

**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»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства»

здобувача Абиякого Артема Олександровича

(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доц. Литюга Ю.В.

(підпис)

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

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

(підпис)

Київ 2023

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»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Дима О.О.
(підпис)

_____ 202_ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Олексюк О.І.
(підпис)

_____ 202_ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Абиякому Артему Олександровичу

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "12" вересня 2023 р. № 1543-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ «ЄВРОКАР

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНО МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
(назва розділу)	
Розділ 2	АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЄВРОКАР»
(назва розділу)	
Розділ 3	ОСНОВНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЄВРОКАР» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	процес управління збутовою діяльністю підприємства
Предмет дослідження:	теоретичні та практичні положення і рекомендації щодо забезпечення стратегічного управління збутовою діяльністю
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	узагальнення теоретичних засад та обґрунтування прикладних аспектів забезпечення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства

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

У розділі 1	Визначити сутність процесу управління збутовою діяльністю на підприємстві. Виокремити основні методи та напрямки розвитку для ефективного аналізу та управління збутовою діяльністю підприємства.
У розділі 2	Дослідити організаційно-економічну структуру ТОВ «Єврокар». Здійснити аналіз ринку автомобілів та маркетингової діяльності в стимулюванні продаж. Оцінити ефективність управління збутом на підприємстві.
У розділі 3	Розробити заходи щодо удосконалення стратегічного планування збутової діяльності ТОВ «Єврокар». Обґрунтувати та довести економічну ефективність даних заходів щодо удосконалення збутової діяльності.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 89 сторінок, 16 таблиць, 24 рисунки, список використаних джерел з 31 найменування, додатки.

«Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи виступає процес управління збутовою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних положень щодо забезпечення стратегічного управління збутовою діяльністю.

Мета і завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної магістерської роботи є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування прикладних аспектів забезпечення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства.

Відповідно до поставленої мети визначені такі *завдання*:

- дослідити сутність процесу управління збутовою діяльністю на підприємстві;
- визначити основні методи для аналізу ефективності збутової діяльності;
- виділити стратегічні напрямки розвитку управління збутовою діяльністю підприємства;
- здійснити фінансово-господарську характеристику ТОВ «Єврокар»;
- провести аналіз ринку автомобілів та маркетингової діяльності ТОВ «Єврокар» в стимулюванні продаж;
- здійснити оцінювання ефективності стратегічного управління збутом в ТОВ «Єврокар»;
- навести напрямки удосконалення стратегічного планування збутової діяльності ТОВ «Єврокар»;
- надати обґрунтування запропонованих напрямків;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягають в тому, що запропонована для підприємства стратегія управління збутовою діяльністю може бути використана як еталон для інших підприємствах різних форм власності.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2023.

Рік захисту роботи – 2023.

Ключові слова: збутова діяльність, стратегічне управління, ринок збуту, маркетингова діяльність, фінансовий аналіз, рентабельність, собівартість, збутова система.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача другого (магістерського) рівня освіти вищої освіти
освітньо-професійної програми «Комерційна діяльність та логістика»
факультету маркетингу
Абиякого Артема Олександровича
(прізвище, ініціали)

на тему: **«Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства»**

1. Актуальність теми: Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах загострення конкуренції на ринках збуту, збільшення витрат, пов'язаних із реалізацією та просуванням товарів, а також підвищення вимог споживачів до якості обслуговування для вітчизняних виробників є одним з найважливіших завдань, від ефективності вирішення якого залежить результат діяльності цілого підприємства. Отже, актуальність обраної теми кваліфікаційного магістерського дослідження не викликає сумнівів.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: В процесі написання кваліфікаційного магістерського дослідження Абиякий А.О. опрацював значну кількість інформаційних джерел тематичного спрямування, ознайомився з роботами вітчизняних та іноземних вчених, зібрав та проаналізував масив інформації щодо дослідження особливостей збутової діяльності підприємств.

Серед проведених автором досліджень можна виділити такі позитивні характеристики кваліфікаційного магістерського дослідження:

- у першому розділі: визначення сутності збутової діяльності та особливостей управління нею, а також виокремлення методичного інструментарію щодо оцінювання її ефективності;
- у другому розділі: аналітичне оцінювання діяльності ТОВ «Єврокар», включаючи оцінювання ефективності функціонуючої збутової моделі бізнесу;
- у третьому розділі: проведено обґрунтування економічної доцільності покращення стратегічного планування збутової діяльності

3. *Наявність самостійних розробок автора:* У роботі досліджено сучасні тенденції щодо покращення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства та розроблені пропозиції щодо впровадження комплексної системи інформаційного управління «Цифрове підприємство».

4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:* Слід зазначити, що робота характеризується послідовною логікою викладення матеріалу, глибоким висвітленням результатів авторських досліджень та їх аналітичним узагальненням, розкриттям та вирішенням поставлених завдань. Результати теоретичних висновків дослідження були апробовані на 90-ї щорічній студентській науковій конференції «ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ», де здобувачем була розглянута проблема міжнародної логістики як одного із напрямків розширення збутової експортної діяльності підприємства. Впровадження запропонованих Абіяким А.О. рекомендацій та пропозицій для ТОВ «Єврокар» засвідчило їх практичну цінність та можливість використання на інших підприємствах.

5. *Наявність недоліків:* До не суттєвих недоліків роботи можна віднести відсутність структурного аналізу збутових витрат ТОВ «Єврокар». Також доцільно було б розрахувати ефективність збутової діяльності підприємства після впровадження комплексної системи інформаційного управління «Цифрове підприємство». Проте дані побажання не впливає на загальну високу якість підготовленої роботи.

6. *Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:* представлена робота Абіякого А.О. за змістом відповідає встановленим вимогам до написання кваліфікаційних робіт ОПП «Комерційна діяльність та логістика» і рекомендована до захисту в екзаменаційній комісії з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК) з оцінкою 58 балів.

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

кафедри комерційної діяльності і логістики

Ю.В. Литюга

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Абиякого Артема Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема «Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення : Дослідження стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства ТОВ «ЄВРОКАР» є комплексним, самостійним та змістовним. Тема магістерської дипломної роботи актуальна та має практичне значення для підприємства, оскільки управління збутовою діяльністю є одним із інструментів збільшення прибутковості компанії.

Якість проведеного дослідження : Магістерська дипломна робота виконана на високому теоретичному та методологічному рівнях.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи : Структура роботи повністю відповідає завданню з підготовки магістерського наукового дослідження. Автором добре проведений аналіз літературних джерел з обраної теми та обґрунтований і розроблений план для покращення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. Робота відповідно оформлена, грамотно написана, легко читається та сприймається. Автор правильно визначив та проаналізував проблеми, вміє формулювати наукові та практичні завдання, знаходити адекватні засоби їх рішення.

Зауваження : Дипломна робота могла б включати в себе більше аналітичних даних зображених в графіках, але це не впливає на загальне враження від роботи.

Практична значимість висновків і рекомендацій : Був проведений комплексний аналіз підприємства, а також запропоновані заходи для покращення збутової діяльності підприємства. Матеріали та висновки роботи можна впроваджувати на підприємстві ТОВ «ЄВРОКАР». Робота відповідає встановленим вимогам і заслуговує на позитивну оцінку.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Підпис засвідчую:

Місце печатки організації, де працює рецензент

(підпис, ПІБ)

(посада, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	6
1.1. Сутність процесу управління збутовою діяльністю на підприємстві.....	6
1.2. Основні методи для аналізу ефективності збутової діяльності.....	13
1.3. Стратегічні напрямки розвитку управління збутовою діяльністю підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЄВРОКАР».....	22
2.1. Фінансово-господарська характеристика ТОВ «Єврокар».....	22
2.2. Аналіз ринку автомобілів та маркетингової діяльності ТОВ «Єврокар» в стимулюванні продаж.....	30
2.3. Оцінювання ефективності стратегічного управління збутом в ТОВ «Єврокар».....	37
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЄВРОКАР» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	45
3.1. Напрямки вдосконалення стратегічного планування збутової діяльності ТОВ «Єврокар».....	45
3.2. Обґрунтування запропонованих напрямків.....	55
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів.....	61
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність. Для забезпечення успішного розвитку компанії, важливим є побудова загальної стратегії, якою має керуватись менеджмент у процесі здійснення своєї діяльності. Саме від ефективності побудованої стратегії залежатимуть і загальні фінансові показники діяльності компанії, які є основою стабільності та росту. Ось чому так важливо мати розроблену таку стратегію, яка не тільки створюватиме ріст компанії у плані розширення ринків збуту, але й проявить фінансовий ріст, що і являтиметься основним індикатором її ефективності.

Становлення стратегічного управління на підприємствах стикається з низкою методологічних труднощів, одна з яких – вибір ефективної стратегії розвитку підприємства. Формування на підприємствах стратегії розвитку, заснованої на передбаченні перспектив впливу зовнішнього середовища, вимагає відходу від звичного розуміння, що успіх фірми залежить тільки від хорошої організації виробництва, ефективного використання всіх видів ресурсів, зниження витрат за рахунок впливу внутрішньогосподарських резервів.

Стимулювання збуту - один із найефективніших інструментів маркетингу останніх десятиліть. Численні акції, лотереї та конкурси для покупців, друковані вкладиші з купонами в популярних газетах та журналах у нашій країні та за кордоном – незаперечне тому свідчення. На відміну від реклами, PR та деяких інших засобів маркетингової комунікації стимулювання збуту має більш прицільний та оперативний характер.

Протягом багатьох років стимулювання збуту грало лише допоміжну роль стосовно реклами та особистих продажів. Але використання підприємством заохочувальних заходів має більший ефект аніж використання реклами, оскільки стимулювання продажів включає економічну вигоду, яку отримує покупець у його застосування. Об'єктивним чинником зростання ролі стимулювання збуту є те, що

ефективність реклами в більшості випадків може знижуватися через показники зростаючих витрат і рекламної тісноти у засобах масової інформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Істотний внесок у розвиток стратегічного менеджменту та управління збутом як науки, належить таким вітчизняними та зарубіжним науковцям та вченим як: Шпилик С. [1], Матвієць О. В., Кошівська М.В. [4], Макалюк І. В. Ліндаєв Д. В. [6], Козуб В. О., Уварова А. Є.[8] та багато інших.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування прикладних аспектів забезпечення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. Відповідно до зазначеної мети у ході дослідження поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити сутність процесу управління збутовою діяльністю на підприємстві;
- визначити основні методи для аналізу ефективності збутової діяльності;
- виділити стратегічні напрямки розвитку управління збутовою діяльністю підприємства;
- здійснити фінансово-господарську характеристику ТОВ «Єврокар»;
- провести аналіз ринку автомобілів та маркетингової діяльності ТОВ «Єврокар» в стимулюванні продаж;
- здійснити оцінювання ефективності стратегічного управління збутом в ТОВ «Єврокар»;
- навести напрямки удосконалення стратегічного планування збутової діяльності ТОВ «Єврокар»;
- надати обґрунтування запропонованих напрямків;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає процес управління збутовою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних положень щодо забезпечення стратегічного управління збутовою діяльністю.

Методи дослідження. В процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи були використанні наступні методи: групування, порівняння, аналіз, синтез, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, табличний та графічний способи представлення інформації.

Теоретико-методична та практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що запропонована для підприємства стратегія управління збутовою діяльністю може бути використана як еталон для інших підприємствах різних форм власності.

Інформаційна база дослідження магістерської кваліфікаційної роботи це фундаментальні концепції та підходи, представлені у класичних та сучасних працях вітчизняних та зарубіжних учених, які займаються проблемами стратегічного управління збутом на підприємствах.

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність процесу управління збутовою діяльністю на підприємстві

У сучасних ринкових умовах багаторазово зросла роль і важливість збутової політики, під якою розуміють процес організації системи руху кінцевих товарів та послуг ринку і стимулювання обмінних ринкових процесів отримання прибутку. Важливість та необхідність грамотної збутової політики обумовлена постійним зростанням витрат на цей вид підприємницької діяльності.

Під збутом продукції розуміють продаж, реалізацію підприємством, організацією, підприємцями продукції, що виготовляються ними, товарів з метою отримання грошової виручки, забезпечення надходження коштів

На думку Шпилик С. збутова діяльність являється практикою здійснення обміну послугами та матеріальними цінностями від якої залежать фінансові результати діяльності компанії [1, с. 91]. Суб'єктами збуту виступають продавці та покупці, а об'єктом збуту є безпосередньо товар у маркетинговому розумінні цього слова. Крім основних учасників, присутні різні помічники зі збуту: підприємства та фірми, що сприяють функціонуванню збутового процесу (банки, транспортні підприємства, рекламні агенції, страхові компанії тощо).

У роботах вітчизняних теоретиків можна зустріти кілька трактувань збутової діяльності, найбільш актуальніші з них наведено в таблиці 1.1.

Поняття збутової діяльності вперше було сформульовано Гарвардською школою бізнесу у 1958 році та визначено, що збутова діяльність являється задоволенням споживчих вимог. Дуже повчальні висловлювання основоположника французької адміністративної школи А. Файоля, який описує збутову діяльність як

мистецтво продавати, яке характеризується знаннями про зовнішнє оточення підприємства [5, с. 1007].

Таблиця 1.1 – Характеристика сутності поняття «збутова діяльність»

Автор	Визначення
Спільник І. В., Загородна О.М.	Обмін товарами та грошима, при якому товари від постачальника переходять у власність покупця для задоволення ринкового попиту [2, с. 135].
Сакун А. Ж.	Отримання вигоди для всіх учасників торгового процесу та задоволення інтересів і запитів споживачів [3, с. 232].
Матвієць О. В., Кошівська М.В.	Вид діяльності, який пов'язаний з реалізацією товарів та задоволення потреб компанії[4, с. 117].

Збутова діяльність здійснюється через механізм операцій, які мають наступний зміст:

- знайти покупця та укласти з ним договір про умови роботи;
- виконати договір, тобто підготувати товар до постачання, доставити його покупцю, зробити розрахунки за поставлений товар [6, с. 142].

Формування збутової політики, як зазначає один із відомих вітчизняних фахівців у галузі маркетингу Івахненко І.В., заснований на використанні елемента комплексу маркетингу «доведення продукту до споживача», характеризує діяльність організації, спрямовану те, щоб зробити продукт доступним цільовим споживачам [7, с. 67].

Процес управління збутом починається вже до виробництва, досліджується ринок на наявність точок реалізації, проводиться маркетинговий аналіз, розробляється товарна політика, прогнозуються обсяги виробництва, постачання та збуту. Збутова діяльність передбачає організацію системи складування, транспортування та продажу. Вже тому управління збутової діяльністю є комплексним управлінням всіх процесів, пов'язаних з реалізацією продукції, робіт, послуг і тут як об'єкт управління виступають не тільки готова продукція, роботи, послуги, а й виробничі процеси та персонал.

Удосконалення управління збутової діяльністю передбачає розробку заходів, здатних організувати реалізацію всієї виробленої продукції, робіт, послуг, тобто ефективної збутової політики, яка має свої стратегічні рішення (рис. 1.1.)

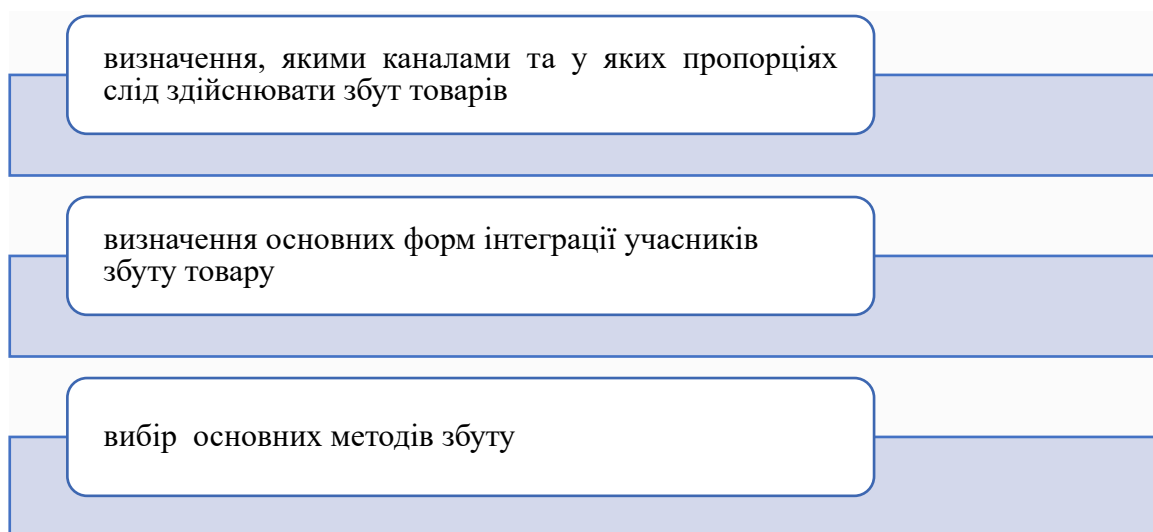


Рисунок 1.1 – Стратегічні рішення збутової політики

Джерело: [7, с. 67-69]

До завдань збутової діяльності відносять участь у клієнтському аналізі, забезпечення ефективної збутової логістики.

Функції збуту включають такі заходи:

- 1) транспортування або дія з фізичного переміщення товарів від місць виробництва до місця споживання;
- 2) «дроблення» або будь-які дії щодо забезпечення доступності товарів у кількості та формі, що відповідають потребам користувачів;
- 3) зберігання або будь-які дії щодо створення наборів спеціалізованих або взаємодоповнюючих товарів, адаптованих до ситуацій споживання;
- 4) сортування або будь-які дії щодо створення наборів спеціалізованих або взаємодоповнюючих товарів, адаптованих до ситуацій споживання;
- 5) встановлення контакту: будь-які дії, що полегшують доступ до кінцевих споживачів;
- 6) інформаційне забезпечення бізнесу або будь-які дії, що підвищують знання потреб ринку та умов конкурентного обміну.

Збутова система виробничого підприємства представляється сукупністю суб'єктів збутової діяльності з певними функціональними повноваженнями та обов'язками та певними організаційно-правовими взаємовідносинами.

Збутова система характеризується певними формами, методами та каналами збуту. Форма збуту визначається організаційно-правовими відносинами суб'єктів збутової системи та зумовлює таку класифікацію збутових систем:

- 1) власна збутова система виробничого підприємства;
- 2) пов'язана збутова система (пов'язана з виробничим підприємством, у рамках договірних відносин);
- 3) незалежна система збуту (всі збутові функції здійснюються не підприємством, а самостійними у правовому, незалежними в економічному відношенні посередниками).

Наявність чи відсутність посередників зумовлює такі методи збуту [8, с. 166]:

- 1) прямий збут (з урахуванням прямих контактів із покупцями);
- 2) непрямий збут (послуги різноманітних посередників);
- 3) комбінований збут (поєднання прямого та непрямого збуту).

Для здійснення прямого збуту створюються певні структури, функціонування яких покликане забезпечити як необхідну пропозицію, так і реалізацію виготовлених товарів: відділ збуту, збутові філії та представництва; оптово-збутові бази; фірмові магазини.

Непрямий метод збуту передбачає наявність у каналі збуту різноманітних незалежних торгових посередників, яким виробник передає частину своїх збутових, а в окремих випадках і маркетингових функцій. Передача зазначених функцій виправдана тією мірою, якою посередники здатні виконувати їх ефективніше і з меншими витратами, ніж сам виробник.

Важливим при управлінні збутовою політикою є планування збуту, яке детальніше наведено на рисунку 1.2.

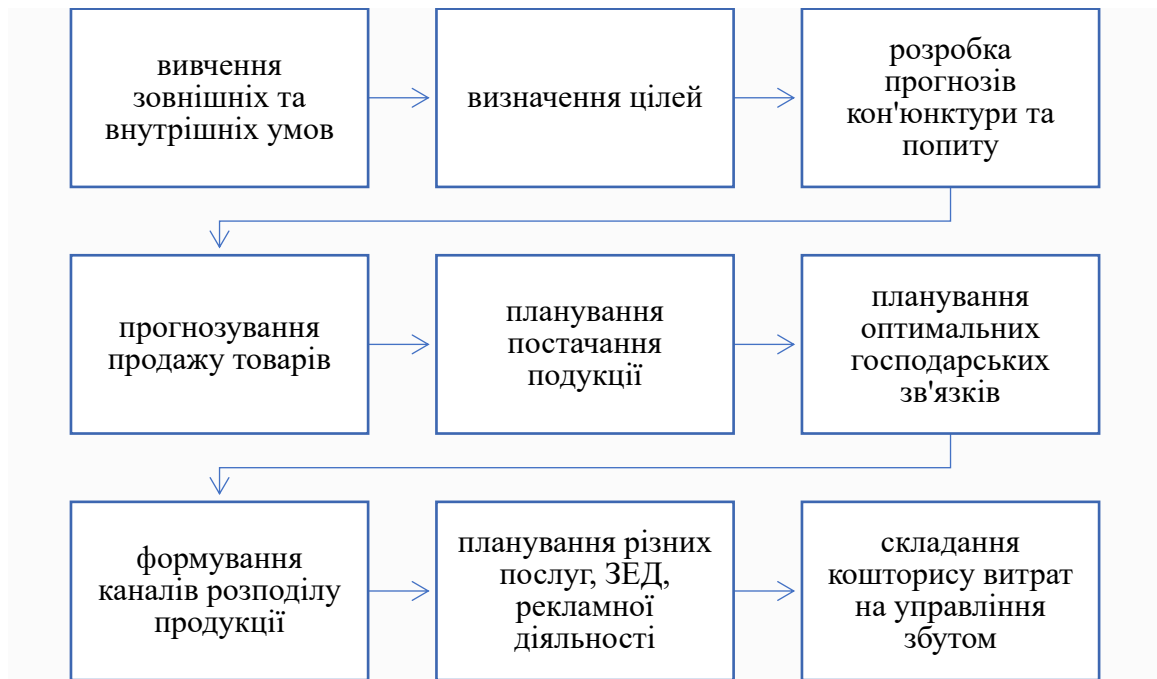


Рисунок 1.2 – Основні етапи планування збуту

Джерело: [9, с. 195]

Дослідження збутової діяльності наведено на рисунку 1.3.

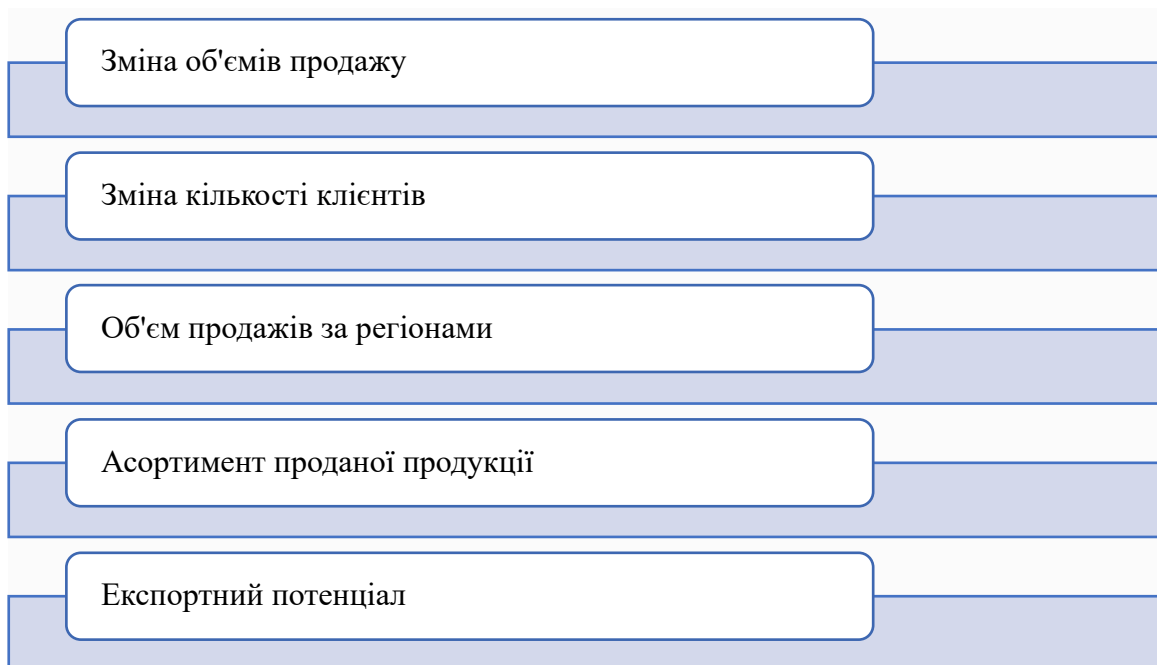


Рисунок 1.3 – Дослідження збутової політики підприємства

Джерело: [11, с. 15]

На основі аналізу збутової діяльності з метою ефективного управління збутовою діяльністю підприємству слід зазначити такі можливості [10, с. 18]:

- на основі дослідження системи взаємодії підрозділів збуту, виробництва, логістики та фінансового для оперативного запобігання збоям необхідно регламентувати взаємодію всіх підрозділів з чітким визначенням відповідальності;
- можливості ведення електронного документообігу;
- впровадження інноваційних розробок у галузі управління збутом, а також продуктових, маркетингових, технологічних та виробничих інновацій;
- можливості у документах на продаж зазначати довільну кількість позицій, у тому числі товарних та нематеріальних позицій;
- можливості оперативно змінювати ціну в системі подання цін, прайсі та інших документах відповідно до умов, що змінилися;
- автоматизація документальної реєстрації та коригування процесів збутової діяльності;
- можливості формування документації щодо збутової діяльності у національній та іншій валюті;
- можливості формування заявок на майбутнє постачання продукції, робіт, послуг, прогноз обсягів постачання;
- можливості планування майбутніх поставок на основі заявок, наявних запасів та плану виробництва, гнучке управління резервом у розрізі складів при формуванні документа на продаж;
- можливості автоматичного заповнення накладних згідно з заявками, автоматичне списання зі складу на його відпустку, автоматичне формування платіжних вимог на оплату за документами-підставами;
- реєстрація та спрощення процедури повернення продукції, робіт, послуг;
- автоматична реєстрація всіх господарських операцій у системі бухгалтерського обліку;

- можливості збуту через Інтернет (сайт, електронні торгові майданчики, телемагазин);
- використання прийомів мережевого маркетингу (особисті продажі, будинки, на роботі, в офісі компанії, презентації, обговорення та фіксування сумнівів у процесі продажу та ін.).

Організацію вищезазначених заходів слід доручити на кваліфікованих співробітників відділу збуту. У компетенцію яких входить і прогноз майбутніх обсягів збуту, пошук можливих каналів збуту та запровадження необхідних заходів щодо посилення конкурентних та маркетингових позицій.

Як нестандартні рекомендації щодо вдосконалення збутової діяльності можуть бути [11, с. 45]:

- у процесі вдосконалення збутової діяльності кардинальні зміни, пропозиції можуть внести нові співробітники, які можуть оцінити ситуацію неупереджено, що оперують новими сучасними методами та ідеями;
- окрім постійного професійного підвищення рівня фахівців зі збуту, що рекомендується, необхідно розглянути можливість підвищення кваліфікації на аналогічних підприємствах, отримання досвіду всередині підприємства за допомогою заохочення наставництва на підприємстві, запрошення фахівців з програмами навчання;
- проведення щотижневих зборів та матеріальне заохочення ініціатив, новацій та пропозицій щодо вдосконалення збутової діяльності, обговорення робочих моментів у руслі просування та збуту продукції;
- оплата праці працівників збуту відповідно до користі, що приноситься: відсоток від продажів, заохочення укладання довгострокових контрактів, преміювання новаторських пропозицій та досліджень у системі збуту продукції як конкурентів так і новацій, заохочення працівників збуту у разі лояльності клієнтів;
- використання корпоративного кодексу, регламентація зразка сервісу з покупцями, ведення щоденників клієнтів;
- впровадження незвичайних програм лояльності клієнтів;

Глибокий аналіз системи збуту на підприємстві, моніторинг ринку збуту, розробка та реалізація ефективних рішень на основі аналізу, постійне застосування інновацій у галузі управління збутовою діяльністю дозволить підприємству забезпечити конкурентні переваги, збільшити обсяги збуту та прибуток підприємства, максимально задовольнити потреби клієнтів, раціонально використати ресурси.

1.2. Основні методи аналізу ефективності збутової діяльності

Слід зазначити, що ключовим показником економічної результативності виробничої діяльності підприємства є прибуток, який є вираженням у грошовій формі чистим доходом господарюючого суб'єкта. З одного боку, прибуток відбиває результативність роботи, з другого - стає основним джерелом фінансових ресурсів підприємства, формують власний капітал [12, с. 34] і створюють можливості розвитку. У свою чергу, ключовим показником оцінки витрат є собівартість продукції, робіт і послуг - витрачені на виробництво та реалізацію продукції ресурси - від рівня якої залежать фінансові результати діяльності підприємства, темпи розширеного відтворення, фінансовий стан суб'єктів господарювання.

Таким чином, оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства здійснюватиметься за допомогою комплексного аналізу фінансових результатів діяльності (основним з яких є прибуток) та витрат на її здійснення (собівартість) з урахуванням зовнішніх факторів та внутрішніх обмежень, що надають на них суттєвий вплив.

Існують різні методи та підходи до оцінки рівня ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства, всі вони докладно описані у вивченій науковій літературі, на рисунку 1.4 представлені деякі з них.



Рисунок 1.4 – Основні методи оцінки ефективності виробничо-бутової діяльності підприємства

Джерело: [13, с. 19]

Для цілей цього дослідження в ході проведення оцінки ефективності виробничо-збутової діяльності автомобільних підприємств мною буде використано факторний та маржинальний аналіз із застосуванням елементів порівняльного аналізу (багатомірний, вертикальний та горизонтальний аналіз), які повністю відповідають цілям та завданням цього дослідження.

Далі ми докладно зупинимося по кожному з них.

Оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності проводитиметься у кілька етапів із застосуванням вибраних методів аналізу.

Перший етап полягає у порівняльному аналізі виробничої та збутової діяльності (аналіз виробництва та реалізації продукції, собівартості продукції, фінансових результатів).

Порівняльний аналіз (як одновимірний, так і багатовимірний) - науковий метод, за допомогою якого визначається загальне та специфічне в економічних явищах, вивчаються зміни досліджуваних об'єктів, тенденції та закономірності їх розвитку [14, 15], а саме:

- зіставлення фактичних рівнів показників з плановими та нормативними, а також даними минулих років;
- зіставлення рівня показників аналізованого підприємства з досягненнями науки та передового досвіду роботи інших підприємств, а також із середніми їх величинами по галузі;
- зіставлення паралельних та динамічних рядів;
- зіставлення різних варіантів управлінських рішень;
- зіставлення результатів діяльності до і після зміни будь-якого фактора.

В економічному аналізі розрізняють такі види порівняльного аналізу:

- горизонтальний порівняльний аналіз використовується для визначення абсолютних і відносних відхилень фактичного рівня досліджуваних показників від базового (планового, минулого періоду, середнього рівня, досягнень науки, передового досвіду);
- вертикальний порівняльний аналіз дозволяє вивчити структуру економічних явищ і процесів шляхом розрахунку частки в цілому, співвідношення частин цілого між собою, а також вплив факторів на рівень результативних показників шляхом порівняння їх величини до і після зміни відповідного фактора;
- трендовий аналіз застосовується щодо відносних темпів зростання і приросту показників за кілька років до рівня базисного року, тобто при дослідженні рядів динаміки;
- одновимірний порівняльний аналіз передбачає зіставлення за одним або декількома показниками одного об'єкта або кількох об'єктів за одним показником;
- багатовимірний порівняльний аналіз передбачає зіставлення результатів діяльності кількох підприємств із широкому спектру показників [17, с. 89].

Другий етап передбачає проведення факторного аналізу виробничо-збутової діяльності (аналіз виробництва та реалізації продукції, собівартості продукції, фінансових результатів).

Факторний аналіз – науковий метод, за допомогою якого визначається загальне та специфічне в економічних явищах, вивчаються зміни досліджуваних об'єктів, тенденції та закономірності їх розвитку [18]. Проведення факторного аналізу передбачає:

- відбір факторів для аналізу досліджуваних результативних показників;
- класифікацію та систематизацію факторів з метою забезпечення комплексного та системного підходу до дослідження їх впливу на результати господарської діяльності;
- визначення форми залежності та моделювання взаємозв'язків між факторними та результативними показниками;
- розрахунок впливу факторів та оцінка ролі кожного з них у зміні для управління економічними явищами.

Третій етап полягає у маржинальному аналізі виробничо-збутової діяльності підприємства.

Маржинальний аналіз (аналіз беззбитковості) - науковий метод, методика якого базується на вивченні співвідношення між трьома групами найважливіших економічних показників: Витрати - обсяг виробництва (реалізації) продукції - прибуток та прогнозуванні величини кожного з цих показників при заданому значенні інших [19, с. 67].

Маржинальний аналіз дозволяє:

- Більш точно обчислити вплив факторів на зміну суми прибутку та на цій основі більш ефективно керувати процесом формування та прогнозування її величини;
- Визначити критичний рівень обсягу продажів (порога рентабельності), постійних витрат, ціни при заданій величині відповідних факторів;
- Встановити зону беззбитковості підприємства;

- Обчислити необхідний обсяг продажів для отримання заданої величини прибутку;
- Обґрунтувати найоптимальніший варіант управлінських рішень, що стосуються зміни виробничої потужності, асортименту продукції, цінової політики, варіантів обладнання, технології виробництва, придбання комплектуючих деталей та інші, з метою мінімізації витрат та збільшення прибутку [20, с. 102].

Таким чином, виходячи з проведеного аналізу наукової літератури з даного теоретичного питання, можна зробити висновок, що ефективність виробничо-збутової діяльності є досить складною економічною категорією, для вимірювання рівня якої авторами використовується різноманітні підходи з вельми широким переліком індикаторів. У ході узагальнення та систематизації вивчених методів оцінки ефективності виробничо-збутової діяльності авторами визначено найбільш відповідні з них, що відповідають цілям та завданням дослідження, які будуть застосовані в його практичній частині – факторний та маржинальний аналіз із застосуванням елементів порівняльного аналізу (багатомірний, вертикальний та горизонтальний аналіз).

1.3. Стратегічні напрямки розвитку управління збутовою діяльністю підприємства

Основою успіху будь-якої компанії є стратегія розвитку бізнесу. Ніякого повноцінного прогресу організації не можна очікувати, якщо керівництво не визначилося з цілями і напрямом руху.

На будь-якому конкурентному ринку збутова стратегія сьогодні має полягати у двох умовних напрямках: по-перше – допомогти споживачеві (покупцеві) зрозуміти, що йому потрібно, сформулювавши власну потребу, а по-друге – запропонувати споживачеві (покупцеві) відповідне рішення,

задовольняючи його потребу на 110%. По можливості продавцю потрібно перевершувати очікування споживачів, щоб сформувати аудиторію лояльних, постійних клієнтів та дотримуватися нового типу позиціонування – діяти не від конкурентів, а до споживача [21, с. 71].

Розробка збутової стратегії має на меті вирішення наступних питань стосовно конкретного товару чи групи товарів (рис. 1.5).

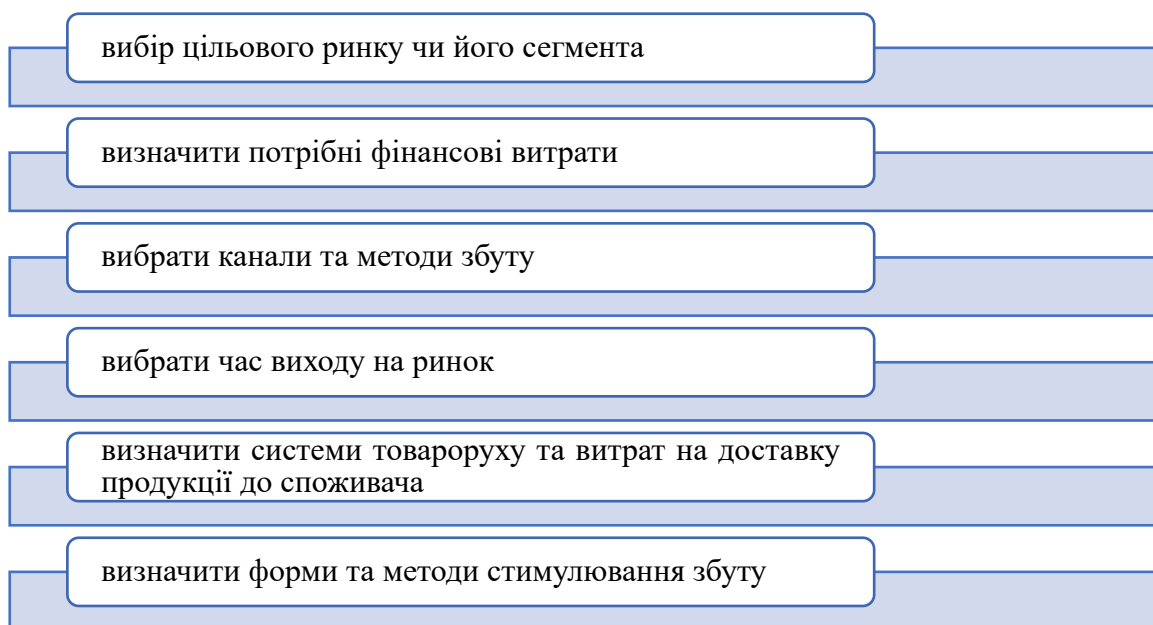


Рисунок 1.5 – Основні питання ефективної збутової стратегії

Джерело: [22, с. 117]

Відповідно при формуванні стратегії збуту виробник повинен орієнтуватися на споживача та розробляти таку стратегію, яка є максимально під нього адаптованою. При цьому необхідно ухвалити безліч рішень. Зі стратегічних найбільш важливими є: вибір методів ведення збуту, формування логістичної системи, визначення каналів руху товару, а також форм інтеграції учасників процесу. До оперативних збутових рішень, які постійно коригуються в залежності від умов зовнішнього і внутрішнього середовища, можна віднести такі: адаптація каналів збуту, здійснення оперативної збутової діяльності, оптимізація числа покупців, визначення форм і методів стимулювання збуту.

На основі аналізу існуючої практики можна запропонувати такі рекомендації щодо організації роботи структурних підрозділів підприємства, які відповідають за збут (рис. 1.6).

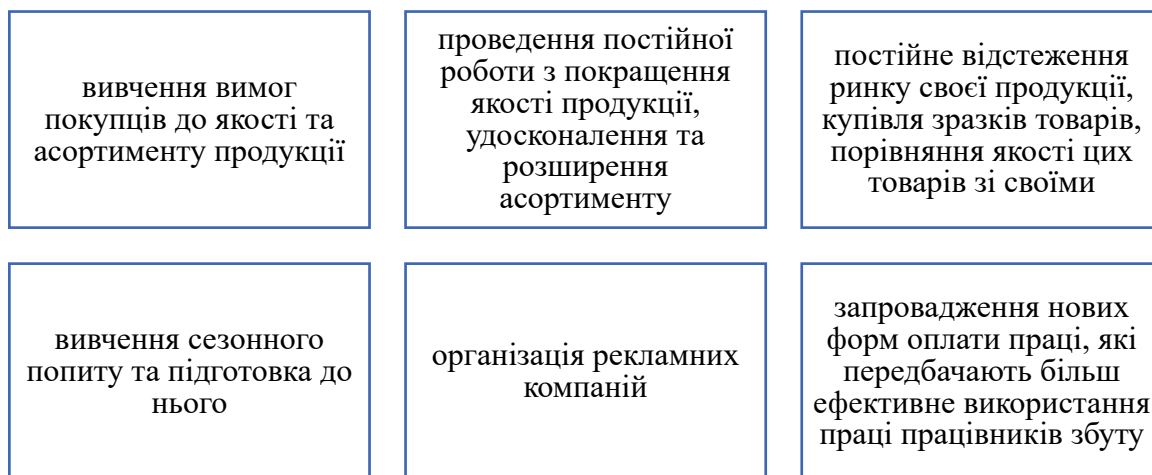


Рисунок 1.6 – Основні напрями вдосконалення збутової стратегії

Джерело: [23, с. 215]

Ефективність діяльності підрозділів відділу збуту має ґрунтуватися на повному володінні оперативною інформацією як про підприємство, так і про його покупців.

Стимулювання збуту є основною складовою успішної збутової стратегії, яке полягає в застосуванні різноманітних спонукальних засобів, покликаних збільшити продажі певних товарів і послуг кінцевим споживачам або торговим посередникам. Стимулювання збуту (або просування товару) - це цілий комплекс досить різноманітних інструментів маркетингу (промоакцій, або рекламних акцій), що включає в себе спеціальні цінові знижки, розпродажі, лотереї, подарунки і т. п. [24, с.104].

При розробці заходів щодо стимулювання продажів як в традиційній, так і в Інтернет-торгівлі необхідно враховувати ряд факторів, що призводять до відмови відвідувачів від здійснення покупки. При цьому ступінь впливу їх набагато вище в Інтернет-торгівлі, ніж в традиційній. Це обумовлено великою кількістю Інтернет-

магазинів з однаковим асортиментом і рівнем цін, простотою пошуку шляхом переміщення з сайту одного магазину на інший.

Найбільший вплив на процес ухвалення рішення про покупку в Інтернеті надає рівень цін, який є вирішальним для 70% покупців Інтернет-магазинів. Споживач, як правило, вибирає той товар, який забезпечує йому оптимальний набір цінностей в рамках заданих фінансових можливостей. Будь-який товар є для нього настільки дешевим або настільки дорогим, наскільки він його оцінює. Оцінка споживача залежить головним чином від його потреб, купівельних мотивів і проінформованості.

Важливим фактором стимулювання збуту є інформування споживачів про ціну товару. Ціна допомагає подолати труднощі, які виникають у споживачів в процесі вибору, пов'язані з тим, що на ринку присутня велика кількість схожих за своїми властивостями товарів і послуг. Ціна, таким чином, стає відмітною ознакою товару і бере участь у створенні іміджу торгової марки. При купівлі товару, ціна якого споживачеві недостатньо відома, вибір його і місця покупки багато в чому визначить імідж, під яким розуміється індивідуальна оцінка покупцем торгового підприємства як неблагополучного місця покупки. Він формується в процесі так званого «цінового навчання споживача». Цей процес зазвичай починається з цінового очікування, потім слідує цінове сприйняття і закінчується ціною задоволеністю [35, с. 353]. Однак використання в розрахунках електронних грошей трохи змінює споживчу цінність товару в бік її зменшення, оскільки в багатьох випадках процес покупки в Інтернет сприймається як гра, а електронні гроші як ігрові жетони. Споживачі легше розлучаються з електронними грошима, так як часто не відчувають їх реальну цінність через віртуальності походження.

Всі методи стимулювання споживачів за способом впливу на споживачів умовно можна розділити на дві групи: традиційні та електронні. До традиційних методів стимулювання відносять надання знижок, проведення лотерей, розіграшів і презентацій товарів, вручення подарунків, тощо. Більшість з них ефективно використовуються в Інтернет-торгівлі. При цьому Інтернет навіть спрощує і полегшує можливість застосування багатьох з них.

Електронні методи ґрунтуються на застосуванні нових інформаційних технологій, за допомогою яких комерційні організації накопичують знання про клієнтів для вибудовування взаємин з ними, що сприяє збільшенню обсягів продажів. Таку можливість надає використання технологій управління взаємовідносинами з клієнтами.

Одним з характерних властивостей мережі Інтернет є її гіпермедійна природа, а розвиток Інтернет-технологій дозволить розробляти нові електронні методи стимулювання, серед яких можна виділити (рис. 1.7).

методи віртуальної і доповненої реальності, засновані на можливості «сходити в магазин, приміряти і купити речі не виходячи з дому». Це буде дієвим інструментом стимулювання і новим каналом продажів, оскільки значно спрощує вибір товару і істотно заощаджує час на покупку

використання системи інтегрованих маркетингових каналів або omni-каналів. Головна його перевага полягає в тому, що користувачі вільно переключаються між каналами, для прикладу від між телефоном та ноутбком, соціальними мережами та офф-лайнним магазином

Рисунок 1.7 – Основні методи стимулювання збутом в умовах розвитку цифрової торгівлі

Джерело: [26, с. 123-125]

Впроваджуючи такі методи стимулювання, продавці отримують можливість зберегти персоніфікований підхід до клієнта і сформувати найбільш достовірний банк даних про клієнтів-споживачів. Знання переваг споживачів дозволяє найбільш повно задовольняти їхні потреби і розробляти більш дієві програми стимулювання продажів, що сприяє збільшенню обсягів продажів.

Таким чином, стратегічне управління збутом і послідовне виконання поставлених завдань дозволить підприємству завоювати конкурентні переваги і забезпечити фінансову стабільність в умовах динамічного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЄВРОКАР»

2.1. Фінансово-господарська характеристика ТОВ «Єврокар»

ТОВ «Єврокар» є офіційним дилером автомобілів Skoda в Україні, який працює на ринку з 2003 року та має мережу представництв по всій Україні, що робить компанію надійним постачальником автомобілів.

Будівля комплексу розділена на зони для функціональних підрозділів: відділ продажів, зона очікування для клієнтів, зона видачі нового автомобіля, бухгалтерія, офісні приміщення адміністративного призначення. Зона видачі нового автомобіля відособлена і включає в себе виставкові стенди додаткового обладнання, аксесуарів, дисків та шин. У зоні очікування для клієнтів обладнані зручні місця відпочинку, є можливість перегляду телевізійних програм, безкоштовний Wi-Fi доступ до мережі інтернет.

Технічне обслуговування автомобілів клієнтів ТОВ «Єврокар» проводиться в розташованому на суміжній території дилерському центрі Skoda. Сервісний центр виконує роботи, повне сервісне обслуговування, включаючи гарантійний та післягарантійний ремонт, установку додаткового обладнання, а також кузовний ремонт і фарбування автомобілів.

Товари та послуги ТОВ «Єврокар» наведені на рисунку 2.1.

Модельний ряд нових автомобілів ТОВ «Єврокар» представляють 10 автомобілів. ТОВ «Єврокар» також здійснює продаж нових автомобілів за програмою Trade-in. Програма передбачає обмін автомобіля з пробігом, з доплатою, на новий автомобіль Skoda. У програмі беруть участь легкові і комерційні автомобілі будь-якої марки. На залікову ціну прийнятого автомобіля з пробігом безумовно впливає рік випуску, технічний стан, а також його ринкова

вартість. Залікова ціна автомобіля встановлюється менше ринкової на суму його передпродажної підготовки.

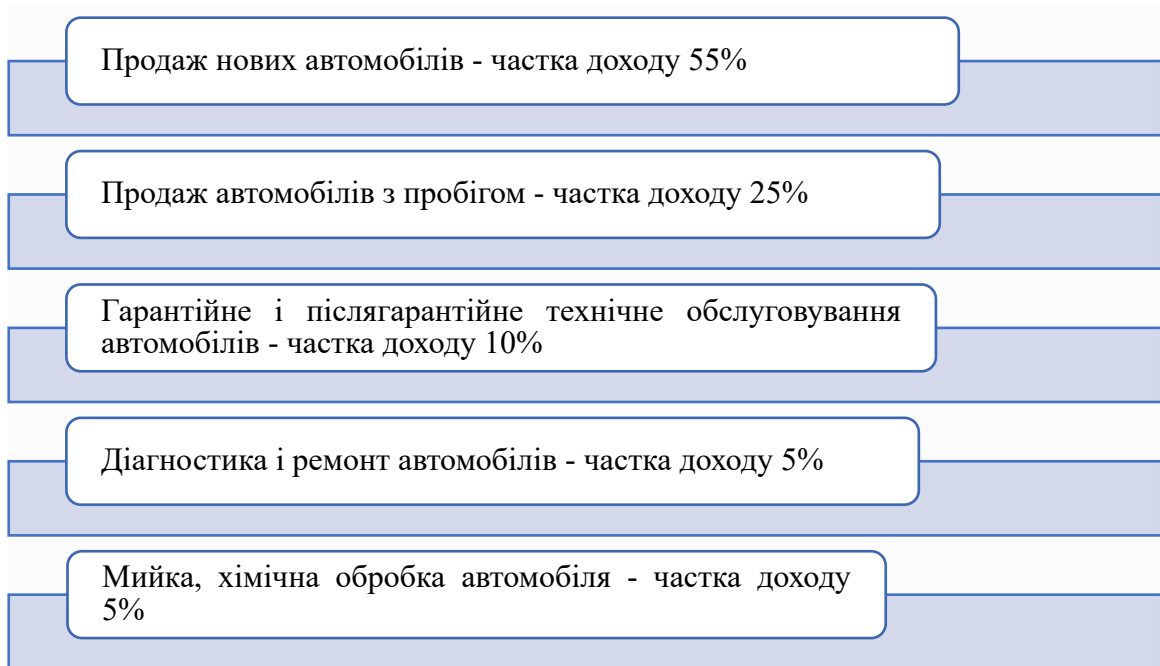


Рисунок 2.1 – Основні товари та послуги ТОВ «Єврокар»

Джерело: [27]

Організаційна структура ТОВ «Єврокар» представлена на рисунку 2.2.

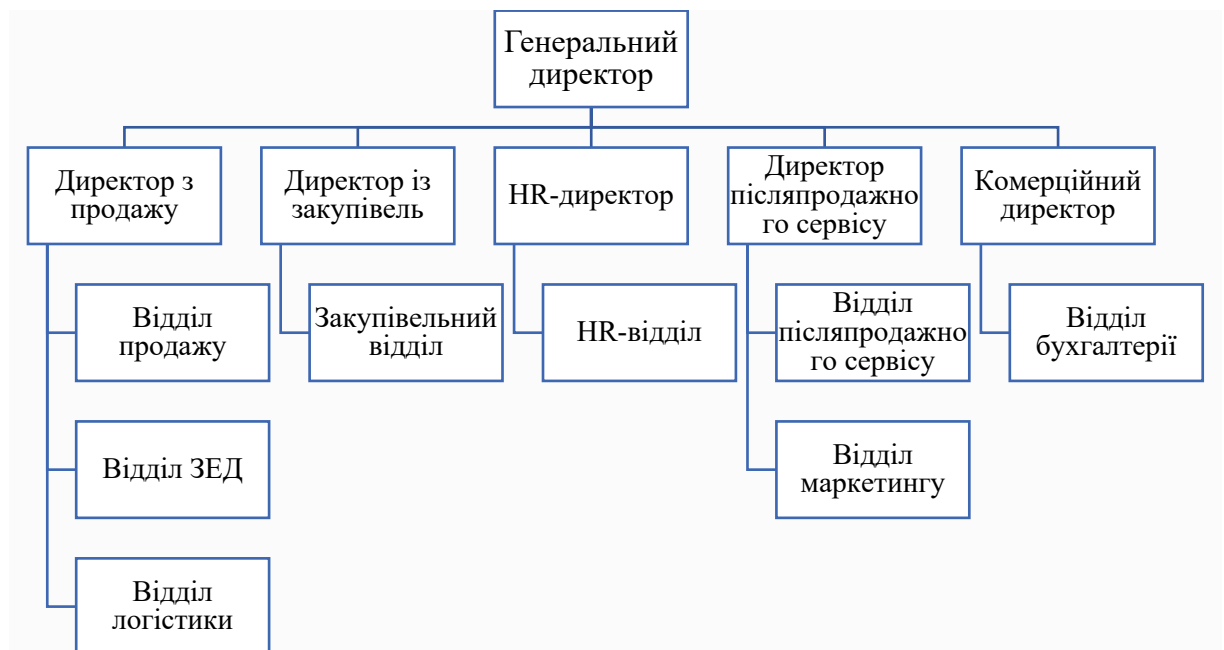


Рисунок 2.2 – Структура управління ТОВ «Єврокар»

Джерело: [27]

Протягом 2022 р. компанія впровадила ефективну діяльність, яка позитивно впливала на загальні показники збуту.

Розпочнемо оцінку діяльності ТОВ «Єврокар» з аналізу основних економічних показників за 2019-2021 роки (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Єврокар» за 2019-2021 роки

№	Показники	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
		2019	2020	2021	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020	2020 / 2019
1	Власний капітал, тис. грн.	234476	234476	234476	0	0	0,00	0,00
2	Обсяг товарної продукції, тис. грн.	2384715	2640049	3406299	766250	255334	91,02	65,69
3	Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	2773502	2773450	3450867	677417	-52	24,43	0,00
4	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2450306	2422213	3236622	814409	-814409	33,62	-25,16
5	Валовий прибуток, тис. грн.	323196	351237	214245	-136992	28041	-39,00	8,68
6	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-262932	-40598	64418	105016	222334	-258,67	-84,56
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	250	250	250	0	0	0,00	0,00
8	Фонд оплати праці, тис. грн.	36312,5	40562,5	48062,5	7500	4250	18,49	11,70
9	Фондовіддача, грн	164,18	162,71	177,18	14,47	-1,47	8,89	-0,89
10	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	14525,00	16225,00	19225,00	3000	1700	18,49	11,70

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
11	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1718310	192247	131258	-60989	- 15260 63	-31,72	- 88,8 1
12	Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	1198271	1122358	1039957	-82401	- 75913	-7,34	- 6,34
13	Продуктивність праці, тис. грн. /особу	1292,78	1404,95	856,98	-547,97	112,1 6	-39,00	8,68
14	Збитковість власного капіталу, %	-112,14	-17,31	27,47	44,79	94,82	- 258,6 7	- 84,5 6
15	Рентабельність основної діяльності, %	85,69	114,50	106,62	-7,88	28,81	-6,88	33,6 2
16	Рентабельність підприємства, %	-8,12	-1,68	1,99	3,67	6,45	- 218,7 5	- 79,3 7
17	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	423051	652152	754299	102147	22910 1	15,66	54,1 5
19	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	1085387	1291503	1192421	-99082	20611 6	-7,67	18,9 9

Джерело: Додаток А

Аналізуючи таблицю 2.1 можна зробити наступні висновки:

– чистий дохід від реалізації автомобілів у 2021 році становив 3450867 тис. грн., що на 677417 тис. грн. (24,43%) більше, ніж у попередньому році. У 2020 році, у зв'язку з пандемією COVID-19 та закриттям магазинів відбулося зменшення чистого доходу від реалізації автомобілів;

- собівартість проданих авто за 2021 рік виросла на 814409 тис. грн. в порівнянні із 2020 роком. У 2021 році прослідковується збільшення даного показника, внаслідок збільшення обсягу реалізації автомобілів.
- валовий прибуток (збиток) підприємства у 2021 році становив 214245 тис. грн., що на 136992 тис. грн. менше, ніж у 2020 році, що є негативним явищем.
- у досліджуваного підприємства упродовж періоду 2019-2021 рр. спостерігаємо зростання чистого прибутку на 258,67% у 2021 в порівнянні з 2020 роком, що є позитивним показником діяльності ТОВ «Єврокар»;
- середньорічна вартість основних засобів ТОВ «Єврокар» у 2021 році становила 131258 тис. грн., що на 60986 тис. грн. менше, ніж у 2020 році, через вибуття кількох застарілих станків;
- дебіторська заборгованість ТОВ «Єврокар» в 2021 році виросла в порівнянні з 2020 роком на 229 101 тис. грн через збільшення продажів автомобілів.
- кредиторська заборгованість ТОВ «Єврокар» у 2021 році зменшилась на 99082 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком, що є хорошим показником, який демонструє вчасний розрахунок з кредиторами;
- кількість працівників протягом досліджуваного періоду залишалась незмінною;
- позитивним є збільшення середньомісячної заробітної плати у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 23,29%;
- вкрай позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці, адже при незмінній кількості працівників відбулось зростання продуктивності на 26,45% у 2021 році в порівнянні до 2020, такий ріст засвідчує збільшення ефективності праці працівників.

Позитивним показником росту ТОВ «Єврокар» є збільшення рентабельності діяльності та власного капіталу, що засвідчує збільшення прибутковості компанії у 2021 році.

Далі проведемо оцінку фінансових результатів ТОВ «Єврокар» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники фінансових результатів ТОВ «Єврокар» за 2019-2021 роки

№	Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
		2019	2020	2021	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019
1	Чистий дохід від реалізації тис. грн.	277350 2	277345 0	3450867	67741 7	-52	24,43	0,00
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	245030 6	242221 3	3236622	81440 9	- 814409	33,62	-25,16
3	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	323196	351237	214245	- 13699 2	28041	-39,00	8,68
4	Інші операційні доходи, тис. грн.	44522	74997	60155	- 14842	30475	-19,79	68,45
5	Адміністративні витрати, тис. грн.	31347	79221	38527	-	-	-	-
6	Витрати на збут, тис. грн.	59 326	45894	76456	-	-	-	-
7	Інші операційні витрати, тис. грн.	27915	28420	20993	-7427	505	-26,13	1,81
8	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	185451	272699	138424	- 13427 5	87248	-49,23	47,04
9	Інші фінансові доходи, тис. грн.	7841	443089	137411	-	-	-	-
10	Інші доходи, тис. грн.	460582	168914	87076	- 81838	- 291668	-48,45	-
11	Фінансові витрати, тис. грн.	197725	534342	251926	-	-	-	-
12	Інші витрати, тис. грн.	107261	698299	-	-	591038	-	551,03
13	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	- 263652	-35006	65 277	10028 3	228646	-286,47	-86,72
14	Податок на прибуток, тис. грн.	720	5592	859	-4733	4872	-84,64	-
15	Чистий фінансовий результат (прибуток /збиток, тис. грн.	- 264372	-40598	64418	10501 6	223774	-258,67	-84,64

Джерело: Додаток А

Отже, дослідивши основні фінансові-економічні показники, ми бачимо їхнє покращення в 2021 році в порівнянні з 2020 роком. В основному покращення відбулись в зростанні чистого прибутку на 64418 тис. грн в порівнянні з 2020 роком, адже компанія протягом двох останніх років зазнавала незначних збитків.

Позитивним є зменшення фінансових витрат у 2021 році в порівнянні з 2020 та зменшення суми сплачених податків на 4733 тис. грн.

Ми можемо з упевненістю сказати, що «ТОВ «Єврокар» покращила свої фінансові результати у 2021 році, що є результатом ефективного керівництва та командної роботи менеджменту.

В підсумку проведемо розрахунок показників фінансового стану досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники фінансового стану ТОВ «Єврокар» за 2019-2021 роки

Показник	Норматив не значення	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
		2019	2020	2021	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019
1. Аналіз ліквідності підприємства								
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	7,01	5,44	4,68	-0,76	-1,57	-13,99	-22,39
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	15,47	10,50	8,31	-2,19	-4,97	-20,86	-32,11
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшен ня	0,17	0,27	2,30	2,03	0,09	765,37	53,84
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства								
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	1,10	0,87	0,87	0,00	-0,23	0,36	-21,28
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,75	0,64	0,53	-0,11	-0,11	-16,62	-14,27
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,02	0,03	0,02	-0,01	0,01	-25,92	44,16
3. Аналіз ділової активності підприємства								
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшен ня	1,79	1,70	1,90	0,20	-0,09	11,67	-5,24

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	-0,15	-0,21	0,49	0,70	-0,06	-332,40	37,26
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	0,08	0,09	0,10	0,01	0,01	11,67	15,98
4. Аналіз рентабельності підприємства								
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	-34,1	-3,798	5,14	89,44	303,37	-235,52	-88,87
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	-89,18	-577,56	363,99	941,55	-488,38	-163,02	547,65
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	113,19	114,50	106,62	-7,88	1,31	-6,88	1,16

Джерело: Додаток А

Визначивши загальний фінансовий стан ТОВ «Єврокар», ми бачимо що з кожним роком в компанії кількість власних коштів меншає, що може призвести до залежності від кредиторів. Також негативним є зменшення показників ліквідності.

Позитивним для компанії є ріст рентабельності продукції, активів та капіталу в 2021 році, враховуючи те, що в 2019-2020 компанія була збиткова, що свідчить про прибутковість ТОВ «Єврокар». Керівництву потрібно обдумувати ефективні шляхи покращення загального фінансового стану та мінімізувати вплив кредиторів на діяльність компанії.

Отож, ТОВ «Єврокар» має стабільний фінансовий стан та міцні позиції на ринку, проте керівництву необхідно подумати над покращення збутової стратегії компанії та розширенням ринків збуту.

2.2. Аналіз ринку автомобілів та маркетингової діяльності ТОВ «Єврокар» в стимулюванні продаж

ТОВ «Єврокар» працює на автомобільному ринку України, який я і пропоную детальніше дослідити.

Для формування уявлення про структуру ринку легкових автомобілів в Україні скористаємось даними інформаційно-аналітичної групи автопродажів AUTO-Consulting, відповідно до яких зусиллями всіх автомобільних операторів у 2021 р. вдалося реалізувати в Україні 89,4 тис. нових легкових автомобілів, що на 14 % перевищує показник 2020 р. Однак слід зазначити, що у цілої низки автомобільних трейдерів показники зростання були значно вищі, а в грудні 2021 р. автодилери фіксували справжній бум зростання, що перебував на рівні 45 % (рис. 2.3).

Отож на основі даних рисунка 2.3 видно, що найбільш вдалим 2021 р. став для бренду «Renault». Темпи росту його продаж у 2021 вирости на 69% в порівнянні з 2020 р., і продаж авто даної торгової марки посіло перше місце продажів на автомобільному ринку України.

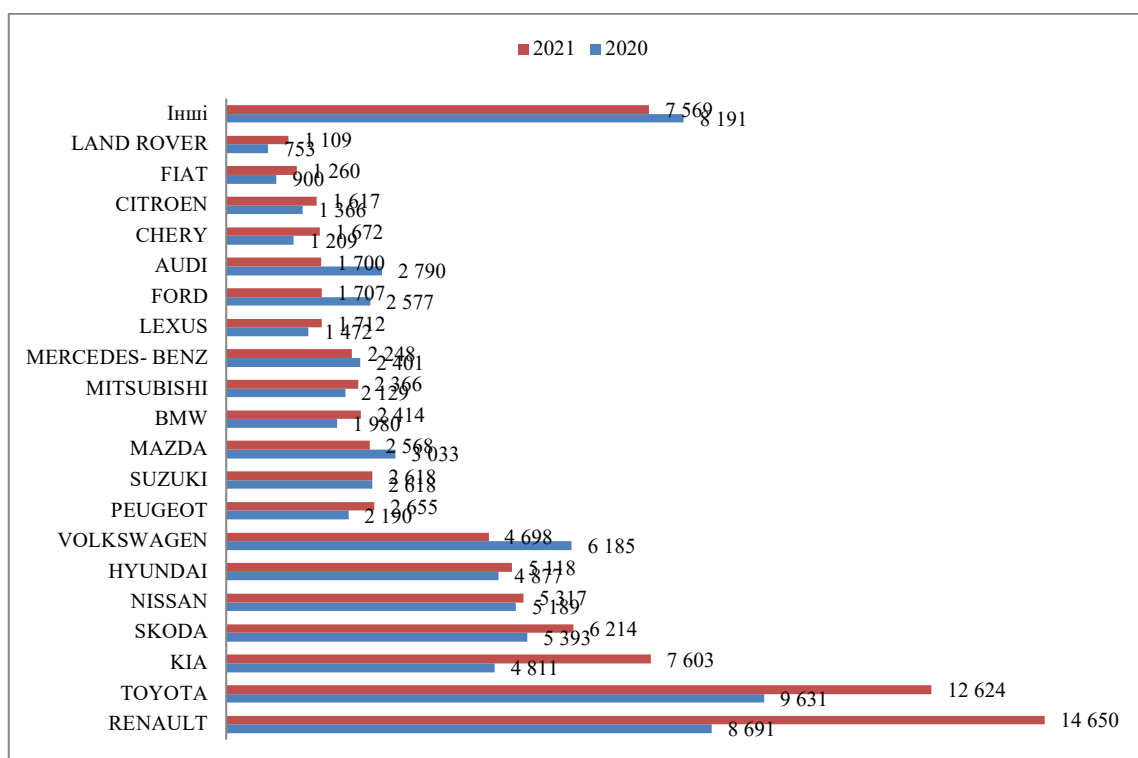


Рисунок 2.3 – Динаміка продажу нових автомобілів в Україні у 2020–2021 рр. за брендами, штук

Джерело: [28]

Друге місце по продажах нових авто посіла «Toyota», дилерам якої вдалося підвищити продажі на 31 % в 2021 в порівнянні з 2020 роком.

Третє місце зайняв корейський бренд «KIA», який за рік наростив продажі автомобілів в Україні на 58 % в 2021 році в порівнянні з 2020 і піднявся в списку автовиробників на 4 позиції.

Досить висока динаміка продажів спостерігалась також по автомобілях марки «Skoda», обсяг продаж яких у 2021 виріс на 15 %. Обсяги продаж авто марок «Nissan» та «Hyundai» зберегли колишні показники продажів на українському ринку.

Ще одним проривом 2021 року стало стрімке зростання продажів автомобілів «Peugeot», так як дилери «Peugeot» змогли не тільки увійти в топ-10 українського авторинку, але й підняти свої позиції відразу на 5 пунктів.

Також варто відзначити негативні тренди, основним з яких став спад продажів у 2021 на 24 % у «Volkswagen». Щодо позитивного тренду, то у преміальному сегменті у 2021 р. статус бренду № 1 завоював «BMW», а дилери «баварців» додали в продажах 22 % в порівнянні з 2020 роком.

Також досить помітно зросли продажі у «Mitsubishi», який наростив свої продажі у 2021 році на 11%. Позитивна динаміка щодо продажів спостерігалась також в дилерів «Citroen», «Chery», «LandRover», «Fiat» та «Volvo», а з огляду на оптимістичне завершення 2021 р. це ще далеко не межа зростання. На основі даних аналітиків автомобільного ринку України є всі підстави висхідного тренду автопродажів у 2022 р.

На основі проведеного аналізу рейтингу найбільш популярних брендів на українському у ринку автомобілів, ми бачимо, що продукція вітчизняного автопрому взагалі не користується популярністю і в підсумку ситуація на ринку

вітчизняного автомобілебудування є критичною й потребує виваженої державної підтримки.

Також доцільним у моєму аналізі є аналіз структури продажів станом на 2021 відповідно до марок автомобілів. Більш детальніше даний аналіз пропоную зобразити на рисунку 2.4

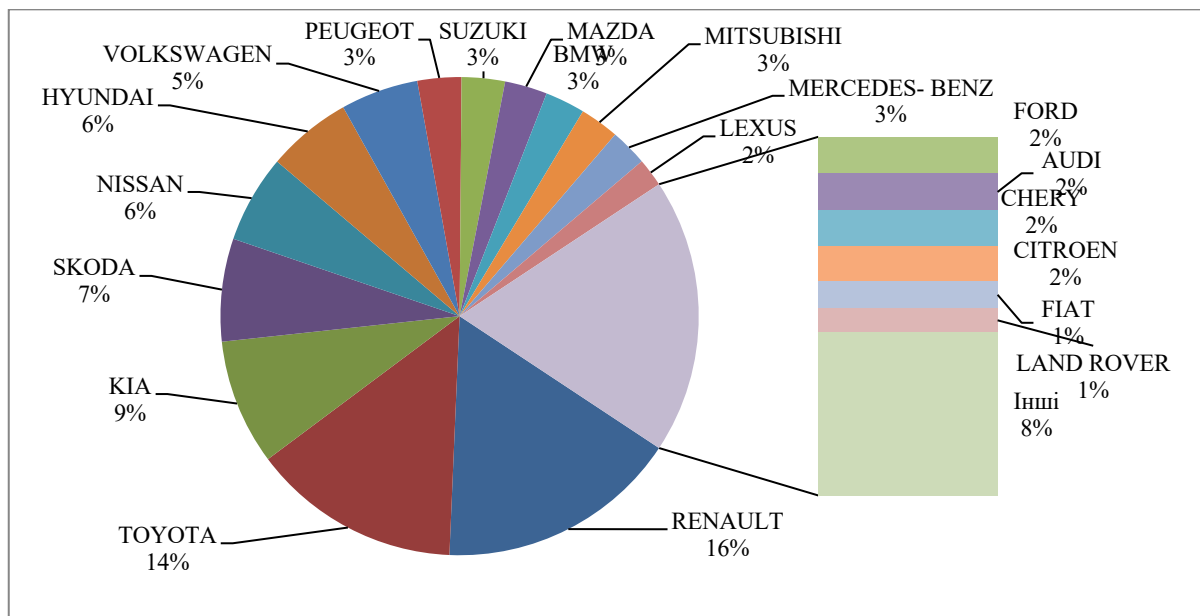


Рисунок 2.4 – Структура продажу нових автомобілів в Україні за основними брендами станом на 2021 рік, %

Джерело: [28]

Отож, як ми бачимо з рисунку 2.4 найбільшу частку у структурі продажів займали такі автомобілі як Renault (16%) Toyota (14%), Kia (9%), Skoda (7%), Nissan (6%) та Hyundai (6%) та сумарно становила 48% усіх продажів автомобілів в Україні.

Наступним проаналізуємо рівень забезпеченості автомобілями населення України в порівнянні з іншими країнами (див. рис. 2.5).

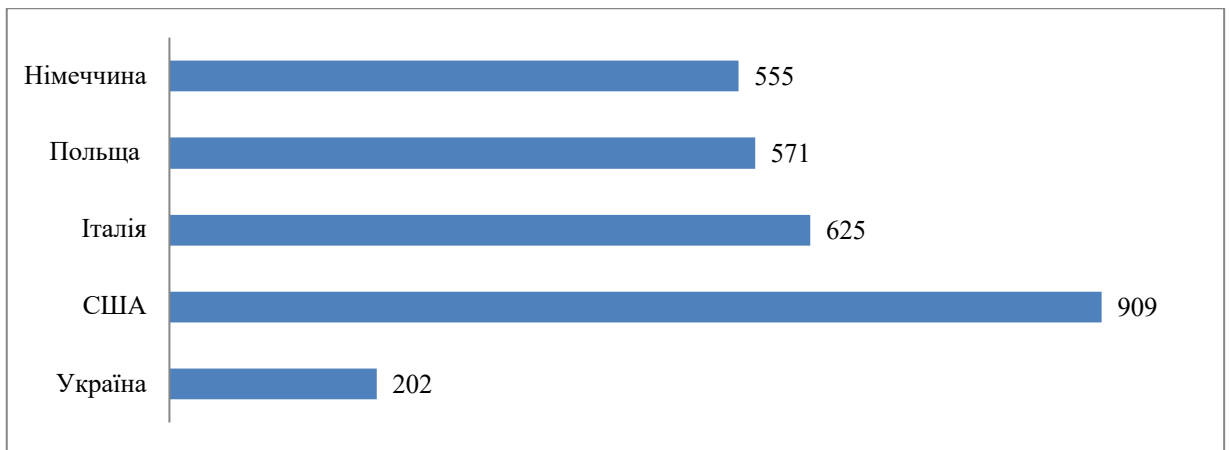


Рисунок 2.5 – Аналіз рівня забезпечення населення легковими автомобілями України та інших зарубіжних країна на 1000 осіб, штук

Джерело: [29]

Наступним дослідимо тенденції продажів на ринку вживаних автомобілів, який є великою складовою автомобільного ринку України (див. рис. 2.6).

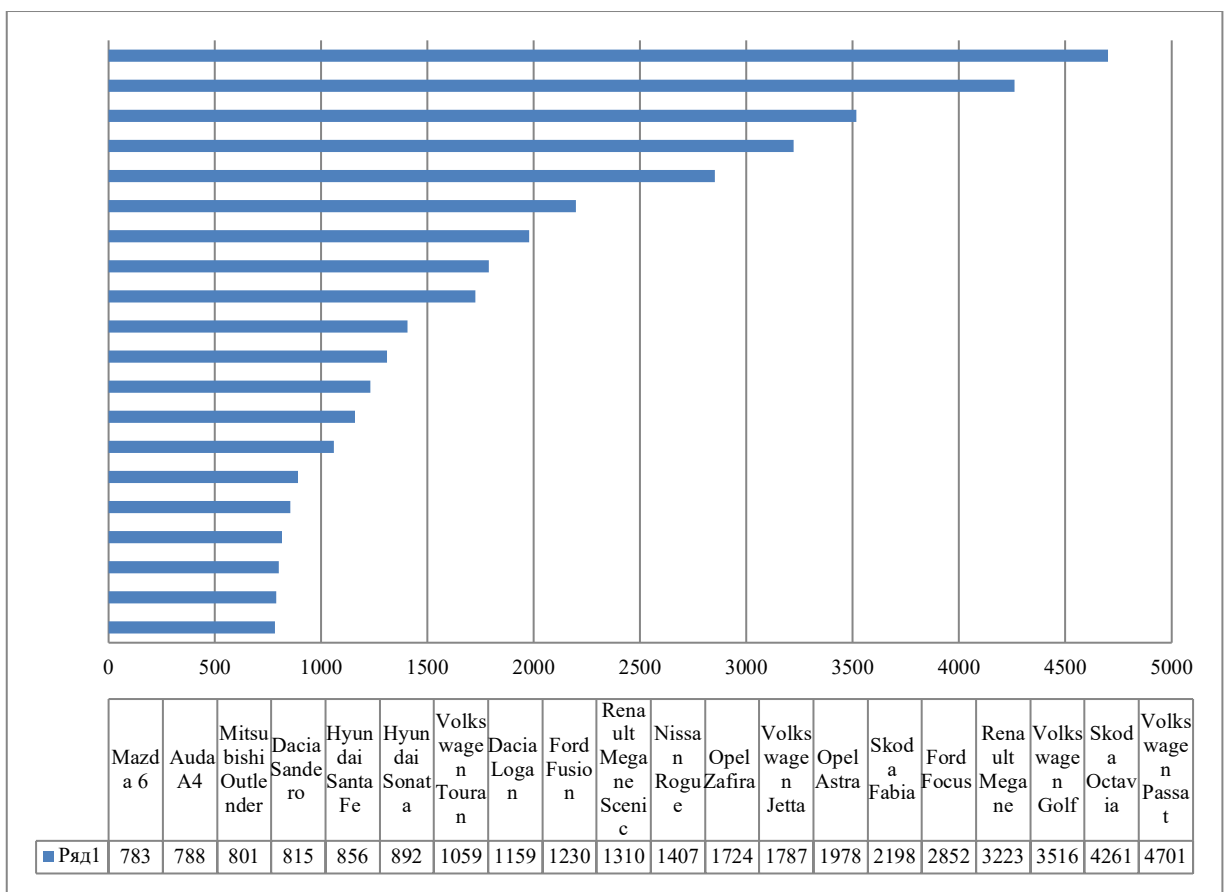


Рисунок 2.6 – Топ вживаних автомобілів у Україні за брендами станом на 2020 рік, штук

Джерело: [28, 29]

Отож, на основі даних рисунку 2.5, ми бачимо, що найбільш популярною моделлю на ринку вживаних авто є Volkswagen. Станом на 2020 р. було куплено 74 856 фольксвагенів, що є більшим в 16 раз ніж кількість проданих нових автомобілі.

Друге належить марці Opel, яких у 2020 році було придбано 34 893, що в 93 рази більше ніж кількість проданих нових автомобілів, а трійку лідерів закриває марка Renault, кількість продажів яких становила 31 994, що всього лиш в два рази більше ніж нових.

Більшість кількості автомобілів, які завозилися в нашу країну були з Європи та Америки.

Ринок легкових автомобілів переживає сьогодні не найкращі часи, а більша частина внутрішнього попиту покривається за рахунок імпорту готових автомобілів, відповідно, кошти від реалізації автомобілів в Україні інвестуються в закордонні виробництва, а вітчизняна галузь автомобілебудування не отримує необхідних інвестицій у розвиток.

Щодо мого досліджуваного підприємства, то було виявлено, що авто марки Skoda користуються популярність в українців і ТОВ «Єврокар» має великі перспективи на ринку України.

Аналіз ефективності управління маркетингом на ТОВ «Єврокар» доцільно здійснювати на основі розрахунку показників, які характеризують прибутковість компанії та її конкурентоспроможність [30, с. 85]:

- Розмір чистого прибутку;
- Частка компанії на своєму ринку;
- Витрати на маркетинг;
- Показник конкурентоспроможності компанії.

Отож, пропоную вирахувати дані коефіцієнти для ТОВ «Єврокар» (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Єврокар» за 2019 – 2021 роки

№	Показник	2019	2020	2021	2021/2019	
					Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
1	Конкурентоспроможність продукції	0,69	0,72	0,81	0,09	12,50
2	Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (за даними працівників маркетингу)	0,45	0,49	0,54	0,05	10,20

Джерело: взято за даними підприємства

Величина чистого прибутку від збутової діяльності ТОВ «Єврокар» у 2021 році становила – 64418 тис. грн., у 2020 році – збиток – 40598 тис. грн. Спостерігається отримання чистого прибутку у 2021 році, на противагу збиткам, що були присутні у 2020 р.

Таку позитивну динаміку можна пояснити через покращення зовнішніх умов впливу на ТОВ «Єврокар».

Видно, що загальне значення конкурентоспроможності ТОВ «Єврокар» у 2021 році збільшилося порівняно із 2020 роком. Таку динаміку характеризуємо, як позитивну (це відбулося за рахунок позитивного значення коефіцієнта поточної ліквідності та коефіцієнта забезпечення власними коштами).

Частка ТОВ «Єврокар» на регіональному ринку м. Ужгород (Закарпатська область) за аналізований період були незначними (див. рис. 2.7).

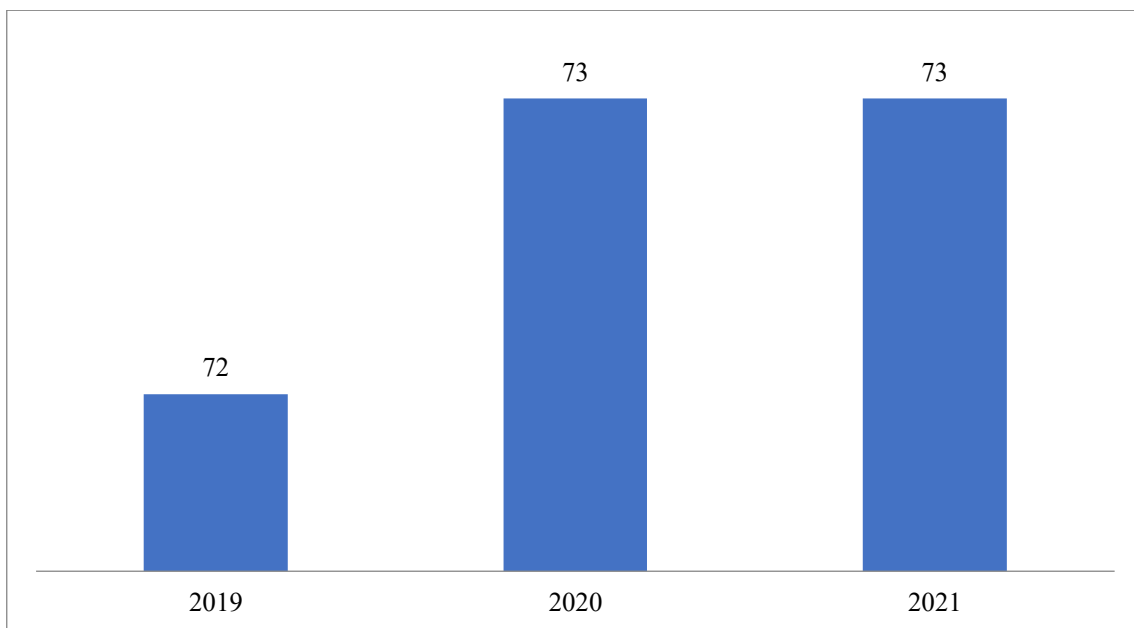


Рисунок 2.7 – ТОВ «Єврокар» на регіональному ринку м. Ужгород за 2020-2022 рр, %

Джерело: створено автором за даними підприємства

З даних рис. 2.7 можна зробити висновок, що частка підприємства на регіональному залишається без змін.

Витрати на маркетингову діяльність ТОВ «Єврокар» за аналізований період були незначними (див. рис. 2.8).

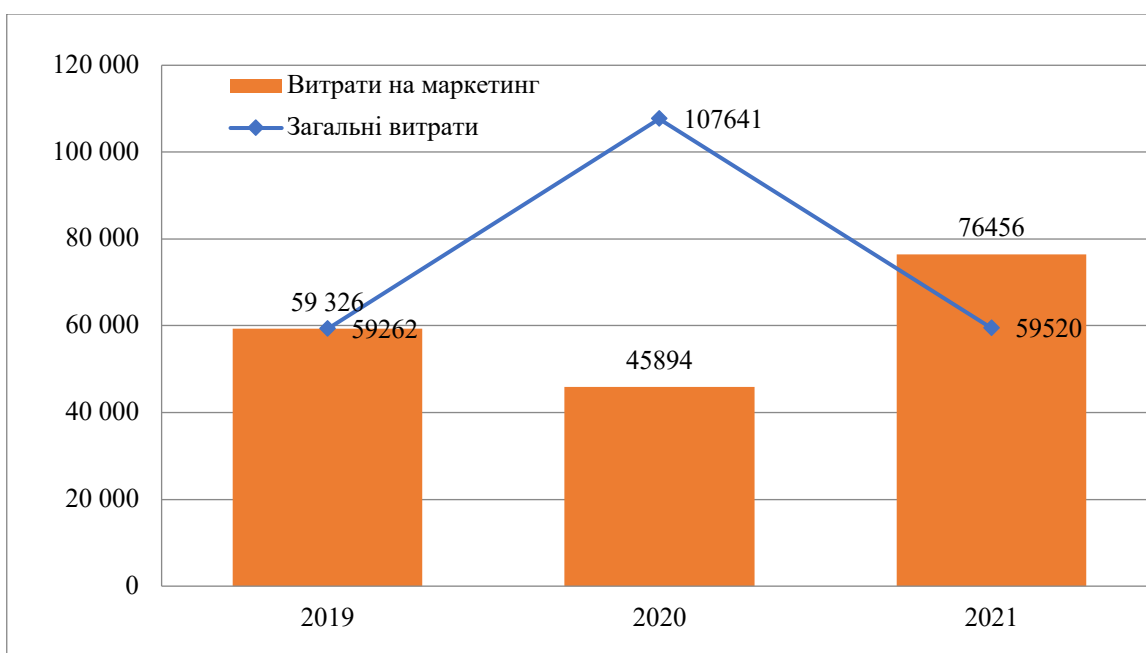


Рисунок 2.8 – Витрати маркетингу ТОВ «Єврокар» за 2020–2022 рр.

Джерело: створено автором за даними підприємства

З даних рис. 2.8 видно, що загальна величина витрат у 2021 році зменшилась у порівнянні із 2020 роком, а частка витрат на маркетинг навпаки, що свідчить про застосування ефективної маркетингової стратегії в компанії, що власне і позитивно вплинуло на зростання чистого прибутку ТОВ «Єврокар» у 2021 році.

2.3. Оцінювання ефективності стратегічного управління збутом в ТОВ «Єврокар»

Проведемо всебічний аналіз стратегічного управління на ТОВ «Єврокар», адже підприємство систематично здійснює аналіз та розвиток стратегічного планування маркетингової діяльності.

Проведемо SWOT – аналіз ТОВ «Єврокар» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – SWOT–аналіз ТОВ «Єврокар»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво автомобілів	
1. Висока якість автомобілів. 2. Використання інновацій у виробництві.	1. Високі витрати на виробництво. 2. Недостатнє фінансування розширення виробництва. 3. Застарілі основні засоби.
2. Персонал	
1. Працівники є висококваліфікованими спеціалістами. 2. Висока мотивація. 3. Корпоративна культура на високому рівні. 4. Наявність спеціальних курсів для підвищення кваліфікації працівників.	1. Недостатньо ефективні методи управління працівниками. 2. Збільшення кількості звільнених працівників.
3. Інноваційно-інвестиційна діяльність	
1. Фінансування розвитку інновацій. 2. Формування стратегії розширення інвестицій.	1. Недостатньо ефективна інноваційна стратегія. 2. Немає зовнішніх інвестицій.
4. Маркетинг	
1. Наявність реклами в своєму регіоні. 2. Конкурентоспроможність автомобілів. 3. Позитивний імідж.	1. Непродумана маркетингова політика. 2. Відсутність ефективного планування виробничо-збутової діяльності.

Продовження таблиці 2.5

5. Управління	
1. Стратегія компанії є ефективною. 2. Організаційна структура забезпечує належне виконання своїх функцій менеджерами. 3. Демократичний стиль керівництва	1. Пасивна кадрова політика. 2. Немає роботи в команді.
6. Фінанси	
1. Можливість залучення зовнішніх інвестицій. 2. Висока рентабельність компанії	1. Високі витрати 2. немає достатньо обігових коштів.
Можливості	
1. Відкриття мережі автомобільних салонів в Україні. 2. Залучення інвесторів. 3. Найм кваліфікованого маркетолога.	
Загрози	
1. Зростання цін на енергоресурси. 2. Війна в Україні 4. Падіння курсу гривні	

Джерело: авторська розробка

Розглянемо стратегічне управління у ТОВ «Єврокар» на основі наступних показників та процесів.

1. Виробничі показники : у 2021 році обсяг виробництва автомобілів збільшився на 15% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про успішну реалізацію стратегії по розширенню виробничих масштабів та підвищенню продуктивності.

2. Інноваційність : ТОВ «Єврокар» впровадило нову технологію управління активами компанії, що дозволило керівництву бачити вузькі місця та ефективно їх усувати. Це дає компанії конкурентну перевагу на ринку та збільшує сприйняття бренду споживачами.

3. Ринкова присутність : компанія успішно вийшла на нові ринки в Україні, збільшивши обсяги продажу на 24,43% у порівнянні з минулим роком. Це свідчить про ефективну стратегію по розширенню географії збуту та диверсифікації ризиків.

4. Управлінська ефективність : за допомогою впровадження системи енергоефективності, компанія знизила споживання енергії на виробництві на 20%. Це не лише зменшило вартість виробництва, а й сприяло екологічно відповідному

іміджу компанії.

5. Ланцюжок постачання : компанія уклала стратегічне партнерство з компанією Skoda, що дозволило знизити вартість та покращити швидкість доставки авто. Це стало можливим завдяки ретельному аналізу ланцюжка постачання та вибору найбільш оптимальних шляхів доставки.

6. Людський капітал : компанія активно інвестує в розвиток своїх співробітників, забезпечуючи навчання та розвиток професійних навичок. Це дозволяє залучити талановитих фахівців та забезпечити стійкий розвиток бізнесу в майбутньому.

Зважаючи на ці аспекти, можна стверджувати, що ТОВ «Єврокар» успішно впроваджує стратегічне управління, спрямоване на розширення ринкової присутності, інноваційний розвиток, ефективне виробництво та забезпечення конкурентоспроможності на довгострокову перспективу.

Розглянемо застосування стратегічного управління у своїй діяльності ТОВ «Єврокар». Модель стратегічного планування у ТОВ «Єврокар» представлена у табл. 2.6.

Стратегічне управління реалізується шляхом ділення організації на підрозділи і делегування повноважень. У ТОВ «Єврокар» дані умови здійснюються в такий спосіб.

Таблиця 2.6 – Модель стратегічного планування у ТОВ «Єврокар»

Етап	Назва	Характеристика
1	Інформаційне забезпечення	Перший етап стратегічного планування полягає в зборі, класифікації та підготовці до використання інформації для розробки стратегії. У ТОВ «Єврокар» використовуються різні методи збору інформації. Вся інформація обробляється, аналізується, і відповідно до неї виробляється ефективна стратегія.
2	Установлення цілей та місії організації	У ТОВ «Єврокар» сформульовані місія і цілі, які обґрунтовують практичну доцільність існування організації і формулюють кінцевий стан, якого дане підприємство хоче досягти на певному часовому проміжку.

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
3	Вибір методів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища	У ТОВ «Єврокар» для аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища використовується SWOT-аналіз.
4	Вибір стратегії	ТОВ «Єврокар» вибрало собі стратегію сталого розвитку та розширення своїх можливостей.
5	Оцінка стратегії на предмет відповідності обраним цілям	ТОВ «Єврокар» здійснює свою діяльність відповідно до своєї місії.

Джерело: авторська розробка

Стратегічне управління слід розглядати поряд із стратегічним контролем. Стосовно стратегічного контролю, то ТОВ «Єврокар» розроблено спеціальну оцінку показників зовнішнього середовища та системно визначає стратегічні параметри підприємства (табл. 2.7).

Шкала оцінки кожного критерію наступна:

1-2 – немає ознак за критерієм;

3-4 – низький ступінь досягненості;

5-6 – середній ступінь досягненості;

7-8 – високий ступінь досягненості;

9-10 – фактичні показники перевищують заплановані.

Таблиця 2.7 – Стратегічний контроль ТОВ «Єврокар»

Контрольні критерії	Бальна оцінка ступеня досягненості критеріїв 0–10 балів
1. Стан зовнішнього середовища (середнє значення):	8
Конкурентне середовище:	
- частка ринку підприємства;	8
- рівень технологічності галузі;	8
- рівень інноваційності галузі.	6
Споживачі:	
- доступність споживачів;	8
- концентрація споживачів;	8
- величина сегмента.	8
Зовнішні партнери:	
- можливість впливу;	7
- зацікавленість.	7
Постачальники:	
- якість поставок;	9
- ціна.	7
2. Стратегічні параметри підприємства у сферах (сер.знач.):	8
- реалізація послуг;	7
- консультації споживачів;	8
- фінансів;	7
- трудових ресурсів;	7
- формування іміджу підприємства;	8
- екологічності;	8
- соціальної активності.	8

Джерело: авторська розробка

Також, менеджер ТОВ «Єврокар» заповнює (поновлює) анкету для контролю тактичних і оперативних планів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Форма для контролю процесу розробки та реалізації тактичних і оперативних планів ТОВ «Єврокар»

Тактичні та оперативні плани підприємства	Ступінь реалізації планів, %	Бальна оцінка ступеня реалізації (0-5 балів)
План реалізації послуг	98	5
Фінансовий план	93	5
Маркетинговий план	92	5
План інвестицій	85	5
План інновацій	65	4
План логістичної діяльності	94	5
План ЗЕД	89	5

Джерело: авторська розробка

Шкала оцінки ступеня реалізації планів передбачає такі варіанти:

0 балів – план не реалізовано (0-10%); 1 бал – план виконано на 25%; 2 бали – план виконано на 50%; 3 бали – план виконано на 75%; 4 бали – план виконано на 100%; 5 балів – план перевиконано (більше 100%).

У табл. 2.9 визначимо релевантні методи конкурентної боротьби маркетингової стратегії ТОВ «Єврокар».

Таблиця 2.9 – Релевантні методи конкурентної боротьби ТОВ «Єврокар»

Які можна використати в теорії	Які використовують конкуренти	Які потрібно використовувати компанії
Сервіс	Ціна автомобіля	Ціна автомобіля
Стимулювання збуту	Широкі канали збуту	-
Маркетинг та реклама	ЗМІ	ЗМІ

Джерело: авторська розробка

Дослідження конкурентної боротьби стратегії ТОВ «Єврокар» засвідчило, що застосовує такі методи конкурентоспроможності як: ЗМІ, конкурентна цінова політика, та стимулювання збуту.

Отже, оцінка стратегічного управління засвідчила постійне вдосконалення даного аспекту діяльності ТОВ «Єврокар», яка є чітко визначеною та регламентованою ділянкою роботи підприємства. Спільні методичні підходи до проведення стратегічного контролю існують за всіма функціональними напрямками діяльності підприємства.

Маркетингова збутова політика ТОВ «Єврокар» представлена у вигляді схеми на рисунку 2.9.

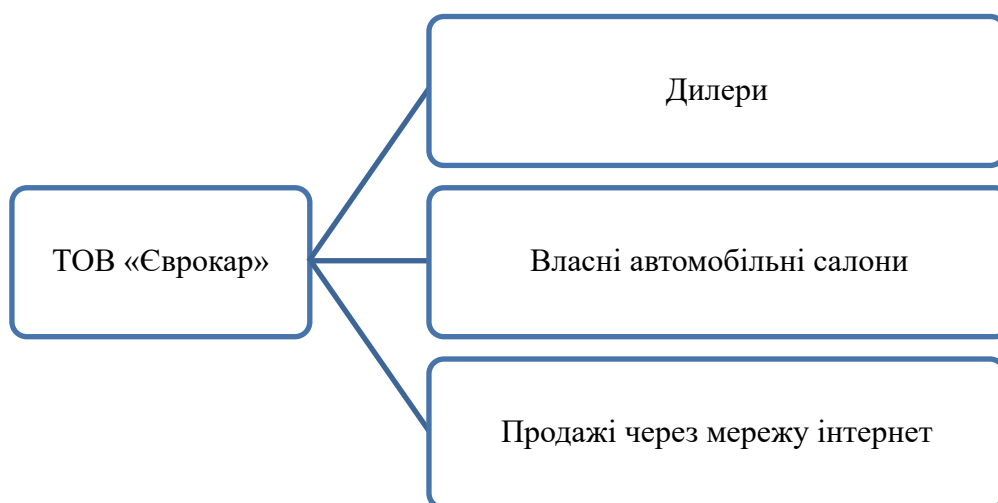


Рисунок 2.9 – Схема каналів збуту ТОВ «Єврокар»

Джерело: зроблено автором на основі аналізу даних підприємства

Згідно маркетингової стратегії розробки логотипу свого бренду, продукція ТОВ «Єврокар» добре відома як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Маркетингова політика просування ТОВ «Єврокар» спрямована на охоплення широкого кола клієнтів та роботи з різними ринками та різними ціновими категоріями. Така політика просування дозволить оптимізувати ризики, адже коли компанія недоотримує в одному місці, вона збільшить продажі в іншому, що є ефективним методом ведення маркетингової політики.

Для реалізації своїх товарів ТОВ «Єврокар» укладає договори зі своїми клієнтами та виконує їх у повному обсязі.

ТОВ «Єврокар» завжди йде на зустріч своїм клієнтам здійснює безкоштовну консультацію та надає відтермінування по оплаті.

Управління асортиментом є складною задачею, яка сьогодні стоїть перед ТОВ «Єврокар». Основне завдання в управлінні асортиментом ТОВ «Єврокар» є скорочення неефективного товару (який не продається) та збільшення ефективного (продажі якого є на високому рівні). Ці рішення повинні ґрунтуватися на цілому комплексі маркетингових, фінансових і стратегічних підходів (рис. 2.10).

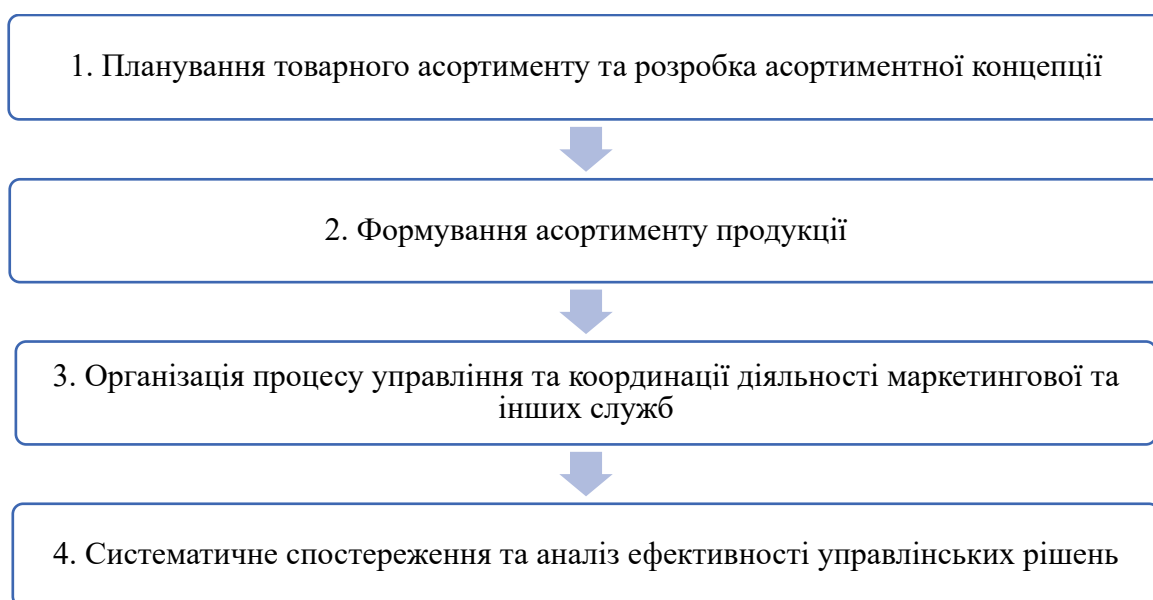


Рисунок 2.10 - Етапи управління асортиментною політикою ТОВ «Єврокар»

Джерело: створено автором на основі аналізу даних підприємства

Основними напрямками формування асортименту ТОВ «Єврокар» є: скорочення, розширення, стабілізація, оновлення та гармонізація асортименту.

Для ефективного управління товарним асортиментом на ТОВ «Єврокар» використовує метод ABC, який має на меті ранжування товарів за рівнем продажу за певний період. Тобто керівництво компанії аналізує динаміку продажів автомобілів за їх основними марками та присвоює кожній з них свою категорію. Тобто автомобіль, який продається в найбільших кількостях матиме категорію А, а в найменших категорію С.

Кінцевою метою прогнозування обсягів продажів ТОВ «Єврокар» є мінімізація запасів на складі саме тих автомобілів, які продаються в найменших кількостях, що допоможе компанії уникнути ризиків. Також, отримані прогнозні значення обсягів продажів можуть бути використані в якості вхідних даних при оптимізації закупівель та формуванні ефективного товарного асортименту ТОВ «Єврокар».

Отож, в підсумку можна стверджувати, що керівництво компанії працює над її розвитком, шляхом підбору оптимальної стратегії, яка власне позитивно вплинула на отримання прибутку у 2021 році та загальне покращення фінансового стану ТОВ «Єврокар». Проте даних дій недостатньо, саме тому нами будуть запропоновані ефективні способи покращення стратегічного управління збутовою діяльністю ТОВ «Єврокар», які будуть більш детально проаналізовані в наступному розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЄВРОКАР» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Напрямки удосконалення стратегічного планування збутової діяльності ТОВ «Єврокар»

Пристосування до нових умов змушує ТОВ «Єврокар» вносити істотні зміни в планування свого розвитку, основним завданням якого є забезпечення стійкої конкурентної переваги на мінливому галузевому ринку. Виявлено два ключових вектора стратегій підприємств: зміцнення присутності на місцевому ринку, перш за все шляхом поліпшення якості товарів та послуг, що вже надаються, а також розробка нових видів продукції за рахунок масштабних досліджень і розробок.

Місією ТОВ «Єврокар» є постійний розвиток автомобілів, що пропонує споживачам високоякісну продукцію, яка є необхідною і доступною для споживачів, забезпечує поступальний розвиток і стабільне зростання перспектив та розквіту співробітників.

Бачення ТОВ «Єврокар»: бути беззаперечним лідером, який продає автомобілі, гідні найвищої довіри з боку споживачів та партнерів.

Крім основних дій щодо вдосконалення планування продажів ТОВ «Єврокар», представлених на рисунку 3.1, необхідно також скоригувати і збутову політику. Це пов'язано з тим, що не завжди менеджери компанії працюють «погано», а потрібно поліпшити складові комерційної пропозиції компанії.

Повний цикл із впровадження змін завершиться приблизно через 3 місяці. При цьому вже через 1-1,5 місяці можна буде побачити перші позитивні результати, пов'язані з реорганізацією процесу продажів у компанії.

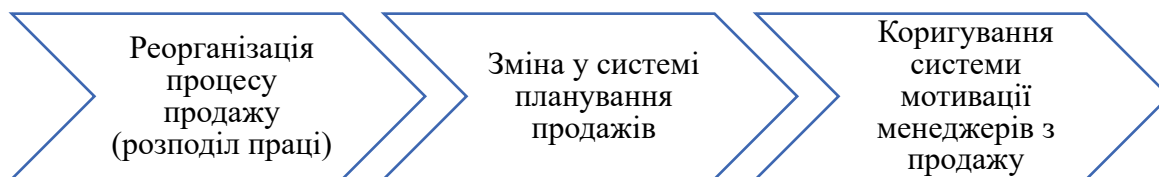


Рисунок 3.1 – Порядок впровадження змін до чинної системи продажів у ТОВ «Єврокар»

Джерело: зроблено автором

Правила продажу та інструментарій, що застосовується, диктує збутова політика, яка повинна включати комерційну, маркетингову та товарну складові.

Комерційну складова збутової політики ТОВ «Єврокар» повинна включати:

- норму загальної відносної націнки по компанії та окремим товарним групам;
- порогові рівні рентабельності за товарними групами;
- види базових прайс-листів із описом програм знижок для кожної групи клієнтів.

Йдеться про системне прогнозування фінансово-економічних показників. При цьому необхідно, щоб цією функцією займався спеціально виділений для цього фахівець, а не тільки комерційний директор індивідуально.

Завдань такого фахівця мають полягати у наступному (рис. 3.2).

Товарну складова включає насамперед, грамотно збалансований товарний портфель (портфель послуг), використання принципу ЖЦТ - «життєвого циклу товарних напрямів»: наявність як основних напрямів, які годують компанію, так і диверсифікація ризиків у вигляді розвитку нових «зростаючих» продуктів.

Інструменти довгострокової прив'язки клієнтів ТОВ «Єврокар» мають включати:

- збутові програми лояльності клієнтів;

– Trade-маркетингові заходи для оптових клієнтів або «товаропровідної мережі».

обробка електронних прайс-листів основних конкурентів	• Прорахунок статистичних показників «дисперсії» (розкиду цін), що показує позиційне відхилення рівнів цін конкурентів та ТОВ «Єврокар» від середньоарифметичного рівня, що дозволить оперативно реагувати зміну цін окремих товарних груп та не втратити прибуток • перерозподіляти націнку між окремими товарними позиціями в рамках витримання загальної норми по товарному портфелю в цілому, проводити «оздоровлення» товарного асортименту
розрахунок порогів абсолютної та відносної торгової націнки	• Рівень торгової націнки має визначатися позиційно (тобто на кожну позицію окрему) за максимально-допустимого рівня коридору формування конкурентоспроможної ціни. Адже при значних оборотах компанії – втрата в 1 грн з одиничної товарної позиції може вилитися у значну суму втраченого прибутку
прогнозування очікуваних фінансових результатів діяльності	• Відбувається на основі операційною системи, під якою повинна матися на увазі не система таблиць Excel, схильність до яких мають багато фінансистів, а наявність у компанії єдиної системи обліку та планування, що поєднує в собі діяльність усіх відділів компанії. В даний час ринок програмних продуктів багатий на пропозиції подібних інформаційних систем

Рисунок 3.2 – Завдання фахівця із прогнозування збуту в ТОВ «Єврокар»

Джерело: зроблено автором

Виконання запропонованих заходів дозволить ТОВ «Єврокар»:

- мати чітку стратегію зростання каналами збуту (виражену плановими цифрами);
- швидко реагувати на дії конкурентів;
- мати унікальну торгову пропозицію.

Всі перераховані вище пропозиції дозволять не тільки поліпшити роботу компанії в цілому, але і дозволять з найбільшим ефектом переформатувати роботу відділу продажів.

Схематично запропонована система планування продаж автомобілів ТОВ «Єврокар» представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Системний підхід до організації планування продаж в ТОВ «Єврокар»

Організація планування продаж	Бажаний ефект
1. Фінансовий план підприємства (валовий дохід, прибуток)	Відстежити джерела отримання додаткового прибутку та оптимізувати витратну частину
2. План - факт відділу	Точка беззбитковості + планова норма прибутку. З урахуванням конкурентного ціноутворення. План продажів за каналами збуту
3. План менеджерів (загальний)	Показує вклад менеджерів та можливе закріплення менеджерів за каналами збуту
4. План менеджерів (індивідуальний)	Вирівнювання вкладу кожного менеджера та підтягування відстаючих
5. План за категоріями (товарів)	Показує структуру асортиментного портфеля. Показує структуру прибутковості за категоріями. Показує ключові напрями продажів (сегменти, канали). Показує, за рахунок яких сегментів компанія недоотримує прибутку

Джерело: зроблено автором

Крім того, часто менеджери ТОВ «Єврокар» не виконують плану через те, що змушені займатися не тільки продажами безпосередньо, а й додатковими функціями. При реструктуризації відділу продажів необхідно провести поділ функціональних обов'язків співробітників.

Необхідно, щоб структура відділу продаж ТОВ «Єврокар» з лінійної (коли кожен менеджер зайнятий абсолютно всіма функціями: від залучення клієнтів до обслуговування проходження замовлення та походом на склад) змінилася до дивізійної структури продажу. Коли створюються міні-підгрупи («дивізіони»), що складаються із фахівців різного профілю), але взаємопов'язані системою мотивації на загальний командний результат. Запропонована схема побудови організаційної структури відділу продажу ТОВ «Єврокар» за дивізіональним принципом представлена на рисунку 3.3.

Також, як уже зазначалося, необхідно відмовитися від схеми планування продажів, що існує в компанії, коли фінансовий відділ «диктує» відділу продажів рекомендований БДР (бюджет доходів-витрат) і прив'язує до нього примусовий

план з продажу. При цьому всі витрати, необхідні для підтримки роботи відділу продажу урізаються.



Рисунок 3.3 – Пропонована організаційна структура відділу продажу ТОВ «Сврокар»

Джерело: зроблено автором

Додатковий прибуток ТОВ «Сврокар» намагається отримати за рахунок завищеної товарної націнки, не використовуючи ефективних «продажних» схем. В результаті, як це було, наприклад, у 2021 р., виникає «касовий розрив», план, як і раніше, відділом не виконується, і в команді зростає невдоволення. Якщо існуючу систему планування не змінювати, а також почати застосовувати штрафні заходи, вважаючи, що тільки менеджери відділу продажів працюють погано, то можлива ситуація звільнення всієї команди менеджерів (разом із напрацьованою клієнтською базою).

Вважаю, що планування продажів має відбуватися за іншою схемою: прицільним «точковим» підходом і у відділі продажів має активно використовуватись бюджетування.

За такого підходу менеджер наприкінці кожного звітного місяця (чи кварталу) повинен давати власний прогноз продажів своїм клієнтам на майбутній робочий період (місяць, квартал). Звісно, менеджери намагатимуться занизити такий прогноз, щоб не встановили завищені планові показники, і тому слід запровадити поправочні коефіцієнти - рівні ймовірності здійснення угоди (замовлення): 50 %, 80 %, 100 %.

Крім того, уникнути ситуації «розмитих» прогнозів можна буде за рахунок наступного підходу, наведеного в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Параметри організації пропонованої системи планування продаж в ТОВ «Єврокар»

Параметр планування	Принцип роботи
Матриця потенціалу клієнтів (АВС-угруповання). Результат: у відділі з'являється список клієнтів групи «Потенціал». Тільки за рахунок допродажу таким клієнтам можна швидко збільшити рівень продажів. Слід виділити таких клієнтів та контролювати індивідуально.	Всі клієнти розбиваються за групами: за загальним внутрішнім товарообігом та за рівнем рентабельності (або часткою закупівель нашого асортименту в загальному обороті клієнта). Відрізняється від базового АВС-аналізу тим, що дозволяє виявити групу великих клієнтів, які відвантажуються у компанії на невеликі суми за залишковим принципом. Надалі це допоможе «перебити» постачальників, які існують у такого клієнта. Політика витіснення конкурентів.
Технологічність продажів Результат: прискорюється час проходження кожним клієнтом процесу погодження замовлення. Підвищується якість «дожиму» клієнтів до замовлення. Збільшується кількість замовлень.	Для оцінки швидкості та якості роботи менеджера із клієнтами використовується CRM-система. У разі її відсутності можна використовувати звіт «Воронка продажу». Показує кількість клієнтів, що знаходиться на кожній стадії угоди у кожного менеджера. Саме на стадії «дожиму» може зависати велика кількість клієнтів, які перебувають у менеджера у розробці (як нових, так і працюючих). З цією метою до системи мотивації менеджера сліду «прив'язати» додатковий коефіцієнт «чіпляння» клієнтів. Наприклад: із загальної кількості клієнтів менеджера на стадії узгодження замовлення має бути не менше 35 % клієнтів. За норматив береться коефіцієнт кращого менеджера і транслюється інших.
Асортиментна карта Показує "зустрічний попит ринку" (клієнтів). Допомогає провести оздоровлення (ротацію) асортименту компанії, забезпечити додатковий продаж за рахунок затребуваних видів послуг (товарних груп).	По кожному клієнту будується асортиментна матриця: відображається не лише з якими категоріями нашого товару (послуг) працює клієнт. Але насамперед відображається загальна «ємність» клієнта. Тобто які марки авто клієнт вибирає в інших постачальників (конкурентів компанії). Якими марками авто ТОВ «Єврокар» може замінити конкурентів. Політика товарозаміщення.

Джерело: зроблено автором

Таким чином, за такої прозорої системи очікувані показники розвитку обороту клієнтських груп (прогноз продажу, план розвитку клієнтів) очевидні та передбачувані.

Також при ABC-аналізі необхідно використовувати техніку перехресних таблиць (OLAP-кубів). Залежно від стратегічних збутових цілей (наприклад, «збільшити рентабельність конкретної клієнтської групи», «підняти частку товарної групи Skoda Octavia у загальних відвантаженнях») як «осі» таблиць можуть використовуватися необхідні параметри. При придбанні програмного продукту, про який говорилося вище, програмістам доопрацювати необхідні налаштування в базі буде нескладно.

Крім перелічених вище заходів, необхідно також стежити, щоб у роботі ТОВ «Єврокар» не виникало ситуацій, коли менеджери відділу продажів успішніше продають популярний у клієнтів асортимент (HotLine), посиляючись на те, що «решта товару йде погано». Це типове заперечення слабких продавців – «клієнти кажуть, що дорого». Сильний продавець наголошує не на ціні, а вміє обігравати рівень цін конкретними перевагами товару та наданими за рахунок них вигодами.

Для уникнення подібних ситуацій, а також збільшення продажів неключового (решти) асортименту в ТОВ «Єврокар» слід планувати використання наступних інструментів:

- Програми "Марка місяця". Цільовою товарною групою може бути «неходовою» група товару на складі, неліквіди, що зависли, надлишок товарного запасу - які треба швидко продати. За кожним менеджером розраховується середній рівень продажів цільової марки (групи товарів) за кілька останніх місяців, і озвучується запланований на поточний місяць відсоток приросту рівня продажів до середнього. При цьому необхідно преміювати менеджерів, які показали максимальний темп приросту.

- Використання у системі мотивації планових Smart-задач. На відміну від постійно діючих крі-задач (оборот, прибуток, кількість нових клієнтів), на необхідний період можна «включати» і звані проектні (тимчасові) Smart-задачі. Наприклад, "збільшення частки супутнього асортименту в замовленнях клієнтів до

15%". Або «частка продажів Skoda Fabia у загальному обсязі продажів менеджера має становити не менше 40%». При цьому рівні часток повинні бути точно прораховані виходячи з реально-досяжних показників збільшення ефективності роботи менеджера, а не визначені експертним шляхом зі стелі, або тому що ми так хочемо.

Наведемо приклад планування «прив'язування» до системи мотивації менеджера Smart-задач (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Приклад планування системи збалансованих показників для ТОВ «Єврокар»

Показник	Частка	План	Факт	Виконання, % S=4/3	% Виконання * Частку
1	2	3	4	5	6 = 5 * 2
Fix			25 000		
КРІ (ключові завдання: Комерційний результат)	60%	200 000	204 000	102	37%
прибуток	60%	7	7	100	18%
нові клієнти (замовлення)	30%				6%
збирання платежів (ДЗ); проведення звірок із клієнтами	10%	0	0		
Стандарт (поточна діяльність/ефективність)	10%				
заповнення CRM	30%	100%	100%	100%	3%
відвідування щоденних зборів відділу	10%	100%	100%	100%	1%
розрахунок КП (нових замовлень)	50%	45	40	88,90%	4%
щотижнева здавання звітів, що задовольняють критеріям якості	10%	100%	95%	95%	1%
СМАРТ (проектні роботи, завдання)	30%	100%	100%	100,00%	
бюджетування продажу (прогноз по клієнтам; оплати)	34%	100%	100%	100,00%	10%
робота на виставці	33%	100%	100%	100,00%	10%
навчання нового менеджера	33%	100%	100%	100,00%	10%
ІКС (загальна рез-ть співробітника)					100,10%
Бонус (премія)	18 360				

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
min < ПРИБУТОК> 50 000	2%		100 001 < ПРИБУТОК> 250000	7%
50 001 < ПРИБУТОК> 100 000	4%		ПРИБУТОК> 250 001	9%

Джерело: зроблено автором

Вважається правильним, коли частка премії (бонусу) у загальному сукупному доході менеджера становить 60 – 70 %. У наведеному прикладі описана схема мотивації Менеджера по залученню нових клієнтів, основний наголос якого робиться на залучення нових клієнтів та проектні (що забезпечують виконання цього параметра завдання).

Щаблі переходу на кожен новий плановий рівень показника повинні бути поступовими. Наприклад, якщо частка продажу окремого менеджера в загальних продажах відділу становить 8%, то йому легше вийти на рівень 15%, ніж стрибнути відразу на 33,3% (якщо у відділі працює три особи, і ми припускаємо, що внесок кожного має бути рівним).

Корисно контролювати як загальне виконання плану продажів кожним менеджером так і відстежувати виконання плану за певний період (за відпрацьоване число днів місяця). Особливу увагу при цьому слід приділяти порівнянню таких показників, як:

- загальний відсоток виконання плану по відділу з відсотком виконання кожного менеджера (виявляти причини відставання та «підтягувати» відстаючих);
- загальний денний плановий продаж по відділу на день з показником денного продажу кожного менеджера (не варто допускати авральної ситуації у відділі, коли намагаються виконати план за останній робочий тиждень місяця);
- сума відхилення від плану періоду, яку менеджеру доведеться «добирати» додатково за робочі дні, що залишилися.

Крім того, можна запропонувати таку систему нарахування бонусів менеджерам із продажу.

Наприклад, менеджер ТОВ «Єврокар» займається реалізацією двох видів товарів – Skoda Octavia та Skoda Fabia. При цьому заробіток на цих товарах неоднаковий. Необхідно диференціювати і мотивацію менеджера, наприклад, виставивши різні відсотки від обсягу продажів. Для Skoda Octavia - 10%, для Skoda Fabia - 5%. Очевидно, що з такою мотивацією менеджер продаватиме здебільшого авто Skoda Octavia, при цьому продаж Skoda Fabia також важливий, адже краще заробляти на двох марках авто, ніж на одній.

Крім того, при формуванні плану продажів необхідно завжди пам'ятати про вплив наступних факторів і формувати плани продажів, враховуючи їх:

- сезонна динаміка продажів (залежно від пори року, сезону, місяця);
- загальна динаміка ринку (розвивається він чи скорочується);
- вплив конкурентів (будь-які їхні дії, які можуть вплинути на продажі, причому як негативно, так і позитивно);
- зміни у законодавстві (будь-які зміни у законодавстві, у тому числі митному, податковому, трудовому, положеннях з бухгалтерського обліку впливають на конкурентоспроможність потенційних партнерів та покупців, а отже, і на продаж);
- товарний асортимент (збільшується/зменшується, включаються до нього нові товари, послуги або, навпаки, виключаються ті чи інші товари та послуги);
- ціноутворення (підвищення або зниження цін на певну продукцію, зміна цінової політики організації - впровадження нової системи знижок, надання товарних кредитів тощо);
- покупці;
- канали збуту;
- співробітники;
- активність компанії на ринку (всі заходи, що проводяться організацією з просування своєї продукції на ринку: рекламні кампанії, маркетингові заходи, промоушн-акції зі стимулювання продажів, знижки, лотереї, конкурси тощо).

Отож, запропонована програма щодо планування продаж та роботи відділу збуту в ТОВ «Єврокар» дозволить підняти загальну ефективність відділу збуту та покращити загальні фінансові показники компанії. Адже чим більше будуть мотивовані менеджери зі збуту, тим більше вони зароблятимуть і для компанії.

3.2. Обґрунтування запропонованих напрямків

Отож, для того, щоб впровадити запропонований стратегічний план на ТОВ «Єврокар» пропонуємо ввести електронне управління підприємство, що дозволить отримати економію ресурсів та оптимізувати бізнес-процеси. Мною пропонується впровадити CRM-систему на базі створення «Цифрового підприємства» за допомогою якої можна ефективно управляти всіма процесами в ТОВ «Єврокар».

Для цього пропоную впровадити CRM-систему, яка на мою думку суттєво підвищить ефективність використання корпоративних інформаційних систем в ТОВ «Єврокар». Керівництво ТОВ «Єврокар» бачитиме вузькі місця і робитиме відповідні дії для їх мінімізації. Основні етапи реалізації детально наведено в таблиці 3.4

Етапи реалізації програми «Цифрове підприємство» на ТОВ «Єврокар»:

1-й етап: Навчання працівників та побудова бізнес-процесів

На даному етапі виконується навчання менеджменту та дотичних працівників ТОВ «Єврокар» за такими напрямками:

- Теоретичне навчання та дослідження умов роботи CRM-систему та здобування відповідних навичок працівниками ТОВ «Єврокар» та на основі положень «Статуту проекту».

- Навчання відбувається у зазначені терміни, які є обмеженими і постійно контролюються керівництвом ТОВ «Єврокар».

Таблиця 3.4 – Етапи реалізації впровадження CRM-системи на ТОВ «Єврокар»

Основні витрати на реалізацію	Учасники та відповідальність
Інвестувати 10 000 доларів для впровадження CRM системи для керування персоналу в ТОВ «Єврокар»; Здійснити дослідження ринку та визначити найкращу CRM системи для автоматизації рекрутингу; Створити запит розробнику, врахувавши всі вимоги до майбутньої CRM системи; Запуск нової CRM системи автоматизації рекрутингу; Провести дослідну експлуатацію з навчанням працівників відділу Talent Acquisition щодо використання нового програмного забезпечення.	HR-менеджери, фінансові менеджери, менеджери з управління ризиками, програмісти, розробники компанії, в якій будуть замовлятися послуги. За розробку CRM системи відповідальні розробники іншої компанії, в якій будуть замовлятися послуги. За визначення та оформлення вимог майбутньої системи відповідальні HR-менеджери вищої та середньої ланок, фінансові менеджери, менеджери управління ризиками. За впровадження CRM системи, дослідну експлуатацію та навчання працівників відділу Talent Acquisition відповідальні розробники компанії, в якій будуть замовлятися послуги, програмісти.
Мета впровадження	Ресурси необхідні для впровадження
Запропоновані напрямки автоматизації дозволять підвищити якість рекрутингу, що своєю чергою зменшить термін закриття вакансії на 30 %.	Фінансові ресурси – 10 000 доларів на розробку CRM системи, навчання персоналу використання нового програмного забезпечення, адаптацію + 600 доларів Місячна виплата за використання людські ресурси – використання наявних спеціалістів та працівників компанії-розробника CRM системи.

Джерело: зроблено автором

Практичне впровадження інформаційної системи з інформаційного управління на ТОВ «Єврокар» має включати чотири основні етапи (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Основні етапи реалізації інформаційної системи управління на ТОВ «Єврокар»

Джерело: зроблено автором

Для того, щоб організувати навчання працівників ТОВ «Єврокар» потрібно забезпечити їх відповідною технікою та надати кожному персональний комп'ютер.

Навчання відбувається у формі лекцій, демонстрації роботи по конфігурації системи на довільному комплекті CRM-системи та в процесі якого відбувається отримання відповідних навичок роботи з цією системою.

Саме навчання відбувається одночасно з моделюванням системи. Саме на цьому етапі відбувається формування бізнес-процесів ТОВ «Єврокар», які вже є в системі. Для того, щоб ці бізнес-процеси постійно відбувались необхідно проводити робочі зустрічі та документувати поточні бізнес процеси ТОВ «Єврокар», основні проблемні питання та інформаційно-технологічні аспекти впровадження майбутніх бізнес-процесів в системі SAP IT-Enterprise.

Також вадливо розробити основні рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів та утвердити основні моделі бізнес-процесів.

Основними результатами даного етапу для ТОВ «Єврокар» є затверджені моделі бізнес-процесів та затверджені основні критерії щодо завершення етапу конфігурації та реалізації його на практиці.

2-й етап: Поєднання системи і процесів в єдине ціле.

Його ціль - налаштувати систему інформаційного управління ТОВ «Єврокар» на основі погоджених бізнес-процесів з використанням CRM-системи. Реалізації даного етапу відбувається через наступні роботи:

1. Формування цілісної системи з врахуванням особливостей ТОВ «Єврокар»
2. Формування та реалізація контрольного прикладу, який має ґрунтуватись на даних, які є реальними та обмеженими за обсягом.
3. Реалізація в практичній діяльності контрольного прикладу на основі моделі бізнес-процесу «як повинна бути» на підготовлених даних.
4. Аналіз основних результатів реалізації контрольного прикладу.
5. Розробка посадових інструкцій, які дають детальний опис специфіки роботи з системою кінцевих користувачів на основі затверджених бізнес-процесів.
6. Впровадження та тестування потрібного комплексу технічних засобів
7. Розроблення деталізованого плану заходів для введення системи в дію.

Результатом завершенням другого етапу є ефективне налаштування системи відповідно до моделі бізнес-процесу «як має бути».

3-й етап: Введення в дію.

Його реалізація розпочинається з використання системи в щоденних бізнес-процесах на ТОВ «Єврокар» та вимагає виконання наступних робіт:

1. Отримання згоди керівництва ТОВ «Єврокар» на введення системи в дію.
2. Підготовка довідкової інформації та введення її в базу даних системи, які є потрібними для початку експлуатації системи на основі певних бізнес-процесів.
3. Розробка програми та здійснення навчання кінцевих користувачів менеджментом ТОВ «Єврокар».
4. Підтримка на постійній основі користувачів системи командою з впровадження ТОВ «Єврокар» на етапі введення в дію.

5. Затвердження та погодження з керівництвом ТОВ «Єврокар» технічного акту про завершення етапу введення в дію.

6. Складання загального технічного акту про завершення даного етапу.

4-й етап: Вдосконалення та підтримка.

Даний етап починається відразу після введення системи в дію та відбувається протягом періоду функціонування комплексної інформаційної системи на ТОВ «Єврокар» і потребує виконання наступного ряду робіт:

1. Консультація на постійній основі ТОВ «Єврокар» у разі зміни бізнес-процесів та доробка окремих функцій під замовлення.

2. Покращення основних версій системи.

3. Надання консультацій щодо нових версій системи.

4. Впровадження в дію нових модулів системи.

5. Повний контроль системи та виявлення необхідності в проведенні змін зі сторони ТОВ «Єврокар» команди, яка проводить дані роботи.

Отож, на основі впровадження в дію комплексної системи «Цифрове підприємство» ТОВ «Єврокар» матиме наступні конкурентні переваги за такими напрямками:

1. Прийняття управлінських рішень буде оперативним та ефективним та включатиме:

- Повний захист інформації від спотворення.
- Щоденний моніторинг щодо обробки даних та відображення усіх операцій.

- Розробку остаточних показників щодо оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «Єврокар».

- Вчасне надходження точної інформації для прийняття управлінських рішень та графічну побудову аналітичних таблиць за будь-який період.

- Вчасне виявлення основних проблем за ключовими напрямками діяльності ТОВ «Єврокар» та їх своєчасне лімітування.

2. Покращення поточного планування та прогнозування, адже правильність інформації за певний період часу дає більші та ширші можливості для застосування

методів економіко-математичного моделювання, планування, статистики, прогнозування та діагностики фінансово-господарської діяльності ТОВ «Єврокар».

3. Керування продажами послуг та закупками необхідних товарів для офісу ТОВ «Єврокар»:

- Використання системи, яка дозволяє здійснити сортування даних згідно замовлень та клієнтів, які їх зробили.
- Визначення оптимального рівня закупівлі канцтоварів та робота з основними постачальниками щодо оптимізації цін.
- Визначення етапу на якому знаходиться замовлення.
- Аналітика неприйнятих та проданих послуг на основі обробки замовлень
- Покращення системи збуту та специфіки співпраці з партнерами: клієнтами та постачальниками.
- Формування реальних термінів щодо надання консультацій на рахунок оподаткування.
- Аналітика ефективності щодо співпраці відділів щодо ефективного продажу послуг.

4. Покращення асортиментної політики ТОВ «Єврокар»:

- Введення класифікатора послуг, які реалізовує компанії та сортування їх за асортиментом.
- Аналітика продажів на основі асортименту послуг.
- Аналітика маржинальності кожної асортиментної групи на основі аналізу основних витрат та дохідності з продажу тієї чи іншої послуги з цієї групи.
- Дослідження та аналітика кривої продажів за асортиментом та визначення основних факторів, які повпливали на продажі.
- Аналітика основного потенціалу асортиментних груп послуг.
- Управління прибутком через покращення асортиментної та товарної політики підприємства.

5. Результативне управління прибутком та витратами ТОВ «Єврокар»:

- В управління витратами та доходами використання тільки маржинального підходу.
- Постійне оновлення інформації щодо рівня основних та додаткових витрат на підприємстві.
- Оцінювання реальної собівартості певного товару.
- Ціноутворення відбувається на основі маржинального підходу..
- Управління прибутком здійснюється через отримання даних про реальний рівень витрат, які несе компанія.

6. Чітко сформована база даних є зручною для відділів ТОВ «Єврокар», які розташовані відносно далеко один від одного. Саме використання сучасних технологій допомагає пришвидшити процес передачі даних та їх опрацювання відділами, які територіально далеко один від одного.

7. З'єднання основних даних ТОВ «Єврокар» в єдине ціле.

Акумулювання, обробка, передача, контроль і аналіз даних в єдиній системі, формування консолідованої внутрішньої фірмової управлінської звітності. Введення даних в єдину систему співробітниками, відповідальними за надходження первинної інформації забезпечує контроль за коректністю даних, а також можливість обробки інформації на різних стадіях процесу фінансово-господарської діяльності. Оперативне надходження повної інформації про діяльність ТОВ «Єврокар» для управлінських цілей.

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів

Отож, для впровадження Комплексної інформаційної системи «Цифрове підприємство» на ТОВ «Єврокар» необхідно виконати чотири основних етапи які поєднують у собі стадії від навчання персоналу до підтримка введеної системи, а її реалізація поліпшить діяльність компанії (рис. 3.5)

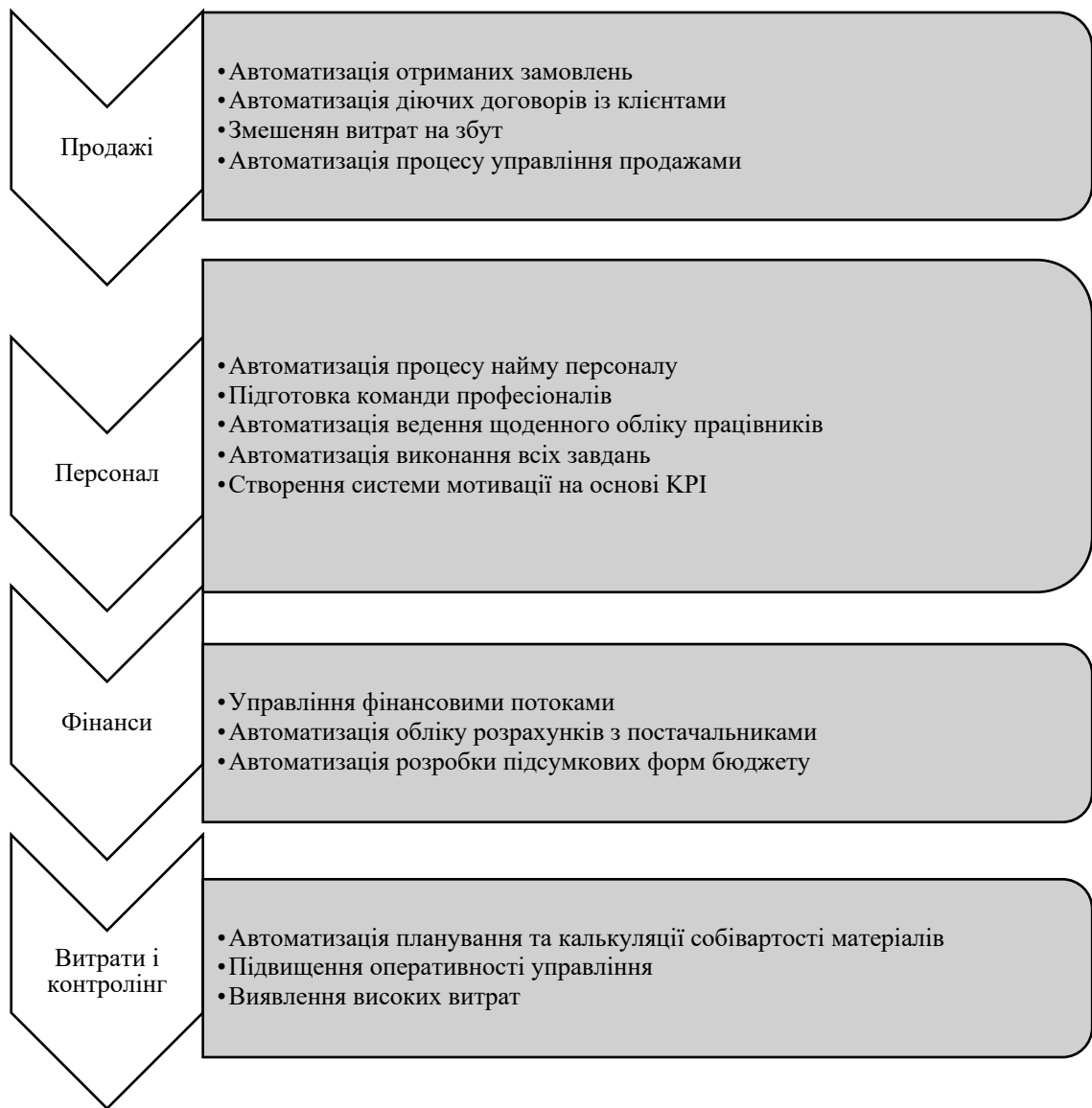


Рисунок 3.5 – Комплексна інформаційної системи інформаційного управління «Цифрове підприємство» на ТОВ «Єврокар»

Джерело: розроблено автором

Детальніше про вплив комплексної системи інформаційного управління «Цифрове підприємство» наведено на рис. 3.6.



Рисунок 3.6 – Вплив комплексної інформаційної системи управління на діяльність ТОВ «Єврокар»

Джерело: розроблено автором

В підсумку пропонуємо визначити економічний результат від провадження інформаційної системи управління підприємством «Цифрове підприємство» в процесі управління персоналом ТОВ «Єврокар».

Отож, пропонуємо визначити вплив CRM-системи на показники збутової діяльності ТОВ «Єврокар» (табл. 3.5.)

Таблиця 3.5 – Аналіз впливу CRM-системи на показники збутової діяльності ТОВ «Єврокар»

Показник	До запровадження CRM-системи	Після запровадження CRM-системи	Зміна +/-
Чистий дохід від реалізації тис. грн.	3450867	3554393,01	103526
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	214245	219386,88	5141,88
Інші операційні доходи, тис. грн.	60155	60937,015	782,015
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	138424	141884,6	3460,6
Інші фінансові доходи, тис. грн.	137411	138785,11	1374,11
Інші доходи, тис. грн.	87076	89252,9	2176,9
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	65 277	67039,479	1762,479
Чистий фінансовий результат (прибуток /збиток, тис. грн.	64418	66350,54	1932,54

Отож, ми бачимо, що із впровадженням CRM-системи показник прибутковості компанії виросли в середньому на 1-3%.

На основі вище запропонованої CRM-системи нами була складена матриця КПІ (Додаток Б) для кращої мотивації менеджерів ТОВ «Єврокар» з продажу автомобілів та було запропоновано запровадити їх преміювання, яке б мало прямо пропорційно вплинути на збільшення як заробітної плати менеджерів зі збуту так і прибутку компанії в цілому. Пропоную дослідити премії та додаткові бонуси, які засвідчують ефективність роботи працівників та визначити суму мотивації для кожного з них в грошовому еквівалентах.

Таблиця 3.6 – Аналіз премій та додаткових бонусів для менеджерів з продажу автомобілів на ТОВ «Єврокар»

Премії	До впровадження системи мотивації		Після впровадження системи мотивації		Зміна, +/-	
	К-ть працівників, чол.	Сума премій, грн	К-ть працівників, чол.	Сума премій, грн	К-ть працівників, чол.	Сума премій, грн
Підписання договору з новим клієнтом на суму 2,5 млн. грн	0	15000	1	15000	1	0

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7
Підписання договору з новим клієнтом на суму 1,5 млн. грн	0	10000	1	10000	1	0
Підписання договору з новим клієнтом на суму 1 млн. грн	1	8000	0	8000	-1	0
Підписання договору з новим клієнтом на суму 500 тис. грн	1	5000	2	10000	1	5000
Отримання позитивних відгуків та грамот від клієнтів	2	4000	3	6000	1	2000
Премія відвідуваність	7	3500	7	3500	0	0
Всього	11	20500	35	44500	24	24000

Джерело: розроблено автором

Отже аналізуючи прогнозований ефект від впровадження преміювання менеджерів із продажу автомобілів на ТОВ «Єврокар», бачимо, що прогнозовано кількість премій та бонусів має збільшитися на 62,21%, так як запропоновані показники є досяжними і стимулюватимуть менеджерів ефективніше виконувати свою роботу і працювати на результат. Одним із найбільших стимулів стане прив'язаність до премії на підписання угоди з клієнтом на суму понад 2 млн. грн.. Так як менеджер з продажу буде прив'язаним до пошуку нових клієнтів, він буде зацікавлений в тому щоб мати більше клієнтів щомісяця. Це, по-перше, стимулювати його швидше завершити справу з діючим клієнтом і не затягувати процес, а по друге збільшувати кількість нових клієнтів. Отже, на мою думку таке преміювання буде сильним фінансовим стимулом для менеджерів з продажу автомобілів ТОВ «Єврокар» і позитивно вплине на загальний результат діяльності підприємства в цілому.

Також, як один із показників мотивації менеджерів, пропоную запровадити місячні звіти від працівників, які по-перше дадуть змогу керівництву побачити реальну картину зайнятості своїх працівників, а по друге за результативністю такого звіту запровадити премію менеджеру з продажу автомобілів у розмірі 2000

грн, який використав свій час результативно і приніс дохід компанії. Показники, по яких буде робитися звіт і їх релевантності наведені на рис. 3.7.

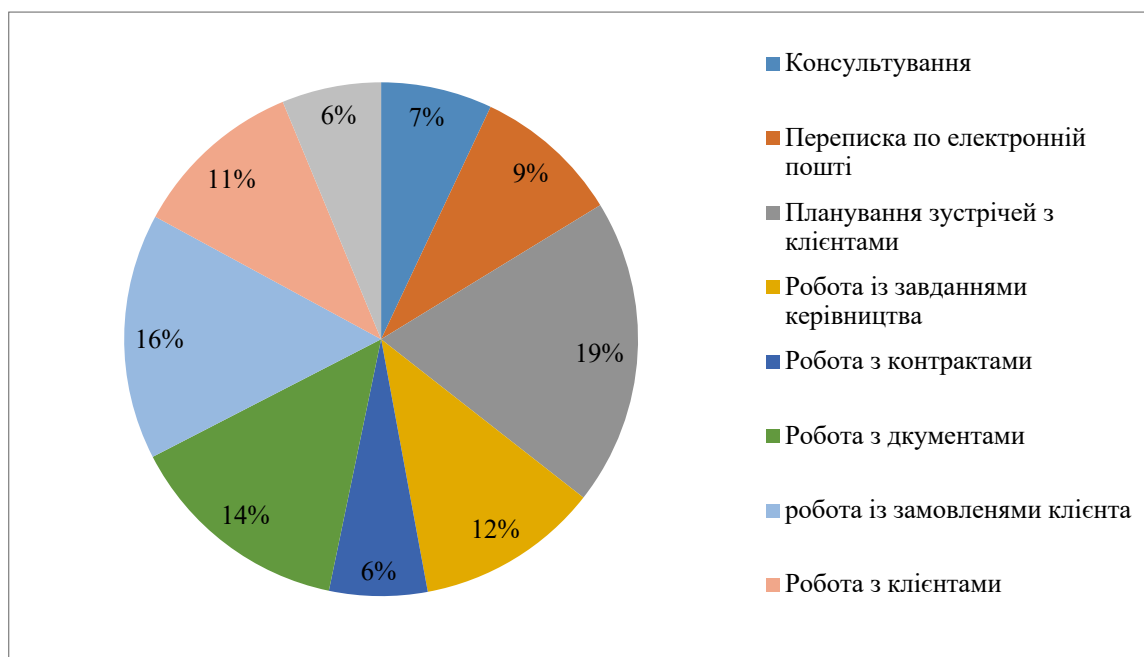


Рисунок 3.7 – Показники звіту по аналізі робочого часу менеджера з продажу автомобілів ТОВ «Єврокар»

Джерело: розроблено автором

Згідно аналізу рисунка 3.7, можемо побачити, що для більшої ефективності менеджерам з продажу автомобілів ТОВ «Єврокар» потрібно приділяти більше часу на планування зустрічей, адже зустріч з потенційними клієнтом може перерости у підписання з ним договору, саме при зустрічі формується довіра між клієнтом і виконавцем. Наступним на що потрібно звернути увагу при планування часу – це робота із замовленнями клієнта та роботі з документами, адже потрібно слідкувати за правильністю контрактів та за сплатою дебіторської заборгованості.

Отож чим більш вмотивованішими будуть менеджери з продажу автомобілів ТОВ «Єврокар» тим більший результат вони даватимуть, адже коли компанія оцінює працівника відповідно результат неодмінно буде високим.

ВИСНОВКИ

Організація збутової діяльності для підприємства є одним із найважливіших складових його функціонування. Збутова діяльність забезпечує підприємство основним - грошовим потоком щодо його функціонування. Саме від постановки та розвитку збутової діяльності на підприємстві залежить його ринковий успіх чи поразка. Ефективність організації збутової діяльності залежить від організаційної взаємодії відділів що пов'язані з іншими складовими підприємства - маркетингом, логістикою, сервісними службами та багато в чому вона залежить від вибору посередників при просуванні продукції до споживача.

Отож, було визначено, що для повноцінного аналізу ефективності збутової діяльності можна поєднати кілька відомих та універсальних методів, можливих для адаптації до ситуації у конкретній компанії. Мною був розглянутий метод ABC аналізу, з допомогою якого групи продукції розбиваються за рівнем впливу на загальний результат. Матриця Бостонської консалтингової групи є класичним універсальним інструментом для аналізу асортиментного портфеля організації. Також важливими є використання математичних методів, зокрема, методу лінійного програмування.

Важливим фактором стимулювання збуту є інформування споживачів про ціну товару. Ціна допомагає подолати труднощі, які виникають у споживачів в процесі вибору, пов'язані з тим, що на ринку присутня велика кількість схожих за своїми властивостями товарів і послуг. Таким чином, стратегічне управління збутом і послідовне виконання поставлених завдань дозволить підприємству завоювати конкурентні переваги і забезпечити фінансову стабільність в умовах динамічного зовнішнього середовища.

ТОВ «Єврокар» є офіційним дилером автомобілів Skoda в Україні, яка працює на ринку з 2003 року та має мережу представництв по всій Україні, що робить компанію надійним постачальника автомобілів. Отже, дослідивши основні фінансові-економічні показники, ми бачимо їхнє покращення в 2021 році в

порівнянні з 2020 роком. В основному покращення відбулись в зростанні чистого прибутку на 64418 тис. грн в порівнянні з 2020 роком, адже компанія протягом двох останніх років зазнавала незначних збитків. Позитивним є зменшення фінансових витрат у 2021 році в порівнянні з 2020 та зменшення суми сплачених податків на 4733 тис. грн. Ми можемо з упевненістю сказати, що «ТОВ «Єврокар» покращила свої фінансові результати у 2021 році, що є результатом ефективного керівництва та командної роботи менеджменту.

Ринок легкових автомобілів переживає сьогодні не найкращі часи, а більша частина внутрішнього попиту покривається за рахунок імпорту готових автомобілів, відповідно, кошти від реалізації автомобілів в Україні інвестуються в закордонні виробництва, а вітчизняна галузь автомобілебудування не отримує необхідних інвестицій у розвиток. За кількістю автомобілів на душу населення Україна значно поступається економічно розвиненим країнам і країнам ЄС. Щодо мого досліджуваного підприємства, було виявлено, що авто марки Skoda користуються популярністю в українців і ТОВ «Єврокар» має великі перспективи на ринку України.

Отож, в підсумку можна стверджувати, що керівництво компанії працює над її розвитком, шляхом підбору оптимальної стратегії, яка власне позитивно вплинула на отримання прибутку у 2021 році та загальне покращення фінансового стану ТОВ «Єврокар». Проте даних дій недостатньо, саме тому будуть запропоновані ефективні способи покращення стратегічного управління збутовою діяльністю ТОВ «Єврокар», які були більш детально проаналізовані в попередніх розділах магістерської роботи.

Застосування методики розробки стратегічного плану розвитку ТОВ «Єврокар» на основі збалансованої системи показників допоможе вирішити такі завдання всередині досліджуваного підприємства: визначити раціональні обсяги виробництва продукції та їх фінансування, збільшити або запровадити нові продукції з метою збільшення прибутку, збільшення частки ринку та зростання конкурентоспроможності, скоротити кадровий дефіцит, використовуючи нові види

мотивації персоналу та підвищити виробничу, соціальну та економічну ефективність.

Отже аналізуючи прогнозований ефект від впровадження преміювання менеджерів із продажу автомобілів на ТОВ «Єврокар», бачимо, що прогнозовано кількість премій та бонусів має збільшитися на 62,21%, так як запропоновані показники є досяжними і стимулюватимуть менеджерів ефективніше виконувати свою роботу і працювати на результат. Одним із найбільших стимулів стане прив'язаність до премії на підписання угоди з клієнтом на суму понад 2 млн. грн.. Так як менеджер з продажу буде прив'язаним до пошуку нових клієнтів, він буде зацікавлений в тому щоб мати більше клієнтів щомісяця. Це, по-перше, стимулювати його швидше завершити справу з діючим клієнтом і не затягувати процес, а по друге збільшувати кількість нових клієнтів. Отже, на мою думку таке преміювання буде сильним фінансовим стимулом для менеджерів з продажу автомобілів ТОВ «Єврокар» і позитивно вплине на загальний результат діяльності підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. №4(37). С. 88-95
2. Спільник І. В., Загородна О.М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2020. Том 24. № 2. С. 130-140.
3. Сакун А. Ж. Логістичне забезпечення організації збутової діяльності. *Таврійський науковий вісник: зб. наук. пр.* 2018. Вип. 72. С. 230-236.
4. Матвієць О. В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11(2018). С. 116-121.
5. Kryvovyazyuk, I., Smerichevskiy, S., Myshko, O., Oleksandrenko, I., Dorosh, V. and Visyna, T. (2020). Application of Combined Modeling Methods for Estimating and Forecasting the Business Value of International Corporations. *International Journal of Management*, 11(7). 1000–1007.
6. Макалюк І. В. Ліндаєв Д. В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Випуск 23. С. 140-148.
7. Івахненко В. І. Економічний аналіз господарської діяльності: навч. посіб. / В. І. Івахненко, М. А. Болух. К.: КНЕУ, 2018. 204 с.
8. Козуб В. О., Уварова А. Є. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. *Науковий вісник Міжнар. гуманітарного ун-ту : зб. наукових праць*. Серія : Економіка і менеджмент. Одеса, 2018. Вип. 34. С. 18-23.
9. Войтенко І. Теоретичні підходи до побудови збутової мережі промислового підприємства. *Економічна думка*. 2020. № 4. С. 193-199
10. Вовк О.М., Ковальчук А.М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. №1. С. 20-32.

11. Блонська В. І. Стратегічне управління прибутком підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 20.5., с. 23.
12. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Механізм функціонування суб'єктів підприємництва в контексті економічної безпеки країни. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 3(15). С. 58–64.
13. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Управління торговельними підприємствами: інструменти, моделі, принципи та механізми. *Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку* : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2018. С. 244–320
14. Сергієнко О. А., Давиденко Д. В. Стратегії збутової діяльності підприємства: види та принципи формування. Актуальні проблеми фінансової системи України 2021. *Матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів і студентів* : Черкаський державний технологічний університет, 27 лис. 2021 року. Черкаси, 2021. 195 с.
15. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А.С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.4.
16. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т.З. Управління торговельними підприємствами: інструменти, моделі, принципи та механізми. Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Біла К. О., 2018. С. 244–320.
17. Шереметинська О.В., Гаврилюк О.І. Управління збутовою діяльністю підприємств-суб'єктів ЗЕД в сучасних умовах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4732> (дата звернення 02.10.2023)
18. Маркетинг: навч. посіб. Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
19. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с

20. Зибіна К.В., Сиволовський І.М. Нативна реклама – новий інструмент влучного охоплення цільової аудиторії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 306-312.
21. Парій О.М. Організаційна культура як важлива складова системи управління підприємствами. *Інноваційна економіка*. 2018. № 3-4 (74). С. 66-74.
22. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. № 10. С. 116-121.
23. Іваночко Н.В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С.214-218.
24. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник КНУТД*. 2016. № 3 (77). С. 102-106.
25. Гальчук В.О. Управління збутовою діяльністю виробничого підприємства. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (частина 2): мат. доп. V Ювіл. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен. з міжн. участю м. Тернопіль, 12 листопада 2020 р. Тернопіль, 2020. С. 352-355
26. Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико методологічні аспекти фінансового забезпечення: монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с
27. Офіційний веб-сайт ТОВ Єврокар, URL: <https://www.skoda-auto.ua/company/about> (дата звернення 12.10.2023)
28. Український авторинок 2021, URL: <http://autoconsulting.ua/article.php?sid=51146> (дата звернення: 14.10.2022)
29. Статистика автопродажів автомобілів в Європі за 2020 рік. URL: <https://proautomoto.com/category/204-2020> (дата звернення 14.10.2023)
30. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

31. Kaplan, R. S., and Norton, D. P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, (15:2). June, 2001. P. 147-160.

ДОДАТКИ

Додаток А

II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		-	-
необоротних активів	3205		-	-
Надходження від отриманих: відсотків	3215		-	-
дивідендів	3220		-	-
Надходження від деривативів	3225		-	-
Надходження від погашення позик	3230		-	14 300
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		-	-
Інші надходження	3250		-	-
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		(-)	(-)
необоротних активів	3260		(994)	(2 118)
Виплати за деривативами	3270		(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275		(-)	(13 700)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		(-)	(-)
Інші платежі	3290		(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295		-994	-1 518
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності				
Надходження від: Власного капіталу	3300		-	-
Отримання позик	3305		30 000	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		-	-
Інші надходження	3340	5.17	13 700	9 644
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		(-)	(-)
Погашення позик	3350		(375 811)	(66 501)
Сплату дивідендів	3355		(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360		(29 670)	(75 734)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		(1 514)	(2 100)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		(-)	(-)
Інші платежі	3390	5.17	(12 900)	(50 676)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395		-376 195	-185 367
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400		10 510	-9 319
Залишок коштів на початок року	3405		35 645	46 278
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		1 214	-1 314
Залишок коштів на кінець року	3415		47 369	35 645

Керівник

Царенко Ігор Анатолійович

Головний бухгалтер

Вашенко Юлія Андріївна



Підприємство

ПРАТ "ЄВРОКАР"
(пайовиків)Дата (рік, місяць, число)
за СДРПОУ

КОДИ

2021 01 01
30913130

Консолідований звіт про власний капітал

за рік 20 20 р.

Форма N 4

Код за ДКУД

1801005

Стаття	Код рядка	Приміт- ка	Належить власникам материнської компанії								Неконтрольована частка	Разом
			Зареєстрований капітал	Капітал у доїлочках	Долговий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (засокрований збиток)	Несплачений капітал	Видучений капітал	Всього		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Залишок на початок року	4000		234 476	-	17 030	13 927	630 705	-	-	896 138	2 674	898 812
Коригування:	4005		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Зміна облікової політики	4010		-	-	-	-	(10)	-	-	(10)	-	(10)
Інші зміни	4090		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095		234 476	-	17 030	13 927	630 695	-	-	896 128	2 674	898 802
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100		-	-	-	-	(262 394)	-	-	(262 394)	(538)	(262 932)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Доїлочка (зінка) необоротних активів	4111		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Доїлочка (зінка) фінансових інструментів	4112		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:												
Виплати власникам (дивіденди)	4200		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (польових) фондів	4220		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:												
Внески до капіталу	4240		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Позачасова забезпеченість з капіталу	4245		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Видучення капіталу:												
Виплати акцій (часток)	4260		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Видучення частки в капіталі	4275		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в асоційованому підприємстві	4291		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом зміни у капіталі	4295		-	-	-	-	(262 394)	-	-	(262 394)	(538)	(262 932)
Залишок на кінець року	4300		234 476	-	17 030	13 927	368 301	-	-	633 734	2 136	635 870

Керівник

Головний бухгалтер

Царенко Ігор Анатолійович

Вашенко Юлія Андріївна



Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ПрАТ "СВРОКАР"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	Соломоново	за ЄДРПОУ	2021 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	30913130
Вид економічної діяльності	Виробництво автотранспортних засобів	за КОПФГ	2124886201
Середня кількість працівників ¹	250	за КВЕД	230
Адреса, телефон	Перемоги, буд. 46, с. СОЛОМОНОВО, УЖГОРОДСЬКИЙ РАЙОН, ЗАКАРПАТСЬКА обл., 89460		29.10
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Консолідованого звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2-к), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			v
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

КОНСОЛІДОВАНИЙ БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 р.

Форма N 1

Код за ДКУД

1801007

Актив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи	1000	5.12	719	629
Нематеріальні активи	1001		2 403	2 317
первісна вартість	1002		1 684	1 688
накопичена амортизація	1005	5.11	172 058	172 278
Незавершені капітальні інвестиції	1010	5.10, 5.13	1 781 310	1 741 655
Основні засоби	1011		3 658 731	3 662 587
первісна вартість	1012		1 877 421	1 920 932
знос	1015		-	-
Інвестиційна нерухомість	1016		-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1017		-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1020		-	-
Довгострокові біологічні активи	1021		-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1022		-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів			-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1035		-	-
інші фінансові інвестиції	1040		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1045		-	-
Відстрочені податкові активи	1050		-	-
Гудвіл	1060		-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1065		-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1090		-	-
Інші необоротні активи	1095		1 954 087	1 914 562
Усього за розділом I				
II. Оборотні активи	1100	5.14	720 567	411 879
Запаси	1101		307 447	74 637
Виробничі запаси	1102		-	-
Незавершене виробництво	1103		388 787	133 401
Готова продукція	1104		24 333	203 841
Товари	1110		-	-
Поточні біологічні активи	1115		-	-
Депозити перестрахування	1120		-	-
Векселі одержані	1125	5.15	219 877	380 276
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1130	5.16	185 747	257 525
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1135	5.16	15 269	10 315
за виданими авансами	1136		-	-
з бюджетом	1140	5.16	389	94
у тому числі з податку на прибуток	1145		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1155	5.16	17 038	14 590
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1160		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1165	5.17	35 645	47 369
Поточні фінансові інвестиції	1166		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1167	5.17	35 645	47 369
Готівка	1170	5.18	554	614
Рахунки в банках	1180		-	-
Витрати майбутніх періодів			-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1181		-	-
у тому числі в:	1182		-	-
резервах довгострокових зобов'язань	1183		-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1184		-	-
резервах незароблених премій	1190	5.18	3 185	961
інших страхових резервах	1195		1 198 271	1 123 623
Інші оборотні активи	1200		-	-
Усього за розділом II				
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1300		3 152 358	3 038 185
Баланс				

Пасив	Код рядка	Примітка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5.19	234 476	234 476
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		-	-
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410	5.21	17 030	17 030
Емісійний дохід	1411		17 030	17 030
Накопичені курсові різниці	1412		-	-
Резервний капітал	1415	5.20	13 927	13 927
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		630 695	368 301
Неоплачений капітал	1425		(-)	(-)
Вилучений капітал	1430		(-)	(-)
Інші резерви	1435		-	-
Неконтрольована частка	1490		2 674	2 136
Усього за розділом I	1495		898 802	635 870
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	5.9	175 293	174 573
Пенсійні зобов'язання	1505		-	-
Довгострокові кредити банків	1510	5.22	1 085 387	126 640
Інші довгострокові зобов'язання	1515	5.23	424 888	1 964 247
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Благодійна допомога	1526		-	-
Страхові резерви	1530		-	-
у тому числі:			-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1531		-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		-	-
резерв незароблених премій	1533		-	-
інші страхові резерви	1534		-	-
Інвестиційні контракти	1535		-	-
Призовий фонд	1540		-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545		-	-
Усього за розділом II	1595		1 685 568	2 265 460
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Векселі видані	1605		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	5.23	529 821	109 829
товари, роботи, послуги	1615	5.24	18 679	14 162
розрахунками з бюджетом	1620	5.25	2 807	1 585
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	-
розрахунками зі страхування	1625	5.8	200	209
розрахунками з оплати праці	1630	5.8	772	854
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	5.25	6 109	1 118
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	5.25	6 081	6 081
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		-	-
Поточні забезпечення	1660	5.26	951	1 203
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5.25	2 568	1 814
Усього за розділом III	1695		567 988	136 855
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		-	-
Баланс	1900		3 152 358	3 038 185

Керівник

Головний бухгалтер

Царенко Ігор Анатолійович

Ващенко Юлія Андріївна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики

Підприємство

ПРАТ "СВРОКАР"
(найменування)Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	01	01
30913130		

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік 20 20 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5.1	2 773 502	3 043 566
Чисті зароблені страхові премії	2010		-	-
Премії підписані, валова сума	2011		-	-
Премії, передані у перестрахування	2012		-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5.1	(2 450 306)	(2 783 929)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		-	-
Валовий:			323 196	259 637
прибуток	2090			
збиток	2095		(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		-	-
Інші операційні доходи	2120	5.4	75 148	44 522
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		-	-
Адміністративні витрати	2130	5.2	(32 375)	(31 347)
Витрати на збут	2150	5.3	(45 894)	(59 326)
Інші операційні витрати	2180	5.5	(40 626)	(27 915)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		(-)	(-)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		(-)	(-)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			279 449	185 571
прибуток	2190			
збиток	2195		(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	5.7	623 220	7 841
Інші доходи	2240	5.6	240 928	460 582
Дохід від благодійної допомоги	2241		-	-
Фінансові витрати	2250	5.7	(708 950)	(197 725)
Втрати від участі в капіталі	2255		(-)	(-)
Інші витрати	2270	5.6	(698 299)	(107 261)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			-	349 008
прибуток	2290			
збиток	2295		(263 652)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	5.9	720	15 258
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:			-	364 266
прибуток	2350			
збиток	2355		(262 932)	(-)

Підприємство

ПРАТ "СВРОКАР"
(найменування)Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	01	01
30913130		

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік 20 20 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5.1	2 773 502	3 043 566
Чисті зароблені страхові премії	2010		-	-
Премії підписані, валова сума	2011		-	-
Премії, передані у перестрахування	2012		-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5.1	(2 450 306)	(2 783 929)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		-	-
Валовий:			323 196	259 637
прибуток	2090			
збиток	2095		(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		-	-
Інші операційні доходи	2120	5.4	75 148	44 522
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		-	-
Адміністративні витрати	2130	5.2	(32 375)	(31 347)
Витрати на збут	2150	5.3	(45 894)	(59 326)
Інші операційні витрати	2180	5.5	(40 626)	(27 915)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		(-)	(-)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		(-)	(-)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			279 449	185 571
прибуток	2190			
збиток	2195		(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	5.7	623 220	7 841
Інші доходи	2240	5.6	240 928	460 582
Дохід від благодійної допомоги	2241		-	-
Фінансові витрати	2250	5.7	(708 950)	(197 725)
Втрати від участі в капіталі	2255		(-)	(-)
Інші витрати	2270	5.6	(698 299)	(107 261)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			-	349 008
прибуток	2290			
збиток	2295		(263 652)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	5.9	720	15 258
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:			-	364 266
прибуток	2350			
збиток	2355		(262 932)	(-)

Підприємство

ПрАТ "ЄВРОКАР"
(найменування)Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	01	01
30913130		

Консолідований звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

за 20 20 р.

Форма N 3

Код за ДКУД

1801009

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Надходження від:				
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000		3 176 169	3 591 115
Повернення податків і зборів	3005		377	95
у тому числі податку на додану вартість	3006		-	-
Цільового фінансування	3010		697	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		-	-
Надходження від повернення авансів	3020		101	785
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		8 290	5 263
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		652	952
Надходження від операційної оренди	3040		84	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		-	-
Надходження від страхових премій	3050		-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		-	-
Інші надходження	3095	5.17	77 245	36 490
Витрачання на оплату:			(2 214 648)	(3 299 538)
Товарів (робіт, послуг)	3100			
Праці	3105		(36 458)	(37 108)
Відрахувань на соціальні заходи	3110		(9 730)	(9 774)
Зобов'язань з податків і зборів	3115		(606 242)	(105 560)
Зобов'язання з податку на прибуток	3116		(-)	(-)
Зобов'язання з податку на додану вартість	3117		(130 353)	(71 848)
Зобов'язання з інших податків і зборів	3118		(475 889)	(475 889)
Витрачання на оплату авансів	3135		(-)	(-)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		(-)	(1 288)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		(-)	(-)
Інші витрачання	3190	5.17	(8 838)	(3 866)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195		387 699	177 566

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЄВРОКАР»	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	ЗАКАРПАТСЬКА	за ЄДРПОУ	2022 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КАТОТТГ ¹	30913130
Вид економічної діяльності	Виробництво автотранспортних засобів	за КОПФГ	UA21100270050020245
Середня кількість працівників ²	250	за КВЕД	230
Адреса, телефон	Перемоги, буд.46, с. Соломоново, Ужгородський район, Закарпатська обл.		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 року

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	5.11	629	547
первісна вартість	1001		2 306	2 287
накопичена амортизація	1002		1 677	1 740
Незавершені капітальні інвестиції	1005		220	-
Основні засоби	1010	5.10	192 247	131 258
первісна вартість	1011		1 574 491	1 575 800
знос	1012		1 382 244	1 444 542
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	5.12	558 593	558 593
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Інші необоротні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		751 689	690 398
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	5.14	411 878	112 455
Виробничі запаси	1101		74 636	49 492
Незавершене виробництво	1102		-	-
Готова продукція	1103		133 401	44 568
Товари	1104		203 841	18 395
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5.15	380 277	296 900
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5.16	257 269	403 314
з бюджетом	1135	5.17	10 315	4 844
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	4 844
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	5.17	92	671
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5.17	14 514	53 704
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5.18	46 774	164 632
Готівка	1166		-	-
Рахунки в банках	1167	5.18	46 774	164 632
Витрати майбутніх періодів	1170	5.19	280	251
Інші оборотні активи	1190	5.19	959	3 186
Усього за розділом II	1195		1 122 358	1 039 957
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300		1 874 047	1 730 355

Пасив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	5.20	234 476	234 476
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410	5.22	17 030	17 030
Резервний капітал	1415	5.21	13 927	13 927
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		80 931	145 349
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		346 364	410 782
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	5.9	9 597	8 378
Довгострокові кредити банків	1510	5.23	24 000	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	5.24	1 291 479	1 192 421
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		1 325 076	1 200 799
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	5.24	144 207	69 637
товари, роботи, послуги	1615	5.25	14 770	19 887
розрахунками з бюджетом	1620	5.26	1 439	2 608
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	-
розрахунками зі страхування	1625	5.26	205	233
розрахунками з оплати праці	1630	5.26	841	1 004
за одержаними авансами	1635	5.26	1 118	17 376
за розрахунками з учасниками	1640	5.26	6 081	6 081
із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1660	5.27	1 171	1 537
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5.26	32 775	411
Усього за розділом III	1695		202 607	118 774
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		1 874 047	1 730 355

Керівник

Головний бухгалтер



Царенко Ігор Анатолійович

Ващенко Юлія Андріївна

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЄВРОКАР» (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2022	01	01
			30913130		

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5.1	3 450 867	2 773 450
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5.1	(3 236 622)	(2 422 213)
Валовий:				
прибуток	2090		214 245	351 237
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	5.4	60 155	74 997
Адміністративні витрати	2130	5.2	(38 527)	(79 221)
Витрати на збут	2150	5.3	(76 456)	(45 894)
Інші операційні витрати	2180	5.5	(20 993)	(28 420)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		138 424	272 699
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	5.7	137 411	443 089
Інші доходи	2240	5.6	87 076	168 914
Фінансові витрати	2250	5.7	(251 926)	(534 342)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	5.6	(45 708)	(385 366)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		65 277	-
збиток	2295		-	(35 006)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	5.9	(859)	(5 592)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		64 418	-
збиток	2355		-	(40 598)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		64 418	(40 598)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Матеріальні затрати	2500		2 018 082	1 693 150
Витрати на оплату праці	2505		53 337	45 677
Відрахування на соціальні заходи	2510		10 516	8 918
Амортизація	2515		67 678	64 835
Інші операційні витрати	2520		139 712	100 562
Разом	2550		2 289 325	1 913 142

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Царенко Ігор Анатолійович

Ващенко Юлія Андріївна

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «СВРОКАР» за ЄДРПОУ _____
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2022	01	01
30913130		

Звіт про рух грошових коштів (ЗА ПРЯМИМ МЕТОДОМ) за 2021 рік

Форма № 3

Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Надходження від:				
Реалізації продукції (арів, робіт, послуг)	3000		4 526 823	3 176 103
Повернення податків і зборів	3005		-	377
у тому числі податку на додану вартість	3006		-	-
Цільового фінансування	3010		849	695
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		-	-
Надходження від повернення авансів	3020		199	101
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		2 849	8 276
Надходження від боржників неустойки(штрафів, пені)	3035		1 046	652
Надходження від операційної оренди	3040		67	84
Інші надходження	3095	5.18	54 492	77 245
Витрачання на оплату:				
товарів (робіт, послуг)	3100		(3 165 169)	(2 284 876)
Праці	3105		(42 439)	(36 140)
Відрахувань на соціальні заходи	3110		(11 303)	(9 643)
Зобов'язань з податків і зборів	3115		(702 507)	(594 080)
Витрачання на оплату зобов'язання з податку на прибуток	3116		(6 923)	-
Витрачання на оплату зобов'язання з податку на додану вартість	3117		(107 689)	(118 349)
Витрачання на оплату зобов'язання з інших податків та зборів	3118		(587 895)	(475 731)
Витрачання на оплату авансів	3135		-	-
Витрачання на повернення авансів	3140		(991)	-
Інші витрачання	3190	5.18	(7 228)	(7 662)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195		386 688	331 132
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Надходження від реалізації:				
фінансових інвестицій	3200		-	-
необоротних активів	3205		-	-
Надходження від отриманих:				
відсотків	3215		-	-
дивідендів	3220		-	-
Надходження від деривативів	3225		-	-
Інші надходження	3250		-	-
Витрачання на придбання:				
фінансових інвестицій	3255		-	-
необоротних активів	3260		(661)	(834)
Виплати за деривативами	3270		-	-
Інші платежі	3290		-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295		-661	-834
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності				
Надходження від:				
Власного капіталу	3300		-	-
Отримання позик	3305		162 000	104 000

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Інші надходження	3340		42 900	13 700
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		-	-
Погашення позик	3350		(377 460)	(393 376)
Сплату дивідендів	3355		-	-
Витрачання на сплату відсотків	3360		(18 958)	(29 670)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		(258)	(1 514)
Інші платежі	3390		(75 800)	(12 900)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395		-267 576	-319 760
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400		118 451	10 538
Залишок коштів на початок року	3405		46 774	35 021
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		(593)	1 215
Залишок коштів на кінець року	3415		164 632	46 774

Керівник

Головний бухгалтер



Царенко Ігор Анатолійович

Ващенко Юлія Андріївна

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЄВРОКАР» за ЄДРПОУ 30913130 Дата (рік, місяць, число) 2022 01 01
(найменування)

Звіт про власний капітал за 2021 рік

Форма № 4

Код за ДКУД

1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	234 476	-	17 030	13 927	80 931	-	-	346 364
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	234 476	-	17 030	13 927	80 931	-	-	346 364
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	64 418	-	-	64 418
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	-	-	-	64 418	-	-	64 418
Залишок на кінець року	4300	234 476	-	17 030	13 927	145 349	-	-	410 782

Керівник

Головний бухгалтер

Царенко Ігор Анатолійович

Ващенко Юлія Андріївна



Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЄВРОКАР»
(найменування)

за ЄДРПОУ 30913130

Звіт про власний капітал за 2020 рік

Форма № 4 Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	234 476	-	17 030	13 927	121 529	-	-	386 962
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	234 476	-	17 030	13 927	121 529	-	-	386 962
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(40 598)	-	-	(40 598)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	-	-	-	(40 598)	-	-	(40 598)
Залишок на кінець року	4300	234 476	-	17 030	13 927	80 931	-	-	346 364

Керівник

Головний бухгалтер

Царенко Ігор Анатолійович

Ващенко Юлія Андріївна



Додаток Б

Таблиця Б.1 – Візуалізація матриці КПІ для менеджерів з продажу автомобілів на ТОВ «Єврокар»

Показник	22.04.2023	Вагомість показника, %
Обсяг продажу, грн в місяць	900000	45
Кількість нових клієнтів (підписаних контрактів)	1	25
Кількість відправлених комерційних пропозицій	350	10
Кількість зустрічей з потенційними клієнтами	15	10
Кількість протермінованих оплат по діючим клієнтам	100	5
Кількість здійснених телефонних дзвінків щодо пропозиції про співпрацю	500	5
Вагомість всього		100

Джерело : розроблено автором

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ

На сьогоднішній день в умовах глобалізації широко розгортається міжнародна торгівля між багатьма країнами світу, що дозволяє налагоджувати торговельні відносини між абсолютно протилежними країнами, формувати торговельні союзи, об'єднання та міжнародні організації, які диктують власні тенденції у сфері міжнародної торгівлі. Разом з нею нерозривно розвивається і міжнародна логістика, а саме – товарообіг та перевезення товарів із однієї країни в іншу. В умовах формування інтегрованих ланцюгів постачання міжнародна логістика розвивається ще більш швидкими темпами і її дослідження стає надактуальним питанням. Хоча на дану галузь особливим чином можуть впливати зовнішні фактори, адже міжнародна логістика у багатьох аспектах залежить від тієї ситуації, яка складається довкола країн, міжнародного ринку та міжнародних товарно-транспортних перевезень. Отже, на сьогоднішній день в умовах негативного впливу на міжнародну логістику особливих зовнішніх факторів, існує чимало актуальних проблем міжнародної логістики, які здатні деструктивно впливати на стан даної галузі.

В цілому, до питань розвитку міжнародної логістики за сучасних умов звертались такі дослідники, як В. В. Андерсон, Дж. К. Вілл, В. Брагінський, Д. Бауерсокс, А.М. Гаджинський, В.Л. Дикань, О.М. Дороховський, Є.В. Крикавський, І.Г. Лебідь та В.В. Крикун, Т. Сирийчик, О.Є. Соколова та інші. Вітчизняні та закордонні дослідники у своїх працях звертали увагу на сучасний стан транспортно-логістичних систем, однак наразі існує доволі мало досліджень, які були б присвячені проблемам міжнародної логістики, які є актуальними саме на даний момент, тому у даному дослідженні важливо з'ясувати і стан міжнародної логістики, і наявні проблеми, які негативно впливають на неї.

Загалом, за сучасних умов глобалізації та прискореного розвитку міжнародної торгівлі, міжнародна логістика займає особливо важливе місце у сфері міжнародних відносин між країнами світу. Логістичні системи посідають особливе місце у контексті забезпечення безперервного та безперешкодного руху товарів та послуг саме на рівні співпраці між країнами світу та між міжнародними компаніями. В цілому, міжнародна логістика характеризується наступними рисами [1]:

- здійснення зовнішньоторговельних операцій, у процесі яких відбувається великий товарообіг;

- наявність високого рівня невизначеності та комерційних ризиків на міжнародних ринках;
- наявність великої кількості посередницьких ланок, що становить загрозу для здійснення повноцінної взаємодії усіх учасників транспортного процесу.

Загалом варто зазначити наступні тенденції розвитку міжнародної логістики на сучасному етапі [2]:

- глобальний розвиток e-commerce – створення онлайн-платформ для купівлі та продажу товарів з усіх куточків світу;
- діджиталізація процесів доставки – розробка онлайн-додатків для логістичних компаній, що дають можливість у онлайн-форматі відслідковувати доставку певних товарів, а також проводити над цим замовленням різні маніпуляції;
- можливість вибору конкретного часу доставки – запроваджується окремими логістичними компаніями, тим самим дає можливість спростити для користувачів процес отримання та процес доставки, адже існує можливість обрати час доставки навіть у часовому проміжку 15 хвилин;
- розвиток аутсорсингу – суть даного тренду в передачі підприємством та організацією непрофільних процесів та послуг третім особам, як фізичним, так і юридичним;
- поява безпечної доставки – запровадження певними компаніями безпечної доставки, у результаті чого вони мають більший попит серед споживачів.

Загалом, наразі міжнародна логістика розвивається під дією низки негативних факторів, які спричиняють наявність деяких проблем, що становлять загрозу для її подальшого розвитку. Окрім цього, варто зауважити, що протягом тривалого часу міжнародна логістика є складовою глобальних інтегрованих ланцюгів постачання, які істотним чином постраждали у результаті війни, що зрештою, призводить до значних проблем у сфері світової торгівлі. В цілому, за сучасних умов однією з найбільш актуальних проблем розвитку міжнародної логістики зазначають порушення транспортних логістичних перевезень, спричинених як військовими діями, так і санкціями по відношенню до країни-агресора. Таким чином українські товари, які є важливою складовою міжнародного ринку, не поставляються належним чином. Усе це призводить і до порушення міжнародних перевезень, і до зменшення доступу до певних груп товарів [3].

Окрім цього, наразі на становище міжнародної логістики досі впливають негативні наслідки нещодавньої пандемії. Якщо звернути увагу на становище міжнародної логістики у часи розпалу пандемії, то стає зрозуміло, що дане явище стало значною перешкодою для здійснення міжнародних перевезень. Довгий час у світі існувало чимало обмежень, що впливали на здійснення транспортних перевезень між країнами. Усе це призвело і до скорочення перевезень, і до зменшення доступу до певних груп товарів. Також подібне явище спричинило в цілому порушення логістичних ланцюгів, що на сьогоднішній день і досі не відновлено повноцінно [3].

Разом з тим, війна Росії проти України та наявні досі наслідки пандемії, які спричиняли негативний стан міжнародної логістики, наразі негативно впливають і на інші сфери життя суспільства та усього світу. Дослідники зазначають, що у результаті порушення логістичних перевезень внаслідок пандемії та війни в Україні все більш актуальним стає таке явище, як інфляція. Таким чином країни не мають достатньо доступу до різних товарів: продовольства, сировини для виробництва, енергоносіїв тощо. Як наслідок – у результаті дефіциту збільшується вартість наявних у межах країни товарів, а логістичні перевезення стають все більш дорогими. Зокрема, дані Євростату свідчать про щорічне підвищення цін на пальне та значне підвищення

вартості перевезень, однак за останній час вартість пального нормалізувалась. Наприклад, в Україні з грудня 2022 по січень 2023 ціни на бензин зменшились на 2 грн в середньому. Окрім цього, рівень інфляції на пальне на початку 2022 став меншим, порівняно з 2021, проте внаслідок війни знову зріс. В цілому, у 2021 та 2022-2023 роках спостерігається збільшення рівня інфляції, що спричиняють порушення транспортно-логістичних перевезень у багатьох країнах, що виникли у результаті дії вище зазначених негативних факторів [4].

Окрім цього, до однієї з актуальних проблем міжнародної логістики на даний момент слід віднести негативний вплив цієї сфери на стан довкілля. У процесі міжнародних перевезень бере участь велика кількість транспортних засобів, які працюють на рідкому або газоподібному паливі, вихлопи від якого негативно впливають на навколишнє середовище. Однак з часом дана галузь все зростає, збільшується кількість транспортних перевезень товарів у великих обсягах, що призводить до погіршення екологічної ситуації. Якщо звернути увагу на транспорт у межах міста, то наразі спостерігається тенденція до екологізації транспортних засобів, однак у контексті міжнародних перевезень екологізація не є вигідною, тому використовуються дешеві види палива, які особливо негативно впливають на довкілля. Тому наразі існує необхідність у подоланні даної проблеми, що має покращити екологічну ситуацію в усьому світі. Звісно, дана проблема не впливає на становище міжнародної логістики та не становить для неї загрозу, однак таким чином проявляється негативний вплив даної сфери, що також можна віднести до актуальних проблем міжнародної логістики на сучасному етапі [5].

Отже, наразі міжнародна логістика перебуває у незадовільному стані та характеризується наявністю низки актуальних проблем, що перешкоджають її подальший розвиток. Дані проблеми спричинені негативними зовнішніми факторами та потребують негайного вирішення, оскільки саме від розвитку та становища міжнародної логістики залежить становище багатьох країн світу. Тому сьогодні дуже важливо поступово усувати наявні проблеми та покращувати стан міжнародної логістики в цілому.

Література

1. Соколова О. Є. Теоретико-методологічні основи формування транспортно-логістичної системи України [Електронний ресурс]. URL: <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewfile/182/173>
2. Резнік Л. П., Макулало О. О., Смігунова О. В. Передумови та тенденції розвитку міжнародної логістики [Електронний ресурс]. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-52-22.pdf>
3. Мельник К. М., Негода А. В. Вплив пандемії Covid-19 та війни в Україні на світову логістику. Економіка та суспільство. Міжнародні економічні відносини, випуск №39, 2022.
4. Стуж З. А., Омельченко А. І. Руйнування логістичних ланцюгів як фактор збільшення інфляційного тиску на світову економіку // ІІІ МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ "БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ", Секція менеджменту, 2022 [Електронний ресурс]. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271775>
5. Мазаракі А. А., Харсун Л. Г.. Розвиток логістичної системи України: екологічні виклики. Економіка України, Випуск 9. 2018. – С. 3-12

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА



СЕРТИФІКАТ

Абиякий Артем Олександрович

з доповіддю "Актуальні проблеми міжнародної логістики"

взяв(ла) участь у роботі платформи

"Логістика : виклики воєнного часу"

в межах ЮВІЛЕЙНОЇ 90-ОЇ ЩОРІЧНОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ
ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»

Проректор з наукової роботи
д.е.н., професор

Л

А

17 КВІТНЯ - 20 ТРАВНЯ 2023 РОКУ
М.КИЇВ, УКРАЇНА