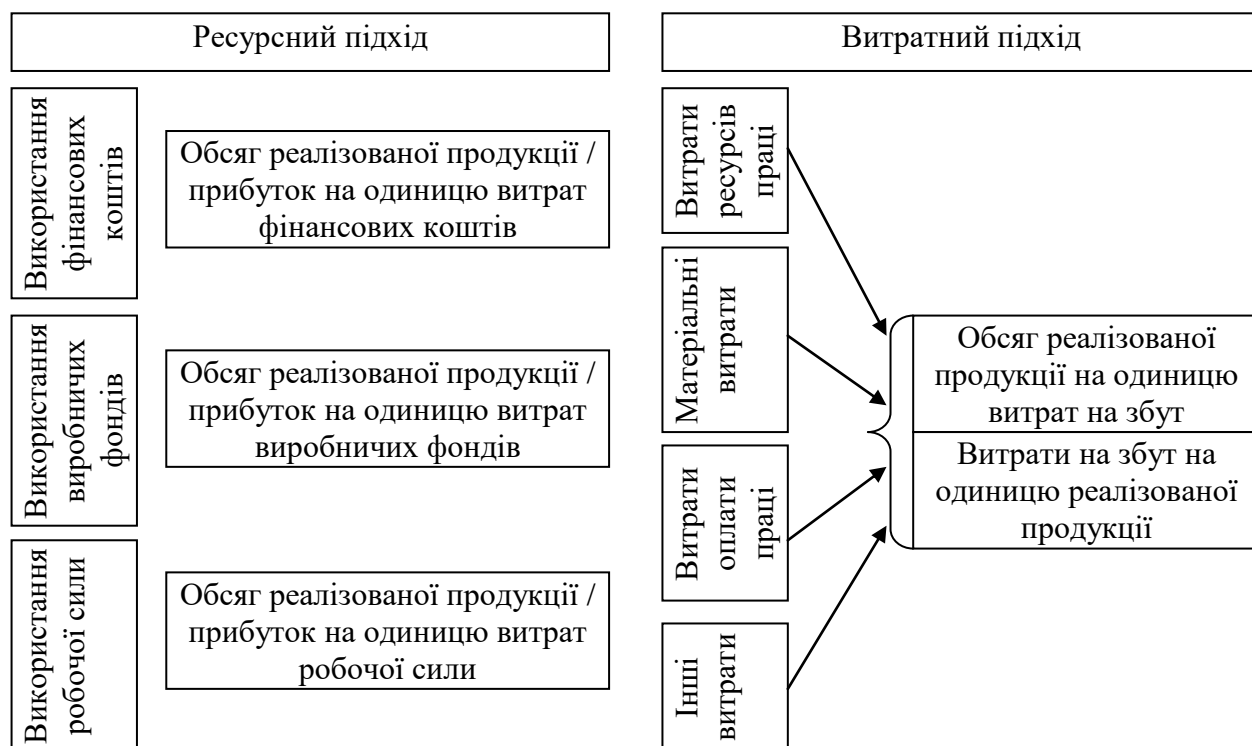


Рис. 1.6. Показники оцінки ефективності збутової діяльності підприємства за різними методологічними підходами [18; 103]

Використовуючи ресурсний підхід, щоб оцінити ефективність збутової діяльності, розрахунки здійснюються з метою визначення продуктивності в контексті використання ресурсів підприємства. У випадку витратного підходу до оцінки збуту, враховуються тільки витрати, пов'язані з збутовою діяльністю підприємства. Під час аналізу ефективності збутової діяльності необхідно не лише розрахувати основні показники, які вказують на ефект від збуту, але й врахувати інші важливі показники, що можуть впливати на загальну оцінку діяльності підприємства.

Тому до цієї групи показників, мають належати показники, які допоможуть оцінити ефективність зазначеної діяльності підприємства у динаміці. Дані показники, на наш погляд, теж характеризують ефективність збутової діяльності підприємства. Спираючись на досвід та позиції по даному питанню таких науковців як Сакун А.Ж. і Мороз О.В. [6; 7] та відповідно до власних досліджень вважаємо аналіз та оцінку розвитку даних показників вагомим елементом оцінки ефективності збуту.

Отже, показники, що використовуються при оцінці ефективності збутової діяльності підприємства, можна умовно поділити на такі групи: показники економічного ефекту та показники, що опосередковано характеризують ефективність збуту (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Методологічна сутність розрахунку показників економічної ефективності збутової діяльності підприємств [43]

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

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

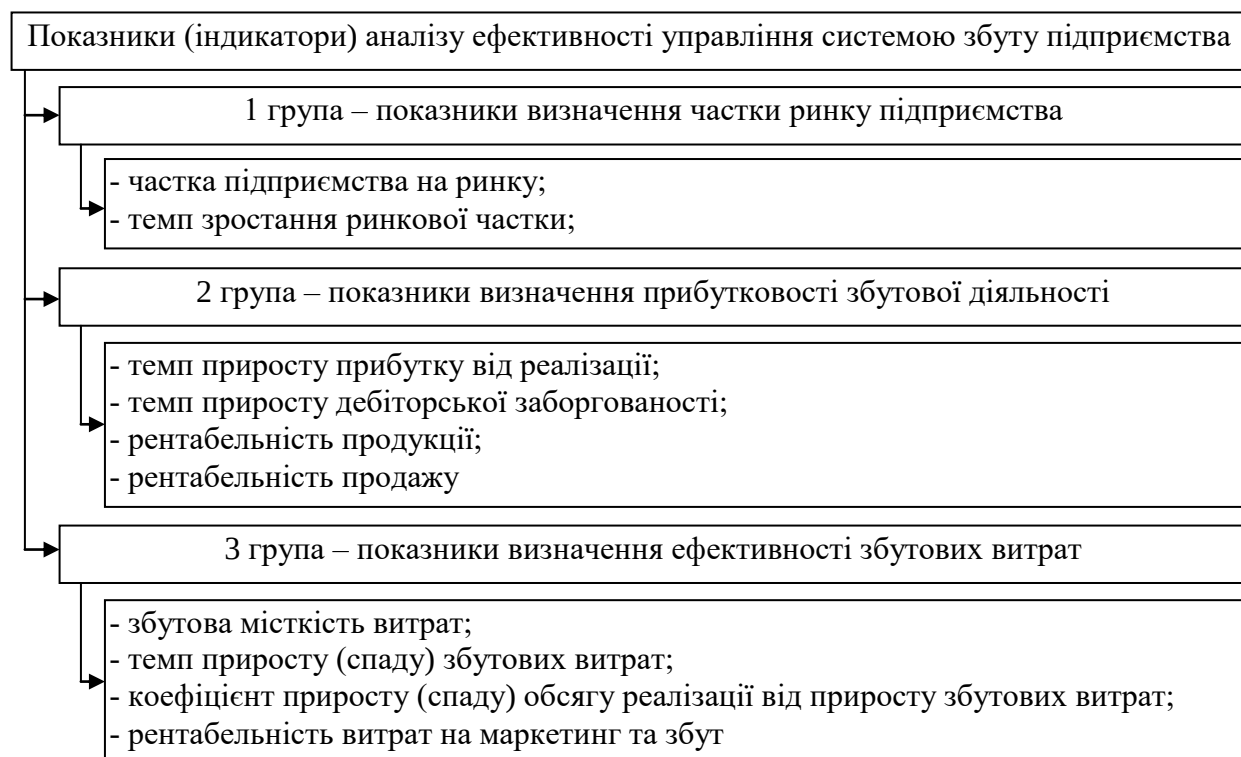


Рис. 1.7. Показники аналізу ефективності управління системою збуту підприємства [12; 53]

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.

Показники ефективності збутової діяльності	
→	Обсяг збуту (чистий дохід від реалізації продукції)
→	Собівартість реалізованої продукції
→	Чистий прибуток від реалізації продукції
→	Рентабельність продукції (відношення обсягу збуту до собівартості)
→	Середні товарні запаси (розраховується як середнє арифметичне значення обсягу товарних запасів на початок і кінець періоду)
→	Коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів (відношення обсягу збуту до середнього обсягу товарних запасів)
→	Товарооборотність (кількість днів у певному періоді, поділена на коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів)
→	Частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси (відношення собівартості реалізованої продукції до середніх товарних запасів)
→	Обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на 1 м ² збутової площі підприємства
→	Фонд оплати праці збутового персоналу
→	Питома вага фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства

Рис. 1.8. Показники ефективності збутової діяльності [43]

Використання різноманітних методичних підходів до аналізу управління збутовою діяльністю підприємств в Україні надає можливість об'єктивно оцінити ефективність збуту, визначити доцільність впровадження різних заходів збуту та обґрунтувати їх важливість для загальної стратегії підприємства. В умовах сучасного бізнесу важливо розвивати методи управління збутовою діяльністю, які дозволяють адаптуватися до змін потреб ринку та успішно конкурувати.

Систематична оцінка ефективності управління збутовою діяльністю стає необхідним елементом підвищення продуктивності підприємства в сучасних умовах. Цей процес допомагає вчасно виявляти можливі проблеми та розробляти стратегії їх вирішення, забезпечуючи більш ефективне функціонування компанії в конкурентному середовищі [9, с.225].

Показники оцінки ефективності управління збутовою діяльністю можуть бути розділені на індикатори ринкової частки та показники ефективності збутових витрат підприємств. Ці конкретні показники, представлені в табл. 1.8, становлять основу для оцінки ефективності збутової діяльності та визначення ключових аспектів її успішності.

Таким чином, у процесі управління підприємствами та визначення ефективності їх збутової діяльності важливо вчасно впроваджувати стратегічні зміни. Це необхідно для адаптації до високої динамічності та ступеня невизначеності зовнішнього середовища, різної масштабності об'єктів управління та врахування великої диференціації видів економічної діяльності. Також слід враховувати значущість та багатогранність різних видів діяльності, а також враховувати вихід за межі вітчизняних підприємств на світовому ринку, починаючи з їхніх вихідних позицій.

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

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління збутовою діяльністю визначається законами, постановами, регуляторними актами та іншими правовими документами, які регулюють взаємовідносини між учасниками ринкових відносин у цій сфері. Нормативна база створює необхідні рамки для здійснення ефективного та законного управління збутовою діяльністю підприємств [1].

У багатьох країнах, включаючи Україну, існують ряд законодавчих актів, які визначають правові аспекти управління збутовою діяльністю. Такі закони

можуть включати в себе положення про захист прав споживачів, конкуренцію на ринку, питання щодо реклами, ліцензування та інші аспекти, які стосуються збутової діяльності [5, с.116].

Українська законодавча база включає в себе різноманітні нормативно-правові акти, що стосуються управління збутовою діяльністю. Деякі з них охоплюють питання митно-тарифного регулювання, стандартизації та сертифікації продукції, прав споживачів, конкуренції на ринку та інші аспекти, які визначають умови та правила управління збутом товарів і послуг.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління збутовою діяльністю підприємств охоплює ряд законодавчих актів та норм, які регулюють взаємовідносини між учасниками ринкових відносин і визначають умови здійснення збутової діяльності. Основні аспекти нормативно-правового забезпечення в цій сфері включають [14]:

1. Захист прав споживачів. Закони та нормативні акти, спрямовані на забезпечення прав споживачів, визначають стандарти якості товарів, правила повернення та обміну товарів, а також вимоги до надання інформації споживачам.

2. Антимонопольне законодавство. Закони, що регулюють конкуренцію на ринку, мають на меті запобігання недобросовісній конкуренції, узгодженим діям компаній та іншим антиконкурентним практикам.

3. Митно-тарифне регулювання. Законодавство в сфері митно-тарифного регулювання визначає порядок і умови імпорту та експорту товарів, митні обов'язки та пільги.

4. Стандартизація та сертифікація. Норми щодо стандартизації та сертифікації товарів і послуг встановлюють вимоги до їх якості, безпеки та відповідності стандартам.

5. Правила реклами. Законодавство регулює зміст, форму та розміщення рекламних матеріалів, запобігаючи недостовірній рекламі та обману споживачів.

6. Ліцензування та дозвільна система. Деякі види діяльності вимагають

ліцензування, що дозволяє контролювати дотримання підприємствами встановлених норм та правил.

7. Податкове законодавство. Норми податкового законодавства визначають оподаткування прибутку, обігового капіталу та інших елементів фінансової діяльності.

8. Правила експорту та імпорту. Законодавство визначає порядок та умови проведення зовнішньоекономічної діяльності, включаючи ввезення та вивезення товарів.

9. Контрактне право. Норми, які визначають умови укладання та виконання контрактів, права та обов'язки сторін угод.

Ці аспекти становлять фундамент для правильного та законного функціонування управління збутовою діяльністю підприємств та забезпечують стабільні та справедливі умови на ринку.

Основним правовим документом, що регулює ведення збутової діяльності в Україні, є Господарський кодекс (ГК). Відповідно до положень статті 263 ГК, збутова діяльність підприємства є однією з форм господарсько-комерційної діяльності. Ця діяльність здійснюється суб'єктами господарювання в сфері обігу товарів і має на меті реалізацію продукції, яка може бути як виробничо-технічного, так і суспільного споживання [16].

Відповідно до другої частини статті 263 ГК, реалізація виготовленої продукції може відбуватися як на внутрішньому ринку країни (внутрішня торгівля), так і за її межами (експорт продукції - зовнішня торгівля). У цьому контексті, збутова діяльність охоплює різні аспекти, включаючи допоміжну діяльність, що забезпечує реалізацію продукції через надання відповідних послуг [16].

Таке нормативно-правове регулювання визначає рамки та умови провадження збутової діяльності підприємств в Україні, ставлячи під контроль важливі аспекти, пов'язані із здійсненням торгово-економічної діяльності та міжнародними торговельними операціями.

Відповідно до першої частини статті 264 Господарського кодексу,

передача виробничо-технічної продукції, яка може бути як власного виробництва, так і отримана від інших суб'єктів господарювання, відбувається суб'єктами господарювання через поставку товарів. У визначених ГК випадках це також може здійснюватися на підставі договору купівлі-продажу [16].

Відповідно до статті 1 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції», недобросовісна конкуренція охоплює будь-які конкурентні дії, які порушують торговельні та інші етичні стандарти господарської діяльності. Закон також встановлює правові принципи захисту від недобросовісної конкуренції та визначає відповідальність за порушення цих принципів [54].

Згідно зі статтею 21 зазначеного Закону, суб'єкти господарювання, що здійснюють недобросовісну конкуренцію, підлягають штрафу в розмірі до п'яти відсотків від доходу від реалізації їхньої продукції за останній фінансовий рік.

Контроль за виконанням законодавства про захист економічної конкуренції в Україні здійснюється Антимонопольним комітетом України, чий повноваження визначені Законом України «Про Антимонопольний комітет України» [52]. Згідно зі статтею 3 цього Закону, основними завданнями Антимонопольного комітету є нагляд за концентрацією, координаційними діями суб'єктів господарювання та регулювання цін на товари, вироблені суб'єктами природних монополій. Крім того, Комітет сприяє розвитку чесної конкуренції, виконує методичне застосування законодавства щодо захисту економічної конкуренції та здійснює контроль за створенням конкурентного середовища й захистом конкуренції у сфері державних закупівель.

Не менш значущим для регулювання збутової діяльності підприємства вважається Податковий кодекс України [46]. Його особливістю є те, що він охоплює як внутрішню, так і зовнішню сферу збуту. Податковий кодекс встановлює вимоги щодо відкриття та закриття рахунків підприємств у банках та інших фінансових установах (згідно зі ст. 69). Додатково, у статтях 180-211 Податкового кодексу визначаються умови оподаткування ПДВ, який включається до вартості товару, що, в свою чергу, має ключове значення у

просуванні продукції на ринку. Це особливо актуально для внутрішньої торгівлі. Слід відзначити, що у статті 206 Кодексу України про адміністративні правопорушення встановлені особливості оподаткування операцій з переміщення товарів через митний кордон України в залежності від обраного митного режиму. Ці положення стосуються безпосередньо експорту продукції, тобто зовнішньої торгівлі [46].

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 [59];

- 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 [55];

- 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 [53];

- 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 [58];

- 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 [57];

– закон України «Про захист прав споживача» 12.05.1991 р. №1023-XII, 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 [56] та інші законодавчі акти.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення в цій сфері визначає основні правила та стандарти, які повинні бути дотримані підприємствами під час здійснення збутової діяльності, забезпечуючи законність, справедливість та ефективність цього процесу.

Інформаційне забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства - це система збору, аналізу та обробки даних, спрямована на підтримку ефективного прийняття рішень у сфері збуту продукції чи послуг.

Зміст інформаційного забезпечення управління збутовою діяльністю охоплює кілька ключових аспектів [42, с.129]:

1. Маркетингова інформація. Збір та аналіз інформації про ринок, конкурентів, цінову політику, тенденції споживчого попиту і зміни у споживчому поведінці. Це допомагає визначити потреби клієнтів, вивчити конкуренцію та адаптувати стратегії збуту під нові умови.

2. Дані про клієнтів. Збір та обробка даних про клієнтів, їхні покупки, відгуки і попередні взаємодії з підприємством. Це сприяє вдосконаленню послуг, персоналізації пропозицій та підтриманню довгострокових відносин із споживачами.

3. Інвентаризація і управління запасами. Відстеження обсягів складських запасів, прогнозування попиту, оптимізація замовлень і управління поставаннями. Це сприяє уникненню перепродажі, зниженню витрат на утримання запасів та підтриманню постійного товарного наявності.

4. Фінансова інформація. Облік витрат на збут, доходів, рентабельності продукції чи послуг. Це допомагає в оцінці фінансової ефективності збутових стратегій і прийнятті рішень для оптимізації витрат та максимізації прибутку.

5. Аналіз ринкових та внутрішніх тенденцій. Систематичний моніторинг змін у галузі, нових технологій, законодавчих норм і внутрішніх процесів, який дозволяє адаптувати стратегії збуту під впливом змін у середовищі.

6. IT-інфраструктура. Розробка та використання інформаційних систем, які полегшують автоматизацію процесів збуту, спрощують збір і обробку даних, а також забезпечують безпеку інформації.

Інформаційне забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства включає в себе різноманітні види інформаційних систем, спрямованих на забезпечення ефективного контролю, аналізу та прийняття стратегічних рішень у збуті продукції чи послуг. Основні види інформаційних систем управління збутовою діяльністю включають [14; 58]:

1. CRM-системи (Customer Relationship Management). Ці системи спрямовані на покращення взаємодії з клієнтами. Вони збирають та обробляють інформацію про клієнтів, служать для ведення бази даних про клієнтів, їхній історії покупок, взаємодії та проблем.

2. ERP-системи (Enterprise Resource Planning). Ці системи охоплюють всі аспекти бізнес-процесів підприємства, включаючи збут. Вони об'єднують дані з усіх відділів підприємства в єдину інформаційну систему.

3. BI-системи (Business Intelligence). Ці системи спрямовані на збір, аналіз і візуалізацію бізнес-даних для прийняття стратегічних рішень.

4. SFA-системи (Sales Force Automation). Ці системи автоматизують процеси збуту, включаючи ведення клієнтських баз даних, планування зустрічей, моніторинг продажів тощо.

5. POS-системи (Point of Sale). Ці системи використовуються в роздрібній торгівлі та надають можливість вести облік продажів та управляти складом в реальному часі.

Можна зробити висновок, що якісне та ефективне інформаційне забезпечення дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни у ринковому середовищі та приймати обґрунтовані рішення для оптимізації збутових процесів.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління збутовою діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що збутова діяльність підприємства - це комплекс процесів та заходів, спрямованих на ефективне впровадження товарів чи послуг на ринок і забезпечення їх взаємодії з кінцевими споживачами. Збутова діяльність підприємства відіграє важливу роль у його успішному функціонуванні та досягненні стратегічних цілей. Ця діяльність включає у себе організацію каналів розподілу, взаємодію з покупцями, управління запасами та логістикою, а також стратегічне аналізування ринкових тенденцій та конкурентного середовища.

2. Встановлено, що управління збутовою діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки, з оглядом на маркетинг, визначається як комплексний процес, що включає в себе планування, організацію, мотивацію та контроль всіх аспектів збуту. Його метою є формування та досягнення збутових цілей. Створення системи управління збутом на промисловому підприємстві, згідно з запропонованою моделлю, сприятиме ефективному управлінню збутовою діяльністю, акцентуючи увагу на ринковому попиті, інтеграції функцій збуту, забезпечення, менеджменту та їхньої орієнтації на повне задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.

3. Узагальнено, що оскільки конкурентна боротьба постійно наростає як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, менеджмент підприємства повинен приділяти значну увагу всім аспектам управління збутовою діяльністю, оскільки це безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємства. Діагностика ефективності системи збуту включає в себе розрахунок показників, аналіз факторів, що впливають на розбіжність між планованими та фактичними показниками збуту, а також вивчення збутових ризиків і можливостей підприємства. Управління збутовою діяльністю є важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства в умовах сучасного

ринкового середовища.

4. Обґрунтовано, що система управління збутом представляє собою комплекс взаємопов'язаних компонентів, спрямованих на досягнення єдиної мети - оптимізації управління запасами. Особлива увага в процесі її функціонування приділяється оцінці ефективності, оскільки вона встановлює зворотний зв'язок між економічними потоками системи управління збутовими запасами і стратегією розвитку підприємства. При оцінці збутової діяльності підприємства необхідно визначити методи дослідження цієї сфери.

5. Встановлено, що у процесі управління підприємствами та визначення ефективності їх збутової діяльності важливо вчасно впроваджувати стратегічні зміни. Це необхідно для адаптації до високої динамічності та ступеня невизначеності зовнішнього середовища, різної масштабності об'єктів управління та врахування великої диференціації видів економічної діяльності. Також слід враховувати значущість та багатогранність різних видів діяльності, а також враховувати вихід за межі вітчизняних підприємств на світовому ринку, починаючи з їхніх вихідних позицій.

6. Визначено, що нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління збутовою діяльністю визначається законами, постановами, регуляторними актами та іншими правовими документами, які регулюють взаємовідносини між учасниками ринкових відносин у цій сфері. Нормативна база створює необхідні рамки для здійснення ефективного та законного управління збутовою діяльністю підприємств.

7. Доведено, що інформаційне забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства - це система збору, аналізу та обробки даних, спрямована на підтримку ефективного прийняття рішень у сфері збуту продукції чи послуг. Інформаційне забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства включає в себе різноманітні види інформаційних систем, спрямованих на забезпечення ефективного контролю, аналізу та прийняття стратегічних рішень у збуті продукції чи послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «Оболонь»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження системи управління збутовою діяльністю підприємства обрану найбільшу в Україні компанію у галузі виробництва пивобезалкогольної продукції, а саме ПрАТ «Оболонь». Корпорація здійснює діяльність з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Окрім цього, компанія має дозволи на гуртову та роздрібну торгівлю напоями, діяльність транспортних агентств [45].

Організаційно-правова характеристика підприємства ПрАТ «Оболонь» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ПрАТ «Оболонь» [45]

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ОБОЛОНЬ
Скорочена назва	ПрАТ «Оболонь»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Дата реєстрації	29.06.1993 р.
Розмір статутного капіталу	32 512 700,00 грн.
Уповноважені особи	Булах Ігор Васильович
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна
Код ЄДРПОУ	05391057
Види діяльності	Основний: 11.05 Виробництво пива Інші: 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 04212, місто Київ, вулиця Богатирська, будинок 3

Отже, компанія ПрАТ «Оболонь» зареєстрована 29.06.1993 р. за юридичною адресою: Україна, 04212, місто Київ, вулиця Богатирська, будинок 3. Керівником організації є Булах Ігор Васильович. Розмір статутного капіталу складає 32 512 700,00 грн. На момент останнього оновлення даних 08.03.2024 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення.

Історія підприємства «Оболонь», яке є приватним акціонерним товариством, почалася у 1980 році з відкриття Київського пивзаводу №3. Це відбулося на фоні проведення XXII Олімпійських ігор [45]. Після відновлення незалежності України у 1991 році, у 1993 році «Оболонь» було приватизовано і перетворено в закрите акціонерне товариство.

У 1998 році ЗАТ «Оболонь» стало першим в галузі, що отримало міжнародний сертифікат ISO-9001 версії 1994 року за системою управління якістю. Це свідчить про високий рівень управління процесами та здатність підприємства виробляти продукцію світового рівня. У 2004 році була запущена найбільша лінія розливу пива в Європі, з потужністю 110 тис. пляшок на годину. Цей крок дозволив заводу «Оболонь» увійти до топ-трійки найпотужніших пивоварень Європи [2]. В 2008 році ЗАТ «Оболонь» стало першим серед підприємств харчової промисловості, яке сертифікувало чотири системи управління одночасно.

У 2020 році «Оболонь» відсвяткувала свій 40-річний ювілей та отримала визнання, увійшовши до ТОП-25 інноваційних компаній України і ТОП-50 найкращих компаній року. У цей період також відбулося значуще оновлення брендів «Оболонь» і «Zibert», а також випущено нові сорти пива, сидру, безалкогольних напоїв та мінеральної води.

Компанія вивела на ринок нові продукти, такі як «Germanarich», «Оболонь Київське Міцне», «Obolon Premium Dark Brew», «Hardmix Tequila&Lime» у пляшках об'ємом 0,6 л, сидр «Ciber Rose», а також два нових смаки безалкогольних напоїв ТМ «Живчик». Крім того, компанія вперше на українському ринку представила нову категорію «хард зельцер» - слабоалкогольні напої.

Навіть у мінливих умовах російського вторгнення, «Оболонь» продовжує свою діяльність на ринку пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв. Корпорація включає в себе головне підприємство - ПрАТ «Оболонь», а також його дочірні підприємства та територіально відділені цехи.

Корпорація «Оболонь» складається з головного підприємства – досліджуваного ПрАТ «Оболонь» та дочірніх підприємств та територіально відділених цехів.

На рис. 2.1 наведемо організаційну структуру управління підприємством. Виробничий центр ПрАТ «Оболонь» управляє потужними виробничими фабриками та цехами, що входять до складу корпорації «Оболонь».

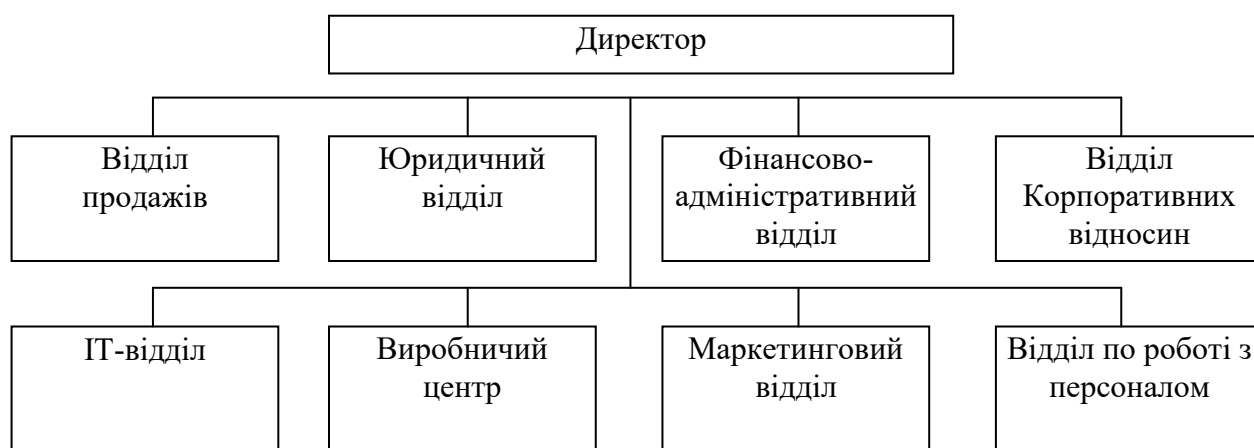


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» забезпечує постачання своєї продукції як на внутрішній ринок України, так і на експорт в країни Європи та Азії. Основна стратегія компанії спрямована на відповідь на вимоги та очікування клієнтів, забезпечуючи таким чином лідерську позицію на ринку пива та безалкогольних напоїв. Ключовий акцент робиться на увазі до збереження навколишнього середовища та врахуванні інтересів різних зацікавлених сторін [2].

Необхідною частиною даної стратегії є постійне вдосконалення системи управління, що відповідає стандартам та враховує тенденції розвитку вітчизняного ринку.

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

- підприємство є надійним партнером для постачальників і замовників при безумовному виконанні нормативних, законодавчих вимог, та договірних зобов'язань;

– постійне прагнення розвитку;

– обов'язком підприємства є постійне виконання очікувань замовників, щодо смакових якостей, зовнішнього оформлення, асортименту продукції та обслуговування;

– дії керівництва спрямовані на підвищення результативності системи управління;

– забезпечується підвищення мотивації співробітників і задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін.

Сучасне ПрАТ «Оболонь» представляє собою найбільшого національного виробника напоїв з повністю українським капіталом. Протягом понад чверті століття компанія утримує лідерство в експорті пива на внутрішньому ринку, нараховуючи понад 70 країн світу в своїй експортній карті. «Оболонь» також входить до топ-5 платників податків в Україні в своїй галузі.

Основним асортиментом продукції, яку виготовляє компанія, є пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода, слабоалкогольні напої та солод. Основні ринки збуту продукції корпорації охоплюють Україну, Молдову та країни Балтії [45].

Галузь, в якій діє компанія, визначається суворою конкуренцією та значним впливом цінового фактору на прийняття рішення про покупку. Основні види сировини, яку використовує «Оболонь» у виробництві, включають ячмінь, цукор, хміль, рисову січку, кукурудзяну крупу та солод, які закупаються як в українських виробників, так і за кордоном. У 2023 році загальний обсяг виробництва і продажів склав у внутрішній ринок - 58 865 786 дал., а експорт продукції - 2 790 371 дал.

Внаслідок війни, ініційованої російською федерацією, компанія «Оболонь» змушена була здійснити стратегічний поворот та знаходити можливості для подальшого функціонування. Навіть у надзвичайно важких

умовах військового конфлікту, «Оболонь» активно прагне підтримувати свій персонал, забезпечуючи стабільні робочі місця та надаючи їм високі та справедливі зарплати. Крім того, компанія виявляє підтримку українським військовим, які віддано та мужньо, навіть за ціною власного життя, захищають Україну та Європейські держави.

На сьогоднішній день джерела артезіанської води, що належать компанії «Оболонь», використовуються для виробництва питної води, включаючи безкоштовну передачу її військовим та людям, які опинилися в зоні конфлікту на розорених територіях України.

З початку 2022 року ПрАТ «Оболонь» стикається із труднощами щодо експорту своєї продукції через складні умови, спричинені вторгненням Росії в Україну. Блокування всіх морських портів та неможливість транспортування вантажів Чорним і Азовським морями змусили компанію використовувати інші види транспорту, зокрема, залізницю та автотранспорт.

На початку липня 2022 року у Стамбулі Туреччина, Росія, Україна та ООН уклали угоду про розблокування трьох українських портів на Чорному морі для експорту продовольства. Однак, нещодавно скасований експорт продукції у 2023 році викликав складнощі. Намагаючись вирішити цю проблему, влітку 2023 року був створений морський коридор, який Україна забезпечує власними зусиллями. На жаль, його потужностей наразі недостатньо для повноцінного відновлення експорту.

В контексті характеристики постачальників, посередників, споживачів та конкурентів ПрАТ «Оболонь», ми розглянемо їх згідно з моделлю п'яти конкурентних сил за М. Портером. В табл. 2.2 зведені чинники за цією моделлю та вказано характер їх впливу на конкурентну ситуацію.

У 2023 році обсяг ринку пива в Україні становив приблизно 122,8 млн декалітрів грн. Корпорація «Оболонь», яка представлена досліджуваним підприємством ПрАТ «Оболонь», володіла лідерською позицією, залишаючись на першому місці, а друге і третє місця займали компанії Carlsberg Group (частка ринку - 24%) і Перша приватна броварня (частка ринку - 18%).

Таблиця 2.2

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 додатков их 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

Проте, в умовах повномасштабної війни з Російською Федерацією, конкурентні позиції ПрАТ «Оболонь» відчутно погіршилися, зазнаючи принаймні 10% втрат. Таким чином, на сьогоднішній день, в 2023 році, лідерство на ринку перейшло до Carlsberg Group. Значна частина споживачів

перейшла на вітчизняні, більш доступні за ціною напої.

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

- реклама та продаж продуктів тільки дорослим;
- попередження споживачів про вплив продуктів на здоров'я;
- повага до закону і власні високі стандарти.

У рекомендаціях до комерційної діяльності ПрАТ «Оболонь» також враховується можливість придбання її продукцією неповнолітніми. Тому компанія взяла на себе зобов'язання використовувати зображення та рекламні матеріали, які не будуть особливо привабливими для неповнолітніх, утримуватися від залучення моделей, які мають або виглядають молодше 25 років, та не оплачувати продукт-плейсмент.

Таким чином, можна стверджувати, що ПрАТ «Оболонь» є стратегічно орієнтованим підприємством. У компанії функціонує інтегрована система управління, яка відзначається відповідальністю перед персоналом, споживачами, суспільством та державою. З метою покращення якості продукції та виробничих процесів компанія постійно оновлює обладнання, що дозволяє їй займати лідерську позицію за рівнем технічного оснащення не лише в Україні, а й в Європі. ПрАТ «Оболонь» акцентує своє позиціонування як національної компанії, що гідно представляє Україну у світі. Це визначає відповідальне ставлення до продукту, споживачів, персоналу та партнерів. Корпоративна відповідальність компанії виявляється у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі з суспільством.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

В процесі ефективного управління та сталого розвитку підприємства, велику вагу приділяють достовірній діагностиці фінансово-економічного стану. На етапі нестійкого розвитку однією з важливих проблем є обмеженість методології та нечітке визначення комплексу показників, що визначає

ефективність фінансово-економічного стану.

Основним напрямком зростання показників діяльності ПрАТ «Оболонь» є стимулювання сталого розвитку та підвищення ефективності роботи. Однак оцінка ефективності розвитку вимагає проведення адекватної діагностики фінансово-економічного стану підприємства, щоб визначити його поточний стан та визначити шляхи подальшого вдосконалення.

Фінансово-економічний стан підприємства можна описати як явище, що визначається сукупністю значень економічних показників, сформованих під час господарської діяльності у певний період. Умови, що склалися, включають об'єктивні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ПрАТ «Оболонь», що впливають на значення фінансово-економічних показників при повторних спостереженнях.

Отже, діагностика фінансово-економічного стану цього підприємства - це процес оцінки певної системи показників господарської діяльності, що формуються під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Мета полягає визначенні економічного стану об'єкта дослідження на конкретний момент часу та віднесенні його до певного класу стану.

Внаслідок проведення якісної діагностики фінансово-економічного стану підприємства, передусім, доцільно розрахувати основні економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь», що представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід, тис. грн.	5464827	5909426	8661928	3197101	58,50
Валовий прибуток, тис. грн.	1328819	993596	2589423	1260604	94,87
Чистий прибуток, тис. грн.	76798	-135094	1197966	1121168	у 14,59 р.б.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	5374464,5	5383484,5	5478106,0	103641,5	1,93
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	4178751,5	3960087,0	3741358,0	-437393,5	-10,47
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1195713,0	1423397,5	1736748,0	541035,0	45,25

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2389	2251	2055	-334	-13,98
Фондовіддача, грн.	1,31	1,49	2,32	1,01	77,03
Фондомісткість	0,07	0,07	0,05	-0,02	-27,41
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	1749,16	1759,26	1820,61	71,45	4,08
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	2287,50	2625,24	4215,05	1927,55	84,26
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,57	4,15	4,99	0,42	9,13

За результатами проведеної діагностики визначено, що у 2021 р. загальні обсяги чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» склали 5464827 тис.грн. У 2023 р. зафіксовано збільшення обсягів господарської діяльності (чистого доходу) на 3197101 тис.грн., або на 58,50 %, що становило 8661928 тис.грн. Валовий фінансовий результат, що відображає різницю між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції, відповідно зріс за досліджуваний період на 1260604 тис.грн., або на 94,87 %, що складало 2589423 тис.грн. у 2023 р.

Можна констатувати, що господарська діяльність ПрАТ «Оболонь» була прибутковою, водночас, слід констатувати, що підприємство характеризувалося зменшенням чистої прибутковості у 2022 р. Загальна вартість чистого фінансового результату у 2023 р. складала 1197966 тис.грн., що на 1121168 тис.грн., або у 14,59 разів більше, ніж у 2021 р.

Майновий стан підприємства ПрАТ «Оболонь» характеризувався достатньою стабільністю протягом аналізованого періоду. Отже, середньорічна вартість активів підприємства у 2023 р. збільшилась на 103641,5 тис.грн., або на 1,93 %, що сягало значення 5478106,0 тис.грн. Також, в складі активів найбільшу частку становили необоротні активи, середньорічна вартість яких складала 3741358,0 тис.грн., що на 437393,5 тис.грн., або на 10,47 % менше, ніж у 2021 р. Середньорічна вартість оборотних активів, відповідно, збільшилась на 541035,0 тис.грн., або на 45,25 %, що становило 1736748,0 тис.грн.

Можна говорити, що фондівіддача – це факторний показник, який характеризує ефективність використання основних засобів ПрАТ «Оболонь».

Значення індикатора свідчить про те, скільки продукції виготовлено та скільки представлено послуг на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби. Аналіз показав, що у 2023 р. встановлено певне зростання значення цього індикатора, а саме на 1,01 грн., або на 77,03 %, що становило 2,32 грн. Фондоозброєність у ПрАТ «Оболонь» відображалася вагомим позитивним значенням, що відображає значну ефективність використання основного капіталу ПрАТ «Оболонь».

Вагомим показником, що характеризує якісний стан використання персоналу слід вважати продуктивність праці. Так, у 2023 р. продуктивність праці на підприємстві ПрАТ «Оболонь» складала 4215,05 тис. грн./людину, що на 1927,55 тис.грн., або на 84,26 % більше, ніж у 2021 р.

Ефективне функціонування ПрАТ «Оболонь» у ринковій економіці визначається, переважно, результативністю системи управління майном, яка має на меті ефективне збереження та оптимальне використання активів підприємства. Оцінка стану майна виявляється ключовим аспектом діагностики фінансового положення суб'єктів господарювання. Цей процес дозволяє уникнути негативних тенденцій та знизити ризик банкрутства, оскільки виробництво неможливе без належного обладнання та оборотних активів. Управління майновим станом є важливим та стратегічно значущим чинником, спрямованим на забезпечення стійкого фінансового положення ПрАТ «Оболонь».

Характеристика майна підприємства ПрАТ «Оболонь» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Аналіз засвідчив, що у 2021-2023 рр. ПрАТ «Оболонь» збільшило власний потенціал щодо нарощування майна. Загальна вартість майна підприємства у 2023 р. складала 5615058 тис.грн., що на 189243 тис.грн., або на 3,49 % більше, ніж у 2021 р. Також, вартість необоротних активів фірми складала 3620540 тис.грн. (64,48 % структури майна), а оборотних активів – 1994518 тис.грн. (35,52 % структури майна).

Таблиця 2.4

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

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	4057998	74,79	3862176	72,31	3620540	64,48	-437458	-10,78	-10,31
в т.ч. основні засоби	3974114	73,24	3741276	70,05	3464064	61,69	-510050	-12,83	-11,55
2. Оборотні активи	1367817	25,21	1478978	27,69	1994518	35,52	626701	45,82	10,31
в т.ч. запаси	914584	16,86	908432	17,01	982646	17,50	68062	7,44	0,64
дебіторська заборгованість	438952	8,09	545905	10,22	867629	15,45	428677	97,66	7,36
грошові кошти	10695	0,20	15175	0,28	138747	2,47	128052	у 11,97 р.б.	2,27
Пасиви									
1. Власний капітал	2015545	37,15	2140513	40,08	3361607	59,87	1346062	66,78	22,72
в т.ч. зареєстрований капітал	65344	1,20	65344	1,22	65344	1,16	0	0,00	-0,04
нерозподілений прибуток	-387801	-7,15	-136383	-2,55	1204270	21,45	1592071	у 4,10 р.б.	28,59
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1321453	24,35	1119221	20,95	981844	17,49	-339609	-25,70	-6,87
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	2088817	38,50	2081420	38,97	1271607	22,65	-817210	-39,12	-15,85
Баланс	5425815	100,00	5341154	100,00	5615058	100,00	189243	3,49	х

ПрАТ «Оболонь» відзначалося вагомою часткою основних засобів в структурі активів, майже 61,7 % та достатньо низькою часткою запасів, а саме 17,50 %. Позитивна динаміка зафіксована у збільшенні вартості дебіторської заборгованості компанії у 2023 р. на 428677 тис.грн., або на 97,66%.

Аналіз пасивів ПрАТ «Оболонь» показав, що власний капітал характеризувався часткою в розмірі 59,87 % структури загальних зобов'язань, а поточні зобов'язання і забезпечення зафіксовані в розмірі 22,65 % структури. Сума зареєстрованого капіталу компанії була незмінною в розмірі 65344 тис.грн. Довгострокові зобов'язання і забезпечення складали 981844 тис.грн.,

що на 339609 тис.грн., або на 25,70 % менше, ніж у 2021 р. Поточні зобов'язання і забезпечення мали значення в обсязі 1271607 тис.грн., що на 817210 тис.грн., або на 39,12 % менше, ніж у 2021 р. ПрАТ «Оболонь» відрізнялося відповідною сумою нерозподіленого прибутку, а саме 1204270 тис.грн. у 2023 р., що на 1592017 тис.грн., або у 4,10 разів більше, ніж у 2021 р.

Оцінка фінансових результатів діяльності є цілеспрямованим процесом, спрямованим на визначення оптимальних методів використання ресурсів підприємства та структурування його коштів. Результати цього фінансового аналізу служать інструментом для прогнозування показників підприємства та його фінансової діяльності в цілому. Особливістю оцінки фінансових результатів діяльності ПрАТ «Оболонь» є його ринковий характер, що вказує на те, що оцінка не обмежується лише обліком витрат на придбання чи створення об'єкта дослідження. Вона охоплює всі ринкові фактори, включаючи ризик та час, ринкову кон'юнктуру, рівень конкуренції, мікро- та макроекономічне середовище, а також інші економічні особливості об'єкта дослідження.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

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

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5464827	5909426	8661928	3197101	58,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4136008	4915830	6072505	1936497	46,82
Валовий прибуток	1328819	993596	2589423	1260604	94,87
Інші операційні доходи	71166	47165	37683	-33483	-47,05
Адміністративні витрати	277185	325424	376805	99620	35,94
Витрати на збут	614887	674532	500202	-114685	-18,65
Інші операційні витрати	13049	32442	57015	43966	336,93

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Фінансовий результат від операційної діяльності	494864	8363	1693084	1198220	242,13
Фінансові витрати	220441	185036	122418	-98023	-44,47
Інші витрати	174799	0	139923	-34876	-19,95
Фінансовий результат до оподаткування	113936	-145371	1456414	1342478	1178,27
Чистий фінансовий результат	76798	-135094	1197966	1121168	1459,89

Результати представленої діагностики показали, що у 2023 р. спостерігалось збільшення чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» на 3197101 тис.грн., або на 58,50 %, що складало 8661928 тис.грн. Також, собівартість реалізованої продукції збільшилась на 1936497 тис.грн., або на 46,82 %, що складало 1936497 тис.грн. Обсяг валового прибутку ПрАТ «Оболонь» був на рівні 2589423 тис.грн., що на 1260604 тис.грн., або на 94,87 % більше, ніж у 2021 р.

Аналіз засвідчив, що у 2023 р. спостерігалось зростання адміністративних витрат на 99620 тис.грн., або на 35,94 % та зменшення витрат на збут на 114685 тис.грн., або на 18,65 %, що складало 376805 тис.грн. та 500202 тис.грн. відповідно.

Фінансовий результат від операційної діяльності ПрАТ «Оболонь» збільшився на 1198220 тис.грн., або у 2,42 рази, що складало 1693084 тис.грн. Компанія є платником податку на прибуток. ПрАТ «Оболонь» характеризувалося позитивним значенням чистого фінансового результату у 2023 р. в сумі 1197966 тис.грн., що у 14,59 рази більше, ніж у 2021 р.

Фінансовий стан підприємства - це його здатність фінансувати свою діяльність, враховуючи наявність та розміщення фінансових ресурсів, ефективність їх використання, а також взаємодію з іншими юридичними та фізичними особами, платоспроможність та фінансова стійкість. Фінансовий стан може бути класифікований як стійкий, нестійкий або кризовий. Здатність ПрАТ «Оболонь» забезпечувати своєчасні платежі та фінансувати діяльність на розширеній основі свідчить про його позитивний фінансовий стан.

Основною метою аналізу фінансового стану є виявлення та усунення недоліків у фінансовій діяльності, а також визначення резервів для поліпшення фінансового стану та платоспроможності підприємства ПрАТ «Оболонь».

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ПрАТ «Оболонь» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ПрАТ «Оболонь»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,65	0,71	1,57	0,91	139,53
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,11	0,10	2031,03
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-721000	-602442	722911	1443911,0	200,27
Коефіцієнт автономії	0,37	0,40	0,60	0,23	61,16
Коефіцієнт фінансової залежності	2,69	2,50	1,67	-1,02	-37,95
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,59	0,67	1,49	0,90	152,40
Коефіцієнт оборотності активів	1,02	1,10	1,58	0,56	55,50
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,76	2,84	3,15	0,38	13,91
Рентабельність господарської діяльності, %	2,26	-2,44	20,79	18,53	x
Рентабельність власного капіталу, %	3,88	-6,50	43,55	39,66	x
Рентабельність продукції, %	8,69	-0,11	24,64	15,95	x

Таким чином, за результатами представленої діагностики слід зазначити, що компанія ПрАТ «Оболонь» характеризувалася нестійким значенням окремих індикаторів фінансового стану протягом досліджуваного періоду. Так, коефіцієнт загальної ліквідності при нормативному значенні більше 1 у 2023 р. збільшився на 0,91 пункт до значення 1,57, яке встановлено в межах нормативу. Водночас, коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризувався незадовільним та низьким значенням на рівні 0,11, що характеризує недостатній рівень платоспроможності ПрАТ «Оболонь» у 2023 р. Чистий оборотний капітал був позитивним лише протягом 2023 р. та відзначався досить вагомим значенням в розмірі 722911 тис.грн. Коефіцієнт автономії відображав високе та позитивне значення на підприємстві ПрАТ «Оболонь» лише у 2023 р., коли значення

даного індикатора становило 0,60, що на 0,23 пункти більше, ніж у 2021 р. Коефіцієнт фінансової стійкості у 2023 р. мав позитивне та вагоме значення. Підприємство ПрАТ «Оболонь» здійснювало господарську діяльність у 2023 р. ефективно, про що свідчили позитивні значення показників рентабельності господарської діяльності, власного капіталу та продукції.

2.3. Оцінка системи управління збутовою діяльністю на підприємстві

ПрАТ «Оболонь» є одним з найбільших виробників пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв в Україні. У їх профільному портфелі представлено понад 120 видів пива, слабоалкогольних та безалкогольних продуктів. Компанія реалізує свою продукцію як за допомогою власного відділу продажів, так і через співпрацю з посередниками, включаючи крупних дистриб'юторів. При співпраці з посередниками, зокрема з великими дистриб'юторами, ПрАТ «Оболонь» надає певні привілеї, такі як мінімальні ціни, підтримка у просуванні продукції, ексклюзивні права на реалізацію в їх сегменті, фінансові пільги, включаючи відстрочку платежу та інші преференції.

Наведемо наступну схему взаємодії ПрАТ «Оболонь» із дистриб'юторами у товаропровідному ланцюжку напоїв, яка представлена на рис. 2.2.

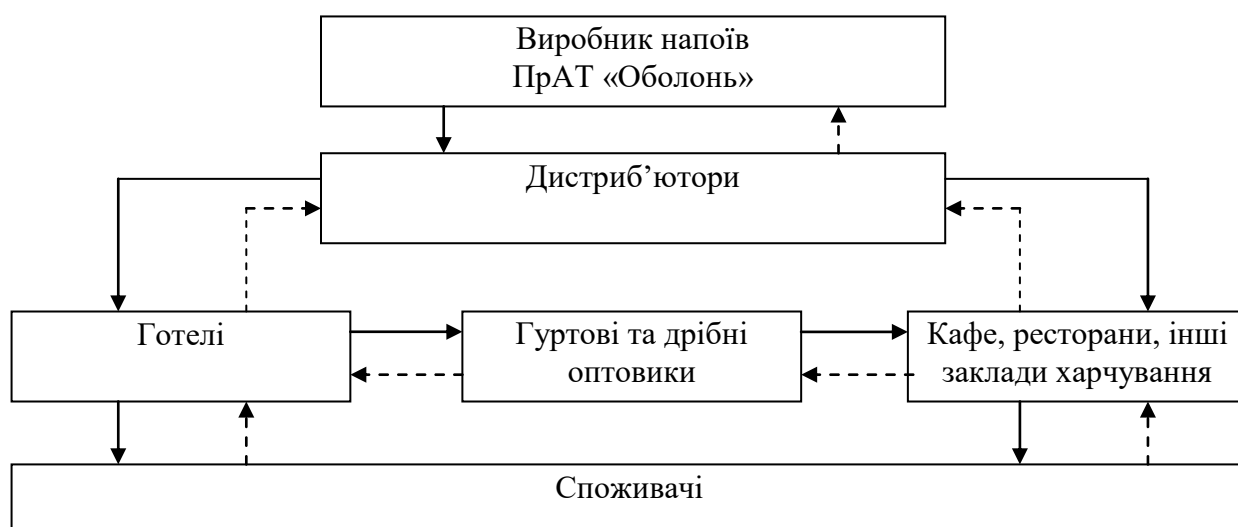


Рис. 2.2. Схема роботи ПрАТ «Оболонь» у товаропровідному ланцюжку пива, слабоалкогольної та безалкогольної продукції

Отже, із зазначеного рисунку можна зробити висновок, що дистриб'ютори, що співпрацюють із ПрАТ «Оболонь», виступають посередниками в ланцюжку постачання пива, слабоалкогольних та безалкогольних продуктів між виробником, включаючи інші компанії корпорації «Оболонь», з одного боку, і роздрібними структурами, дрібнооптовими компаніями і сектором HoReCa – з іншого боку.

Отже, ПрАТ «Оболонь» забезпечує доставку свого товару як через власний відділ продажів, так і через посередників, в магазини та заклади сектору HoReCa по всій території України. Компанія обслуговує значну кількість торгових точок, розташованих у різних областях України.

На сьогоднішній день ПрАТ «Оболонь» має 10 регіональних представництв та складів по всій країні, їхня загальна площа складає близько 10 тис. квадратних метрів. Відділ продажів, який відповідає за збут пива, слабоалкогольних та безалкогольних продуктів, нараховує 86 співробітників за результатами 2022 року.

На рис. 2.3 наведемо організаційну структуру відділу збуту ПрАТ «Оболонь».

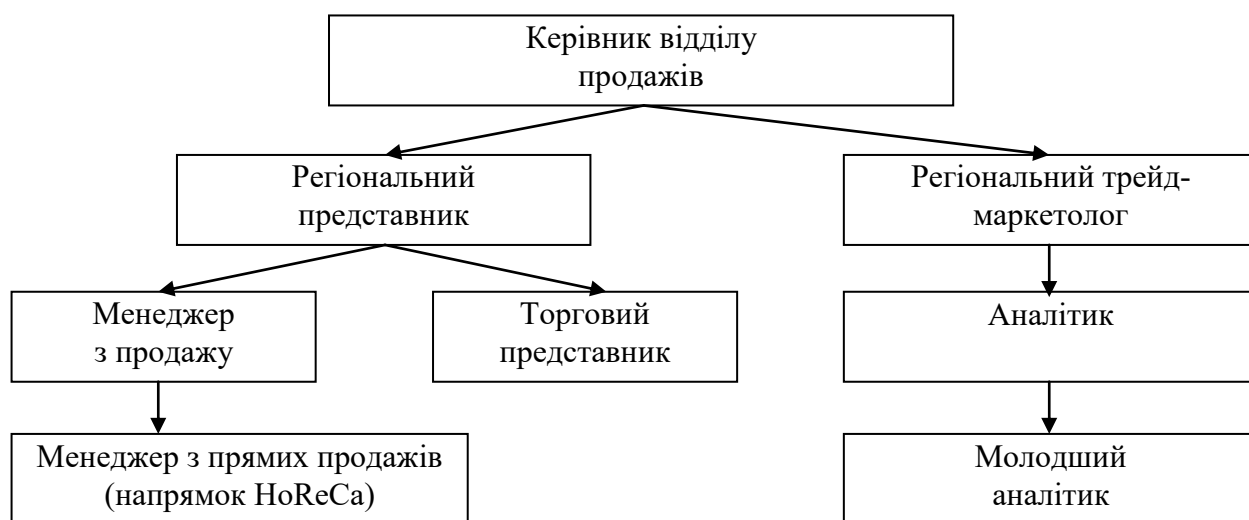


Рис. 2.3. Структура відділу збуту ПрАТ «Оболонь»

Як можна побачити за наведеної структури, за дистрибуцією 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.

Розглянемо обсяги продажів ПрАТ «Оболонь», які забезпечують регіональні представництва на ввірених їм територіях (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні показники продажів за регіональними представництвами

ПрАТ «Оболонь» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Регіональне представництво у м. Львів	327890	384113	571687	243798	74,4
Регіональне представництво у м. Рівне	377073	295471	277182	-99891	-26,5
Регіональне представництво країни Америки	147550	106370	251196	103646	70,2
Регіональне представництво у м. Одеса	628455	525939	857531	229076	36,5
Регіональне представництво країни Східної Азії, Австралії та Океанії	196734	177874	250156	53423	27,2
Регіональне представництво країни Африки, Близького Сходу та Середньої Азії	242912	151754	168908	-74004	-30,5
Регіональне представництво у м. Дніпро	1245981	1705460	2597712	1351732	108,5
Регіональне представництво країни Європи	1065641	1093244	1559147	493506	46,3
Регіональне представництво у м. Полтава	450848	391204	481170	30322	6,7
Регіональне представництво у м. Київ	781744	1077997	1647239	865495	110,7
Загальний обсяг продажів	5464827	5909426	8661928	3197101	58,5

Отже, згідно з табл. 2.7, протягом періоду 2021-2023 років обсяги продажів ПрАТ «Оболонь» у всіх регіональних представництвах зросли на 3 197 101 тис. грн., що становить приріст +58,5%. Найбільший внесок у цей ріст здійснили наступні регіональні представництва: у м. Дніпро – зростання на 1 351 732 тис. грн. або 108,5%; у м. Київ – зростання на 865 495 тис. грн. або

110,7%; у м. Львів – зростання на 243 798 тис. грн. або 74,4%; у м. Одеса – зростання на 229 076 тис. грн. або 36,5%.

Розглянемо тепер обсяги продажів ПрАТ «Оболонь» за окремими складовими розподілу, як показано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Обсяги продажів ПрАТ «Оболонь» за окремими напрямками
розподілу у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Торгівельні мережі	2 185 931	3 151 934	5 012 381	2 826 450	129,30
Посередники	2 623 117	2 035 206	2 494 635	-128 482	-4,90
Заклади HoReCa	655 779	722 286	1 154 912	499 133	76,11
Загальний обсяг продажів	5 464 827	5 909 426	8 661 928	3 197 101	58,50

Отже, згідно з табл. 2.8, у 2023 році в порівнянні з 2021 роком найбільше зростання спостерігалось у сегменті торгівельних мереж – на 129,3% або на 2 826 450 тис. грн. Протилежні тенденції відзначалися у сегменті посередників (дистриб'ютори, інші посередники) зі скороченням обсягу продажу на 4,9%, тоді як сектор HoReCa відзначився зростанням на 76,11% (499 133 тис. грн). Зміни в структурі продажів показують, що якщо у 2021 році головну роль відігравали посередники (48%), то у 2023 році ключовим напрямком розподілу стали торгівельні мережі, їх частка склала 57,9%.

Отже, загалом система управління збутом пива, слабоалкогольних та безалкогольних продуктів ПрАТ «Оболонь» вважається ефективною. Як вказано вище, управління асортиментом на підприємстві базується на інформації, наданій відділом продажів. При цьому компанія, яка є лідером вертикального каналу збуту, повинна постійно підтримувати і розвивати свій потенціал як провідного виробника напоїв та експортера в Україні. Для досягнення цієї мети важливо ефективно співпрацювати з дистриб'юторами, торговими мережами, іншими посередниками та сектором HoReCa, допомагаючи їм збільшувати обсяги продажів та задовольняти потреби клієнтів. Важливим є також усунення конфліктів, розбіжностей та взаємодія з

усіма учасниками каналів розподілу на основі взаємовигідних умов.

У цілому можна відзначити, що протягом 2023 року ПрАТ «Оболонь» покращило усі свої фінансово-економічні показники, що свідчить про значну ефективність збутової діяльності, особливо в умовах воєнного стану.

Зазначена інформація свідчить про гнучкість збутової стратегії підприємства, яка дозволила ефективно адаптувати механізми збуту в умовах обмежених можливостей експорту, пошкодженої логістичної інфраструктури та скороченої мережі дистрибуції. Наприклад, у 2022 році ПрАТ «Оболонь» тимчасово закрило свої представництва у Херсоні, Миколаєві та Харкові, переносючи їх в міста Рівне та Полтава. Основним досягненням підприємства стало не лише збереження обсягів продажів, а й їх зростання в порівнянні з 2021 роком, навіть за рахунок часткового розвитку експорту, який збільшився в національній валюті.

Аналізуючи проблеми управління збутом на підприємстві ПрАТ «Оболонь», можна визначити кілька ключових аспектів на основі проведеного аналітичного дослідження:

1. Скорочення персоналу. За період дослідження помітно зменшилася кількість працівників у ПрАТ «Оболонь», зокрема тих, хто відповідав за збутову діяльність. Це є результатом оптимізації витрат, спричиненої воєнною економікою та переформатуванням регіональних торгових представництв через військові конфлікти.

2. Фінансові досягнення. Позитивною рисою управління збутом є зростання чистого доходу та прибутку ПрАТ «Оболонь» протягом 2021-2023 рр. Це особливо значуще, враховуючи тимчасове зменшення чистого збитку у 2022 році. Також відзначено задовільні показники рентабельності та ділової активності.

3. Управління дебіторською заборгованістю. Погіршення оборотності дебіторської заборгованості вказує на необхідність збалансувати платіжну дисципліну та уникнути кризи ліквідності для підприємства, особливо при зростанні залежності від залучених коштів.

4. Логістичні труднощі та експортні обмеження. Ускладнення логістики та експортних операцій через воєнні дії та блокаду портів стали важливими викликами для підприємства. Часткове вирішення проблем було досягнуто лише влітку 2023 року.

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

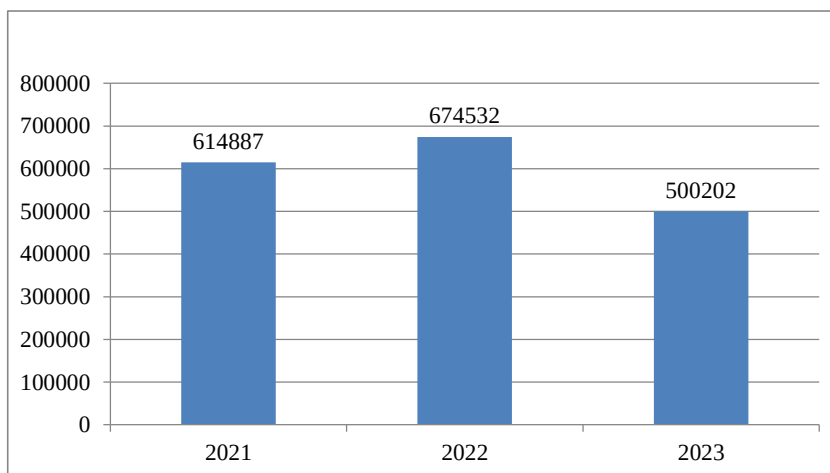


Рис. 2.4. Динаміка витрат на збут ПрАТ «Оболонь» у 2021-2023 рр.

За наданими даними можна визначити, що підприємство збільшило збутові витрати протягом 2021-2022 рр. – від 614 887 тис. грн. до 674 532 тис. грн., що представляє зростання на 9,7 %. Це зростання було обумовлене потребою в збільшенні обсягів продажів, які зменшилися після 2022 року. Проте у 2023 році витрати на збут впали на 25,8 %, скорішаючись до 500 202 тис. грн. Загальна зміна за цей період склала 114 685 тис. грн. (-18,7 %), свідчаючи про те, що ПрАТ «Оболонь» приділяє увагу скороченню витрат на збут і намагається робити їх більш ефективними з метою отримання більшої віддачі.

Крім того, не зважаючи на попереднє збільшення витрат на збут, ПрАТ «Оболонь» вдалося збільшити свій чистий прибуток упродовж останнього року, як вже було зазначено. Порівняно зростання обсягів збуту в

період з 2021 по 2023 роки склало +58,5%, з 5 464 827 тис. грн. у 2021 році до 8 661 928 тис. грн. у 2023 році. Важливим аспектом є те, що витрати на збут скоротилися на 18,7%, що значно менше, ніж темп приросту виручки від реалізації. Ця динаміка витрат на збут свідчить про ефективність вкладень у дистрибуцію та маркетинг на ринку.

Наведемо сформовану на підставі проведеного дослідження 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
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. 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	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-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 на 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

Таким чином, в цілому система збуту ПрАТ «Оболонь» є ефективною, прибутковою та добре організованою, приносячи компанії значний дохід. Незважаючи на очевидні переваги такої системи, слід відзначити значні витрати, які компанія повинна нести для підтримки її функціонування в умовах війни. Це може призвести до зменшення чистого прибутку, що є небажаним. З іншого боку, SWOT-аналіз свідчить про наявність достатньо можливостей для використання потенціалу та уникнення можливих загроз. Для цього важливо, щоб підприємство удосконалило свою збутову політику, враховуючи усі аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища.

2.4. Удосконалення системи управління збутовою діяльністю на підприємстві

Дослідження вказує на те, що співпраця з посередниками вимагає від ПрАТ «Оболонь» менших витрат порівняно з прямими продажами. Однак прямі продажі продовжують демонструвати свою ефективність, особливо в контексті превалювання збуту через торгівельні мережі та заклади HoReCa порівняно із посередниками. 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» створює привабливі умови для співпраці, надаючи їм переваги під час реалізації продукції. При цьому можливе надання певним посередникам спеціальних умов продажу через масштаб ефективності виробництва.

2. Створення вигідних умов для дистриб'юторів та дилерів. Підприємство активно співпрацює з посередниками, залучаючи територіальних менеджерів у переговори та укладання угод. Умови співпраці включають закріплення асортименту, регулярне зниження цін з ротацією асортименту, бонуси та оплату транспортування.

3. Надання організаційної та мерчендайзингової підтримки посередникам. Відділ збуту ПрАТ «Оболонь» забезпечує дистриб'юторів та дилерів тренінгами з продукції, сприяючи їхній інформованості та забезпечуючи успішні продажі. Це важливий аспект в контексті підвищення продуктивності співпраці.

ПрАТ «Оболонь» володіє добре структурованою системою збуту для своєї пивної, безалкогольної та слабоалкогольної продукції, яка є ключовим механізмом для збільшення обсягів продажів та укріплення позицій на ринку [68]. Останнім часом відбулося зростання прямих продажів, призвело до невеликого зменшення обсягів через дистриб'юторів та сектору HoReCa.

Для досягнення ефективності управління системою збуту ПрАТ «Оболонь» повинне продовжувати розвивати прямі продажі та одночасно акцентувати увагу на задоволенні потреб закладів сегменту HoReCa. З іншого боку, компанії слід активно працювати над зменшенням витрат під час взаємодії з дистриб'юторами, максимізуючи вигоди від цього партнерства.

Ефективне проєктування моделі збуту пивної, безалкогольної та слабоалкогольної продукції, яке базується на повному задоволенні потреб контрагентів через вчасне та повне виконання замовлень, сприятиме значному зменшенню витрат збуту. Це, в свою чергу, є ключовим елементом для забезпечення доступності високоякісних, ефективних і безпечних напоїв, спрямованих на задоволення потреб споживачів.

Напрямки стратегічного розвитку системи збуту підприємства ПрАТ «Оболонь» представлено на рис. 2.5.

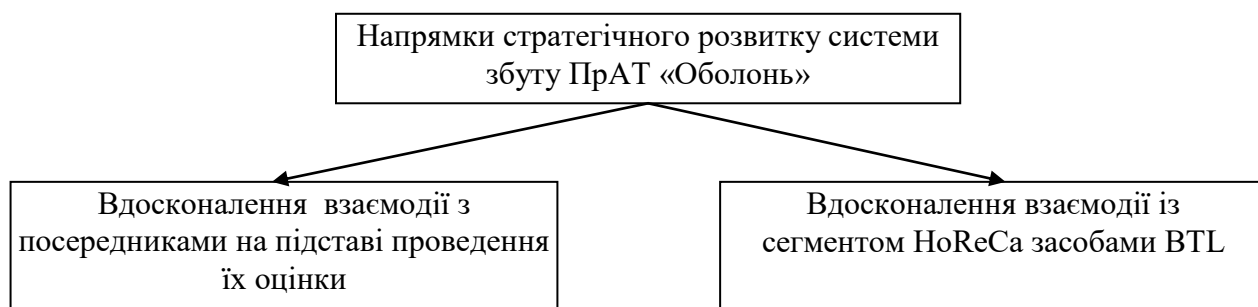


Рис. 2.5. Напрямки стратегічного розвитку системи збуту ПрАТ «Оболонь»

Один із ключових шляхів для підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» полягає у вдосконаленні взаємодії з закладами сфери гостинності (HoReCa) через впровадження заходів з BTL (Below The Line). Термін «HoReCa» визначає сферу індустрії гостинності, включаючи готелі, ресторани, кафе та обслуговування за столами.

HoReCa є скороченням від Hotel, Restaurant, Cafe/Catering (готель, ресторан, кафе/кейтеринг). Це поняття активно використовується у галузі громадського харчування та готельного бізнесу, об'єднуючи в собі різноманітні компанії та установи, що надають послуги для цього сектора, такі як постачальники устаткування, виробники продуктів і послуг для готелів, ресторанів, барів і кафе.

Важливим аспектом продажів у сфері гостинності (HoReCa) є спеціальний напрям, пов'язаний зі збутом, іноді відомий як on-trade, відмінний від роздрібу (off-trade). Його особливість полягає в тому, що клієнт вживає куплений продукт безпосередньо в місці його придбання.

З метою оптимізації збуту в сегменті HoReCa рекомендується запровадження BTL-кампанії під назвою «Bar Tender». Ця кампанія спрямована на підвищення продажів пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» у каналі HoReCa.

Далі розглянемо організацію BTL-компанії, що спрямована на збільшення обсягів реалізації компанії в сегменті HoReCa – пропонується проведення BTL-кампанії «Bar Tender», спрямованого на підвищення продажів напоїв ПрАТ «Оболонь», зокрема, пива у кегах у каналі HoReCa.

1. Цілі кампанії:

- збільшення частки присутності брендів ПрАТ «Оболонь» в HoReCa по відношенню до часток конкурентів;
- підвищення поточності пива «Оболонь» в каналі HoReCa в цілому.

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 2024 р.

2 етап: 1 травня – 31 липня 2024 р.

3 етап: 1 вересня – 31 грудня 2024 р.

4. Завдання програми:

- мотивація барменів;
- збільшення об'єму закупівель;
- нарощування обороту;
- збільшення обсягу продажів.

5. Механізм реалізації кампанії наступний:

При замовленні пива в кегах об'ємом 30 і 50 л в рамках програми Bar Tender учасники отримують спеціальний стикер зі скретч-шаром. Під цим шаром ховається унікальний код, який можна використовувати для реєстрації на веб-сайті <https://obolon.ua/>. Кожен придбаний кег призводить до нарахування певної кількості балів. При реєстрації в особистому кабінеті на сайті, учасник отримує індивідуальний рахунок балів, які можна щомісячно обмінювати на подарункові сертифікати для покупок побутової техніки у мережі магазинів побутової техніки та електроніки. Замовлення сертифікату можливе через особистий кабінет на сайті, а доставка здійснюється кур'єрською службою. Учасники програми можуть самостійно відслідковувати накопичення балів, розміщуючи стикери в Щоденнику Bar Tender.

6. Мотивація продажів.

Для залучення персоналу закладів до участі в програмі, представники ПрАТ «Оболонь» відвідують точки HoReCa, де надають інформацію про акції компанії «Оболонь» та мотиваційні програми. Після цього учасники можуть укласти договір з планом продажів на найближчий календарний місяць на веб-сайті <https://obolon.ua/> в розділі "Партнерство".

Зі свого боку, регіональні менеджери ПрАТ «Оболонь»:

- збирають особисті дані учасників;
- формують базу даних (БД) програми на основі звітних форм;

- щомісячно актуалізують базу даних учасників програми.

7. Програма лояльності BAR – TEAM.

Крім основної програми, учасники Bar Tender мають можливість долучитися до додаткових мотиваційних заходів, які включають конкурси та інші події, організовані компанією ПрАТ «Оболонь». Учасники можуть здобувати додаткові бали, беручи участь у цих активностях.

На веб-сайті <https://obolon.ua/> в розділі «Партнерство» планується створення вкладки «Між нами, барменами», доступної лише для зареєстрованих учасників програми Bar Tender. Цей розділ буде функціонувати як колективний тематичний блог. Модерація забезпечить виведення на екран лише схвалених повідомлень, за які учасники отримують призові бали. Тизери, або перші речення тексту, з'являтимуться у стрічці для зручності учасників.

В якості бонусу найбільш активні члени клубу BAR - TEAM щокварталу отримують подарункові сертифікати з програми «Враження в подарунок» на суму від 2 000 до 15 000 грн., що додатково мотивує їх працювати ефективніше.

У табл. 2.10 наведемо бюджет BTL-кампанії Bar Tender та мотиваційної програми BAR – TEAM.

Таблиця 2.10

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/	2 686,19
Інформаційна підтримка	1 343,09
Витрати на рекрутинг	1 746,02
Скретч-карти, куар-коди	839,43
Стикери	1 007,32
Створення та актуалізація БД	1 813,18
Подарункові сертифікати для учасників	23 839,92
Інші витрати	302,2
Разом	33 577,35

Отже, бюджет кампанії Bar Tender та мотиваційної програми BAR – TEAM складає 33,577 млн. грн.

Тепер необхідно розрахувати очікувану ефективність заходів з удосконалення збуту – проведення BTL-кампанії Bar Tender. Відділом збуту ПрАТ «Оболонь» прогножуються наступні результати від реалізації програми (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

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 2024 р.) - 4662	60
76	2 етап (1 травня - 31 липня 2024 р.) - 6588	87
114	3 етап (1 вересня - 31 грудня 2024 р.) - 11104	98

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.

Додатковий обсяг продажів пива від брендів ПрАТ «Оболонь», передбачений в рамках цієї програми, становить 1 370 620 літрів. При цьому очікується досягнення визначених показників СРР, які визначені в бюджеті заходу, який подано в табл. 2.10:

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:

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

За плановою ціною кегового пива брендів ПрАТ «Оболонь» у 2024 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, враховуючи заплановану реалізацію програми у 2024 році, ПрАТ «Оболонь» очікує отримання додаткового прибутку у розмірі 5 540 145 гривень. Внаслідок проведення цієї компанії передбачається, що частка ринку ПрАТ «Оболонь» збільшиться на 1,8 відсоткових пункти.

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

$$E_{кп} = \frac{\Delta \text{продажів, \%}}{\Delta \text{"частки _голосу", \%}}, \geq 1,0 \quad (2.1)$$

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 продажів 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 пива марок ПрАТ «Оболонь» внаслідок BTL-заходу:

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

Чим вище значення даного показника, тим ефективніше збуту пивних брендів на ринку. Отримане значення означає, що кожний додатковий % приросту витрат на збут забезпечив приріст продажу у 1,66 %.

Планові показники ефективності реалізації BTL-кампанії Bar Tender та мотиваційної програми BAR – TEAM у ПрАТ «Оболонь» представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Планові показники ефективності реалізації BTL-кампанії Bar Tender та мотиваційної програми BAR – TEAM у ПрАТ «Оболонь» у 2024 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

Отже, підводячи підсумки, можна стверджувати, що проведення BTL-кампанії для просування кегового пива брендів ПрАТ «Оболонь» Bar Tender у каналі HoReCa є ефективним за наступними причинами:

- сприяє збільшенню обсягів продажу пива та відповідно доходів;
- підвищує обізнаність споживачів щодо торгівельних марок ПрАТ «Оболонь»;
- стимулює лояльність торгових партнерів до марок компанії.

Враховуючи ці переваги, використання інструментарію BTL та активізація каналу збуту HoReCa є обґрунтованим для оптимізації процесів продажу пивної продукції ПрАТ «Оболонь» та зміцнення сприйняття брендів у цьому сегменті.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки системи та напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що компанія ПрАТ «Оболонь» здійснює діяльність з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Окрім цього, компанія має дозволи на гуртову та роздрібну торгівлю напоями, діяльність транспортних агентств. Стратегія ПрАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін

2. Визначено, що ПрАТ «Оболонь» є стратегічно орієнтованою компанією, яка визначається інтегрованою системою управління. Ця система забезпечує відповідальність перед персоналом, споживачами, суспільством та державою. Компанія вдосконалює якість своєї продукції та виробничих процесів, систематично оновлюючи обладнання. Такий підхід дозволяє "Оболоні" бути одним із лідерів за рівнем технічного оснащення, як в Україні, так і в Європі. «Оболонь» акцентує своє позицію як національна компанія, яка гідно представляє Україну на світовому ринку. Це визначає відповідальний підхід до власної продукції, відносин із споживачами, персоналом та партнерами. Корпоративна відповідальність компанії виявляється у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством.

3. Аналіз показав, що у 2021 р. загальні обсяги чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» складали 5464827 тис.грн. У 2023 р. зафіксовано збільшення обсягів господарської діяльності (чистого доходу) на 3197101 тис.грн., або на 58,50 %, що становило 8661928 тис.грн. Валовий фінансовий результат, що відображає різницю між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції, відповідно зріс за досліджуваний період на

1260604 тис.грн., або на 94,87 %, що складало 2589423 тис.грн. у 2023 р.

4. Узагальнено, що ПрАТ «Оболонь» є одним з провідних національних виробників пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв, визначаючись як одне з найбільших підприємств у цій галузі. У своєму асортименті компанія має понад 120 видів напоїв. Продукція реалізується як за допомогою внутрішнього відділу продажу компанії, так і через посередників.

5. Обґрунтовано, що в цілому ПрАТ «Оболонь» має дієву систему збуту, яка є прибутковою, добре організованою та приносить компанії прибуток. Проте, незважаючи на переваги цієї системи, виникають серйозні проблеми – в умовах конфлікту, компанія примушена витратити значні кошти на її утримання, що негативно впливає на чистий прибуток. З іншого боку, за результатами SWOT-аналізу виділяється, що ПрАТ «Оболонь» має достатньо можливостей для використання наявних переваг та уникнення потенційних загроз.

6. Для поліпшення результативності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» визначено важливий напрямок – вдосконалення взаємодії з закладами HoReCa через впровадження заходів з BTL. З метою оптимізації збуту в секторі HoReCa пропонується проведення BTL-кампанії «Bar Tender», спрямованої на підвищення продажів пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв в цьому сегменті компанії.

7. Доведено, що проведення BTL-кампанії, спрямованої на підтримку кегового пива брендів ПрАТ «Оболонь» в каналі HoReCa, виявляється ефективним за рядом причин: збільшує обсяги продажів та, відповідно, прибуток; підвищує обізнаність споживачів щодо торгівельних марок компанії; сприяє формуванню лояльності торгових партнерів до марок. Загалом, використання інструментарію BTL та активізація каналу збуту HoReCa є обґрунтованими для покращення продажів пивної продукції компанії ПрАТ «Оболонь».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження удосконалення управління збутовою діяльністю на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що управління збутовою діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки, з оглядом на маркетинг, визначається як комплексний процес, що включає в себе планування, організацію, мотивацію та контроль всіх аспектів збуту. Його метою є формування та досягнення збутових цілей. Створення системи управління збутом на промисловому підприємстві, згідно з запропонованою моделлю, сприятиме ефективному управлінню збутовою діяльністю, акцентуючи увагу на ринковому попиті, інтеграції функцій збуту, забезпечення, менеджменту та їхньої орієнтації на повне задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.

2. Обґрунтовано, що система управління збутом представляє собою комплекс взаємопов'язаних компонентів, спрямованих на досягнення єдиної мети - оптимізації управління запасами. Особлива увага в процесі її функціонування приділяється оцінці ефективності, оскільки вона встановлює зворотний зв'язок між економічними потоками системи управління збутовими запасами і стратегією розвитку підприємства. При оцінці збутової діяльності підприємства необхідно визначити методи дослідження цієї сфери.

3. Встановлено, що у процесі управління підприємствами та визначення ефективності їх збутової діяльності важливо вчасно впроваджувати стратегічні зміни. Це необхідно для адаптації до високої динамічності та ступеня невизначеності зовнішнього середовища, різної масштабності об'єктів управління та врахування великої диференціації видів економічної діяльності. Також слід враховувати значущість та багатогранність різних видів діяльності, а також враховувати вихід за межі вітчизняних підприємств на світовому ринку, починаючи з їхніх вихідних позицій.

4. Визначено, що нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління збутовою діяльністю визначається законами, постановами,

регуляторними актами та іншими правовими документами, які регулюють взаємовідносини між учасниками ринкових відносин у цій сфері. Нормативна база створює необхідні рамки для здійснення ефективного та законного управління збутовою діяльністю підприємств.

5. Доведено, що інформаційне забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства - це система збору, аналізу та обробки даних, спрямована на підтримку ефективного прийняття рішень у сфері збуту продукції чи послуг. Інформаційне забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства включає в себе різноманітні види інформаційних систем, спрямованих на забезпечення ефективного контролю, аналізу та прийняття стратегічних рішень у збуті продукції чи послуг.

6. Встановлено, що компанія ПрАТ «Оболонь» здійснює діяльність з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Окрім цього, компанія має дозволи на гуртову та роздрібну торгівлю напоями, діяльність транспортних агентств. Стратегія ПрАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін

7. Аналіз показав, що у 2021 р. загальні обсяги чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» складали 5464827 тис.грн. У 2023 р. зафіксовано збільшення обсягів господарської діяльності (чистого доходу) на 3197101 тис.грн., або на 58,50 %, що становило 8661928 тис.грн. Валовий фінансовий результат, що відображає різницю між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції, відповідно зріс за досліджуваний період на 1260604 тис.грн., або на 94,87 %, що складало 2589423 тис.грн. у 2023 р.

8. Узагальнено, що ПрАТ «Оболонь» є одним з провідних національних виробників пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв, визначаючись як одне з найбільших підприємств у цій галузі. У своєму асортименті компанія має

понад 120 видів напоїв. Продукція реалізується як за допомогою внутрішнього відділу продажу компанії, так і через посередників.

9. Обґрунтовано, що в цілому ПрАТ «Оболонь» має дієву систему збуту, яка є прибутковою, добре організованою та приносить компанії прибуток. Проте, незважаючи на переваги цієї системи, виникають серйозні проблеми – в умовах конфлікту, компанія примушена витратити значні кошти на її утримання, що негативно впливає на чистий прибуток. З іншого боку, за результатами SWOT-аналізу виділяється, що ПрАТ «Оболонь» має достатньо можливостей для використання наявних переваг та уникнення потенційних загроз.

10. Для поліпшення результативності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» визначено важливий напрямок – вдосконалення взаємодії з закладами HoReCa через впровадження заходів з BTL. З метою оптимізації збуту в секторі HoReCa пропонується проведення BTL-кампанії «Bar Tender», спрямованої на підвищення продажів пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв в цьому сегменті компанії.

11. Доведено, що проведення BTL-кампанії, спрямованої на підтримку кегового пива брендів ПрАТ «Оболонь» в каналі HoReCa, виявляється ефективним за рядом причин: збільшує обсяги продажів та, відповідно, прибуток; підвищує обізнаність споживачів щодо торгівельних марок компанії; сприяє формуванню лояльності торгових партнерів до марок. Загалом, використання інструментарію BTL та активізація каналу збуту HoReCa є обґрунтованими для покращення продажів пивної продукції компанії ПрАТ «Оболонь».

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. 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.
4. 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.
5. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Київ. : Центр учбової літератури, 2017. 240 с.
6. Белінський П.І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом. Чернівці: Рута, 2017. 28 с.
7. Березін І. С. Маркетинг і дослідження ринку. Київ : Ділова Література, 2016. 416 с.
8. Біловодська О.А., Симоненко М. Ю. Теоретичні підходи використання маркетингових систем на етапах життєвого циклу товару. 2022. №2. С. 14-21.
9. Благоразумова О.В., Гавриш О.М., Зудова І.Ю. Економіка підприємства: підручник. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2018. 451 с.
10. Болт Г. Дж. Практичний посібник з управління збутом. Київ : Економіка, 2015. 503 с.
11. 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.
12. Бурцев В. В. Внутрішній контроль збутової діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання. Менеджмент в Україні і за кордоном. 2014.

№ 6. С. 47-52.

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

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

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

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

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

18. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств К.О. Глазкова Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами 2021. № 3. С. 102-107.

19. 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.

20. Дайан А., Букерель Ф., Ланкар Р. Академія ринку : Маркетинг. Київ : Економіка, 2013. 572 с.

21. 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.

22. Еванс Дж. Маркетинг / Дж. Еванс, Б. Берман. Суми : Економіка, 2012. 350 с.

23. Іжорський А. С. Організація і методи дослідження попиту і ринків збуту в сучасних умовах : науково-аналітичний огляд. Київ : Освіта, 2015. 114 с.

24. 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>

25. Кальченко А.Г. Основи логістики: навч. посібн. А.Г. Кальченко. Київ: Вид-во «Знання», КОО, 2025. 135 с.

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

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

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

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

30. 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.

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

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

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

34. 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

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

36. Ляпунов А.Д. Формування і оптимізація системи збуту на основі системного аналізу. Ляпунов А.Д., Одеса. URL: <http://economics.openmechanics.com/articles/195.pdf>

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

38. 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.

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

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

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

42. 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.

43. Ноздрьова Р. Б., Цигічко Л. І. Маркетинг : Як перемагати на ринку. Київ : Фінанси і статистика, 2015. 242 с.

44. Осіпова Л. В., Сіняєва І. М. Основи комерційної діяльності: навч. посіб. Київ : ЮНІТІ-ДАНА, 2016. 623 с.

45. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь»: URL: <http://obolon.ua/ua>

46. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

47. Перерва П. Г. Управління збутом промислової продукції в системі маркетингу. Практичний маркетинг. Київ : Рим, 2012. Вип. 6. 119 с.

48. Петухова О. М., Стасішева К. В. Удосконалення збутової діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 2. С. 1–8.

49. План розвитку «Оболонь» URL:

http://report.obolon.ua/ua/enter/development_plans

50. Попов С. Г. Основи маркетингу : навч. посіб. Київ : Освіта, 2015. 272 с.

51. Попович Т.М. Управління збутом: навч. пос. Тернопіль, Крок, 2013. 320 с.

52. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26 листопада 1993 року № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>

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

54. 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>

55. 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>

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

57. 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>

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

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

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

61. 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

62. Тертичний О.О. Особливості маркетингу в мережі Інтернет. URL:

http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/64.pdf

63. 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.

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

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

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

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

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

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

70. 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»			31.12.2021
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 2021 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	65344	65344
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	2468621	2338002
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-595218	-387801
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	1938747	2015545
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	414522	451660
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	174607	609731
Інші довгострокові зобов'язання	1515	260062	260062
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	849191	1321453
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	202811	326115
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1124396	661136
товари, роботи, послуги	1615	906076	718433
розрахунки з бюджетом	1620	94559	93555
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	5171	3661
розрахунки з оплати праці	1630	48171	65420
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	107419	175626
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1876	1876
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	8884	26212
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	35813	16783
Усього за розділом III	1695	2535176	2088817
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	5323114	5425815

		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	3634	3021
первісна вартість	1001	41145	41192
накопичена амортизація	1002	37511	38171
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9324	46748
Основні засоби:	1010	3974114	3741276
первісна вартість	1011	10634750	10598816
знос	1012	6660636	6857540
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	70912	71117
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	4057998	3862176
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	914584	908432
Виробничі запаси	1101	754028	732829
Незавершене виробництво	1102	60668	42166
Готова продукція	1103	85997	113908
Товари	1104	13891	19529
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	286204	418511
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	88811	50548
з бюджетом	1135	33071	41736
у тому числі з податку на прибуток	1136	3228	3228
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30866	35110
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	10695	15175
Готівка	1166	12	16
Рахунки в банках	1167	10683	15159
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	3586	9466
Усього за розділом II	1195	1367817	1478978
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	5425815	5341154

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	65344	65344
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	2338002	2211552
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-387801	-136383
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	2015545	2140513
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	451660	441383
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	609731	677838
Інші довгострокові зобов'язання	1515	260062	
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	1321453	1119221
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	326115	802113
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	661136	116751
товари, роботи, послуги	1615	718433	798660
розрахунки з бюджетом	1620	93555	116974
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	3661	3560
розрахунки з оплати праці	1630	65420	17184
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	175626	168474
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1876	1876
Поточна кредиторська заборгованість за внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	26212	32530
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	16783	23298
Усього за розділом III	1695	2088817	2081420
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	5425815	5341154

		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	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 звітної періоду	На кінець звітної 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»		за ЄДРПОУ	31.12.2021
			5391057
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2021 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	5464827	5276795
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	4136008	4215809
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	1328819	1060986
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	71166	72875
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	277185	257242
Витрати на збут	2150	614887	566743
Інші операційні витрати	2180	13049	9919
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	494864	299957
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		39058
Інші фінансові доходи	2220	154	273
Інші доходи	2240	15776	212807
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	220441	317982
Втрати від участі в капіталі	2255	1618	
Інші витрати	2270	174799	1418
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	113936	232695
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	37138	65347
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	76798	298042
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	76798	298042
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	2388740	2528474
Витрати на оплату праці	2505	542647	477786
Відрахування на соціальні заходи	2510	115860	101284
Амортизація	2515	330498	343372
Інші операційні витрати	2520	1109611	1069534
Разом	2550	4487356	4520450
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	236	916
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	236	916
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

		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
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5909426	5464827
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	4915830	4136008
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	993596	1328819
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	47165	71166
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	325424	277185
Витрати на збут	2150	674532	614887
Інші операційні витрати	2180	32442	13049
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	8363	494864
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	170	154
Інші доходи	2240	31132	15776
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	185036	220441
Втрати від участі в капіталі	2255		1618
Інші витрати	2270		174799
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-145371	113936
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	10277	37138
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-135094	76798
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	-135094	76798
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	2459094	2388740
Витрати на оплату праці	2505	425059	542647
Відрахування на соціальні заходи	2510	87877	115860
Амортизація	2515	339699	330498
Інші операційні витрати	2520	938607	1109611
Разом	2550	4250336	4487356
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	-415,51	236
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-415,51	236
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	8661928	5909426
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	6072505	4915830
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	2589423	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	376805	325424
Витрати на збут	2150	500202	674532
Інші операційні витрати	2180	57015	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		
Інші фінансові доходи	2220	9718	170
Інші доходи	2240	31132	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	-145371
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	258448	10277
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1197966	-135094
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	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