

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

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
«КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА »**

Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Спеціалізація	Комерційна діяльність та логістика

Форма навчання: очна (денна)

очна (денна), заочна,

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«Управління процесом продажу на підприємстві «МХП»**
(назва теми)

здобувача Сліснченко Віри Вікторівни
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент,
Олексюк Олексій Іванович
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

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

Завідувач кафедри: д.е.н. Олексюк О.І.

(підпис)

Київ 2024

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

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА
ЛОГІСТИКА »**

Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Спеціалізація	Комерційна діяльність та логістика

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____Олексюк О.І.
(підпис)

2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____Олексюк О.І.
(підпис)

2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____Слінченко Віри Вікторівни_____

(прізвище, ім'я, по батькові)

_____очної (денної) _____форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: « Управління процесом продажу на підприємстві «МХП»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "28" листопада 2022 р .№ 2015-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ "МХП"

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади управління процесом продажу на підприємстві
Розділ 2	Дослідження організації процесу продажу на підприємстві «МХП»
Розділ 3	Напрямки удосконалення процесів продажу на підприємстві «МХП»
Об'єкт дослідження:	застосовувана підприємством «МХП» система управління продажами.
Предмет дослідження:	вдосконалення застосовуваної підприємством «МХП» системи управління продажами.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	внесення (за результатами розгляду діяльності підприємства «МХП») пропозицій щодо вдосконалення його системи управління продажами та оцінка ефективності внесених пропозицій.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	вивчення теоретичних засад управління процесом продажу на підприємстві.
У розділі 2	організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства «МХП», аналіз збутової діяльності та процесу продажу на підприємстві «МХП», оцінка ефективності процесу продажу підприємства «МХП».
У розділі 3	розробка заходів підвищення ефективності процесу продажу на «МХП», обґрунтування ефективності впровадження запропонованих напрямків.

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20 ____ р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20 ____ р.

Реферат

Управління процесом продажу на підприємстві «МХП»

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 69 сторінок, 20 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел з 31 найменувань, додатки.

Об'єктом дослідження є застосовувана підприємством «МХП» система управління продажами.

Предметом дослідження є вдосконалення застосовуваної підприємством «МХП» системи управління продажами.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи внесення (за результатами розгляду діяльності підприємства «МХП») пропозицій щодо вдосконалення його системи управління продажами та оцінка ефективності внесених пропозицій.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- вивчення теоретичних засад управління процесом продажу на підприємстві;
- організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства «МХП»;
- аналіз збутової діяльності та процесу продажу на підприємстві «МХП»;
- оцінка ефективності процесу продажу підприємства;
- розробка заходів та напрямків підвищення ефективності процесу продажу на підприємстві;
- обґрунтування ефективності впровадження запропонованих напрямків.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2023

Рік захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2024

Ключові слова: управління продажами, ефективність процесу продажу, система продажу, реклама, аналіз підприємства, збутова діяльність, рентабельність продукції, обсяги виробництва, реалізація продукції.

Вісник про кваліфікаційну
бакалаврську роботу урдовачки
першого рівня вищої освіти,
освітньо-професійної програми
"Комп'ютерна гімназія, логістика"
факультету менеджменту.

Сіличенко Віра Вікторівна
на тему: "Управління процесом продажу на
підприємстві".

Збільшення нестабільності внутрішнього середовища
господарювання, пореді з'ясуванням рівня
конфліктної боротьби на зовнішніх ринках
випадають необхідність постійного удосконалення
систем управління процесом продажу підприємств
різних сфер бізнесу. Виходом з цього антагоністич-
ного бакалаврської роботи Сіличенко В.В. є
викликає єдиний. Надлишко значення саме
проблемати має для національних товаровиробників,
які потерпають від руйнування ланцюгів
постачання і нестабільності ринків у час війни.

Бакалаврська робота Сіличенко В.В. виконана
за тематикою структурно-логічного комплексного.
Перший розділ роботи розкриває теоретичні і
методичні підходи до аналізу та управління
продажами сучасних підприємств. Другий розділ
роботи містить аналітичну оцінку процесів
продажу ПрАТ "Миронівський Хлібопродукт".
Третій розділ роботи присвячений висвітленню
авторських висновків і узагальненню цього
порівняння гімназії і процесів продажу
підприємства, містить обґрунтовані ефективності
запропонованих заходів.

Бакалаврська робота Смітченко В.В. виконана
самостійно і ґрунтовно зрозуміла переважну на-
самість матеріалу в ній. Опинившись висновки
теоретичного характеру, удачливо використано
матеріалу мотта вважаючи цінними для
підприємств схожих сфер діяльності в Україні.

Згідно з порівняльним аналізом бакалаврська
робота Смітченко В.В. не повністю опинилась
переліку та дискусійних моментів на які
слід звернути увагу: 1) теоретичну частину достатньо
було б поглибити теоретичним аналізом ефективності
проєктів, які були використані чи передбачалися
для використання у наступних розділах роботи;
2) другий розділ роботи здобув би вищу актуальність
за умови використання даних 2023, або хоча
б частини цього року; зміни в Україні 2022
та 2023 років мають різне важливе значення;
3) третій розділ роботи варто було б поглибити
прогнозуванням розрахунками змін проєктів підприємств
після запровадження CRM-систем.

В цілому бакалаврська робота Смітченко В.В.
має задовільний характер, відповідає вимогам
кафедри за рівнем роботи; може бути
рекомендована до захисту з 50 балами.

Зав. каф. економічної
діяльності і логістики

 Олександр О.Т.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Слінченко Віри Вікторівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема: «Управління процесом продажу на підприємстві «МХП»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: Враховуючи значний вплив управління продажами на прибутковість і конкурентоспроможність компанії, дана тема дослідження відповідає потребам підприємства у підвищенні ефективності своєї діяльності. "Миронівський хлібопродукт" (МХП) є одним з провідних агропромислових компаній України, що робить його чудовим об'єктом для дослідження управління продажами.

Якість проведеного дослідження: Робота обґрунтовує нові методичні та практичні рекомендації щодо управління процесом продажу, що можуть бути корисними для підприємства та інших компаній у цій галузі. Висока якість дослідження забезпечена використанням матеріалів праць українських та зарубіжних вчених, інформації державних органів статистики, законодавчих та нормативних документів, звітних та статистичних даних досліджуваного підприємства, аналітичних публікацій у науковій та спеціальній літературі.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: теоретичні висновки роботи обґрунтовані, а практичні рекомендації є конкретними і доцільними для впровадження на підприємстві. Це підвищує цінність роботи як для наукового співтовариства, так і для практиків у галузі управління продажами. Ці риси свідчать про високий рівень виконання кваліфікаційної роботи та її значний внесок у теорію і практику управління продажами.

Зауваження: Хоча робота підкреслює важливість автоматизації системи управління продажами, проте недостатньо висвітлено конкретні кроки та інструменти для її впровадження на підприємстві. Потрібно більше уваги приділити детальному опису процесу налаштування та інтеграції CRM-системи з існуючими бізнес-процесами. Ці зауваження допоможуть покращити роботу, надаючи більше конкретики в рекомендаціях та висновках, що сприятиме їх більш успішному впровадженню.

Практична значимість висновків і рекомендацій: Результати роботи можуть бути безпосередньо застосовані на підприємстві МХП для підвищення ефективності процесів продажу. Запропоновані у роботі рекомендації можуть допомогти компанії оптимізувати свої стратегії управління продажами, впровадити нові методи стимулювання збуту та покращити загальну конкурентоспроможність.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність та складові процесу продажу на підприємстві	6
1.2. Методичні основи управління процесами продажу на підприємстві..	9
1.3. Напрямки удосконалення управління продажами у стратегіях збуту товарів на сучасних ринках.....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «МХП».....	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства «МХП».....	20
2.2. Аналіз збутової діяльності та процесу продажу на підприємстві «МХП».	26
2.3. Оцінка ефективності процесу продажу підприємства «МХП».....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «МХП».....	43
3.1. Заходи та напрямки підвищення ефективності процесу продажу на підприємстві «МХП».....	43
3.2. Обґрунтування ефективності впровадження запропонованих напрямків.	49
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі будь-яка організація для того, щоб успішно діяти і розвиватися, повинна мати певну стратегію, а також ефективну систему управління, важливою частиною якої є управління продажами. Водночас, незважаючи на всю очевидну важливість наявності в системі управління підприємством такого важливого блоку, як управління продажами, а також постійного його вдосконалення, на багатьох українських підприємствах (незалежно від розмаху і виду бізнесу) управлінню продажами приділяється або зовсім незначна, або недостатня увага.

Аналіз ділової практики показує, що причинами негативних для підприємства наслідків відсутності належним чином налагодженої системи управління продажами можуть бути як небажання керівництва займатися даною сферою управління, так і прогалини в знаннях персоналу, відповідального за управління продажами, а також невміння/небажання налагодити процес належним чином. Як мінімум, такий стан справ призводить до недоотримання підприємством виручки, і, відповідно, чистого прибутку, як максимум - втрати частини або ж усього бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження цієї проблематики здійснили у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні вчені: В. Герасимчук, С. Гаркавенко, Є. Крикавський, С. Скибінський, А. Старостіна, В. Липчук, В. Терещенко, Ф. Котлер та інші. Вищесказане робить тему, обрану для дослідження, актуальною, а також цікавою для вивчення, як з теоретичного, так і з практичного боку.

Метою роботи є внесення (за результатами розгляду діяльності підприємства «МХП») пропозицій щодо вдосконалення його системи управління продажами та оцінка ефективності внесених пропозицій.

Об'єктом дослідження є застосовувана підприємством «МХП» система управління продажами.

Предметом дослідження є вдосконалення застосовуваної підприємством «МХП» системи управління продажами.

До завдань роботи входить:

- вивчення теоретичних засад управління процесом продажу на підприємстві;
- організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства «МХП»;
- аналіз збутової діяльності та процесу продажу на підприємстві «МХП»;
- оцінка ефективності процесу продажу підприємства;
- розробка заходів та напрямків підвищення ефективності процесу продажу на підприємстві;
- обґрунтування ефективності впровадження запропонованих напрямків.

Методи дослідження. Було використано такі методи: статистичний метод для надання даних про загальні характеристики підприємства ПАТ «МХП», метод графічного аналізу - використовується для візуалізації статистичних даних підприємства, метод формування таблиць для зручного представлення загальних характеристик підприємства, розрахунку основних економічних показників під час економічного аналізу управління процесом продажу, а також під час обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління продажами підприємства, а також методи економіко-математичного та економічного аналізу.

Практична значущість роботи пов'язана із застосуванням ПАТ «МХП» запропонованих спрямованих на вдосконалення системи управління продажами заходів у своїй діяльності, що сприятиме зростанню ефективності діяльності підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів. У дипломній роботі обґрунтовано концептуальні аспекти удосконалення управління процесом

продажу ПАТ «МХП» та запропоновано нові методичні та практичні рекомендації щодо вирішення даної проблематики.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є матеріали праць українських та зарубіжних вчених, інформація державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань регулювання економіки, звітні та статистичні дані досліджуваного підприємства, аналітичні публікації в науковій та спеціальній літературі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та складові процесу продажу на підприємстві

Нині немає єдиного підходу до визначення поняття «управління продажами». Крім того, у цього поняття багато складових, що ускладнює отримання його лаконічного визначення. Його можна розглядати з погляду управління співробітниками, до обов'язків яких належить безпосереднє здійснення продажів, зокрема підбору таких співробітників, їхнього навчання та мотивації. Інший підхід - управління каналами збуту. Для деяких фахівців у сфері продажів цей термін означає автоматизацію процесів взаємодії з клієнтами [1, с.25].

Якщо говорити про управління продажами загалом, під ним розуміють координування операцій зі збуту, створення та організацію діяльності відділу продажів, впровадження інноваційних прийомів, за допомогою яких підприємство не тільки досягає своїх бізнес-цілей, а й перевершує їх.

Крім того, під цим терміном мають на увазі поєднання управління людськими ресурсами і безпосередньо процесом продажів. Інакше кажучи, управління продажами товарів - складна система, що включає елементи менеджменту, маркетингу і торгівлі.

Без грамотного управління продажами на ринку неможливо не тільки отримувати високий прибуток, а й бути впевненим у збереженні компанії життєздатності. Статистика підтверджує, що 60 % підприємств, які не зуміли вибудувати ефективну систему продажів, припиняють своє існування протягом перших трьох років [2, с.90].

Ефективного управління продажами неможливо домогтися без правильного визначення його цілей (рис. 1.1). Як і будь-яка інша ділянка управління, управління продажами має бути засноване на певній стратегії.

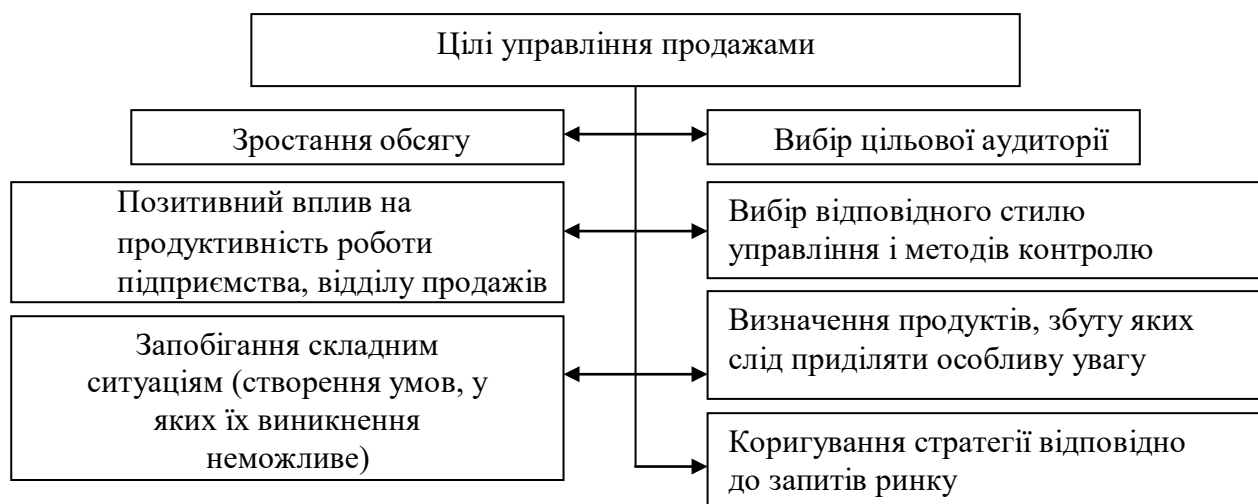


Рисунок 1.1 – Цілі системи управління продажами [3]

Виробляючи для себе стратегію продажів, підприємству необхідно орієнтуватися на такі визначальні її елементи (рис. 1.2).

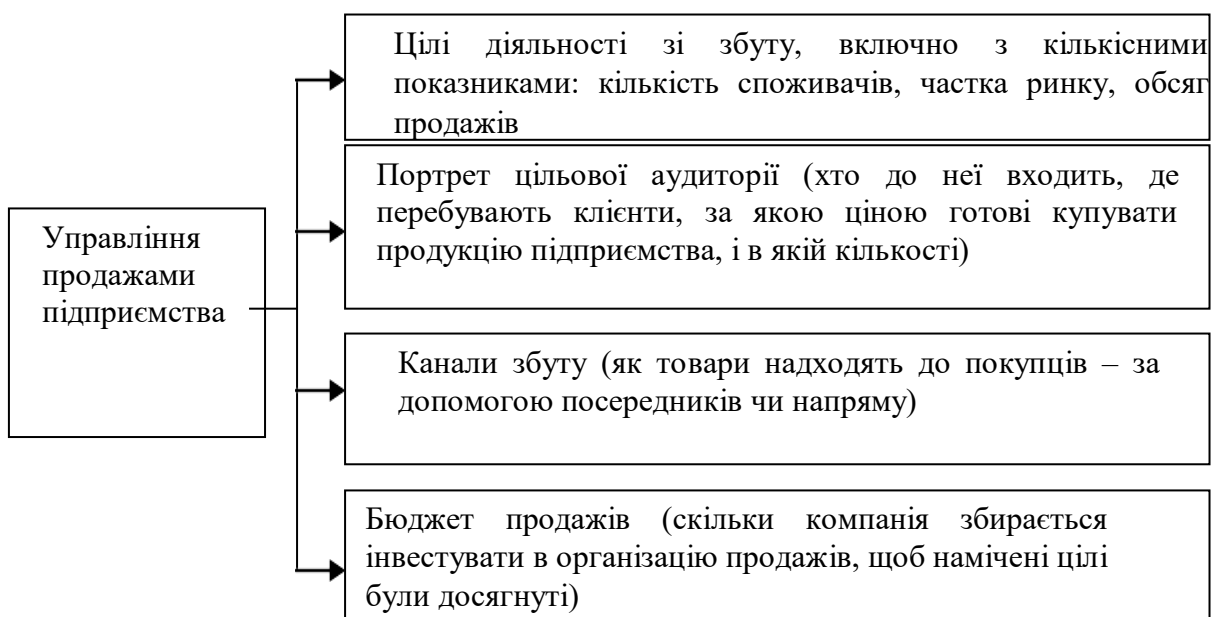


Рисунок 1.2 – Елементи стратегії управління продажами [3]

При цьому питанню бюджетування необхідно приділити особливу увагу. До бюджету продажів включаються прямі витрати (оплата праці співробітників і витрати на відрядження) і представницькі витрати. Що стосується інших статей витрат, вони входять до бюджету маркетингу [4, с.76].

Перед керівником відділу продажів стоїть завдання запланувати кошти на додаткові потреби, ймовірність виникнення яких велика. Це може бути придбання обладнання для презентацій, розширення штату, введення преміальних виплат тощо.

Для стабільного становища компанії на ринку система управління продажами повинна включати безліч різних складових (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Елементи системи управління продажами [5, с.479]

Елемент системи управління продажами	За що відповідальний елемент
Визначення цільової аудиторії	Потреби кожного сегмента, оптимальний діапазон цін, стратегічні ніші ринку та можливі напрямки розвитку
Існуючі канали збуту	Типи каналів, які можуть бути задіяні, обмін інформацією з потенційними дилерами і дистриб'юторами, розгляд умов передбачуваної співпраці
Управління каналами	Складання плану продажів для кожного з них, навчання і мотивація співробітників підрозділів збуту, налагодження зворотного зв'язку, здійснення регулярних контрольних заходів, коригування залежно від підсумків
Організація роботи відділу продажів	Висування цілей, розподіл обов'язків, підбір персоналу та технічна підтримка діяльності
Управління відділом продажів	Стратегічне і короткочасне планування, стимулювання працівників, обмін досвідом, регулярне підбиття підсумків, оцінювання роботи всього відділу і персонального внеску кожного співробітника, визначення вартості продажів
Управління взаємовідносинами	Пошук потенційних споживачів, орієнтування продажів під потреби конкретних клієнтів, проведення презентацій і переговорів, підбір вирішальних аргументів, укладання угод
Коригування системи продажів	Загальна оцінка діяльності системи та її зміна за підсумками

Перелічені в табл. 1.1 елементи повинні працювати в єдиному комплексі. Саме це дає змогу підприємству розраховувати на 100 %-ве досягнення успіху під час освоєння ринкових сегментів [5]. Однак втілити в життя цю модель здатні не всі підприємства.

Серед керівництва українських підприємств переважає тактика докладання максимальних зусиль лише до деяких ключових позицій. Але результати, що досягаються за підсумками такого підходу, далекі від ідеальних, і саме тому сьогодні спостерігається зростання інтересу до ефективного управління продажами.

1.2. Методичні основи управління процесами продажу на підприємстві

Інструменти управління продажами зображені на рис. 1.3. Досягнення стратегічних цілей можливе тільки на основі грамотного планування. У кожного менеджера, крім загального, має бути і власний план, що включає всі заходи щодо досягнення обсягу продажів. У ньому вказуються зустрічі, дзвінки, презентації тощо [6, с.101].



Рисунок 1.3– Методичні основи управління продажами [6]

Організація в системі управління продажами передбачає:

- 1) підвищення ефективності роботи;
- 2) збільшення обсягів продажів;
- 3) якісне і за термінами виконання поставлених завдань.

Крім того, організація передбачає встановлення регламентів, обов'язкових для дотримання всіма співробітниками підприємства загалом і відділу продажів зокрема.

У системі управління продажами контроль необхідний для гарантії грамотності та об'єктивності будь-яких управлінських рішень. Це необхідно для здійснення постійного контролю за діями працівників (з погляду їх оперативності, якості та ефективності, а також відповідності досягнутих результатів планам) [7, с.120].

За допомогою аналізу в управлінні продажами:

- 1) виявляються основні ринкові тенденції;
- 2) запобігають проблемним ситуаціям;
- 3) визначаються найбільш прибуткові та збиткові напрями діяльності;
- 4) підтримується достатній рівень конкурентоспроможності.

Управління продажами буде ефективним, тільки якщо кожен працівник буде мотивований на швидку і грамотну реалізацію стратегії підприємства. Недостатня мотивація загрожує зниженням якості роботи і, відповідно, зниженням обсягів продажів. Також позитивним ефектом від мотивації є зростання професіоналізму співробітників.

Серед обов'язкових інструментів необхідно відзначити й автоматизацію процесів. Нині ринок автоматизації пропонує широкий вибір програмного забезпечення, що дає змогу автоматизувати багато елементів системи управління продажами. Наприклад, флагманський продукт фірми «1С» - «1С:ERP Управління підприємством 2». Як частина такої ERP-системи для управління продажами може використовуватися прикладне рішення «1С:Підприємство 8. Управління торгівлею», яке допомагає керівникам тримати під контролем численні бізнес-процеси, швидко виділяти серед них

найприбутковіші та найперспективніші [8, с.88]. У цьому випадку автоматизація системи управління продажами передбачає:

- 1) комплексний контроль відділу продажів;
- 2) управління персоналом, зайнятим у забезпеченні продажів;
- 3) якісну взаємодію з клієнтами і партнерами.

Автоматизація роботи відділу продажів на основі «1С 8» дає змогу повністю контролювати штатну структуру, розподіляти функції між працівниками і територіальними підрозділами, вчасно виявляти необхідність у технічній підтримці та надавати її. В прикладні рішення входить регулярне планування роботи відділу продажів і оцінка виконання плану.

Крім того, програма управління продажами допомагає виявити «маржинальних» клієнтів, на яких необхідно концентруватися. Аналіз інформації корисний для визначення реалістичних цінових категорій, вивчення потреб покупців. Простіше стає розробити стратегію і тактику виходу на нові ділянки ринку.

Оскільки продажі тісно пов'язані з фінансовими потоками підприємства, а також зі сплатою податків і бухгалтерським обліком, інтеграція всіх управлінських систем на основі 1С перетворює їх на єдиний потужний інструмент. Мінімізуються втрати, виявляються шляхи зниження податкових та інших виплат.

Історія взаємовідносин з партнерами і клієнтами зберігається централізовано. Докладний статистичний аналіз - основа для вироблення правильних комерційних стратегій на сучасному ринку.

Загалом, грамотне використання всіх елементів та інструментів управління продажами значно підвищує комерційну ефективність підприємства.

Управління системою продажів готової продукції харчового підприємства є одним із найважливіших елементів системи взаємодії підприємства і споживача як суб'єктів економічних відносин. У процесі збуту

остаточно визначається результат роботи підприємства, спрямований на розширення обсягів діяльності та отримання максимального прибутку.

Аналіз економічної літератури дозволив виділити найважливіші підходи до управління збутом готової продукції:

1. Дропшипінг (від англ. dropshipping) - пряме постачання. Посередник (дроппіпер) продає товари постачальника від свого імені, оформляючи замовлення на поставку після отримання оплати від покупців. Потім гроші переводяться постачальнику, який сам відвантажує товар клієнту. Збут здійснюється через інтернет-ресурси [9, с.135].

Перевагами цієї системи продажів є:

- цей вид бізнесу практично не вимагає початкового капіталу, отже, посередник не несе жодних ризиків. Свої гроші він віддасть тільки після того, як отримає оплату від покупця;

- посереднику не потрібна наявність складських приміщень для торгівлі. Усе, що йому потрібно для ведення бізнесу - це комп'ютер із виходом в Інтернет;

- усі турботи з відправлення товару бере на себе постачальник;

- посередник має можливість співпрацювати з кількома компаніями одночасно (якщо це прямо не заборонено контрактом), збільшуючи таким чином асортимент товарів і кількість клієнтів;

- постачальник відправляє товари від імені посередника, завдяки чому той може створити впізнавану торговельну марку і рекламувати її.

В Україні досі основним способом оплати в дистанційній торгівлі є оплата готівкою під час отримання товару. Далеко не всі дропшиппери надають можливість оплати картами, переказами на гаманці та ін. способами. Поки що це одна з головних перешкод для того, щоб дропшипінг став популярним в Україні.

2. Японська модель управління та організації збуту, яка є частиною японського менеджменту. Японський варіант здійснення збуту розглядає смаки і бажання покупця як вроджені риси, які треба задовольняти без

міркувань. Але це не означає, що японські компанії виступають у ролі пасивних виконавців забаганок клієнтів. Враховуючи поради клієнтів і покупців за допомогою відмінно налагодженого зворотного зв'язку, компанії намагаються не випускати ініціативу зі своїх рук [10].

Японська модель управління виявилася більш пристосованою до умов науково-технічної революції, ніж європейська або американська система. Особливості, які характеризують японську систему управління:

- максимальна орієнтація на технологічні та технічні нововведення. Насамперед почали процвітати ті корпорації, які орієнтувалися на застосування передової техніки та психологічних методів;

- заснована на врахуванні соціальних, культурних, історичних та національних особливостей своєї країни. Він враховує і використовує десятки специфічних, неповторних елементів. І цілком природно, що така система управління виявилася краще пристосованою до постійних змін виробництва [10].

3. Модель SPIN-продажу. SPIN - це аббревіатура слів "situation", "problem", "implication" і "needpayoff" (пер. з англ. "ситуація", "проблема", "сенси" і "необхідність-виграш") [11]. Метод SPIN-продажів розроблено дослідником продажів і проблем маркетингу Нілом Рекхемом.

Цей метод належить до виду активних продажів і застосовується для дорогих і великих продажів, в основі якого лежить чотири типи запитань, завдяки яким продавець виявляє потреби покупця:

- ситуаційні питання, що встановлюють контакт і допомагають визначити особливості бізнесу клієнта. Збір базової інформації та прояснення контексту ситуації;

- проблемні запитання, що фокусують увагу клієнта на слабкій ланці в його бізнесі. Вивчення проблем клієнта і причин його невдоволення поточною ситуацією;

- витягувальні запитання, що пропонують можливі варіанти рішень і вигод від купівлі цього товару або послуги. Розгляд проблем у контексті інших сфер бізнесу, вивчення наслідків уже визнаних клієнтом складнощів;

- запитання, що спрямовують, формують у свідомості клієнта цінність позначених вигод, стимулюють до самостійного прийняття "потрібного" рішення.

Метод SPIN-продажів зародився на заході й досі користується великою популярністю в таких країнах, як США та Канада. Але тим не менш, сьогодні ми вже можемо спостерігати використання цього методу в українських компаніях, але під час застосування цього методу варто враховувати українські особливості продажів. Одна з особливостей української специфіки полягає в тому, що ролі в переговорах з клієнтом найчастіше розподілені і цей розподіл складно змінити. Українські покупці на ринку B2B прагнуть до того, щоб контролювати процес і мати владу над продавцем у переговорах.

Ці напрямки дуже ефективні, але мало відомі в Україні, у зв'язку з цим нами було проведено порівняльну оцінку управління продажами закордоном і в Україні, наведену в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Дослідження зарубіжного та вітчизняного досвіду управління продажами [11]

Критерій збутової діяльності	Основний напрямок управління продажами
<i>Японська сучасна модель</i>	
Пріоритетний об'єкт уваги менеджерів відділу продажів	Індивідууми, набір особистих якостей кожного клієнта
Мета збутової діяльності	Утримання існуючих клієнтів
Результат збутової діяльності	Залучити нових клієнтів
Об'єкт маркетингового аналізу	Дані про клієнтуру
Джерело даних для маркетингового аналізу	База даних по клієнтах
<i>SPIN-метод</i>	
Пріоритетний об'єкт уваги менеджерів відділу продажів	Конкретний діалог із клієнтом покупцем
Мета збутової діяльності	Налагодження найпривабливіших відносин із клієнтами
Результат збутової діяльності	Виконувати всі контрактні зобов'язання

Об'єкт маркетингового аналізу	Потреби і характер клієнта
Джерело даних для маркетингового аналізу	Маркетингові дослідження
<i>Дропшипінг</i>	
Пріоритетний об'єкт уваги менеджерів відділу продажів	Пошук нових клієнтів-постачальників
Мета збутової діяльності	Знайти нових клієнтів
Результат збутової діяльності	Нові клієнти
Об'єкт маркетингового аналізу	Нові ринки збуту
Джерело даних для маркетингового аналізу	Інтернет-ресурси
Пріоритетний об'єкт уваги менеджерів відділу продажів	Пошук нових клієнтів-постачальників
<i>Організація збуту в Україні</i>	
Пріоритетний об'єкт уваги менеджерів відділу продажів	Нові ринки збуту
Мета збутової діяльності	Вихід на нові ринки збуту
Результат збутової діяльності	Велика кількість успішних угод-продажів
Об'єкт маркетингового аналізу	Конкуренти, ринок збуту
Джерело даних для маркетингового аналізу	Маркетингові дослідження ринку збуту

Таким чином, ми бачимо, що в українській практиці пріоритетом для менеджерів є вивчення ринку збуту і конкурентів. Мала частка випадає на використання інших методів продажів.

Більшість українських підприємств малого бізнесу починають будувати свою систему продажів із простих елементів, залишаючи складні проблеми не вирішеними. Це підкреслює особливість ведення українського бізнесу: починати з того, що здається більш зрозумілим і обіцяє швидкий результат. Саме тому такі поняття як місія, стратегія та інші "абстрактні терміни" відходять на другий план у підприємця-початківця. Ця проблема виникає і під час побудови системи продажів.

1.3. Напрямки удосконалення управління продажами у стратегіях збуту товарів на сучасних ринках

Удосконалення управління продажами є комплексом заходів, спрямованих на залучення більшої кількості покупців з метою збільшення

обсягів збуту і зміцнення фінансового стану організації. Одним з напрямків удосконалення управління продажами є їх стимулювання. На вибір методики стимулювання продажів впливає ціла низка чинників:

- 1) властивості та характеристика товару, за яким варто збільшити обсяги продажів і привернути увагу клієнта;
 - 2) виявлення мети стимулювання;
 - 3) виявити ініціатора проведення заходу зі стимулювання продажів.
- Ініціатором зі стимулювання продажів може бути фірма, що виробляє або реалізує товари, роздрібно-оптова організація (при цьому таку роботу проводять протягом усього життєвого циклу продукту).

Основними цілями стимулювання продажів є:

- 1) Збільшення загальної кількості клієнтів.
- 2) Збільшення обсягів збуту.
- 3) Прискорення оборотності продукту.
- 4) Усунення надлишку товару на складі.
- 5) Збільшення роздрібного товару обороту.

Також додатковими цілями є: підвищення уваги до фірми, ознайомлення клієнтів з новими видами товару, знайомство з оновленнями старої продукції, розвиток бренду і марки.

Продаж товарів за зниженими цінами є одним з ефективних способів зменшення товарних запасів на складі або ліквідації надлишків безпосередньо в самих магазинах.

Зниження цін може мати сезонний характер. Наприклад, продаж зимового одягу в періоди низького попиту на нього. Використання зниження цін може бути спричинене товаром, що вийшов з моди, або товаром, який не зміг зацікавити і отримати свій сегмент клієнтів.

Для стимулювання продажів застосовуються різні методи [12, с.22].

- 1) Продаж товару зі знижкою. Може бути використаний під час святкових дат або при веденні організацією рекламної компанії. Однією з форм знижки може бути пропозиція придбати більшу кількість товару за

колишньою ціною, або купити кілька товарів в одному пакуванні за зниженою ціною, ніж під час купівлі цих товарів окремо. Також може бути встановлено знижки на супутній, додатковий товар за умови купівлі основного. Можливі умови, за яких покупці самі виберуть товар, на який буде призначено знижку, наприклад, за умови того, що протягом трьох місяців клієнт уже купував у магазині продукцію. Також існують знижки з певної суми: що більша ціна покупки, то більшою буде знижка на товар чи іншу продукцію магазину. Знижки (і відсоток за ними) можуть бути призначені для певної категорії людей: пенсіонерів, студентів, інвалідів. У багатьох магазинах застосовуються погодинні методи знижок. Цей спосіб застосовують організації, що працюють з швидкопсувним товаром. Знижки можуть пропонуватися певній категорії людей, наприклад, які виконали умови магазину на їх отримання або є постійними клієнтами. Якщо покупець є постійним клієнтом магазину або зробив велику покупку, то компанія може вручити йому дисконтну карту. Така карта дає її власникові право на отримання торгової знижки з кожної покупки. Дисконтні картки можуть бути фіксованими, тобто мати постійний відсоток знижки, або прогресуючими, тобто бути диференційованими, і залежати від кількості та вартості товарів, що купував клієнт раніше.

2) Проведення в магазинах конкурсів і лотерей.

Під час проведення таких заходів можуть розіграватися самі товари, знижки різного наміру, сувеніри із символікою організації і, в рідкісних випадках, великі грошові кошти, квартири, автомобілі. У лотереях можуть брати участь усі охочі або тільки ті, хто здійснив до цього в магазині покупку або виконав інші умови. Такі заходи можуть проводитися в організації регулярно, або бути приуроченими до ювілейних чи святкових дат.

3) Надання зразків і пробників - ще один із методів стимулювання продажів товарів. Цей метод дає змогу ознайомитися клієнту з товаром до його купівлі.

4) Дегустація товару - як правило, цей метод стимулювання надають під час торгівлі харчовими товарами, він схожий на метод надання зразків. Суть у

тому, що клієнт може спробувати новий товар і визначити його якісні характеристики для себе до безпосереднього його придбання, а також отримати консультацію з приводу цієї продукції у представника.

5) Надання фірмової упаковки - метод стимулювання продажів, заснований на просуванні власної марки компанії. Реалізується за допомогою пакування купленого товару клієнтом у брендovanі коробки, пакети, упаковки для привернення уваги перехожих і потенційних клієнтів до марки компанії.

6) Заміна старого товару на новий зі знижкою - при використанні цього підходу клієнт отримує знижку або бонуси на новий товар, якщо приніс і здав у магазин свій старий аналогічний товар. Наприклад, під час купівлі нового автомобіля клієнт здає своє старе авто в трейд-ін (передає у власність магазину) і отримує знижку на новий автомобіль, що дорівнює закладеному авто.

7) Використання реклами - реалізується за допомогою розміщення реклами в друкованих виданнях, на телебаченні та радіо, роздачі листівок на вулиці та поширення їх через канали пошти, що містять інформацію про знижки, пільги, інформацію про товар і компанію для споживача.

8) Подарунок за покупку - приємна для клієнта винагорода за придбаний товар. Найчастіше в ролі подарунка виступають брендovanі ручки, блокноти тощо.

Найбільша ефективність досягається за рахунок застосування декількох методів одночасно. Комплексний підхід передбачає їх об'єднання в такі форми стимулювання продажів:

1) Цінова. Являє собою тимчасове зниження рівня цін до такої межі, щоб обсяг продажів різко зріс, але підприємство не зазнало серйозних збитків через зменшення вартості товарів.

2) Стимулювання натурою. Споживач отримує винагороду за здійснену покупку (призи, купони, пробники).

3) Активна пропозиція. Включає в себе всі методи, що передбачають участь азартно налаштованих людей.

4) Стимулювання посередників. Прийоми, спрямовані на появу стабільної зацікавленості у торгових агентів і продавців у комерційно успішному результаті.

5) Реклама на місці. Має на увазі яскраве оформлення, плакати, що привертають увагу, помітні покажчики тощо.

Методи, що стимулюють продажі, мають низку переваг і недоліків, наведених у порівняльній таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки методів стимулювання продажів [13]

Переваги	Недоліки
1. Ефект від методу настає швидко; 2. Можна залучити різну цільову групу; 3. Розвиває загальну ринкову систему; 4. Збільшує обсяги продажів; 5. Стимулює клієнтів до покупок.	1. Невдовгий період дії; 2. При частому використанні одних методів падає їхня ефективність; 3. Високий відсоток шахрайства; 4. Певні нюанси регулюються на законодавчому рівні.

В умовах сучасного ринку підтримання конкурентоспроможності є необхідністю. Існує безліч способів привернути увагу до продукції підприємства потенційних клієнтів, але їх вибір має бути обґрунтованим, а реалізація ретельно спланованою.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «МХП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства «МХП»

Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» – одна з провідних агропромислових компаній України, що має виробничі активи в Нідерландах, Словенії, Словаччині та дистрибуційний офіс в ОАЕ [14]. Загальна характеристика підприємства наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» [14]

№ з/п	Зміст необхідних відомостей	Інформація
1	Повна та скорочена назва підприємства	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ» ПрАТ «МХП»
2	Дата проведення державної реєстрації Серія і номер свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи	27.03.2006 A01 820511
3	Поштова та юридична адреси підприємства	03143, м. Київ, вул. Академіка Заболотного, 158 08800, Київська обл., Миронівський р-н, м. Миронівка, вул. Елеваторна, буд. 1
4	Код ЄДРПОУ	25412361
5	Вид діяльності (основний), (код галузі)	46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.47 Розведення свійської птиці
6	Організаційно-правова форма підприємства	Акціонерне товариство
7	Форма власності, частка держави у капіталі, %	Приватна, 0 %
8	Банківські реквізити (ідентифікаційний номер, код ІПН, розрахунковий рахунок)	Публічне акціонерне товариство «ОТП Банк», 300528 26005001311449

Місія компанії: «бути одним із світових лідерів на ринку продукції птахівництва, який демонструє стійке фінансове, економічне та операційне зростання шляхом постійного підвищення ефективності бізнесу. Основні види

сільського господарства: птахівництво та супутнє виробництво: охолоджені види курятини, готові до вживання харчові продукти, соняшникова та соєва олія; виробництво сільськогосподарських культур (виращування кукурудзи, соняшнику, пшениці, ріпаку), а також інша сільськогосподарська діяльність (виробництво яловичини, ковбас)» [14].

Холдинг вважає за краще будувати необхідні промислові підприємства самостійно, використовуючи новітні технології та досвід визнаних світових лідерів. Завдяки цьому досягається висока ефективність виробництва, низька собівартість продукції та відсутність вузьких місць у технологічному процесі.

«Миронівський хлібопродукт» є провідним виробником курячих кормів та комбікормів на ринку України, демонструючи стабільні темпи зростання. Лідерські позиції компанії обумовлені як найбільшими обсягами виробництва, так і використанням нових високотехнологічних потужностей.

Холдингу належать такі торгові марки: «Наша Ряба», «Qualiko», «Легко!», «Бащинський», «Українська курка». [14]. До складу компанії входять 11 розподільчих центрів (хабів) в основних містах країни. Продукція компанії представлена у 80 країнах світу.

«Миронівський хлібопродукт» став першою українською аграрною компанією, яка залучила іноземний капітал під час первинного розміщення акцій на Лондонській фондовій біржі 15 травня 2008 року. Акції компанії котируються під кодом MNRS. Партнерами холдингу у великих інвестиційних проектах є Міжнародна фінансова корпорація (IFC), Група Світового банку, Європейський інвестиційний банк та провідні європейські інвестори [14].

Оскільки ця компанія стала першою національною аграрною компанією, акції якої були розміщені на міжнародних фондових біржах, це підвищило репутацію компанії як серед бізнес-партнерів, споживачів, так і серед потенційних працівників, які шукають роботу в цій галузі.

Як зазначається на офіційному сайті компанії, прозорість ведення бізнесу, висока репутація відповідальної компанії, висока корпоративна та ділова етика, лідируючі позиції на ринку, досягнуті завдяки чесній конкуренції

з якісною продукцією - незмінна філософія групи компаній ПАТ «Миронівський хлібопродукт» з моменту її заснування і до сьогодні [14].

9 жовтня 2017 року група компаній ПАТ «Миронівський хлібопродукт» приєдналася до Української Глобальної Мережі (UNIC), створеної Радою бізнес-омбудсмена Альгірдаса Шемети за підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку, підтвердивши свою відданість високим стандартам ведення бізнесу, та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).

Філософія МХП залишається стабільною та незмінною з моменту заснування компанії. «Для групи компаній ПАТ «Миронівський хлібопродукт», безумовно, важливо бути лідером в агропромисловому секторі України, але ще важливіше - мати гарну репутацію чесного, надійного бізнесу на світових ринках. МХП радий долучитися до важливої та своєчасної ініціативи (UNLC), створеної Радою бізнес-омбудсмена» [14].

Особливістю ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є також вертикальна інтеграція (коли одна ферма вирощує зерно, інша виробляє з нього комбікорм, а третя виробляє корм для тварин або птиці, тоді як в Європі виробники комбікормів є незалежними компаніями).

Ще однією особливістю є те, що 40% ринку кормів в Україні знаходиться в тіні. А 8 найбільших компаній виробляють 53% усіх кормів для тварин [15, с. 27].

Щодо структури українського ринку комбікормів, то вона виглядає наступним чином: на українському ринку працює близько 120 виробників комбікормів, виробничі потужності яких дозволяють виробляти 12-15 млн тонн на рік, але завантажені вони лише на 30-35%. Основними конкурентами ПАТ «Миронівський хлібопродукт» у виробництві комбікормів є такі компанії, які структуровані за критерієм - обсяг виробництва в тисячах тонн (рис. 2.1).

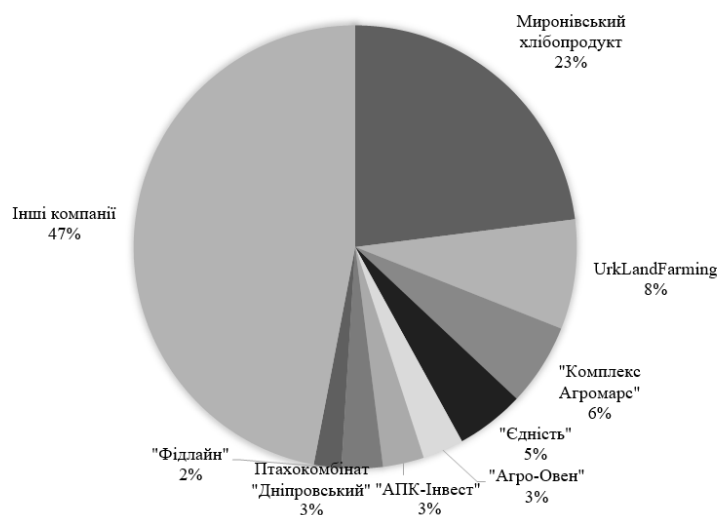


Рисунок 2.1– Провідні виробники комбікормової продукції в Україні за 2022 р. [16]

Як бачимо, ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є найбільшим виробником комбікормів в Україні і значно випереджає «Укрлендфармінг», який є найближчим послідовником, та інші компанії.

Проаналізувавши український ринок курячого м'яса, ми також можемо сказати, що «МХП» є лідером цього ринку з великим відривом (рис. 2.2).

Різноманітна діяльність МХП забезпечує розширення та розвиток агропромислового холдингу і створює основу для подальшого покращення показників діяльності порівняно з конкурентами.

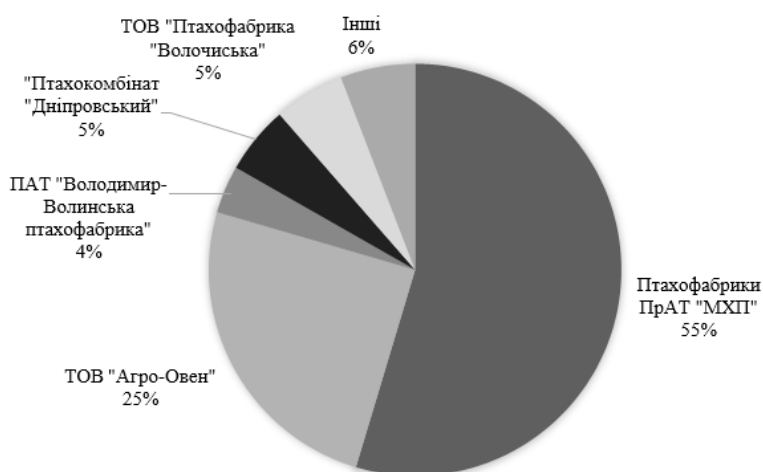


Рисунок 2.2– Розподіл ринку курятини в Україні за 2022 р. [16]

Організаційна структура компанії наведена у Додатку А. Проаналізувавши фінансові документи, такі як баланс та звіт про фінансові результати (додатки Б,В), слід виділити такі статті операційних витрат (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка поточних операційних витрат ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» протягом 2020-2022 рр., тис. грн

Показник	Рік			Відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Матеріальні затрати	846396	427395	323462	-50	-22
Витрати на оплату праці	1225642	1304397	1462428	7	11
Відрахування на соціальні заходи	165640	175964	208411	9	16
Амортизація	785468	1461192	690426	79	-51
Інші операційні витрати	2932094	3758014	3974655	28	6
Разом	5954840	6358496	7372948	7	17

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Видно, що більшу частину витрат складають інші операційні витрати (безнадійні борги, дослідження та розробки, курсові різниці тощо). Витрати на оплату праці становлять дещо меншу частку. Знос основних засобів поступово зменшується, що є позитивним явищем. Варто також подивитися на фінансові результати компанії (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» протягом 2020-2022 рр., тис. грн

Показник	Рік			Відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції	34466262	36856545	35974856	6,93	-2
Валовий прибуток	7521678	7924918	7863590	5,31	-1
Собівартість продукції	26943484	28951627	28110666	7,38	-3

Чистий фінансовий результат	3971938	5045752	-1846225	26,96	-137
-----------------------------	---------	---------	----------	-------	------

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Видно, що чистий фінансовий результат значно погіршився у 2022 році порівняно з попередніми роками, оскільки на діяльність компанії суттєво вплинула війна. Водночас собівартість реалізованої продукції дещо знизилася, оскільки деякі операційні витрати, що включаються до собівартості реалізованої продукції, зменшилися. Чистий дохід від реалізації також зменшився, що відображає зниження обсягів продажів компанії.

Варто також зазначити, що знос основних засобів є низьким, що свідчить про високий рівень оновлення матеріально-технічної бази компанії (таблиця 2.4). Видно, що коефіцієнт зносу на кінець 2022 року становив 19,9%, що є досить високим показником порівняно з попередніми роками. Однак коефіцієнт зносу все ще відповідає нормативним значенням, оскільки є значно нижчим за 50%. Коефіцієнти оновлення та вибуття вказують на те, що у 2020-2021 роках оновлення основних засобів відбувалося швидше, ніж їх вибуття, а тому рівень зносу був відносно низьким, що стало основою для подальшого зростання обсягів виробництва компанії.

Таблиця 2.4 – Майновий стан ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» протягом 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт зносу	0,1	0,09	0,2	-30	131
Коефіцієнт оновлення	0,5	0,06	0,03	-88	-57
Коефіцієнт вибуття	0,006	0,02	0,06	282	200

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Однак у 2022 році через війну, компанія витратила менше коштів на оновлення матеріально-технічної бази, що призвело до значного зростання рівня зносу.

Отже, МХП є успішним підприємством і найбільшим виробником курятини та кормів в Україні. Незважаючи на війну, яка суттєво погіршила показники діяльності компанії та спричинила значні збитки, компанія залишається досить перспективною і продовжує працювати, намагаючись завоювати нові ринки та оптимізувати свою діяльність.

2.2. Аналіз збутової діяльності та процесу продажу на підприємстві «МХП»

МХП має кілька форм і методів збуту своєї продукції. Продукція компанії реалізується на всій території України. Компанія реалізує свою продукцію через франчайзингову мережу, здійснює прямі поставки в супермаркети, мережеві магазини та використовує інші канали збуту [14].

Франчайзингова мережа МХП є стратегічно важливим каналом збуту продукції компанії. У 2003 році МХП першим у світі запровадив франчайзинг у категорії охолодженого м'яса птиці під брендом «Наша Ряба». Сьогодні близько 35% виробленого компанією охолодженого м'яса птиці реалізується через франчайзингову мережу. Франчайзингова мережа налічує понад 2 600 торгових точок по всій Україні [14].

Для підтримки продажів на внутрішньому ринку МХП управляє дистриб'юторською мережею, що складається з 15 розподільчих центрів в основних містах України. Для доставки продукції МХП використовує власні вантажні автомобілі, що дає змогу скоротити загальні транспортні витрати та час доставки. Компанія самостійно контролює доставку продукції в торгові точки. Із заводу продукція розподіляється по 14 логістичних центрах, а потім по франчайзингових торгових точках. Основними місцями збуту продукції (близько 61%) є франчайзингова мережа, супермаркети та інші канали

продажів. Приблизно 34% продукції МХП експортується, а 5% продається м'ясопереробним підприємствам, що входять до групи МХП [14].

Продукція компанії реалізується в 98% українських торговельних мереж. Крім описаних вище заходів, МХП проводить різні ефективні трейд-маркетингові кампанії в торгових мережах, спрямовані на збільшення продажів і залучення нових покупців, а також національні акції за підтримки преси. МХП також реалізує свою продукцію підприємствам громадського харчування та промисловим підприємствам. Компанія задовольняє найрізноманітніші потреби своїх клієнтів: від закладів швидкого харчування до ресторанів. Компанія також постачає свою продукцію підприємствам, які використовують куряче м'ясо для подальшої переробки. Різноманітність продуктової лінійки МХП зміцнює позиції компанії в промисловому сегменті ринку [14].

Розглянемо збутову діяльність МХП відповідно до її бізнес-сегментів: птахівництво та супутні операції, рослинництво і кормовиробництво та інша сільськогосподарська діяльність (виробництво напівфабрикатів і м'ясопродуктів).

Птахівництво та супутні операції. Найбільш важливий (основний) сегмент для МХП. Сегмент птахівництва включає в себе 3 бройлерні ферми і 2 птахофабрики з вирощування бройлерів і виробництва інкубаційного яйця. 100% курчат виробляється і переробляється на потужностях ферм. У цьому сегменті у МХП багато брендів (табл. 2.5 і Додаток Д).

Таблиця 2.5 – Торгівельні марки курятини ПрАТ «МХП»

ТМ	Географія	Охолоджена/Заморожена	Продукт
1	2	3	4
Наша Ряба	Україна	Охолоджена	Тушка та частини
Ukrainian Chicken	Україна	Т иЗаморожена	Тушка та частини
Qualiko	Експорт	Охолоджена / Заморожена	Тушка та частини
Ukrainian Chicken	Експорт (окрім ЄС та Азії)	Заморожена	Тушка та частини

Sultanah	Експорт (Близький Схід та Північна Африка)	Заморожена	Тушка
Al Hassanat	Експорт (Ірак)	Заморожена	Тушка та частини
Bibilo	Експорт (Грузія)	Заморожена	Тушка

Джерело: складено автором на основі [17]

Згідно з річним звітом МХП за 2022 рік [18], загальний обсяг курятини, реалізованої третім особам у 2022 році, знизився на 5% до 665 975 тонн (у 2021 році 704 010 тонн) переважно через логістичні проблеми з експортними продажами та зниження попиту в Україні через наслідки війни. Під впливом новин і проблем, пов'язаних із війною, а також сезонних коливань, у 2 кварталі 2022 року ціни на м'ясо птиці значно зросли. Однак з вересня 2022 року через зміни в економічному середовищі в ЄС і Великобританії та посилення конкуренції в регіоні, ціни на м'ясо птиці на всіх експортних ринках (ЄС і СНД) з вересня 2022 року почали різко знижуватися, що призвело до зниження ціни на 11% у 4 кварталі (табл.2.6).

У 2022 році продажі соняшникової олії МХП зросли на 32% (у 2021 році 207 240 тонн), головним чином завдяки збільшенню виробництва соняшникової макухи (завдяки зміні рецептури кормів).

Продажі соєвої олії склали 40 845 тонн, що на 10% нижче, ніж у попередньому кварталі, головним чином через зниження обсягів виробництва соєвої макухи, необхідної для виготовлення кормів (з 2 кв. 2022 р. її замінила соняшникова макуха), а також через проблеми з експортною логістикою, пов'язані з війною в Україні.

Таблиця 2.6 – Продажі та ціни сегменту птахівництва та супутніх операцій ПрАТ «МХП»

	2022	2021	% зміни
ПТИЦЯ			
Обсяг продажів третім особам, тонн	665,975	704,010	-5%
Обсяг експортних продажів, тонн	368,379	402,388	-8%

Обсяг продажів на внутрішньому ринку, тонн	297,596	301,622	-1%
Експортні продажі, % від загальних продажів	55%	57%	- 2%
Середня ціна за 1 кг без ПДВ, \$	1.95	1.67	17%
Середня ціна за 1 кг без ПДВ, грн (Україна)	47.01	45.37	4%
Середня ціна за 1 кг без ПДВ, \$ (Україна)	1.45	1.66	-13%
Середня ціна за 1 кг без ПДВ, \$ (експорт)	2.33	1.67	40%
СОНЯШНИКОВА ОЛІЯ Обсяг продажів третім особам, тонн	272,807	207,240	32%
СОЄВА ОЛІЯ Обсяг продажів третім особам, тонн	40,845	45,209	-10%

Джерело: складено автором на основі [18]

Рослинництво та кормовиробництво. Даний сегмент розглядається як допоміжний, основна функція якого полягає в підтримці основного сектора діяльності МХП. Однак компанія розглядає експорт рослинної олії як один із «природних методів хеджування», що дає змогу акумулювати додаткову валютну виручку та застрахуватися від волатильності національної валюти.

У 2022 році МХП обробив близько 341 000 га землі в Україні та зібрав близько 1,9 млн тонн зернових, що на 26% менше, ніж у 2021 році, переважно через несприятливі погодні умови влітку та восени (табл.2.7). Середня врожайність МХП залишається значно вищою за середню по Україні по всіх культурах завдяки операційній ефективності та застосуванню найкращих практик.

Таблиця 2.7 – Виробництво сегменту рослинництва та кормовиробництва ПрАТ «МХП»

	2022		2021	
	Обсяг виробництва, тонн	Посівні площі, га	Обсяг виробництва, тонн	Посівні площі, га
Кукурудза	1,088,476	151,850	1,624,173	163,295
Пшениця	224,391	40,711	216,007	36,773
Соняшник	159,357	62,585	279,822	88,256
Ріпак	104,849	27,520	71,055	21,522
Соя	109,240	44,953	57,208	22,879
Інше	248,334	13,129	348,590	18,715
ВСЬОГО	1,934,647	340,748	2,596,855	351,440

Джерело: складено автором на основі [18]

Інша сільськогосподарська діяльність. У 2022 році ПрАТ «МХП» виробив 15% усіх сосисок, ковбас та напівфабрикатів України. Для виробництва м'ясних продуктів підприємство вирощує птицю на власних

підприємствах та відгодовує їх кормами власного виробництва. Результати ПрАТ «МХП» у даному сегменті продемонстровані у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Обсяги продажу напівфабрикатів та продукції м'ясопереробки ПрАТ «МХП»

Продукти переробки м'яса	2022	2021	% зміни
Обсяг продажів, тонн	14,284	33,954	-58%
Ціна за 1 кг без ПДВ, грн	99.06	82.20	21%
Напівфабрикати	2022	2021	% зміни
Обсяг продажів, тонн	18,159	8,857	-4%
Ціна за 1 кг без ПДВ, грн	61.90	8.62	27%

Джерело: складено автором на основі [18]

Обсяги реалізації м'ясопереробної продукції знизилися на 58% до 14 284 тонн у 2022 році (у 2021 році 33 954 тонн) через проблеми, пов'язані з війною, що призвели до тимчасового призупинення виробничих потужностей «Українського бекону» в Донецькій області та подальшого часткового перенесення його операцій до Центральної України. Середня ціна зросла на 21% до 99,06 грн за кг у 2022 році переважно через зростання цін на сировину (спеції, пакування та інші компоненти).

Обсяги продажів напівфабрикатів у 2022 році знизилися на 4% до 18 159 тонн, головним чином через значні перебої в сегменті HoReCa (як KFC, так і McDonalds тимчасово припинили свою діяльність в Україні у 2 кварталі 2022 року через війну). Середня ціна у 2022 році зросла на 27% до 61,90 грн за кг, головним чином через зростання цін на сировину, а також фокусування на збільшенні продажів високомаржинальних продуктів.

Біогаз. Одним із пріоритетних напрямків діяльності МХП нині є пошук і використання альтернативних джерел енергії. Компанія прагне до

впровадження світових стандартів якості, безпечної та екологічної продукції та «зеленої» енергетики на всіх підприємствах групи.

Для МХП 2012 рік можна вважати початком виробництва та використання «зеленої» енергетики. Навесні 2012 року МХП розпочав будівництво першої біогазової установки на птахофабриці «Оріль-Лідер» у Дніпропетровській області. У грудні 2012 року компанія ввела в експлуатацію перший ферментер. У 2013 році було запущено біогазову установку потужністю 5 МВт-год (що еквівалентно електроенергії для 15 000 квартир і теплу для 1 500 квартир). Наприкінці 2014 року біогазова установка вийшла на повну потужність. Це перша в Європі біогазова установка такої потужності та технологічного рівня, що працює на курячому посліді та відходах бройлерного комплексу [14]. У табл. 2.9 наведено основні виробничі показники біогазового комплексу МХП у 2022 році.

Таблиця 2.9 – Виробничі показники діяльності біогазового комплексу у 2022 році

<i>Виробничі показники діяльності біогазового комплексу у 2022 році</i>	
1	2
Вироблено біогазу	19 200 тис м куб/рік
Вироблено зеленої енергії	38 400 000 кВт/рік
Відпущено у теплові мережі зеленого тепла	8 400 Гкал/рік
Заміщено природного газу за рахунок виробництва «зеленого» тепла	1 040 тис м куб/рік
<i>Основні компоненти, які переробляються на біогаз</i>	
Пташиний послід	180 т / добу (66 000 т / рік)
Флотаційний шлам (рідкий)	40 т / добу (14 600 т / рік)
Відходи убойного цеху	35 т / добу (13 000 т / рік)
Силосна маса сорго	50 т / добу (18 000 т / рік)
Вода з очисних споруд	350 м куб / добу (128 000 м куб / рік)

Джерело: складено автором на основі [14]

На ефективність збутової діяльності підприємства значний вплив здійснює процес розподілу товарів ПрАТ «МХП» [14]. Варто відзначити, що підприємство ПрАТ «МХП» має розгалужену дистриб'юторську мережу та постачає продукцію у всі регіони України (рис. 2.3).

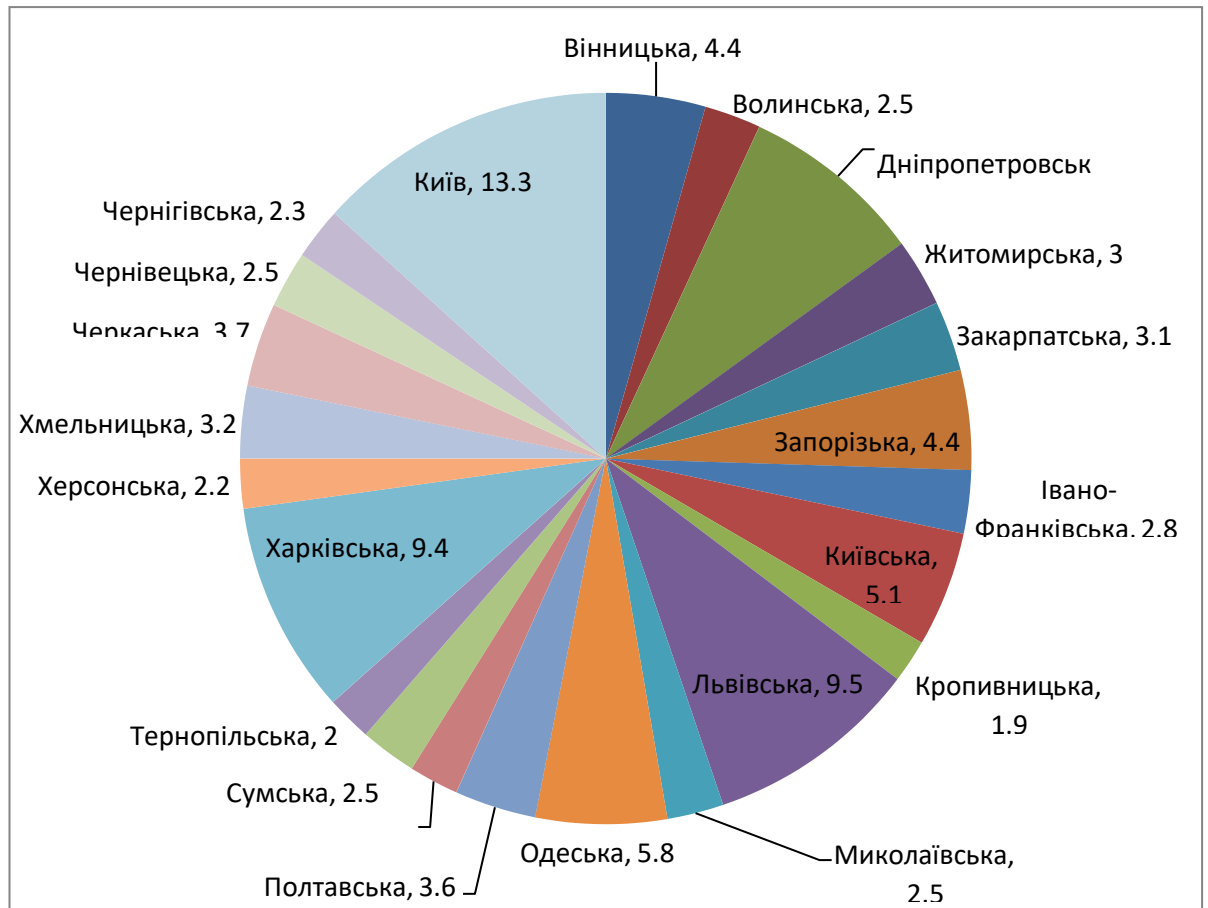


Рисунок 2.3– Розподіл реалізації продукції ПрАТ «МХП» у 2022 році

[14]

Для забезпечення можливості придбання споживачами курячого м'яса запакована продукція, придатна для споживання, від виробника (птахофабрики) або імпортера надходить різними каналами збуту (прямими, непрямими, комбінованими) до роздрібних торговельних точок або на підприємства харчової промисловості.

Великі партії курячого м'яса реалізуються (переробним підприємствам і корпоративним торговельним мережам) здебільшого прямими каналами збуту, а продажі в дрібніші торговельні точки здійснюються через посередників.

Кількість продукції, що реалізується структурними підрозділами в натуральному вираженні у 2021-2022 роках, наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Характеристика структурних підрозділів підприємства

Найбільші посередники	Кількість продукції в натуральному виразі, т		Поточний рік до минулого, %	Питома вага реалізованої продукції у 2022 р., %
	2021	2022		
ТОВ «Вінницька птахофабрика»	2700	23000	-16	18
ПрАТ «Миронівська птахофабрика»	25000	26000	4	20
ПрАТ «Оріль-Лідер»	22000	23000	4	18
ДП «Перемога Нова»	18000	19000	8	15
СТОВ «Старинська птахофабрика»	15000	16000	4	12
ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	22000	22000	3	17
Разом	128000	128800	0,1	100,00

Джерело: складено автором на основі [14]

Отже, найбільші виробники реалізують значну частину своєї продукції через юридичні особи (структурні підрозділи). При цьому, в такій схемі збуту, окрім юридичної особи, яка фактично реалізує основну частину товару поза межами групи, товари можуть реалізовуватися через систему дистрибуції «нижчого рівня» (яка може розгалужуватися на субдистриб'юторів), оптових посередників і т.д. У свою чергу, реалізація контрагентам здійснюється через такі основні канали збуту:

- переробники;
- корпоративні торговельні мережі;
- франчайзингові мережі (фірмовий роздріб, партнерський роздріб), інші торгові точки та HoReCa.

2.3. Оцінка ефективності процесу продажу підприємства «МХП»

Аналіз ефективності системи збуту передбачає розрахунок показників і врахування чинників, що впливають на відхилення планових показників продажів від фактичних.

Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства є досить складним завданням, оскільки кількісний ефект не завжди можна розрахувати, тому що співробітники відділів маркетингу та збуту не виробляють продукцію, а просувають її на нові ринки.

Розробленням збутової політики будь-якого господарюючого суб'єкта займаються керівники відділів продажів і маркетингу. Її зміст і напрямок повинні встановлюватися безпосередньо, з урахуванням загальної стратегії компанії та управлінських досліджень виробничої та збутової діяльності, із залученням торгового персоналу.

Ефективність діяльності підприємства на сучасному ринку залежить насамперед від ефективності управління маркетинговою політикою. Чим краще розроблена маркетингова політика, тим стійкіше становище компанії.

Під час кількісної оцінки ефективності збуту комерційної організації доцільно розраховувати такі показники:

- обсяг продажів (чистий дохід від реалізації продукції);
- рентабельність продукції (відношення чистого прибутку від продажів до собівартості продукції);
- коефіцієнт оборотності запасів (відношення обсягу продажів до середньої вартості запасів);
- оборотність (відношення кількості днів у періоді (році) до коефіцієнта оборотності запасів);
- відношення невиробленої (реалізованої) продукції до вартості запасів (відношення вартості невиробленої (реалізованої) продукції до середньої вартості запасів).

Були з'ясовані основні групи витрат на збут (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз структури витрат на збут

Складові збуту	Витрати, тис. грн		Поточний рік до минулого, %	Структура витрат, %
	2021	2022		
Витрати на збут	3240228	3576133	10,4	24,4
Витрати моніторингу і пошуку інформації	1672349	1516748	-9,2	10,4
Витрати при укладанні контрактів	1701835	5520770	224,3	37,9
Інші види витрат	3748015	3977656	6,2	27,3
Разом	10362424	14591314	40,9	100,00

Джерело: складено автором на основі [14]

У ПрАТ «МХП» знизився загальний рівень витрат на збут унаслідок зменшення витрат на проведення моніторингу та пошуку інформації.

Для створення цілісної картини ефективності процесу збуту та продажу в ПрАТ «МХП» необхідно провести розрахунок ефективності системи постачання (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Показники оцінки ефективності системи постачання в ПрАТ «МХП»

№ п/п	Індикатор	2020	2021	2022	Абсолютне відх. 2022 / 2020 рр.
1	2	3	4	5	6
1.	Темп приросту ринку (сукупного обсягу реалізації)	1,3	1,1	1,1	-0,05
2.	Темп приросту збутових витрат	1,2	1,9	1,2	-0,03
3.	Частка витрат на збут у валовій реалізації	13,7	27,2	17,8	+3,93
4.	Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат	1,1	0,6	1,1	-0,02
5.	Рентабельність витрат на маркетинг та збут	1,4	0,9	0,7	-0,9
6.	Маркетингова місткість витрат у чистому прибутку	0,02	0,01	0,01	-0,01

7.	Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат, %	1,2	0,8	0,6	-0,5
----	--	-----	-----	-----	------

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, за розрахованими показниками ефективності збуту підприємства варто відзначити нестабільну ситуацію в секторі з ланцюгом поставок товарів ПрАТ «МХП», що пов'язано з коливанням собівартості реалізованої продукції, яка в період 2020-2022 рр. зменшилася на 0,06%. Варто відзначити вплив зростання вартості витрат на постачання та витрат на збут та обіг товарів підприємства, а також на зниження показника ефективності збутової діяльності підприємства.

У період 2020-2022 рр. спостерігаємо збільшення частки витрат на збут у валовому доході від реалізації продукції підприємства, що пов'язано зі збільшенням обсягу витрат на збут - це свідчить про збільшення обсягів постачання на підприємстві, але варто зазначити, що найвищі темпи зростання витрат на збут та обіг товарів підприємства в ПрАТ «МХП» відбулися у 2021 році (показник темпу зростання з 2021 року до 2020 року становив 1,85%). У 2020-2022 рр. спостерігаємо коливання в динаміці коефіцієнта темпів зростання обсягу реалізації від зростання витрат, що свідчить про відсутність стратегії постачання в ПрАТ «МХП».

Протягом 2020-2022 рр. спостерігаємо погіршення ефективності розподілу та руху товарів у ПрАТ «МХП», оскільки відбулося зниження коефіцієнту темпів зростання обсягу реалізації від зростання собівартості на 0,61%, тому необхідно вжити певних заходів щодо вдосконалення ланцюга постачання м'яса птиці, м'ясних продуктів та ковбасних виробів і курятини охолодженої.

Кількісні показники ефективності продажів представлені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Коефіцієнти, що характеризують ефективність збутової діяльності в ПрАТ «МХП»

Коефіцієнти	Рік			
	2020	2021	2022	Динаміка 2022/2021
Рентабельність продукції, %	1,3	1,16	1,09	-0,08
Коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів	0,3	0,14	0,1	-0,05
Товарооборотність, дні	1461	2808	4056	1249
Частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси, %	3,97	3,12	3,23	0,12

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Результати розрахунків табл. 2.13 доводять, що рентабельність продукції та коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів мають негативну динаміку, що свідчить про низьку ефективність збутової діяльності. Значення показника товарооборотності характеризує час, протягом якого товарні запаси знаходяться у сфері обігу. Так, у 2022 р. тривалість обігу запасів підприємства становила 4056 днів, що на 1249 днів більше ніж у 2021 р. Частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси протягом 2020-2022 рр. мала значні коливання, та у 2022 році набула значення 3,23%.

Українські компанії стикаються з низкою викликів при виході на міжнародні ринки. Однак, маючи правильну експортну стратегію продаж для країни та для конкретної компанії, можна успішно експортувати продукцію за кордон. Серед основних проблем, з якими стикається компанія при спробі експорту своєї продукції, існують наступні:

- відсутність «єдиного вікна» для отримання інформації через нескоординовану роботу профільного міністерства та профільних організацій;
- бюрократичну рутину, особливо коли йдеться про отримання відповідей на офіційні листи та запуск спільних проектів;
- слабкі дипломатичні відносини України з багатьма країнами;
- відсутність торгових представників;

- відсутність в Україні кредитного агентства, яке могло б допомагати малим та середнім підприємствам з експортними операціями та виходом на зовнішні ринки.

Зараз стратегія продаж МХП трансформується, акцент робиться на B2B, а B2C поступово розвивається, щоб з'ясувати, хто є кінцевим споживачем продукції. Наразі компанія розглядає Африку та Азію як ключові ринки для просування всієї української продукції.

Управління закупівель МХП працює більш ніж з 2 тис. сільгоспвиробників практично по всій Україні (крім південних областей), земельний банк яких від 50 га і більше. Вся робота проводиться з однією метою - забезпечення безперебійного постачання сировини комбікормовим заводам [31].

Ключовим фактором успіху в роботі, за словами керівників, є постійна комунікація між різними підрозділами компанії та наявність команди професіоналів. Саме ці два фактори сприяють успішній реалізації всіх намічених планів.

Одним з останніх прикладів спільної роботи можна відзначити продаж комбікорму власного виробництва, зокрема фасованого продукту, через мережу власних магазинів. Маючи стабільно якісний комбікорм, який використовується для годівлі власної птиці в компанії, вдалося знайти точку зростання в системній роботі з клієнтами (як з якірними дистриб'юторами, так і з невеликими роздрібними). У результаті команда принесла компанії понад \$500 тис. прибутку [31].

Штат співробітників управління закупівель налічує 30 осіб. Починаючи з 2014 р. підходи до закупівель в агрохолдингу кардинально змінилися. Тепер замість того, щоб менеджер «стрибав» з регіону в регіон і вишукував пропозиції, вони закріплені за певними районами на постійній основі. У середньому припадає по 8 районів на кожного, а це приблизно 200-400 сільгоспвиробників. За 2022 рік партнерами стали 2026 сільгоспвиробників (порівняно з 1950 аграріями 2021 року) [31].

За словами керівника управління продажів Юрія Шлончака, спочатку команда його підрозділу, що відповідає за реалізацію продукції, була меншою. Але зі збільшенням продуктової лінійки, базисів і складності контрактів, довелося розширитися і змінити структуру. Так і з'явилася наявна структура управління, яка складається з кількох відділів.

«У нашій команді не зовсім класичний відділ продажів. Це свого роду мікс вертикальної та горизонтальної систем управління. Зерно, рослинні олії та продукти рендерингу виділені у відділи з управлінською вертикаллю. Шрот, молоко, ВРХ, нішеве зерно, побічні продукти, комбікорм закріплені за профільними фахівцями. Спеціаліст відповідає за певну лінійку продуктів від А до Я. Обидві системи працюють добре, якщо збігаються темперамент команди і завдання кожного з процесів», - коментує роботу відділу продажу МХП її керівник [31].

Загалом у команді Юрія Шлончака 16 профільних спеціалістів, об'єднаних у команди за напрямками: рослинні олії, зерно та олійні, продукти рендерингу, продукція краш-заводів, молоко та ВРХ, комбікорм.

Функціонал команди продажів охоплює як стратегічні цілі (безпосередньо стратегія продажів, ризик-менеджмент, робота з командою та ключовими клієнтами), так і тактичні кроки (щоденна операційна робота з виконання контрактів, домовленостей із покупцями, вирішення нестандартних ситуацій тощо).

Кожен продукт у компанії розглядають як окремий бізнес. Зерно продають на базисі DAP-порти. Сьогодні це найбільш економічно виправдана стратегія для виробника без логістичних активів у портах. Олію реалізують як на внутрішніх базисах, так і за кордон (у Китай, Тайвань, В'єтнам, Іспанію, Польщу та Нову Зеландію). Продукти рендерингу постачають у Польщу, Німеччину, Сербію, Туреччину та країни Азії [31].

З останніх важливих проєктів, за словами керівника управління продажів, можна виділити зміну філософії до продуктів рендерингу. З подачі CEO компанії Юрія Косюка МХП виділяє рендеринг в окремий профіт-центр,

фактично в окремий бізнес із новими продуктами. Це вимагає від команди заглиблення в бізнес покупця, визначення потреб і побажань споживача, координації з командою виробництва. Так, у 2020 р. лінійка була доповнена новими якісними продуктами, які вийшли на кінцевих споживачів, обійшовшись без посередників. Зараз це додатково приносить компанії понад 10% маржі [31].

У сукупності в компанії МХП забезпечено ефективну роботу управління продажів і закупівель. Вони довели свою ефективність і принесли компанії \$1 млрд обороту. Надалі компанія планує продовжувати пошук шляхів збільшення маржинальності шляхом оптимізації процесів агрохолдингу.

Проаналізуємо застосовувану на підприємстві систему управління продажами в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Аналіз застосовуваної на підприємстві ПрАТ «МХП» системи управління продажами

Характеристики та елементи системи	Дані по ПрАТ «МХП»
Визначення цільової аудиторії	Потреби кожного сегмента – ринок сегментований Оптимальний діапазон цін для кожного сегмента-визначено Стратегічні ніші ринку - виділено Можливі напрями розвитку - визначено
Планування	Окремо бюджетування продажів (і загалом по підприємству) проводиться
Організація	У підприємства є генеральна стратегія та стратегія маркетингу (частиною якої є стратегія продажів)
Автоматизація	Програма «1С: Підприємство» застосовується не тільки для цілей ведення бухгалтерського обліку, також застосовуються функції для управління продажами
Аналіз	Проводиться за різними напрямками, для чого проводиться збір достатньої за обсягом інформації
Контроль	Проводиться з різних позицій, зокрема з позиції зростання виручки
Суб'єкти управління	Заступник директора, менеджери
Організація роботи суб'єктів продажів	Висування цілей - присутнє Розподіл обов'язків – із закріпленням в посадовій інструкції
Мотивація суб'єктів управління продажами	Не тільки матеріальна (преміювання залежно від обсягу виручки) + моральна, адміністративна

Періодичне навчання суб'єктів продажів	Проводиться
Управління взаємовідносинами	Зв'язки з громадськістю розвиваються, наявний власний сайт, проводяться рекламні кампанії
Коригування управління продажами	Системна, заснована на результатах аналізу, проводиться керівником підприємства
Зв'язок із маркетингом і маркетинговою стратегією	Присутній. Присутня маркетингова стратегія

Джерело: складено автором на основі [31]

З наведених даних видно, що як цілісна (продумана й ефективна) система управління продажами на підприємстві, що розглядається, присутня.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «МХП»

3.1. Заходи та напрямки підвищення ефективності процесу продажу на підприємстві «МХП»

Від початку російської війни в Україні «МХП» зіткнувся з різними труднощами і збоями, які призвели, в першу чергу, до падіння завантаження виробничих потужностей до 80-85%, і як наслідок, зниження продажів та їх ефективності на підприємстві [19].

Про це йдеться у звіті компанії, опублікованому 24 травня на її сайті. «Зокрема, у березні через закриття портів «МХП» значно скоротив експорт м'яса птиці та рослинних олій. З квітня компанія активно розробляє логістичні маршрути для відновлення експорту. Крім того, внутрішня команда продажів докладає всіх зусиль для поліпшення продажів м'яса птиці в Україні шляхом оптимізації каналів збуту і логістики», - повідомили в агрохолдингу [19].

Автоматизація бізнес-процесів - одна з найуспішніших стратегій у будь-якій галузі, яка при правильному виборі системи обробки та аналізу даних дає чудові результати. Підвищення ефективності роботи менеджерів, більш точна і продуктивна обробка та аналіз клієнтської бази, планування фінансової стратегії і багато іншого - все це стає можливим при впровадженні єдиної автоматизованої системи управління бізнес-процесами – CRM [20, с.45].

CRM - Customer Relationship Management, що в перекладі означає «система управління взаємовідносинами з клієнтами». CRM - це прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з клієнтами, зокрема для збільшення продажів, оптимізації маркетингу та поліпшення обслуговування клієнтів шляхом зберігання інформації про клієнтів та історії взаємовідносин з ними, встановлення та вдосконалення бізнес-процедур і подальшого аналізу результатів. Іншими словами, CRM - це сучасна бізнес-стратегія, спрямована на збільшення та

покращення прибутковості бізнесу організації шляхом підвищення лояльності клієнтів через розуміння індивідуальних потреб клієнтів протягом усього циклу взаємодії з ними.

Не секрет, що багато українських підприємств до війни автоматизували свої бізнес-процеси за допомогою російського ІТ. Зараз більшість відмовилася від цих сервісів, бо не хочуть підтримувати бізнес країни-агресора.

Два роки тому на вітчизняному ринку CRM лідерські позиції мали російські платформи - насамперед це Bitrix24, AmoCRM. Найпопулярніша українська CRM SalesDrive у 16 разів поступалася російському лідеру Bitrix24 [21].

Станом на грудень 2022 року в Україні найбільшим попитом користуються такі CRM (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Рейтинг CRM-систем в Україні станом на 2022 рік

	CRM	2022 р.	2021 р.	% змін
1	Bitrix24	27 400	62 000	-56%
2	Zoho	11 390	13 150	-13%
3	SalesDrive	5 190	3 800	+37%
4	SalesForce	4 440	8 180	-46%
5	«Мій склад»	3 290	8 820	-63%
6	AmoCRM	2 810	11 110	-75%
7	Pipedrive	2 270	2 030	+12%
8	Odoo	2 040	2 010	+1%
9	Tallanto	1 920	2 940	-35%

10	Creatio	1 830	1 810	+1%
11	KeepinCRM	1 800	760	+137%
12	LP CRM	1 540	1 050	+47%
13	Onebox	1 210	1 510	-20%
14	«Мої туристи»	1 020	6 990	-85%
15	YCLIENTS	490	6 620	-93%
16	Perfectum	460	350	+31%
17	TradeEVO	280	390	-28%
18	retailCRM	240	1 010	-76%

Джерело: складено автором на основі [21]

Для підвищення ефективності процесу продажу на найбільш провідному підприємстві не тільки в Україні, а й Східній Європі, доцільно було б розглянути впровадження української CRM системи під час повномасштабної війни.

Під час впровадження CRM-системи на підприємстві необхідно насамперед визначитися з вибором певного варіанту системи для свого підприємства. Аналізуючи різні версії цієї системи, стає зрозумілим, що вони (методи впровадження) практично стандартні для будь-якого підприємства. У літературі описано різні алгоритми впровадження CRM системи. Вивчення впровадження цієї системи в ПрАТ «МХП» дає змогу зробити низку практичних рекомендацій для вітчизняних підприємств щодо впровадження цієї системи.

По-перше, сьогодні свою платформу CRM-системи пропонують ринку різні українські організації, серед яких можна виокремити такі: SalesDrive,

KeerInCRM та ін. При цьому більшість із них пропонують такі тарифи, як «безкоштовний на короткий проміжок часу», «Старт», «Компанія», «Корпорація» та інші. Усі ці пакети відрізняються своїми можливостями та вартістю. Так, кількість користувачів у тарифі «безкоштовний» дорівнює трьом, а у тарифу «Компанія» їх нескінченно багато. Тариф «Старт» надає свої послуги тільки п'яти користувачам, при цьому його можливості набагато ширші порівняно з іншими тарифами. У ПрАТ «МХП» обрали останній тариф, який відповідав можливостям і запитам від впровадження системи. Про це свідчать статистичні дані роботи підприємства. Таким чином, підприємствам у кожному конкретному випадку потрібно визначитися зі своїми можливостями та потребами при впровадженні цієї системи.

По-друге, менеджерам підприємства необхідно чітко описати бізнес-процеси підприємства, відповівши на низку запитань і занести ці відповіді на обрану платформу.

З досвіду впровадження CRM системи в ПрАТ «МХП» необхідно [22]:

- позначити організаційну структуру підприємства; кількість співробітників у кожному структурному підрозділі; описати завдання, які вирішують ці співробітники і порядок здійснення контролю за їхньою роботою;
- позначити перелік пропонованих товарів, які підприємство пропонує ринку, їхні характеристики, асортимент, необхідну сировину і матеріали необхідної якості, канали використання для постачання і збуту продукції;
- сформувати список каналів постачальників сировини і матеріалів та споживачів продукції підприємства;
- описати застосовуваний алгоритм роботи з клієнтами, класифікувати клієнтів за напрямками постачання сировини і збуту продукції, порядок і строки приймання заявок від споживачів, порядок оплати (тільки після авансової або повної оплати), а також можливих клієнтів у майбутньому;
- окреслити, які відділи працюють з постачальниками сировини і матеріалів, а які здійснюють збут готової продукції;

- виокремити інструменти визначення ефективності роботи кожного співробітника і всього підприємства загалом.

По-третє, необхідно виявити проблеми і слабкі місця, через які губляться заявки і зриваються угоди, причини, через які клієнти відмовляються продовжувати роботу з підприємством, унаслідок чого скорочується кількість споживачів продукції. Таким чином, на основі цих даних складається технічне завдання на впровадження CRM системи, що забезпечить ефективність роботи цієї системи.

По-четверте, бажано заздалегідь намітити варіанти вирішення виявлених проблем за допомогою CRM. Для вирішення цієї проблеми пропонується використовувати метод під назвою «воронка продажів» («purchase funnel»), який показав свою ефективність. Сутність методу полягає в тому, щоб переконати споживача зрозуміти, чому йому вигідніше і краще придбати товар саме на цьому підприємстві [23].

Включення воронки продажів у CRM-систему дає змогу визначити такі п'ять ключових етапів функціонування цієї системи. Етап перший (підготовчий) - це робота з пропозицією, коли формулюється унікальна торгова пропозиція. Сутність другого етапу полягає у виявленні потенційних клієнтів. На третьому етапі відбувається формування інтересу до пропозиції. На четвертому етапі здійснюється робота із запереченнями. І на п'ятому етапі відбувається вже закриття угоди, тобто «воронка продажів» створена, і клієнт у неї вдало потрапив.

По-п'яте, налаштування CRM системи, яке здійснюють технічні фахівці за підготовленим планом, обов'язково міститиме інтеграцію з телефонією, поштою, сайтом, сервісом sms-розсилок тощо, що забезпечує додавання нових статусів, сценаріїв автоматизації, розподілу права доступу, внесення зміни до інтерфейсу, а також імпорту до системи бази клієнтів і угод.

По-шосте, необхідно своєчасно організувати навчання персоналу роботі з CRM системою. Головне на цьому етапі донести до менеджерів розуміння користі нового інструменту і для них, і для організації.

Впровадження української CRM-системи в діяльність ПрАТ «МХП» дозволить підвищити результати його бізнесу.

Керуючись вищезазначеними функціями, можна з упевненістю сказати, що впровадження CRM-системи збільшить ключові переваги ПрАТ «МХП» в цілому, які можна розділити на наступні категорії:

- скорочення витрат;
- збільшення обсягу продажів;
- стратегічний вплив (українізація).

Досвід впровадження CRM-систем, говорить про наступні показники [24]:

- Збільшення обсягу наданих послуг.

В середньому показник за перші три роки використання - 10% збільшення обсягу продажів в рік на одного менеджера. Це пов'язано з більш ефективною системою продажів, яка дозволяє менеджерам більш раціонально витрачати свій робочий час, а також з більш ефективною системою контролю. Продуктивність роботи кожного аккаунт-менеджера в середньому подвоюється;

- Збільшення прибутку.

В середньому за перші три роки після впровадження системи становить 1-3% на кожну транзакцію. Збільшення маржі відбувається завдяки кращому розумінню потреб клієнтів, вищому рівню їхньої задоволеності і, як наслідок, меншій потребі в додаткових знижках;

- Підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Середній показник за перші три роки використання становить 3% на рік після впровадження. Зростання задоволеності пов'язане з тим, що клієнти відчують, що компанія зосереджена на вирішенні конкретних проблем і бачать її більш уважною до своїх потреб;

- Зменшення адміністративних витрат на продажі та маркетинг.

Середній показник за перші три роки використання - зниження на 10% на рік після впровадження. По-перше, автоматизація рутинних процесів

призводить до економії коштів. По-друге, система дозволяє більш точно визначити цільові сегменти клієнтів, зрозуміти їхні потреби та адаптувати продукти і послуги під ці сегменти. При цьому вам більше не потрібно поширювати інформацію про всі доступні послуги серед усіх клієнтів. З точки зору прийняття управлінських рішень, час, необхідний для отримання актуальної та достовірної інформації про поточний стан бізнесу, скорочується в рази. Керівник має доступ до розширених даних, що дозволяє йому своєчасно приймати відповідні рішення.

Час, що витрачається на рутинні операції, такі як формування документів, планування робочого часу тощо, скорочується до 80% завдяки величезному набору функціональних можливостей CRM-системи, а також продуманій ергономії інтерфейсів, що робить роботу штатних співробітників зручною. Достовірність управлінських звітів підвищується, а їх форматування виходить на новий якісний рівень, оскільки збір і аналіз даних нерозривно пов'язаний з повсякденним робочим процесом різних підрозділів. Для інтерпретації та консолідації інформації більше не потрібні додаткові ресурси. Висока продуктивність досягається завдяки використанню ефективної архітектури та потужних інструментів побудови інтерфейсів, які дозволяють працювати з великими обсягами даних.

3.2. Обґрунтування ефективності впровадження запропонованих напрямків

Оцінка ефективності впровадження CRM має важливе значення при прийнятті рішень про доцільність інвестування в неї. Оцінка ефективності IT-інвестицій часто проводиться або на рівні інтуїції, або взагалі не проводиться.

Якщо вірити дослідженням, проведеним в області автоматизації бізнесу різними консалтинговими компаніями, економічна ефективність впровадження CRM-системи може досягати 90% і навіть 300% (мова йде, найчастіше, про збільшення продажів). Цифра здається дуже заманливою, щоб

здуматися над проблемою автоматизації системи взаємовідносин з клієнтами [25].

Форма економічної ефективності від впровадження CRM-систем може бути як прямим (матеріальним) економічним ефектом, так і за рахунок непрямого (нематеріального) економічного ефекту.

До непрямих економічних ефектів відносяться:

- забезпечення прозорості управління;
- уніфікація клієнтської бази з розвиненою структурою;
- збільшення частки ринку за рахунок скорочення часу обслуговування;
- збереження клієнтської бази та історії переговорів;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- збільшення кількості лояльних клієнтів, швидкості та якості їх обслуговування;
- покращення внутрішньої організації бізнесу;
- візуальні звіти та спрощення документообігу;
- підвищення культури управління;
- можливість адаптації системи до вимог компанії;
- підвищення професіоналізму персоналу[25].

Прямі економічні ефекти включають наступні складові [26]:

- зниження рівня запасів на 20-25%;
- зниження собівартості продукції на 5-10% накладних витрат компанії;
- скорочення дебіторської заборгованості на 45-50% завдяки загальному контролю;
- підвищення продуктивності праці менеджерів на 20-30%;
- підвищення ефективності продажів від 50% до 300%.

Метою впровадження CRM-системи в бізнес-процеси ПрАТ «МХП» є оптимізація процесу управління оптовими продажами і, як наслідок, поліпшення внутрішньої організації діяльності ПрАТ «МХП», а також планування продажів і управління контактами та інформацією про клієнтів.

Суть стратегії ПрАТ «МХП» полягає в подальшому розширенні охоплення ринку за рахунок більш ефективного продажу товарів, розширення клієнтської бази та збільшення обсягів продажів.

Співвідношення стратегії ПрАТ «МХП» та цілей впровадження CRM свідчить про доцільність застосування цього механізму.

У цьому контексті необхідно зазначити, що ефекти від впровадження CRM-системи слугують джерелом повернення інвестицій у проект. За даними компанії «Експерт-Система», яка активно займається виробництвом лінійки CRM-рішень, витрати на впровадження CRM-системи окупаються за 3-4 місяці.

Витрати на автоматизацію, як правило, складаються з таких основних частин: витрати на придбання технічних засобів, витрати на придбання готового програмного обладнання, витрати на проектування, витрати на впровадження, витрати на експлуатацію та витрати на підтримку.

Витрати на впровадження системи складаються з витрат на навчання користувачів та витрат на дослідну експлуатацію. При розрахунку цих витрат можна виходити з того, що вони можуть становити 20-50% від вартості самої системи.

Операційні витрати складаються з витрат на оренду робочого місця, витрат на допоміжний персонал, витрат на обслуговування системи, витрат на експлуатацію системи, але у випадку застосування на малих та середніх підприємствах ці витрати можуть бути мінімізовані.

На оцінку витрат на обслуговування системи впливає багато факторів, таких як термін служби системи, архітектура системи, умови поставки тощо. За деякими даними, вартість обслуговування може становити до 80% від вартості системи.

Витрати на впровадження CRM-системи в бізнес-процеси ПрАТ «МХП» не складно підрахувати. Вони складаються з первинної закупівлі та налаштування апаратного та програмного забезпечення, розробки та

впровадження CRM, придбання ліцензій на програмні продукти, оновлення та модернізації системи, управління системою в цілому, навчання персоналу.

Розрахунки базувалися на орієнтовній вартості програмного продукту та його обслуговування (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Бюджет на впровадження CRM-системи у ПрАТ «МХП»

Найменування витрат	Вартість, грн
CRM-консалтинг, грн.	110 000
Формування технічного завдання, грн.	7 000
Налаштування системи, грн.	143 000
Ліцензування, грн.	42 000
Технічна підтримка, грн. на рік	20 000
Разом	322 000

Джерело: складено автором на основі [27]

Впровадження CRM-системи також пов'язане з наступними ризиками [28]:

- невідповідність функціональних можливостей системи основним бізнес-процесам або функціональна «слабкість» системи. В результаті замовник або переплачує за ті функції, які не будуть використовуватися в найближчому майбутньому, або змушений доплачувати за доопрацювання системи;

- недооцінка обсягу проекту / неадекватна оцінка обсягу кастомізацій та доопрацювань і як наслідок - збільшення вартості впровадження або зниження ефективності впровадження через неможливість виконати всі завдання впровадження;

- переоцінка людських ресурсів компанії - недостатня професійна підготовка співробітників або неможливість найняти необхідних фахівців. Як наслідок - збільшення вартості та часу впровадження CRM-системи;

- незадовільне управління проектом впровадження і, як наслідок, збільшення термінів впровадження;
- опір персоналу впровадженню змін і, як наслідок, збільшення термінів впровадження;
- відволікання персоналу від участі в проекті і, як наслідок, зниження ефективності компанії;
- низький рівень ІТ-знань фахівців і, як наслідок, збільшення часу на навчання та зниження ефективності впровадження через тривалість етапу адаптації до нових технологій.

Для обґрунтування ризиків у таблиці нижче (табл. 3.3) наведено очікувані прямі економічні ефекти від впровадження CRM.

Таблиця 3.3 – Очікувані прямі економічні ефекти від впровадження CRM

Зміна після впровадження CRM	Короткострокові ефекти	Довгострокові ефекти
Оптимізація організаційної структури	Поліпшення обслуговування	Підвищення задоволеності замовників, зростання доходів компанії
Нова система мотивації співробітників	Збільшення продуктивності персоналу	Зростання доходів компанії
Поліпшення підготовки персоналу	Поліпшення швидкості і якості обслуговування, оптимізація інформаційної підтримки	Підвищення задоволеності клієнтів і персоналу
Єдина база даних	Поліпшення обслуговування та інформаційної підтримки	Підвищення задоволеності замовників та персоналу
Прогнозування, планування продажів	Підвищення прибутковості продажів	Оптимізація управління, підвищення прибутковості

Джерело: складено автором на основі [29]

Використання CRM-системи на підприємстві дає можливість зменшити наступні види ризиків [30]:

- втрата вигідних клієнтів;
- погіршення відносин з партнерами або клієнтами;
- зниження гнучкості організації;
- погіршення мотивації персоналу, діяльність співробітників всупереч цілям компанії;
- невиконання планів;
- зниження продуктивності, зниження ефективності процесів.

Таким чином, підводячи підсумки, можна зробити висновок, що на підприємстві ПрАТ «МХП» раціонально впровадити CRM-систему, оскільки були виявлені позитивні ефекти, які найкращим чином впливають на роботу як керівників, так і менеджерів:

1. Покращення навчання персоналу і, як наслідок, підвищення швидкості обслуговування.
2. Вся інформація оптимізована в одній базі даних, будь-які дані доступні співробітникам відділу продажів.
3. Підвищення контролю над персоналом, внесок кожного співробітника буде очевидним, що підвищить мотивацію і, як наслідок, продуктивність праці.
4. Прогнозування і планування продажів автоматизовано і більш точно, як наслідок - підвищення прибутковості продажів.

Також після впровадження CRM-системи в робочий процес компанія може розраховувати на такі позитивні ефекти, як: підвищення лояльності клієнтів, збільшення вартості акцій і отримання конкурентної переваги на ринку.

ВИСНОВКИ

Удосконалення збутової діяльності та процесу продажу на підприємстві є нині актуальною темою дослідження, оскільки збут та продаж продукції є основним завданням кожного виробничого підприємства.

У дипломній роботі було проаналізовано збутову діяльність та процес продажу ПрАТ «МХП». ПрАТ «МХП» - одне з найбільших підприємств України та Європи, оснащене сучасним обладнанням за новітніми технологіями.

Управління продажами - це комплексне поняття, яке включає в себе управління персоналом відділу продажів і управління бізнес-процесами.

Правильна і своєчасна оцінка ефективності роботи відділу продажів дає змогу виявити всі недоліки в роботі компанії, позитивні моменти, скоригувати основні напрямки діяльності та визначити нові.

Підприємство є вертикально інтегрованим і наразі є визнаним лідером на українському та європейському ринку промислового птахівництва, продуктів м'ясопереробки та вирощування зернових. Основна місія ПрАТ «МХП»- бути одним зі світових лідерів аграрного ринку в галузі птахівництва, що демонструє стійке фінансово-економічне та операційне зростання завдяки постійному підвищенню ефективності бізнесу. Територія збуту продукції ПрАТ «МХП», а саме охолодженої курятини, готових харчових продуктів, соняшникової та соєвої олії, охоплює всі області Західного, Північного, Центрального та Південного регіонів. Значна частина обсягу продажів припадає на Північний регіон, основним центром якого є місто Київ та Київська область.

ПрАТ «МХП» реалізує свою продукцію контрагентам через такі основні канали збуту: переробні підприємства; корпоративні торгові мережі; франчайзингові мережі (фірмова роздрібна торгівля, фірмова партнерська); інші роздрібні торгові точки та HoReCa.

Аналіз підприємства показав, що темп зростання виручки від реалізації продукції вищий за темп зростання обсягу виробленої продукції, що свідчить про зниження залишку нереалізованої продукції. Це вказує на те, що підприємство має хороший показник реалізації продукції. Коефіцієнт узгодженості між виручкою від реалізації продукції та обсягом виробництва збільшується і свідчить про те, що на підприємстві наявна узгодженість між виробничою та збутовою підсистемами. Коефіцієнт рентабельності продукції та коефіцієнт інтенсивності обороту запасів мають негативну динаміку, що свідчить про необхідність підвищення ефективності збутової діяльності.

На основі зібраної інформації було проведено аналіз управління збутовою діяльністю та процесів продажу організації. У результаті аналізу надано рекомендації щодо вдосконалення деталізації продажів ПрАТ «МХП». Представлено пропозицію щодо впровадження CRM-системи на підприємстві. Підвищення ефективності роботи менеджерів, точніше і продуктивніше опрацювання й аналіз клієнтської бази, планування фінансової стратегії та багато чого іншого - усе це стає можливим із впровадженням єдиної автоматизованої системи управління бізнес-процесами - CRM. Розраховано початкові інвестиції та описано окупність цього проєкту. Бюджет на впровадження CRM-системи становить 322 000 грн.

Метою впровадження української CRM-системи в бізнес-процеси ПрАТ «МХП» є оптимізація процесу управління оптовими продажами, а отже, вдосконалення внутрішньої організації діяльності ПрАТ «МХП», а також планування продажів і управління контактами та інформацією про клієнтів.

Таким чином, можна зробити висновок, що запропоновані рекомендації щодо вдосконалення управління процесами продажу та збутової діяльності ПрАТ «МХП» є доцільними та допоможуть компанії покращити фінансові результати, а також ще більше зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жиленко В. Т., Насадчук І.О. Управління продажами як складова маркетингової політики підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 9. 21- 27 с.
2. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. Галицький економічний вісник. 2020. №4(37). 88-95 с.
3. Пилипчук В. П. Управління продажем: навч. Посібник. Київ: КНЕУ, 2011. 627 с.
4. Романенко Є. О., Чаплай І. В. Система маркетингових комунікацій в механізмах державного управління. Актуальні проблеми економіки. 2016. №(4). 69-78 с.
5. Слесь І.Р., Круш П.В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. Економіка і суспільство, 2018. 478-483 с.
6. Данніков О. В. Вдосконалення процесу управління продажем з позицій маркетингового стратегічного планування: зб. наук. пр. Київ: КНЕУ, 2014. 91–103 с.
7. Матвієць О. В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. Modern Economics. 2018. № 11(2018). 116-121 с.
8. Марусей Т. Впровадження CRM-систем у маркетингову діяльність підприємства. Економіка та держава. 2016. 87–89 с.
9. Спільник І. В., Загородна О.М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2020. 130-140 с.
10. Kryvovyazyuk, I., Smerichevskyi, S., Myshko, O., Oleksandrenko, I., Dorosh, V. and Visyna, T. Application of Combined Modeling Methods for Estimating and Forecasting the Business Value of International Corporations. International Journal of Management, 11(7). 2020. 1000-1007 p.

11. Луцький М. Г. Конкуренентоспроможність продукції українських корпорацій на міжнародних ринках. Інститут економіки і менеджменту: електронне наукове фахове видання. 2007.
12. Козуб В. О., Уварова А. Є. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку: зб. наукових праць. Одеса, 2018. 18-23 с.
13. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. 2014. 102-107 с.
14. Офіційний веб-сайт ПрАТ «Миронівський Хлібпродукт». URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/home> (дата звернення: 28.07.2023).
15. Перебийніс В. І., Помаз О. М., Перебийніс О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2012. 23–28 с.
16. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 28.07.2023).
17. Інновації задля сталого розвитку. Нефінансовий звіт МХП, 2017. URL: <http://www.mhp.com.ua> (дата звернення: 30.07.2023).
18. A leading international food and agrotech company. Annual report and accounts 2022. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/72d18/51ce4/e8b86743c78a4.pdf> (дата звернення: 01.08.2023).
19. Миронівський хлібопродукт зменшив виробництво через проблеми з експортом. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/mironivskij-hliboprodukt-zmensiv-virobnictvo-cerez-problemi-z-eksportom> (дата звернення: 01.08.2023).
20. Юрчук Н.П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23%282%29_29 (дата звернення: 01.08.2023).

21. Як змінився рейтинг CRM в Україні за час війни у 2022 році. URL: <https://ain.ua/ru/2023/03/10/kak-izmenilsya-rejting-crm-v-ukraine-za-vremya-voyny-v-2022-godu/> (дата звернення: 03.08.2023).
22. Бавико О.Є. Синхронізація розвитку ринку інформаційно-комунікаційних технологій в Україні з глобальними трендами. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. 272–282 с.
23. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. 4–11 с.
24. Нікольський А.А. Оцінка ефективності CRM-систем. Перспективи розвитку інформаційних технологій. 2015. 211 с.
25. CRM-системи стали найбільшим сегментом ринку в 2017 році. URL: <https://news.finance.ua> (дата звернення: 03.08.2023).
26. Мозгова Г. В. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_2_17 (дата звернення: 05.08.2023).
27. Скільки коштує впровадження CRM-системи? URL: <https://nethunt.ua/blog/skilki-koshtuie-vprovadzhiennia-crm-sistemi/> (дата звернення: 05.08.2023).
28. Шарапа О.М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM систем як складова ефективного ведення бізнесу. 2009. 175—183 с.
29. Оцінка ефективності впровадження crm-системи. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/11826/1/224-225.pdf> (дата звернення: 07.08.2023).
30. Що таке CRM-системи і як їх правильно вибрати? URL: <http://it-ua.info/news/2015/02/03/scho-take-crm-sistemi-yak-h-pravilno-vibirati.html>. (дата звернення: 07.08.2023).
31. Торгівля на \$1 млрд: як в агрокомерційному департаменті МХП керують продажами та закупівлями. URL:

<https://latifundist.com/blog/read/2772-torgovlya-na-1-mlrd-kak-v-kommercheskom-departamente-mhp-upravlyayut-prodazhami-i-zakupkami> (дата звернення: 10.08.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

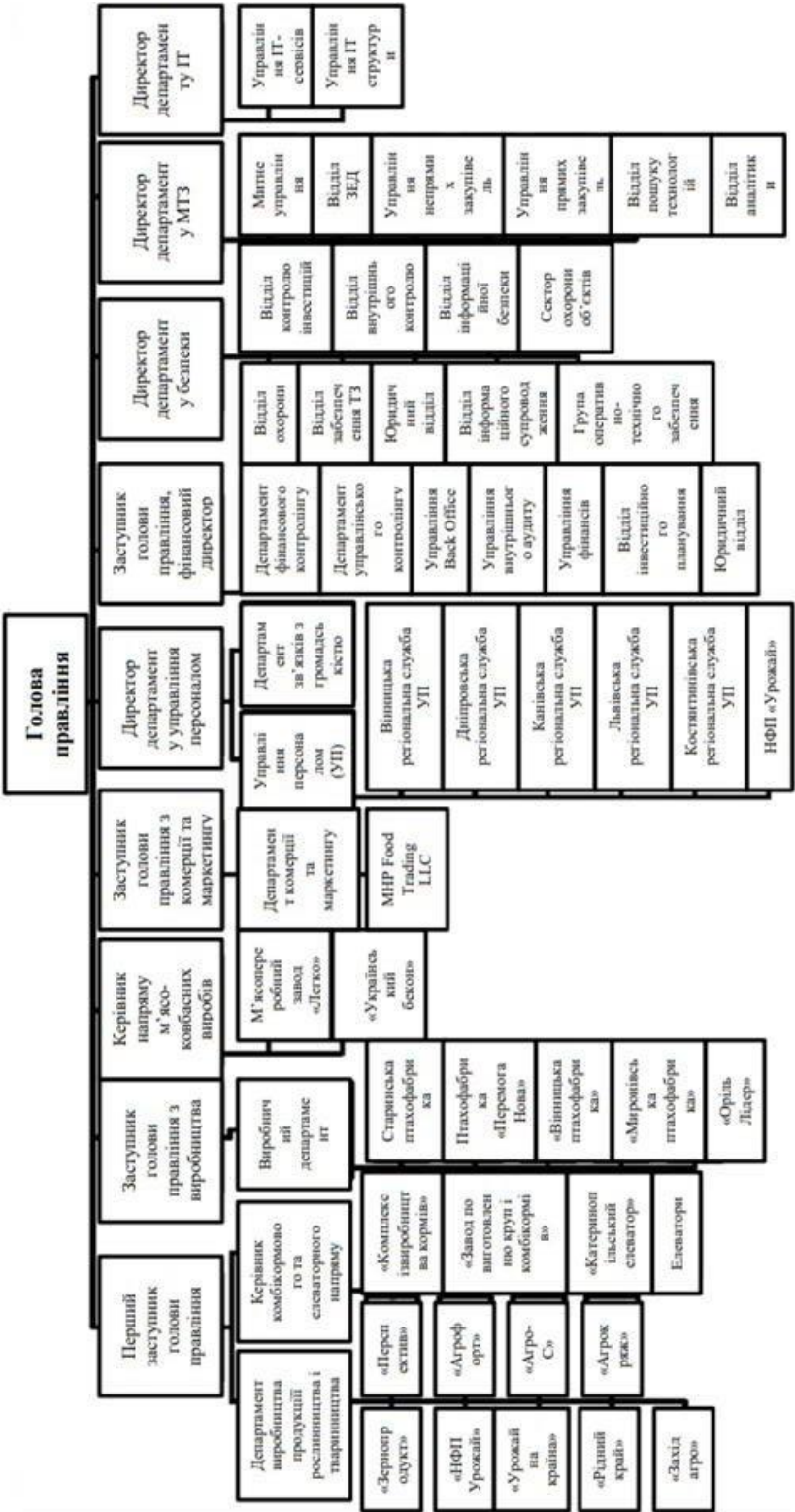


Рис. А.1. Організаційна структура ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»
Джерело: складено за даними [14]

Додаток Б

Баланс ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	84720	107384
первісна вартість	1001	200015	267037
накопичена амортизація	1002	115295	159653
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1604627	761562
Основні засоби:	1010	9508479	8604893
первісна вартість	1011	10399955	10754359
знос	1012	891476	2149466
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2268459	2224223
інші фінансові інвестиції	1035	514	364
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	25745	11936
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	140461	150507
Усього за розділом I	1095	13633005	11860869
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	484128	508355
Виробничі запаси	1101	94072	124159
Незавершене виробництво	1102	84301	45355
Готова продукція	1103	12835	11929
Товари	1104	292920	326912
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2364938	6331690
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4244717	2929739
з бюджетом	1135	382959	1130989
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	42594	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7647809	6414038
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	100463
Гроші та їх еквіваленти	1165	2128855	2091999
Готівка	1166	51	29
Рахунки в банках	1167	471503	541369

Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1214328	1100643
Усього за розділом II	1195	18510328	20607916
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	32143333	32468785

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786928	786928
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	5277608	4328505
Додатковий капітал	1410	508	508
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-14736932	-15434522
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-8671888	-10318581
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	797929	695087
Інші довгострокові зобов'язання	1515	10098959	17721705
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	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	10896888	18416792
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0

Векселі видані	1605	205343	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	6086568	1289812
за товари, роботи, послуги	1615	6615953	648721
за розрахунками з бюджетом	1620	4541	14312
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	27993	13540
за розрахунками з оплати праці	1630	35730	45731
за одержаними авансами	1635	7298000	6645126
за розрахунками з учасниками	1640	337	337
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	92036	107872
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	9551832	15605122
Усього за розділом III	1695	29918333	24370573
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	32143333	32468784

Звіт про фінансові результати ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» за 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	35973856	36852545
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	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	(28110066)	(28931627)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	7863790	7920918
Валовий: 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	485593	20682
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	2130	(0)	(0)

Адміністративні витрати	2130	(2165853)	(2021075)
Витрати на збут	2150	(3576132)	(3240227)
Інші операційні витрати	2180	(155481)	(139434)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2451917	2540864
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	97223	110096
Інші доходи	2240	2641561	7535407
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1516747)	(1672348)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(11206)
Інші витрати	2270	(5520779)	(3460061)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	5042752
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(1846825)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	5042752
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(1846825)	(0)

Матеріальні затрати	2500	328462	427995
Витрати на оплату праці	2505	1462328	1302397
Відрахування на соціальні заходи	2510	208311	179964
Амортизація	2515	1401192	690126
Інші операційні витрати	2520	3977655	3748014
Разом	2550	7377948	6348496

Додаток В

Баланс ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	49948	84381
первісна вартість	1001	90194	155429
накопичена амортизація	1002	40246	71048
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2021562	1685032
Основні засоби:	1010	16042714	11559486
первісна вартість	1011	17362857	13200349
знос	1012	1320143	1640863
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0

первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2190150	2053739
інші фінансові інвестиції	1035	1204	874
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	74529	12554
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	71166	85182
Усього за розділом I	1095	20451273	15481248
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	636092	1827411
Виробничі запаси	1101	207023	188645
Незавершене виробництво	1102	31003	45111
Готова продукція	1103	19744	25276
Товари	1104	378322	1568379
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3661221	2753361
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2018658	3363251
з бюджетом	1135	232945	309800
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	231459	154730
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2620759	4508926
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	704950	1071685
Готівка	1166	85	82
Рахунки в банках	1167	704865	1059719

Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	209892	1054419
Усього за розділом II	1195	10315976	15043583
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	30767249	30524831

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786928	786928
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786928	786928
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	7295830	5405753
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-23690118	-19718210
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-15607360	-13525529
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	3856350	2902376
Інші довгострокові зобов'язання	1515	17391788	18043495
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	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	21248138	20945871
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	270000	1410524

Векселі видані	1605	205343	205343
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	2493070	3287651
за товари, роботи, послуги	1615	10477157	6905263
за розрахунками з бюджетом	1620	7961	10122
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	10548	19013
за розрахунками з оплати праці	1630	27311	40582
за одержаними авансами	1635	1310361	6140615
за розрахунками з учасниками	1640	558195	337
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	62569	78891
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	9703956	5006148
Усього за розділом III	1695	25126471	23104489
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	30767249	30524831

Звіт про фінансові результати ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34464262	17849182
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	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	(26943084)	(13118292)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	7521178	4730890
Валовий: 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	16595547	13398606
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	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(1741568)	(1339817)
Витрати на збут	2150	(2525833)	(2037403)
Інші операційні витрати	2180	(16065183)	(14092830)

Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3784141	659446
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	198560	0
Інші фінансові доходи	2220	233004	44716
Інші доходи	2240	3886371	93134
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1785095)	(1878548)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(2345073)	(440657)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3971908	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(1521909)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	501
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3971908	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(1521408)

Матеріальні затрати	2500	845396	574385
Витрати на оплату праці	2505	1224642	974788
Відрахування на соціальні заходи	2510	165440	128275
Амортизація	2515	785268	713321
Інші операційні витрати	2520	2938094	2073899
Разом	2550	5958840	4464668