

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА  
ГЕТЬМАНА**

**Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника**

**Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка**

**СВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГОВИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ» СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 075 «МАРКЕТИНГ»**

Форма навчання: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**на тему « УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ ОБОЛОНЬ »**

здобувача Комар Марії Андріївни \_\_\_\_\_

(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент Сєвонькаєва О.О. \_\_\_\_\_

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації  
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В. \_\_\_\_\_

Київ 2024

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	6
1.1. Сутність та поняття збутової діяльності на підприємстві	6
1.2. Принципи та методи управління збутовою діяльністю на підприємстві	14
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління збутовою діяльністю на підприємстві	18
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «Оболонь»</b>	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»	29
2.2. Аналіз маркетингової діяльності на підприємстві ПрАТ «Оболонь»	38
2.3. Аналіз збутових комунікацій на підприємстві ПрАТ «Оболонь»	44
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	54
3.1. Шляхи удосконалення організації управління збутовою діяльністю на підприємстві ПрАТ «Оболонь»	54
3.2. Напрямки підвищення ефективності управління збутовою діяльністю на підприємстві ПрАТ «Оболонь»	62
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	68
<b>ВИСНОВКИ</b>	83
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	87
<b>ДОДАТКИ</b>	94

*Актуальність теми дослідження.* Нестабільність маркетингового середовища, висока гострота конкуренції, постійне підвищення вимог споживачів до якості товарів і послуг, підкріплені війною в Україні, визначають<sup>3</sup> спектр підходів до управління збутовою діяльністю на вітчизняних підприємствах.

В умовах війни бізнес зіткнувся з новими викликами, на які не зрозуміло, як відповідати. Методи, які використовувалися раніше, старі способи прийняття рішень і пошуку варіантів більше не працюють. Зрозуміло, що має бути створено щось, що виходить за межі минулого досвіду та відомих стратегій. Власники це розуміють і починають процес пошуку нових рішень, нового способу мислення, який відповідає і передає основну ідею бізнесу і компанії, створює відносини з цільовою аудиторією.

Таким чином, однією з найважливіших детермінант політики підприємств є технологія управління ринком збуту продукції, яка виступає сполучною ланкою як в організації виробничих систем, так і в розробці стратегії їх розвитку.

Особливу увагу слід приділити проблемі планування перспектив збуту як ефективного методу завоювання товарних ринків з обмеженою та розвиненою конкуренцією. Особливість планування перспектив збуту полягає в тому, що воно спонукає керівників підприємств передбачати майбутні зміни зовнішнього середовища та наслідки, до яких ці зміни можуть призвести, особливо при розробці та вдосконаленні інструментів функціонування товарних ринків.

При цьому слід враховувати, що через ряд умов, а саме: коливання економічної ситуації, нестабільність ситуації на товарних та фінансових ринках, зміна економічних умов діяльності тощо, покращення інструментів стало особливо складним.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Проблемаам збутової діяльності та управлінню цим процесом у своїх працях велику увагу приділяють такі зарубіжні вчені, як Грант Стюарт, Дж.Болт, А.Томпсон-мол., А.Стиркланд, Штерн Льюїс.

Ель-Ансарі Адель, Е.Кофлан, Д.Ланкастер, Д.Джоббер та ін. Окремі аспекти досліджують Г.Армстронг, П.Дойль, Ф.Котлер, А.Романов та ін. Вагомий внесок у дослідження проблем збутової діяльності зробили вітчизняні вчені: Л.Балабанова, А.Балабаниць, О.Кузьмін, Є.Ромат, О.Майборода, Н.Тарнавська, Р.Ларіна та ін.

Зазначимо, що в досліджувану багатоаспектну та складну проблему вже зроблено значний внесок зарубіжних та українських вчених, але багато її складових ще не до кінця з'ясовані. Наявність невирішених питань зумовила вибір об'єкта і теми, постановку мети і завдань даного дослідження.

*Мета і завдання кваліфікаційної роботи.* Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо управління збутовою діяльністю на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити сутність та особливості управління збутом продукції;
- визначити механізму управління збутовою діяльністю;
- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства;
- провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства на прикладі ПрАТ «Оболонь»;
- провести аналіз маркетингової діяльності підприємства;
- охарактеризувати збутову діяльність підприємства;
- провести оцінку організації процесу управління збутовою діяльністю на підприємстві та її ефективності;
- запропонувати напрямки підвищення ефективності збутової діяльності підприємства;
- документувати пропозиції щодо керівництва збутовою діяльністю підприємства;

– прогнозувати тенденції зміни економічної віддачі підприємства під час реалізації запропонованих управлінських та організаційних заходів.

*Об'єктом дослідження* є процес управління збутовою діяльністю.

*Предметом дослідження* є збутова діяльність ПАТ «Оболонь».

*База дослідження.* Приватне акціонерне товариство "ОБОЛОНЬ". ПрАТ «Оболонь» виготовляє та продає продукцію: пиво, сидр, слабоалкогольні напої, безалкогольні напої, мінеральну та питну воду. ПрАТ «Оболонь» займає провідну позицію на ринку.

*Методи дослідження.* Теоретико-методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення економічної науки, наукові концепції та практичні розробки вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері збуту. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: метод системного аналізу, узагальнення, аналізу та синтезу, метод економічного аналізу, метод експертної оцінки, графічний і табличний методи.

*Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів* дослідження полягає в розробці теоретичних основ дослідження збутової діяльності: розкрито зміст цього поняття, досліджено механізм управління збутовою діяльністю та методичні підходи до оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. Також в кваліфікаційній роботі отримали подальший розвиток терміни «управління збутом» та «механізми управління збутом»; удосконалили класифікацію методів оцінки ефективності управління збутовою діяльністю; запропонували методологічні основи формування процесів та ефективних фінансових методів управління збутовою діяльністю підприємства.

*Інформаційною базою* кваліфікаційної роботи є праці зарубіжних та вітчизняних фахівців, присвячені вивченню різних аспектів збутової діяльності підприємства. Основні ідеї роботи базуються на концептуальних положеннях теорії маркетингу.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Сутність та поняття збутової діяльності на підприємстві

Економіка України об'єктивно інтегрована у світову економічну систему, включена в міжнародний поділ праці завдяки проведенню фундаментальних економічних реформ, які передбачають загальне розширення економічної ланки та відповідальності основного виробничого ланцюга, яким є підприємства.

Створення маркетингової концепції може створити ефективну основу для управління, економіки та виробничої діяльності підприємства. Більшість провідних підприємств у світовому просторі будують виробничі системи на основі маркетингових принципів [1].

Важливою характеристикою маркетингу як системи внутрішньої діяльності підприємства є те, що підхід до прийняття виробничо-збутової діяльності здійснюється з позиції найбільшого задоволення вимог споживачів, купівельного попиту, які забезпечують створення організаційних, фінансових і правових умови для ефективної діяльності та розвитку підприємства [11].

Окремі характеристики розкривають сутність маркетингу та характеризують його вплив на бізнес у цілому. Зокрема, до деяких маркетингових функцій відноситься реалізація збутової політики підприємства. Маркетингове планування збутової політики є найважливішим етапом процесу управління, оскільки від його ефективності залежить майбутня ефективність і фінансова стабільність, позиція на ринку [4].

Незважаючи на те, що збут є завершальним етапом діяльності виробника, йому відводиться одне з головних місць у розробці стратегії руху товарів, а етап планування збуту повинен передувати етапу виробництва. Сукупність дій по управлінню збутом формує збутову політику підприємства, яка передбачає

використання ряду стратегій, до яких відносяться: формування каналу збуту продукції, охоплення ринку, цінова політика збуту [4].

Деякі вчені ототожнюють поняття «збут» та «збутова діяльність».

Розглянемо різні висловлювання вчених-науковців про категорію «збут». З одного боку, наведена концепція працює як одна з функцій маркетингу. Дуже часто її називають «кровоносною системою» бізнесу, оскільки це єдиний спосіб повернути кошти, витрачені на розробку або придбання товару, з певним прибутком.

З іншого боку, за словами відомого вченого-економіста П. А. Орлова, збут є найважливішим елементом комерційної діяльності компанії, пов'язані з прийняттям продуктивних, економічних, мотиваційних та ін. Дослідник маркетингу рішень А. Н. Азрилян зазначає, що продажі - це те продаж готової продукції; функцією підприємства є продаж продукції, яка включає логістику, зв'язки з зовнішніми розподільними мережами та усунення несправностей відносини з покупцями [5, с. 121].

На наш погляд, суть категорії «збут» дехто розкриває повністю. Наприклад, висвітлювання відомого просвітителя в галузі менеджменту та маркетингу С. Мочерного, який вважає, що збут — це кластер постпродакшн-завдань, які виконуються юридичними юридичні та фізичні особи з моменту виробництва продукції до її реалізації [28, с. 142].

Існує кілька підходів до визначення збутової діяльності. Наприклад, Л. Балабанова у своїх творах дає визначення: «Продаж в широкому розумінні - процес організації транспортування, зберігання, доробка, оптова реклама та роздрібні посилення, перепродаж, підготовка, пакування та продаж товарів для мети задоволення потреб покупців і отримання від нього прибутку» [3, с. 154] і «продажі у вузькому сенсі - процес безпосереднього спілкування продавця і покупця з метою отримання прибутку тощо що вимагає знань, умінь і певного рівня комерційна компетентність» [3].

Сучасні автори по-різному визначають поняття «збутова діяльність». Деякі розглядають продаж як процес фізичного переміщення товарів і ототожнюють

його з поняттями «розподіл» і «обробка товарів». Інші автори розглядають продаж як процес взаємодії з покупцем.

Так, вчений-економіст В.В. Бурцев ототожнює ці поняття і визнає збутову діяльність як сукупність дій, що здійснюються щомиті товар у тому вигляді, в якому він буде використовуватися, надходить у рекламу, бізнес або кінцевий виробник, і до моменту, коли споживач купує [27, с. 51].

Такої ж позиції дотримується професор Балабанова Л. В., яка вважає, що збут - це діяльність з планування, реалізації та контролю фізичним переміщенням матеріалів і готової продукції від виробників до споживачів живих людей для задоволення запитів споживачів і отримання прибутку [3, с. 384].

Вважаємо, що основними недоліками такого підходу є не лише поєднання різних, понять, а й розподіл того ж набору дій, що й для підприємства-виробника, що реалізує свою продукцію, а також для підприємства, яке займається реалізацією покупної продукції.

Такі вчені, як Д. Ланкастер і Д. Джоббера, які вважають, що збутова діяльність в ринкових умовах є одна з функцій маркетингу [13, с. 22]. Зміст збутової діяльності підприємства визначається його концептуальною спрямованістю. Продаж лише частини цілої закупівельної програми підприємства, і вся робота в цілому повинна бути скоординована маркетингу. Збут продукції та управління продажами тісно пов'язані з аналітикою потреби і запити потенційних покупців. Таким чином, продаж товару вважається більш широким поняттям, ніж продаж останнього, оскільки продаж є одним з його даних і результатів продажів.

Українська вчена Ямкова О.М. у своїй праці [53, с. 54] зазначає, що дослідники не чітко розмежовують процеси, пов'язані з фізичною доставкою продукції через канали споживання, комунікаційні процеси на стадії «розподіл – обмін – споживання» та кінцеве задоволення попиту. Вона вважає, що збутова діяльність це комплекс процедур по просуванню готової продукції на ринок (формування попиту, прийом і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відвантаження покупцям, відвантаження продукції в транспортний

засіб і транспортування до місця реалізації або призначення) та організація розрахунків за ним (визначення термінів та оформлення платежів покупців за відвантаженою продукцією).

У своїй праці «Основи маркетингу» Філіп Котлер цитує вислів провідного теоретика менеджменту Пітера Друкера: «Мета маркетингу — зробити непотрібними зусилля з продажу. Його мета — знати й розуміти клієнта настільки добре, що продукт або послуга влаштуватиме клієнта і продаватиметься» [21]. Наведена цитата вченого свідчить про вірність вищенаведеного твердження про те, що початок збуту на підприємствах відбувається ще до того, як продукт фізично створений.

Деякі вчені вважають «збут» як процес фізичного переміщення товару, деякі вважають збут як процес взаємодії з покупцем (рис. 1.1).

Більш повним, на мій погляд, є трактування збутової діяльності не лише як організаційного процесу просування та збуту готової продукції, а й як частини виробничого процесу (куди, безперечно, входить інноваційний елемент наукоємної продукції) та процес виходу на зовнішні ринки (міжнародна інтеграція), що суттєво впливає на своєчасність та ефективність стратегічного управління.

Вважаємо, що збутова діяльність будь якого підприємства передбачає пряму залежність від зовнішнього середовища. Не можна не враховувати економічну та політичну стабільність країни, стабільність законодавчої бази, соціальної сфери, а також учасників ринкових відносин. Крім того, важливим критерієм ефективності бізнесу вважаю його внутрішнє середовище.

На рисунку 1.1 наведено визначення поняття «збутова діяльність» різними авторами.

Проаналізувавши праці згаданих вчених-економістів, можемо стверджувати що в науковій літературі існують різні думки щодо поняття «збутова діяльність» та «збут». Одні автори вживають ці поняття як синоніми, інші — по-різному відмінними категоріями.

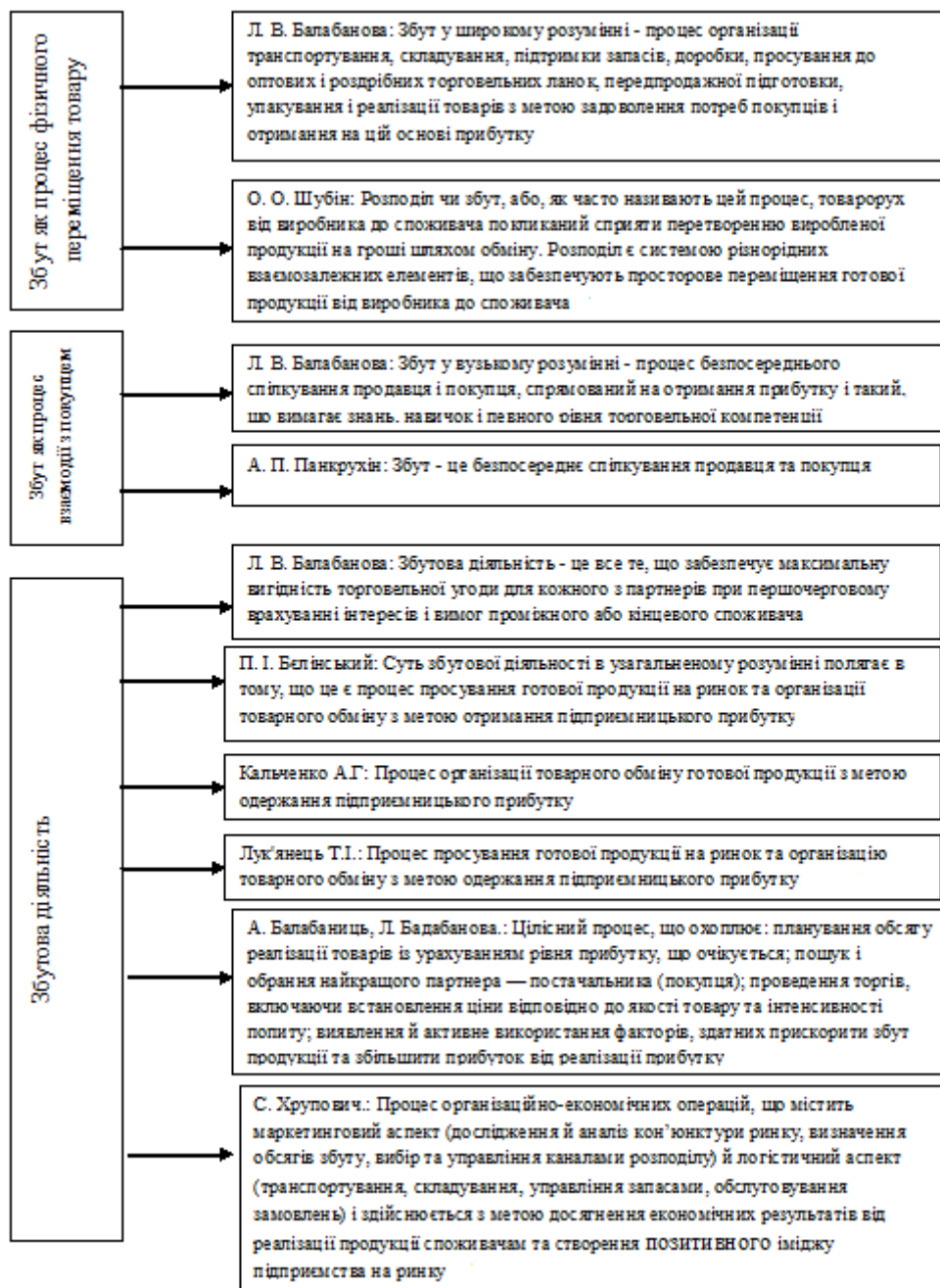


Рисунок 1.1 - Визначення поняття «збутова діяльність» різними науковцями

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [3, 20, 22, 28]

Наукові підходи до визначення терміна «збут» можна систематизувати за 7 класифікаційними ознаками (рис. 1.2).

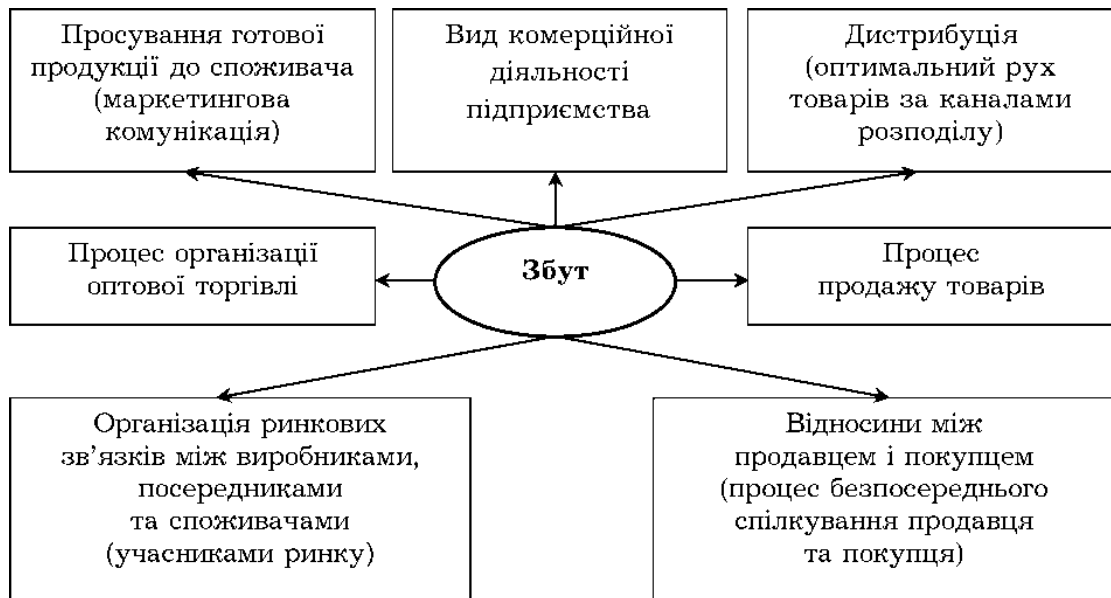


Рисунок 1.2 - Систематизація різних наукових підходів до визначення змісту терміна «збут»

*Джерело:* складено автором на основі дослідженої інформації [13, 16]

Усе сказане свідчить про те, що термін «збут» фіксує результат конкретної, цілеспрямованої діяльності, іншими словами – результат «збутової діяльності підприємства» [13, с. 9].

Найчастіше поняття «збутова діяльність підприємства» розглядається в узагальненому вигляді, без урахування галузевої специфіки, притаманної сучасним умовам функціонування (стратегічний пріоритет галузі, інвестиційна привабливість, експортно-імпортна орієнтованість, ін.). операція на пільгових умовах оподаткування тощо) [14].

Значна різноманітність визначень терміну «збутова діяльність підприємства», деякі з яких були розглянуті вище, накладає на систематизацію основних наукових підходів, що сформувалися (рис. 1.3).

Система управління збутовою діяльністю підприємства включає головну мету, цілі діяльності, стратегічну орієнтацію (яка визначає маркетингову орієнтацію, систематичну ідентифікацію збутових ризиків, ефективну довгострокову взаємодію підприємства з партнером-покупцем, іншими суб'єктами господарювання), розробка стратегії продажів бізнесу, встановлення та коригування стратегічних цілей і система підтримки (планування продажів,

продуктова, інформаційна та кадрова підтримка, мотиваційні та організаційні механізми, сервісна підтримка, контроль і координація процесів) [17].



Рисунок 1.3 - Систематизація наукових підходів до визначення змісту дефініції «збутова діяльність підприємства» [13, с. 11]

Основне завдання будь-якої збутової діяльності полягає в отриманні максимального прибутку з мінімальними витратами на здійснення даної діяльності.

Таким чином, під збутовою діяльністю підприємства розуміємо завдання, пов'язані з каналами обігу товарів, по яких товар надходить від виробника до кінцевого споживача. Збутова діяльність - це діяльність підприємства, пов'язана з плануванням, реалізацією та контролем руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку для підприємства.

Зміст збутової діяльності підприємства визначається її концептуальною спрямованістю. Продажі є лише частиною всієї програми купівлі і вся робота, як правило, повинна координуватися маркетинговою концепцією. Збут продукції і управління збутом тісно пов'язані з аналізом потреб і запитів потенційних покупців [31].

Продаж товару вважається більш широким поняттям, ніж продаж останнього, оскільки продаж є одним із його елементів і результатом продажу. Отже, робимо висновок, що більшість авторів єдині в тому, що збут вони називають важливою складовою процесу розширеного відтворення, і що без налагодження ефективно функціонуючої системи збуту товарів сфера виробництва та економіка не може бути повноцінною та й в цілому не може успішно розвиватися [47].

Вважаємо, що збутова діяльність підприємства посідає провідне місце в системі управління, зокрема має мету, яка залежить від управління стратегічним розвитком підприємства, з метою формування системи підтримки, враховує особливості підприємства, внутрішні та зовнішні проблеми. Застосування науково обґрунтованих підходів до управління збутовою діяльністю підприємства дозволить керівникам приймати ефективні та оперативні рішення.

Збутова діяльність підприємства є багатогранним, складним і комплексним процесом, що зумовлює різноманітні підходи до управління нею [56]:

- маркетинговий підхід полягає в організації та управлінні збутовою діяльністю підприємств на основі всебічного вивчення ринку та попиту, активного впливу на неї. на ринку, формуючи потреби і блага з метою отримання прибутку шляхом задоволення сукупного попиту споживачів;
- організаційно-управлінський підхід зосереджений на реалізації функцій управління збутом та організації торгових органів підприємства шляхом планування, відбору, навчання та управління їх персоналом для досягнення цілей продажів компанії;
- логістичний підхід передбачає оптимізацію логістичних потоків, що виникають при здійсненні збутової діяльності, як на підприємстві, так і між торговими партнерами з метою мінімізації загальних логістичних витрат і забезпечення якісного обслуговування клієнтів.

Таким чином, на основі наведеного критичного аналізу різних підходів до визначення поняття «збутова діяльність підприємства» можемо стверджувати, що під поняттям «збутова діяльність підприємства» слід розуміти функціональну

складову діяльності підприємства, що складається з цілісного процесу передачі продукції кінцевому споживачу шляхом використання маркетингових заходів, пов'язаних з вивченням потреб, формуванням і стимулюванням попиту на продукцію підприємства при укладенні договорів для задоволення потреб споживачів з метою отримання прибутку.

Сьогодні немає чіткого трактування збутової діяльності, але більшість дослідників сходяться на думці, що її доцільно визначати як комплекс заходів з організації та здійснення збуту на підприємстві. Сьогодні торгова діяльність на підприємстві частково інтегрована з маркетинговими та логістичними процесами, на яких вона базується. Це дозволяє мінімізувати витрати на підприємстві і, враховуючи побажання споживачів, підвищити рівень конкурентоспроможності продукції. Залежно від сфери діяльності та рівня розвитку підприємствам доцільно обирати той чи інший підхід до збутової діяльності, користуючись принципами та методами управління.

## **1.2 Принципи та методи управління збутовою діяльністю на підприємстві**

Збутова діяльність є найважливішим аспектом кожного підприємства, оскільки безпосередньо впливає на його дохід і прибутковість [50].

Об'єктом управління збутовою діяльністю підприємства є представлений продажами та самою діяльністю, пов'язаного з просуванням товару на ринку до споживача.

Суб'єктом управління збутовою діяльністю підприємства є одиниця управління, в даному випадку це можуть бути менеджери підприємства, відділ продажів, посередники підприємства.

Ресурсами механізму управління є фінансові, трудові, матеріальні, нематеріальні, інформаційні та маркетингові засоби, що забезпечують реалізацію поставленої мети.

Функції механізму управління збутом - це не тільки функції управління (планування, організація, контроль і мотивація), а й інші, не менш важливі функції, тобто облік і аналіз, регулювання, стимулювання та координація .

До інструментів механізму управління, включають інструменти, за допомогою чий навмисний вплив стає практичним. інструменти, які можна використовувати, можна відокремити залежно від того, на що потрібно вплинути (в основному лежить маркетингова концепція 7R), а саме [47]:

- продукт - упаковка, сорт, якість, бренд, післяпродажне обслуговування, обслуговування, можливість повернення, обміну та ін.;
- прайс – прайс-листи, знижки, маркування, кредит, термін платежу, умови платежу тощо;
- місце - канали збуту, посередники, рівні реалізація, форми випуску, транспортування, зберігання, інвентаризація, розміщення, торгова підготовка, персонал тощо;
- просування – спілкування з громадськістю, реклама, виставки, персональний продаж, стиль стимулювання збуту, прямі продажі, PR;
- особи – наймані працівники, посередники, постійні клієнти, потенційні клієнти, споживачі;
- процедури – швидкість і якість обслуговування послуги, доставка, зручність, цілодобове обслуговування підтримка;
- фізичні докази – правильний імідж та оточення клієнтів, які користуються продуктом, відгуки клієнтів, рекомендації, сертифікати тощо.

Призначення механізму управління збутом діяльності підприємства є створення комплексних умов, що забезпечує ефективне виконання функцій управління (досягнення кінцевої мети) у процесі просування товару від виробника до споживача [24].

Система управління збутовою діяльністю будь якого підприємства включає головну мету, цілі діяльності (які прийнято класифікувати на кількісні та якісні, обов'язкові та бажані, стратегічні та тактичні, комерційні та цілі розвитку), стратегічну орієнтацію (яка визначає маркетингову спрямованість, систематичне

визначення ризиків збуту, ефективну довгострокову взаємодію підприємства з партнером-покупцем, іншими суб'єктами господарювання, розробку стратегії збуту підприємства, встановлення та коригування стратегічних цілей) та систему забезпечення (планування збуту, товарне, інформаційне та кадрове забезпечення, мотиваційні та організаційні механізми, сервісна підтримка, контроль та координація процесу) [17].

Спільна реалізація стратегічних і тактичних управлінських рішень підприємства щодо збуту товарів сприяє формуванню оптимальної системи збутової діяльності з урахуванням запитів споживачів і можливостей підприємства щодо їх задоволення з найбільшою ефективністю для обидві сторони [16].

Управління збутовою діяльністю є складним і багатограним процесом, якій потребує постійного аналізу та вдосконалення. Поступове збільшення обсягів продажів виробників вимагає формування новітніх ефективних технологій в системи управління збутом. Тому пріоритетна робота підприємства полягає у створенні ефективної системи управління збутовою діяльністю, яка буде враховувати інтереси регіональних виробників.

Основою побудови системи управління збутом є визначення функцій, які забезпечують формування методів адміністративного впливу на всіх етапах проведення операцій з забезпечення збуту як процесу [11].

Вважаємо, що управління збутовою діяльністю на підприємстві повинно реалізовуватися за допомогою наступних функцій [4]:

- планування (відбір, сортування та підготовка до використання інформації щодо розробка стратегії збуту, оцінка та аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів середовища; визначення стратегії розвитку збутової діяльності);
- організація (створення організаційної структури управління збутом на підприємстві, створення внутрішньопідприємських систем збуту продукції);
- стимулювання (стимулювання учасників системи збуту продукції: знижки, винагороди, премії, навчання персоналу);

– контрольно-регулююча (встановлення системи оціночних показників результатів ефективності системи збуту).

Система організації збутової діяльності повинна відповідати основним напрямкам господарської діяльності підприємства, щоб забезпечити такий зміст виробництва, реалізації, зберігання, транспортування та інші види діяльності, при яких продукція реалізується вчасно до споживача [31].

Головна перевага системи збуту має забезпечити зростання обсягів продажу продукції підприємства. На основі інтеграція цифрових і традиційних ринків та каналів, підприємство може переслідувати залучити широку аудиторію потенційних споживачів збільшення суми видатків на рекламну діяльність.

Управління збутом враховує аналіз таких показників, як динаміка обсягу продажів, клієнтська база, структура збуту, частка експорту тощо, які дають уявлення про результат.

Таким чином, управління збутом це система цілей, принципів і методів управління, що складають основу діяльності підприємства, орієнтована на певний спосіб ведення бізнесу на ринку та досягнення мети.

Основні принципи організації збутової діяльності будь-якого підприємства наведені на рис. 1.4.

Визначимо основні функції збуту на підприємстві [49]:

- створення образу престижності підприємства та його виробів;
- здатність зміни образу чи використання товару, коли він починає втрачати позиції на ринку;
- підтримка популярності наявних товарів;
- створення атмосфери ентузіазму серед учасників збуту товару;
- надання відповідей на запити споживачів;
- обґрунтування ціни на товари та інш.

Важливий аспект вдосконалення маркетингової діяльності є розробка стратегії.

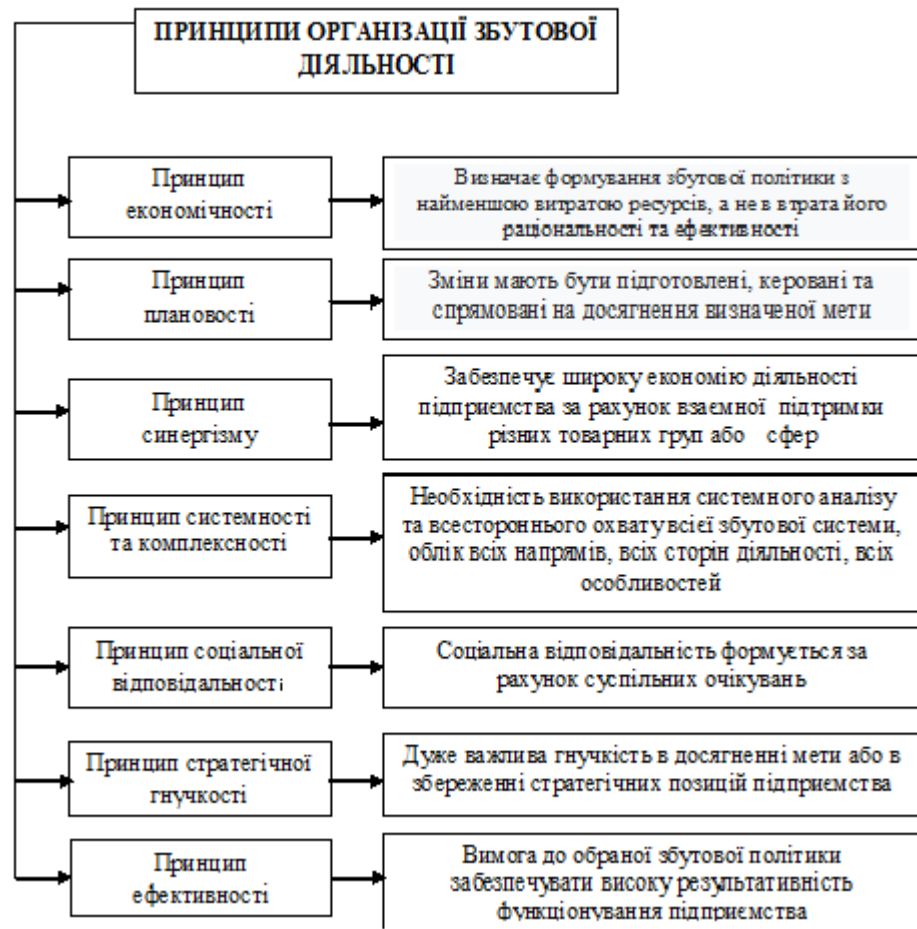


Рисунок 1.4 – Основні принципи організації збутової діяльності підприємства

*Джерело:* складено автором на основі дослідженої інформації [30, 56]

З метою забезпечення ефективності управління збутової діяльності на підприємстві необхідно сформувати відповідну інформаційну базу. Система захисту інформації повинна бути спрямована на пошук коштів та можливості реалізації стратегії, включаючи пошук кваліфікаційного персоналу, не забуває про корпоративну культуру[56] .

Корпоративну культуру на підприємстві слід налаштувати таким чином, щоб її метою була підтримка стратегії збуту, досягнення якої можливе лише за рахунок підвищення мотивації співробітників, що веде до його реалізації. Управління якістю діяльність можлива завдяки тому, що всі співробітники отримують загальне уявлення. До стратегічної реалізації та створення відповідних

умов, задіяні всі підрозділи забезпечення ініціативних робітників висловлювати власні ідеї та думки щодо контенту, медіа тенденції та напрямки реалізації стратегії збуту та збутової діяльності підприємства.

Ефективне стратегічне управління збутової діяльності підприємства можливо при умови існування відповідного правового та нормативного забезпечення, використання засобів, методів та важелів реалізації розроблених програмних положень [48].

### **1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління збутовою діяльністю на підприємстві**

Проблема ефективності збутової діяльності підприємства в сучасних умовах є дуже актуальною і потребує подальших досліджень, тобто розробки напрямів підвищення ефективності збутової діяльності вітчизняних підприємств в умовах обмежених фінансових ресурсів та мінімізації витрат на маркетингову діяльність, для чого необхідно чітко усвідомлювати сутність збутової діяльності та об'єктивно оцінювати її ефективність [45].

Систему збуту підприємства можна назвати однією з найважливіших підсистем його функціонування, яка має істотний вплив на результати діяльності. Обґрунтування збутової діяльності здійснюється з використанням комплексного підходу, що враховує всі проблемні зони на локальному та системному рівнях. Зменшення збитків, які несе підприємство через невідповідність обсягів продажів на ринку, слід розглядати особливо в напрямку підвищення ефективності діяльності підприємства [29].

Управління збутовою діяльністю підприємства передбачає визначення пріоритетних напрямів, засобів і методів, необхідних для забезпечення збуту. Розробка збутової діяльності підприємства повинна базуватися на результатах аналізу існуючої системи збуту [11].

Оскільки однією з головних цілей будь-якого підприємства є отримання максимально можливого прибутку, він повинен планувати і управляти процесом

продажу продукції, а також виконанням завдань і наданням послуг. Цей процес називається маркетингом. Важливим елементом системи управління підприємством є маркетинг.

Суть маркетингу полягає в тому, щоб отримати якомога більше об'єктивної інформації про потреби споживачів у необхідних їм товарах (проектах, послугах), провести відповідні дослідження відповідно до можливостей підприємства, організувати виробництво необхідної продукції в оптимальні умови та визначити його вартість. Після цього давати рекомендації щодо його виготовлення.

Маркетингові служби просувають готову продукцію на ринок, організовуючи канали її розподілу, зберігання та реалізації. Водночас вона забезпечує рекламу та комплекс супутніх заходів щодо доведення продукції до споживача. Одночасно служба маркетингу вивчає реакцію покупця на якість і споживчі властивості товару. У подальшому, при певному насиченні ринку цією продукцією, служба маркетингу аналізує можливість продовження її виробництва шляхом модернізації, підвищення якості та надання додаткових послуг споживачам при її придбанні та використанні. Визначивши момент помітного зниження обсягу продажів товару, маркетингова служба аналізує можливості суттєвої його переробки або заміни новою продукцією. Так закінчується життєвий цикл товару [13].

Таким чином, організація збуту на підприємстві передбачає використання маркетингових досліджень з метою проведення ефективної політики збуту на підприємстві.

Митрохіна Ю. П. запропонувала оцінювати ефективність збутової діяльності підприємства поетапно [3]:

1 – етап: Планування збутової діяльності:

– порівняти теперішню ситуацію у відділі збуту з ситуацією у минулому та за аналогічними ситуаціями;

– переоцінити бажані та досягнуті результати, з точки зору змісту та виконавців:

- з'ясувати, що потрібно зробити, щоб переконати споживача купити продукцію;
- провести класифікацію замовників за їхніми вимогами до обслуговування;
- вивчити, як надавати послуги з максимальною економічною вигодою у внутрішньому та/або у зовнішньому аспекті;
- відобразити у структурі збутової діяльності характер, розмір та вимоги груп замовників.

2 – етап: Організація збутової діяльності: Організувати збутову діяльність на основі робочого навантаження та з метою максимального збільшення прибутку підприємства.

3 – етап: Контроль за збутовою діяльністю підприємства:

- вдосконалити процес наймання кадрів для максимального збільшення кількості працівників з високим потенціалом;
- розробити навчальні програми, які достовірно відображають реальні збутові завдання;
- перевірити наявність мотивації – у разі необхідності проводити дослідження та створити належні фінансові та нефінансові стимули;
- регулярно порівнювати продуктивність із завчасно встановленими критеріями;
- підвищувати продуктивність за допомогою кращого розуміння стосунків між покупцем та продавцем;
- використовувати технологічний прогрес для збільшення часу працівників збуту на творчі види діяльності.

Таким чином, показники, що використовуються для оцінки ефективності збутової діяльності компанії, умовно можна розділити на такі групи: група показників прямої економічної ефективності збутової діяльності; група показників, що характеризують ефективність збутової діяльності.

Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства характеризується великою кількістю наукових підходів і викликає активні

дискусії серед експертів-практиків і науковців, тому оцінка ефективності організації та управління підприємством значного значення набуває господарська діяльність вітчизняного підприємства.

Дослідження ефективності системи збуту включає не тільки розрахунок показників ефективності системи збуту, а й аналіз факторів, що вплинули на відхилення від запланованих і фактичних показники продажів. Кількісна оцінка ефективності включає порівняння в динаміці та визначення відсотків зміни та відхилення показників ефективності продажів [33].

В оцінці показників ефективності управління збутовою діяльністю підприємства Український дослідник М. Г. Шевчик [33] характеризує:

- обсяг продажів (чистий дохід від реалізації продукції);
- чистий прибуток від реалізації продукції; собівартість реалізованої продукції;
- рентабельність виробництва (розраховується як відношення обсягу реалізації продукції до собівартості);
- середній запас (розраховується як середнє числове значення обсягу запасів на початок і кінець періоду);
- фактор інтенсивності оборотності запасів (відношення обсягу продажів до середнього обсягу товару запаси);
- оборот (кількість днів у певному періоді (році), поділена на коефіцієнт інтенсивності оборотності запасів);
- частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси (відношення собівартості реалізованої продукції до середнього запасу);
- обсяг продажів і прибуток продажів на 1 м<sup>2</sup> торгової площі підприємства;
- обсяг продажів і прибуток від продажів до розрахунків на 1 продавця;
- фонд оплати праці торгового персоналу;
- особливе навантаження фонду оплати праці торгового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства.

Музичка С. О. [34, С. 65] зазначає, що оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємства мають діяти за розробленою моделлю у сферах внутрішньої оцінки (оцінка досягнення цілей продажів, оцінка ефективності реалізації бізнес-стратегій продажів, оцінка економічна ефективність збутової діяльності фірми) і зовнішня (оцінка позиції фірми на ринку, оцінка ефективності клієнтської політики компанії, аналіз споживчої лояльності) ефективність.

Серед критеріїв оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємств [34, с. 66] можемо виділити збільшення кількості клієнтів, збільшення обсягу реалізованих послуг, збільшення кількості регіональних відділень.

Серед показників (індикаторів) оцінки ефективності управління збутовою діяльністю на основі [33, С. 106] визначено [34, С. 66]:

- частку національного ринку;
- маркетингову привабливість;
- інтенсивність конкуренції;
- індекс концентрації локального ринку;
- індекс Розенблюта;
- темп зростання частки ринку підприємства;
- темпи зростання ринку (загального обсягу продажів);
- темп збільшення собівартості продажів,
- темп зростання ринку (загального обсягу продажів);
- темп збільшення собівартості реалізованої продукції;
- частка собівартості реалізованої продукції до валових продажів;
- собівартість збутової потужності;
- коефіцієнт зростання збільшення обсягу продажів від збільшення витрат;
- рентабельність витрат на маркетинг і збут;
- маркетингова здатність витрат до чистого прибутку;

- коефіцієнт зростання доходу від додаткового інвестовані витрати на маркетинг;
- зростання темпів зростання продажів від збільшення витрат;
- показник збільшення доходу від додаткових збутових витрат.

Закордонні дослідження менеджменту продажів [38] показують, що дослідження ефективності можна застосувати на наступних етапах:

1. Побудова графіка коливання доходів, визначення виду графіка, вибір методів, прогнозування результатів без стимуляції;
2. Прогноз значення показника  $W_0$  - обсяг доходу, який був би досягнутий без заходів стимулювання збуту;
3. Визначення обсягів виручки  $W_1$  з урахуванням впровадження заходів стимулювання (реально значення);
4. Визначення розміру стимулюючого доходу  $W$  як різниці між  $W_1$  і  $W_0$ .

Відповідно до загальноприйнятого підходу до економічної ефективності оцінку ефективності збутової діяльності слід визначати як співвідношення результатів цієї діяльності та обсягів ресурсів або витрати на цю діяльність [43, с. 58].

Рентабельність собівартості реалізованої продукції є найпоширенішим показником, який відображає ефективність збутової діяльності підприємства:

$$R_{збут} = \Delta_{збутП} / V_{збут}, \quad (1.1)$$

*de*  $R_{збут}$  – рентабельність витрат на продаж;

$\Delta_{збутП}$  – прирост прибутку за рахунок збутової діяльності;

$V_{збут}$  – витрати на збутову діяльність.

На основі роботи Н. Яркіної [43, с. 284] можемо виділити показник, за допомогою якого можна оцінити ефективність управління збутовою діяльністю підприємства:

$$K_{eu} = \uparrow P / \leftrightarrow UZ \quad (1.2)$$

*de*  $K_{eu}$  – коефіцієнт ефективності управління. Якщо  $K_{eu} > 1$ , тоді роботу апарату управління збутом підприємства загалом можна визнати ефективною;

$\uparrow P$  - позитивна динаміка результату виробничо-господарської діяльності підприємства (дохід від продажів і (або) чистого прибутку), характеризується темпами зростання, темпами приросту або швидкістю зростання відповідного індексу;

$\leftrightarrow UZ$  – різноспрямована динаміка сукупних витрат на управління збутовою діяльністю, яка характеризується коефіцієнтом зростання, темпом зростання або темпом приросту витрат на збут підприємства.

Втім слід зазначити, що використання цього показника є досить обмеженим в умовах кризових ситуацій, що спричинені впливом негативних факторів зовнішнього середовища.

За результатами досліджень Т. О. Капп [38, с. 221] встановлено, що аналіз ефективності збутової діяльності повинна включати аналіз наступних позицій (і їх показників):

- аналіз динаміки обсягів продаж;
- аналіз каналів збуту для реалізації продукції;
- аналіз виконання договірних зобов'язань;
- аналіз якості реалізованої продукції;
- аналіз асортименту продукції, що випускається;
- аналіз руху складських запасів готової продукції;
- аналіз ціноутворення на продукцію, що випускається;
- аналіз сезонності продажів;
- аналіз темпів продаж.

На основі вищевказаних елементів проводиться аналіз ефективності управління продажами обираємо основний критерій - обсяг реалізованої продукції. Серед аналізованих показників важливо враховувати асортимент товарів, складські запаси та їх динаміку, вплив динамічного маркетингу за результатами збутової діяльності. Також необхідно звернути увагу на сезонність і темпи продажів, ефективність розподілу продукції, виконання зобов'язань перед споживачами, оперативність і своєчасність цінова політика компанії, кількість рекламаций та повернення бракованої продукції.

Аналіз теоретичних джерел з оцінки ефективності збутової діяльності виявив суттєві відмінності у поглядах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, тому має сенс проаналізувати основні з них методи дослідження збуту продукції.

До основних методів дослідження збуту, на думку І. А. Абрамовича [47], відносяться:

- метод відповідності, який включає процес порівняння збутової діяльності підприємства оцінює дані за різні роки (або інші періоди часу), найближчих конкурентів, лідерів ринку збуту;

- формально-логічний метод — при застосуванні з опитуванням експертів у галузі та спеціалісти комерційного бізнесу можуть бути вашим бізнесом;

- економіко-математичні методи, які базуються на побудові математичних моделей з більш ступінь вірогідності визначення ситуації на ринку та перспективи його розвитку.

Причому, на думку більшості дослідників, вони набувають особливого значення для визначення показники загальної ефективності діяльності підприємства, у тому числі:

- обсяг реалізації продукції та послуг;
- обсяги виручки та прибутку;
- динаміка витрат;
- сортова структура;
- динаміка кон'юнктури цінової політики підприємства;
- динаміка витрат на рекламу тощо.

Крім того, вибір показників для оцінки ефективності збутової діяльності підприємства багато в чому залежить від підходу дослідника до оцінки ефективності збутової діяльності підприємства. Детально розроблено зв'язок між показниками та їх економічною сутністю І. А. Абрамовичем (рис. 1.5).

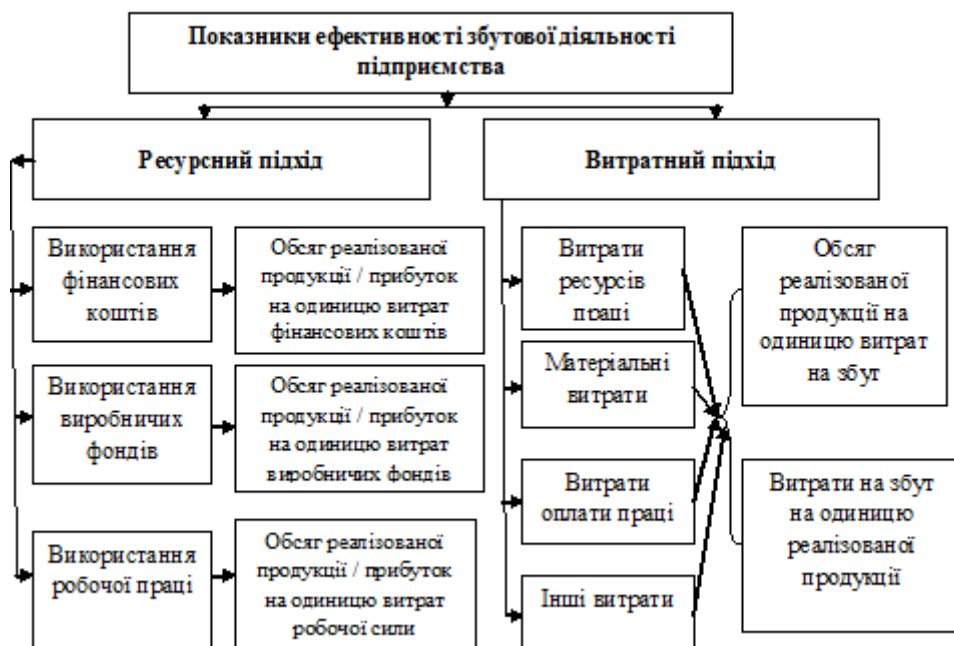


Рисунок 1.5 - Показники ефективності збутової діяльності підприємства [13]

При цьому головною метою є ефективність збутової діяльності підприємства за ресурсним підходом – визначити ефективність ланцюга збуту по відношенню до використовуваних ресурсів бізнесу, при цьому оцінити ефективність продажів при їх використанні.

Витратний підхід враховує лише витрати підприємства на збутову діяльність, яка певною мірою також характеризує ефективність збутової діяльності підприємства. Аналіз та оцінка динаміки цих показників є чи не найважливішим елементом.

Методологічні особливості розрахунку показників економічної ефективності збутової діяльності підприємства наведені на рисунку 1.6.

Слід зазначити, що основною новацією методики є аргументоване і чітке дослідження впливу окремих факторів маркетингового середовища на збут підприємства. Відповідно до методики дослідження впливу особистості факторів маркетингового середовища підприємства доцільно проводити на першому етапі розрахунку ефективності збутової діяльності.



Рисунок 1.6 - Методологічні особливості розрахунку показників економічної ефективності збутової діяльності підприємства [16]

Таким чином, аналіз сучасних наукових джерел дає змогу встановити, що поняття ефективності маркетингової діяльності є багатокритеріальним системним поняттям, яке потребує аналізу, розгляду та планування показників, що характеризують ефективність управління з різних позицій - з позицій продавця, покупця, виконавця робіт, виробника та персоналу.

Проте слід зазначити, що методичні принципи оцінки збутової діяльності підприємства в умовах значної невизначеності зовнішніх факторів в Україні недостатньо досліджена, що призводить до виникнення труднощів у проведенні оцінки ефективності збутової діяльності в реальному секторі економіки.

Вважаємо що, подальші дослідження розрахованості інтегрального показника ефективності управління збутовою діяльністю мають велику наукову і практичну значимість як на мікрорівні (рівні окремих підприємств), так і на мезорівні рівні (рівні регіону або галузі), яка усвідомлює важливість переосмислення ключових питань оцінки ефективності збутової діяльності підприємств на сучасному етапі.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»**

Історія ПрАТ «Оболонь» починається з 1974 року, коли почали розчищати ділянку під будівництво пивзаводу. Відкриття виробництва було приурочено до Олімпійських ігор 1980 року. У 1986 році на базі Пивзаводу № 3 м. Києва було створено непивне об'єднання «Оболонь», до складу якого також увійшли Пивзавод № 1 м. Києва, Пивзавод № 1. 2 м. Києва та Фастівський пивзавод. У 1993 році приватизоване підприємство отримало юридичний статус закритого акціонерного товариства.

У 1998 році ЗАТ «Оболонь» вперше в галузі отримало міжнародний сертифікат на систему менеджменту якості К0-9001 видання 1994 року, що свідчить про високий рівень усіх процесів і здатність українського підприємства виробляти світові продукти. У 2004 році була запущена найбільша в Європі лінія розливу пива потужністю 110 тис. пляшок на годину. Із запуском нової лінії розливу завод «Оболонь» увійшов до трійки найпотужніших пивоварень Європи.

У 2008 році ЗАТ «Оболонь» першим серед підприємств харчової промисловості сертифікувало чотири системи менеджменту одночасно. Компанія «Оболонь» підтвердила відповідність вимогам ДСТУ КО 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ КО 22 000:2007 (Системи управління безпекою харчових продуктів), ДСТУ КО 14 001:2006 (Системи управління навколишнім середовищем), ДСТУ-П ОHS 18 001 :2006 (Системи управління охороною праці).

У 2009 році в селі Чемерівці Хмельницької області відбулося урочисте відкриття солодового заводу, який є одним із найсучасніших у Європі. Інвестиції в проект склали \$100 млн. Потужність підприємства - 120 тис. тонн солоду на рік. У 2009-2011 роках введено в експлуатацію реконструкцію виробничого

комплексу в м. Олександрія, на якому впроваджено виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв у скляній тарі, ПЕТ-пляшках та жерстяних банках, а також лінія розливу. . в бочках, впроваджено виробництво тари (ящиків) і кріплення та пакування, стрічок, побудовано фірмовий магазин та ін.

У 2012 році ПАТ «Оболонь» розпочало виробництво преформ для ПЕТ-пляшок вагою 31,7 г (1 л) і 34,7 г (1,25 л) в Олександрії, кошторис будівництва 62 млн грн. У 2012 році завершено реконструкцію ПАТ «Оболонь» ПАТ «Пивоварня Зіберта» (ТОВ «Пивоварня Зіберта») в м. Фастів, що дало змогу збільшити його потужність до 10 млн дал пива на рік. У 2012-2015 роках проведено реконструкцію виробничих потужностей ПАТ «Оболонь» ПАТ «Красилівське»: цеху розливу №1 та складу готової продукції №2, водопідготовки, у 2015 році розпочато виробництво нового виду продукції. була введена для компанії - настоянки. Загальна вартість проектів склала понад 30 мільйонів національних валют. У 2012 році на ПАТ «Дяцьківці» м. Коломиї впроваджено виробництво снєків.

У 2013 році введено в експлуатацію 1-у та 2-у черги реконструкції підприємства із збільшенням потужності до 130 млн дал пива на рік. Інвестиції в проект склали понад 420 мільйонів гривень. Крім того, у 2014 році після реконструкції введено в експлуатацію розливний цех №2 та розпочато виробництво бутильованої води. Наприкінці 2014 року завершено добудову елеватора солодового заводу в с. Чемерівці Хмельницького району, додаткові 14 силосів якого дозволили збільшити місткість на 2160 м3. Інвестиції в проект склали 20,5 млн грн.

У 2015 році розпочала виробництво сидру, у 2018 – енергетичних напоїв. Триває запуск нових смаків безалкогольних напоїв, вдосконалення асортименту флагманських брендів компанії.

Приватне акціонерне товариство "Оболонь" та його дочірні підприємства виготовляють та продають пиво, мінеральну воду, прохолоджувальні та слабоалкогольні напої під різними брендами торгової марки "Оболонь" [32].

Сьогодні пивоварна галузь є однією з найдинамітніших і займає важливе місце в промисловості України. Проте, порівняно з європейським ринком пива, український ринок пива перебуває в нестабільному стані та розвивається.

Пивоварне виробництво в Україні зростає переважно за рахунок великих і середніх підприємств. В Україні лише чотири пивоварні компанії контролюють понад 94% внутрішнього ринку, невеликі – поступово, але повільно зростають, їх частка на українському ринку пива становить лише близько 3%. Ринок поступово досягає точки насичення.

Основна конкуренція в пивній галузі між «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна», частка ринку якого у 2022 році складає 36,1%, «Карлсберг Україна» – 25,3% та ПАТ «Оболонь» – 18,7%, четвертим лідером галузі є «Перша приватна пивоварня», з часткою. 12,6%.

Як і всі відомі компанії, з нею пов'язаний унікальний логотип, і ПрАТ «Оболонь» не є винятком (рис. 2.1.).



Рисунок 2.1 - Логотип ПрАТ «Оболонь» [32]

Зараз всі виробничі майданчики ПрАТ "Оболонь" працюють в умовах воєнного стану та направляють свої зусилля на стратегічне забезпечення захисників України та цивільного населення питною водою та необхідною військовою допомогою. ПрАТ "Оболонь" підтримує армію, яка мужньо, ціною свого життя, боронить Україну та європейські держави.

Структура ПрАТ «Оболонь» включає:

1. Відокремлені цехи:

- виробничий комплекс ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Кіровоградська область, м. Олександрія - виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТф-тари, виробництво бандажної стрічки та ПЕТф-преформ;

- солодовий завод ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Хмельницька область, смт Чемерівці - виробництво солоду;

## 2. Дочірні підприємства:

- ТОВ «ПІВОВАРНЯ ЗІБЕРТА» Київська область, Фастів - виробництво пива, квасу, безалкогольних напоїв;

- ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» Хмельницька область, Красилів - виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод;

## 3. Підприємства з корпоративними правами:

- ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» Сумська область, м. Охтирка - виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду, мінеральної води;

- ПрАТ «Бершадський комбінат» Вінницька область, м. Бершадь - виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв;

- ПрАТ «Дяцьківці» Івано-Франківська область, Коломия - виробництво снєків.

Організація – важливий аспект будь-якої підприємницької діяльності структура управління цим бізнесом. На рис. 2.2 схематично наведено організаційну структуру управління ПрАТ «Оболонь».

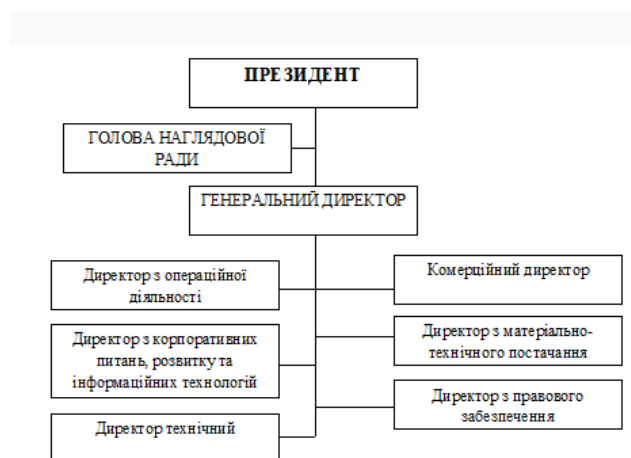


Рисунок 2.2 - Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором на основі дослідженої інформації [32]

Торгово-посередницька інфраструктура ПрАТ «Оболонь» включає наступні види торгівлі:

1. Традиційна торгівля («традиційна торгівля») - звичайна, традиційна роздрібна торгівля з торгівлею «прилавок»;
2. Modern Trade («сучасна торгівля») - формат роздрібною торгівлі, який включає в себе онлайн і не онлайн магазини самообслуговування;
3. «HoReCa» - спеціальний канал продажів, який іноді ще називають оп-trade. його особливість полягає в тому, що споживач купує товар і відразу може його спробувати;
4. Прямі продажі - компанія має власну мережу фірмових магазинів, де продається продукція власного виробництва та фірмова рекламна атрибутика та товари повсякденного вжитку;
5. Суб'єктами торгівельно-посередницької інфраструктури з послугами, якими користується ПАТ «Оболонь», є дистриб'ютори, які здійснюють реалізацію товарів.

ПрАТ «Оболонь» використовує дистриб'юторську діяльність для активного просування продукції на ринках збуту, особливо в інших регіонах.

Комунікація здійснюється за допомогою основних (реклама, персональний продаж, паблік рилейшнз, прямий маркетинг) і допоміжних (упаковка, брендинг, назва продукту, фірмовий і офісний стиль, товарні знаки, поставки діяльності) засобів комунікації. Завдяки цьому комунікаційна система поєднує різні форми передачі інформації для забезпечення прозорості, узгодженості та максимальної комунікації при передачі інформації.

Проведемо аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2020 – 2022 роки, які наведені в табл. 2.1.

Аналіз показує, що:

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в 2021 році зріс відносно 2020 року на 7,87%, що в сумі склало 436886 тис. грн., а 2022 році відносно 2020 року – на 55,85%, тобто на 3099468 тис. грн. В 2022 році відносно 2021 року зростання відбулось на 30,78%, тобто на 2662582 тис. грн.;

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2020 – 2022 рр.

Найменування показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення, %		
				2021 - 2020 рр.	2022 - 2020 рр.	2022 - 2021 рр.	2021 - 2020 рр.	2022 - 2020 рр.	2022 - 2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	5 549 706	5 986 592	8 649 174	436 886	3 099 468	2 662 582	7,87	55,85	30,78
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4 070 109	4 877 463	5 751 536	807 354	1 681 427	874 073	19,84	41,31	15,20
Валовий прибуток, тис. грн.	1 479 597	1 109 129	2 897 638	-370 468	1 418 041	1 788 509	-25,04	95,84	61,72
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	457 219	5 007	1 708 860	-452 212	1 251 641	1 703 853	-98,90	273,75	99,71
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	324 912	-150 590	1 434 795	-475 502	1 109 883	1 585 385	-146,35	341,59	110,50
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	338 614	-130 821	1 114 681	-469 435	776 067	1 245 502	-138,63	229,19	111,74
Сумарні активи, тис. грн.	5 889 058	5 793 443	6 055 196	-95 615	166 138	261 753	-1,62	2,82	4,32
Власний капітал, тис. грн.	2 673 996	2 542 672	3 665 011	-131 324	991 015	1 122 339	-4,91	37,06	30,62
Зобов'язання, тис. грн.	3 215 062	3 250 771	2 390 185	35 709	-824 877	-860 586	1,11	-25,66	-36,00
Облікова кількість працівників, чоловік	3460	3 157	3103	-303	-357	-54	-8,76	-10,32	-1,74
Фонд оплати праці, тис. грн	504711,40	598810,60	527304,1	94 099	22 593	-71 507	18,64	4,48	-13,56

Джерело: складено автором на основі дослідженої інформації [32]

– собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) в 2021 році зросла відносно 2020 року на 19,84%, що в сумі склало 807354 тис. грн., а 2022 році відносно 2020 року – на 41,31%, тобто на 1681427 тис. грн. В 2022 році відносно 2021 року зростання відбулось на 15,2%, тобто на 874073 тис. грн.;

– валовий прибуток в 2021 році зменшився відносно 2020 року на 25,04%, що в сумі склало 370468 тис. грн., а 2022 році відносно 2020 року бачимо зростання на 95,84%, тобто на 1418041 тис. грн. В 2022 році відносно 2021 року зростання відбулось на 61,72%, тобто на 1788509 тис. грн.;

– фінансовий результат від операційної діяльності в 2021 році зменшився відносно 2020 року на 98,9%, що в сумі склало 452212 тис. грн., а 2022 році відносно 2020 року зріс на 273,75%, тобто на 1251641 тис. грн. В 2022 році відносно 2021 року зростання відбулось на 99,71%, тобто на 1703853 тис. грн.;

– фінансовий результат до оподаткування в 2021 році зменшився відносно 2020 року на 146,35%, що в сумі склало 807354 тис. грн., а 2022 році відносно 2020 року – на 41,31%, тобто на 1681427 тис. грн. В 2022 році відносно 2021 року зростання відбулось на 15,2%, тобто на 874073 тис. грн.;

– валовий прибуток в 2021 році зменшився відносно 2020 року на 146,35%, що в сумі склало 475502 тис. грн., а 2022 році відносно 2020 року бачимо зростання на 341,59%, тобто на 1109883 тис. грн. В 2022 році відносно 2021 року зростання відбулось на 110,5%, тобто на 1585385 тис. грн.;

– чистий фінансовий результат в 2021 році зменшився відносно 2020 року на 138,63%, що в сумі склало 469435 тис. грн., а 2022 році відносно 2020 року бачимо зростання на 229,19%, тобто на 776067 тис. грн. В 2022 році відносно 2021 року зростання відбулось на 111,74%, тобто на 1245502 тис. грн.

Більш наочно деякі показники діяльності підприємства наведені на рис. 2.3.

Сумарні активи підприємства мають таку ж тенденцію, тобто в 2021 році відбувається зменшення, а у 2022 році зростають.

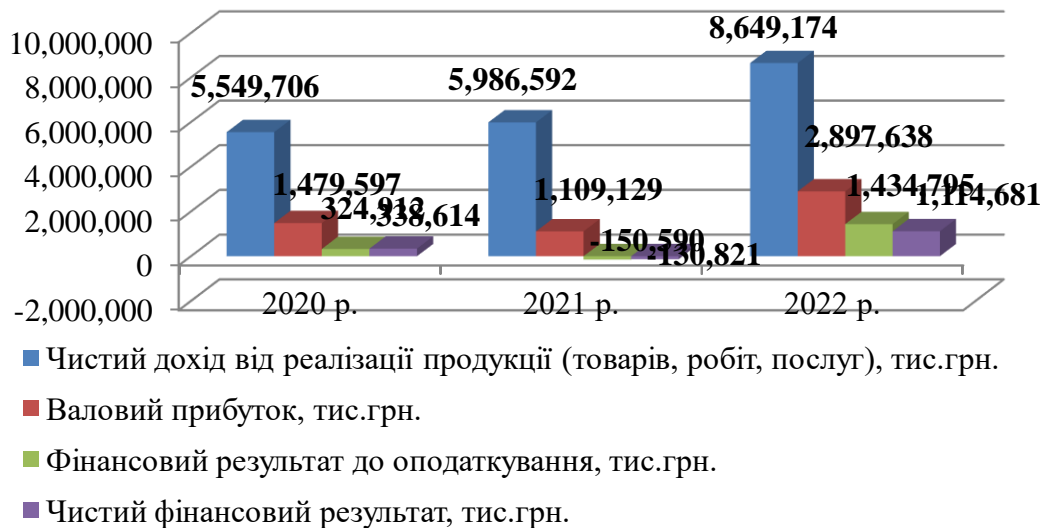


Рисунок 2.3 – Динаміка показників діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2020 – 2022 рр.

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.1.

Більш наочно показники капіталу підприємства наведені на рис. 2.4.

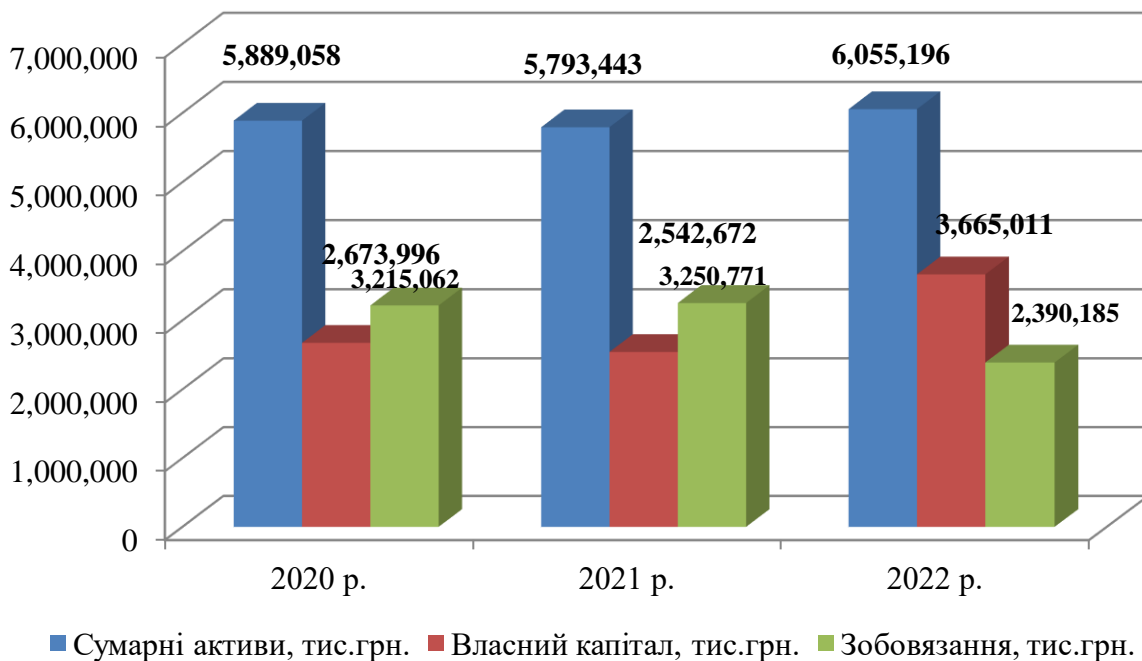


Рисунок 2.4 – Динаміка показників капіталу ПрАТ «Оболонь» за 2020 – 2022 рр.

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.1.

Війна, розпочата Російською Федерацією, змусила підприємство переорієнтуватися та знайти можливість продовжити свою діяльність. Незважаючи на надзвичайно важкі умови праці під час війни, ПрАТ «Оболонь» намагається підтримувати своїх працівників, забезпечуючи їх роботою та виплачуючи зарплату.

Динаміка облікової кількості працівників ПрАТ «Оболонь» за 2020 – 2022 рр. наведено на рис. 2.5.

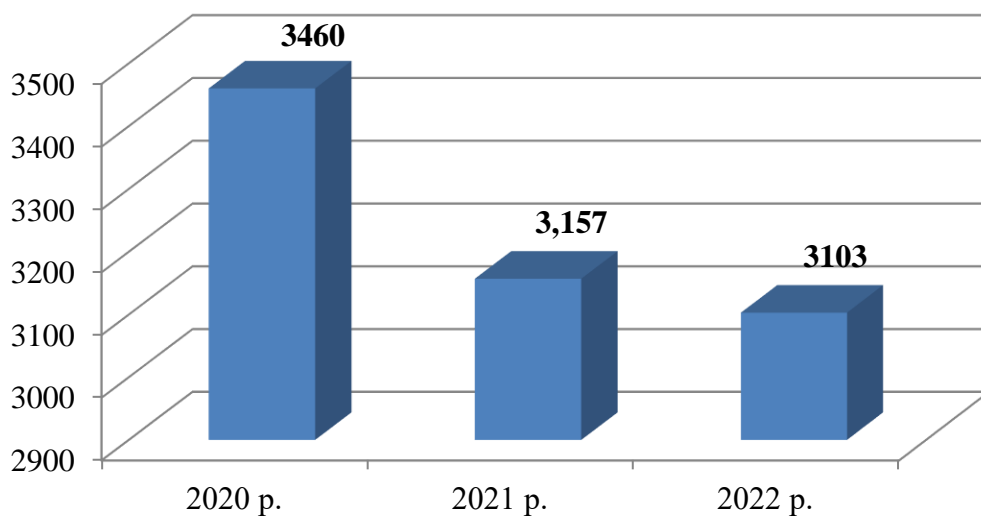


Рисунок 2.5 - Динаміка облікової кількості працівників (осіб) ПрАТ «Оболонь» за 2020 – 2022 рр.

*Джерело:* складено автором на основі даних табл. 2.1.

Аналіз показує, що облікова кількість працівників постійно зменшується. Так, у 2021 році відносно 2020 року вона зменшилась на 8,76%, тобто на 303 особи, в 2022 році відносно 2021 року вона зменшилась на 1,74%, тобто на 54 особи.

Аналіз фонду оплати праці показав, що в 2021 році зріс відносно 2020 року на 18,64%, що в сумі склало 94099 тис. грн., а 2022 році відносно 2020 року бачимо зростання на 4,48%, тобто на 22593 тис. грн. В 2022 році відносно 2021 року зменшення відбулось на 13,56%, тобто на 71507 тис. грн.

## **2.2 Аналіз маркетингової діяльності на підприємстві ПрАТ «Оболонь»**

В умовах сучасного стану маркетингова діяльність підприємства стає помітною серед усіх інших видів його діяльності і, власне, є вихідним пунктом, бо є її результатом документування поточного асортименту та прогнозування обсягів продажів продуктів.

В сучасних умовах необхідна активізація маркетингової діяльності, яка, у свою чергу, вимагає від бізнесу додаткові інвестиції в умовах і без того обмежених економічних можливостей. Тобто проблема забезпечення найвищого рівня ефективності маркетингової діяльності і всілякі витрати на неї в сучасних умовах вимагає ґрунтованих досліджень.

Вважаємо що одним із елементів вирішення проблеми може стати побудова ефективної системи аналізу маркетингової діяльності підприємства.

ПрАТ «Оболонь» у сьогоднішньому стані війни має труднощі. Тому, для успішного виживання і функціонування, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, необхідно передбачати труднощі, з якими підприємство може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для ПрАТ «Оболонь». Тобто необхідно визначати пріоритетні напрямки розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а отже, - здійснювати стратегічне управління. Стратегії можна визначити за допомогою SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз є одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінює в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток ПрАТ «Оболонь».

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості підприємства і загрози просування її на ринку. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам компанії;

- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін компанії й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабостей компанії та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг компанії та формування її стратегічних пріоритетів.

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом. За допомогою цього можемо встановлювати взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, зовнішніми загрозами і можливостями.

Проведемо оцінку факторів середовища ПрАТ «Оболонь» за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.2).

Використовуючи сильні ринкові позиції та конкурентні переваги, ПрАТ «Оболонь» може виходити на нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів, а також мати значні виробничі потужності, може розширити виробництво. Споживачів вистачає, він знає продукцію підприємства і відданий їй, тому доречно реалізовувати стратегію збереження конкурентних переваг з метою збереження частки ринку. Є можливість підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення заробітної плати та системи підтримки мотивація працівників.

Найбільшу увагу слід приділяти слабким сторонам підприємства та загрозам, щоб вплив цих факторів не призвів до погіршення ситуації. На сьогоднішній день основною проблемою в зовнішньому середовищі – складна політична ситуація в Україні, внаслідок якої відбувається спад економіки в цілому. Водночас погіршувалося економічна складова кількості населення. Тому, споживання продукції зменшилось. Через це підприємство втрачає прибуток.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз для ПрАТ «Оболонь»

	СИЛЬНА СТОРОНА «S» – STRENGTH	СЛАБКА СТОРОНА «W» – WEAKNESS
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень кваліфікації персоналу;</li> <li>- ліцензійний бренд світових виробників;</li> <li>- відмінна впізнаваність продукції;</li> <li>- широкий асортимент продукції;</li> <li>- висока технічна оснащеність;</li> <li>- налагоджені канали збуту;</li> <li>- введення нової технологічної лінії;</li> <li>- сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності;</li> <li>- вища за середню обізнаність про стан ринку;</li> <li>- можливості захисту від конкурентів;</li> <li>- творчий менеджмент;</li> <li>- добре вивчений ринок, потреби покупців;</li> <li>- вища за середню рентабельність і прибутковість та маркетингові навички</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність реальних конкурентних переваг;</li> <li>- постійні атаки з боку ключових конкурентів;</li> <li>- нижчі за середні темпи зростання;</li> <li>- високі витрати на виробництво;</li> <li>- відсутність заохочення працівників та системи їх мотивації;</li> <li>- старіння потужностей;</li> <li>- висока вартість транспортування;</li> <li>- відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів;</li> <li>- відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами</li> </ul>
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	<p style="text-align: center;">МОЖЛИВОСТІ «O» – OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення якості виробництва за рахунок нових технологій;</li> <li>– входження у нові ринки, розширення каналів збуту;</li> <li>– відбудова логістики;</li> <li>– підвищення рівня продуктивності праці;</li> <li>– зацікавленість іноземних партнерів у співробітництві, зокрема, інвестуванні проектів;</li> <li>– посилення рекламної компанії;</li> <li>– продовження благодійної діяльності на період військових дій;</li> <li>– розширення виробництва у зв'язку з потребами споживачів</li> </ul>	<p style="text-align: center;">ЗАГРОЗИ «T» – THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– соціально-політична нестабільність;</li> <li>– продовження військового стану в Україні;</li> <li>– зруйнування логістика;</li> <li>– інфляція</li> <li>– поява конкурентів;</li> <li>– виникнення труднощів при укладанні договорів з постачальниками та споживачами;</li> <li>– регулювання та обмеження продажу алкоголю в Україні;</li> <li>– збільшення акцизних зборів;</li> <li>– негативні демографічні зміни;</li> <li>– зниження попиту у зв'язку зі зниженням доходів населення, що виявляється у зменшенні продаж</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі дослідження інформації [32]

Проведемо аналіз ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь» за відносними показниками:

1. Частка витрат на збут у загальних витратах:

$$\text{ЧВзб} = \text{Взб} / \text{Вз}, \quad (2.1)$$

*де Взб – витрати на збут, тис. грн.;*

*Вз – загальні витрати підприємства, тис. грн.*

2. Коефіцієнт рентабельності витрат на збут:

$$\text{РВзб} = \text{П} / \text{Взб}, \quad (2.2)$$

*де П – валовий прибуток від реалізації, тис. грн.;*

*Взб – витрати на збут, тис. грн.*

3. Рентабельність продажів:

$$\text{Рп} = \text{ЧП} / \text{ЧД}, \quad (2.3)$$

*де ЧП – чистий прибуток, тис. грн.;*

*ЧД – чистий дохід від реалізації, тис. грн..*

4. Рентабельність продукції:

$$\text{Рпр} = \text{ЧП} / \text{С}, \quad (2.4)$$

*де ЧП – чистий прибуток, тис. грн.;*

*С – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.*

В табл. 2.3 наведені розраховані абсолютні та відносні показники (Додаток А-Б).

Аналіз показує, що:

- частка витрат на збут у загальних витратах у 2021 році зменшилась на 2,37%, а у 2022 р. відносно 2020 р. – на 21,5%;
- коефіцієнт рентабельності витрат на збут у 2021 р. відносно 2020 р. зменшився на 30,87%, а у 2022 р. бачимо зростання відносно 2020р та й відносно 2021 р. на 108,64% та 201,82% ;

Таблиця 2.3 – Абсолютні та відносні показники ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2020 – 2022 рр.

Найменування показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення, %		
				2021 - 2020 рр.	2022 - 2020 рр.	2022 - 2021 рр.	2021 - 2020 рр.	2022 - 2020 рр.	2022 - 2021 рр.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	5549706	5986592	8649174	436 886	3 099 468	2 662 582	7,87224	55,8492	44,4758
Валовий прибуток, тис. грн.	1479597	1109129	2897638	-370 468	1 418 041	1 788 509	-25,038	95,8397	161,253
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	338614	-130821	1114681	-469 435	776 067	1 245 502	-138,63	229,189	-952,07
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4070109	4877 63	5751536	807 354	1 681 427	874 073	19,8362	41,3116	17,9206
Загальні витрати підприємства, тис. грн.	5452180	6056037	6518826	603 857	1 066 646	462 789	11,0755	19,5637	7,64178
Витрати на збут, тис. грн.	728729	790 218	684 010	61 489	-44 719	-106 208	8,43784	-6,1366	-13,44
Частка витрат на збут у загальних витратах	0,13366	0,13048	0,10493	-0,00317	-0,02873	-0,02556	-2,3747	-21,495	-19,585
Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	2,03038	1,40357	4,23625	-0,62681	2,20587	2,83268	-30,871	108,643	201,819
Рентабельність продажів	0,06101	-0,02185	0,12888	-0,08287	0,06786	0,15073	-135,81	111,223	-689,76
Рентабельність продукції	0,08320	-0,02682	0,19381	-0,11002	0,11061	0,22063	-132,24	132,953	-822,58

Джерело: складено автором на основі дослідженої інформації [32]

- рентабельність продажів у 2021 р. відносно 2020 р. зменшилась на 135,8%, а у 2022 р. відносно 2020 р. збільшилась на 111,2%
- рентабельність продукції має таку ж тенденцію.

Наочно відносні показники маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2020 – 2022 рр. наведені на рис. 2.6.

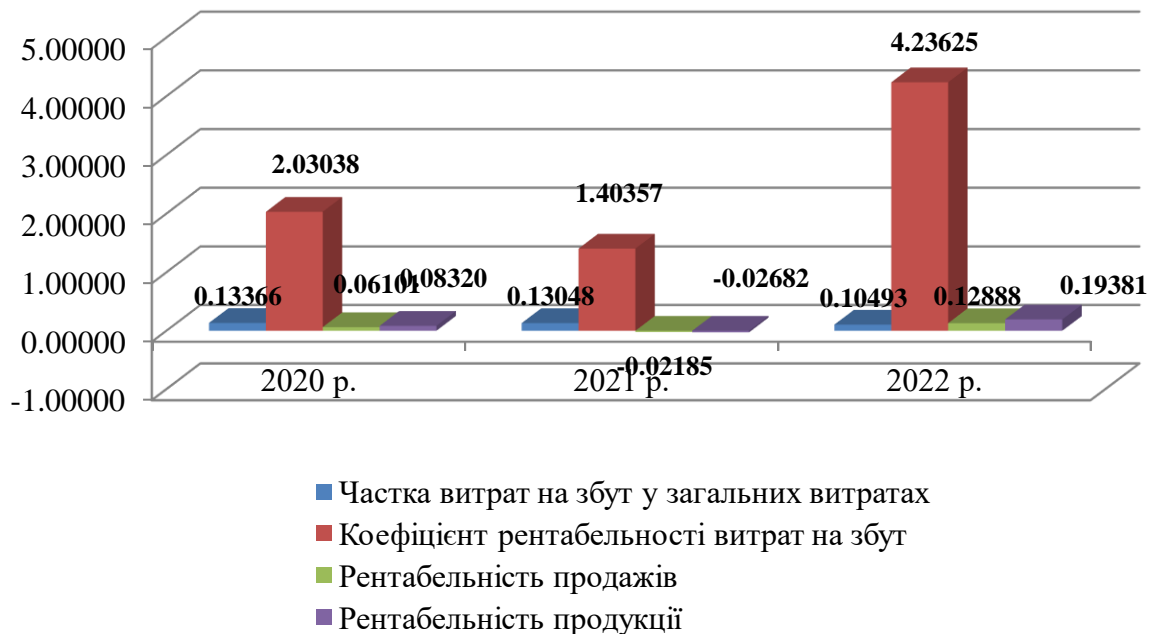


Рисунок 2.6 - Відносні показники маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2020 – 2022 рр.

*Джерело:* складено автором на основі даних табл. 2.3.

Загальні обсяги виробництва і продажів у 2022 році на внутрішній ринок склали 58 865 786 дал, експорт продукції - 2 790 371 дал. [32].

Дохід від реалізації продукції за 2022 рік має такий вигляд (рис. 2.7).

Аналіз показує, що пиво є основним видом продукції та дає 68% доходу від реалізації, далі йдуть безалкогольні напої – 14%, слабоалкогольні напої – 13% і мінеральна вода – 5%.

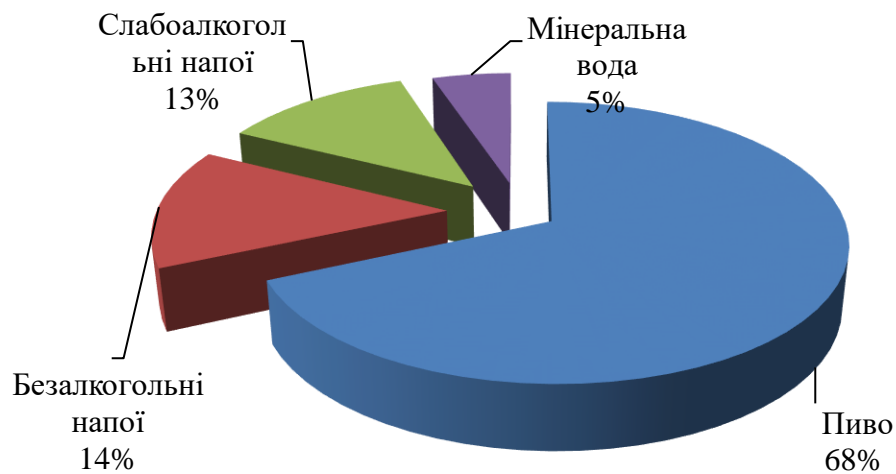


Рисунок 2.7 - Дохід від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік по видах продукції

*Джерело:* складено автором на основі дослідженої інформації [32]

ПрАТ «Оболонь» продовжує розвиватися. Так, окрім продукції основного торгового портфелю, ПАТ «Оболонь» включає виробництво супутньої продукції, зокрема, різноманітних видів снєків: «Сухарики «Оболонь» («Сухарики «Оболонь» зі смаком шашлику», «Сухарики «Оболонь» з желе та хроном), «Сухарики Оболонь зі смаком червоної ікри», «Оболонські зі смаком сала»), «Бульба Греньки» («Бульба Греньки зі смаком сирокочених ковбас», «Бульба Греньки зі смаком киселю з хрону», «Бульба Греньки зі смаком бекону»).

### 2.3 Аналіз збутових комунікацій на підприємстві ПрАТ «Оболонь»

Збутові комунікації - це один із видів маркетингових комунікацій, які спрямовані на збільшення продажів у короткостроковій перспективі. Методи збутових комунікацій включають цілий комплекс заходів, способів реалізації перелік яких залежить від сфери діяльності підприємства. Тобто, це ряд заходів, які проводить продавець для залучення нових клієнтів і спонукання постійних клієнтів до покупки.

Також за допомогою засобів збутових комунікацій можна викликати емоції та налаштувати споживачів на більш сприйнятливий психологічний стан. Це допомагає збільшити залучення клієнтів, підтримку, вирішення проблем і уникнути негативних наслідків. Однією зі складових успішної роботи підприємства є використання співробітниками емоційного інтелекту, індивідуальної якості кожної людини розуміти емоції та керувати ними [42].

У сучасних умовах ринкових відносин ПрАТ «Оболонь» використовує весь спектр збутових комунікацій. Сюди входять:

- реклама;
- зв'язок із громадськістю або піар;
- особисті продажі.

Найбільшу увагу ПрАТ «Оболонь» приділяє рекламі, звертаючись до аудиторії через друковані видання, відеоролики з ТБ, комунікації в соцмережах, встановлення білбордів, стендів, поширення інформації про продукт у метро, поїздах, інтернеті.

Щоб збутові комунікації працювали найбільш ефективно, при розробці маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь» використовує два підходи:

1. Цінові методи стимулювання збуту. Вони стосуються прямого або опосередкованого зниження ціни товару. Для цього використовуються:

- знижки - найпростіший, швидкий і перевірений інструмент стимулювання збуту, який пропонує товар за зниженою ціною. Всі намагаються заощадити, тому шукають знижки. Ці товари, як правило, підлягають маркуванню, можуть належати до старої лінійки;

- два за ціною одного - при покупці двох одиниць товару третю покупець отримує безкоштовно;

- подарункові картки - ці методи заохочення пропонують подарунки за покупки, відсотки на картку для подальших покупок;

- кешбек — частину витрачених коштів можна відразу повернути на банківську чи дисконтну картку або отримати додаткові послуги.

2. Нецінові заходи збутових комунікацій:

– відпуск проб - надання невеликої кількості продукції для дегустації. ПрАТ «Оболонь» здійснює це в торговельних центрах, на спеціально відведеному місці й тому подібне;

– лотереї, розіграші, конкурси – це здійснюється через розіграші членства, придбання товару, перевидання, реєстрації тощо. Таким чином підвищується впізнаваність бренду та поширюється інформація про продукт;

– безкоштовна доставка - привабить споживачів, яким дорого купувати через доставку. Особливо це стосується онлайн-сегменту, де немає можливості забрати покупку. Досить зробити тимчасову акцію, щоб прискорити інтерес клієнта і викликати азіотаж.

В цілому динаміка витрат на збут продукції ПрАТ «Оболонь» за 2020 – 2022 роки наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка витрат на збут ПрАТ «Оболонь» за 2020 – 2022 рр.

Витрати на збут	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %
Реклама і маркетинг	154 180	21,16	134 854	17,07	21 661	3,17
Транспортні витрати	0	0,00	26 060	3,30	47 932	7,01
Заробітна плата та нарахування на зарплату	273 837	37,58	280 607	35,51	320 613	46,87
Амортизація	199 954	27,44	215 349	27,25	202 948	29,67
Пакування	21 175	2,91	29 553	3,74	30 981	4,53
Ремонт та технічне обслуговування основних засобів	39 041	5,36	55 639	7,04	27 679	4,05
Оренда	1 021	0,14	1 035	0,13	911	0,13
Інші витрати на збут	39 521	5,42	47 121	5,96	31 285	4,57
Усього витрати на збут	728 729	100	790 218	100	684 010	100

*Джерело:* складено автором на основі дослідженої інформації [32]

Аналіз показує, що найбільшу питому вагу витрат на збут займає заробітна плата та нарахування на зарплату працівників відділу збуту, потім – амортизація основних засобів відділу збуту, а потім вже витрати на рекламу та маркетинг.

Більш наочно динаміка витрат на збут ПрАТ «Оболонь» наведено на рис. 2.8.

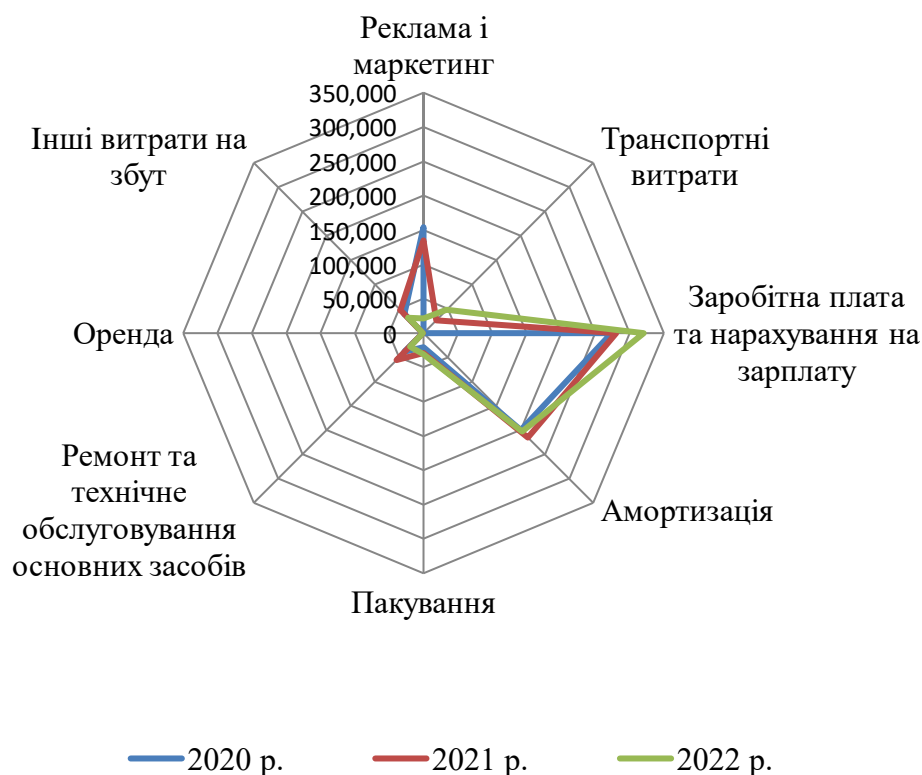


Рисунок 2.8 – Динаміка витрат на збут (тис. грн.) ПрАТ «Оболонь» за 2020 -2022 рр.

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.4.

В цілому динаміка реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» по видах продукції за 2020 – 2022 рр. наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка збутової діяльності ПрАТ «Оболонь» по видах продукції за 2020 – 2022 рр.

Вид продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %
Пиво	3 287 436	59,24	3 453 373	57,69	5 096 244	58,92
Безалкогольні напої	763 967	13,77	873 318	14,59	1 042 475	12,05
Слабоалкогольні напої	596 272	10,74	785 577	13,12	928 091	10,73
Мінеральна вода	247 106	4,45	311 710	5,21	383 424	4,43
Інша реалізація	479 021	8,63	475 224	7,94	512 853	5,93
Послуги з доставки	473 946	8,54	554 222	9,26	888 001	10,27
Ретро-бонуси та маркетинг	-298 042	-5,37	-466 832	-7,80	-201 914	-2,33
Усього	5 549 706	100,00	5 986 592	100,00	8 649 174	100,00

Джерело: складено автором на основі дослідженої інформації [32]

Аналіз збутової діяльності ПрАТ «Оболонь» показує, що більше 50% реалізації складає пиво, близько 12-14% - безалкогольні напої, близько 10 – 13 % - слабоалкогольні напої.

Більш наочно динаміка реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» по видах продукції за 2020 – 2022 рр. наведено на рис. 2.9.

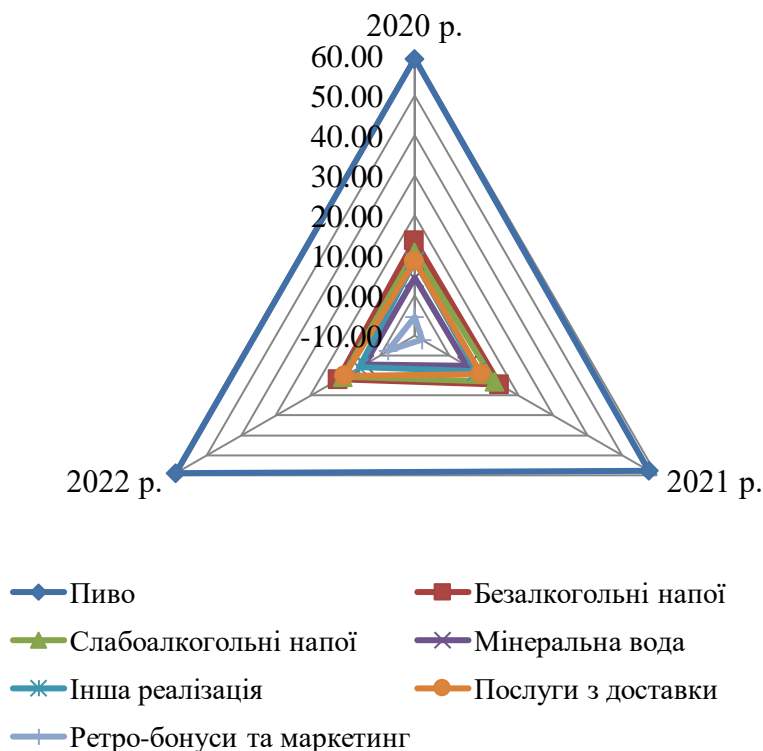


Рисунок 2.9 – Динаміка реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» по видах продукції за 2020 – 2022 рр. у відсотках

*Джерело:* складено автором на основі даних табл. 2.5.

В умовах воєнного стану дуже важливо будувати маркетингові комунікації на основі дружніх, чесних, підтримуючих відносин компанії зі споживачами, партнерами, посередниками, постачальниками, представниками ЗМІ, які висловлюють свою позицію [42].

Війна поставила український бізнес перед новими викликами. Одними з найбільших стали масовані обстріли критичної інфраструктури. Потужного удару зазнала і промисловість. Попри всі складнощі сьогодення та невизначеність майбутнього, ПрАТ «Оболонь» поступово відновлює роботу, зберігаючи робочі місця та допомагає країні наблизити перемогу.

Одним з напрямів якісного зростання ПрАТ «Оболонь» є активізація важливої складової загального управління підприємствами - управління маркетинговою діяльністю, коли підприємство прагне оптимізувати насамперед внутрішні процеси та посилити завдяки цьому власні позиції на ринках збуту.

Перші дні повномасштабного вторгнення були, з одного боку, заповнені довоєнними рекламними креативами, з другого – жахаючими кадрами бойових дій.

З перших днів повного вторгнення ПрАТ «Оболонь» припинила будь-яку співпрацю з компаніями російської федерації та компаніями Республіки Білорусь. Крім того, вона заборонила використання своїх торгових марок на території Росії, оскільки це суперечить нашим принципам і політичній позиції. Рішення було прийнято швидко і чітко, про що відразу було повідомлено на сайті та в соціальних мережах.

Уперше в світі з метою допомоги українцям ПрАТ "Оболонь" виставила до продажу невзаємозамінні токени №Т, які дозволять його власнику замовити колекційну пляшку пива з унікальним дизайном етикетки. Усі надходження від проекту ПрАТ "Оболонь" направлено на підтримку роботи підприємства та продовження місії, покликаної на забезпечення українців питною водою, крім того, частина коштів, отриманих від продажів №Т передана для підтримки українських військових [32].

В результаті страшного підриву Каховської ГЕС, надзвичайно важливим стало питання забезпечення населення питною водою. ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у співпраці з благодійними фондами «GOLDEN UNION FOUNDATION», «Код життя UA», «Ми сильні. Ми вільні» та «Тризуб» одразу розпочала роботу над підтримкою постраждалого регіону, забезпечуючи населення доступом до чистої питної води. Тільки в перші дні трагедії, спільними зусиллями, було доставлено понад 10 000 літрів питної води ТМ «Оболонська» у постраждалі райони. Загалом ПрАТ «ОБОЛОНЬ» надало 200 тон питної води для потреб жителів Херсонщини [32].

Сьогодні джерела артезіанської води, які є в розпорядженні ПрАТ «Оболонь», використовуються для виробництва води, в тому числі для її безкоштовного транспортування армії та населенню в охоплені війною регіони України.

ПрАТ «Оболонь» експортувала свою продукцію у понад 70 країн світу. Через повномасштабне вторгнення РФ показники експорту «Оболонь» скоротилися у 2,5 рази як у кількісному, так і у вартісному вимірі. Наразі продукція експортується лише до 44 країн світу. Особливо чутливими до дорого вартісної логістики стали країни Латинської Америки та Африки. Ключовою проблемою для українських експортерів залишається логістика. Морські контейнерні перевезення через українські порти стали неможливими. Було докладено зусиль щоб якнайшвидше відновити виробництво та доставити продукцію на більшість зовнішніх ринків. І було прийняте рішення користуватися європейськими портами, здебільшого Польщі та Румунії. Але таке рішення призводить до суттєвого зростання вартості доставки продукції та збільшення термінів постачання. Як наслідок — знижується конкурентоспроможність українських товарів на світових ринках.

Також було реалізовано ряд ідей та ініціатив для збільшення експортного потенціалу — як самостійно, так і за підтримки державних структур і приватних організацій, які спеціалізуються на просуванні українських товарів.

Нині регіони, відокремлені від України морем чи океаном, залишаються найбільш складними. Позитивним моментом є підписання зовнішньоекономічних контрактів з новими партнерами — це насамперед європейські контрагенти. Шлях до Європи вдалося відновити значно швидше, хоча і тут не обійшлося без проблем. Затори вантажівок з українськими товарами на європейських кордонах іноді можуть тривати до двох тижнів і більше, що призводить до порушення умов поставок за зовнішньоекономічними контрактами. Враховуючи потреби та уподобання європейських ринків, ПрАТ «Оболонь» намагається адаптувати та пропонувати цікаві продукти як для нових, так і для діючих партнерів. Частина

світових імпортерів відмовляється від товарів російського походження на користь українських, що дає додатковий поштовх розвитку експорту з України.

Одним із прикладів є те, що у вересні 2022 року підписано контракт з представником торгової мережі Coop Danmark, і здійснено першу доставку пива «Оболонь» до Данії [32].

Продукція українського походження викликає інтерес у споживачів в різних куточках світу. Найбільш активно відчувається це з боку країн Європи. Це, насамперед, пов'язано з прагненням підтримати український народ. Зацікавленість споживачів продукцією ПрАТ "Оболонь" — це результат спільної роботи з імпортерами, які ефективно налагоджують правильну комунікацію між брендом і споживачем. Українські товари мають високу якість, тому ті позиції, які зайдуть на міжнародні ринки, будуть і надалі користуватися попитом.

Серед нових ринків збуту продукції ТМ "Оболонь" варто окремо згадати країни Скандинавського півострова. Попри те, що це досить складні та зарегульовані ринки, але ПрАТ «Оболонь» досягла певних успіхів та вийшла на ринки Швеції, Данії та Фінляндії.

З нових досягнень також варто відокремити вихід на ринок Ірландії з пивом "Оболонь" завдяки укладеній угоді з місцевим провідним дистриб'ютором напоїв. Ірландці дуже вибагливі до якості пива, але "Оболонь" прийшлося їм до смаку.

Портфель ПрАТ «Оболонь» поповнився кількома ексклюзивними новинками, випущених для продажу у національній мережі супермаркетів «АТБ». У сегменті міцного пива представлено нові сорти «Оболонь Київське Міцне» та «Obolon Premium Dark Brew». Розпочато виробництво мінеральної води ТМ «Оболонська» слабої газациї. Доповнюючи лінійку із двох смаків сидру (яблуко та журавлина), Товариство вивело на ринок ще один різновид – «Ciber Rose». Спеціально до початку нового літнього сезону ПрАТ «Оболонь» розпочала налив нового напою у лінійці «Obolon HardMix» – «Obolon Hardmix Tequila&Lime». Запущено два оригінальні нові смаки «Живчика» – «Живчик зі смаком яблука та винограду» та «Живчик зі смаком яблука та лісових ягід». У звітному періоді

було проведено ребрендинг флагманського бренду ТМ «Оболонь» в якому було втілено сучасні європейські тенденції в дизайні і в той же час збережено національну ідентичність і традиції бренду [32].

ПрАТ «Оболонь» намагається постійно оптимізувати діяльність, тримати баланс у випуску різних видів продукції, оперативно реагувати на зміни споживчих настроїв та ринкових тенденцій. Саме такий підхід дозволив компанії знову вийти на траєкторію динамічного розвитку, нарощуючи об'єми продажів в Україні та експорт продукції незважаючи на всі виклики та складнощі останніх років. Впродовж звітного періоду ПрАТ «Оболонь» вело активну брендингову політику. Зокрема були випущені нефільтроване світле пиво «MAROCHNE 1913», слабоалкогольний напій «Obolon Hardmix X-CAN», лимонад SMARTCOLA від бренду «Живчик», безалкогольний соковмісний «Lemonissimo Lemonata».

Незважаючи на складні умови, бізнес-середовище відреагувало несподівано і ПрАТ «Оболонь» отримало кейс об'єднання зусиль бізнесу та держави. Зараз в Україні відбувається перехід від форми взаємодії, коли кожна сторона діє виключно на власну вигоду, до синергії, коли всі сторони працюють на спільний результат. Бізнес активніше бере участь у суспільному житті міст, регіонів та держави [32].

Основними трендами 2023 року ПрАТ «Оболонь» є відновлення виробництва та створення нових ланцюгів постачання та збуту. Так, з жовтня 2023 року виробництво пива зросло на 11,3% порівняно з відповідним періодом минулого року. Проте показники ще не досягли довоєнного рівня.

Щодо питання брендингу в системі збутових комунікацій можемо зробити висновок, що бренд є ключовим елементом діяльності підприємства, який концентрує споживчу цінність продукції та є джерелом конкурентоспроможності підприємства. Вся діяльність підприємства повинна бути спрямована на забезпечення формування бренду. Це означає, що бренд визначає не всі параметри комплексу маркетингу, а лише комунікації або продукт. Концепція бренду вбудована в цінову, товарну, комунікаційну та розподільчу політику компанії і не є частиною комплексу маркетингу.

Сучасний драйвер зростання диктує потребу підприємствам використовувати бренд-орієнтоване управління у своїй діяльності. Ефективність формування та розвитку бренду забезпечується комунікаційним процесом. Від правильно сформульованих цілей просування і вибору оптимальної системи збутових комунікацій залежить капіталізація бренду і лояльність до нього споживачів. Одним із синтетичних засобів маркетингової комунікації, що сприяє формуванню лояльних відносин між брендом і споживачем, є product placement.

Протягом 2022 року product placement відіграє дуже важливу роль у відборі суспільних цінностей та просуванні ідеї національної свідомості. І з початку повномасштабного вторгнення можна побачити, як політичні погляди окремих громадян чи трактування тих чи інших подій збігаються з думкою військових експертів, батьків, знайомих.

Бренди почали продавати різноманітні щоденники, блокноти, одяг та інші товари із зображенням важливих подій, людей або «пернатих висловів». Така продукція користується досить високим попитом у нашого пересічного споживача.

Таким чином можемо стверджувати, що ПрАТ «Оболонь» та його дочірні підприємства виробляють та реалізують пиво, мінеральну воду, слабоалкогольні та безалкогольні напої під різними торговими марками ТМ «Оболонь».

На підприємстві виконуються всі основні функції маркетингу: підтримка стандартів якості, закупівля матеріальних ресурсів, транспортування, управління запасами, управління процесом замовлення, забезпечення виробничого процесу, інформаційно-комп'ютерна підтримка.

ПрАТ «Оболонь», крім традиційних методів торгівлі, також використовує сучасні технології реалізації своєї продукції. Наприклад, підприємство використовує інтернет-магазин, де клієнти можуть замовляти товари безпосередньо у компанії. Інтернет-магазин і соцмережі також є додатковим способом для ПрАТ «Оболоні» отримати канал для охоплення специфічної категорії споживачів і збільшення частки ринку.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **3.1 Шляхи удосконалення організації управління збутовою діяльністю на підприємстві ПрАТ «Оболонь»**

Проблема підвищення ефективності збутової діяльності займає одне з центральних місць серед комплексу проблем, з якими стикається будь яке підприємство. Ця проблема стає особливо важливою на сучасному етапі економічного розвитку через зростаючий дефіцит сировини, зростання конкуренції, глобалізацію бізнесу, збільшення бізнес-ризиків та воєнного стану в Україні.

У ринковій економіці виживають і успішно функціонують лише ті підприємства, які порівнюють свої доходи з вартістю і розміром вкладеного капіталу, які виробляють конкурентоспроможну продукцію і не виробляють більше, ніж можуть продати. Для успішної діяльності кожен суб'єкт господарювання повинен прагнути до підвищення ефективності своєї реалізації на основі раціонального використання ресурсних можливостей, підвищення рентабельності виробництва та покращення якості продукції, що реалізується.

Сьогоднішня організація продажів і плани означають відмову від представлення найкращої довгострокової організації продажів. Іншими словами, поточна структура служби збуту підприємства може бути відносно невеликою. Це важливо не тільки для реалізації плану, а й для його негайного і правильного виконання, оскільки зовнішнє середовище нестабільне і плани продажів повинні часто змінюватися. Одним словом, під час планування підприємства повинні враховувати середовище, яке постійно змінюється.

В сучасних ринкових умовах кожне підприємство як безпосередній об'єкт та об'єкт управління орієнтується на підвищення ефективності управління збутом, що визначає ефективність системи управління, що проявляється в різних

показниках. Підприємства, які займаються пошуком, виробництвом, продажем і торгівлею товарами, повинні встановлювати та створювати цілі, розробляти регулярні стратегії та тактики, щоб вижити в ринковій конкуренції. Для підвищення продуктивності продажів кожен бізнес повинен мати чіткий план виробництва.

Але ефективне планування - це складний процес, який передбачає велику кількість заходів щодо забезпечення наявності матеріалів, людських ресурсів, обладнання тощо. Діяльність кожного бізнесу здійснюється задля сталого розвитку суспільства. Діяльність компанії полягає в тому, щоб створити якісний продукт і зробити його доступним для споживача. Збутова діяльність компанії відіграє важливу роль, оскільки завдяки налагодженій системі збутової мережі підприємство регулярно має достатні обсяги продажів і бажаний дохід.

З метою покращення збутової діяльності підприємства можуть бути використані наступні заходи:

- вдосконалення системи планування продажів: підприємство часто помічає відхилення від темпів продажів і відхилення від стратегії, тому для виправлення цих недоліків необхідно чітко визначити частку ринку, скласти прогноз продажів і стратегію компанії;

- вдосконалення людських ресурсів: підприємство повинно скоротити витрати на утримання відділів, які можуть бути об'єднані, в тому числі розробити стандарти ефективної роботи менеджерів з продажу.

У багатьох випадках швидкі та ефективні зміни в організаційній структурі можуть слугувати організаційною основою для стратегічної реакції підприємства. Коли стратегічна відповідь виконає свою місію, вона може поставити питання про серйозну і фундаментальну реструктуризацію організації збуту і деяких аспектів її планів. Тоді підприємство стикається з необхідністю якнайпростішої реструктуризації їх збуту, здійснити необхідні переходи на якісь нові організаційні принципи своєї діяльності.

Найважливішим інструментом удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства є логістика. Завдання логістики включаються такі сфери

діяльності, як дослідження попиту на товари та послуги підприємства. Створення портфеля замовлень споживачів, участь в асортименті товарів, які замовляють споживачі, виконання перспективних, поточних і оперативних планів продажу, здійснення рекламних заходів, застосування принципів системності, тобто збутова діяльність, управління дистрибуцією по відношенню до всіх елементів.

Ефективність управління — релевантна характеристика ефективності функціонування конкретної системи управління, що виражається різноманітними показниками як об'єкта управління, так і власне управлінської діяльності (суб'єкта управління), які мають кількісні та якісні характеристики.

Основними поняттями ефективності управління є [20]:

- ефективність управлінської праці працівників механізму управління;
- ефективність процесу управління, зокрема діяльності, комунікацій, розробки та реалізації управлінських рішень;
- ефективність з урахуванням ієрархії управління, системи управління;
- ефективність структурно-функціональних, фінансових, виробничих, маркетингових механізмів управління.

Основними принципами ефективності управління є:

- багаторівнева підпорядкованість критерію;
- порівнянність показників;
- розгляд відтворення пропорцій, соціально-економічних умов і органічної будови капіталу;
- вибір нормативу, еталона, нормалізованого режиму стану і функціонування організації;
- врахування факторів ризику, часові обмеження, невизначеність тощо.

Таким чином, бачимо, що ефективність управління є багатоаспектним поняттям, яке можна використовувати для характеристики різних систем, процесів і явищ. Іншими словами, результативність — це кінцевий результат діяльності та функціонування управлінського механізму, процесу чи системи, взаємодії керуючої системи та керованої системи, інакше кажучи, це продукт та результат взаємодії компонентів управління.

Існуючі критерії оцінки ефективності управління поділяються на 4 групи:

- зведені або інтегральні показники якості управління;
- ступінь досягнення виробничою системою визначеної мети;
- ефект надійності процесів управління та функціонування системи управління;
- традиційні критерії, засновані на кількісних ступенях співвідношення ресурсів і результатів.

Вважаємо, що можна виділити наступні основні підходи до оцінки ефективності управління:

- ефективність виробництва та ефективність управління повинні вимірюватися тотожно, через показники виробничо-господарської діяльності, оскільки управлінська праця є продуктивною, виробництво та управління пов'язані з єдиною кінцевою метою;

- ефективність виробництва та ефективність управління не слід плутати з наступних причин, по-перше, через те, що на ефективність виробництва впливають різні фактори, які не залежать від існуючої системи управління, а по-друге, через наявність специфічних витрат та результатів управлінської роботи.

Проте в обох випадках недооцінка ролі аналізу ефективності управління бізнесом, помилки в планах і управлінських діях в сучасних умовах приносять значні збитки. Навпаки, ті підприємства, які добре проаналізовані, мають хороші результати та високі фінансові показники.

У цьому контексті, разом із визначенням ролі управлінського аналізу, особливого значення набуває виділення основних функцій аналізу ефективності управління великими бізнес-структурами.

Таким чином, як базову функцію, варто відзначити концептуальну роль аналізу в підготовці інформації для планування та прогнозування результатів діяльності, оцінці якості та обґрунтованості запланованих показників, контролі та об'єктивній оцінці їх виконання. Розробка планів для бізнесу - це, по суті, прийняття рішень, які забезпечують зростання бізнесу в майбутньому запланованому періоді часу. При цьому враховуються результати попередніх

періодів, вивчаються тенденції розвитку економіки підприємства та виявляються та враховуються додаткові резерви виробництва.

У зв'язку з цим, з метою вдосконалення управління збутовою діяльністю пропонуємо наступні групи заходів, які здатні зміцнити позиції ПрАТ «Оболонь»:

- реорганізація відділу продажів;
- проведення більш глибокого аналізу постачальників для встановлення пріоритетів;
- відкриття фірмового магазину;
- модернізація сайту компанії;
- виставкова діяльність.

Основна мета реорганізації відділу продажів – активізація продажів. Відділ збуту повинен бути самостійним структурним підрозділом підприємства, інакше, як показує досвід, він буде займати підлегле становище по відношенню до відділу, до складу якого входить.

Відділ збуту є одним з найважливіших структурних підрозділів будь-якого підприємства, завдяки його роботі відбувається відтік товарів і приплив грошових потоків.

Слід зазначити, що зміст збутової діяльності полягає не тільки в організації збуту готової продукції, а охоплює комплекс дій, які включають:

- орієнтацію виробництва не на товар, а на ринок, тобто - задовольняти потреби споживачів, заохочувати їх до укладення договорів і на цій основі розширювати попит на свої товари;
- організація ефективних каналів збуту та просування товарів;
- отримання інформації про ринок, яка безвідмовно працює при плануванні маркетингових заходів;
- представництво підприємства для споживачів.

Для того, щоб підприємство отримувало інформацію про ринкову ситуацію, рівень цін, а також здійснював стимулювання збуту, рекомендуємо ввести нову посаду експерта з дослідження ринку. Це дозволить правильно визначити напрями інвестицій, ефективний спосіб використання ресурсів

підприємства, обсяги виробництва і, як наслідок, отримати прибуток, достатній не тільки для відтворення виробництва, а й для його вдосконалення відповідно до потреб ринку та досягнень науки, технічного прогресу, розширення сфери діяльності.

Оскільки для більш збалансованої роботи в постачанні та збуті необхідно розділити ці функції, тобто сформувати два відділи.

Як правило, функцією закупівель на підприємстві займатимуться два менеджери із закупівель і начальник відділу закупівель. Функції відділу продажів виконуватиме відділ збуту, до складу якого увійде начальник відділу продажів, який суміщатиме обов'язки маркетолога, менеджера зі зв'язків з громадськістю, рекламного агента, менеджера з продажу та спеціаліста з маркетингових досліджень (рис. 3.1).

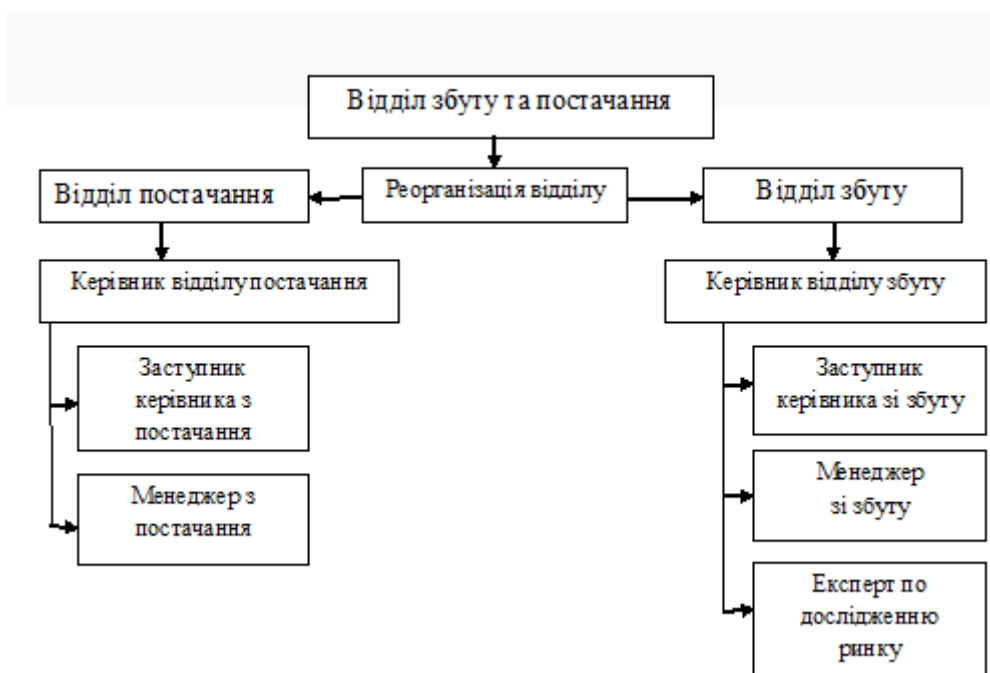


Рисунок 3.1 - Реорганізація відділу збуту підприємства ПрАТ «Оболонь»

*Джерело:* складено автором на основі власних досліджень

Отже, пропонуємо розширити позицію експерта по дослідженню ринку у зв'язку з тим, що ПрАТ «Оболонь» не є торговельною компанією, тому реклама не повинна стояти на першому місці, хоча це теж важливо, необхідно перш за все

сформувані сприятливе ставлення громадськості до підприємства - створити позитивний імідж і відомий бренд бізнесу.

Тобто обов'язки експерта по дослідженню ринку будуть поширені на:

- створення прес-релізів та конференцій, присвячених висвітленню нових та корпоративних заходів у місцевих ЗМІ;
- організація акцій, конкурсів;
- спонсорські та благодійні акції;
- створення та побудова фірмового стилю компанії тощо.

Обов'язки менеджера з продажу залишаться колишніми: здійснення продажів (організація просування продукції, безпосереднє обслуговування споживачів, консультації щодо продукції, допомога в установці та обслуговуванні обладнання КЕГ, пошук нових клієнтів, перевірка вимог клієнтів, формування комерційних пропозицій, підписання договорів, підготовка замовлень і поставок, збір платежів при необхідно).

На менеджера з продажу, крім стандартних функцій, покладено виконання й інших завдань, спрямованих на збільшення обсягів продажів і підвищення престижу ПрАТ «Оболонь». Зокрема, функції мерчандайзингу, маркетингу та реклами.

Менеджер з продажу повинен стежити за представленням найбільш повного асортименту продукції відповідно до маркетингових стандартів і характеристик продукції (розміщення пива в холодильниках і на полицях), оновлювати рекламні матеріали та обладнання, виконувати завдання щодо стимулювання збутової діяльності, забезпечувати проведення промо-кампанії та дегустації, покращення позиціонування продукції компанії по відношенню до продукції конкурентів, інформувати безпосереднє керівництво про претензії замовника щодо кількості та якості продукції згідно з договором поставки, про зміни на ринку у закріпленій території, виявлені під час роботи, збирати маркетингову інформацію від імені підприємства.

Обов'язки начальника відділу продажів включатимуть наступні функції та обов'язки:

- розробка планів і формування звітності (планування та аналіз комерційних показників за звітний період, розробка заходів щодо стимулювання продажів і реклами, формування бюджету підрозділу, формування звітів про стан справ за певний період. контроль за виконання бізнес-процесів відділом продажів);

- реалізація цілей і завдань (участь у розробці асортиментної та цінової політики, визначення цільових сегментів товарів, споживачів, конкурентів, уточнення зміни рівня вимог, розробка інструкцій та посадових інструкцій, контроль виконання планів продажів). , участь в організації та проведенні доповідей та дегустації);

- управління персоналом відділу (визначення комерційних завдань, контроль за їх виконанням, оцінка діяльності відділу, розробка критеріїв оплати праці, підбір працівників, вирішення конфліктних ситуацій між клієнтами та керівниками);

- робота з клієнтами (особиста участь у важливих переговорах, залучення нових клієнтів, аналіз і систематизація клієнтської бази, контроль завдань з вимогами, контроль документообігу, договорів і т.д.)

- робота з товарами (контроль цінової політики, впровадження нових видів продукції).

Експерт по дослідженню ринку проводить маркетингові дослідження, визначаючи кількість конкурентів, вивчаючи їхню продукцію та її переваги, вивчаючи споживчий попит та купівельну спроможність, тестуючи нові продукти, що виходять на ринок, проводить опитування споживачів, аналізує публікації для безалкогольної пивної індустрії. Україна, аналіз статей в Інтернеті, вивчення та аналіз цін на пиво, безалкогольні напої та ін.

Для того, щоб підприємство отримувало інформацію про ситуацію на ринку, рівень цін, а також здійснювало стимулювання збуту, рекомендуємо ввести нову посаду експерта з маркетингових досліджень.

Основними засобами підвищення ефективності праці працівників є:

- мотивація та моральне заохочення персоналу;

- вдосконалення системи оплати праці;
- перепідготовка працівників;
- удосконалення організації праці;
- вдосконалення організації управління;
- удосконалення організації виробництва.

Таким чином, основною метою даної реорганізації є реалізація ефективної збутової політики ПрАТ «Оболонь».

### **3.2 Напрямки підвищення ефективності управління збутовою діяльністю на підприємстві ПрАТ «Оболонь»**

На будь-якому підприємстві господарська діяльність пов'язана з отриманням прибутку. У результаті важливою складовою для підприємства є збутова діяльність як завершальний етап створення, виробництва та реалізації кінцевої продукції. Вивчення основних засад ефективності маркетингу є актуальним для всіх суб'єктів господарювання та відіграє важливу роль у системі виробничих відносин.

Важливу роль у здійсненні фінансової діяльності підприємства відіграє забезпечення ефективної збутової діяльності. Важливість даної проблеми полягає в необхідності постійного підвищення ефективності господарської діяльності та фінансового стану підприємства, що безпосередньо пов'язано з вирішенням проблемних і суперечливих питань у системі управління збутом підприємства.

Для досягнення максимальної ефективності в процесі управління збутом необхідно створити таку систему управління, яка буде реалізовувати цілі збуту і стратегії, орієнтовані на потреби кінцевого споживача.

Таким чином, управління збутовою діяльністю стає все більш важливим і навіть визначальним у діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь», оскільки підприємство як учасник ринку прагне досягти максимального прибутку.

Стратегічним альтернативним пріоритетом для підприємства є зростання, яке здійснюється шляхом істотного підвищення рівня короткострокових і

довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року. У результаті необхідно знайти та науково обґрунтувати ключові напрямки підвищення ефективності збутової політики підприємства, що є важливим з точки зору отримання прибутку, динамічного зростання та підвищення показників діяльності.

В сучасних умовах функціонування українських підприємств все більшого значення набуває планування та управління маркетинговою товарною та збутовою політикою. Керівництву ПрАТ «Оболонь» повинно приділяти більше уваги плануванню та підвищенню ефективності своєї товарної політики. Ефективність товарної політики підвищиться, якщо підвищиться ефективність кожного з її компонентів: розробка товару, обслуговування продукту, елімінування.

Також керівництво ПрАТ «Оболонь» повинно:

- забезпечувати належне обслуговування покупців;
- допомагати покупцям сформулювати конкретні індивідуальні вимоги до товарів;
- забезпечити необхідну інтенсифікацію зусиль з формування попиту при оцінці;
- забезпечити ринку нового продукту за допомогою більш активної комунікаційної політики.

Таким чином, збутова діяльність ПрАТ «Оболонь» спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому, оскільки всі маркетингові зусилля щодо підвищення прибутковості в кінцевому підсумку виявляються у сфері збуту. Пристосувавши збутову діяльність до споживача, підприємство має більше шансів вистояти в конкурентній боротьбі.

Продаж товарів – це ланцюжок, що з'єднує ПрАТ «Оболонь» із споживачем через проміжні ланки: продавців, торгових посередників, ініціаторів закупівлі. Для ефективного результату для споживача потрібне використання спеціальних методів. Звичайно, на стимулювання покладено завдання пошуку прийомів, придатних для кожного етапу процесу продажу. Організація збутової

мережі залежить від каналів збуту, від обсягу діяльності збутових посередників, виду продукції та ін.

Для ПрАТ «Оболонь» пропонуємо напрямків для підвищення ефективності управління збутовою діяльністю:

1. Запустити NFT (Non-fungible token) Акцію з використанням токена, який буде асоційований з унікальними етикетками пива виробництва ПрАТ "Оболонь».

Продукція ПрАТ «Оболонь» реалізується як на внутрішньому споживчому ринку, так і на зовнішньому ринку. Тому, щоб збільшити чистий дохід від реалізації продукції за рахунок просування товару на зовнішньому ринку, пропонуємо запустити NFT (Non-fungible token) Акцію з використанням токена, який буде асоційований з унікальними етикетками пива виробництва ПрАТ "Оболонь».

NFT — це особливий тип криптовалюти, яка є блокчейном. Таким чином, токен є унікальним цифровим активом і підтверджує право власності. Один із плюсів токенизації в NFT — той факт, що цифрові об'єкти не можна вкрасти, підробити чи видалити.

NFT пропонуємо створити шляхом продажу на аукціоні цифрових ілюстрацій пивних етикеток ПрАТ «Оболонь». Буде створено запис із посиланням на криптографічний хеш цифрового файлу, що представляє NFT. Потім токени можна придбати в криптовалюті.

Оскільки токени зберігаються у відкритому форматі блокчейну, інформація про одиницю продукту, його власника та історію транзакцій з цим продуктом завжди буде доступною та правдивою. У будь-який час можемо побачити, хто створив певний токен і хто ним зараз володіє. Отже, даний факт також вплине на розвиток іміджу ПрАТ «Оболонь» на зовнішньому ринку, поширення продукції підприємства, що в кінцевому підсумку призведе до збільшення обсягів продажів.

Створення та випуск пивної етикетки NFT (токенізація) пропонується здійснити на ринку Rarible (<https://rarible.com/>), де здійснюється оплата, в тому числі за просування токенів.

Токени NFT дозволяють громадськості фінансово підтримувати виробника та дають користувачам право використання цифрового контенту, публікувати в соціальних мережах, використовувати як аватар тощо.

## 2. Створення Фірмового магазину.

У сучасних умовах загострення боротьби за споживача успіх того чи іншого підприємства залежить не стільки від його виробничих і фінансових можливостей, скільки від ефективності маркетингової діяльності.

Маркетингова діяльність відіграє ключову роль у бізнесі та суттєво впливає на ефективність збутової діяльності. Вона охоплює широкий спектр стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на задоволення потреб і побажань клієнтів, підвищення впізнаності бренду та продукту, залучення нових клієнтів, збільшення продажів і збуту продукції.

Сучасні економічні умови вимагають від виробників посилення контролю над процесами збуту на ринку, що можна здійснити, зокрема, за допомогою прямої інтеграції виробничо-комерційної діяльності через мережу фірмових магазинів.

Фірмові магазини, як правило, призначені для реалізації продукції власного виробництва і знаходяться на балансі підприємства і є відділами збуту готової продукції. Серед фірмових магазинів переважають два види бізнесу: афілійовані, а також магазини, що реалізують переважно фірмові товари за зниженими цінами.

Зацікавленість підприємств - виробників у розширенні мережі фірмових магазинів визначається перспективою реалізації ефективної асортиментної політики, підтримки стабільного зворотного зв'язку зі споживачами, активної реклами своєї продукції та наявністю гарантованого збуту певних обсягів товарів.

Сучасні фірмові магазини є важливою ланкою в системі управління на макрорівні ринку споживчих товарів. Це пов'язано з тим, що вони збирають всю

необхідну інформацію, а також достатньо ефективні важелі дії в розвитку ринку, як з точки зору впливу на розмір і структуру попиту, так і при формуванні відповідного продукту.

Зацікавленість товаровиробників у розвитку мережі фірмових магазинів визначається можливістю реалізації ефективної політики збору, маючи стабільні відносини зі споживачами, активно рекламуючи свою продукцію, маючи гарантований збут певних обсягів товару.

Основними перевагами фірмової мережі є:

- наявність повного асортименту виробника;
- розширення можливостей проведення маркетингових досліджень, спрямованих на вивчення попиту населення;
- залучати споживачів на основі якості та ціни;
- створення належних умов для швидкого реагування на зміни потреб цільових сегментів ринку, оновлення та розширення асортименту продукції, розробки та впровадження нових товарів.

Основними перевагами даного заходу є: залучення нових клієнтів, розширення нульового каналу продажів, презентація продукції підприємства широкому колу споживачів, представляти в магазинах продукцію інших підприємств, отримуючи додатковий дохід.

Фірмові магазини також буде виступати в якості реклами для підприємства, крім того, є можливість розміщувати рекламу на невеликих банерах інших підприємств, отримуючи при цьому додатковий прибуток, використовувати територію магазину як невеликий склад для дрібних посередників, надати додаткові послуги (напої, відвести невелике місце, щоб споживачі могли спокійно посидіти, спробувати тістечка).

3. Участь підприємства ПрАТ «Оболонь» у міжнародній виставці «Індустрія Напоїв» «Пиво Слабоалкогольні Алкогольні Безалкогольні Напої».

Однім з ефективним інструментом просування товару для будь-якого підприємства є виставки, в тому числі і для ПАТ «Оболонь».

У якості рекомендацій пропонуємо прийняти участь ПрАТ «Оболонь» у міжнародній виставці «Індустрія Напоїв» Пиво Слабоалкогольні Алкогольні Безалкогольні Напої, яка відбудеться 11-12 вересня 2024 р. (<https://agrotech.in.ua/tpost/0yzxu50is1-mzhnarodna-vistavka-ndustry-a-narov-pivo>).

Перевагами цього способу просування є:

- підвищення обізнаності цільової аудиторії безпосередньо пов'язане з участю у виставках;
- можливість прямого контакту з цільовою аудиторією;
- можливість укладання нових договорів на місці (тут і зараз).

Участь у виставці дозволить ПрАТ «Оболонь»:

- презентувати свою продукцію широкій аудиторії фахівців;
- знайти нових клієнтів та укласти договори на новий фінансовий рік;
- провести моніторинг кон'юнктури ринку та діяльності конкурентів у короткий проміжок часу;
- покращити імідж на престижному бізнес-майданчику;
- підтримати ділові контакти та збільшити суми контрактів;
- збільшити обсяги продажів.

Основною метою участі ПрАТ «Оболонь» у виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв» є ознайомлення з новим обладнанням та пошук партнерів – у рамках виставки, необхідно зібрати інформацію про потенційних партнерів ПрАТ «Оболонь», контактний пункт - переговори з партнерами в рамках виставки. Інформаційні цілі полягають у отриманні інформації про компанії-учасники виставки, виявлення основних конкурентів у цій галузі, власних конкурентних переваг і недоліків перед ними, основних переваг і недоліків потенційних конкурентів.

Міжнародна Виставка «Індустрії Напоїв» - це неперевершена можливість продемонструвати передове обладнання для виробництва та обробки напоїв, залучити увагу потенційних клієнтів, та обмінятися досвідом з ключовими гравцями галузі.

Важливо, що учасники виставки представлять своє обладнання в дії, вони покажуть навіть цілі системні рішення, на прикладі яких відвідувачі-фахівці зможуть простежити повний технологічний цикл виробництва продукції.

Тут зустрінуться зацікавлені компанії, фірми, що тільки починають свою діяльність у цій галузі, і експерти, і розглянуть усі суттєві питання з техніки та маркетингу.

Виставка «Індустрія напоїв» є не лише оглядом технологічного обладнання, а й форумом науки та розробок. Паралельно з виставкою діє широка ділова програма.

Отже, напрямками підвищення ефективності збутової діяльності є реорганізація відділу збуту для забезпечення більш активної збутової діяльності, NFT (Non-fungible token) Акція з використанням токена, який буде асоційований з унікальними етикетками пива виробництва ПрАТ "Оболонь», розширення торговельної мережі за рахунок створення фірмового магазину, активізація участі у виставкових заходах.

Запропоновані напрямки допоможуть покращити збутову діяльність підприємства. а також зміцнення позицій на ринку пивної продукції та нарощуванню виробничого та збутового потенціалу.

### **3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів**

Проведемо розрахунки збільшення прибутку ПрАТ «Оболонь» з використанням акції NFT за допомогою токена.

В таблиці 3.1 наведені витрати на проведення акції NFT за допомогою токена.

Таблиця 3.1 - Витрати на проведення акції NFT за допомогою токена

Вид витрат	Сума, тис. грн.
1. Витрати на створення та випуск NFT	70,0
2. Витрати на просування NFT	50,0
3. Винагорода ІТ - фахівцю	34,5
Разом	154,5

*Джерело:* складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, загальний бюджет реалізації заходу для ПрАТ «Оболонь» становитиме 154,5 тис. грн.

Прогнозна величина чистого доходу (доходу) від реалізації продукції в абсолютних величинах визначена методом стандартного розподілу ймовірностей на основі даних, отриманих методом експертних оцінок (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Результати опитування експертів

Експерт	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу, тис. грн.	8856	9245	9531	10076	9871	9796	9713

*Джерело:* складено автором на основі власних досліджень

Значення цього прогнозу перевіримо на надійність і типовість. Визначимо середнє квадратичне відхилення, яке характеризує розсіювання думок, по відношенню до середнього значення окремих експертів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Показники для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерт	1	2	3	4	5	6	7	Усього
Приріст чистого доходу, тис. грн.	8856	9245	9531	10076	9871	9796	9713	67088
Середнє значення ( $Q_{\text{серед}}$ )	9584							
Відхилення від середнього ( $\Delta Q$ )	-728	-339	-53	492	287	212	129	
Відхилення від середнього квадраті ( $\Delta Q^2$ )	529984	114921	2809	242064	82369	44944	16641	1033732

*Джерело:* складено автором

Розрахуємо показник  $a$  та коефіцієнт варіації  $W$ .

$$a = \sqrt{\frac{1033732}{7}} = 384,28 \text{ тис.грн.}$$

$$W = \frac{384,28}{9584} * 100 = 4,01 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $W < 33\%$ , то вважаємо, що сукупність експертних висновків однорідна. А це свідчить про можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) отримано методом медіан і визначається на рівні 9713 тис. грн. як середнє значення ряду, песимістичний обсяг продажу (П) – 8856 тис. грн., оптимістичний (О) – 10076 тис. грн.

Розрахуємо прогнозовані значення продажів продукції за результатами події:

$$\Delta ВР_{\text{ПР}} = (10076 + 4 \times 9713 + 8856) / 6 = 9630,67.$$

Розрахуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у відсотках:

$$\Delta ВР_{\%} = (\Delta ВР_{\text{ПР}} / ВР_{2022}) * 100 = (9630,67 / 8649174) * 100 = 0,11\%,$$

де  $ВР_{2022}$  – значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік.

Чистий дохід (виручка) від реалізації в проектному році складе:

$$ВР = ВР_{2022} + \Delta ВР_{\text{ПР}} = 8649174 + 9630,67 = 8658804,67 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст загальних витрат на виробництво та реалізацію продукції.

У 2022 році загальна сума витрат на виробництво та реалізацію продукції склала 6959781 тис. грн. Постійні витрати (17%) – 1183162,77 тис. грн., змінні витрати (83%) – 5776618,23 тис. грн.

Оцінимо збільшення змінних витрат у проектному році за рахунок збільшення обсягу продажів на 0,11%.

$$\Delta ЗВ_{\text{ПР}} = ЗВ_{2022} * 0,11 / 100 = 5776618,23 * 0,11 / 100 = 6354,28 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки додаткові витрати, пов'язані з впровадженням заходу, за своєю суттю є змінними, збільшення змінних витрат у цьому випадку дорівнює збільшенню загальних витрат.

На створення заходу необхідно витратити  $В_з = 154,5$  тис. грн., тому загальне збільшення загальних витрат становитиме:

$$\Delta В_{\text{ПР}} = \Delta ЗВ_{\text{ПР}} + В_з = 6354,28 + 154,5 = 6508,78 \text{ тис. грн.}$$

Тоді повні витрати складуть:

$$ЗВ_{\text{ПР}} = ЗВ_{2022} + \Delta В_{\text{ПР}} = 6959781 + 6508,78 = 6966289,78 \text{ тис. грн.}$$

де  $ZB_{2022}$ . – значення загальних витрат на виробництво та реалізацію продукції ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік.

Додатковий прибуток (очікуване збільшення прибутку від реалізації продукції) розраховуємо як різницю між збільшенням чистого доходу від реалізації продукції в абсолютних цінах і збільшенням змінних витрат:

$$\Delta Pr_{\text{пр}} = \Delta VR_{\text{пр}} - \Delta V_{\text{пр}} = 9630,67 - 6508,78 = 3121,89 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, прибуток зросте на 3121,89 тис. грн. и складе:

$$Pr_{\text{пр}} = Pr_{2022} + \Delta Pr_{\text{пр}} = 1434795 + 3121,89 = 1437916,89 \text{ тис. грн.},$$

де  $Pr_{2022}$  – прибуток від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік.

Очікуване збільшення чистого прибутку від реалізації додаткового і чистого прибутку визначається як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18% від додаткового прибутку від реалізації продукції):

$$\Delta ЧП_{\text{пр}} = Pr_{\text{пр}} * (1-0,18) = 3121,89 * (1-0,18) = 2559,95 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток у прогнозованому році дорівнюватиме:

$$ЧП_{\text{пр}} = ЧП_{2022} + \Delta ЧП_{\text{пр}} = 1114681 + 2559,95 = 1117240,95 \text{ тис. грн.}$$

де  $ЧП_{2022}$  – чистий прибуток ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік.

Результати розрахунків прогнозних значень основних показників наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Основні показники від проведення акції NFT за допомогою токена ПрАТ «Оболонь»

Назва показника	Одиниця виміру	Отримане значення
Приріст чистої виручки від реалізації продукції	тис. грн.	9630,67
Приріст повних витрат на реалізацію продукції	тис. грн.	6508,78
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	3121,89
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	2559,95

Джерело: складено автором

Більш наочно основні показники від впровадження заходів ПрАТ «Оболонь» наведені на рис. 3.2.

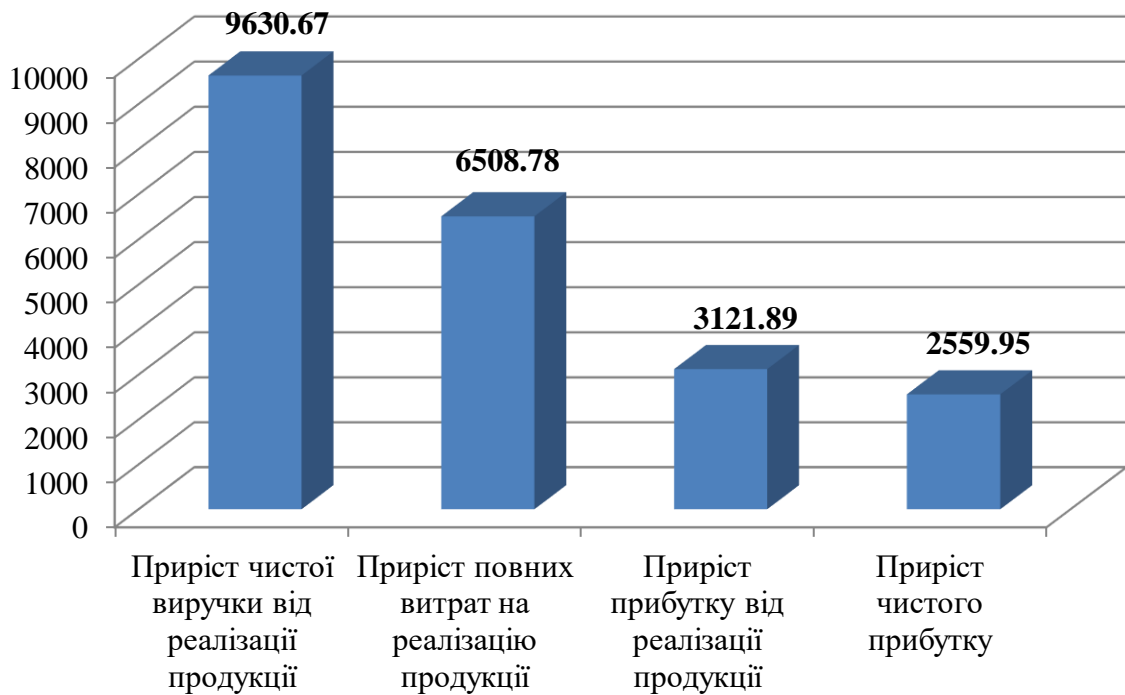


Рисунок 3.2 - Основні показники від впровадження заходів ПрАТ «Оболонь» в тис. грн.

*Джерело:* складено автором

Розрахуємо початкові інвестиції, пов'язані з впровадженням заходів, враховуючи, що їх реалізація не потребує капітальних витрат.

Тоді початкові інвестиції будуть визначатися за формулою:

$$K_{н(П)} = \Delta OK, \quad (3.1)$$

де  $\Delta OK$  – приріст оборотних коштів за рахунок розширення обсягів виробництва.

Визначаємо зміну оборотних коштів в розмірі 3-6% (в даному випадку беремо 5%) від 80-85% (в даному випадку беремо 85%) збільшення змінних витрат, які будуть отримані в результаті застосування заходу:

$$\Delta OK = 3мВ * 0,05 * 0,85 \quad (3.2)$$

$$\Delta OK = 2559,95 * 0,05 * 0,85 = 108,8 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, у результаті реалізації заходу норматив оборотних коштів збільшиться на 108,8 тис. грн.

$$K_{н(П)} = 108,8 \text{ тис. грн}$$

Оскільки додатковий чистий прибуток (НПП) за результатами розрахунків склав 2559,95 тис. грн., то строк простої амортизації становитиме:

$$T_{\text{ПР}} = K_{\text{Н}} / \Delta\text{ПрЧ} = 108,8 / 2559,95 = 0,0425 \text{ року} \quad (3,3)$$

Таким чином, проект окупиться за 0,0425 року.

Розрахуємо доцільність капіталовкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його економічного життя.

Оскільки виконання заходів не тягне за собою встановлення нового обладнання, то це буде згенерований чистий грошовий потік, якій дорівнює:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{ЧП}, \quad (3.4)$$

де  $\Delta\text{ЧП}$  - приріст чистого прибутку.

$$\text{ЧГП} = 2559,95 \text{ тис. грн}$$

Поточна вартість (NV) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (тривалість економічного життя проекту) розраховується за з формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} * \alpha_i, \quad (3.5)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за  $i$ -й рік терміну життєвого циклу проекту;  $p$  – ставка дисконту, яку приймаємо на рівні 25% (0,25).

$\alpha_i$  – коефіцієнт перерахунку для  $i$ -го року економічного життя проекту.

Тривалість економічного життя проекту (тривалість життєвого циклу) становить 5 роки;

Значення коефіцієнтів перерахунку розраховуються на основі ставки дисконтування (згідно років життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.6)$$

де  $i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 25%:

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = 0,8;$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = 0,64;$$

$$3 \text{ рік: } \alpha_3 = \frac{1}{(1+0,25)^3} = 0,512;$$

$$4 \text{ рік: } \alpha_4 = \frac{1}{(1+0,25)^4} = 0,4096;$$

$$5 \text{ рік: } \alpha_5 = \frac{1}{(1+0,25)^5} = 0,3277.$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ( $\sum_{i=1}^N NB_i$ ) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} (\sum_{i=1}^N NB_i) &= NB_1 + NB_2 + NB_3 + NB_4 + NB_5 = \text{ЧГП} * (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \\ &= 2559,95 * (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) = 2559,95 * 2,6893 = \\ &= 6881,92 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розрахуємо як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N NB_i - \text{ПІ} = 6881,92 - 108,8 = 6773,12 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначаємо як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_{\text{ч}} = \text{ПІ} / \text{НВ}_{\text{ср}} = 108,8 / 1376,38 = 0,08 \text{ р. (значно менше 5 років),}$$

де  $\text{НВ}_{\text{ср}}$  – середньорічна нинішня вартість:

$$\text{НВ}_{\text{ср}} = \sum_{i=1}^N NB_i / N = 6881,92 / 5 = 1376,38 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначаємо відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$\text{ІД} = \text{ЧНВ} / \text{ПІ} = 6773,12 / 108,8 = 62,25 \text{ (значно більше 0).}$$

Індекс прибутковості визначаємо відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$\text{ПІ} = \sum_{i=1}^N NB_i / \text{ПІ} = 6881,92 / 108,8 = 63,25 \text{ (значно більше 1).}$$

У таблиці 3.5 наведені усі розрахункові показники проекту ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 3.5 – Основні показники ефективності проведення акції NFT за допомогою токена для ПрАТ «Оболонь»

Показники ефективності	Одиниці виміру	Значення показника
Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	108,8
Додатковий прибуток	тис. грн.	3121,89
Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	2559,95
Сума вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	6881,92
Чиста теперішня вартість	тис. грн.	6773,12
Термін окупності недисконтований	рік	0,0425
Термін окупності дисконтований	рік	0,08
Індекс доходності	-	62,25
Індекс прибутковості	-	63,25

*Джерело:* складено автором

На основі проведених розрахунків можемо зробити висновок про доцільність проведення заходу, що підтверджено показниками (табл. 3.5).

Всі наведені показники свідчать на користь впровадження заходу, тобто:

- ЧНВ на кінець життєвого циклу наростаючим підсумком, є позитивне значення - 6773,12тис. грн.;
- період повернення інвестицій гарантовано становить 0,08 року, що є прийнятним, оскільки він значно коротший за економічний термін експлуатації проекту;
- коефіцієнт доходності дорівнює 62,25 (більше нуля), що свідчить про високу ефективність проекту;
- коефіцієнт прибутковості склав 63,25 (вище 1), що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Таким чином, бачимо що всі наведені показники свідчать на користь проведення акції NFT за допомогою токена.

Розглянемо найбільш затратні проекти, але такі, що матимуть позитивний вплив на збутову діяльність ПрАТ «Оболонь».

Створення власного фірмового магазину для будь-якого підприємства є досить серйозним кроком і вимагає детальної розробки. При цьому, за оцінками експертів, частка продажів через власну роздрібну мережу зазвичай невелика і не перевищує 10-15% від загального обсягу продажів. У більшості випадків

утримання фірмових магазинів не приносить миттєвої вигоди, але допомагає просувати бренд на ринку.

Фірмовий магазин стає носієм рекламної інформації, медіа-простором: компанії сьогодні дуже зацікавлені в просуванні брендів. Це пов'язано з тим, що при сучасній великій кількості товарів важко відрізнити свій товар від інших.

Таким чином, фірмовий магазин ПАТ «Оболонь» буде якісно виділятися серед торгових мереж, які реалізують його продукцію, за рядом параметрів:

1. Різноманітність - асортимент представлений в роздрібних магазинах невеликий, тому що вони купують тільки «перевірені» речі, які обов'язково розкупляться, і бояться купувати новинки, тому що не впевнені в їх прибутковості. У власному магазині ПАТ «Оболонь» може представити весь асортимент продукції, а також виділити новинки і відслідковувати емоції, які вони викликають у покупців, якщо на них є попит і таким чином коригувати асортимент відповідно до смаків споживачів;

2. Ціна продукції - при оптовій закупівлі у дистриб'ютора магазин додає до ціни відсоток утримання магазину плюс власну націнку, щоб отримати прибуток на товарі. У магазині ПАТ «Оболонь» ціна значно нижча через відсутність даної націнки;

3. Розташування на полиці - при роботі з роздрібними магазинами дистриб'ютор практично не впливає на позицію, яку займає його продукція на полиці. Між тим, це важливий фактор в мистецтві продажів - покупець зверне увагу на товари, які знаходяться на рівні очей і в центрі, а не на товари вище або нижче;

4. Додаткові товари - у вигляді келихів, пивних журналів, або відсутні, або представлені дуже слабо в мережевих магазинах. У власному магазині є окрема полиця для додаткових товарів і вони розподіляються там за сортами або подіями.

5. Дегустації в звичайних магазинах дуже рідкісні, і в більшості випадків вони проводяться не самим магазином, а компанією, що постачає продукт, і також потрібно отримати дозвіл від керівництва. Його власний магазин регулярно кілька разів на місяць, а також під час промо-акцій організовує дегустації, щоб

споживачі могли оцінити, чи дійсно пиво смачне. Так само представлене «живе» розливне пиво можна скуштувати в будь-який день, а ви можете придбати те, що вам подобається;

б. Акції та заходи - в мережевих магазинах вони проводяться рідко і зазвичай обмежуються знижками або спеціальними цінами на окремі групи товарів. У нашому магазині кожна акція - це ефектний і продуманий захід, спрямований на залучення якомога більшої кількості клієнтів.

Концепція фірмового магазину ПрАТ «Оболонь» покликана змінити думку покупця про продукт, донести інформацію про традиції пивоваріння, прищепити нову культуру сприйняття пива як напою з його унікальною, багатою історією та показати різноманітність видів. та смаки напою.

Цей проект переслідує такі завдання:

- отримання прибутку.
- розвиток мережі торгових марок:
- забезпечення споживачів якісною продукцією.
- розширення асортименту на ринку та створення нових робочих місць.

Для магазину пропонується використовувати власне приміщення, розташоване на території заводу, загальною площею 50 кв. м.

Для обслуговування магазину планується найняти двох продавців, які працюватимуть позмінно через день. Також планується закупити в магазин стелажі та додаткове обладнання (холодильники та інші товари), розклеїти на стінах рекламні плакати своєї продукції, зробити вивіску з логотипом ПрАТ «Оболонь» на вході в магазин та зробити напис з графіком роботи магазину.

Бюджет цього проекту складатиметься з поточних (операційних) та одноразових (капітальних) витрат. Поточні витрати складатимуться з: заробітної плати продавців, амортизаційних відрахувань від вартості торгового обладнання, витрат на електроенергію, яка необхідна для роботи магазину.

У магазині буде 2 продавця. Їх зарплата становить 20000 грн. місяць.

Отже, вартість річної зарплати становитиме:

$$20000 * 2 * 12 = 480000 \text{ грн.}$$

Нарахування на соціальні заходи:

$$480000 * 22 / 100 = 105600 \text{ грн.}$$

Витрати електроенергії, що споживаються торговельним обладнанням за рік їхньої експлуатації складуть:

$$0,646 * 12 * 250 * 2,64 = 5116,32 \text{ грн.},$$

*де 0,646 – середнє споживання електроенергії обладнання магазину, кВт;*

*12 – кількість годин роботи на добу, год.;*

*250 кількість діб роботи за рік, діб;*

*2,64 тариф за 1 кВт спожитої електроенергії, грн.*

Перед початком роботи необхідно придбати торгове обладнання, виготовити вивіску та рекламні плакати. Також невід'ємною частиною роботи є розрахунок транспортних витрат у відсотковому співвідношенні від вартості обладнання та вартості встановлення елементів рекламних заходів (логотипів та вивісок).

Вартість транспортування візьмемо на рівні 7%, від вартості обладнання, тобто

$$100000 * 0,07 = 7000 \text{ грн.},$$

*де 100000 – вартість обладнання, грн.*

Вартість встановлення обладнання приймаємо на рівні 4%, тобто

$$100000 * 0,04 = 4000 \text{ грн.}$$

Таким чином, первісна вартість обладнання становить:

$$VO = 100000 + 7000 + 4000 = 111000 \text{ грн.}$$

Норма амортизаційних відрахувань становить:

$$111000 * 21,925 / 100 = 24336,75 \text{ грн.}$$

*де 111000 – первісна вартість обладнання, грн.;*

*21,925 – річна норма амортизаційних відрахувань, %*

Згрупуємо усі витрати, які наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Витрати на відкриття власного фірмового магазину ПрАТ «Оболонь»

Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю, грн..	Загальна вартість, грн
Ремонт приміщення	50	3500	175000
Заробітна плата	2	20000	480000
Нарахування на оплату праці	2	52800	105600
Торгове обладнання	1	100000	100000
Витрати на транспортування	1	7000	7000
Витрати на встановлення	1	4000	4000
Амортизаційні відрахування	21,925	111000	24336,75
Витрати на електроенергію	1	5116,32	5116,32
Вивіска	1	4050	4050
Рекламні плакати	3	100	300
Усього			905403

*Джерело:* складено автором

Отже, загальні витрати на відкриття фірмового магазину складатимуть на рівні 905,4 тис. грн. Для ПрАТ «Оболонь» ця сума цілком прийнятна, а головне, що результатом стане збільшення обсягів реалізації продукції та додатковий прибуток.

Після реалізації проекту «Відкриття фірмового магазину» ПАТ «Оболонь» очікує на позитивний результат, а саме збільшення обсягів реалізації своєї продукції на 5% від попереднього року, що становитиме:

$$\Delta B_{\text{Пр}} = B_{2022} * 0,05 = 8649174 * 0,05 = 432458,7 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{Загальні витрати складатимуть: } \Delta B_{\text{пр}} = 905,4 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від реалізації продукції становить:

$$\Delta \text{Пр}_{\text{Пр}} = \Delta B_{\text{Пр}} - \Delta B_{\text{пр}} = 432458,7 - 905,4 = 431553,3 \text{ тис. грн..}$$

Чистий додатковий прибуток дорівнює:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{пр}} = \text{Пр}_{\text{пр}} * (1-0,18) = 431553,3 * (1-0,18) = 353873,7 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином бачимо, що додатковий прибуток ПрАТ «Оболонь» отримує на рівні 353873,7 тис. грн., що є дуже позитивним.

Третій напрям для підвищення збутової діяльності ПрАТ «Оболонь» є участь у Міжнародній виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та алкогольних напоїв».

Участь у виставці дасть можливість залучити не лише нових споживачам, а також і презентувати свої інновації постійним клієнтам. Для ПрАТ «Оболонь» кожна виставка – це майданчик для нових знайомств з новими дистриб'юторами, посередницькими компаніями, які зацікавлені в розповсюдженні продукції ПрАТ «Оболонь» на території окремих регіонів, результатом яких зазвичай є підписання значної кількості спільних угод для продажу продукції підприємства.

Крім того, сама виставка дає можливість поспілкуватися з представниками провідних національних торгових мереж, які також зацікавлені в розширенні власного асортименту, а також представників готельно-ресторанного бізнесу.

Очікується, що після проведення виставки обсяги укладених контрактів про партнерство дозволить ПрАТ «Оболонь» розширити свою присутність на ринку та збільшити власну цільову аудиторію.

Оскільки ПрАТ «Оболонь» пропонує споживачам значну кількість новинок у кожній товарній групі виробленої продукції, саме цю продукцію рекомендуємо представити на виставці для ознайомлення.

Розрахуємо бюджет для участі ПрАТ «Оболонь» у Міжнародної виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та алкогольних напоїв» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Бюджет ПрАТ «Оболонь» для участі у Міжнародної виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та алкогольних напоїв»

Стаття витрат	Сума, грн..
Реєстраційний збір за участь, оплата виставкової площі	50000
Витрати на транспорт	12000
Виставкове обладнання та комплексний його монтаж	7500
Продукція для дегустації (новинки підприємства)	10000
Одноразовий посуд та серветки	5000
Подарунки з логотипом ПрАТ «Оболонь»	7000
Рекламна продукція	4000
Усього	95500

*Джерело:* складено автором

Зазначена сума у розмірі 95,5 тис. грн. достатньо невелика для підприємства, але результати, отримання яких очікує ПрАТ «Оболонь», дозволять досягти поставлених цілей залучення нових споживачів як на національному так й на міжнародному рівні.

Очікується, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції підвищиться на 3%, тобто:

$$\Delta B_{\text{пр}} = B_{2022} * 0,03 = 8649174 * 0,03 = 259475,2 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Загальні витрати складатимуть: } \Delta B_{\text{пр}} = 95,5 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від реалізації продукції становить:

$$\Delta \text{Пр}_{\text{пр}} = \Delta B_{\text{пр}} - \Delta B_{\text{пр}} = 259475,2 - 95,5 = 259379,7 \text{ тис. грн.}$$

Чистий додатковий прибуток дорівнює:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{пр}} = \text{Пр}_{\text{пр}} * (1-0,18) = 431553,3 * (1-0,18) = 212691,4 \text{ тис. грн.}$$

Заходи, які запропоновані мають позитивно позначитись на показниках діяльності підприємства. Для цього проаналізуємо зміну основних показників діяльності ПрАТ «Оболонь» за рахунок впровадження заходів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Назва показника	Один. виміру	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Відхилення	
				абсолютне (+/-)	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	8649174	9350738,6	701 564,60	8,11
Загальні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	6959781	6967290,7	7 509,70	0,11
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1434795	2128849,9	694 054,90	48,37
Чистий прибуток	тис. грн.	1114 681	1333471	218 790,00	19,63
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	80,47	74,51	-5,96	-7,40
Рентабельність діяльності (продажу)	%	12,89	14,26	1,37	10,63
Рентабельність продукції	%	19,38	23,18	3,80	19,63

Джерело: власні розрахунки

Провівши розрахунки, можемо зробити висновок, що від впровадження запропонованих заходу підприємство ПрАТ «Оболонь» отримає збільшення чистого доходу від реалізації на суму 694 054,90 тис. грн. та проектне його значення збільшиться на 48,37%. Загальні витрати на виробництво і реалізацію

продукції збільшилися на 7 509,70 тис. грн. або на 0,11%. Рентабельність діяльності та рентабельність продукції збільшаться на 1,37 та 3,8 п.п відносно базового року основних показників діяльності. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції скоротяться на 5,96 коп.

Більш наочно основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» до та після запропонованих заходів наведені на рис. 3.3.

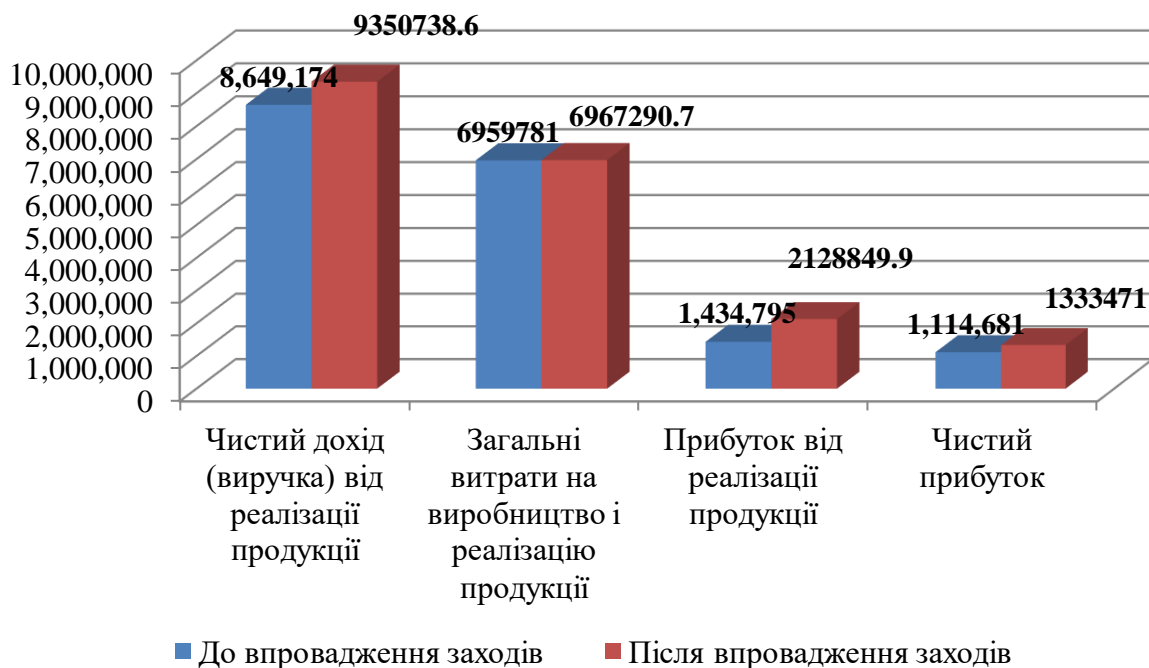


Рисунок 3.3 - Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» до та після запропонованих заходів в тис. грн.

Джерело: власні розрахунки

Таким чином, проведені розрахунки доводять, що впровадження NFT Акції з використанням точена, відкриття фірмового магазину та участь у Міжнародній виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та алкогольних напоїв» на ПрАТ «Оболонь» призведе до підвищення ефективності збутової діяльності підприємства, тобто запропоновані заходи є ефективними та економічно обґрунтованими.

## ВИСНОВКИ

Проведені дослідження дають можливість розвинути теорію, практику та принципи управління маркетинговим процесом в умовах невизначеності та динаміки розвитку ПрАТ «Оболонь».

У теоретичній частині роботи доведено, що в сучасних умовах підвищення ефективності системи оптимізації виробництва на підприємстві має велике значення. Причинами цього є конкуренція за точки продажу, посилення вимог споживачів до якості послуг, покриття витрат, пов'язаних з виробництвом продукції.

Визначено, що управління збутом є багатогалузевою діяльністю у сфері реалізації продукції, від ефективності її організації залежить рентабельність підприємства. Загалом, управління збутом - це багатогранна система, заснована на маркетингу, торгівлі та менеджменті.

З'ясовано, що механізм управління збутом – це сукупність взаємопов'язаних елементів збутової діяльності підприємства, спрямованих на просування готової продукції (товарів) з акцентом на споживача та отримання максимального доходу. Оскільки впровадження системи здійснюється на засадах маркетингу через розробку маркетингових програм, спрямованих на досягнення певних цілей, розроблена система являє собою цільову програмну спрямованість збутової діяльності підприємства, що включає планування, управління, розподіл, контроль і аналіз збутової політики компанії.

Виокремлено основні методичні підходи до оцінки ефективності управління збутом: аналіз динаміки збуту, порівняння доходів та витрат підприємства, оцінка рентабельності збуту. Застосування факторного аналізу для оцінки ефективності продажів є найбільш ефективним, оскільки дозволяє виокремити конкретні фактори, що впливають на формування обсягу продажів і прибутку підприємства.

Проаналізувавши фінансово-економічні показники ПрАТ «Оболонь», можемо стверджувати, що це підприємство має перспективи для подальшого розвитку та модернізації.

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» та його дочірні підприємства виробляють та реалізують пиво, мінеральну воду, безалкогольні та безалкогольні напої під різними торговими марками ТМ «Оболонь».

На підприємстві виконуються всі основні функції логістики: підтримка стандартів якості, закупівля матеріальних ресурсів, транспортування, управління запасами, управління процесом замовлення, забезпечення виробничого процесу, інформаційно-комп'ютерна підтримка.

Місія ПрАТ «Оболонь» — забезпечити споживачів натуральними, якісними та економічними напоями. Основною метою ПрАТ «Оболонь» є розширення ринків збуту, збільшення прибутку та повне задоволення потреб споживачів.

ПрАТ «Оболонь» формулює маркетингову мету так: навчитися розуміти споживача, щоб товар або послуга відповідали його реальним вимогам і потребам.

Але, війна, розпочата Російською Федерацією, змусила підприємство переорієнтуватися та знайти можливість продовжити свою діяльність. Незважаючи на надзвичайно важкі умови праці під час війни, ПрАТ «Оболонь» намагається підтримувати своїх працівників, забезпечуючи їх роботою та виплачуючи зарплату.

ПрАТ «Оболонь» продовжує розвиватися. Так, окрім продукції основного торгового портфелю, ПАТ «Оболонь» включає виробництво супутньої продукції, зокрема, різноманітних видів снєків.

Проведено аналіз збутової діяльності на підприємстві, який показує, що найбільшу питому вагу витрат на збут займає заробітна плата та нарахування на зарплату працівників відділу збуту, потім – амортизація основних засобів відділу збуту, а потім вже витрати на рекламу та маркетинг. Також розглянуто динаміка реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» по видах продукції. Можемо стверджувати,

що більше 50% реалізації складає пиво, близько 12-14% - безалкогольні напої, близько 10 – 13 % - слабоалкогольні напої.

В умовах воєнного стану дуже важливо будувати маркетингові комунікації на основі дружніх, чесних, підтримуючих відносин компанії зі споживачами, партнерами, посередниками, постачальниками, представниками ЗМІ, які висловлюють свою позицію. Попри всі складнощі сьогодення та невизначеність майбутнього, ПрАТ «Оболонь» поступово відновлює роботу, зберігаючи робочі місця та допомагає країні наблизити перемогу.

Для удосконалення збутової діяльності запропоновано наступні заходи, котрі спроможні укріпити позиції ПрАТ «Оболонь»:

- реорганізація відділу збуту;
- запустити NFT (Non-fungible token) Акцію з використанням токена, який буде асоційований з унікальними етикетками пива виробництва ПрАТ "Оболонь»;
- створення Фірмового магазину;
- участь підприємства у міжнародній виставці «Індустрія Напоїв» «Пиво Слабоалкогольні Алкогольні Безалкогольні Напої».

Проведені розрахунки доводять, що впровадження NFT Акції з використанням токена, відкриття фірмового магазину та участь у Міжнародній виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та алкогольних напоїв» на ПрАТ «Оболонь» призведе до підвищення ефективності збутової діяльності підприємства, а саме:

- чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зросте більш ніж на 8%;
- загальні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть тільки на 0,11%;
- прибуток від реалізації продукції зросте майже на 48%;
- чистий прибуток підприємства зросте на 20%;
- витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 7,4%;
- рентабельність діяльності (продажу) збільшиться більше ніж 10%;
- рентабельність продукції в цілому збільшиться майже на 20%.

У перспективі стабільний попит на продукцію ПрАТ «Оболонь» зможе вести обліковий запис лояльності завдяки ефективній товарній політиці, гнучкій ціновій політиці, активної комунікаційної політики та політики поширення. Розширення цільового ринку підприємства може бути реалізовано за рахунок поведінки та активних заходів у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Такі заходи не сприяють збільшенню прибутку підприємства, але сприяють формування позитивного іміджу ПрАТ «Оболонь» у свідомості споживачів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна І.В. Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства / І.В. Амеліна, О.І. Дмитренко // Економіка і регіон № 4(83) – 2021. С. 38-44.
2. Амонс С. Е., Красняк О. П. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7926>
3. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ, 2012. 612 с.
4. Баланюк І.Ф. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення [Електронний ресурс] / І. Ф. Баланюк, Н. В. Іваночко // Інноваційна економіка. - 2015. - № 2. - С. 165-169. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2015\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_2_31)
5. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
6. Болтянський О.Б. Макроекономічні фактори збутової діяльності підприємств// Матеріали ІІ науково-практичної конференції «Прагматизм у підготовці майбутніх підприємців» м. Мелітополь, 15 червня 2020 року. - Мелітополь: ТДАТУ ім. Дмитра Моторного, 2020. С.171-176.
7. Болтянський О, Нестеренко С. Управління збутовою діяльністю підприємства // Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції «Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2020. С. 52-55.
8. Болтянський О.Б. Організація та ефективність збуту продукції// Факультет економіки та бізнесу: всеукраїнська науково-технічна конференція, збірник тез доповідей. м. Мелітополь, 09-18 листопада 2020 року. – Мелітополь: ТДАТУ імені Дмитра Моторного, 2020. С. 88-89

9. Вовчанська О.М., Іванова Л.О. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство Випуск # 38 / 2022.

10. Гук О. В. Вітчизняний бізнес в умовах війни // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. III міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2022 р. Вид-во «Політехніка». 2022. С. 44-45.

11. Дейнега О.В. Прикладні аспекти реалізації збутової діяльності промисловими підприємствами / О.В. Дейнега, І.О. Дейнега // Регіональна економіка та управління, 3 (25), August 2019. С. 18-22.

12. Жарикова А. Бізнес під час війни: скільки підприємців почали працювати «на закордон». Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/27/691914/>

13. Залознова Ю.С. Удосконалення організації збутової діяльності вугледобувних підприємств України в умовах нестабільності попиту: теорія і практика: монографія. / Ю.С. Залознова, Н.В. Трушкіна; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 166 с.

14. Залознова Ю. С. Уточнення поняття «збутова діяльність вугледобувного підприємства» / Ю. С. Залознова, Н. В. Трушкіна // Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством». – 2016. – №1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/72873/68374>.

15. Зеркал. А. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу. URL:[https://www.researchgate.net/publication/368321819\\_Marketing\\_pid\\_cas\\_voennogo\\_stanu\\_pobudova\\_kanaliv\\_komunikacii\\_ta\\_transformacia\\_biznesu\\_Marketing\\_in\\_war\\_time\\_building\\_communication\\_channels\\_and\\_business\\_transformation](https://www.researchgate.net/publication/368321819_Marketing_pid_cas_voennogo_stanu_pobudova_kanaliv_komunikacii_ta_transformacia_biznesu_Marketing_in_war_time_building_communication_channels_and_business_transformation)

16. Іваночко Н. В. Управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Львівський національний аграрний університет

Міністерства освіти і науки України, Львів, 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.lnau.edu.ua/lnau/attachments/5024\\_Dis.pdf](http://www.lnau.edu.ua/lnau/attachments/5024_Dis.pdf).

17. Кавтиш О. П., Молоденков П. О. Наукові підходи до формування та запровадження системи управління збутовою політикою комерційного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. №21. С. 99-103.

18. Кириченко С. О. Цвях П. В. Напрями удосконалення комунікаційної політики на підприємств. Агросвіт : електронний журнал. 2020. № 23. С. 42–46.

19. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DO : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>

20. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. Київ : Альпіна Паблішер, 2021. 252 с.

21. Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А.Ф. Маркетинговий менеджмент. Київ : Хімджест, 2010. 720 с.

22. Ларіна Я.С., Рябчик А.В. Поведінка споживачів. Навчальний посібник. Херсон. Олді-Плюс. 2020, 284 с.

23. Ларіна Я.С., Бабічева О.І. , Романова Л.В., Антофій Н.М. Стратегічний маркетинг. Навчальний посібник. Х.: Олді-плюс. 2019. 364 с.

24. Ліндаєв Д.В. Сутність збутової діяльності підприємства та напрями її підвищення. Матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції 27 листопада 2019 року. Київ. «Політехніка». 2019. 35 с.

25. Луцяк В. В., Колесник Т. В., Пронько Л. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Вінниця : ТВОРИ, 2019. 231 с.

26. Маркетинг : підручник / Буряк Р.І., Збарський В.К., Ларіна Я.С. та ін. К.: ЦП "Компринт", 2019. 750 с.

27. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. - Тернопіль : ЗУНУ, 2021. - 180 с.

28. Маркетинг підприємства. Навчальний посібник рекомендовано МОН України. Балабанова Л. В. Центр учбової літератури, 2019. 612 с.

29. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. №10. С. 116-121.

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

31. Навольська Н.В. Маркетинговий підхід до формування ефективної системи збуту продукції . *Інноваційна економіка*. 2021. № 2. С.180-185.

32. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь - <https://obolon.ua/ua>

33. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.

34. Палига Є. М., Гірняк О. М., Лазановський П. П. Маркетинг : підруч. Львів : Українська академія друкарства, 2020. 352 с.

35. Панухник О. Війна та бізнес в Україні. 2022 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38479/2/FMZKPNES\\_2022\\_Panukhnyk\\_O-War\\_and\\_ukrainian\\_business\\_32-34.pdf/](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38479/2/FMZKPNES_2022_Panukhnyk_O-War_and_ukrainian_business_32-34.pdf/)

36. Пахуча Е.В. Маркетингові комунікації: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальності 075 «Маркетинг». Державний біотехнологічний університет. Х., 2023. 101 с.

37. Підтримка бізнесу в умовах війни. Дія Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime>

38. Попова Н. В. Маркетингові комунікації : підручник / Н. В. Попова, А. В. Катаєв, Л. В. Базалієва, О. І. Кононов, Т. А. Муха ; під загальною редакцією Н. В. Попової. Харків: «Факт», 2020. 315 с.

39. Попригіна Л., Данніков О. Особливості мерчандайзингу ХХІ століття та його роль в управлінні продажами. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 2. С. 55-58.

40. Райс Е., Траут Дж. Маркетингові війни / пер. з англ. В. Стельмаха. Харків : Фабула : Ранок, 2019. 237 с.

41. Сєвонькаєва О.О. Маркетингові комунікації : підручник. – К.: КНЕУ, 2014. – 341с.
42. Сєвонькаєва О.О. Маркетингові комунікації в умовах воєнного стану. Tel Aviv, State of Israel | Collection of scientific papers «SCIENTIA». August 19, 2022. С. 48-50.
43. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
44. Словник термінів із маркетингу / Майовець Є. Й. та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Майовця Є. Й. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 227 с.
45. Спільник І. В. Аналіз доцільності використання заходів збуту / І. В. Спільник, О. М. Загородна // Економічний аналіз : зб. наук, праць / ТНЕУ; редкол.: В. А. Дерій (голов, ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо- поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2018. – Том 14. – №2. – С. 132-145.
46. Стеблюк Н. Ф., Волосова Н. М. Економіко-математичне моделювання в системі маркетингового управління. Кам'янське : ДДТУ, 2020. 185 с.
47. Тарасюк А. Д. Теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства. URL:  
<http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/20510/1/Tarasjuk%20A.D.%2C%20Lisenko%20S.M..pdf>.
48. Теоретичний маркетинг: Навчальний посібник / А. В. Софієнко., В. В. Шукліна, Р. М. Набока. – 2-е вид., переробл. і допов. – Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2021.– 494 с.
49. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://www.economy.nauka.com.ua/>
50. Терент'єва Н.В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. Вісник Запорізького національного університету, 2016. № 1 (29). С. 127-138.
51. Тесленко К. Д. Управління збутом продукції підприємства на зовнішньому ринку із застосуванням інноваційного підходу // Вісник НТУ «ХП» № 48(1324) 2018. С. 36-44.

52. Тисячук І.О. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства. Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ. Вінниця, 2017р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/3012>.

53. Токмакова І. Стратегічне управління / І. Токмакова, В. Дикань, В. Зубенко // Центр навчальної літератури. – 2019. – 272 с.

54. Федорченко А.В., Ларіна Я.С., Ремезь Ю.Б. Бенчмаркінг. Навчальний посібник. Одеса: Олді-Плюс. 2023. 472 с.

55. Федорченко А.В. Особливості маркетингового управління підприємствами в Україні в умовах воєнного стану. *Маркетинг та логістика в агробізнесі*: зб. тез III Міжнародної наук.-практ. конф. 20 квітня 2023 р. Київ: ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ», 2023. С 54-56.

56. Хрупович С.Є. Теоретичні основи збутової діяльності підприємств. Розробка моделі системи управління збутом пивоварних підприємств. // Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія- Тернопіль: Видавництво ТНТУ, 2016.- 160 с.

57. Шварц Д. Допомога під час війни: як держава може стимулювати розвиток бізнесу. Уніан. 2022. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/dopomoga-ukrajincyam-pid-chasviyni-2022-yak-derzhava-mozhe-stimulyuvati-rozvitok-biznesu-noviniukrajina-11953230.html>

58. Шилько І. С. Совершенствование управления системой сбыта продукции предприятия на основе взаимодействия маркетинга и логистики. *Перспективы науки и образования*. 2018. №2. С. 1-8.

59. Шульга А. О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 110–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18>

60. Яловега Н. І. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики й шляхи просування товарів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 37/2023*. С. 373-379.

61. Antonopoulos A. Mastering Bitcoin: Unlocking Digital Cryptocurrencies / Andreas M. Antonopoulos. – Sebastopol: O'Reilly Media Inc., 2015. – 266 p.

62. Barrdear J. The macroeconomics of central bank issued digital currencies [Electronic resource] J. Barrdear, M. Kumhof. Bank of England. 2016. Available at: [http://www.bankofengland.co.uk/research/Documents/workin gpapers/2016/swp605.pdf](http://www.bankofengland.co.uk/research/Documents/workin%20papers/2016/swp605.pdf)

63. Bitcoin and Cryptocurrency Technologies: A Comprehensive Introduction / A. Narayanan, J. Bonneau, E. Felten [та ін.]. Princeton and Oxford: Princeton University Press, 2016. – 292 с.

64. David L.C. Handbook of Digital Currency: Bitcoin, Innovation, Financial Instruments, and Bid Data / Lee Kuo Chuen David. – San Diego: Elsevier Inc., 2015. – 588 p.

65. Hrytsaienko M., Hrytsaienko H., Andrieieva L. and Boltianska L. The Role of Social Capital in Development of Agricultural Entrepreneurship. Modern Development Paths of Agricultural Production. 2019. pp. 427-440

66. Nakamoto S. Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bitcoin.org/bitcoin.pdf>

## ДОДАТКИ

Додаток А

Консолідована фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	4 686	4 245
первісна вартість	1001	43 969	44 059
накопичена амортизація	1002	( 39 283 )	( 39 814 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 272	63 759
Основні засоби	1010	4 352 291	4 067 871
первісна вартість	1011	12 080 275	12 043 666
знос	1012	( 7 727 984 )	( 7 975 795 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18 542	18 747
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	4 386 805	4 154 636
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1 015 849	1 040 911
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	272 112	417 089
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	101 840	52 838
з бюджетом	1135	69 326	72 919
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 233	3 350
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20 095	13 978
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 048	29 122
Інші оборотні активи	1190	5 983	11 950
Усього за розділом II	1195	1 502 253	1 638 807
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи</b>			
Баланс	1300	5 889 058	5 793 443
	Код	На початок	На кінець
Пасив	рядка	звітного	звітного
		періоду	періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Капітал у дооцінках	1405	2 445 387	2 293 845
Додатковий капітал	1410	1 198	695
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Накопичені курсові різниці	1412	-7 155	-7 658
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	167 847	188 568
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )

Вилучений капітал	1430	( 13 580 )	( 13 580 )
Усього за розділом I	1495	2 673 996	2 542 672
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	410 551	388 485
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	609 731	677 838
Усього за розділом II	1595	1 020 282	1 066 323
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	394 848	868 793
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	661 136	116 751
товари, роботи, послуги	1615	709 905	794 275
розрахунками з бюджетом	1620	102 148	131 216
у тому числі з податку на прибуток	1621	414	258
розрахунками зі страхування	1625	4 980	5 316
розрахунками з оплати праці	1630	80 097	22 719
одержаними авансами	1635	183 041	175 676
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	33 497	36 950
Інші поточні зобов'язання	1690	23 252	30 876
Усього за розділом III	1695	2 194 780	2 184 448
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,			
Баланс	1900	5 889 058	5 793 443

Додаток Б

Консолідована фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» на 31.12.2021 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 986 592	5 549 706
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4 877 463 )	( 4 070 109 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	1 109 129	1 479 597
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Інші операційні доходи	2120	128 230	72 812
Адміністративні витрати	2130	( 423 695 )	( 361 150 )
Витрати на збут	2150	( 790 218 )	( 728 729 )
Інші операційні витрати	2180	( 18 439 )	( 5 311 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	5 007	457 219
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	174	338 280
Інші доходи	2240	32 680	-238 394
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 188 451 )	( 246 351 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 1 618 )
Інші витрати	2270	( 0 )	( -15 776 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	0	324 912
збиток	2295	( 150 590 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	19 769	13 702
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	0	338 614
збиток	2355	( 130 821 )	( 0 )

Додаток В

Консолідована фінансова звітність на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	4 245	3 523
первісна вартість	1001	44 059	44 066
накопичена амортизація	1002	( 39 814 )	( 40 543 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	63 759	109 875
Основні засоби	1010	4 067 871	3 814 672
первісна вартість	1011	12 043 666	12 120 790
знос	1012	( 7 975 795 )	( 8 306 118 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18 747	18 773
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	4 154 636	3 946 857
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1 040 911	1 134 000
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	417 089	580 193
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	52 838	157 790
з бюджетом	1135	72 919	64 943
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 350	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 978	9 311
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	29 122	152 794
Інші оборотні активи	1190	11 950	9 308
Усього за розділом II	1195	1 638 807	2 108 339
ГП. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	5 793 443	6 055 196
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 293 845	2 150 864
Додатковий капітал	1410	695	8 353
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Накопичені курсові різниці	1412	-7 658	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	188 568	1 446 230
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 542 672	3 665 011

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	388 485	423 886
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	677 838	562 519
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 066 323	986 405
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	868 793	228 627
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	116 751	92 696
товари, роботи, послуги	1615	794 275	475 713
розрахунками з бюджетом	1620	131 216	189 871
у тому числі з податку на прибуток	1621	258	84 378
розрахунками зі страхування	1625	5 316	5 020
розрахунками з оплати праці	1630	22 719	140 898
одержаними авансами	1635	175 676	154 925
розрахунками з учасниками	1640	1 876	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	36 950	85 257
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	30 876	30 773
Усього за розділом III	1695	2 184 448	1 403 780
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	5 793 443	6 055 196

Консолідована фінансова звітність на 31.12.2022 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 649 174	5 986 592
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 5 751 536 )	( 4 877 463 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	2 897 638	1 109 129
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	19 467	128 230
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 470 629 )	( 423 695 )
Витрати на збут	2150	( 684 010 )	( 790 218 )
Інші операційні витрати	2180	( 53 606 )	( 18 439 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	1 708 860	5 007
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	15 956	174
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 128 689 )	( 188 451 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 10 819 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 150 513 )	( -32 680 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	1 434 795	0
збиток	2295	( 0 )	( 150 590 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-320 114	19 769

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	1 114 681	0
збиток	2355	( 0 )	( 130 821 )