

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ
СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»

УДК

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

_____ Круш П.В.

“ ___ ” _____ 2020 р.

**Дипломна робота
на здобуття ступеня магістра**

за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізацією «Економіка бізнес-підприємства»
на тему: «Управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» з метою підвищення
його ефективності»

Виконав: студент II курсу, групи УЕ-91мп

Ліндаєв Дмитро Владиславович _____

Керівник к.е.н., професор Круш П. В. _____

Консультант з економіко-математичного _____

підрозділу к.е.н., доц. Кузьмінська Н. Л. _____

Рецензент к.е.н., доц. Роціна Н. В. _____

**Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань.**

Студент _____

Київ – 2020 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва**

Рівень вищої освіти - другий (магістерський)
Спеціальність 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка бізнес-підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В. о. завідувача кафедри
_____ Круш П.В.

«___» _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студенту

Ліндаєву Дмитру Владиславовичу

1. Тема роботи «Управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» з метою підвищення його ефективності», керівник роботи: Круш Петро Васильович, к.е.н., професор кафедри економіки і підприємництва, затверджені наказом по університету від _____ року №

2. Строк подання студентом роботи: 07.12.2020 року.

3. Вихідні дані до роботи: Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати», статистична звітність підприємства, законодавчі та нормативні акти України.

4. Зміст роботи:

Вступ

I. Теоретико-методичні засади управління збутовою діяльністю підприємства

1.1. Сутність та особливості управління збутом продукції

1.2. Механізм управління збутовою діяльністю

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Висновки до розділу I

II. Діагностика ефективності збутової діяльності ПрАТ «Оболонь»

2.1. Характеристика збутової діяльності на ПрАТ «Оболонь»

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Оболонь»

2.3. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь»

2.4. Факторний аналіз чинників формування ефективної системи управління збутовою діяльністю

Висновки до розділу II

III. Удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь»

3.1. Напрями підвищення ефективності збутової діяльності ПрАТ «Оболонь»

3.2. Наукове обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь»

3.3. Прогнозування тенденцій зміни економічного ефекту ПрАТ «Оболонь» при реалізації запропонованих управлінських та організаційних заходів

Висновки до розділу III

Висновки

Перелік ілюстративного матеріалу: презентація дипломної роботи.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 2, пункт 2.4	к.е.н., доц. Кузьмінська Н.Л.		
Нормоконтроль	к.е.н., доц. Кривда О.В.		

7. Дата видачі завдання: 01.09.2019 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів та питань, які мають бути розроблені відповідно до дипломної роботи	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Затвердження теми науковим керівником	30. 09. 2019 р.	
2.	1-й розділ написання магістерської дисертації	10. 03. 2020 р.	
3.	2-й розділ написання магістерської дисертації	02. 09. 2020 р.	
4.	3-й розділ написання магістерської дисертації	10. 11. 2020 р.	
5.	Попередній захист магістерської дисертації	30. 11. 2020 р.	
6.	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	07. 12. 2020 р.	
7.	Захист магістерської дисертації	16.12.2020, 17.12.2020, 18.12.2020 р.	

Студент _____

Ліндаєв Д. В.

Керівник роботи _____

Круш П. В.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота Ліндаєва Дмитра Владиславовича на тему «Управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» з метою підвищення його ефективності», спеціальність 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка бізнес-підприємства», КПІ, 2020, Київ.

Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та рекомендацій, додатків.

Основний текст викладено на 119 сторінках. Робота включає в себе 40 таблиць, 8 рисунків, 9 формул. Список літератури складається з 85 джерел на 7 сторінках.

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо управління збутовою діяльністю на підприємстві. Для аналітичного дослідження та розробки пропозицій в роботі використані наукові методи фундаментальної і загальнонаукової методології досліджуваних явищ і процесів: методи індукції і дедукції, аналізу та синтезу, методи економічного аналізу та діалектичний та абстрактно-логічний методи.

В роботі запропоновані напрями удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства за рахунок зменшення витрат на збут, удосконалення брендингу та реалізації залишків готової продукції на нових сегментах ринку збуту, що дозволить отримати додатковий прибуток для підприємства. Аналітичні дослідження дозволили розробити рекомендації щодо доцільності використання запропонованих заходів на підприємстві ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження виступає збутова діяльність ПрАТ «Оболонь».

Предмет дослідження – процес управління збутовою діяльністю.

Ключові слова: збут, продукція, ефективність, продаж, витрати, управління, оптимізація.

ABSTRACT

Diploma work of Lindaiev Dmytro Vladyslavovich on the topic "Management of sales activities of PJSC "Obolon" in order to increase its efficiency", specialty 051 "Economics", specialization "Economics of Business Enterprise", KPI, 2020, Kyiv.

Work consists of an introduction, 3 sections, conclusions and recommendations, appendices.

The main text is set out on 119 pages. The work includes 40 tables, 8 figures, 9 formulas. The bibliography consists of 85 sources on 7 pages.

The purpose of this study is the theoretical justification and development of scientific and practical recommendations for the management of sales activities at the enterprise. For analytical research and development of proposals in the work used scientific methods of fundamental and general scientific methodology of the studied phenomena and processes: methods of induction and deduction, analysis and synthesis, methods of economic analysis and dialectical and abstract-logical methods.

The work proposes areas for improving the management of sales activities of the enterprise by reducing sales costs, improving branding and sales of finished products in new segments of the market, which will provide additional profit for the company. Analytical studies allowed to develop recommendations on the feasibility of using the proposed measures at the enterprise of PJSC "Obolon".

Object of research is the sales activities of Obolon PJSC.

Subject of research - the process of sales management.

Keywords: sales, products, efficiency, costs, management, optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Сутність та особливості управління збутом продукції	12
1.2. Механізм управління збутовою діяльністю.....	27
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства	35
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	45
2.1. Характеристика збутової діяльності на ПрАТ «Оболонь»	45
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Оболонь»	55
2.3. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь»	63
2.4. Факторний аналіз чинників формування ефективної системи управління збутовою діяльністю	73
Висновки до розділу 2	78
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	81
3.1. Напрями підвищення ефективності збутової діяльності ПрАТ «Оболонь»	81
3.2. Наукове обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь».....	92
3.3. Прогнозування тенденцій зміни економічного ефекту ПрАТ «Оболонь» при реалізації запропонованих управлінських та організаційних заходів	104
Висновки до розділу 3	111
ВИСНОВКИ	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	116
ДОДАТКИ.....	123

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Активний рух вітчизняної економіки до ринкових відносин та система відкритості з розвинутою конкуренцією вимагають переосмислити традиційні підходи до організації ринків збуту виробничих систем в умовах глобалізації світової економіки. Серед найважливіших з них є особливою потребою зосередитись на питанні конкурентоспроможності промислових підприємств, яка нині є особливо актуально. Крім того, рішенням цієї проблеми повинен стати аспект вдосконалення організації операцій з продажу продукції, адже це галузева ринкова політика, і компанії сильно залежать від ефективності своєї роботи. Таким чином, одна з найважливіших детермінант політики для промислових підприємств є технологія управління ринком збуту продукції, яка служить ланкою як в організації виробничих систем, так і в розробці стратегій їх розвитку.

Особлива увага повинна бути приділена проблемі планування перспектив збуту як ефективного методу завоювання товарних ринків з обмеженою і розвинутою конкуренцією. Особливістю планування перспектив збуту є те, що воно спонукає керівників підприємств до прогнозування майбутніх змін у зовнішньому середовищі і наслідків, до яких ці зміни можуть привести, особливо до розвитку і вдосконалення інструментів функціонування товарних ринків. При цьому слід враховувати, що в силу ряду обставин, а саме: коливань економічної кон'юнктури, нестабільності ситуації на товарних і фінансових ринках, зміни економічних умов діяльності і т.д., вдосконалення інструментів стало особливо складним.

Проблемам збутової діяльності та управлінню цим процесом у своїх працях велику увагу приділяють такі зарубіжні вчені, як Грант Стюарт, Дж.Болт, А.Томпсон-мол., А.Стиркланд, Штерн Льюїс, Ель-Ансарі Адель, Е.Кофлан, Д.Ланкастер, Д.Джоббер та ін. Окремі аспекти досліджують Г.Армстронг, П.Дойль, Ф.Котлер, А.Романов та ін. Вагомий внесок у дослідження проблем збутової діяльності зробили вітчизняні вчені: Л.Балабанова, А.Балабаниць, О.Кузьмін, Є.Ромат, О.Майборода, Н.Тарнавська, Р.Ларіна та ін.

Можна відзначити, що вагомий внесок зарубіжних і українських вчених у досліджувану багатопланову і складну проблему вже зроблено, проте ще багато її компонентів не до кінця з'ясовано. Наявність невирішених питань зумовило вибір об'єкта і предмета, постановку мети і завдань даного дослідження.

Мета та завдання дипломної роботи. Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо управління збутової діяльності на підприємстві

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- розглянути сутність та особливості управління збутом продукції;
- вивчити механізм управління збутовою діяльністю;
- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства;
- характеризувати збутову діяльність підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства;
- провести оцінку організації процесу управління збутовою діяльністю на підприємстві та його ефективності;
- запропонувати напрями підвищення ефективності збутової діяльності підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо управління збутовою діяльністю підприємства;
- спрогнозувати тенденції зміни економічного ефекту підприємства при реалізації запропонованих управлінських та організаційних заходів.

Об'єктом дослідження виступає збутова діяльність ПрАТ «Оболонь».

Предмет дослідження – процес управління збутовою діяльністю.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної науки, наукові концепції і практичні розробки вітчизняних і зарубіжних вчених в сфері збутової діяльності. Для досягнення мети і вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові

та спеціальні методи дослідження: метод системного аналізу, узагальнення, аналізу та синтезу; метод фінансового аналізу; метод експертної оцінки; графічний і табличний методи.

Інформаційною базою дипломної роботи є роботи зарубіжних і вітчизняних фахівців, присвячені дослідженню різних аспектів планування і прогнозування збутової діяльності підприємств. Основні ідеї роботи базуються на концептуальних положеннях теорії маркетингу та менеджменту, а також на системному і процесному підходах до вивчення економічних явищ.

Теоретична значимість дослідження полягає в розвитку теоретичних основ вивчення збутової діяльності: розкрито зміст цього поняття; розглянуто механізм управління збутовою діяльністю та методичні підходи до оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у наступному:

- дістало подальшого розвитку терміни «управління збутом» та «механізми управління збутом»;
- вдосконалено класифікацію методів оцінки ефективності управління збутовою діяльністю;
- розроблено методичні основи формування процесу і ефективних економічних методів управління збутовою діяльністю підприємства.

Практична значимість дослідження полягає в обґрунтуванні та розробленні заходів щодо вдосконалення збутової діяльності досліджуваного підприємства.

Структура дипломної роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Основний текст викладено на 119 сторінках. Робота включає в себе 47 таблиць, 15 рисунків, 9 формул. Список літератури складається з 85 джерел на 7 сторінках.

Апробація роботи. Теоретичні положення і практичні результати дипломної роботи доповідалися на XVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» (Київ, КПІ, 27 листопада 2019 року).

Публікації за обраною темою:

1. Ліндаєв Д.В. Сутність збутової діяльності підприємства та напрями її підвищення. Матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції 27 листопада 2019 року. Київ. «Політехніка». 2019. 35 с.
2. Ліндаєв Д.В., Хринюк О.С. Антикризове управління збутовою діяльністю підприємства. Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління. Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 15 квітня 2020 року. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2020. 46 с.
3. Ліндаєв Д.В., Круш П.В. Планування збутової діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. №24. Київ. «Політехніка». 2019. С. 114-122.
4. Ліндаєв Д.В., Круш П.В. Управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. №25. Київ. «Політехніка». 2020. С. 111-118.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості управління збутом продукції

Економіка України об'єктивно інтегрується у світову систему господарювання, включається в міжнародний поділ праці завдяки здійсненню радикальної економічної реформи, яка передбачає всебічне розширення господарської самостійності і відповідальності основної ланки виробництва – підприємства.

Встановлення маркетингової концепції може створити ефективну основу для управління, економіки та виробничої діяльності компанії. Більшість провідних світових компаній будують виробничі системи на принципах маркетингу.

Важлива особливість маркетингу як системи внутрішньофірмового керування полягає в тому, що підхід до прийняття інженерних, виробничо-збутових рішень здійснюється з позиції найбільшого задоволення вимог споживача, ринкового попиту. Це забезпечує створення організаційних, економічних і правових умов для ефективного функціонування і розвитку фірми.

Корпоративне управління виробництвом та продажем та маркетинг як ринкова концепція науково-технічної діяльності базуються на загальних та специфічних вимогах. Загальні функції - це функції управління плануванням, організацією, мотивацією та контролем [35, с. 65]. Вони характерні для всіх видів управління. Певні особливості розкривають суть маркетингу та характеризують його вплив на підприємство в цілому. Зокрема, певні маркетингові функції управління включають в себе реалізацію політики збуту компанії [21; 28].

Незважаючи на те, що збут – це завершальний етап діяльності виробника, саме йому повинно відводитися одне з головних місць при розробці стратегії руху товару і виробництва, а етап планування збуту повинен передувати виробничій стадії. Вся сукупність дій по управлінню збутом утворює збутову політику організації, яка передбачає використання ряду стратегій, до яких відносяться: формування каналу розподілу товару, охоплення ринку, ціноутворення, асортиментна політика.

Термін «управління збутом» має кілька тлумачень:

- в широкому сенсі він може трактуватися як загальне керівництво збутовою діяльністю підприємства;

- у вузькому значенні розуміється як планування і реальне щоденне керівництво збутовою діяльністю підприємства.

Управління збутом як одне з численних функціональних завдань підприємства повинно здійснюватися відповідно до схваленого плану, який є складовою частиною плану маркетингу. Управління збутом реалізується в рамках певного зовнішнього і внутрішнього «середовища». За своєю сутністю управління збутом - це одночасно і функції, і процес менеджменту, в силу чого його основні характеристики мають загальні риси з іншими функціональними завданнями, які утворюють в сукупності процес управління підприємством.

Розглянемо сутність категорії «управління збутом» в комплексі маркетингу, визначимо особливості сучасного управління збутовою діяльністю на підприємстві, виділимо основні категорії збутової політики підприємства та охарактеризуємо механізм взаємозв'язку маркетингових комунікацій з процесом управління збутовою діяльністю.

Аналіз літературних джерел свідчить про відсутність єдиного підходу щодо визначення категорії «управління збутом». Результатом цих досліджень стала така класифікація точок зору на проблему трактування категорії «управління збутом» із позиції маркетингу:

а) управління збутом як процесом продажу товару. Такий підхід асоціюється управлінням безпосередніми стосунками продавця і покупця в момент здійснення ними угоди купівлі – продажу.

Так, В.П. Хлусов стверджує, що «управління збутом – це різноманітна діяльність, за допомогою якої продавець спілкується з покупцем» [82, с. 96].

Аналогічне трактування управління збутом пропонує у своїх працях і Л.Є.Варданян. На його думку, «управління збутом – це персоніфікований, безпосередній, двосторонній процес здійснення контактів і переконання з метою збільшення продажу продукції на ринку» [21, с. 205].

Дані трактування поняття «управління збутом» є досить вузькими. Вони не відображають всіх сторін управління збутової політики, як діяльності, що здійснюється з використанням принципів маркетингу.

б) управління збутом як процесу товароруху від виробника до покупця. Даний напрям визначення сутності управління збутом як однієї з категорій маркетингу представлено переважною більшістю вчених.

Й.С. Завадський управління збутовою діяльністю визначає як «управління просуванням товарів від місця виробництва до місця споживання і управління збутовими операціями (складування, зберігання, доробку, розфасування, комплектування партії товарів, транспортування, тощо)» [37, с. 195].

Такої ж думки дотримується й В.М. Власова, яка розглядає управління збутом як організацію транспортування, складування, збереження, просування до оптових та роздрібних торгових ланок, передпродажну підготовку і сам продаж товару [22, с. 289].

в) управління збутом як сукупність маркетингових заходів та діяльності з продажу продукції. Такий підхід до визначення управління збутом наведений А. Кусом. Вчений розглядає управління збутом не лише як діяльність із самого продажу, що має за мету реалізувати вироблену підприємством продукцію чи послугу та досягти певного прибутку, а й різноманітну підготовчу діяльність з вигідного формування та розвитку відносин підприємства з потенційними клієнтами, включаючи інформацію про ринки збуту [48, с. 139]. Недоліком такого підходу до трактування поняття «управління збутом» як однієї з категорій маркетингової діяльності є те, що у визначеннях терміну управління збутом, які розглядалися, не підкреслена одна з головних цілей діяльності підприємства в умовах маркетингу – задоволення потреб споживачів.

С.І. Косенков під управлінням збутовою діяльністю має на увазі «...упаковку продукції, супроводження, управління збутом, зберігання на складі готової продукції, складське господарство для готової продукції, транспортування продукції до складу споживача, транспортне господарство для перевезення готової продукції» [43, с. 17].

г) управління збутом як один із перспективних напрямків розвитку підприємства.

В.Є. Архіпов зазначає, що управління збутом – це сукупність дій, які здійснюються з того моменту, як продукт у тій або іншій формі, в якій він буде використовуватися, надходить до комерційного підприємства виробника або кінцевого виробника, до того моменту, коли споживач купує його [6, с. 152].

Т.І. Лук'янець наголошує, що управління збутом слід розуміти як процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку [50, с. 65].

Згідно Л.А. Давидової та Ф.К. Фальцман управління збутом – це перетворення вироблених товарів та послуг в гроші [28, с. 112].

На думку Д.І. Баркана, управління збутом – це сфера діяльності підприємства-виробника (або фірми, що надає послуги), котра має своєю метою реалізацію продукції на відповідних ринках [12, с. 98].

Всі рішення в галузі управління збутом приймаються в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. До зовнішніх «компонентів» відносяться економічні, політичні, соціальні, культурні, технічні фактори, ринок, конкуренція, попит.

До внутрішніх складових середовища, що визначає виробничо - збутову діяльність компанії, відносяться: план маркетингу і завдання, поставлені перед відділом збуту; неформальні політичні та соціальні зв'язки організації, престиж торгової марки, прогнозування.

Для прийняття ефективних рішень з управління збутом необхідно перш за все мати чітке загальне уявлення про перераховані умови економічного середовища в цілому. Потрібно чітко розуміти можливості збуту будь-якого продукту [10, с. 23].

Вивчивши вищезазначені підходи до тлумачення сутності управління збутом, можна зробити висновок, що чіткого визначення змісту цієї категорії в комплексі немає. Дослідження розуміння вченими значення управління збутом в діяльності підприємства також доводить, що окремі науковці не розглядають управління збутом з маркетингових позицій, хоча і ведуть мову про збутову діяльність підприємства як одну із складових частин маркетингової діяльності. Визначення сутності управління

збутом з позицій маркетингу має відображати особливості збутової діяльності підприємства, для якого маркетинг є однією з найважливіших сфер цілісної системи управління усіма аспектами його діяльності.

Отже, узагальнюючи існуючі думки науковців та враховуючи сучасні умови господарювання можна сформулювати наступне визначення даного терміну:

Управління збутом – це складова частина управлінської маркетингової діяльності підприємства, яка складається з цілісного процесу доведення продукції до кінцевого споживача шляхом використання маркетингових заходів щодо вивчення потреб, формування та стимулювання попиту на продукцію підприємства для задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.

Роль управління збутом в діяльності підприємства полягає в наступному:

- управління збутом є продовженням виробничої діяльності, не просто зберігає створену, а й створює додаткову споживчу вартість і вартість товару, тим самим збільшує його загальну вартість;
- продажі призначені для комерційного завершення маркетингу та остаточного завершення виробничої діяльності компанії. Водночас він визначає, формує та реалізує не лише конкретні економічні наслідки цієї діяльності, але й конкретні потреби конкретного споживача. Коротше кажучи, це одна з найважливіших підприємницьких функцій компанії, яка не лише втілює її місію, але, в певному розумінні, і визначає її;
- збутова діяльність є одним із джерел конкурентної переваги як товару, так і підприємства в цілому [14, с. 80].

Метою управління збутовою діяльністю є реалізація довгострокових рішень щодо забезпечення потрібного обсягу продажу продукції підприємства з визначеною прибутковістю за рахунок задоволення потреб споживачів.

Відповідно до мети управління збутом основним його завданням є доведення до конкретних споживачів певного товару з потрібними споживчими якостями, в необхідній кількості (обсязі), у визначений час (термін), у визначеному місці, з допустимими (мінімальними) витратами.

Виконання цілей продажів та досягнення поставлених ними завдань здійснюється за допомогою функцій збуту, що проводяться каналами збуту. За визначенням економістів, функції продажу численні та різноманітні. Але, тим не менш, вчені значною мірою згодні щодо складу функціонування продажів. Виявляються лише деякі відмінності.

Так, М.А. Морозов, А.І. Пушкар, А.Н. Трідед розділяють функції управління збутом залежно від їхньої значимості в ході здійснення збутової діяльності на основні і допоміжні, залежно від характеру функцій – на комерційні та технологічні [57, с. 112].

С.С. Гаркавенко усі функції управління збутом розподіляє на три групи: функції, пов'язані з угодами, логістичні функції, функції обслуговування [23, с. 368].

А. Г. Кальченко описав функції управління збутом продукції в стратегічному й оперативному вимірах. Розглядаючи управління збутом з позиції збутової логістики (розділ логістики, який присвячений проектуванню, формуванню та оптимізації мікро- і макрологістичних систем розподілу ресурсів), введено поняття управління збутом ресурсів [40, с. 92]. Це поняття є ширшим, ніж поняття управління збутом продукції, яке застосовується в маркетингу та логістиці, та може використовуватися не тільки в збутовій, а й у закупівельній та операційній складових логістики.

Визначення структури управлінських збутових функцій та розуміння їх природи з точки зору маркетингу важливо, доки компанія покладається на належну роботу маркетологів, що в кінцевому рахунку важливо. Досліджуючи думку вчених, можна стверджувати, що не існує єдиного підходу до класифікації управлінських функцій збуту з точки зору маркетингу. Класифікуємо функції управління продажами, усуваючи наявні недоліки:

- технологічні функції збуту – не змінюються залежно від орієнтації збутової діяльності підприємства (оброблення замовлень; зберігання продукції та оброблення вантажів; сортування, комплектація продукції; підтримка товарних запасів; розподіл, транспортування продукції; допродажне та післяпродажне обслуговування);

- комерційні функції збуту – зумовлені маркетинговою орієнтацією збуту (проведення маркетингових досліджень; встановлення контактів з потенційними споживачами та покупцями продукції і підтримка з ними взаємовідносин; підготовка та укладання угод з продажу продукції; просування продукції до споживача; прийняття відповідальності за функціонування каналу збуту).

Під час виконання цих функцій між учасниками процесу обміну виникають п'ять типів потоків: фізичні (переміщення товарів від виробника до споживача), фінансові, потоки прав власності, потоки замовлень, інформаційні потоки.

Слід розрізнити поняття «управління збутовою діяльністю» та «управління збутовою політикою» підприємства. Визначення управління збутовою політикою підприємства припускає аналіз можливих варіантів ведення збутової діяльності й вибір оптимальних варіантів, що забезпечують найефективніше задоволення споживчих потреб і вподобань, і таким чином – максимальні результати господарської діяльності підприємства.

Л.В. Балабанова та А.В. Балабанець вважають, що управління збутовою політикою підприємства в умовах маркетингової орієнтації можна визначити, як сукупність маркетингових тактичних заходів у сфері формування попиту, встановлення взаємовідносин з покупцями, ціноутворення, транспортування, рух товарів, стимулювання збуту, сервісу і реклами, спрямованих на реалізацію збутових стратегій і досягнення цілей збутової діяльності підприємства. Отже, управління збутовою політикою підприємства – це спосіб здійснення збутової діяльності підприємства [9, с. 278].

На політику управління збутом компанії впливають багато факторів, таких як споживачі (обсяг, концентрація, потреби, поведінка, пов'язана з покупками тощо); корпоративний потенціал збуту (можливості збуту та маркетингу у сфері продажу); конкуренція (кількість конкурентів, концентрація, ступінь активності); канали дистрибуції (альтернативи, доступність, юридичні обмеження).

Роль управління збутовою діяльністю в діяльності підприємства важко перебільшити, оскільки низька ефективність збутової діяльності може привести до

ослаблення конкурентних позицій підприємства на ринку або зовсім до його руйнування.

Ефективне управління продажами дозволяє: сформувати систему збуту продукції, організувати діяльність відділу продажів, побудувати роботу з клієнтами і партнерами, підвищити результативність продажів усього відділу продажів і окремих його співробітників і т.д.

Збутова політика підприємства варіюється в залежності від зміни напрямків збутової діяльності та потребує конкретних дій, спрямованих на розробку комплексу заходів для поступового досягнення цілей у сфері збуту. Підприємство забезпечує проведення збутової політики поряд з раціоналізацією своєї організаційної структури, вдосконаленням економічного механізму комерційної діяльності, договірною роботою, інформаційними зв'язками і технічними оснащенням виконуваних функцій. При цьому успішна реалізація збутової політики в багатьох випадках залежить від досвіду збутової діяльності, наявності кваліфікованих спеціалістів, правильності використання всіх її засобів. Схема засобів реалізації збутової політики наведена на рисунку 1.1.

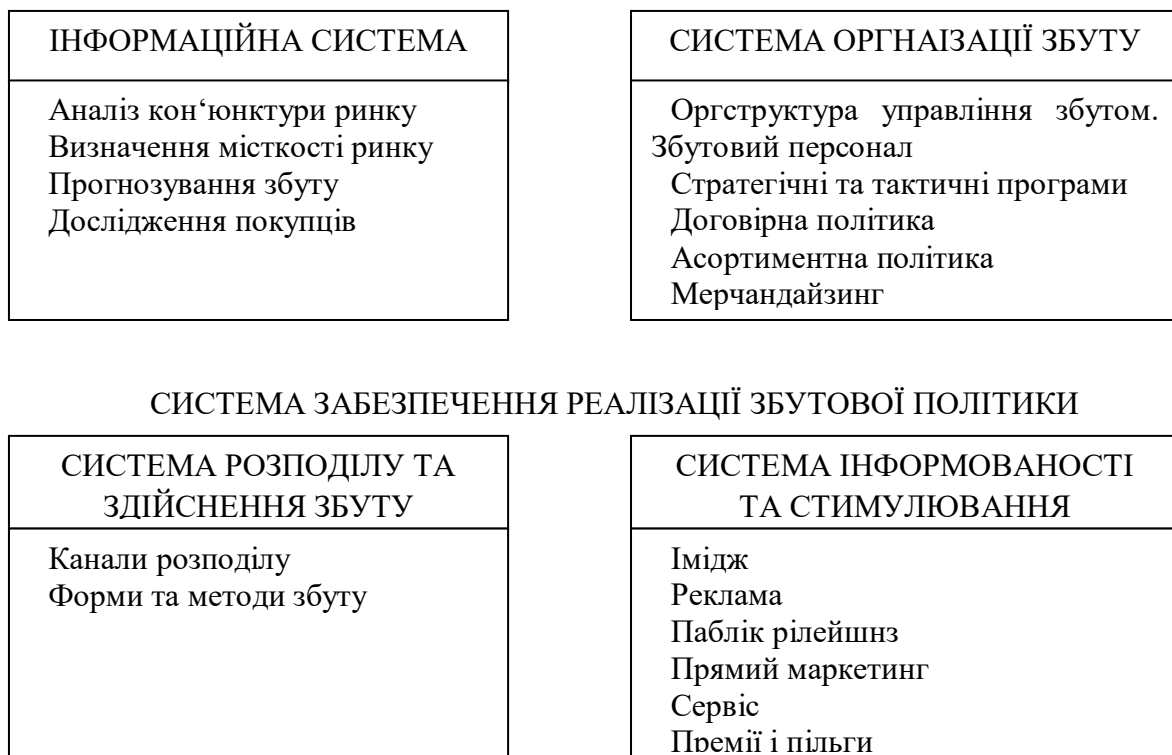


Рисунок 1.1 – Система забезпечення реалізації збутової політики

Джерело: [30]

Для оцінювання повноти використання маркетингових можливостей підприємства та обґрунтування управлінських рішень у галузі збуту доцільним є введення поняття збутового потенціалу як економічної категорії.

Збутову діяльність підприємства можна визначити як сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських і комунікаційних ресурсів і можливостей збуту, що забезпечують готовність та спроможність підприємства здійснювати вивід товару на ринок, його реалізацію при постійному вдосконалюванні технології збуту, інновації продуктової лінії з урахуванням факторів маркетингового середовища.

На рисунку 1.2 наведено комплексну систему збутової діяльності, що складається з системи забезпечення, системи управління і системи підтримки збутової діяльності.



Рисунок 1.2 – Комплексна система збутової діяльності

Джерело: [45]

Збутова діяльність слід розглядати з точки зору комплексного та системного підходів. З позиції комплексного підходу збутова діяльність являє собою комплексну систему, яка складається з 3-х систем.

З позицій системного підходу збутова діяльність є невід'ємною частиною сукупної діяльності підприємства і, у свою чергу, виступає цілісною динамічною соціально-економічною системою, яка складається з сукупності взаємодіючих елементів різного ступеню складності й організації.

Кожна з цих систем структурно інтегрована у три підсистеми, а рівень розвитку потенціалу продажу залежить від гармонійних взаємодій збутової політики компанії.

Управління збутом передбачає початкову постановку проблем і визначення цілей на основі вивчення зовнішніх і внутрішніх умов комерційної діяльності підприємства. Такими цілями можуть бути:

- досягнення певного обсягу збуту;
- досягнення певного розміру доходу або підвищення його рівня;
- досягнення підприємством певної частки ринку;
- мінімізація витрат на збут (на упаковку і затарювання готової продукції, на рекламу і дослідження ринку, на передпродажну підготовку товарів, на утримання основних фондів, пов'язаних зі збутом, на транспортування і страхування готової продукції та ін.)

Сам процес управління збутом являє собою сукупність функціональних підсистем:

- планування і прогнозування;
- організація виконання;
- контроль і координація.

Кожна з них складається з елементів маркетингової діяльності, що відповідають специфіці даної підсистеми (рисунок 1.3)



Рисунок 1.3 – Процес управління збутом

Джерело: [57]

Підсистема планування і прогнозування включає вісім елементів:

Перший елемент - план дослідження ринку. У галузі управління збутом продукції такі дослідження будуть наступними: обстеження ємності ринку, потреб та смаків населення, визначається частка ринку, проводиться аналіз кон'юнктури ринку та каналів збуту продукції, оцінюється динаміка продажів досліджень; думки покупців щодо досліджень, переваги споживачів та можливості виходу на закордонні ринки.

Другий елемент – розробка прогнозів кон'юнктури ринку (короткострокових, середньострокових і довгострокових). На практиці підприємства якщо і роблять прогнози попиту і кон'юнктури, то в основному короткострокові. Крім того, вони є недостатньо достовірними. Це пов'язано з недосконалістю інформаційної бази прогнозування, відсутністю цілісної системи взаємопов'язаних за рівнями управління збутом оперативних оцінок поточного попиту, а також невідповідності сучасним вимогам методичного забезпечення вивчення та прогнозування попиту. У практиці

знайшли застосування лише найпростіші методи вивчення та прогнозування попиту і кон'юнктури: попит на виставках-продажах, ярмарках, в дегустаційних залах; кон'юнктурні спостереження; економіко-статистичний аналіз обсягів збуту та стану запасів готової продукції.

Застосовувана методика суперечить плановій і комерційній роботі підприємства, не враховує економічні, демографічні та соціальні фактори. Удосконалення прогнозної діяльності ми бачимо в розробці різноманітних прогнозів на базі комп'ютерної техніки з використанням спеціальних програм.

Третій елемент – планування (вибір) каналів збуту – дуже важливий елемент менеджменту збутової діяльності, оскільки комерційний успіх підприємства багато в чому визначається тим, наскільки вдало вибрані канали збуту виробленої продукції. Це зумовлює політику цін, вибір посередників, умови продажу, величину доходів і витрат.

Четвертим елементом є розробка прогнозів обсягів збуту продукції, які повинні складатися в декількох варіантах для різних форм товароруку, стимулювання збуту, збутової комунікації. Прогнози повинні бути науково обґрунтовані, оскільки вони є основою для проведення всіх комерційних операцій підприємства протягом прогнозного періоду (на 10 і 5 років), базою для розрахунку виробничої програми, складання кошторису збутових витрат і планування доходів підприємства.

Складання річних планів реалізації продукції є п'ятим елементом підсистеми планування. Основою розробки цих планів повинні бути маркетингові дослідження потреб, попиту, ємності ринку; аналіз ринкової ситуації, визначення частки підприємства на ринку. Плани реалізації продукції повинні розроблятися у тісній ув'язці з планами виробництва продукції та їх ресурсного забезпечення, що сприятиме підвищенню рівня їх наукової обґрунтованості.

Шостий елемент – планування оптимальних господарських зв'язків зі споживачами продукції і торговими посередниками. Головними критеріями їх вибору є: забезпечення зручності здійснення покупки для кінцевого споживача; географічне положення торгового посередника; його репутація як ділового партнера; оптимальний розмір партії замовленого товару; мінімізація витрат на товарорух тощо.

Сьомим елементом є планування зовнішньоторговельних операцій, якому повинні передувати відповідні маркетингові дослідження: вивчення можливостей виходу на зовнішній ринок, дослідження конкурентоспроможності товарів, ринкової ситуації, вивчення партнерів по зовнішньоторговельних операціях і зовнішніх ринках і т. д. Також маркетингові дослідження можуть бути здійснені за допомогою спеціалізованих фірм-консультантів по зовнішньоекономічних питаннях. Планові розрахунки можна здійснювати тільки з використанням інструментарію зовнішньоторговельного маркетингу.

Заключний, восьмий елемент підсистеми планування – складання кошторису збутових витрат (передбачає всі види витрат на управління збутом) доцільно вести за напрямками: організація збуту, збутові комунікації, рух товару, вивчення досвіду, інформаційне забезпечення, маркетингові дослідження, управління збутовим персоналом.

Збутова політика формується на основі збутової діяльності підприємства та цілей збуту, встановлених як на стратегічному, так і на тактичному рівнях. Так О. Ф. Грищенко, пропонує розглядати всю сукупність збутових цілей у чотирьох вимірах: економічні цілі, цілі розвитку, кількісні цілі, якісні цілі [27, с. 25]. На наш погляд, даний поділ цілей потребує деякого уточнення. Незалежно від того, чи є економічні цілі якісними та кількісними, довгостроковими чи короткостроковими, слід характеризувати таку класифікацію. По-перше, вам потрібно згрупувати цілі збутової діяльності за пріоритетом. У зв'язку з цим ми описуємо цілі стратегічного та тактичного рівня. В залежності від способу вираження збутові цілі бувають кількісні та якісні. Ми також поділяємо точку зору Д. Болта, який вважає, що всі цілі у сфері збуту бувають обов'язковими (без яких жодне рішення не може вважатися прийнятним); бажаними (досягнення яких сприяє підвищенню якості та адекватності рішення); ймовірними (досягнення яких у комплексі з двома попередніми створює умови запобігання виникненню в майбутньому проблеми) [18]. Поділ збутових цілей поза даною ознакою розкриває їхню роль у діяльності підприємства.

Незважаючи на те, що продажі є завершальним етапом діяльності виробника, одне з ключових місць у розробці стратегій передачі товарів і виробництва, а також

на стадії планування продажів має бути відведено перед етапом виробництва. Весь набір заходів з управління продажами формує політику збуту організації. Сюди входить використання декількох стратегій, включаючи стратегії, зокрема: формування каналів розподілу, охоплення ринку, ціноутворення та асортимент продукції.

Термін «управління збутом» має кілька тлумачень, в широкому сенсі він може трактуватися як загальне керівництво збутовою діяльністю підприємства. За словами Г.Дж. Болта, управління збутом – робота, яка на 10% складається з натхнення, на 40% – з організації та на 50% – з тяжкої праці [18, с. 51].

Так, генеральний директор керує збутом, використовує різні методи і приймає найрізноманітніші рішення. Наприклад, обмежуючи рівень витрат на організацію збуту; визначаючи загальну політику в галузі засобів і методів стимулювання елементів системи розподілу, інтенсивність і характер реклами, цінову політику і т. п.; приймає рішення про способи збуту. Усі ці стратегічні рішення можуть впливати на управління збутом в організації, її масштаби, характер і кінцеві результати.

У вузькому розумінні управління продажами розуміється як планування та фактичне щоденне управління збутовою діяльністю компанії. Однак це не виключає впливу загальних факторів управління всією виробничо-збутовою діяльністю компанії [13].

Управління продажами як одне з багатьох функціональних завдань компанії повинно виконуватися за затвердженим планом, що є частиною маркетингового плану. Це частина загального плану компанії. Продаж та розповсюдження здійснюються у певних зовнішніх та внутрішніх "середовищах", вплив яких впливає на його формулювання, межі та методах. По суті, управління продажами - це і функція, і процес управління. Його основна особливість полягає в тому, що він поділяє деякі особливості з іншими функціональними завданнями, що формують процес управління підприємством [28].

Основні функції управління збутом можна об'єднати в три групи:

- планування;
- організації;

- контролю і регулювання.

Основний зміст функції планування наступний:

- розробка перспективних і оперативних планів продажів;
- аналіз і оцінка кон'юнктури ринку;
- формування асортиментного плану виробництва по замовленнях покупців;
- вибір каналів розподілу і руху товару;
- планування рекламних кампаній і розробка заходів стимулювання збуту;
- складання кошторисів-витрат та їх оптимізація.

Функції організації збуту:

- організація складського і тарного господарства для готової продукції;
- організація продажів і доставка продукції споживачам;
- організація перед- і післяпродажного обслуговування споживачів;
- організація каналів руху товару і розподільних мереж;
- організація проведення рекламних кампаній і заходів щодо стимулювання збуту;
- організація підготовки торгового персоналу та управління діяльністю торгових представництв;
- організація взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей збуту.

Функції збутового контролю та регулювання:

- оцінка результатів збутової діяльності;
- контроль за виконанням планів збуту;
- оперативне регулювання збутової діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх несприятливих чинників;
- оцінка і стимулювання діяльності збутового апарату;
- стратегічний, бухгалтерський і оперативний облік збутової діяльності.

Важко перерахувати всі функції продажу компанії. Крім того, слід враховувати характеристики впровадження кожного виробника. Це багато в чому визначається

обсягом і масштабом виробництва. Кількість та географія споживачів; кількість та сила каналів розповсюдження; характеристики каналу та організаційна форма руху товару; імідж виробника та мережа продажу тощо.

Продажі забезпечують необхідні фінансові ресурси і тим самим серйозно впливають на функціонування компанії. Організація та ефективне управління продажами дозволяють компанії досягти успіху на ринку, сповненому конкурентоспроможної продукції. Неконтрольовані процеси продажу можуть призвести до втрати компаній у боротьбі за виживання. У цьому відношенні до організації та управління збутовою діяльністю слід поставитися серйозно.

Концептуально управління збутом охоплює наступні аспекти:

- формування і управління каналами збуту на основі сегментарного підходу до ринку (визначення цільових сегментів, вибір виду каналів збуту, визначення довжини і ширини каналу збуту, стимулювання кінцевих споживачів і посередників, а також контроль діяльності учасників каналів збуту);

- управління відділом продажів підприємства (організація відділу продажів, формування системи планування і мотивації, контроль діяльності відділу продажів);

- управління діяльністю торгового персоналу (управління процесом особистого спілкування продавця і покупця, спрямованого на отримання прибутку від збуту і вимагає знань, навичок і певного рівня торговельних компетенцій).

Таким чином, управління продажами є диференційованою діяльністю в області збуту продукції, від ефективності організації якої, залежить прибутковість діяльності підприємства. Загалом управління збутом є багатогранною системою, яка заснована на маркетингу, торгівлі та менеджменті. В цілому, його можна розділити на три частини - торговельні операції, стратегія і аналітика.

1.2 Механізм управління збутовою діяльністю

Успіх на ринку у продажі того чи іншого товару залежить не стільки від виробничих і фінансових можливостей фірм, скільки від організації, планування та управлінням збутовою діяльністю підприємства.

Управління продажами на підприємстві - процес комплексний, багатоплановий і неоднозначний. Неоднозначність полягає у відсутності єдиного підходу: для когось управляти продажами означає мотивувати людей, відповідальних за реалізацію продукту, інші переконані, що для успішних продажів працювати перш за все необхідно з каналами збуту, треті роблять акцент на автоматизації взаємодії з клієнтами. Виходячи з цього, під управлінням продажами має сенс розуміти як мотивацію персоналу, так і удосконалення бізнес-процесів, що в комплексі призведе до відчутного зростання прибутку.

На думку О. Ю. Могилевської, механізм управління збутом - це сукупність елементів, взаємопов'язаних між собою і направлені на оптимізацію управління товарними запасами компанії. Елементи, з яких механізм управління збутом складається, це - суб'єкти, об'єкти, методи і функції, за допомогою яких компанія підвищує результативність збутової діяльності. Ефективний механізм управління збутом приносить компанії збільшення обсягу продажів, зростання прибутку і стабільність компанії на ринку [56, с. 77].

І. І. Поліщук вважає, що механізм управління збутом продукції вибудовується і функціонує відповідно до обраної збутової політики компанії. Збутова політика спрямована на вирішення питань, пов'язаних з доопрацюванням вироблених товарів, їх зберіганням і транспортуванням, оформленням угод і проведенням розрахункових операцій. Також збутова політика забезпечує інформування споживачів про фірму і товар і отримання даних про стан справ на ринку [64, с. 98].

А. Світвуд зауважує, що механізм управління збутом вирішує як стратегічні, так і тактичні завдання. До стратегічних завдань відноситься все, що пов'язано з формуванням, вибором і організацією каналів збуту, вибором прямого або непрямого типу збуту продукції, визначенням кількості посередницьких ланок на шляху від компанії-виробника до кінцевого споживача, логістикою і проведенням маркетингових заходів, які супроводжують товар на шляху до споживачам. Тактичні завдання, які вирішує механізм управління збутом, пов'язані із залученням нових покупців, оптимізацією діяльності комівояжерів (торгових представників), підтриманням належного рівня товарних запасів, презентаціями та іншими заходами,

що стимулюють збут, а також з обліком і контролем обсягів продажів і рівня цін для отримання можливості оперативного реагування шляхом проведення необхідних маркетингових заходів [70, с. 45].

Г. Стюарт зазначає, що організаційної точки зору механізм управління збутом має своїм суб'єктом відділи, структурні підрозділи компанії і фахівців, які виконують управлінські функції в сфері збуту, що сприяють як розробці, так і реалізації збутової стратегії компанії [75, с. 85]. Цікаво відзначити, що якщо раніше збутові стратегії шикувалися, маючи в якості орієнтира інтереси компанії, то сьогодні успіх може принести тільки орієнтація на потреби покупців: занадто велика конкуренція на сучасних ринках збуту, щоб неухважно ставитися до потреб споживачів. Об'єктами механізму управління збутом є канали збуту, ціноутворення, споживчий попит - словом, всі елементи комплексу маркетингу.

Таким чином, механізм управління збутовою діяльністю на підприємстві включає наступні елементи: суб'єкти (фахівці які виконують управлінські функції по збутовій діяльності), об'єкти (канали розподілу, попит, споживачі), функції (планування, забезпечення, контроль, аналіз), методи (організація, регламентація, розподіл, порівняння, контроль, аналіз) та інструменти (планування, підвищення професійного рівня, автоматизація) (рис. 1.4).

Для того щоб бути ефективним, механізм управління продажами повинен бути комплексним, що об'єднує велику кількість елементів, серед них:

- Визначення цільової аудиторії: адресні сегменти і їх потреби, оптимальний ціновий діапазон, стратегічні ніші ринку і тактика освоєння нових напрямків.
- Діючі канали розподілу: можливі типи каналів розподілу, отримання інформації від потенційних дилерів і дистриб'юторів, вивчення потреб і умов, при яких можлива співпраця.
- Управління каналами: планування продажів окремо для кожного каналу, навчання і стимулювання учасників системи збуту, підтримка зворотного зв'язку, постійний контроль над якістю роботи, коригування умов з урахуванням результатів.
- Організація відділу продажів: постановка чітких завдань, розподіл функцій, формування штату та технічна підтримка.

- Управління відділом продажів: чітке планування, мотивація співробітників, обмін досвідом, спільне підведення підсумків, оцінка роботи відділу та особистого вкладу кожного працівника, визначення вартості продажів.

-Управління взаємовідносинами: пошук потенційних клієнтів, вибудовування продажів під потреби конкретних клієнтів, презентації та переговори, підбір аргументів, укладання угод.

- Коригування системи продажів: загальна оцінка системи і її регулювання в залежності від результатів.

Така теоретична модель механізму управління збутом, яка гарантує підприємству 100% успіху в питаннях завоювання ринкових сегментів.

Наглядно механізм управління збутовою діяльністю на підприємстві зобразимо на рис.1.4.



Рисунок 1.4 – Механізм управління збутом

Джерело: узагальнено автором за [48; 53]

Обов'язковими інструментами управління механізмом збутової діяльності стають планування продажів, підвищення професійного рівня фахівців і автоматизація процесів.

Перший інструмент управління - багаторівневе планування. Воно дозволяє визначити конкретні кроки для досягнення потрібного результату і прогнозувати, коли і за яких умов він буде отриманий. Важливо, щоб плани були у всіх - у компанії, у відділу продажів і особистий план у кожного менеджера. Не потрібно обмежуватися одним планом, можна поставити цілі за кількома напрямками - дзвінки, зустрічі, розмір і кількість чеків.

Другий інструмент - установка стандартів і регламентів, які допомагають організувати процес спілкування з клієнтами і взаємодія працівників один з одним. Після стандартизації продажів компанія отримує ще такі вигоди:

- підвищення собівартості бізнес-процесу, збільшується прибуток за рахунок того, що кожен етап клієнт проходить швидше;
- всі співробітники, які беруть участь в продажах (навіть на різних етапах) розуміють, як проходить бізнес-процес;
- керівнику відділу легше обчислювати «вузьке» місце в процесі продажів і чинити їїзавдяки чіткому алгоритму роботи персоналу легше навчати[48, с. 75].

Третій інструмент - автоматизація бізнес-процесів. Для цього в роботу впроваджується CRM-система. Вона дозволить керівникові збирати в одному місці дані по кожному клієнту, контрагенту і по всіх етапах продажів. Система полегшує збір інформації для звітності, виявлення слабких місць в роботі менеджерів.

Є кілька додаткових інструментів для управління продажами:

- контроль за якістю обслуговування за допомогою звітності;
- аналіз дій працівників, ситуації на ринку необхідний для своєчасної зміни стратегії, впровадження нових технік продажів, розробки або закупівлі нових товарів;
- мотивація всіх співробітників, задіяних в продажах. Допускається як грошова, так і нематеріальна мотивація для підвищення лояльності персоналу.

Залежно від специфіки бізнесу підбираються методи управління механізмом продажів. Найбільш популярний - проведення регулярних зборів з персоналом. Це важливо незалежно від того, де працюють менеджери: в офісі або дистанційно. На зустрічах керівник доносить до підлеглих нову інформацію, а також стимулює їх на

виконання плану. Є ще кілька методів управління, які доповнюють даний метод управління:

- організація заходів для підвищення кваліфікації персоналу, де менеджери вивчають нові продукти, техніки продажів і відпрацьовують скрипти;

- регламентація процедур, які пов'язані зі збутом товарів. Наприклад, впровадження скриптів продажів - єдиних сценаріїв розмови для всіх працівників. Це допомагає вийти на новий рівень за якістю сервісу і прискорити цикл угоди;

- розподіл функціоналу кожного працівника у відділі продажів. Управляти продажами легше, коли серед менеджерів не відбуваються конфліктні ситуації. Якщо розподілити функціонал серед менеджерів, можна підвищити індивідуальну і загальну продуктивності, а також знизити число конфліктів [53, с. 20].

Інша складова управління продажами - контроль і аналіз. У цій сфері можна використовувати такі методи:

- аналіз роботи менеджерів і відділу в загальному. Бажано перевіряти продуктивність працівників на кожному етапі роботи. Можна використовувати як звітність, так і таємного покупця, щоб подивитися на обслуговування очима клієнта;

- порівняння планових і фактичних показників. Дозволяє не тільки вчасно коригувати стратегію, а й порівнювати менеджерів між собою по продуктивності;

- аналіз зміни ринку, впровадження нових тактик [61, с. 224].

Підсистема організації механізму управління збутом включає такі елементи:

- 1) організація інформаційного забезпечення на основі маркетингу – здійснюється за допомогою створення відповідних інформаційних потоків первинних і вторинних даних, одержуваних з внутрішніх і зовнішніх джерел інформації шляхом спеціальних спостережень, експериментів, вибіркового дослідження. Цей елемент є основою для прийняття управлінських рішень;

- 2) організація процесу управління збутом має бути здійснена на основі правильного вибору ефективних форм і методів реалізації продукції, способів доставки, технології товароруку, так як від цього залежить ефективність функціонування всієї системи управління збутом. При цьому повинні зважуватися всі

можливі зміни і наслідки у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства [65, с. 76].

3) організація збутової комунікації – передача збутової інформації від однієї ланки до іншої, від однієї посадової особи до іншої або кількох. Це передача інформації по всіх каналах просування товарів для формування сприятливого іміджу товаровиробника. Збутова комунікація повинна включати всі форми впливу, забезпечувати цілеспрямовану передачу комерційних відомостей зацікавленим особам і повинна здійснюватися через рекламу, організацію виставок, ярмарків, фірмової торгівлі.

4) організація товароруху на самому підприємстві і до споживача або торгового посередника.

Вона включає потік оптимального варіанта розміщення, зберігання і транспортування продукції з урахуванням вимог ринку за рахунок мінімізації витрат на транспортування, зберігання товарних запасів, ведення складського обліку.

5) організація управління збутовим персоналом, що включає: вдосконалення системи підбору кадрів; планування потреби в кадрах певних кваліфікаційних категорій; удосконалення системи навчання і підвищення кваліфікації кадрів; планування підготовки кадрів для висування на керівні посади; систематичну оцінку результатів праці; проведення атестації працівників

6) організація правової і претензійної роботи в умовах здійснення прямих господарських зв'язків між виробниками і споживачами, а також торговельними посередниками. Рівень виконання цієї роботи може вплинути на ефективність всієї системи управління збутом і залежить від кваліфікації юристів підприємства і наскільки вони володіють усіма нормативно-правовими матеріалами, що регулюють взаємовідносини між виробниками і покупцями.

7) організація збутової звітності включає традиційні форми: статистичну і бухгалтерську звітність, вибіркового облік, а також спеціальну інформацію для ефективного функціонування системи управління збутом на основі маркетингу.

У підсистему контролю і координації входять наступні елементи [80]:

1) тактичний контроль, який доцільно проводити за такими напрямками: аналіз обсягу збуту; аналіз частки ринку підприємства; аналіз співвідношення обсягу реалізації та витрат; аналіз ставлення покупців до товарів конкурентів; аналіз співвідношення основних видів маркетингових витрат і обсягу збуту; аналіз ефективності використання ресурсів; аналіз використання робочого часу збутовим персоналом; аналіз ефективності каналів товароруку;

2) контроль прибутковості, який також повинен здійснюватися по декількох напрямках: в цілому по підприємству; за регіональними ринками; за групами покупців; по товарах і товарних ринків;

3) аналіз відповідності встановлених програмою маркетингових елементів зовнішніх умов. Даний вид контролю дозволить своєчасно відреагувати на зміни зовнішнього середовища і ввести корективи у програму маркетингових дій у сфері збуту продукції;

4) оцінка відповідності реалізації маркетингових елементів прийнятою програмою – дозволяє в разі недостатньої дієвості проведених маркетингових заходів в області збуту продукції внести відповідні зміни в намічену програму: передбачити додаткові заходи за окремими напрямками, намітити нові напрями, призупинити проведення заходів, які себе не виправдали.

Заключним елементом підсистеми контролю та координації є розробка засобів координації збутової діяльності та координація програм підвищення ефективності системи управління продажами. Загалом, вся підсистема управління повинна забезпечувати розробку конкретних рекомендацій щодо вдосконалення організації та планування продажів та збуту, оцінки компанії та показників для вимірювання її ефективності.

Підсумовуючи усе вище викладене, констатуємо, що механізм управління збутом – це сукупність взаємопов'язаних елементів збутової діяльності підприємства, спрямованих на просування готової продукції (товарів) з орієнтацією на споживача і отримання максимальних доходів. Так як реалізація системи здійснюється на основі маркетингу за допомогою розробки маркетингових програм, спрямованих на досягнення певних цілей, то розроблена система представляє собою програмно-

цільову орієнтацію збутової діяльності підприємства, яка включає планування, управління, розподіл, контроль та аналіз збутової політики підприємства.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Здійснення будь-яких комерційних операцій повинно бути спрямовано на отримання підприємством позитивного фінансового результату. Тому проводячи роботу з розвитку господарських зв'язків, організації закупівель, управління товарними запасами і формування асортименту, необхідно проводити систематичну оцінку її ефективності.

Всі заходи по реалізації продукції компанії повинні бути максимально ефективні і орієнтовані на сучасні потреби ринку. Регулярна оцінка ефективності збутової діяльності дозволить не тільки своєчасно виявляти недоліки в організації збуту, але і розробляти заходи по вдосконаленню комерційної діяльності, підвищувати її результативність. У роботах ряду дослідників [50; 60.], стверджується, що найважливішим завданням діагностики системи реалізації є збір та аналіз достовірної та повноцінної інформації про ринок і розподіл товарів, виявлення основних проблем і недоліків для прийняття рішень при здійсненні управління каналами.

О.С. Белоусова зазначає, що для модернізації і розвитку системи збуту кожного господарюючого суб'єкта слід використовувати систему показників, яка б визначала стан його як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, дозволяла б аналізувати кон'юнктуру в секторі продажів і виявляти потенційні можливості вдосконалення управління збутом продукції [14, с. 79].

Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що в даний час все ще не апробована єдина система показників щодо оцінки ефективності збутової діяльності організації. Найчастіше для такої оцінки пропонують застосовувати відносні показники, такі як рентабельність і результативність продажів, швидкість обігу

товарів. Варто зазначити, що дохід може бути отриманий виробником, наприклад, за рахунок підвищення ціни, і при зростаючому ринку можливе навіть деяке збільшення обсягу продажів, але частка ринку при цьому може помітно знижуватися. Ці суперечливі тенденції часто недооцінюються ринковими гравцями. Показник рентабельності більш статичний, так як при збільшенні обсягу реалізації збільшуються як прибуток, так і собівартість продукції.

А.Н. Тищенко, Н.А. Кизим, Я.В. Догайдайло пропонують при оцінці ефективності збутової діяльності проводити аналіз роботи за загальним обсягом укладених договорів, структурою товарообігу по кожному покупцеві, оцінювати дебіторську заборгованість, а також ступінь задоволення покупців [76, с. 44].

А.М. Турило вважає, що оцінку ефективності збутової доцільно проводити, ґрунтуючись на аналізі кожного з її елементів, а потім робити загальний [79, с. 35].

В роботі І.В. Спільник звертається увага на те, що підвищення ефективності збутової діяльності відбувається через підвищення збутової активності компанії, яку можна оцінити за показниками обсягу, рентабельності та результативності продажів, ефективності числа співробітників торгового відділу, кількістю втрачених клієнтів. Автор вважає, що така група показників сприяє оцінці ефективності реалізації, роблячи акцент на конкурентну боротьбу за прибуток і утримання клієнтів [73, с. 110].

Не можна не погодитися з думкою В.С. Ніценко в тому, що неможливо ефективно просувати товар, не маючи повної картини ринкової ситуації. Підприємство, зацікавлене в ефективності збуту продукції, має знати реальний стан справ на ринку, а потім приймати обґрунтовані рішення з реалізації товарів. Тому необхідно проводити регулярний аналіз системи збуту, що передбачає детальне вивчення даних про продаж товару. Автор вважає, що основним об'єктом аналізу є обсяги реалізації на різних сегментах, ціноутворення, категорії і групи покупців, організація та методологія продажів, взаємини з партнерами по каналу збуту, товарні шляхи продукції. При цьому аналітика повинна бути проведена відносно не стільки кількісних показників обсягів продажу по продукту і по регіонах, скільки щодо всього комплексу факторів, які здійснюють безпосередній вплив на обсяги реалізації, таких

як організація збутової мережі, ефективність рекламних заходів та інших засобів стимулювання збуту, правильність вибору ринку, часу і способів виходу на ринок. Такий аналіз передбачає виявлення ефективності кожного елемента цієї системи, оцінку діяльності збутового каналу. Аналізуючи витрати обігу необхідно зіставляти фактичні витрати по збуту в кожному каналі збуту з показниками плану [62, с. 100].

Вивчаючи питання ефективності збутової діяльності, Л.В. Бармашова зупиняється на значенні достовірної інформації для проведення аналізу, відзначаючи, що в основі контролінгу збутової діяльності лежать доходи від збутової діяльності та просування продажів, а також витрати на збутову діяльність, які важко простежити і виділити, так як більшість витрат, які відносяться до певних ринкових сегментів, не нараховуються. Ефективність реалізаційної діяльності може бути представлена як відношення додаткових доходів, які отримані в результаті здійснення стратегії маркетингу, до витрат на реалізацію даної стратегії [13].

Розрахунок показника ефективності маркетингу, який автор називає «динамічною ефективністю» (*Effmark*), пропонується проводити з урахуванням частки ринку (формули 1.1 і 1.2):

$$eff = \frac{p}{z}, \quad (1.1)$$

$$Eff_{mark} = eff \times q, \quad (1.2)$$

де p – прибуток (сумарний або за конкретним видом продукції);

z – сумарні витрати (собівартість);

q – частка ринку даного підприємства або конкретного виду продукції.

Нормативне значення показника становить від 25 до 30.

Однак подібним визначенням не завжди зручно користуватися, пояснюючи це тим, що додатковий прибуток важко виділити. До того ж, при такому розрахунку ефективність буде вищою у компаній, які практично не застосовують маркетингові зусилля, так як при мінімальних витратах залучення навіть одного клієнта буде свідчити про високу ефективність. Відзначається, що в рамках здійснення контролю за збутовою діяльністю ефективність і результативність заходів комплексу маркетингу слід розглядати як величину якісну, а не кількісну, тобто не проводячи

чисельного розрахунку. При цьому результативність пропонується розглядати з двох різних точок зору:

1) ймовірність досягнення тих же результатів при зниженні витрат на маркетинг;

2) ймовірність досягнення більшого результату при тих же самих витратах.

На думку Є.О Музички збут виступає ефективним та найголовнішим елементом комплексу маркетинг. Відтак, ефективність діяльності підприємства, в сучасних умовах господарювання, цілком залежить від ефективної збутової політики [59]. Саме тому ефективне управління системою збуту розглядається як обов'язковий елемент стратегічного планування та управління підприємством. У зв'язку із цим автор пропонує проводити аналіз ефективності управління збутовою діяльністю на основі внутрішньої та зовнішньої оцінки. Основні напрями оцінки збутової діяльності представлено на рисунку 1.5.

В основі оцінки зовнішньої ефективності збутової діяльності лежить аналіз стратегічних позицій підприємства, котрий включає аналіз ринкових позицій, дослідження клієнтурної політики підприємства та прихильності його покупців.

Аналіз внутрішньої ефективності збутової діяльності передбачає оцінку досягнення поставлених цілей збутової діяльності, діагностику ефективності реалізації стратегій збуту та ефективність збутової діяльності підприємства.

У дослідженнях І.А. Абрамовича пропонується оцінювати ефективність елементів маркетинг-міксу використовуючи методики, що базуються як на оцінках експертів, так і на математичних методах, а також на їх комплексному поєднанні [1]. Дані методики дозволяють визначити відхилення фактичної ситуації на підприємстві від оптимальних значень показників по кожному елементу комплексу маркетингу.

Автор зазначає, що при розрахунку інтегральних оцінок повинні використовуватися показники діяльності підприємства, які мають індивідуальний ранг важливості, тому отримані індикативні відхилення дають можливість оцінити недоліки і виявити слабкі сторони діючої політики підприємства, а також визначити напрямки по її оптимізації. Хоча запропонована методика не може бути стандартизованою в силу специфічних особливостей різних галузей і ринків, але

загальний алгоритм її застосування дасть можливість проводити аналітику по оцінці показників ефективності всіх елементів маркетингового комплексу [1, с. 26].



Рисунок 1.5 – Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: [50]

Щодо показників оцінки ефективності збутової політики, то їх Є.О. Музичка пропонує поділити на три групи: показники частки ринку, яку займає підприємство; показники прибутковості збутової діяльності та показники збутових витрат (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Показники (індикатори) аналізу ефективності управління системою збуту підприємства

Джерело: [59]

Згідно з дослідженнями М.Г. Шевчик, результативність системи збуту, з одного боку, визначається використовуваними підходами і методами просування і збуту, а з іншого – структурно-управлінськими особливостями компанії і внутрішніх відділів збуту, а також розробкою і здійсненням маркетингових планів і стратегій [83].

Доцільність, своєчасність і розмір витрат на маркетингові зусилля кожна компанія повинна визначати для себе сама. Це залежить від величини асортиментного ряду підприємства, ступеня диверсифікації, а також показників фінансових можливостей.

Узагальнимо методи оцінки ефективності управління збутовою діяльністю в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Методи оцінки ефективності управління збутовою діяльністю

Метод	Мета
Аналіз динаміки продажів	Виявлення загального стану фактичних обсягів продажів у порівнянні з минулими періодами.
Аналіз безбитковості продажів	Визначення критичного обсягу продукції для реалізації
Факторний аналіз продажів	Необхідний для визначення основних параметрів, що впливають на їх реалізацію
Аналіз рентабельності продажів	Оцінка продуктивності капіталу

Джерело: узагальнено автором за [80]

За допомогою методу оцінки динаміки продажів виявляється зростання або зниження продажів. Аналіз динаміки проводиться за показником виручки, але можна використовувати і інші інструменти аналізу продажів: клієнтська база, зростання прибутку і ін.

Точка безбитковості Дана методика спрямована на визначення мінімальної кількості товару, реалізація якого (при певній ціні за одиницю) принесе організації дохід, покроющій все її витрати. Точка безбитковості особливо важлива, коли компанія виводить на ринок новий товар.

Факторний аналіз продажів необхідний для визначення основних параметрів, що впливають на їх реалізацію. Він дозволяє обчислити питома вага кожної позиції асортименту. На підставі отриманих в результаті такого аналізу відомостей можна прийняти рішення, яке дозволить збільшити прибуток. Даний метод охоплює дві великі групи параметрів - показники зовнішнього середовища і внутрішні умови підприємства. Факторний може бути також аналіз прибутку від продажів (застосовується в бухобліку) [85].

Аналіз факторів, що впливають на прибуток від продажів потрібно для виявлення того, щоб визначити як впливає кожен з розглянутих факторів на прибутковість організації. Він також дозволяє визначити, якими способами можна впливати на прибуток. Щоб така оцінка була проведена якісно, потрібно знати статистичні та математичні методи аналізу. В основному на прибуток впливають зміни наступних факторів: обсягу збуту; асортименту реалізованих товарів; собівартості товарів; ціни, за якою реалізується продукція. Якщо аналіз результатів

продажів буде виконано якісно, він дозволить зрозуміти, які помилки допущені при організації діяльності компанії, і визначити, як можна підвищити конкурентоспроможність продукції.

Аналіз рентабельності продажів полягає в розрахунку співвідношення інвестицій і виручених коштів за звітний період. За показником рентабельності можна судити про ефективність функціонування підприємства, не орієнтуючись на величину прибутку, яка може бути низька і при великих обсягах реалізації. І навпаки, при невеликій кількості високомаржинальних угод можна досягти хороших показників економічної ефективності [83]. Аналіз рентабельності необхідний для оцінки того, наскільки продуктивно використовується капітал. Крім іншого, він допомагає з'ясувати, коштувати вкладати кошти в даний напрямок. Дуже важливо, щоб менеджери вміли аналізувати рентабельність продажів, оскільки тоді вони будуть розуміти, на яких умовах їм буде вигідно працювати з клієнтами.

Щодо факторного аналізу ефективності управління збутовою діяльністю можна використати як детермінований факторний так і стохастичний факторний аналіз (метод головних компонент).

Детермінований факторний аналіз дозволяє встановити зв'язок між підсумковим показником або функцією, а також факторами або аргументами функції. Для того, щоб дослідити подібні залежності необхідно дотримуватися ряду вимог, до яких відносять наступне:

- Розглянуті фактори повинні ставитися до реальної дійсності, а не бути абстрактними.
- Вони повинні бути причиною або наслідком даного явища або об'єкта.
- Такі моделі мають високий практичний потенціал, на відміну від математичних абстракцій.
- Показники даної моделі повинні бути вимірювані кількісно.
- Так само вони повинні мати інформаційний опис.
- Розглянуті фактори можуть бути оцінені окремо [74].

Тобто, при дослідженні взаємозв'язку факторів з кінцевим результатом повинна бути можливість побачити їх відокремлений вплив на функцію. При цьому їх сукупний вплив показує приріст підсумкового результату.

Завдання стохастичного факторного аналізу - виявити чинники які впливають на зміну обсягів продажів. Число виділених аналізом головних компонент збігається з числом змінних, включених в аналіз, але для зниження розмірності необхідно відібрати лише деякі з них, які найкращим чином визначають структуру даних. Перевага даного методу в тому, що він дозволяє зменшити число факторів які потребують особливої уваги.

У задачі відбору головних компонент допомагають факторні навантаження - числа, які свідчать про те, наскільки краще / гірше, ніж в середньому, даний фактор визначає структуру даних. Найчастіше відбираються головні компоненти з факторними навантаженнями великими 1, тобто ті, які визначають більший відсоток дисперсії, ніж в середньому. Однак часто число факторів вибирається вручну дослідником з урахуванням теоретичних передумов і розуміння предмета дослідження.

Отже, виділимо основні методичні підходи у оцінці ефективності управління збутовою діяльністю: аналіз динаміки продажів, порівняння доходів та витрат від продажів, визначення критичного обсягу продажів, оцінка прибутковості продажів, факторний аналіз продажів, зокрема детермінантний та стохастичний (метод головних компонент). Використання факторного аналізу оцінки ефективності продажів є найбільш ефективним, адже дозволяє відокремити конкретні фактори, які впливають на формування обсягу реалізації та прибутку підприємства.

Висновки до розділу 1

Дослідження у розділі 1 дало нам змогу проаналізувати теоретико-методичні засади управління збутовою діяльністю підприємства і зробити наступні висновки.

Визначено, що управління продажами є диференційованою діяльністю в області збуту продукції, від ефективності організації якої, залежить прибутковість діяльності

підприємства. Загалом управління збутом є багатогранною системою, яка заснована на маркетингу, торгівлі та менеджменті. В цілому, його можна розділити на три частини - торговельні операції, стратегія і аналітика.

З'ясовано, що механізм управління збутом – це сукупність взаємопов'язаних елементів збутової діяльності підприємства, спрямованих на просування готової продукції (товарів) з орієнтацією на споживача і отримання максимальних доходів. Так як реалізація системи здійснюється на основі маркетингу за допомогою розробки маркетингових програм, спрямованих на досягнення певних цілей, то розроблена система представляє собою програмно-цільову орієнтацію збутової діяльності підприємства, яка включає планування, управління, розподіл, контроль та аналіз збутової політики підприємства..

Виділено основні методичні підходи у оцінці ефективності управління збутовою діяльністю: аналіз динаміки продажів, порівняння доходів та витрат від продажів, визначення критичного обсягу продажів, оцінка прибутковості продажів, факторний аналіз продажів, зокрема детермінантний та стохастичний (метод головних компонент). Використання факторного аналізу оцінки ефективності продажів є найбільш ефективним, адже дозволяє відокремити конкретні фактори, які впливають на формування обсягу реалізації та прибутку підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Характеристика збутової діяльності на ПрАТ «Оболонь»

Пивна індустрія займає значну нішу в переробній промисловості світу та України. Вона є прибутковою не лише для інвесторів та безпосередніх виробників, а й для держави. Останнє обумовлюється тим, що пивоварні підприємства є великими платниками податків, а, враховуючи специфіку продукту, і місцевих зборів. Даний продукт є досить рентабельним та популярним, тому вкладання коштів у його виробництво передбачає досить вигідні фінансові перспективи.

Прибутковість діяльності пивоварних підприємств значною мірою залежить від сукупності багатьох факторів: наявність сировини, каналів збуту, платоспроможності населення. Тому наявність у підприємств прямого доступу до сировини та ринків збуту у більшості випадків є значною конкурентною перевагою. Незважаючи на те, що в Україні вирощують ячмінь у тій кількості, яка необхідна для виробництва солоду всім пивоварним заводам, якісної сировини не вистачає. Близько 15-20% вітчизняного солоду – низькоякісна сировина, яку можна використовувати лише для виробництва темних сортів пива. Дефіцит хмільсировини і ячменю доводиться покривати за рахунок імпорту, а це, звичайно, відбивається на рентабельності виробництва і відпускній ціні [63].

В сучасних умовах пивоварний ринок України можна охарактеризувати як олігополістичний. Не зважаючи на присутність великої кількості виробників пива, більше 90% ринку контролюють чотири підприємства. Основними представниками пивоварної галузі України є: ПАТ «САН ІнБев Україна» (ринкова частка становить 32%), ПАТ «Карлсберг Україна» (29,5%), ПрАТ «Оболонь» (24,5%), ПрАТ «Ефес Україна» (5,2%) та ПАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» (2,8%). Частки малих пивоварень становлять приблизно 6% і поступово зменшується (рис. 2.1).

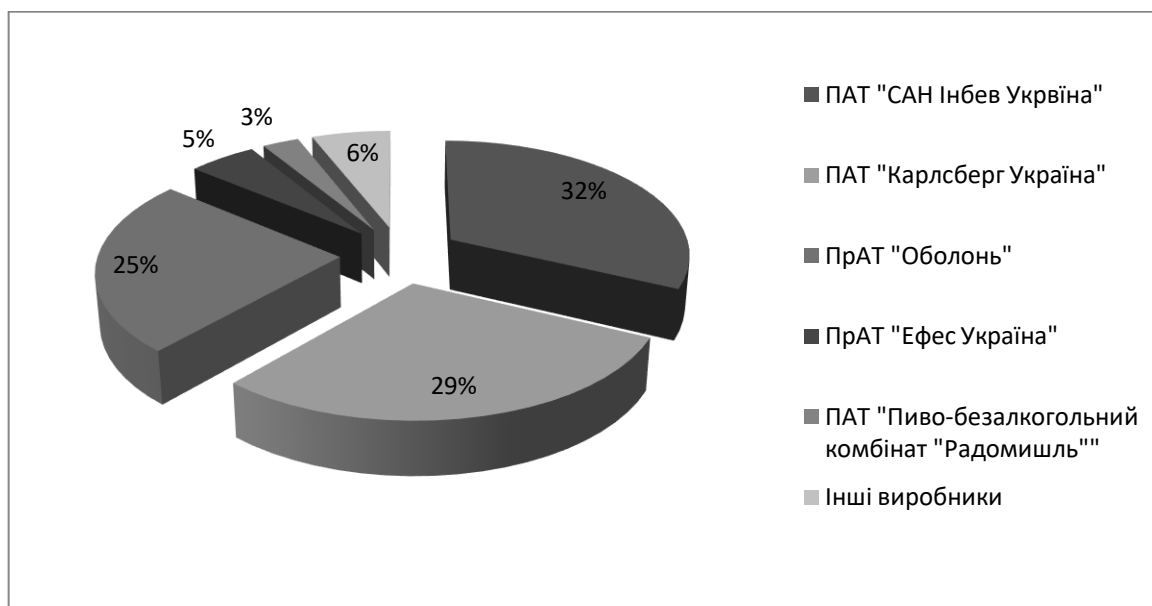


Рисунок 2.1 – Структура ринку пива України за основними гравцями, 2018 р.
Джерело: побудовано автором за [63]

Останні 6 років пивний ринок в Україні перебуває у складному становищі, про що свідчить динаміка розвитку галузі. Починаючи з 2008 року в пивоварній галузі спостерігається поступове падіння виробництва. Причини скорочення продажів очевидні – складна макроекономічна ситуація в країні, девальвація національної валюти, зниження купівельної спроможності населення, а також введення додаткових законодавчих обмежень для пива.

Сучасна вітчизняна пивоварна галузь розвивається в основному за рахунок великих підприємств. Більшість малих пивзаводів не змогли знайти своє місце на українському ринку і не мають коштів ні для технічного переоснащення, ні для створення власної мережі збуту, що свідчить про їх неконкурентоздатність. Ці заводи або припиняють виробництво пива, або стають власністю великих підприємств. Таке «поглинання» великими виробниками малих, надає останнім можливість розвивати власне виробництво, сприяти розвитку економіки пивної галузі в цілому та забезпечувати зайнятність працездатного населення.

Зниження прибутковості українського ринку пива спричинило падіння зацікавленості з боку міжнародних компаній.

Зрозуміло, що сьогодні регіональні пивзаводи не в змозі конкурувати з трійкою «монстрів». За лідерами і могутні рекламні кампанії, і сучасне устаткування заводів, і налагоджена збутова мережа, і солідний фінансовий і інтелектуальний ресурс, що дозволяє проводити ретельні дослідження ринку, будувати вивірені стратегії. У регіональних заводів усі ці можливості істотно обмежені. Їм доводиться боротись, спираючись на доступні їм ресурси.

Зараз ситуація для регіональних заводів складається досить цікава. Якщо брати пивний ринок України в цілому, то регіонали саме вступили у фазу найжорстокішої конкурентної боротьби один з одним. Разом з тим, прямо ці заводи конкурувати не можуть по тій простій причині, що їхня продукція переважно продається в рамках окремо узятої області. Кінцевому споживачу не доводиться вибирати між полтавським і ніжинським, бердичівським і черкаським пивом. Та проте, саме в конкуренції між собою середні заводи вже в найближчі кілька років вирішать, хто продовжить свою роботу на ринку, а кому прийдеться припинити свою діяльність.

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» знаходиться за адресою 04212, м. Київ, вул. Богатирська, 3.

Метою діяльності ПрАТ «Оболонь» є отримання прибутку.

ПрАТ «Оболонь» здійснює наступні основні види діяльності:

- впровадження в Україні міжнародних технологій пивоваріння;
- виробництво, розлив, зберігання і реалізація пива, сухих дріжджів, товарної вуглекислоти і солоду, у тому числі розробка, виробництво і реалізація нових сортів;
- виробництво і реалізація сировинних і пакувальних матеріалів;
- організація мережі фірмової торгівлі;
- маркетинг, реклама і просування на вітчизняний і зарубіжні ринки продукції Товариства і т. д.

Дослідження ПрАТ «Оболонь» розпочнемо із дослідження середовища підприємства, яке складається із внутрішнього та зовнішнього.

Внутрішнє середовище підприємства являє собою сукупність всіх внутрішніх перемінних підприємства, які визначають процеси його життєдіяльність. Внутрішнє

середовище постійно та безпосередньо впливає на функціонування підприємства і складає систему ситуаційних факторів у середині підприємства.

Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожний із яких включає набір ключових процесів і елементів організації. Їх стан у сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими володіє підприємство. Методика аналізу внутрішнього середовища підприємства передбачає таку послідовність:

- цілі підприємства;
- структура підприємства;
- задачі;
- технології;
- кадровий склад підприємства.

На підприємстві склалася функціональна структура управління. Підприємство поєднує кілька спеціалізованих цехів, розділених на ділянки, які є первинними ланками управлінської структури. Апарат управління побудований по чотириступінчастій системі, в якій існує наступна підлеглість: генеральний директор – заступники генерального директора – начальники відділів і підрозділів – фахівці.

Графічно організаційну структуру управління ПрАТ «Оболонь» представлено на рисунку А.1.

Аналізуючи організаційну структуру ПрАТ «Оболонь» можна виділити наступні її позитивні моменти: простота та відсутність бюрократичного ланцюга, так як основні спеціалісти підпорядковані генеральному директору.

Зупинимось більш детально на організації системи збуту продукції ПрАТ «Оболонь» (рисунок 2.2)

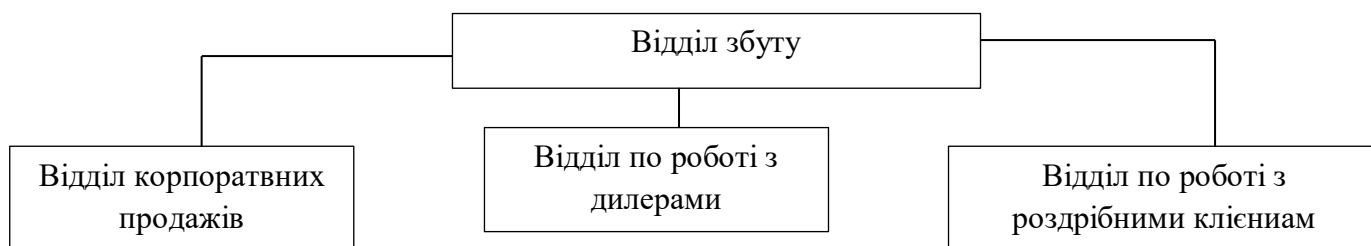


Рисунок 2.2 – Організаційна структура системи збуту ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором за матеріалами підприємства

Як бачимо, відділ збуту здійснює загальну координацію і контроль за діяльністю всіх збутових підрозділів. Фахівці відділу виконують такі функції:

- погоджують річні потреби організації з потребами виробництва;
- конкретизують номенклатуру і обсяги виробництва продукції;
- проводять аналіз ринку;
- здійснюють контроль за діяльністю всіх відділів підприємства;
- проводять розробку рекламних компаній;
- здійснюють розробку цінової політики.

Фінансова служба в системі управління збутом продукції виконує наступні функції:

- уточнює найбільш важливі моменти, пов'язані з оформленням контракту, підписанням і виконанням, зокрема умови оплати, фінансову відповідальність, строки виконання зобов'язань, терміни дії договору.

- прогнозує ризики.

Щодо бухгалтерії, то в системі управління збутом продукції вона:

- здійснює розрахунки з покупцями за відвантажену продукцію;
- контролює правильність оплати;
- стежить за дотриманням термінів оплати покупцями і замовниками;
- оформляє відповідні документи.

Юридична служба:

- розробляє проекти всіх типових договорів з дебіторами на основі даних, представлених відділом постачання;
- при відсутності типового договору під конкретний випадок розробляє новий проект майбутнього договору;
- перевіряє наявність довіреності, якщо організація контактує з представником контрагента;
- перевіряє довіреність (реквізити, підписи, печатку, дату видачі, термін дії, юридичне право і обсяг повноважень представника тощо).

Відділ корпоративних продажів здійснює взаємодію з оптовими покупцями продукції. Даний відділ виконує наступні функції управління збутом:

- налагоджує контакт з посадовими особами фірми-замовника;
- збирає детальну фінансову інформацію про замовника;
- контролює виконання замовником його обов'язків згідно з усіма пунктами контракту;
- своєчасно приймає встановлені договором поставки і встановлені чинним законодавством заходи щодо запобігання або мінімізації втрат по угоді;
- організовує навантаження, доставку і розвантаження продукції, коли згідно з чинним договором поставки доставляти продукцію зобов'язана дана організація;
- у випадках порушення умов контракту оптовим покупцем направляє в юридичний відділ службовий лист з проханням про вжиття необхідних заходів.

З дилерами застосовується наступна схема роботи (рисунок 2.3):

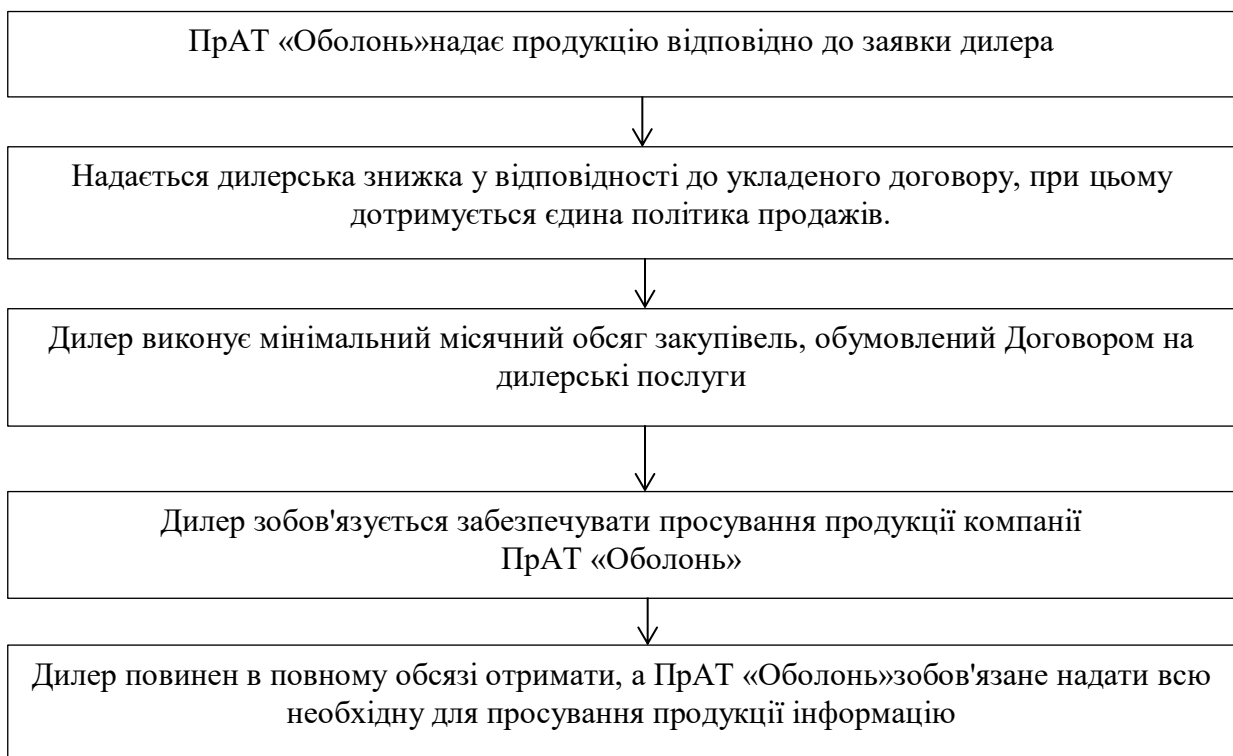


Рисунок 2.3 – Схема роботи ПрАТ «Оболонь» з дилерами

Джерело: складено автором самостійно

ПрАТ «Оболонь» має середню ступінь активності в галузі НДДКР, оскільки підприємство має можливість проводити різні дослідження та експерименти, вводити інновації, та частково використовує ці можливості. Зокрема:

- дослідження проводяться методом опитування існуючих клієнтів по телефону, це дозволяє виявити недоліки та переваги обслуговування;
- дослідження проводяться у сфері роздрібної торгівлі для виявлення потенціальних клієнтів;
- комерційний директор вивчає нові методи в сфері обслуговування, що дозволяє скоротити витрати на перевезення та час;
- ПрАТ «Оболонь» постійно змінює та оновлює технології обслуговування та виробництва

Основні характеристики конкурентів ПрАТ «Оболонь» подано у таблиці 2.1:

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика основних конкурентів ПрАТ «Оболонь»

Назва підприємства-конкурента	Місце розташування підприємства	Вид продукції
ПрАТ «Фірма Полтавпиво»	м. Київ	Пиво
АТЗТ «Чернігівський пивкомбінат «Десна»	м. Чернігів	Пиво
АТВТ «Пивзавод «Рогань»	м. Харків	Пиво
ПАТ «Пивобезалкогольний комбінат «Славутич»	м. Запоріжжя	Пиво
ТОВ «Перша приватна броварня»	м. Львів	Пиво
Новоград-Волинський пивзавод	м. Новоград-Волинський	Пиво
ПрАТ «Хмельницький обласний пивзавод»	м. Хмельницький	Пиво

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

В таблиці наведені найбільш впливові конкуренти ПрАТ «Оболонь», найпотужнішими з яких є такі підприємства-гіганти, як: ПАТ «Пивобезалкогольний комбінат «Славутич», АТВТ «Пивзавод «Рогань», АТЗТ «Чернігівський пивкомбінат «Десна», які займають високі конкурентні позиції і яким належить більше 70% ринку України. Досить великий вплив на діяльність ПрАТ «Оболонь» мають ближчі сусіди конкуренти, як ТОВ «Перша приватна броварня», Новоград-Волинський пивзавод, Хмельницький обласний пивзавод.

Підприємства-конкуренти, які наведені вище (а зокрема, пивзаводи-гіганти) застосовують інтенсивні методи конкурентної боротьби, про що свідчить різноманітність різних видів пива і нові регіональні канали збуту даних виробників по всій країні. Вони застосовують широкі рекламні кампанії (рекламу по радіо і на телебаченні, рекламні щити, вивіски, плакати, проводять спонсорство і меценатство тощо) і різні засоби стимулювання збуту: стимулювання споживачів (проведення різноманітних конкурсів, акцій, розиграшів, мерчендайзинг тощо); стимулювання оптової та роздрібною торгівлі (знижки, безкоштовні товари, суспільна реклама, торгові покази тощо) стимулювання торгового персоналу (подарунки, комісійні, проведення змагань і т. ін.). Отже, можна зробити висновок, що ринкові позиції цих найбільших виробників пива є досить стійкими і, вірогідно, така тенденція буде зберігатися і надалі, тому скласти їм конкуренцію ПрАТ «Оболонь» дуже важко. Для цього підприємству в сучасних умовах потрібно намагатися діяти ефективніше, шукаючи варіанти підвищення якості власної продукції, зниження витрат на виробництво (собівартості) і ціни продукції, провадження маркетингової діяльності (зокрема, поліпшення рекламної роботи, підвищення іміджу іт. ін.).

Організаційна культура відображає норми поведінки, ділову етику, стиль управління, філософію управління. Аналізуючи організаційну культуру, можна зробити висновок, що співробітники ставляться з повагою до історії розвитку підприємства. Також на підприємстві існує свій, індивідуальний стиль ділового спілкування, а також високий рівень культури управління, що склалися на підприємстві. В організації існують свої стандарти поведінки та правила та правила яких підприємство дотримується. Серед клієнтів сформувалась добра думка про організацію.

Продукцією та послугами компанії користуються споживачі що потребують продукцію ТНС (алкогольні та слабоалкогольні вироби. Споживачі віддають перевагу компанії ПрАТ «Оболонь», оскільки остання надає послуги з постачання та перевезення замовлень до вказаного місця, що дозволяє зекономити час та гроші на транспортування.

Споживачі компанії в першу чергу поділяються на:

- посередників (представники роздрібних торгових точок);
- кінцевих покупців.

Посередники:

- географічне місце розташування покупців;
- торгова сила покупця.

Кінцеві покупці:

- географічне місце розташування покупців;
- демографічні характеристики покупців (вік, освіта, сфера діяльності)

соціально-психологічні характеристики покупця (стан в суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички);

- ставлення покупця до продукту (чому він купує продукт; чи є він сам користувачем продукту, як оцінює продукт і т.п.);

- торгова сила покупця (рівень інформованості покупця; чутливість до ціни, до засобів стимулювання; наявність відповідних вимог до якості товару; орієнтація на відповідну торгову марку; періодичність закупівель; обсяг середньої покупки; фінансовий стан; можливість вибору продавця; співвідношення між ступенем залежності продавця від покупця та ступенем залежності покупця від продавця і т.п.).

Порівняльна характеристика постачальників ПрАТ «Оболонь» подана у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінювальна шкала постачальників ПрАТ «Оболонь»

№	Показники	Бали			
		0	1	2	3
1	2	3	4	5	
1	Репутація та імідж			Добра репутація, добрий імідж 2	
2	Рівень каналу розподілу	-		Нульовий 2	
3	Доступність територіальна і комунікативна		Підприємство-постачальник розміщено далеко, але добрий комунікативний зв'язок 1		

<i>Продовження табл 2.2</i>				
4	Сконцентрованість постачальника на роботі з клієнтами	-		Підприємства-постачальники зацікавлені в довгостроковій роботі з певною кількістю клієнтів 2-
5	Надання гарантії якості товару, що поставляється			Підприємство-постачальник надає гарантії якості товару, що поставляє 2
6	Умови постачання та форми розрахунків			Транспортування і комерційний ризик бере на себе постачальник, ціна в договорі є нестабільною або фіксованою, але постачальник вимагає 100% попередньої оплати 2

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

Сировину і необхідні матеріали ПрАТ «Оболонь» закуповує у вітчизняних постачальників. Основні постачальники підприємства та види ресурсів і матеріалів, які вони постачають приведені в таблиця 2.3.

Більшість постачальників сировини і матеріалів ПрАТ «Оболонь» розташовані на не великих відстанях від м. Київ, або в самому місті, що зменшує транспортні витрати підприємства, пов'язані з доставкою сировини і матеріалів. Сировина і матеріали від постачальників завозяться на підприємство, в більшості випадків, власним транспортом підприємства. А що стосується форми розрахунку, то, як правило, воно здійснюється готівкою з усіма постачальниками.

Таблиця 2.3 – Загальна характеристика основних постачальників ПрАТ «Оболонь»

№ п/п	Назва постачальника	Вид сировини, що постачається	Місце розташування
1.	Житомирська хмелефабрика	Хміль (пресований)	м. Житомир
2.	Дубнівська хмелефабрика	Хміль (пресований)	м. Дубно
3.	Колективні с/г підприємства	Ячмінь	Рівненська, Полтавська, Хмельницька області
4.	Українська пивна компанія	Амилосубтилін, ферменти і ін.	м. Київ
5.	ПАТ «Рівнеазот»	Вуглекислота	м. Рівне
6.	Фірма «Утос» УВП	Кроненпробка	м. Рівне
7.	ТОВ «Лілея»	Етикетка	м. Полтава
8.	ПАТ «Новобуд»	Сода каустична	м. Львів

<i>Продовження табл 2.3</i>			
9.	ТОВ «Тернопільдерев»	Пиломатеріали	м. Тернопіль
10.	ПМП «Рост»	Металоконструкції	м. Полтава
11.	Приватні підприємства	Ящики поліетиленові	м. Полтава

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

Для підприємства дуже важливо при виборі постачальників глибоко і всебічно дослідити їх діяльність, вивчити їх потенціал з тим, щоб встановити ділові стосунки, які забезпечать підприємству стабільну працю.

Отже, ПрАТ «Оболонь» в умовах зростаючого попиту зайняло свою нішу на ринку пива і розширює пропозицію даного виду продукції, зробивши її тим самим більш привабливою для великих оптових клієнтів.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Оболонь»

Стійке фінансове становище підприємства є необхідною умовою його діяльності в ринкових відносинах, оскільки від цього залежить своєчасність і повнота погашення його зобов'язань по оплаті праці працівників, розрахунків з бюджетом, банками та постачальниками матеріальних ресурсів, по виплаті дивідендів і т.д.

На підставі даних по роботі ПрАТ «Оболонь» проведемо аналіз техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності за 2017-2019 рр. Дані наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за період 2017-2019 рр.

Найменування показника	Один. Виміру	Роки			Відхилення 2019 р. до 2017 р.	
		2017	2018	2019	Абсол., +/-	Відн., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	4777539	5078764	5466148	688609	14,41
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	3878473	4292370	4277833	399360	10,29
Адміністративні витрати	тис. грн.	296579	303955	337100	40521	13,66

<i>Продовження табл 2.4</i>						
Витрати на збут	тис. грн.	612349	675489	661989	49640	8,10
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	49482	-128200	219688	170206	343,97
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	176580	-365420	257633	81053	45,9
Рентабельність діяльності (продаж)	%	3,7	-7,2	4,71	1,01	27,29

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.4 дозволяє зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» в 2018 році було збитковим. Чистий збиток за 2018 р. становить 365420 тис.грн., у 2019 році отримано чистий прибуток у сумі 257 633 тис.грн, тобто на 81 053 тис.грн. більше ніж у 2017 році, або на 45,9% більше ніж у 2017 році.

Щодо собівартості реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за аналізований період, бачимо, що найменше її значення зафіксоване у базовому 2017 році – 3878473 тис. грн, а вже в 2019 році порівняно з базовим собівартість зросла на 10,29%, за рахунок впливу інфляції і підвищення цін на сировину та на паливно-мастильні матеріали, що є негативним явищем для підприємства.

Проаналізуємо елементи операційних витрат ПрАТ «Оболонь» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка елементів операційних витрат ПрАТ «Оболонь» за період 2017 – 2019 рр.

Показники	Роки						Абсолютне відхилення, +/-	Відносне, %
	2017		2018		2019			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Матеріальні витрати	2960495	58,5	3267238	57,7	3157057	57,4	196562	6,6
Витрати на оплату праці	448146	8,9	529153	9,3	626692	11,4	178546	39,8
Відрахування на соціальні заходи	95052	1,9	113058	2,0	132414	2,4	37362	39,3
Амортизація	451790	8,9	457032	8,1	422999	7,7	-28791	-6,4
Інші операційні витрати	1107101	21,8	1296562	22,9	1159110	21,0	52009	4,7
Разом	5062584	100	5663043	100	5498272	100	435688	8,6

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

Відрахування на амортизацію зменшились на 28791 тис.грн. У всіх інших елементах відбулося збільшення. Витрати на оплату праці збільшилися за рахунок підвищення середньомісячної заробітної плати.

Персонал представляє собою трудовий потенціал, ресурс, який залучається для здійснення господарської діяльності. Від ефективності використання трудових ресурсів у процесі виробництва багато в чому залежать показники обсягу виробництва продукції, її собівартість, якість тощо. Саме тому важливою частиною аналізу підприємства є вивчення трудових ресурсів та визначання ефективності їх використання.

Аналіз кадрового складу працівників можна розглядати за допомогою таблиця 2.6.

Заробітна плата персоналу компанії складається з: основної заробітної плати (тарифна ставка, оклад); додаткової заробітної плати (надбавка за кожний проект, який координує робітник); поточної премії (в залежності від результатів та ефективності проекту, кількості проектів за період, їх складності).

Таблиця 2.6 – Кадровий склад підприємства ПрАТ «Оболонь» за період 2017 – 2019 рр.

Категорії персоналу	Роки						Абсолютне відхилення, +/-
	2017		2018		2019		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	
Адміністративно-управлінський персонал	163	6,5	169	6,8	178	5,1	15
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	2016	80,0	1995	80,2	2932	84,7	916
Допоміжний персонал	341	13,5	323	13,0	350	10,1	9
Разом	2520	100	2487	100	3460	100	940

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

Розмір середньої заробітної плати в ПрАТ «Оболонь» станом на 2019 рік складає для керівників вищої ланки 12000-15000 грн, для керівників середньої та нижчої ланок 8700-8500 грн.

У ПрАТ «Оболонь» є певна система заохочень понаднормової праці, що

стимулює працівників до підвищення продуктивності. У якості мотивації використовується такі заходи як справедлива оплата праці, премії, відпустки, подарунки на свята, стягнення, зменшення розміру преміальних виплат, догани, звільнення.

Основні засоби – важлива складова частина багатства підприємства та один з важливих елементів потенціалу та тенденцій розвитку підприємства. Основні засоби багатократно використовуються у виробничому процесі і переносять свою вартість на готовий продукт частинами. Дані балансів використовується для розрахунку показників, які характеризують стан та відтворення основних засобів, до яких належать коефіцієнти зносу, придатності, оновлення, вибуття та приросту основних засобів. Аналіз основних засобів має важливе значення, тому що від обсягу основних фондів, технічного їх вдосконалення, оновлення та модернізації, ступеня використання залежить обсяг і якість виробництва продукції, продуктивність праці, прибуток і рентабельність організації. (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники стану основних засобів на ПрАТ «Оболонь» у 2017-2019 роках

Показник	Рік			Відхилення, 2019/2017рр +/-
	2017	2018	2019	
Коефіцієнт оновлення основних засобів	7,5	1,5	0,4	-7,1
Коефіцієнт вибуття основних засобів	1,1	1,1	0,1	-1,0
Коефіцієнт приросту основних засобів	6,7	2,6	0,2	-6,5
Коефіцієнт зносу основних засобів	48,9	49,1	51,3	+2,4
Коефіцієнт придатності основних засобів	51,1	50,5	48,6	-2,5

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

Коефіцієнт оновлення основних засобів показує частку введених нових основних засобів у загальній вартості основних засобів за рік: частка введених нових основних засобів у 2019 році порівняно з 2017 роком значно зменшилась і становить 0,4%. Це пов'язано з тим що у 2019 році було проведено модернізацію виробництва.

В 2017 році інтенсивність вибуття основних засобів була більшою на 1% порівняно з 2019 роком через намір вищого керівництва провести модернізацію виробництва. Приріст основних засобів в 2019 р. зменшився на 6,5% ніж у 2017 р. Ступінь зносу основних засобів у 2019 році збільшився на 2,4%, проти 2017 р.

Коефіцієнт придатності виявляє, яку частку складає їх залишкова вартість від первісної вартості. Отже, у 2019 році у порівнянні з 2017 роком залишкова частка основних засобів від первісної частки зменшилась на 2,5% і складає 48,6%.

Проаналізувавши рух та стан основних засобів за 2017 та 2018 роки, можна зробити висновки, що у 2019 році на підприємстві відбувалося відтворення основних засобів, про що свідчить перевищення коефіцієнтів введення над коефіцієнтами вибуття.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства – комплексне вивчення фінансового стану підприємства з метою оцінки досягнутих фінансових результатів, що проводиться за допомогою методів статистичного, економічного і фінансового аналізу за даними трьох потоків інформації: нормативної, планової та фактичної, відображеної в бухгалтерській (фінансовій) звітності підприємства. Основними складовими фінансового аналізу підприємства є аналіз ліквідності, аналіз рентабельності, аналіз фінансової стійкості.

Аналіз ліквідності підприємства здійснюється за даними балансу і дозволяє визначити спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання. Ліквідність підприємства – це його спроможність швидко реалізувати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань, тобто це співвідношення величини його високоліквідних активів (кошти, ринкові цінні папери, дебіторська заборгованість) і короткострокової заборгованості. Проаналізуємо показники ліквідності у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ліквідності ПрАТ «Оболонь» за період 2017–2019 рр.

Показник	норматив	Рік			Відхилення 2019/2017рр, +/-
		2017	2018	2019	
Коефіцієнт загальної ліквідності	>1	0,38	1,04	0,41	+0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,7	0,10	0,57	0,14	+0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,02	0,03	0,01	-0,01
Чистий оборотний капітал, тис. грн.		-3156439	-2721207	-2921657	+234782

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

Значення коефіцієнта загальної ліквідності відповідає нормативному у 2018 році, адже є більшим за 1, що свідчить про те що ресурсів на підприємстві, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань протягом всього аналізованого періоду вистачить, в той же час у 2019 році показники ліквідності підприємства погіршилися.

Коефіцієнт поточної ліквідності, який становив 0,38 у 2017 році, 1,04 у 2018 році та 0,41 у 2019 році, відображає недостатні платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходився за межами нормативного значення, і на кожен гривню поточних зобов'язань у 2019 р. припадало лише 0,14 гривні високоліквідних оборотних активів, а це на 0,04 грн. більше, ніж у 2017 р. Загалом, протягом 2017-2019 рр. в компанії були проблеми з платоспроможністю.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності не відповідає нормативному, і показує що всі борги підприємства за аналізований період не могли бути погашені негайно. Чистий оборотний капітал також в динаміці має тенденцію до збільшення, хоча має ще від'ємне значення, що вказує на нестачу власного оборотного капіталу для підприємства.

Для того, щоб отримати об'єктивне уявлення про те, наскільки ефективна діяльність ПрАТ «Оболонь», наскільки інтенсивно використовується його ресурсна база, поведемо аналіз ділової активності підприємства (таблиця 2.9)

Таблиця 2.9– Показники ділової активності ПрАТ «Оболонь» за період 2017–2019 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2019/2017рр, +/-
	2017	2018	2019	
Коефіцієнт оборотності активів	0,65	0,69	0,74	+0,11
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,43	3,57	3,49	+0,06
Коефіцієнт оборотності готової продукції	-1,00	0,24	-0,51	-0,49

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

Коефіцієнт оборотності активів показує обертання всіх активів підприємства протягом року і має прямувати до збільшення, тобто ріст даного показника говорить про підвищення ефективності їхнього використання. Бачимо, що у 2017 році він становив 0,65, у 2018 – 0,69, а у 2019 році – 0,74, тобто єдиної тенденції до зміни немає, звідси – підприємству необхідно приймати заходи для нормалізації значення даного коефіцієнта.

Оборотність кредиторської заборгованості була стабільною протягом 2017-2019 рр. Значення показника коливалося в межах 3,43 – 3,57 оборотів в рік.

Розглянемо показники платоспроможності. Платоспроможність – це одна з характеристик фінансової стійкості підприємства, яка показує наявність у нього коштів, достатніх для погашення боргів за всіма короткостроковими зобов'язаннями та одночасного здійснення безперервного процесу виробництва та реалізації продукції. Проаналізуємо фінансову стійкість у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за період 2017–2019 рр.

Показник	Рік			Відхилення, 2019/2017рр +/-
	2017	2018	2019	
Коефіцієнт автономії	0,35	0,36	0,34	-0,01
Коефіцієнт фінансування	0,53	0,77	0,55	+0,02
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними кошами	-3,76	-1,63	-2,64	+1,12
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,36	-1,10	-1,17	+0,19

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

Проаналізувавши показники фінансової стійкості за аналізований період, бачимо, що коефіцієнт автономії, який характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, у 2019 році порівняно з 2017 роком зменшився на 0,01, тобто із 0,25 до 0,34. Ці дані свідчать про те, що всі зобов'язання підприємства можуть перекритися власним капіталом, адже за нормативом, значення повинне бути $> 0,5$.

Простежуємо, що наприклад у 2019 році підприємство мало у розпорядженні лише 34% власних коштів, а інша частина 66% є позиковою, що свідчить про збільшення залежності від позикового капіталу.

Коефіцієнт фінансування поступово зростав за аналізований період до 0,55, тобто підприємству на 1 гривню активів припадало 0,55 грн. зобов'язань.

Маневреність власного капіталу компанії низька та має тенденцію до зростання, а власні кошти лише частково відволікаються на фінансування необоротних активів.

Проаналізувавши коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами та коефіцієнт маневреності власного капіталу, можна стверджувати, що вони не відповідають нормативним показникам, що в свою чергу є негативним явищем для ефективної діяльності підприємства.

Отже, наявну фінансову структуру підприємства в цілому можна оцінити негативно, оскільки відносні показники фінансової стійкості не відповідають своїм рекомендованим нормативним значенням; що свідчить про не дотримання

підприємством умов «золотого правила фінансування». Крім того, підприємство не має достатній обсяг фінансових джерел, що може використовувати тривалий час, і таким чином, забезпечувати фінансову стабільність, а навпаки має значну нестачу власного оборотного капіталу і залежність від позикового капіталу збільшується. Загалом ПрАТ «Оболонь» має нестійкий фінансовий стан.

2.3 Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь»

На підприємстві виконуються всі ключові логістичні функції: підтримка стандартів якості, закупівля матеріальних ресурсів, транспортування, управління запасами, управління процедурами замовлень, підтримка виробничих процедур, інформаційно-комп'ютерна підтримка. Спеціалізований відділ логістики на підприємстві здійснює виконання всіх цих функцій. Логістична система підприємства наведена на рис. 2.4.

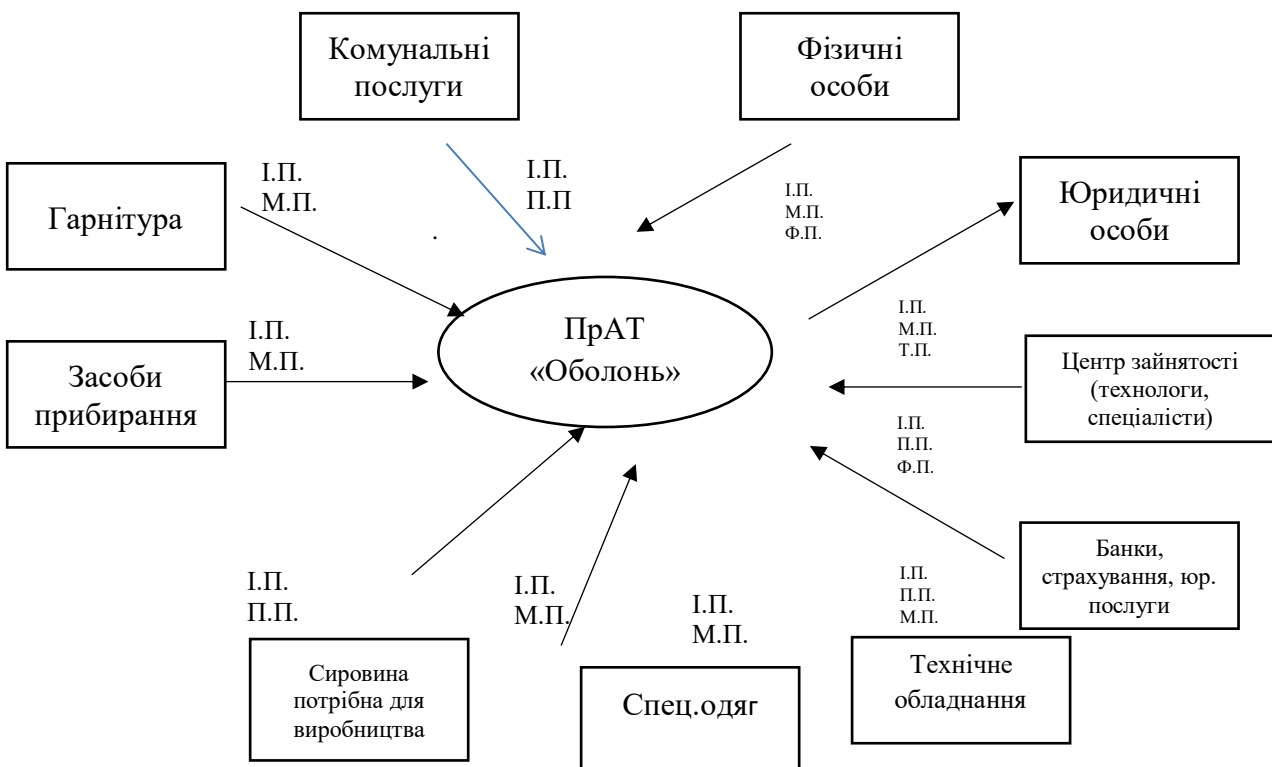


Рисунок 2.4 – Логістична система ПрАТ «Оболонь»

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

В логістичній системі підприємства наявні наступні зв'язки: поставка спецодягу, надання комунальних послуг, утилізація відходів, діяльність з фізичними та юридичними особами, з центром зайнятості, банками, страховими організаціями, поставка сировини необхідної для виробництва напоїв, гарнітура, засоби прибирання та технічне обладнання.

Відділ підтримує логістичні функції, такі як складування, вантажопереробка, захисна упаковка, збір і утилізація зворотних відходів виконуються системно, і так само входять в обов'язки конкретного підрозділу. Необхідні логістичні функції виконуються справно, поточний рівень логістики задовольняє вимогам усіх процесів руху товару в організації.

Відділ логістики підписує договір матеріальної відповідальності, займається організацією діяльності підприємства в галузі фізичного розподілу для досягнення конкурентних переваг на ринку. У відділі виконуються наступні функції: укладення договорів з клієнтами, переговори з транспортно-експедиторськими компаніями, укладення договорів на перевезення продукції, пошук складів для тимчасового зберігання продукції, управління запасами готової продукції, укладення договорів зі складами, вибір способу транспортування і ін.

Займаються усіма питаннями, пов'язаними з постачанням: визначення потреби в ресурсах, тарі, упаковці, запчастинах, промислового обладнанні, організація транспортування цих ресурсів і матеріалів, розміщення замовлень на закупівлю ресурсів, пошук постачальників, укладання договорів, організація діяльності підприємства в галузі постачання матеріальними ресурсами для справного виконання виробничої діяльності підприємства, тобто своєчасне і економічне забезпечення основними, допоміжними і паливно-мастильними матеріалами, тарою та упаковкою, запасними частинами.

У діяльності підприємства виділені всі три сфери логістичної діяльності: постачання (відділ матеріально-технічного постачання), виробництво (відділ виробництва), розподіл (відділ логістики та продаж). Торгівля ПрАТ «Оболонь» пивобезалкогольними виробами відбувається виключно з середніми та малими оптовими посередниками.

Постачальники ПрАТ «Оболонь» здійснюють постачання солоду, дріжджів, хмелю, бензин, пляшки, технічне обладнання, засоби прибирання, гарнітуру, спецодяг для безперебійної роботи підприємства.

Основними посередниками підприємства є: ТОВ «Фоззі груп», ТОВ «Фора», ТОВ «Еко», ТОВ «Велика кишенья», ТОВ «Новус» та інші середні та малі юридичні та фізичні особи, які реалізують продукцію безпосередньо до кінцевого споживача.

При обслуговуванні споживачів підприємство використовує непрямі канали розподілу продукції різних рівнів.

Непрямі канали розподілу (роздрібна торгівля, однорівневий канал):

- доставка продукції магазинам міста здійснюється кільцевим розвозом автотранспортом підприємства. І тому диспетчер відділу продажів приймає заявки (телефоном чи через менеджерів роботи з магазинами міста) і формує рейси. Розвозку продукції здійснюють вантажники-експедитори відділу продажів і водії транспортного відділу;

- приватні підприємці набувають продукцію самовивозом для підприємства;

- через торгових агентів які у штаті відділу продажів (залежні посередники), здійснюється доставка продукції в магазини й інші роздрібні торгові точки автотранспортом підприємства. До обов'язків торгових агентів входить збір заявок з клієнтури, аналіз регіонального ринку збуту.

Непрямі канали розподілу (оптової торгівлі, багаторівневі канали):

- оптові підприємства (незалежні посередники) міста, області й інших галузей набувають продукцію самовивозом для підприємства;

- доставка продукції оптовим покупцям (незалежним посередникам) міста, області й інших галузей транспортом підприємства.

Підприємство використовує різні канали товароруху. Канал нульового рівня, і однорівневий канал розподілу є витратними через транспортні витрати з доставки невеликих партій продукції магазини міста. При доставці продукції великим та середнім оптовикам, транспортні витрати зменшуються залежно від обсягу

постачання та з допомогою оплати транспортних витрат частиною оптовиків (на практиці підприємства близько 25 % оптовиків оплачують транспортні витрати).

Логістичний центр ПрАТ «Оболонь» забезпечує поліпшені умови зберігання продукції, оптимізацію постачань продукції, ідеальні умови для зберігання сировини та мінімальну затримку продукції на складі.

Логістичний комплекс відповідає всім вимогам, що пред'являються до логістичного комплексу класу «А». Він забезпечений новітньою системою управління товарними потоками Warehouse Management System. WMS — це інтелектуальна система, яка не тільки все враховує, а й оптимізує логістичні процеси, що виникають із моменту прийняття і аж до відвантаження товару зі складу. До моменту прибуття автомобіля на склад документація на його заповнення вже передана, врахована та оброблена. Це дає можливість за-здалегідь сформувати замовлення, тому безпосередньо завантаження забирає 30—35 хвилин. Тож загальний час перебування вантажного транспорту на території центру не перевищує однієї години.

У приміщенні постійно підтримується спеціальний кліматичний режим, незалежно від пори року температура становить + 12 градусів (припустимі відхилення +/- 2 градуси), постійна вологість — 70—80 %. Підтримка мікроклімату особливо важлива у зв'язку з розмірами складів і специфікою продукції. Оскільки продукція ПрАТ «Оболонь» виробляється з натуральних інгредієнтів, вона особливо чутлива до температурних перепадів. За висоти приміщень 12 метрів необхідно ретельно стежити, щоб тепле повітря не піднімалося вгору, запобігати перепадам температури по всій вертикалі. Для забезпечення кліматичного режиму, в логістичному центрі використовується устаткування американської фірми «Lennox».

Крім готової продукції в комплексі зберігаються і харчові інгредієнти: солод, хміль, дріжді, солодові екстракти. Для зберігання кожного з них необхідні свої умови. Працюють холодильники з індивідуальними температурними режимами від + 3 до + 10 градусів, для хмелю передбачено морозильники.

Для бездоганного функціонування логістичного комплексу куплено і встановлено складне програмне забезпечення. Функціонує інноваційне транспортне складське устаткування. Для оптимізації транспортування створено ідеально рівну

підлогу: погрішність не перевищує 0,3 см на 300 кв. см. Для оснащення логістичного центру використовується лише новітнє устаткування передових світових компаній.

ПрАТ «Оболонь» є єдиним великим виробником пивобезалкогольних виробів у місті. Існуючі в місті приватні міні-броварні не можуть скласти для пивзаводу небезпеки втратити велику частку ринку на користь конкурентів. Причина в тому, що ціни на пиво даних броварень значно вищі пивзаводу і асортимент продукції, що випускається не досить різноманітний.

У роздрібній мережі міста можна зустріти продукцію пивзаводів інших міст регіону. І хоча продукція конкурентів за якістю не поступається продукції ПрАТ «Оболонь», однак через транспортні витрати, що змушені нести конкуренти при доставці своєї продукції до міста, ціна на їхні вироби виходить вища, що знижує її конкурентоздатність на внутрішньому ринку міста. Досліджуючи виробництво пивобезалкогольних виробів, потрібно відзначити, що досліджуване підприємство має достатні потужності і ресурси для виготовлення великого асортименту виробів.

Проведемо аналіз за географічним розподілом реалізації продукції ПрАТ «Оболонь», що наведено в таблиці 2.11.

Найбільше постачання реалізованої продукції досліджуваного підприємства зосереджено на південь Полтавської області, де в 2019 році було реалізовано 1896,8 тис. дал. продукції, що еквівалентно 45% загальної частки ринку підприємства, це зумовлено розташуванням підприємства та налагодженою роботою з посередниками продукції підприємства, тоді як на сході Полтавської області ПрАТ «Оболонь» не реалізує свою продукцію, що пов'язано з високою конкуренцією інших підприємств, які розташовані до центра та сходу Полтавської області й високою вартості доставки на дану частину ринку області.

Таблиця 2.11 – Географічний розподіл реалізації продукції ПрАТ «Оболонь», тис.дал.

Напрямок	Обсяг реалізації		Частка регіону, %		Абсолютне відхилення
	2018	2019	2018	2019	
Південь	1482,7	1896,8	43,7	45	1,3
Північ	610,7	674,4	18	16	-2
Захід	536,1	674,4	15,8	16	0,2
Схід	0	0	0	0	0
Центр	424,1	547,9	12,5	13	0,5
Інші області	339,33	421,5	10	10	0
Разом	3 392,8	4 215	100	100	-

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

За номенклатурою продукції на підприємстві здійснюється виробництво наступних видів продукції: пиво, алкогольні напої та безалкогольні напої, більш детально наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Виробництво промислової продукції за номенклатурою на ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 роки, т.дал

Назва виду продукції за Номенклатурою продукції промисловості (НПП)	Роки			Абсолютне відхилення, +, -			Темп зростання (зниження), %		
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2019/2017	2018/2017	2019/2018	2019/2017
Пиво	2356,9	2976,2	3778	619,3	801,8	1421,1	1,3	1,3	1,6
Безалкогольні напої	137,8	325,9	437	188,1	111,1	299,2	2,4	1,3	3,2
Алкогольні напої	65	90,7	0	25,7	-90,7	-65	1,4	0,0	0,0

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

Номенклатура продукції підприємства ПрАТ «Оболонь» представлена пивом, безалкогольними напоями та алкогольні напої. В 2019 році порівнюючи з 2017 роком обсяги більшості видів продукції збільшились за рахунок збільшення попиту на продукцію. Виробництво квасу в 2019 році порівняно з 2017 роком скоротилось на 100%.

Динаміка структури асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Динаміка структури асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Реалізовано продукції у натуральному виразі, т		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2018	2019	2018	2019	
Пиво	147 625,60	225 994,10	92,56	93,70	1,14
Безалкогольні напої	8 257,80	15 189,20	5,18	6,30	1,12
Алкогільні напої	3 602,90	-	2,26	0,00	-2,26
Разом: реалізація продукції у вартісному виразі	159 486,30	241 183,30	100	100	x

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

Аналіз динаміки структури асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» показав, що найбільш масовою асортиментною групою підприємства є пиво, структура асортименту якого склала 93,70%, що пов'язано з найбільшим попитом на даний стратегічний вид продукції, в 2018 році відсоток структури даної асортиментної групи дещо був менший, що пов'язано з меншою купівельною спроможністю споживачів, їх раціональним використанням придбаної продукції та зміною смаків.

Відсоток алкогольних напоїв у 2019 році зменшився, що пов'язано зі зміною смаків споживачів. В загальному обсяг реалізованої продукції ПрАТ «Оболонь» збільшується, що пов'язано з вищеперерахованими факторами впливу.

Проведемо аналіз видів продукції, що реалізуються відповідними каналами розподілу (табл.2.14).

Таблиця 2.14 – Види продукції, що реалізуються відповідними каналами розподілу ПрАТ «Оболонь»

Рівні каналів розподілу	Реалізована продукція
Нульовий	Пивзавод не використовує
Перший	Пиво, безалкогольні напої
Другий	Пиво, безалкогольні напої
Третій	Пивзавод не використовує

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

Дані продажу ПрАТ «Оболонь» по кожному каналу наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Дані продажу продукції ПрАТ «Оболонь»

Рівні каналів розподілу	Кількість реалізованої продукції в натуральному виразі, тис.дал		Відхилення	
	2018	2019	абсолютне (+/-)	відносне (%)
Перший	2222,28	2537,32	315,04	14,18
Другий	1170,52	1677,68	507,16	43,33
Разом	3392,80	4215	-	-

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

Нульовий та третій рівні каналів розподілу не використовуються.

Дані продажу показали, що найбільше продукції реалізується через перший канал розподілу, що пов'язано поставкою роздрібним посередникам, які поставляють в магазини і складає в 2019 році 2537,32 тис.дал. В 2017 році спостерігається збільшення по кожному каналу, це пов'язано із загальним збільшенням обсягів виробництва продукції.

Структура каналів розподілу продукції ПрАТ «Оболонь» наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Структура каналів розподілу продукції ПрАТ «Оболонь»

Рівні каналів розподілу	Питома вага продукції, яка реалізується відповідними каналами, %		Відхилення	
	2018	2019	абсолютне (+/-)	відносне (%)
Перший	65,50	60,20	- 5,30	- 8,10
Другий	34,50	39,80	5,30	15,37
Всього	100	100	-	0

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

Структура каналів розподілу показала, що найбільше продукції реалізується через перший канал розподілу, що пов'язано поставкою роздрібним посередникам, які поставляють в магазини і складає в 2018 році 65,5%, через другий канал розподілу реалізується 34,5%. В 2019 році спостерігається зниження по першому каналу розподілу, що пов'язано зі зменшенням роздрібних посередників, але наявне збільшення питомої ваги структури через другий канал розподілу.

Автотранспортний парк ПрАТ «Оболонь» складається з 11 автомобілів, які безпосередньо задіяні в доставці продукції. В обслуговуванні споживачів задіяно 9 автомобілів (переважно з бензиновими двигунами). Для доставки продукції в торгові точки міста Київ і оптовикам у місті використовуються мало-середньотонажні автомашины (ЗІЛ 5 тонн, Газель 1,2 тонни), а при доставці продукції оптовим посередникам у регіонах використовуються великотоннажні автомобілі (ЗІЛ 7-10 тонн) (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Парк власного автомобільного транспорту ПрАТ «Оболонь»

Тип автомобіля	Вантажопідйомність	Кількість
Газель	1-2	3
ЗІЛ	5	3
ЗІЛ	7-10	3
Всього	X	9

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

В той же час, відмітимо, що якщо на ПрАТ «Оболонь» організовано стабільні канали розподілу товарів, постійно оновлюється виробництво найбільш прибуткової продукції та знімається з виробництва продукція яка закінчила свій життєвий цикл, то маркетингові дослідження на підприємстві відсутні, що відповідно має значний вплив на ефективність управління збутом що і зумовило зменшення виробництва алкогольних напоїв у 2019 році та приріст реалізації пива лише на 1,14% (див.табл.2.14).

В таблиці 2.18 проаналізуємо ефективність управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» за основними показниками.

Таблиця 2.18 – Ефективність управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» за період 2017-2019 рр.

Найменування показника	Один. Виміру	Роки			Відхилення 2019 р. до 2017 р.	
		2017	2018	2019	Абсол., +/-	Відн., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	4777539	5078764	5466148	688609	14,41
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	3878473	4292370	4277833	399360	10,29
Адміністративні витрати	тис. грн.	296579	303955	337100	40521	13,66
Витрати на збут	тис. грн.	612349	675489	661989	49640	8,10
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	49482	-128200	219688	170206	343,97
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	176580	-365420	257633	81053	45,9
Рентабельність діяльності (продаж)	%	3,7	-7,2	4,71	1,01	27,29

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.19 дозволяє зробити висновок, що збутова діяльність ПрАТ «Оболонь» в 2018 році була збитковою. Чистий збиток за 2018 р. становить 365420 тис.грн., у 2019 році отримано чистий прибуток у сумі 257 633 тис.грн, тобто на 81 053 тис.грн. більше ніж у 2017 році, або на 45,9% більше ніж у 2017 році. В той же час, у 2019 році рентабельність продажів склала 4,71% проти 3,7% у 2017 році.

Щодо собівартості реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за аналізований період, бачимо, що найменше її значення зафіксоване у базовому 2017 році – 3878473 тис. грн, а вже в 2019 році порівняно з базовим собівартість продажів зросла на 10,29%, за рахунок впливу інфляції і підвищення цін на сировину та на паливно-мастильні матеріали, що є негативним явищем для підприємства.

Для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» скористаємося методикою, запропонованою Л.В. Бармашовою. Відповідно до цієї методики, передбачається розрахунок показника ефективності маркетингу станом на 2019 р.:

$$eff = \frac{p}{z} = \frac{5466148}{4277833} = 1,28$$

$$Eff_{mark} = eff \times q = 1,28 \times 23 = 29,39$$

Отже, показник знаходиться в межах нормативного значення (від 25 до 30), що позитивно характеризує ефективність управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь»

Таким чином, проведені дослідження показали, що ПрАТ «Оболонь» веде ефективну збутову політику, яка направлена на нарощування виробничого потенціалу, підвищення конкурентоспроможності продукції, а також вихід на нові ринки збуту.

2.4 Факторний аналіз чинників формування ефективної системи управління збутовою діяльністю

Для всебічного аналізу чинників формування ефективної системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь» нами було застосовано факторний аналіз, як детермінований, так і стохастичний.

Прибуток є метою формування підприємства. Від прибутку залежить наскільки згуртованою, ефективною і організованою буде структура підприємства. Однак, далеко не завжди первинний аналіз збігається з реаліями на ринку, занадто багато змінних факторів, які можуть вплинути буквально на все. Саме для цього необхідний такий вид оцінки операційної діяльності як факторний аналіз прибутку. Він здатний продемонструвати підприємцю реальний стан речей. Спираючись на нього, власник організації приймає рішення про зміну курсу для підприємства, диверсифікацію продукції, нарощування темпів виробництва і реалізації або навіть поступової ліквідації компанії.

Аналіз як метод оцінки спрямований на ретельне вивчення факторів, які впливають на основні сфери діяльності підприємства, в тому числі і на джерела доходу. Факторний аналіз не став винятком, його основна мета – продемонструвати стан операційної діяльності на сьогоднішній день. Як наслідок від результатів

факторного аналізу залежить цілий ряд управлінських рішень, що стосуються, в тому числі резервів потужності підприємства. Фактори збільшення прибутку здатні показати якісну різницю між декількома управлінськими рішеннями і в підсумку продемонструвати величину успіху або невдачі підприємства.

Проведемо детермінований факторний аналіз реалізації продукції ПрАТ «Оболонь».

Для якісної характеристики зміни витрат необхідно розрахувати їх відносне відхилення, тобто економію або перевитрату за витратами в порівнянні з базисним періодом.

Відносне відхилення розраховується визначенням рівня виробничої собівартості. Для визначення економії чи перевитрати, тобто відносного відхилення витрат, необхідно різницю між фактичним і базисним рівнями витрат помножити на фактичну суму реалізованої продукції (таблиця 2.19):

Таблиця 2.19 – Розрахунок економії (перевитрати) собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Показники	На початок періоду (по базису)	По базису на фактично реалізовану продукцію	На кінець періоду (фактичні дані)
Чистий дохід від реалізації (В)	4777539	5078764	5466148
Собівартість (С)	3878473	4292370	4277833
Прибуток від реалізації (В)(п.1 – п.2)	899066	786394	1188315
Зміна прибутку		-112672	+289249
Відносне зростання обсягу виробництва,%		6,3	
Абсолютне зростання обсягу виробництва, тис.грн.		5664115,8	
Зміна прибутку за рахунок зростання обсягу виробництва			-5776787,8
Зміна собівартості			14537
Зміна відпускних цін			387384
Загальна зміна прибутку за 2019/2017рр			2748712
Спосіб ланцюгових підстановок			
Зміна суми прибутку за рахунок:			
- Обсягу реалізації			56686,33
- Структури товарної продукції			-169358,33
- Середніх цін реалізації			387384
- Собівартості			14537
- Загальна зміна прибутку			289249
Відхилення суми прибутку від реалізації внаслідок зміни:			
- Середніх цін реалізації			387384

<i>Продовження табл 2.19</i>	
- Собівартості одиниці продукції	14537
- Кількості реалізованої продукції	-112672
Загальний індекс зміни прибутку :	1,32
- Вплив на прибуток собівартості	1,01
- Вплив на прибуток ціни	1,49
- Вплив на прибуток обсягу реалізації	0,87
Загальна зміна прибутковості,% в тому числі:	4,5
- Через зміну ціни,%	0,3
- Через зміну собівартості,%	9,1
- Через зміну структури продукції,%	-4,9

Взаємозв'язок:

$$\Delta r = \Delta r(p) + \Delta r(z) + \Delta r(q) = 0,3\% + 9,1\% - 4,9\% = 4,5\%$$

На рис.2.5 зобразимо результати детермінованого факторного аналізу прибутку та рентабельності ПрАТ «Оболонь»

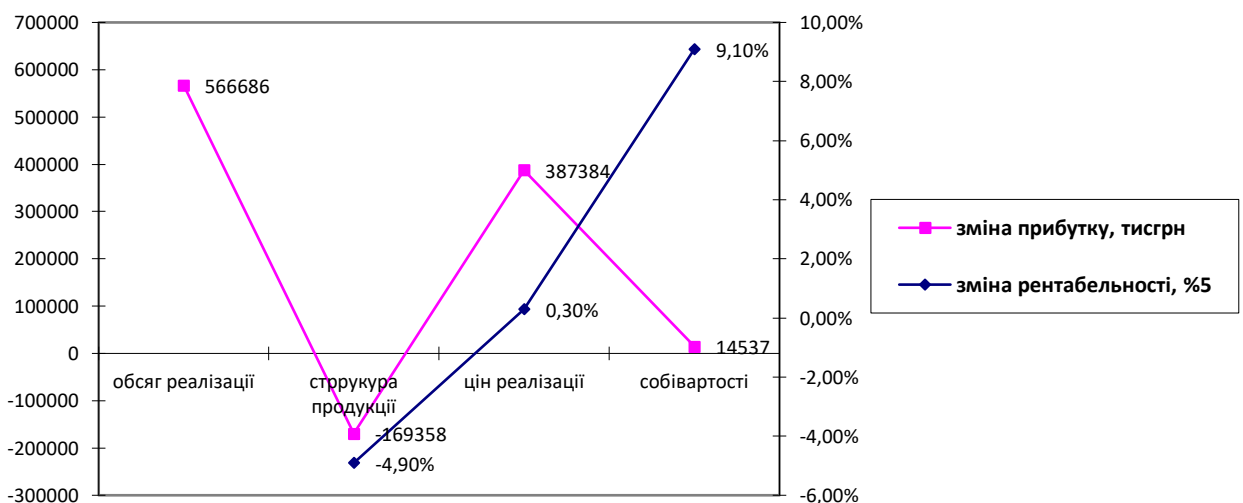


Рисунок 2.5 – Вплив факторів на зміну прибутку та рентабельності

Як бачимо на рис. 2.5, обсяг прибутку та збільшення рентабельності збільшилося за рахунок збільшення обсягу реалізації та зменшення собівартості, зміна ціни теж мала вплив як на збільшення прибутку так і рентабельності, але незначний.

Основним джерелом формування прибутку ПрАТ «Оболонь» є прибуток від продажів на загальну суму 1188315 тис. грн. Найбільший вплив на зміну прибутку від продажів мало збільшення ціни та зменшення собівартості, які залежать від обсягу реалізації продукції.

Далі проведемо стохастичний факторний аналіз у програмі IBM SPSS Statistics.

Вихідні дані для проведення аналізу наведено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Вихідні дані для проведення аналізу за методом головних компонент

Роки	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	Собівартість реалізованої продукції	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	Чистий прибуток (збиток)
Ознаки	1	2	3	4	5	6
2017	4777539	3878473	296579	612349	49482	176580
2018	5078764	4292370	303955	675489	-128200	-365420
2019	5466148	4277833	337100	661989	219688	257633

В результаті отримаємо, за методом головних компонент:

Таблиця 2.21 – Загальності

	початкова	вилучена
VAR00001	1,000	1,000
VAR00002	1,000	1,000
VAR00003	1,000	1,000
VAR00004	1,000	1,000
VAR00005	1,000	1,000
VAR00006	1,000	1,000

Таблиця 2.22 – Пояснена сукупна дисперсія

Компонент	Початкові власні значення			Суми квадратів нагрузок вилучення		
	Всього	% дисперсії	Сумарний %	Всього	% дисперсії	Сумарний %
1	3,410	56,828	56,828	3,410	56,828	56,828
2	2,590	43,172	100,000	2,590	43,172	100,000

З табл. 2.22 бачимо, що 1-й компонент пояснює 56,828% дисперсії, 2-й компонент – 43,172% на результативний показник.

Таблиця 2.23 - Матриця компонентів^a

	Компонент	
	1	2
VAR00001	0,997	0,076
VAR00002	0,852	-0,523
VAR00003	0,937	0,349
VAR00004	0,749	-0,662
VAR00005	0,485	0,874
VAR00006	0,115	0,993

^aВилучено компонентів - 2.

На рис. 2.6 зобразимо графік власних значень за методом виділення факторів.



Рисунок 2.6 – Графік власних значень за методом виділення факторів

Як бачимо на рис. 2.6, на рівень результативного показника найбільший вплив мають 1 та 2 компонента, тобто обсяг реалізації та собівартість реалізованої продукції, що підтверджується матрицею компонентів у табл. 2.23.

Таким чином, перший фактор ми можемо визначити як витратний, який об'єднує витрати на собівартість, адміністративні витрати та витрати на збут, а другий – як формувальний, який об'єднує фінансові результати від операційної та загальної діяльності

Отже, згідно з результатами факторизації за методом головних компонент у програмі IBM SPSS Statistics нами було визначено, що:

- на формування прибутку ПрАТ «Оболонь» найбільший вплив мають два фактори, зокрема 1 –й фактор (витратний) пояснює 56,828% дисперсії, 2- й фактор (формувальний) – 43,172% дисперсії;

- перший фактор, з дисперсією 56,828%, був утворений наступними факторними навантаженнями: доходом від реалізації (0,997), собівартістю (0,852), адміністративними витратами (0,937) та витратами на збут (0,749);

- другий фактор формує 43,172% дисперсії прибутку ПрАТ «Оболонь», узагальнює наступні факторні навантаження: результат діяльності від операційної діяльності (0,897) та чистий фінансовий результат від звичайної діяльності (0,993);

- в той же час, від'ємні показники факторних навантажень на 2-й компонент вказують на негативний вплив на формування прибутку собівартості (-0,523) та витрат на збут (-0,662).

Таким чином, за допомогою факторного аналізу ми згрупували ознаки та визначили їх вплив на збутову діяльність ПрАТ «Оболонь».

Висновки до розділу 2

Дослідження особливостей та ефективності збутової діяльності ПрАТ «Оболонь» показало, що підприємство здійснює наступні основні види діяльності: впровадження в Україні міжнародних технологій пивоваріння; виробництво, розлив, зберігання і реалізація пива, сухих дріжджів, товарної вуглекислоти і солоду, у тому числі розробка, виробництво і реалізація нових сортів; виробництво і реалізація сировинних і пакувальних матеріалів; організація мережі фірмової торгівлі; маркетинг, реклама і просування на вітчизняний і зарубіжні ринки продукції Товариства і т. д.

Аналіз динаміки структури асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» показав, що найбільш масовою асортиментною групою підприємства є пиво, структура асортименту якого склала 93,70%, що пов'язано з найбільшим попитом на даний стратегічний вид продукції, Відсоток квасу в 2018 році зменшився, що пов'язано зі

зміною смаків споживачів. В загальному обсяг реалізованої продукції ПрАТ «Оболонь» збільшується, що пов'язано з вищеперерахованими факторами впливу.

Найбільш впливові конкуренти ПрАТ «Оболонь», найпотужнішими з яких є такі підприємства-гіганти, як: ПАТ «Пивобезалкогольний комбінат «Славутич», АТВТ «Пивзавод «Рогань», АТЗТ «Чернігівський пивкомбінат «Десна», які займають високі конкурентні позиції і яким належить більше 70% ринку України.

Основними посередниками підприємства є: ТОВ «Фоззі груп», ТОВ «Фора», ТОВ «Еко», ТОВ «Велика кишеня», ТОВ «Новус» та інші середні та малі юридичні та фізичні особи, які реалізують продукцію безпосередньо до кінцевого споживача. При обслуговуванні споживачів підприємство використовує непрямі канали розподілу продукції різних рівнів.

Дослідження фінансової структури підприємства в цілому можна оцінити негативно, оскільки відносні показники фінансової стійкості не відповідають своїм рекомендованим нормативним значенням; що свідчить про не дотримання підприємством ов «золотого правила фінансування». Крім того, підприємство не має достатній обсяг фінансових джерел, що може використовувати тривалий час, і таким чином, забезпечувати фінансову стабільність, а навпаки має значну нестачу власного оборотного капіталу і залежність від позикового капіталу збільшується. Загалом ПрАТ «Оболонь» має нестійкий фінансовий стан.

Аналіз динаміки структури асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» показав, що найбільш масовою асортиментною групою підприємства є пиво, структура асортименту якого склала 93,70%, що пов'язано з найбільшим попитом на даний стратегічний вид продукції, в 2018 році відсоток структури даної асортиментної групи дещо був менший, що пов'язано з меншою купівельною спроможністю споживачів, їх раціональним використання придбаної продукції та зміною смаків.

ПрАТ «Оболонь» веде ефективну збутову політику, яка направлена на нарощування виробничого потенціалу, підвищення конкурентоспроможності продукції, а також вихід на нові ринки збуту.

Основним джерелом формування прибутку ПрАТ «Оболонь» є прибуток від продажів на загальну суму 1188315 тис. грн.. Найбільший вплив на зміну прибутку

від продажів мало збільшення ціни та зменшення собівартості, які залежать від обсягу реалізації продукції.

Проведений факторний аналіз з використанням методу головних компонент у програмі IBM SPSS Statistics показав, що 1-й фактор (витратний) пояснює 56,828% дисперсії, 2-й фактор (формувальний) – 43,172% на результативний показник. На рівень результативного показника найбільший вплив мають 1 та 2 компонента, тобто обсяг реалізації та собівартість реалізованої продукції, що підтверджується матрицею компонентів. Безумовна адекватність відмічена за компонентами 1,2 та 4 (реалізація, собівартість та витрати на збут).

Факторний аналіз прибутку показав, що найбільший вплив на формування прибутку має обсяг реалізації, в залежності від збільшення ціни реалізації збільшується прибуток та зменшується собівартість продукції.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1 Напрями підвищення ефективності збутової діяльності ПрАТ «Оболонь»

Проблема підвищення ефективності збутової діяльності займає одне з центральних місць серед сукупності проблем, що стоять перед підприємством. Особливо актуальною це проблема стає на сучасному етапі розвитку економіки в зв'язку з ростом дефіциту сировинних ресурсів, посиленням конкуренції, глобалізацією бізнесу, збільшенням підприємницьких ризиків.

У ринковій економіці виживають і успішно функціонують лише ті підприємства, які порівнюють свої доходи з витратами і величиною вкладеного капіталу, які виробляють конкурентоспроможну продукцію і не виробляють більше, ніж можуть продати. Для успішного функціонування кожен господарюючий суб'єкт повинен прагнути до підвищення ефективності своєї збутової діяльності на основі раціонального використання ресурсного потенціалу, збільшення прибутковості виробництва, поліпшення якості продукції, що реалізовується.

Сучасна організація та плани продажів означають відмову від представлення найкращої довгострокової організації збутової діяльності. Іншими словами, поточна структура служби продажу компанії може бути відносно короткою. Це важливо не лише для реалізації плану, але і для його оперативного та правильного виконання, оскільки зовнішнє середовище нестабільне і плани продажів повинні часто змінюватися. Коротше кажучи, торговим організаціям при плануванні потрібно враховувати постійно мінливе середовище.

У багатьох випадках швидкі та ефективні зміни в організаційній структурі можуть слугувати організаційною основою стратегічного реагування компанії. Коли стратегічна реакція виконує свою місію, вона може поставити питання щодо серйозної та фундаментальної перебудови організації збуту та деяких аспектів її планів. Тоді компанія стикається з необхідністю максимально легко реструктурувати

свої продажі, щоб зробити необхідні переходи до деяких нових організаційних принципів своєї діяльності. Поняття "безболісне" стосується збереження ключових компонентів, формування оновлених комплексів їх взаємодій та їх взаємозв'язку з іншими структурами підприємства.

Найважливішим інструментом вдосконалення управління збутовою діяльністю компанії є логістика. Завдання логістики включають такі сфери діяльності, як дослідження попиту на товари та послуги компанії. Формування портфоліо споживчих замовлень, участь в асортименті замовлених споживачами продукції, реалізація довгострокових, поточних та оперативних планів збуту, реалізація рекламних заходів, реалізація принципів систематизації, тобто збутової діяльності, управління розподілом по відношенню до всіх елементів.

Ефективність управління є відносною характеристикою результативності діяльності конкретної керуючої системи, яка виражена в різних показниках, як об'єкта управління, так і власне управлінської діяльності (суб'єкта управління), що мають кількісні та якісні характеристики.

Базовими поняттями ефективності менеджменту виступають [12]:

- ефективність управлінської праці співробітників апарату управління;
- ефективність процесу управління, зокрема функцій, комунікацій, вироблення і реалізації управлінського рішення;
- ефективність з урахуванням ієрархії управління, системи управління;
- ефективність структурно-функціонального, фінансового, виробничого, маркетингового механізмів управління.

Основними принципами ефективності управління є:

- багаторівнева підпорядкованість критерію;
- порівнюваність показників;
- врахування відтворювальних пропорцій, соціально-економічних умов і органічної будови капіталу;
- вибір нормативу, еталона, нормалізованого режиму стану і функціонування організації;

- врахування фактора ризику, тимчасових обмежень і рамок, невизначеності та ін.

Таким чином, це означає, що ефективність управління представляє собою багатогранне поняття, яким можна охарактеризувати різні системи, процеси і явища. Інакше кажучи, ефективність представляє собою кінцевий результат активності і функціонування механізму, процесу або системи управління, взаємодії керуючої та керованої системи, іншими словами, це продукт; результат взаємодії компонентів управління.

Існуючі критерії оцінки ефективності управління діляться на 4 групи:

- комплексні або інтегральні показники якості управління;
- ступінь досягнення виробничої системою поставленої мети;
- вплив надійності протікання процесів управління і функціонування системи управління;
- традиційні критерії, що базуються на кількісно визначених ступенях співвідношення ресурсів і результату.

На наш погляд при оцінці ефективності управління можна виділити наступні базові підходи [21]:

Відповідно до першого підходу ефективність виробництва і ефективність управління слід вимірювати тотожно, через показники виробничо-господарської діяльності, оскільки управлінська праця є продуктивною працею, виробництво і управління пов'язані єдиною кінцевою метою.

Відповідно до другого підходу ефективність виробництва і ефективність управління не слід змішувати в силу наступних причин, по-перше, тому що на ефективність виробництва впливає цілий ряд факторів, що не залежать від існуючої системи управління, по-друге, в силу наявності своєї специфіки у витрат і результатів управлінської праці.

Однак, і в тому, і в іншому випадку, недооцінка ролі аналізу ефективності менеджменту підприємства, помилки в планах і управлінських діях в сучасних умовах приносять істотні втрати. Навпаки, ті підприємства, на яких добре поставлений аналіз, мають хороші результати, високу економічну ефективність. У

зв'язку з цим, поряд з визначенням ролі аналізу менеджменту, особливої актуальності несе в собі висвітлення основних функцій аналізу ефективності менеджменту великих підприємницьких структур.

Так, в якості ключової функції, варто відзначити концептуальну роль аналізу в підготовці інформації для планування і прогнозування результатів діяльності, оцінки якості та обґрунтованості планових показників, у перевірці та об'єктивній оцінці їх виконання. Розробка планів для підприємства по суті також є прийняття рішень, які забезпечують розвиток підприємства в майбутньому планованому відрізку часу. При цьому враховуються результати діяльності за попередні періоди, вивчаються тенденції розвитку економіки підприємства, виявляються і враховуються додаткові резерви виробництва.

З аналізу показників діяльності ПрАТ «Оболонь» у 2019 році видно, що продажі продукції підприємства хоча і зростали, проте на складі підприємства були значні запаси готової продукції. А це у свою чергу свідчить про неефективність існуючих каналів розподілу на ПрАТ «Оболонь». Зважаючи на продажі цього року та прибутки, підприємство-виробник потребує удосконалення своєї управління збутової діяльності.

У зв'язку з цим для удосконалення управління збутової діяльності пропонуємо наступні групи заходів, котрі спроможні укріпити позиції ПрАТ «Оболонь»:

- реорганізація відділу збуту;
- проведення більш глибокого аналізу постачальників для розставлення пріоритетів;
- відкриття фірмового магазину;
- модернізація корпоративного сайту;
- виставкова діяльність.

Основна мета реорганізації відділу збуту – забезпечення більш активної збутової діяльності. Служба збуту повинна бути самостійним структурним підрозділом підприємства, інакше, як показує досвід, вона буде мати залежне становище відносно того відділу, частиною якого вона є.

З метою отримання підприємством інформації про ситуацію на ринку, рівень цін, а також проведення стимулювання збуту йому доцільно ввести нову посаду експерт по дослідженню ринку. Це дозволяє правильно визначити напрямки інвестицій, ефективний спосіб використання ресурсів підприємств, обсяги виробництва та, як результат – отримати прибуток, достатній не тільки для відтворення виробництва, а і його вдосконалення згідно з вимогами ринку та досягненнями науково-технічного прогресу, розширення сфери діяльності підприємства.

Оскільки для більш виваженої роботи по постачанню та збуту необхідно ці функції розмежувати, тобто утворити два відділи.

Як правило, функцією постачання на підприємстві будуть займатися два менеджери по постачанню та керівник відділу з постачання. Функції відділу збуту буде виконувати відділ збуту, до якого будуть входити керівник відділу збуту, який суміщатиме обов'язки маркетолога, менеджер по зв'язках з громадськістю, рекламний агент, менеджер з продаж та експерт по дослідженню ринку (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Реорганізація відділу збуту підприємства ПрАТ «Оболонь»

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Отже, пропонується розширити посаду рекламіста у зв'язку з тим, що ПрАТ «Оболонь» не є торговим підприємством, тому реклама не повинна бути на першому місці, хоча вона є також важливою, потрібно перш за все сформуванню прихильного ставлення громадськості до компанії – створити позитивний імідж та відомий бренд підприємства.

Тобто обов'язки рекламіста розширяться наступними:

- створення прес-релізів та конференцій присвячених висвітленню нових та діяльності фірми у місцевих ЗМІ;
- організація акцій, конкурсів;
- спонсорство та благодійні акції;
- створення та побудова фірмового стилю фірми тощо.

Обов'язки менеджера по продажах залишаться ті ж самі. А саме:

- здійснення продажів (організація просування продукції, оперативне обслуговування клієнтів, консультація по продукту, допомога у встановленні та обслуговуванні КЕГ-установок, пошук нових клієнтів, контроль дебіторської заборгованості клієнтів, формування комерційних пропозицій, підписання договорів, підготовка замовлення та доставки, збір платежів при необхідності).

На менеджерів з продажу поряд із типовими функціями, покладається виконання й інших обов'язків з метою збільшення обсягу продажу й завоювання престижу організації. Зокрема функції мерчандайзингу, маркетингу та реклами.

Менеджер з продажу повинен стежити за викладкою максимально повного асортименту продукції у відповідності зі стандартами мерчандайзингу та особливостями товару (розміщення пива в холодильниках та на полицях), оновленням рекламних матеріалів та устаткування, здійснювати роботу по стимулюванню збутової діяльності, забезпечувати проведення рекламних акцій та дегустацій, покращувати розміщення продукції підприємства по відношенню до продукції конкурентів, інформувати безпосереднє керівництво про претензії клієнта по кількості та якості продукції згідно договору поставки, про зміни на ринку на закріпленій за ним території, виявлених у процесі роботи, здійснювати збір маркетингової інформації за дорученням підприємства.

До обов'язків керівника відділу збуту будуть належати наступні функції та обов'язки:

- розробка планів та формування звітів (планування та аналіз комерційних показників на звітний період; розробка заходів по стимулюванню збуту та реклами; формування бюджету відділу; формування звітів про стан справ за певний період; контроль за виконанням бізнес процесів відділом збуту);
- реалізації цілей та завдань (участь у розробці асортиментної та цінової політики, визначення цільових сегментів товарів, клієнтів, конкурентів, роз'яснення змін рівня дебіторської заборгованості, розробка посадових інструкцій та опис вакансій, контроль за виконанням планів продажу, участь в організації та проведенні виставок та дегустацій);
- керівництво персоналом відділу (визначення комерційних завдань, контроль за їх виконанням, оцінка ефективності діяльності відділу, розробка критеріїв оплати праці, підбір співробітників, розв'язання конфліктних ситуацій між клієнтами та менеджерами);
- робота з клієнтами (особиста участь у важливих переговорах, залучення нових клієнтів, аналіз та систематизація клієнтської бази, контроль роботи з дебіторською заборгованістю, контроль документообігу, договорів та ін.);
- робота з товаром (контроль цінової політики, внесення нових товарних позицій).

Експерт по дослідженню ринку здійснює дослідження місткості ринку, визначення числа конкурентів, вивчення їх продуктів та їхніх переваг, вивчення попиту споживачів та їхньою покупною спроможністю, апробація виведених нових продуктів на ринок, проведення опитувань споживачів, аналіз публікацій про пиво безалкогольну галузь України, аналіз інтернет-статей, вивчення та аналіз цін на пиво безалкогольні напої тощо.

Основна мета даної реорганізації – це проведення ефективної збутової політики підприємства.

Друга група заходів спрямована на повторне вивчення асортименту, наявних постачальників компанії, а також вивчення асортиментного переліку пропонованої

продукції в торгових мережах і великих роздрібних магазинах методами самостійної оцінки та анкетування споживачів.

Сучасні економічні умови потребують від товаровиробників посилення контролю над процесами збуту на ринку, що можна зробити, зокрема, за допомогою прямої інтеграції виробничої і торговельної діяльності через мережу фірмових магазинів.

Фірмові магазини, як правило, призначені для реалізації власної продукції і знаходяться на балансі підприємства та є підрозділами збуту готової продукції. Серед фірмових магазинів переважають два типи підприємств: магазини при підприємствах, а також магазини, де в основному продаються фірмові товари за зниженими цінами.

Зацікавленість підприємств-виробників у розширенні мережі фірмових магазинів визначається перспективою здійснення ефективної асортиментної політики, підтримання постійного зворотного зв'язку зі споживачами, активним рекламуванням своєї продукції у регіоні, наявністю гарантованого збуту певних обсягів товарів.

Фірмовий магазин – це підприємство роздрібної торгівлі, що являє собою господарську діяльність у сфері роздрібної торгівлі товарами народного споживання виробництва вітчизняних промислових підприємств та їх господарських об'єднань.

Сучасні фірмові магазини – це важлива ланка в системі управління ринком товарів народного споживання на макрорівні. Це обумовлено тим, що вони зосереджують всю необхідну інформацію, а також достатньо ефективно впливають на розвиток ринку як в плані впливу на величину та структуру попиту, так і формування відповідної пропозиції товару.

Маючи безпосередній контакт з різним контингентом споживачів і прями зв'язки з промисловими підприємствами, фірмові магазини можуть оперативно реагувати на зміни, що відбуваються у ринковій кон'юнктурі і своєчасно ставити до відома про це товаровиробників. При таких умовах покупці стають активними учасниками створення нової продукції.

Інтерес товаровиробників у розгортанні мережі фірмових магазинів визначається можливістю запроваджувати результативну асортиментну політику,

маючи сталі взаємовідносини зі споживачами, активно рекламувати свою продукцію, мати гарантований збут певних обсягів товарів.

Основними перевагами фірмової мережі є:

- наявність повного асортименту підприємства-виробника;
- розширення можливостей проведення маркетингових досліджень, спрямованих на вивчення попиту населення;
- приваблення споживачів за ознаками якості та ціни;
- створення належних умов для швидкого реагування на зміну потреб цільових сегментів ринку, оновлення та розширення асортименту товарів, розробку і впровадження новинок.

Покупці також надають перевагу фірмовим магазинам, тому що одержують більш високий рівень обслуговування, ніж у звичайній роздрібній мережі завдяки гарантованій якості товарів, нижчим роздрібним цінам, наявності додаткової інформації щодо споживчих властивостей товарів.

Основними перевагами даного заходу є: залучення нових клієнтів, розширення нульового каналу збуту; представлення продукції підприємства широкому колу споживачів; представляти в магазинах продукцію інших підприємств, отримуючи додатковий прибуток; фірмові магазини будуть працювати і як реклама підприємства, додатково можна здійснювати рекламу на невеликих банерах інших підприємств, отримуючи при цьому додатковий прибуток; використовувати площу магазинів як невеликий склад для малих посередників; надавати додаткові послуги (напої, виділити невелике місце для того, щоб споживачі могли спокійно посидіти, покуштувати тістечка); на правах оренди встановити в магазині вендінгові автомати, отримуючи за це додатковий прибуток від підприємств-власників.

Виставки є ефективним інструментом просування продукції для будь-якого підприємства, у тому числі і для ПрАТ «Оболонь».

Перевагами даного методу просування є:

- підвищення обізнаності цільових аудиторій прямо пов'язане з участю у виставках;

- можливість налагодити прямий контакт з цільовими аудиторіями;
- можливість укласти нові контракти на місці (тут і зараз).

У якості проектних рекомендацій пропонується участь ПрАТ «Оболонь» у виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв», яка буде проходити з 27.12.2020 року в МВЦ «Premier Expo» м. Київ.

Участь в даній виставці дозволить ПрАТ «Оболонь»:

- представити свою продукцію широкій аудиторії фахівців;
- знайти нових клієнтів і укласти контракти на новий фінансовий рік;
- за короткий проміжок часу провести моніторинг стану ринку і активності конкурентів;
- зміцнити імідж на престижному бізнес-майданчику;
- підтримати ділові контакти і збільшити суми договорів;
- збільшити обсяги продажів.

Першочерговою метою участі ПрАТ «Оболонь» у виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв» в ЦВК «Premier Expo», є знайомство з новим обладнанням і пошук партнерів – в рамках виставки повинна бути зібрана інформація про потенційних партнерів ПрАТ «Оболонь», комунікаційна складова – переговори з партнерами в рамках виставки. Інформаційні цілі – отримати відомості про фірми, що беруть участь у виставці, виявити основних суперників у даній сфері, власні конкурентні переваги та слабкі місця перед ними, головні переваги та слабкі місця у можливих конкурентів.

Виходячи з мети, завданнями ПрАТ «Оболонь» будуть:

- представити підприємство на виставці;
- провести переговори з потенційними покупцями;
- визначити 100 перспективних контактів з гостями виставки;
- укласти 20 нових договорів на поставку за результатами виставки;
- збір друкованих та електронних каталогів можливих конкурентів;
- аналіз роботи конкурентів під час виставки;
- аналіз цінової політики конкурентів.

Концепція участі ПрАТ «Оболонь» у виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв» представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Концепція участі ПрАТ «Оболонь» у виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв»

Міжнародна спеціалізована виставка «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв» – 2020»	
Сроки проведення	27.12.2020 р
Місце проведення	М. Київ, МВЦ «Premier Expo»
Організатори	ТОВ СП «Агроінком»
Тематика виставки	Вирощування хмелю (посадка, зберігання, технології, підвісний матеріал) Мінеральні добрива, засоби захисту. Хміль, ячмінь, солод, інгредієнти Виробники та постачальники пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв Міні-пивоварні. Виробники і постачальники квасу, соків, компотів, сиропів, мінеральних вод, чаю та кави Устаткування для розливу і закупорювання пивобезалкогольних напоїв Холодильне обладнання Технології фільтрації і відділення Очищення, розлив і упаковка напоїв
Обґрунтування участі	Дана виставка є справжнім діловим заходом, який допомагає всім своїм учасникам дати нове прискорення своєму бізнесу
Цілі і завдання участі	Вийти на новий географічний ринок Представити свою компанію та весь свій асортимент у даному регіоні. Розширити збутову мережу. Проаналізувати кон'юнктуру даного географічного ринку
Цільова аудиторія	Директора пивзаводів Власники пивоварень Технологи і фахівці Топ-менеджмент провідних торгових мереж Представники великих і середніх оптових компаній Дистриб'ютори Дилери Менеджери і власники магазинів і ресторанів
Формат участі	Самостійна участь, робота на стенді
Склад робочої групи	Комерційний директор Менеджер з маркетингу і реклами Менеджер по збуту Менеджер з постачання
Склад та кількість учасників виставки	190 компаній – експонентів; 3320 відвідувачів-спеціалістів, у т. ч. 85,9% представники України; 3,9% - Польща; 3% - Словаччина; 1% - Німеччина; 0,5 – Австрія; 4,7% - Чехія
Роздатковий матеріал	Презентаційна папка-проект. Представлення фірми (кольоровий варіант). Представлення асортименту фірми (кольоровий варіант). Листівки (прас-листи, технічна документація тощо)
Конкуренти	Виробники України, Польщі, Німеччин, Бельгії
Бюджет	85700 грн.

Отже, напрямками підвищення ефективності збутової діяльності є реорганізація відділу збуту для забезпечення більш активної збутової діяльності, розширення торгівельної мережі за рахунок створення фірмового магазину та активізація до участі у виставкових заходах. З метою отримання підприємством інформації про ситуацію на ринку, рівень цін, а також проведення стимулювання збуту йому доцільно ввести нову посаду експерт по дослідженню ринку. Запропоновані напрямки сприятимуть покращенню збутової діяльності підприємства, а також зміцненню позицій на ринку пивної продукції та нарощуванню виробничого та збутового потенціалу.

3.2 Наукове обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Оболонь»

В умовах ринкової економіки питання підвищення ефективності управління є ключовими для діяльності будь-якого підприємства, у тому числі і досліджуваного ПрАТ «Оболонь». Ефективність управління охоплює не тільки сфери виробництва, бізнесу, а й державні та адміністративні структури.

Удосконалення, розвиток і грамотна побудова системи управління допомагають досягти високих показників в діяльності і зайняти провідну позицію на ринку.

Як і будь-який вид діяльності, управління вимагає конкретної оцінки, визначення його ефективності із застосуванням специфічних вимірників. В зв'язку з цим доцільно використовувати поняття «ефективність менеджменту».

Ефективність менеджменту – це характеристика ступеня керованості організації, швидкості і форми її реагування на прийняті менеджером управлінські рішення; ступінь досягнення керуючим органом поставлених цілей і запланованих результатів.

Про ефективність менеджменту можна говорити, коли процес управління, з постановки мети і до кінцевого результату діяльності, виробляється з найменшими витратами або з найбільшою результативністю.

З точки зору управління, ефект – це результат здійснення заходів, спрямованих на вдосконалення організації в цілому.

Управління вважається успішним, якщо організація ефективна в найближчій і довгостроковій перспективі. Для цього потрібно створити команду людей, які доповнюють один одного, де будуть панувати взаємна довіра, повагу і розуміння. Домогтися цього дозволяє інтеграція – об'єднання, узгодження, взаємопроникнення, досягнення взаємозалежності частин всистемі.

Розглянемо найбільш затратні проекти, але таких, що матимуть позитивний вплив на збутову діяльність досліджуваного підприємства.

Створення власного фірмового магазину для будь-якої компанії крок досить серйозний і вимагає детальної розробки. При цьому, за словами експертів, частка продажів через власну роздрібну мережу зазвичай невелика, і не перевищує 10-15% від загального обсягу реалізації. Найчастіше утримання фірмових торгових точок не приносить прямої вигоди, але допомагає просувати бренд на ринку.

Дрібним компаніям, асортимент яких складається з 2-3 видів продукції, немає сенсу відкривати власну роздрібну мережу – їм просто не буде що продавати. А ось компанії з широким асортиментом фірмовий магазин може дуже стати в нагоді.

Фірмовий магазин стає носієм рекламної інформації, медійним простором: зацікавленість в просуванні брендів у компаній сьогодні величезна. Це пов'язано з тим, що при сьогоdnішньому товарному достатку важко виділити свою продукцію на тлі інших.

Так, фірмовий магазин ПрАТ «Оболонь» буде якісно виділятися серед роздрібних мереж, що продають його товар, по ряду параметрів:

1. Асортимент – асортимент, представлений в торгових точках, невеликий, так як вони закупають тільки «перевірені» позиції, які точно розкуплять, і бояться брати новинки, тому що не впевнені в їх окупності.

У власному магазині може бути представлений весь асортимент продукції, також можна виводити новинки і стежити за тим, які почуття вони викликають у покупців, чи є на них попит, і тим самим регулювати асортимент відповідно до смаків споживачів.

2. Ціна на продукцію – при оптовій закупівлі у дистриб'ютора, магазин додає до ціни відсоток на утримання магазину + власну націнку, для того щоб отримувати з товару прибуток. У власному ж магазині ціна істотно нижче за рахунок відсутності цих націнок.

3. Позиція на полиці – при роботі з торговельними точками дистриб'ютор практично не має впливу на місце, яке відводиться його продукції на полиці. А, між тим, це важливий фактор в мистецтві продажів – покупець швидше зверне увагу на товари, які стоять на рівні очей і по центру, ніж на товари, що знаходяться вище або нижче. У власному ж магазині компанія сама регулює товарну викладку.

4. Додаткові товари – у вигляді келихів, журналів про пиво, в мережевих магазинах або відсутні, або представлені дуже слабо. У власному магазині для додаткових продуктів виділений окремий стелаж, і вони розподілені там відповідно сортам або подіям.

5. Дегустації в звичайних магазинах проводяться дуже рідко, і найчастіше проводяться не самим магазином, а компанією, що поставляє продукт, а у адміністрації необхідно ще й отримувати дозвіл. Власний магазин влаштовує дегустації регулярно кілька разів на місяць плюс під час акційних заходів, з тим, щоб споживачі могли оцінити чи дійсно смачне пиво. Так само, представлене «живе» пиво на розлив можна буде продегустувати в будь-який день, і купити вподобаний.

6. Акції та події – в мережевих магазинах проводяться нечасто, і зазвичай обмежуються знижками або особливими цінами на деякі групи товарів. У власному магазині кожна акція – це видовищне і продуманий захід, що має на меті залучити якомога більше клієнтів.

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

У процесі просування товару на ринку основний акцент буде зроблено на якість продукції, що в сукупності з доступною ціною дозволить зайняти свою нішу на ринку і залучити широке коло покупців.

Даний проект переслідує наступні завдання:

- отримання прибутку;
- розвиток мережі фірмової торгівлі;
- забезпечення споживачів якісною продукцією;
- розширення асортименту на ринку та створення нових робочих місць.

Під магазин пропонується використати власне приміщення, яке знаходиться на території заводу, загальною площею 50 кв. м.

Для роботи магазину планується задіяти двох продавців, які будуть працювати позмінно, через день. Також в магазин планується купівля торгових полиць та додаткового обладнання (холодильників та іншої продукції), на стінах планується розмістити рекламні плакати своєї продукції, при вході у магазин зробити вивіску з логотипом підприємства ПрАТ «Оболонь», та зробити надпис з графіком роботи магазину.

Бюджет даного проекту буде складатись із поточних (експлуатаційних) та одноразових (капітальних) витрат. Поточні витрати будуть складатись із: оплати праці продавців, амортизаційних відрахувань від вартості торговельного обладнання, витрат електроенергії, яка необхідна для роботи магазину.

В магазині будуть задіяні 2 продавці. Їхня заробітна плата складає 5500 грн. на місяць.

Отже, річні витрати на заробітну плату складатимуть:

$$5500 \times 2 \times 12 = 132000 \text{ грн.}$$

Нарахування на соціальні потреби:

$$(132000 \times 22) / 100 = 29040 \text{ грн.}$$

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

$$0,646 \times 12 \times 250 \times 1,77 = 3430,26 \text{ грн.}$$

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

12 – кількість годин роботи на добу, год.;

250 – кількість діб роботи за рік, діб;

1,77 – тариф за 1 кВт*год спожитої електроенергії, грн.

Перед початком роботи необхідно придбати торговельне обладнання, виготовити вивіску та рекламні плакати. Також невід'ємною частиною роботи є прорахування затрат на транспортування виходячи із відсотку від вартості обладнання та витрат на встановлення елементів рекламних заходів (логотипи та вивіски).

Вартість транспортування візьмемо на рівні 7% :

$$10000 \times 0,07 = 700 \text{ грн,}$$

де 10000 – це вартість торгового обладнання.

Вартість встановлення зафіксуємо на рівні 4% :

$$10000 \times 0,04 = 400 \text{ грн.}$$

Отже, повна початкова вартість обладнання становитиме:

$$K = 10000 + 700 + 400 = 11100 \text{ грн.}$$

Амортизація торгових обладнання складатиме:

$$11100 \times 21,925 / 100 = 2433,7 \text{ грн,}$$

де 11100 – початкова вартість необхідного обладнання, грн;

21,925 – річна норма амортизаційних відрахувань, %.

Амортизація вивіски складе: $4050 \times 10 / 100 = 888,0$ грн.

Згрупуємо усі витрати у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати на відкриття фірмового магазину ПрАТ «Оболонь»

Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю, грн	Загальна вартість, грн
Ремонт приміщення, кв. м	50	3500	175000
Заробітна плата	2	5500	132000
Нарахування на соціальні заходи	2	24591,6	49183,2
Торговельне обладнання	1	10000	10000
Транспортні витрати	1	700	700
Витрати на встановлення	1	400	400
Амортизаційні відрахування, %	21,925	11100	2433,7
Витрати на електроенергію, кВт/год	1	3430,26	3430,26
Вивіска	1	4050	4938
Рекламні плакати, шт	3	85	255
ВСЬОГО			378339,9

Отже, як видно із таблиці 3.2. для впровадження даного заходу, а саме відкриття фірмового магазину необхідно 378339,9 грн. З них 367239,9 грн є поточними (175000 + 132000 + 49183 + 2433,7 + 3430,26 + 4938 + 255), а 11100 тис. грн – капітальними (10000 + 700 + 400).

Для ПрАТ «Оболонь» ця сума є цілком прийнятною, а найважливішим є те, що результатом буде збільшення обсягу реалізації продукції та отримання додаткового прибутку.

Після впровадження проекту «Відкриття фірмового магазину» ПрАТ «Оболонь» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів збуту своєї продукції. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Результати опитування експертів наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн	1200	1350	1650	1500	1850	1475	1720

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення. Для цього скористаємося даними таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн	1200	1350	1650	1500	1850	1475	1720	10745
$O_{сер}$	1535							
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{сер}$	-355	-185	115	-35	315	-60	185	-
ΔO	112225	34225	13225	1225	99225	3600	34225	297950

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сер}} = 10745 / 7 = 1535 \text{ тис. грн.}$$

Далі визначаємо середнє квадратичне відхилення, котре розраховується за формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - \bar{O})^2}{n}} = \sqrt{\frac{297950}{7}} = 206,3$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\alpha}{O_c} \times 100\% = \frac{206,3}{1535} \times 100\% = 13,4\%.$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 1500 тис. грн як середнє значення ряду: 1200, 1350, 1650, 1500, 1850, 1475, 1720, де песимістичне (найменше) значення (П) – 1200, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 1850.

Розраховуємо прогностні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті проведення дегустацій:

$$OP = (O + 4 \times B + P) / 6 = (1850 + 4 \times 1500 + 1200) / 6 = 1508,3 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$1508,3 / 5466148 \times 100\% = 0,03\%,$$

де 5466148 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

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

$$5466148 + 1508,3 = 5467656,3 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 1024055,1 тис. грн. Постійні витрати – 155360,75 тис. грн., змінні – 868694,35 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,03% та збільшення на 1145,9 тис. грн. змінних витрат за рахунок експлуатаційних витрат розрахованих у бюджеті:

$$868694,35 \times 0,0003 + 1145,9 = 1406,5 \text{ тис. грн.}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$1024055,1 + 1406,5 + 869840,25 = 1895301,9 \text{ тис. грн,}$$

де 1024055,1 – базове значення повних витрат на виробництво та реалізацію продукції.

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 1508,3 - 1039,1 = 469,2 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від відкриття магазину в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Очікувані результати від відкриття магазину

Показник	Одинці виміру	Очікуване значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн	1508,3
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн	1039,1
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	469,2
Приріст чистого прибутку	тис. грн	469,2

Отже, внаслідок проведення заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 1508,3 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 1039,1 тис. грн. Чистий прибуток збільшиться на: 469,2 тис. грн. і складе 9166,2 тис. грн.

Наступним проектом є участь у виставці. Виходячи зі складеного плану, розрахуємо бюджет виставкової діяльності ПрАТ «Оболонь»:

- оренда виставкових площ. Згідно сайту виставки «КиївЕкспоПлаза» (<http://www.exporplaza.kiev.ua>) витрати будуть наступними:

реєстраційний внесок – 2450 грн. (Сюди входять коротка інформація про фірму в каталозі і на сайті, рекламна кампанія в ЗМІ);

оренда стенду - 6 кв. м. \times 3900 = 23400 грн;

націнка за розміщення стенду + 15% - 26910 грн.

- організація стенду. Згідно з умовами участі, оренда стенду має на увазі його обладнання, тому витрати на організацію стенду вже включені в розрахунки і не бюджетуються.

- рекламні матеріали:

буклет про компанію – 20000 шт.

основний прайс – 20000 шт.;

каталог основної продукції – 1000 шт.

рекламні буклети продукції, обсяг яких необхідно збільшити - 15000 шт.

- візитні картки:

візитка компанії - 10000 шт.

особиста візитка співробітника відділу збуту - 1000 шт.

- подарункові набори (набір містить ручку, блокнот, каталог, пакет з логотипом компанії):

ручки -- 100 шт.

блокноти – 100 шт.

каталог – 100 шт.

пакет – 100 шт.

Після участі у виставці відділ маркетингу ПрАТ «Оболонь» проводить оцінку ефективності виставкової діяльності. Для цього використовується комплексний показник окупності інвестицій:

- витрати на встановлення контактів.

Даний показник розраховується шляхом ділення загального обсягу інвестицій і кількості встановлених контактів.

Сюди ж входить вартість 3 днів проживання в готелі: трикімнатний «стандарт» - 1200 грн. / добу × 3 = 3600 грн., а також транспортні витрати - 1000 грн.

Разом інвестиції на участь у виставці складають 33960 грн. (2450 + 26910 + 3600 + 1000)

Згідно зі звітом відділу маркетингу, загальне число встановлених контактів під час минулої виставки склало 280 контактів.

Дні роботи на виставці оплачуються як робочі дні, згідно з трудовим договором. Розрахуємо додаткові виплати за роботу на виставці «КиївЕкспоПлаза» співробітників ПрАТ «Оболонь» в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок додаткових виплат за роботу на виставці працівників ПрАТ «Оболонь»

Посада	Оклад	Сума за 1 робочий день	Сума за 3 дні роботи на виставці
Генеральний директор	13000	850	2550
Комерційний директор	11500	725	2175
Начальник відділу збуту та маркетингу	9000	375	1125
Менеджер відділу збуту та маркетингу	5500	250	750
Менеджер відділу збуту та маркетингу	5500	250	750
Економіст	14000	291	873
Консультант технічних проектів	7000	291	873
РАЗОМ	60000	3032	9096

Отже, витрати на встановлення контактів становлять: 33960 грн / 280 контактів = 9508 грн /контакт.

- витрати на враження. Цей показник розраховується як відношення загального обсягу інвестицій до сумарної кількості відвідувачів стенду. Зазначена кількість розраховується шляхом підрахунку кількості людей, які відвідали презентацію, зареєструвалися для конкурсу і т. д. За даними відділу маркетингу, загальна кількість відвідувачів стенду склало 350 чоловік. Звідси, витрати на враження складають: 33960 грн / 350 людина = 97,03 грн / людини.

- частка перспективних контактів, які привели до покупки.

Цей показник розраховується шляхом ділення числа продажів на загальну кількість встановлених контактів.

- відсоток зацікавлених відвідувачів: загальна кількість встановлених контактів, розділене на загальну кількість відвідувачів виставки. Згідно з даними відділу маркетингу, загальна кількість контактів у минулому році на виставці склало

2993 чоловік. Виходячи з цього, % зацікавлених відвідувачів складе $(2993 \text{ чол.} / 21300) \times 100 = 14,1\%$.

Згідно зі статистикою, загальна кількість відвідувачів виставки в 2019 р склало 21300 чоловік. Звідси, $(280 \text{ чол.} / 21300 \text{ чол.}) \times 100 = 1,3\%$

- кількість продажів на гривню витрат. Цей показник розраховується як загальний обсяг продажів (за певний часовий інтервал) розділений на загальний обсяг інвестицій в виставку.

- вплив ЗМІ: тираж публікацій, помножений на середній коефіцієнт передачі (середнє число людей, що бачили одну копію одного видання публікації, зазвичай приймається в середньому 1,5 - 2,5).

Оскільки відділ маркетингу не надав дані по тиражу публікацій, даний показник не представляється можливим розрахувати.

Для оцінки ефективності участі у виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв» пропонуємо використовувати наступні показники:

1. Витрати на встановлений контакт:

Витрати на встановлений контакт =

Обсяг інвестицій в виставку / Загальна кількість контактів

Даний показник є чисто фінансовим. Його необхідно використовувати для порівняння ефективності виставки з іншими засобами просування.

2. Витрати на враження

Витрати на враження = Обсяг інвестицій у виставку / Загальна кількість встановлених контактів на стенді

Цей показник досить специфічний. Він характерний тільки для виставкової діяльності. Тому, такі дані можна отримати тільки в результаті додаткового маркетингового дослідження.

3. Відсоток перспективних контактів, які привели до покупки:

Відсоток перспективних контактів =

Обсяг продажів після виставки / Загальна кількість встановлених контактів

Для цього показника необхідно ввести тимчасовий проміжок не менше трьох місяців. Важливо, що цей показник визначається не тільки сумою у вкладені кошти, а й якістю супроводу виставкових контактів.

4. Відсоток зацікавлених відвідувачів:

$$\text{Відсоток заінтересованих відвідувачів} =$$

$$\text{Загальна кількість встановлених контактів} / \text{Загальна кількість відвідувачів}$$

Очевидно, що цей відсоток визначається і зовнішнім оформленням стенда, якістю роботи на стенді персоналу, а також рекламною кампанією.

5. Продажі на гривню витрат:

$$\text{Фінансовий результат} =$$

$$\text{Загальний обсяг продажів} / \text{Фінансові вкладення у виставку}$$

Розрахунки зведемо у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Ефективність участі ПрАТ «Оболонь» у виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв»

Дані для аналізу	Ресурси
Обсяг інвестицій, грн	85700
Кількість відвідувачів, чол.	16000
Кількість відвідувачів стенду (30% відвідувачів виставки), чол.	4800
Кількість встановлених контактів (25% відвідувачів виставки), чол.	1200
Кількість продажів (5% встановлених контактів), шт.	60
Середній розмір одного продажу, грн.	1500
Обсяг продажів, грн.	55000
Показники КОІ	
Витрати на встановлені контакти, грн.	5,4
Витрати на враження	17,8
Відсоток перспективних контактів, які привели до покупки, %	5
Відсоток зацікавлених відвідувачів, %	7,5
Фінансовий результат, грн.	0,64

Як бачимо, участь ПрАТ «Оболонь» в роботі виставок є ефективним і потужним засобом стимулювання збуту.

Таким чином, беручи до уваги вище викладене, можна констатувати, що витрати ПрАТ «Оболонь» досить демократичні і невеликі в порівнянні з тим, що отримує компанія надалі.

3.3 Прогнозування тенденцій зміни економічного ефекту ПрАТ «Оболонь» при реалізації запропонованих управлінських та організаційних заходів

На основі результатів попередніх розрахунків визначасмо основні показники економічної ефективності: капітальні витрати (початкові інвестиції), додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту нинішню вартість проекту, гарантований (дисконтований) термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати (початкові інвестиції), що пов'язані з впровадженням технічних заходів, розраховують за формулою:

$$K_n(III) = K + D - B_{p.o} - B_{бр} + K_{буд} + K_{сум} + K_{інш} + Z_{ок} \quad (3.1)$$

де K_n – витрати на придбання нового обладнання та добудову споруд;

K – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання ($K = K_o + K_{тр} + K_{заг} + K_{пр} + K_m$), що включає: K_o – ціну обладнання; $K_{тр}$ – транспортні витрати (4-5% від вартості обладнання); $K_{заг}$ – заготівельно-складські витрати (1-1,5% від вартості обладнання); $K_{пр}$ – витрати на проектування; K_m – витрати на монтаж (8-10% від вартості технологічного обладнання, 3-5% для торгівельного обладнання);

D – витрати на демонтаж обладнання;

$B_{p.o}$ – вартість реалізованого обладнання;

$B_{бр}$ – сума, одержана підприємством за зданий брукт;

$K_{буд}$ – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд;

$K_{сум}$ – витрати, що виникають в інших цехах, службах підприємства, а також у суміжних галузях виробництва;

$K_{інш}$ – інші капітальні витрати на науково-дослідні та конструкторські роботи, технічну підготовку, налагодження та освоєння виробництва тощо;

$Z_{о.к}$ – зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва.

Для даного заходу за умови відсутності окремих витрат формула для розрахунку капітальних витрат спрощується, включатиме повну початкову вартість впроваджуваного обладнання та зміну обігових коштів і буде мати вигляд:

$$K_n = K_o + K_{\text{мф}} + K_{\text{л}} + Z_{\text{ок}} \quad (3.2)$$

В ході попередніх розрахунків початкову вартість впроваджуваного обладнання визначено (11,1 тис. грн).

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% від приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$833,4 \times 0,82 \times 0,04 = 27,3 \text{ тис. грн.}$$

Капітальні витрати (початкові інвестиції), необхідні для впровадження заходу, складатимуть:

$$K_n (\text{П}) = 11,1 + 27,3 = 38,4 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток визначається як різниця між приростом обсягу чистого доходу (виручки) від реалізації та приростом повних витрат:

$$\Delta\Pi_p = 1508,3 - 1039,1 = 469,2 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток в умовах збитковості буде дорівнювати приросту прибутку від реалізації продукції:

Додатковий чистий прибуток в умовах збитковості буде дорівнювати приросту прибутку від реалізації продукції:

Термін окупності капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{K_n}{\Delta\Pi_p - n} = \frac{57,4}{833,4} = 0,07 \text{ року}$$

Розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя:

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 25%.

Величина чистого генерованого грошового потоку визначається як:

$$ЧГП = \Delta Pr - n + \Delta A_m = \Delta Pr - n + НАМ_{обл} \cdot K_{обл} + НАМ_{буд} \cdot K_{буд}, \quad (3.3)$$

де ΔA_m – додаткові амортизаційні відрахування на нове обладнання та нові будівлі;

$НАМ_{обл.}$, $НАМ_{буд}$ – норма амортизаційних відрахувань відповідно на обладнання та будівлі;

$K_{обл}$ – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання що включає: ціну обладнання, транспортні витрати, заготівельно-складські витрати, витрати на проектування, витрати на монтаж;

$K_{буд}$ – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд, обумовлені впровадженням нововведення.

Оскільки це нововведення передбачає встановлення лише нового обладнання без виконання будівельних робіт, то:

$$\Delta A_m = 0,21925 \times 11,1 = 2,4 \text{ тис. грн.}$$

Отже, в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$ЧГП = \Delta Pr - n + \Delta A_{m_{обл}} = \quad (3.4)$$

$$ЧГП = 1039,1 + 2,4 = 1041,5 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховуємо за формулою:

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

де $ЧГП$ – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 25%)=0,25. Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) визначають, виходячи з норми амортизаційних відрахувань ($Ам.,\%$):

$$T_{ж.ц} = N = \frac{100}{НАМ} \quad (3.6)$$

де A_M – норма амортизаційних відрахувань – 21,925%;

$$T_{ж.ц} = \frac{100}{21,925} \approx 5 \text{ років}$$

α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i} \quad (3.7)$$

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

При ставці дисконту – 25%.

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

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

$$2 \text{ рік} \quad \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = \frac{\alpha_1}{1,25} = 0,64$$

$$3 \text{ рік} \quad \alpha_3 = \frac{1}{(1+\delta)^3} = \frac{1}{1,25^3} = \frac{\alpha_2}{1,25} = 0,512$$

$$4 \text{ рік} \quad \alpha_4 = \frac{1}{(1+\delta)^4} = \frac{\alpha_3}{1,25} = 0,4096$$

$$5 \text{ рік} \quad \alpha_5 = \frac{1}{(1+\delta)^5} = \frac{\alpha_4}{1,25} = 0,3277$$

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

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) =$$

$= 1041,5 \times (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) = 1041,5 \times 2,6893 = 2800,9$ тис. грн.

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

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПИ = 2800,9 - 57,4 = 2743,5 \text{ тис. грн.}$$

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

$$T_z = \frac{ПИ}{HB_{cp}} =$$

$$57,4 / 53,1 = 1,1 \text{ роки} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} =$$

$$2800,9 / 5 = 560,18 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ИД = \frac{ЧНВ}{ПИ} =$$

$$2743,5 / 57,4 = 47,79 > 0$$

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

$$ИП = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПИ} =$$

$$2800,9 / 57,4 = 48,79 > 1$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність відкриття фірмового магазину, що підтверджується такими показниками:

ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 2800,9 тис. грн.

Строк повернення інвестицій гарантований складає 1,28 року, що є прийнятним, так як значно менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

$ІД = 3,6 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.

$ІП = 4,6 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Всі ці наведені показники свідчать на користь впровадження даного заходу.

Оцінити ефективність запропонованих заходів можна по зміні основних фінансових показників в планованому періоді.

Для цього згрупуємо розрахунки від впровадження запропонованих заходів у табл. 3.8 та визначимо очікуваний прибуток.

Таблиця 3.8 – Очікуваний прибуток від вдосконалення збутової політики ПрАТ «Оболонь»

Стаття доходів / витрат	Разові	Поточні	Разом
Доходи, тис. Грн			1563,3
- від відкриття фірмового магазину		1508,3	1508,3
- від участі у виставці		55	55
Витрати, тис. Грн			464
- від відкриття фірмового магазину	11,1	367,2	378,3
- від участі у виставці	33,9	51,8	85,7
Очікуваний прибуток			1099,3

Так як додаткові доходи і витрати вплинуть на фінансовий результат компанії, який відбивається в «Звіті про фінансові результати» і «Балансі», то складемо нову прогнозу звітність і перерахуємо показники рентабельності.

Виручка виросте в порівнянні з 2019 роком і буде на тому ж рівні. Собівартість в перший рік зросте на суму і одноразових, і поточних витрат (10 тис. грн. - є витратами на придбання обладнання, це основні засоби, при терміні корисного використання витрати на їх придбання будемо списувати через амортизацію по 20% щорічно, тобто по 2000 грн). Решта одноразові витрати віднесемо на собівартість в перший рік, а в подальшому – тільки поточні витрати.

Розрахунок очікуваного ефекту від запропонованих заходів в прогнозованому періоді представлений в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Розрахунок економічного ефекту в прогнозному періоді

Стаття	2019 рік	Зміна за рахунок відкриття фірмового магазину	Зміна за рахунок участі у виставці	Результат від впровадження запропонованих заходів
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 466148	1508,3	55	5467711,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(4277833)	(1039,1)		(4278872,1)
Валовий: прибуток	1 188315	469,2		1188839,2
Інші операційні доходи	62 681			62681
Адміністративні витрати	(337 100)			(337100)
Витрати на збут	(661 989)		(51,8)	(662040,8)
Інші операційні витрати	(32219)	(367,2)		(32586,2)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	219 688			219783,2
Дохід від участі в капіталі	39 058			39 058
Інші фінансові доходи	280			280
Інші доходи	216 198			216 198
Фінансові витрати	(329 215)			(329 215)
Інші витрати	(1418)			(1418)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	144 591			144696,2
Витрати (дохід) з податку на прибуток	113 042			(26045,3)
Чистий фінансовий результат: прибуток	257 633			118650,9

Як бачимо з табл. 3.9, в результаті запропонованих заходів підприємство отримає збільшення валового прибутку, і хоча відмічено зменшення обсягу чистого прибутку проти попереднього періоду, відкриття магазину матиме синергетичний ефект, що зумовить щорічне збільшення продажів у мережі. На зменшення обсягу чистого прибутку у прогнозному періоді вплине стаття витрат на податок на прибуток

яка у 2019 році мала позитивне значення, що суттєво збільшило чистий прибуток підприємства.

В табл. 3.10 розрахуємо показники рентабельності, використовуючи дані табл.3.9.

Таблиця 3.10 - Розрахунок показників рентабельності та темпу їх приросту після впровадження запропонованих заходів

Показник	2019 рік	Після впровадження заходів	Зміна. +/-
Відсоток валового прибутку, %	21,73	21,74	+0,01
Відсоток операційного прибутку, %	4,01	4,02	+0,01
Маржа чистого прибутку, %	4,71	2,17	-2,54
Рентабельність виробництва, %	27,77	27,78	+0,01
Дохідність на акцію, грн/шт.	16,81	17,78	+0,97
Рентабельність активів, %	4,4	2,02	-2,38
Рентабельність капіталу, %	11,0	5,1	5,9

Таким чином, пропоновані заходи щодо розвитку ПрАТ «Оболонь» сприятимуть збільшенню кількості споживачів, нарощуванню збутового потенціалу, а отже і збільшенню доходу, прибутку та рентабельності діяльності. В рамках розрахунку очікуваних результатів та показників економічної ефективності було визначено, що дані заходи дозволять підприємству покращити динаміку реалізації, росту прибутку та рентабельності діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

Обґрунтування основних напрямків покращення планування збутової діяльності, дозволило зробити наступні висновки:

Для удосконалення системи планування збутової діяльності були запропоновано групи заходів, які здатні зміцнити позицію підприємства це: представити підприємство на виставці; провести переговори з потенційними

покупцями; визначити 100 перспективних контактів з гостями виставки; укласти 20 нових договорів на поставку за результатами виставки; збір друкованих та електронних каталогів можливих конкурентів; аналіз роботи конкурентів під час виставки; аналіз цінової політики конкурентів.

Запропоновані напрямки сприятимуть покращенню збутової діяльності підприємства, а також зміцненню позицій на ринку пивної продукції та нарощуванню виробничого та збутового потенціалу.

Відкриття фірмового магазину, сприяє збільшенню споживачів продукції підприємства, а отже і збільшенню доходу, прибутку та рентабельності діяльності. В рамках розрахунку очікуваних результатів та показників економічної ефективності від впроваджуваного заходу, було визначено, що за допомогою даного заходу підприємство здатне покращити динаміку росту прибутку та рентабельності діяльності підприємства.

Запропоновані заходи щодо розвитку ПрАТ «Оболонь» сприятимуть збільшенню кількості споживачів, нарощуванню збутового потенціалу, а отже і збільшенню доходу, прибутку та рентабельності діяльності. В рамках розрахунку очікуваних результатів та показників економічної ефективності було визначено, що дані заходи дозволять підприємству покращити динаміку реалізації, росту прибутку та рентабельності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У теоретичній частині роботи показано, що у сучасних умовах великого значення набуває підвищення ефективності системи реалізації продукції на підприємстві. Причинами цьому є посилення конкуренції за ринки збуту, більш жорсткі вимоги споживачів до якості обслуговування, зростання витрат, пов'язаних із реалізацією продукції.

Визначено, що управління продажами є диференційованою діяльністю в області збуту продукції, від ефективності організації якої, залежить прибутковість діяльності підприємства. Загалом управління збутом є багатогранною системою, яка заснована на маркетингу, торгівлі та менеджменті. В цілому, його можна розділити на три частини - торговельні операції, стратегія і аналітика.

З'ясовано, що механізм управління збутом – це сукупність взаємопов'язаних елементів збутової діяльності підприємства, спрямованих на просування готової продукції (товарів) з орієнтацією на споживача і отримання максимальних доходів. Так як реалізація системи здійснюється на основі маркетингу за допомогою розробки маркетингових програм, спрямованих на досягнення певних цілей, то розроблена система представляє собою програмно-цільову орієнтацію збутової діяльності підприємства, яка включає планування, управління, розподіл, контроль та аналіз збутової політики підприємства..

Виділено основні методичні підходи у оцінці ефективності управління збутовою діяльністю: аналіз динаміки продажів, порівняння доходів та витрат від продажів, визначення критичного обсягу продажів, оцінка прибутковості продажів, факторний аналіз продажів, зокрема детермінантний та стохастичний (метод головних компонент). Використання факторного аналізу оцінки ефективності продажів є найбільш ефективним, адже дозволяє відокремити конкретні фактори, які впливають на формування обсягу реалізації та прибутку підприємства.

Здійснивши аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Оболонь», можна стверджувати що дане підприємство має перспективи для подальшого розвитку та модернізації.

Дослідження фінансової структури підприємства в цілому можна оцінити негативно, оскільки відносні показники фінансової стійкості не відповідають своїм рекомендованим нормативних значенням; що свідчить про не дотримання підприємством ов «золотого правила фінансування». Крім того, підприємство не має достатній обсяг фінансових джерел, що може використовувати тривалий час, і таким чином, забезпечувати фінансову стабільність, а навпаки має значну нестачу власного оборотного капіталу і залежність від позикового капіталу збільшується. Загалом ПрАТ «Оболонь» має нестійкий фінансовий стан.

Підприємство використовує різні канали товароруху. Канал нульового рівня, і однорівневий канал розподілу є витратними через транспортні витрати з доставки невеликих партій продукції магазини міста. При доставці продукції великим та середнім оптовикам, транспортні витрати зменшуються залежно від обсягу постачання та з допомогою оплати транспортних витрат частиною оптовиків (на практиці підприємства близько 25 % оптовиків оплачують транспортні витрати).

Логістичний центр ПрАТ «Оболонь» забезпечує поліпшені умови зберігання продукції, оптимізацію постачань продукції, ідеальні умови для зберігання сировини та мінімальну затримку продукції на складі. Логістичний комплекс відповідає всім вимогам, що пред'являються до логістичного комплексу класу «А». Він забезпечений новітньою системою управління товарними потоками Warehouse Management System.

Аналіз динаміки структури асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» показав, що найбільш масовою асортиментною групою підприємства є пиво, структура асортименту якого склала 93,70%, що пов'язано з найбільшим попитом на даний стратегічний вид продукції, в 2017 році відсоток структури даної асортиментної групи дещо був менший, що пов'язано з меншою купівельної спроможністю споживачів, їх раціональним використання придбаної продукції та зміною смаків. Відсоток квасу в 2019 році зменшився, що пов'язано зі зміною смаків споживачів. В

загальному обсяг реалізованої продукції ПрАТ «Оболонь» збільшується, що пов'язано з вищеперерахованими факторами впливу.

Основним джерелом формування прибутку ПрАТ «Оболонь» є прибуток від продажів на загальну суму 1188315 тис. грн.. Найбільший вплив на зміну прибутку від продажів мало збільшення ціни та зменшення собівартості, які залежать від обсягу реалізації продукції.

Аналіз за методом головних компонент дав нам змогу об'єднати чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати та витрати на збут, як 1 фактор, а прибуток (збиток) від операційної діяльності та чистий прибуток (збиток) - як фактор 2. В результаті, виділено два основних компонента впливу на результативний показник – обсяг реалізації та собівартість реалізованої продукції.

Для удосконалення збутової діяльності запропоновано наступні групи заходів, котрі спроможні укріпити позиції ПрАТ «Оболонь»: реорганізація відділу збуту; проведення більш глибокого аналізу постачальників для розставлення пріоритетів; відкриття фірмового магазину; виставкова діяльність.

Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу, а саме відкриття фірмового магазину, сприяє збільшенню споживачів продукції підприємства, а отже і збільшенню доходу, прибутку та рентабельності діяльності. В рамках розрахунку очікуваних результатів було визначено, що за допомогою даного заходу підприємство здатне покращити динаміку росту прибутку та рентабельності діяльності підприємства.

Таким чином, поставлена мета дослідження досягнута, поставлені завдання виконано, але з врахуванням постійних змін зовнішнього середовища управління збутовою діяльністю підприємства потребує подальших досліджень

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 4. С. 25–28.
2. Агаркова А. А. Экономическое обоснование эффективности рекламной кампании. *Бизнес Информ*. 2018. №10. 3-11.
3. Айрапетов О.Р. Проблемы организации и планирования сбытовой деятельности предприятия. *Современные проблемы науки и образования*. 2018. №5. С. 22-26.
4. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / за заг. ред.. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. К.: Центр учбової літератури, 2013. 384 с.
5. Анікін Б.А. Комерційна логістика: підручник. М.: ТК Велбі, Вид-во Проспект, 2016. 432 с.
6. Архипов В. Е. Маркетинг. Техника создания спроса. М.: Изд-во: Вершина, 2015. 300 с.
7. Ассэль Г. К. Маркетинг, принципы и стратегия. М.: Инфра-М, 2015. 804 с.
8. Базілінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2015. 328 с.
9. Балабанова Л.В., Балабанец А. В. Маркетинговый аудит системы сбыта: монография. Донецк: ДонНУЭТ, 2006. 188 с.
10. Балабанов И. Т. Внешнеэкономические связи: учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2017. 540 с.
11. Барамыко Л. В. Методические подходы к формированию и оценке эффективности товарной политики предприятия. *Управление экономическими системами*. 2012. № 48 (12). С.17-33.
12. Баркан Д.И. Управление продажами. СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 2017. 908 с.
13. Бармашова Л.В. Влияние управления сбытом готовой продукции на экономическую устойчивость работы предприятия: URL: http://barmashova.ru/mater_tehnich_snabgenie/uprav_sbitom

- 14.Белоусова О. С., Клименко О. Л., Лещина К. В. Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2018. Вип. 4. С. 78– 81.
- 15.Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу інноваційної продукції промислових підприємств: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 461 с.
- 16.Березин И. С. Маркетинговый анализ. Принципы и практика. М.: Изд-во Эксмо, 2015.400 с.
- 17.Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. 4-е изд., перераб. И доп. К.: Эльга, Ника-Центр, 2016. 656 с.
- 18.Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Пер.с Англ. М.: Экономика, 2016. 271 с.
- 19.Брюханов В. В. Взаимосвязь маркетинга и управления проектами. *Актуальные проблемы авиации и космонавтики*. 2017. №7. С. 12-19.
- 20.Ванькович Д.В. Удосконалення механізму реорганізації управління фінансовими ресурсами підприємств. *Фінанси України*. 2014.№ 9. С.112-118.
- 21.Варданян Л. Е., Канащенков А.И., Носов А. И. Книга делового человека: справочник. М.: Выс. шк., 2013. 350 с.
- 22.ВласоваВ. М. Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент). М.: Финансы и статистика, 2014. 192 с.
- 23.Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. К.: Лібра, 2012, 708 с.
- 24.Гаджинский А. М. Логистика: учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Книготорг. Центр «Маркетинг», 2016. 408 с.
- 25.Гайдейчук А.В. Порядок формирования прибыли предприятия: URL: <http://www.sworld.coma/konfer38/316.pdf>
- 26.Гришова І. Ю., Стоянова – Коваль С. С. Аналітичне забезпечення економічного розвитку підприємств з позицій інвестиційної привабливості. *Проблеми і*

- перспективи економіки та управління*: науковий журнал / Черніг. нац. технол. ун-т. Чернігів: Черніг. нац. технол. ун-т, 2015. № 2 . С. 195-204.
27. Грищенко О. Ф. Прийняття маркетингових інноваційних рішень у системі випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія Суми : Триторія, 2018. 177 с.
28. Давыдова Л.А., Фальцман В. К. Экономика и управление предприятием. Основы немецкой теории Betriebswirtschaftslehre, адаптированной для применения в России: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2015. 510 с.
29. Джеймс А. Ф. Вступ у бізнес. К. : Вища школа, 2016. 757 с.
30. Дэй Дж. Стратегический маркетинг. М.: ЭКСМО-Пресс, 2015. 640 с.
31. Діб А. Маркетинговий план на одну сторінку. Час знаходити нових клієнтів, заробляти більше грошей і бути унікальним /пер.з англ. М. Черник. Харків : Віват, 2020. 285, [1] с.
32. Дюков И. Стратегия развития бизнеса. Практический поход.. СПб.: Питер, 2014. 23 с.
33. Економіка підприємства: навч. посіб. / А.В. Шегда, Т.М. Литвиненко, М.П. Нахаба та ін.; під ред. А.В. Шегди. 2 – ге вид. К. : Знання, 2015. 335 с.
34. Економіка логістики / Є.В. Крикавський, О.А. Похильченко, Н.В. Чернописька, О.М. Костюк, Н.Б. Савіна, С.М. Нікшич, Л.Я. Якимишин; за заг. ред. Є.В. Крикавського, О.А. Похильченко. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 640 с.
35. Жигалов В. П., Шимановска Л. М. Основы менеджменту і управлінської діяльності. К.: Вища школа, 2016. 312 с.
36. Жучкова Г.А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти визначення: URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517>
37. Завадський Й.С. Менеджмент: підручник К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2013. 640 с.
38. Єрьомченко Я. О. Організація підсистеми доставки готової продукції у сфері збуту. *Управління розвитком*. 2013. № 16. С. 116-118.
39. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие. 5-е изд. Минск: Новое знание, 2014. 336 с.

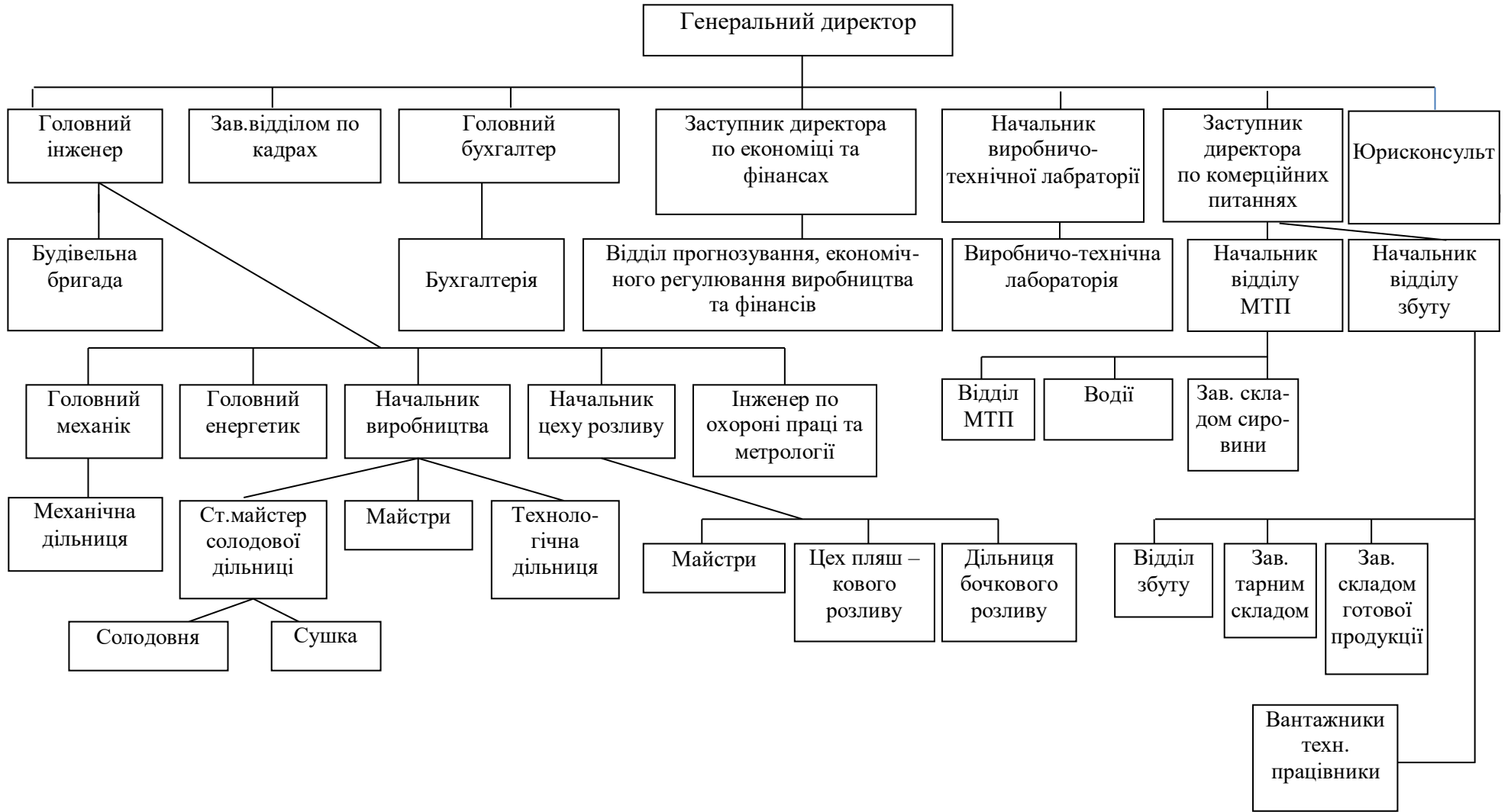
40. Кальченко А. Г. Основы логистики: навч. посібн. К.: Вид-во «Знання», КОО, 2015. 135 с.
41. Козлова М.И. Системная характеристика резервов повышения эффективности деятельности предпринимательских структур в условиях рынка: URL: <http://web.snauka.ru/issues/2012/05/12730>
42. Копосов Г.О. До побудови шкали абсолютної ефективності. *Економіка, фінанси, право*. 2015. № 6. С. 24-26.
43. Косенков С. І. Маркетингові дослідження: навч. посібн. К.: Вид. дім «Скарби», 2014. 464 с.
44. Косянчук Т. Ф., Любченко Н. Л. Комплексне оцінювання економічної стабільності промислових підприємств: монографія. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2015. 218 с.
45. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс : учебник / пер.: Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук. М. [и др.] : Питер, 2002. 495 с.
46. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / пер. с англ.: [Т. В. Виноградова, А. А. Чех, Л. Л. Царук. Київ : Альпіна Паблішер, 2020. 241 с.
47. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: Знання, 2014. 352 с.
48. Кус Альфред Основы маркетингу / пер. з нім. А. Ф. Павленко, В. П. Пилипчук. К.: Нічлава, 2014. 224 с.
49. Лысакова И. Управление каналами сбыта товаров промышленного назначения. *Маркетинг*. 2018. №2. С. 144 -120.
50. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій: навч.-метод. посібн. / Т. І. Лук'янець. – К.: Вид-во КНЕУ, 2002. – 272 с.
51. Луцяк В. В., Колесник Т. В., Пронько Л. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Вінниця : ТВОРИ, 2019. 231 с.
52. Макаренко М. В., Канке А.А . Закупочная и распределительная логистика. М.: ГУУ, 2013. 170 с.

53. Манн І. Маркетинг на 100% : ремікс. Як стати успішним менеджером із маркетингу / пер. з рос. І. Листопад. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 239 с.
54. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern economics*. 2018. № 11. С. 116-121.
55. Мельник А.О. Адаптивне управління підприємством в умовах конкурентного середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 5, ч. 2, т. 3. С. 157-162.
56. Могилевська О. Ю. Маркетингова система в управлінні промисловими підприємствами: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КиМУ, 2020. 366 с.
57. Морозов М. А., Пушкарь А. И., Тридед А. Н. Стратегия и тактика продвижения товара на рынок. Харьков : Изд-во «Основа», 2014. 176 с.
58. Моисеева Н., Бадорина А. Преобразование маркетинговых коммуникаций на основе оценки качества взаимодействия в отраслевой системе сбыта. *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2015. № 4. С. 25-32.
59. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності торговельних підприємств. *Економічний часопис XXI*. 2018. №11-12 (2). С.64 – 67.
60. Муті І. Брендинг за 60 хвилин пер. з англ. О. Чупа. Харків : Фабула : Ранок, 2019. 255 с.
61. Наумов В. Н. Развитие принципов маркетинга взаимодействия для управления каналами сбыта. *Проблемы современной экономики*. 2018. № 2. С. 222-226
62. Ніценко В. С. Методичні підходи до формування раціональної збутової політики аграрних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 8 (171). С. 100–105.
63. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь»: URL: <http://obolon.ua/ua>
64. Поліщук І. І. Маркетинговий потенціал в системі управління підприємством: монографія. Вінниця : ВРВ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 356 с.

- 65.Провост Ф., Фоусетт Т. DataScience для бізнесу. Як збирати, аналізувати і використовувати дані /пер. з англ. Анастасія Дудченко. Київ : Наш формат, 2019. 396, [1] с.
- 66.Райс Е., Траут Дж. Маркетингові війни / пер. з англ. В. Стельмаха. Харків : Фабула : Ранок, 2019. 237, [2] с.
- 67.Рогоза М.Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2015. 136 с.
- 68.Рясних Є. Р. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2015. 275 с.
- 69.Русских Я. Распределяем чистую прибыль. *Новая бухгалтерия*. 2013. №12. с. 3-5.
- 70.Світвуд А. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними / пер. з англ. Олександра Асташова. Київ : Наш формат, 2019. 150, [2] с
- 71.Сербова Е. С. Современная модель системы стимулирования сбыта продукции предприятия. *Социально-экономические явления и процессы*. 2017. №5. С. 1-5.
- 72.Словник термінів із маркетингу / Майовець Є. Й. та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Майовця Є. Й. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 227 с.
- 73.Спільник І. В., Загородна О. М. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз: зб. Наук. Праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського нац. Економічного ун-ту «Економічна думка», 2018. Т. 17. Вип. № 2. С. 106–120.
- 74.Стеблюк Н. Ф., Волосова Н. М. Економіко-математичне моделювання в системі маркетингового управління. Кам'янське : ДДТУ, 2020. 185 с.
- 75.Стюарт Г. Эффективное управление сбытом. М.: Баланс-Клуб, 2017. 267 с.
- 76.Тищенко А. Н., Кизим Н. А., Догайдайло Я. В. Экономическая результативность деятельности предприятия: монография. Харьков: ИНЖЭК, 2015. 144 с.
- 77.Терзи Б. Азбука підприємця. Одеса : ВМВ, 2019. 399 с..
- 78.Тропов О. В. Збутова політика підприємства: сутність та складові. *Управління розвитком*. 2014. № 2. С. 119-121.

- 79.Турило А. М., Турило А. А. Оцінка результативності ефективності продуктивності і збитковості підприємства: монографія. Кривий Ріг: ЕтюдСервіс, 2015. 196 с.
- 80.Узгодження маркетингових інтересів як альтернатива конкурентній боротьбі: колект. монографія / Власенко Н. А. та ін. ; під. ред. Г. Г. Савіної. Херсон : Вишемирський В. С. [вид.], 2017. 141 с.
- 81.Хайруллин Я. Н. Основные направления совершенствования системы управления сбытом на предприятии. *Проблемы экономики и управления*. 2014. № 2. С. 26-29.
- 82.Хлусов В. П. Введение в маркетинг. М.: Приор, 2017. 160 с.
- 83.Шевчик М. Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства: URL: <http://elibrary.nubip.edu.ua/7926/1/10smg.pdf>
- 84.Шилько И. С. Совершенствование управления системой сбыта продукции предприятия на основе взаимодействия маркетинга и логистики. *Перспективы науки и образования*. 2018. №2. С. 1-8.
- 85.Ярим-Агаєв О. М., Устинович Н. В. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. / за заг. ред. О. М. Ярим-Агаєва. Київ : ТАЛКОМ, 2019. 159 с

ДОДАТКИ



Підприємство Територія Організаційно- правова форма господарювання Вид економічної діяльності	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата	КОДИ
			31.12.2017
		за ЄДРПОУ	05391057
		за КОАТУУ	
		за КОПФГ	
		за КВЕД	

Середня кількість працівників: 2487

Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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 31.12.2017 р.
 Форма №1-к

		Код за ДКУД	
		1801007	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	9810	8 337
первісна вартість	1001	43114	43 259
накопичена амортизація	1002	-33304	(34 922)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	24363	48 455
Основні засоби	1010	5421561	5 141 361
первісна вартість	1011	11765383	11 850 066
Знос	1012	-6343822	(6 708 705)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
Знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18 931	18 522
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0

Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	5474679	5 216 689
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	881787	750 563
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	169695	297 870
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		35477	
за виданими авансами	1130	39468	51 466
з бюджетом	1135	10414	71 280
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	8 047
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145		0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9597	430 965
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	48394	46 172
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	5707	16 455
Усього за розділом II	1195	1190125	1 664 771
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	6664804	6 881 460

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73144	73 144

Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	3129549	2 945 067
Додатковий капітал	1410	8353	8 353
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	-116	546
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-879110	-518 048
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2318240	2 495 482
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	474967	511 172
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	432673	2 037 873
Інші довгострокові зобов'язання	1515	329260	237 082
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1236900	2 786 127
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1993283	417 962
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	703976	830 232
розрахунками з бюджетом	1620	119504	150 294
у тому числі з податку на прибуток	1621	340	282
розрахунками зі страхування	1625	4992	5 364
розрахунками з оплати праці	1630	46415	51 430
одержаними авансами	1635	82270	46 900
розрахунками з учасниками	1640	1876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650		0
Поточні забезпечення	1660	9023	10 306

Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	148325	85 487
Усього за розділом III	1695	3109664	1 599 851
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6664804	6 881 460

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ
			31.12.2018
			05391057

Середня кількість працівників: 2487

Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)**

на 31.12.2018 р.

Форма №1-к

		Код за ДКУД	1801007
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8 337	6 857
первісна вартість	1001	43 259	43 396
накопичена амортизація	1002	(34 922)	(36 539)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48 455	20 201
Основні засоби	1010	5 141 361	4 867 736
первісна вартість	1011	11 850 066	11 940 760
Знос	1012	(6 708 705)	(7 073 024)

Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
Знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18 522	109 397
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	5 216 689	5 004 205
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	750 563	719 638
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	297 870	203 818
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	51 466	89 746
з бюджетом	1135	71 280	35 310
у тому числі з податку на прибуток	1136	8 047	5 475
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	430 965	9 897
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	46 172	16 876
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	16 455	30 659
Усього за розділом II	1195	1 664 771	1 105 944

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6 881 460	6 110 149

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 945 067	2 763 289
Додатковий капітал	1410	8 353	8 353
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	546	-2 356
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-518 048	-746 302
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 495 482	2 082 548
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	511 172	542 401
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2 037 873	487 124
Інші довгострокові зобов'язання	1515	237 082	267 953
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	2 786 127	1 297 478
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	417 962	1 419 600
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	830 232	1 021 281
розрахунками з бюджетом	1620	150 294	91 167
у тому числі з податку на прибуток	1621	282	-858
розрахунками зі страхування	1625	5 364	5 926

розрахунками з оплати праці	1630	51 430	44 447
одержаними авансами	1635	46 900	64 560
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	10 306	11 462
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	85 487	69 804
Усього за розділом III	1695	1 599 851	2 730 123
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6 881 460	6 110 149

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ОБОЛОНЬ"

за ЄДРПОУ

Територія

за КОАТУУ

**Організаційно-
правова форма
господарювання**

за КОПФГ

**Вид економічної
діяльності**

за КВЕД

КОДИ
Дата
31.12.2019
05391057

Середня кількість працівників: 3460

Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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 31.12.2019 р.
Форма №1-к**

Код за ДКУД 1801007

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	6 857	6 026
первісна вартість	1001	43 396	43 963

накопичена амортизація	1002	(36 539)	(37937)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20 201	18 141
Основні засоби	1010	4 867 736	4 611 402
первісна вартість	1011	11 940 760	12 003 847
Знос	1012	(7 073 024)	(7392445)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
Знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	109 397	57 581
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом І	1095	5 004 205	4693164
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	719 638	753 270
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	203 818	260 966
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	89 746	44 300
з бюджетом	1135	35 310	51 330
у тому числі з податку на прибуток	1136	5 475	4 813
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 897	18 911
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0

Гроші та їх еквіваленти	1165	16 876	16 228
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	30 659	18 927
Усього за розділом II	1195	1 105 944	1163932
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6 110 149	5857096

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 763 289	2603868
Додатковий капітал	1410	8 353	1916
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	-2 356	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-746 302	-329 248
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 082 548	2336100
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	542 401	426702
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	487 124	180 404
Інші довгострокові зобов'язання	1515	267 953	260 062
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0

Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 297 478	867166
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1 419 600	1395479
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 021 281	909794
розрахунками з бюджетом	1620	91 167	104 445
у тому числі з податку на прибуток	1621	-858	164
розрахунками зі страхування	1625	5 926	6382
розрахунками з оплати праці	1630	44 447	57 270
одержаними авансами	1635	64 560	120 483
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	11 462	13 639
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	69 804	44 462
Усього за розділом III	1695	2 730 123	2653830
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6 110 149	5857096

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ОБОЛОНЬ"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
31.12.2017
05391057

Консолідований звіт про фінансові результати**(Звіт про сукупний дохід)**

за 2017 рік

Форма №2-к

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 777 539	4310214
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 878 473)	(3290800)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	899 066	1019414
Збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	88 488	62589
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(296 579)	(285569)
Витрати на збут	2150	(612 349)	(968802)
Інші операційні витрати	2180	(29 144)	(61663)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	49 482	0
Збиток	2195	(0)	(234031)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	97 691	8604

Інші доходи	2240	430 848	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(314 744)	(463655)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-381)	(-1060)
Інші витрати	2270	(42 861)	(222030)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	220 797	0
Збиток	2295	(0)	(910052)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-44 217	24809
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	176 580	0
Збиток	2355	(0)	(885243)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	1507214
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	662	1478
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	662	1508692
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	-271298
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	662	1237394
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	177 242	352151
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 960 495	2807074
Витрати на оплату праці	2505	448 146	419131
Відрахування на соціальні заходи	2510	95 052	89353
Амортизація	2515	451 790	702113
Інші операційні витрати	2520	1 107 101	709162
Разом	2550	5 062 584	4726833

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період
--------------	-----------	-------------------	-----------------------

			попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,543100	-2.7228
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,543100	-2.7228
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ОБОЛОНЬ"

за ЄДРПОУ

Дата

КОДИ

31.12.2018

05391057

**Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2018 рік
Форма №2-к

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 078 764	4 777 539
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 292 370)	(3 878 473)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	786 393	899 066
Збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	85 301	88 488
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і	2122	0	0

сільськогосподарської продукції			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(303 955)	(296 579)
Витрати на збут	2150	(675 489)	(612 349)
Інші операційні витрати	2180	(20 451)	(29 144)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	49 482
Збиток	2195	(128 200)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	4 259	97 691
Інші доходи	2240	-23 505	430 848
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(275 269)	(314 744)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-90 188)	(-381)
Інші витрати	2270	(-6 725)	(42 861)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	220 797
Збиток	2295	(325 802)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-39 618	-44 217
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	176 580
Збиток	2355	(365 420)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-2 902	662
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-2 902	662
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-2 902	662
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-368 322	177 242
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 267 238	2 960 495
Витрати на оплату праці	2505	529 153	448 146
Відрахування на соціальні заходи	2510	113 058	95 052
Амортизація	2515	457 032	451 790
Інші операційні витрати	2520	1 296 562	1 107 101
Разом	2550	5 663 043	5 062 584

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-1,123900	0,543100
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-1,123900	0,543100
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ОБОЛОНЬ"

Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
31.12.2019
05391057

Консолідований звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

Форма №2-к

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5466148	5 078 764
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0

Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4277833)	(4 292 370)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	1188315	786 393
Збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	62 681	85 301
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(337 100)	(303 955)
Витрати на збут	2150	(661 989)	(675 489)
Інші операційні витрати	2180	(32 219)	(20 451)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	219 688	0
Збиток	2195	0	(128 200)
Дохід від участі в капіталі	2200	39058	0
Інші фінансові доходи	2220	280	4 259
Інші доходи	2240	216 198	-23 505
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(329 215)	(275 269)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	(-90 188)
Інші витрати	2270	(1418)	(-6 725)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	144 591	0
Збиток	2295	0	(325 802)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	113 042	-39 618
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	257 633	0
Збиток	2355	0	(365 420)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-4081	-2 902

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-4081	-2 902
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-4 081	-2 902
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	253 552	-368 322
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 157	057
Витрати на оплату праці	2505	626 692	529 153
Відрахування на соціальні заходи	2510	132 414	113 058
Амортизація	2515	422 999	457 032
Інші операційні витрати	2520	1 159	110
Разом	2550	5 498	272

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,7924	-1,123900
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,7924	-1,123900
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.