

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»
УДК 338.22.021.4

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 9 » _____ грудня _____ 2024р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Удосконалення системи управління збутом продукції
на підприємстві»

Виконав:

студент 2-го курсу, групи УВ-31мп
БОНДАРЕНКО Андрій Володимирович _____

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. НАГОРНА Інна Іванівна _____

Рецензент:

професор кафедри промислового маркетингу,
д.е.н., проф. ЖИГАЛКЕВИЧ Жанна Михайлівна _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2024 року

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 01 » квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

Бондаренко Андрію Володимировичу

- 1. Тема дисертації** «Удосконалення системи управління збутом продукції на підприємстві»,
науковий керівник дисертації Нагорна Інна Іванівна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від «08» листопада 2024 року № 5919-с.
- 2. Строк подання студентом дисертації:** 6 грудня 2024 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** є процес управління збутом продукції на підприємстві.
- 4. Предмет дослідження:** є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо управління системи збуту продукції на підприємстві.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та основні принципи системи управління збутом продукції на підприємстві;
- визначити напрями та підходи до системи управління збутом продукції на підприємства;
- узагальнити науково-практичні підходи до формування ефективної системи управління збутом продукції на виробничому підприємстві;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати систему управління збутом ПрАТ «Оболонь» та можливості її удосконалення;
- оцінити проблеми, які мають вплив на управління системою збуту на підприємстві;
- виявити ключові складові системи управління збутом продукції ПрАТ «Оболонь»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- виявити напрями удосконалення системи збуту продукції виробничого підприємства;
- розробити удосконалену систему управління збутом продукції ПрАТ «Оболонь»;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) системи та підсистеми управління збутом продукції на підприємстві;
- 2) канали збуту;
- 3) порівняння CRM систем;
- 4) методи аналізу ефективності;
- 5) загальна інформація ПрАТ «Оболонь»;
- 6) фінансово економічні показники;
- 7) проблеми та недоліки системи збуту ПрАТ «Оболонь»;
- 8) етапи реалізації та календарний план;
- 10) прогнозні результати удосконалення системи збуту продукції на підприємстві.

7. Дата видачі завдання: 29 березня 2024 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо системи управління збутом продукції на підприємстві	29.03.2024- 30.04.2024	виконано
2.	Вивчення теоретико-методичних засад щодо оцінки системи управління збутом продукції на підприємстві	01.05.2024 – 11.06.2024	виконано
3.	Аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» та промисловості	01.09.2024 – 15.09.2024	виконано
4.	Аналіз показників збутової діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»	16.09.2024 – 30.09.2024	виконано
5.	Оцінювання діючої системи управління збутом продукції на підприємстві	01.10.2024 – 11.10.2024	виконано
6.	Розроблення рекомендації щодо покращення збутової діяльності ПрАТ «Оболонь»	12.10.2024 – 17.10.2024	виконано
7.	Розроблення удосконаленої системи управління збутом продукції на підприємстві ПрАТ «Оболонь»	18.10.2024 – 01.11.2024	виконано
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	02.11.2024 – 18.11.2024	виконано
9.	Оформлення магістерської дисертації	19.11.2024 – 30.11.2024	виконано

Студент

Андрій БОНДАРЕНКО

Науковий керівник

Інна НАГОРНА

РЕФЕРАТ

Бондаренко А.В. Удосконалення системи управління збутом продукції на підприємстві - Магістерська дисертація містить 137 сторінок, 28 таблиць, 17 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Актуальність теми удосконалення системи управління збутом продукції на підприємстві зумовлена необхідністю адаптації до швидко змінюваних умов ринку, розвитку нових технологій та зростаючою конкуренцією в глобалізованому економічному середовищі. З огляду на постійне впровадження інновацій у сфері.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра написана в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» згідно з планами науково дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств. Отримані результати дослідження є частиною наукової теми: «Стратегічне управління відновленням економіки України» № ДР 0123U101596), де проведено аналіз та виокремлено теоретико-методологічні та науково-практичні засади стратегічного управління відновленням економіки України. Роль автора полягає в розробці теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи збуту на виробничому підприємстві.

Метою роботи є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління збутом продукції на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети сформовано такі **завдання**:

- дослідити сучасні підходи до управління збутом продукції на підприємстві;
- розкрити сутність і принципи організації збутової діяльності;
- виявити проблеми у системі управління збутом та запропонувати шляхи їх вирішення;
- проаналізувати існуючу систему збуту продукції на підприємстві;
- оцінити ефективність збутової діяльності за допомогою ключових показників;
- розробити рекомендації для підвищення ефективності управління збутом;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління збутом продукції на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо управління системи збуту продукції на підприємстві.

У роботі були використані такі методи дослідження: аналіз літературних джерел: вивчення наукових праць, статей і монографій, що розкривають питання управління збутом. Емпіричні методи: проведення анкетування працівників підприємства та інтерв'ю з менеджерами збутової діяльності.

Статистичні методи: аналіз показників продажів, рентабельності, ефективності логістики та витрат на збут. Кейс-дослідження: вивчення практики управління збутом на підприємствах, які демонструють високі показники успішності. Методи моделювання та прогнозування: побудова моделей для оцінки ефективності запропонованих змін у системі збуту. Графічні методи: використання діаграм, графіків та таблиць для наочного представлення отриманих результатів.

Розроблена система удосконалення управління збутом, яка включає інтеграцію сучасних технологій і омніканальних стратегій, сприяє підвищенню ефективності збутових процесів підприємства. Алгоритм інтеграції CRM-системи з AI дозволяє автоматизувати процеси взаємодії з клієнтами, що в результаті підвищує лояльність та забезпечує персоналізовані пропозиції. Дослідження показали, що підприємство ПрАТ "Оболонь" має значний потенціал для покращення системи управління збутом через впровадження новітніх цифрових технологій та вдосконалення існуючих логістичних процесів. Економічне обґрунтування запропонованої системи управління збутом продукції показало її доцільність і ефективність, що підтверджує можливість впровадження та позитивного впливу на загальні фінансові показники підприємства. Запропоновані підходи і рекомендації дозволяють суттєво покращити ефективність управління збутом продукції, підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його стійкий розвиток у умовах сучасного ринку.

Ключові слова: система управління збутом, споживачі, CRM система, канали збуту, цифровізація, інноваційні підходи.

ABSTRACT

Bondarenko A.V. Improving the Sales Management System at an Enterprise
The master's thesis consists of 137 pages, 28 tables, 17 figures, and 1 appendices.
The reference list includes 60 sources.

The relevance of improving the sales management system at the enterprise is determined by the need to adapt to rapidly changing market conditions, the development of new technologies, and growing competition in a globalized economic environment, taking into account the continuous implementation of innovations in the field.

The master's thesis for obtaining a master's degree was written at the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute" in accordance with the research plans of the Department of Enterprise Management. The research results are part of the scientific topic: "Strategic Management of Ukraine's Economic Recovery" (State Registration No. 0123U101596), where theoretical, methodological, and practical foundations for strategic management of Ukraine's economic recovery are analyzed and identified. The author's role lies in the development of theoretical and practical recommendations for improving the sales system at a manufacturing enterprise.

Purpose of the Study s to develop theoretical provisions and practical recommendations for improving the sales management system at the enterprise.

In accordance with the set goal, the following tasks were formulated:

- to study modern approaches to sales management in enterprises;
- to reveal the essence and principles of organizing sales activities;
- to identify problems in the sales management system and propose solutions;
- to analyze the existing sales system at the enterprise;
- to evaluate the efficiency of sales activities using key performance indicators;
- to develop recommendations for increasing the efficiency of sales management;
- to justify the economic efficiency of the proposed measures.

The object of research is the process of sales management at the enterprise.

The subject of research is the set of theoretical, methodological, and practical approaches to the management of the sales system at the enterprise

The following research methods were used in the work: analysis of literary sources, including scientific papers, articles, and monographs addressing sales management issues. Empirical methods included conducting employee surveys and interviews with sales managers. Statistical methods were used to analyze sales indicators, profitability, logistics efficiency, and sales costs. Case studies examined sales management practices in enterprises with high performance. Modeling and forecasting methods involved building models to evaluate the effectiveness of proposed changes in the sales system. Graphical methods such as diagrams, graphs, and tables were used for visual representation of the obtained results.

The developed system for improving sales management, which includes the integration of modern technologies and omnichannel strategies, promotes increased efficiency of the enterprise's sales processes. The algorithm for integrating a CRM system with AI enables the automation of customer interaction processes, which ultimately increases loyalty and provides personalized offers. Research showed that PJSC “Obolon” has significant potential for improving its sales management system through the implementation of the latest digital technologies and optimization of existing logistics processes. The economic justification of the proposed sales management system demonstrated its feasibility and efficiency, confirming the possibility of implementation and its positive impact on the enterprise’s overall financial performance. The proposed approaches and recommendations allow for significant improvement in the efficiency of sales management, an increase in the enterprise's competitiveness, and the provision of its sustainable development in modern market conditions.

Keywords: sales management system, consumers, CRM system, sales channels, digitalization, innovative approaches.

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	14
1.1 Економічна сутність системи управління збутом продукції підприємства.....	14
1.2 Основні методи та підходи до формування ефективної системи управління збутом продукції на підприємстві.....	26
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективної системи управління збутом продукції на підприємстві	35
Висновки до розділу 1.....	44
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	46
2.1 Аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства	46
2.2 Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства	66
2.3 Оцінка існуючої системи управління збутом продукції на підприємстві	76
Висновки до розділу 2.....	90
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	93
3.1 Напрямки удосконалення системи управління збутом продукції підприємства.....	93
3.2 Формування системи управління збутом продукції на підприємстві... ..	102
3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	112
Висновки до розділу 3.....	121
ВИСНОВКИ	125
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	128
ДОДАТКИ	137

ВСТУП

Наразі в сучасних умовах розвитку ринкової економіки забезпечення ефективної діяльності підприємств значною мірою залежить від побудови та функціонування дієвої системи управління збутом продукції, що є основним елементом виробничих підприємств. Управління збутом є ключовим елементом організації господарської діяльності, оскільки саме збутова система дозволяє підприємству реалізувати виготовлену продукцію, забезпечуючи задоволеність потреб споживачів, стабільність своїх доходів та конкурентоспроможність на ринку в умовах високої конкуренції. Тому дана тема та трансформація систем управління збутом продукції, наразі є актуальним питанням в умовах активного перевтілення всіх систем та підходів.

Дану тему з теоретичної та практичної точки зору вивчали: Філіп Котлер (F. Kotler), Адель Ель-Ансарі (Adel El-Ansary), Дж. Болт (J. Bolt), Е. Кофлана (E. Coughlan), Д. Джоббер (D. Jobber), Л. Балабанова, Л. Нейкова, Н. В. Терент'єва, О. Шереметинська. Однак слід зазначити, що у зазначених наукових дослідженнях основна увага приділяється класичним методам та системам управління збутом, які не завжди враховують новітні виклики та можливості сучасного динамічного ринкового середовища. В умовах цифровізації, глобалізації та стрімкого розвитку технологій актуальність дослідження інтеграції сучасних інструментів зростає.

Таким чином, подальше дослідження адаптації систем управління збутом до умов цифрової трансформації стає необхідністю для підвищення ефективності підприємств у сучасному конкурентному середовищі. Розвиток глобалізації, динамічність ринкових змін, посилення конкуренції та зростання вимог та запитів споживачів вимагають від підприємств модернізації існуючих підходів до управління збутовою діяльністю підприємства. Оптимізація та удосконалення системи збуту дозволяє не лише підвищити рентабельність підприємства, але й сприяти розширенню ринків збуту, покращенню іміджу

компанії, а також забезпеченню її сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Ефективна система збуту базується на раціональній організації процесів планування, координації, управління та контролю над продажами продукції. Це включає дослідження ринкового середовища, вибір оптимальних каналів реалізації, підвищення якості обслуговування споживачів, впровадження інноваційних технологій в управління збутовою діяльністю та адаптацію до умов цифровізації.

Удосконалення системи управління збутом сприяє покращенню взаємодії між усіма учасниками збутової мережі, оптимізації логістичних витрат, раціоналізації використання ресурсів підприємства та підвищенню його прибутковості. Крім того, правильно організована збутова система допомагає підприємству ефективно реагувати на зміни попиту та запити споживачів, впроваджувати інноваційні стратегії маркетингу та формувати стійку конкурентну перевагу.

Магістерську дисертацію написано в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» згідно з планами науково дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств. Отримані результати дослідження є частиною наукової теми: «Стратегічне управління відновленням економіки України» № ДР 0123U101596), де проведено аналіз та виокремлено теоретико-методологічні та науково-практичні засади стратегічного управління відновленням економіки України.

Метою даної дисертації є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління збутом продукції на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети сформовано такі завдання:

- дослідити сучасні підходи до управління збутом продукції на підприємстві;
- розкрити сутність і принципи організації збутової діяльності;

- виявити проблеми у системі управління збутом та запропонувати шляхи їх вирішення;
- проаналізувати існуючу систему збуту продукції на підприємстві;
- оцінити ефективність збутової діяльності за допомогою ключових показників;
- розробити рекомендації для підвищення ефективності управління збутом;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління збутом продукції на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо управління системи збуту продукції на підприємстві.

База дослідження – ПрАТ «Оболонь».

Теоретичною основою дослідження є наукові праці, монографії, статті, розробки в галузі управління збутом, маркетингу, логістики та економічного аналізу. У роботі враховані дані фінансових та операційних звітів підприємства, а також рекомендації з управління збутовими системами.

Методи дослідження. Аналіз літературних джерел: вивчення наукових праць, статей і монографій, що розкривають питання управління збутом. Емпіричні методи: проведення анкетування працівників підприємства та інтерв'ю з менеджерами збутової діяльності. Статистичні методи: аналіз показників продажів, рентабельності, ефективності логістики та витрат на збут. Кейс-дослідження: вивчення практики управління збутом на підприємствах, які демонструють високі показники успішності. Методи моделювання та прогнозування: побудова моделей для оцінки ефективності запропонованих змін у системі збуту. Графічні методи: використання діаграм, графіків та таблиць для наочного представлення отриманих результатів.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків: розроблена система управління збутом продукції підприємства може сприяти підвищенню економічного ефекту від неї; розроблені заходи по підвищенню збуту продукції показали, що вони є доцільними для впровадження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Економічна сутність системи управління збутом продукції підприємства

Система управління збутом продукції є комплексним механізмом, що об'єднує різні елементи, які працюють разом для забезпечення ефективного переміщення продукції від виробника продукції до споживача цієї продукції, як кінцевої ланки ланцюга. Вона включає в себе набір процесів, стратегій і інструментів, які дозволяють підприємству не тільки реалізовувати свою продукцію, але й забезпечувати її актуальність, конкурентоспроможність на товарному ринку. У сучасних умовах, коли ринки є висококонкурентними і динамічними, а споживачі стають дедалі вибагливішими, ефективна система збуту стає ключовим фактором успішної діяльності будь-якого підприємства.

Основною метою системи управління збутом є здійснення максимального, всебічного задоволення потреб споживачів при одночасному досягненні високих показників прибутковості для підприємства. Це досягається шляхом оптимізації всіх процесів, від планування, організації, мотивації до контролю збутової діяльності. Важливим аспектом, крім інших є також максимальна інтеграція збутових процесів з іншими функціональними підсистемами підприємства, такими як виробництво, логістика, маркетинг та фінанси [1].

Однією з ключових характеристик системи управління збутом є можливість цієї системи адаптуватися до частих змін зовнішнього середовища. Це передбачає постійний аналіз ринкових умов, вивчення конкурентів, моніторинг споживчих потреб і вподобань. Такий підхід дозволяє підприємству своєчасно реагувати на будь-які зміни і вносити необхідні

корективи в стратегію збуту, виходячи з поточної ситуації. Наприклад, зміна кон'юнктури ринку може вимагати перегляду діючої цінової політики, розширення асортименту продукції чи навпаки, зміну асортименту або впровадження нових каналів дистрибуції.

Суттєвою складовою системи управління збутом є маркетингова складова, яка включає дослідження ринку, розробку нових маркетингових стратегій, рекламу і просування продукції. Маркетингові заходи спрямовані на створення позитивного іміджу продукції і бренду, збільшення кола споживачів (залучення нових клієнтів і утримання постійних). Також ефективна маркетингова політика дозволяє підприємству вийти на нові ринки, у тому числі міжнародні і збільшити свою ринкову частку [2].

Організаційна структура системи управління збутом включає різні підрозділи із різним функціоналом, серед них: відділ продажу, відділ маркетингу, відділ логістики, служба підтримки клієнтів та інші. Кожен з цих підрозділів виконує певні функції, а в цілому їх комплексна взаємодія сприяє досягненню загальної мети підприємства. Наприклад, відділ продажу відповідає за безпосередню реалізацію продукції, встановлення контактів з покупцями (з оптовими та роздрібними) і укладання договорів. Відділ логістики забезпечує своєчасне і якісне транспортування продукції, оптимізацію складських запасів і мінімізацію витрат на зберігання.

Ефективна взаємодія між всіма структурними елементами системи управління збутом є надзвичайно важливою, оскільки ефективність роботи одного підрозділу часто залежить від наявних результатів діяльності інших. Наприклад, успішна реалізація маркетингової кампанії може значно покрасити ситуацію з підвищенням зацікавленістю продукцією, попиту на неї, а це в результаті, вимагатиме від відділу продажу збільшення обсягів реалізації, а від логістики готовності забезпечити своєчасне постачання продукції.

Крім внутрішньої координації, система управління збутом повинна враховувати і зовнішні фактори, такі як поточна ситуація в економіці, законодавче регулювання, у тому числі податкове, соціально-культурні зміни і

технологічний розвиток. Ці фактори можуть мати значний вплив на попит та умови реалізації продукції. Наприклад, зміни в законодавстві можуть вимагати від підприємства адаптації своєї продукції до нових стандартів або умов продажу, а технологічні новації, цифровізація можуть відкрити нові можливості для збільшення обсягів виробництва, для просування і збуту продукції.

Структура системи управління збутом продукції на підприємстві являє собою складний і багатокомпонентний механізм, який об'єднує різні підрозділи, функціонал та ресурси (матеріальні, кадрові, інтелектуальні) для забезпечення ефективного, безперебійного процесу реалізації продукції. Ця система включає в себе кілька основних компонентів, кожен з яких виконує свої специфічні завдання та функції, які в цілому спрямовані на досягнення головної мети — ефективного збуту продукції. На малюнку нижче зображено загальну систему управління збутом та її взаємозв'язки.

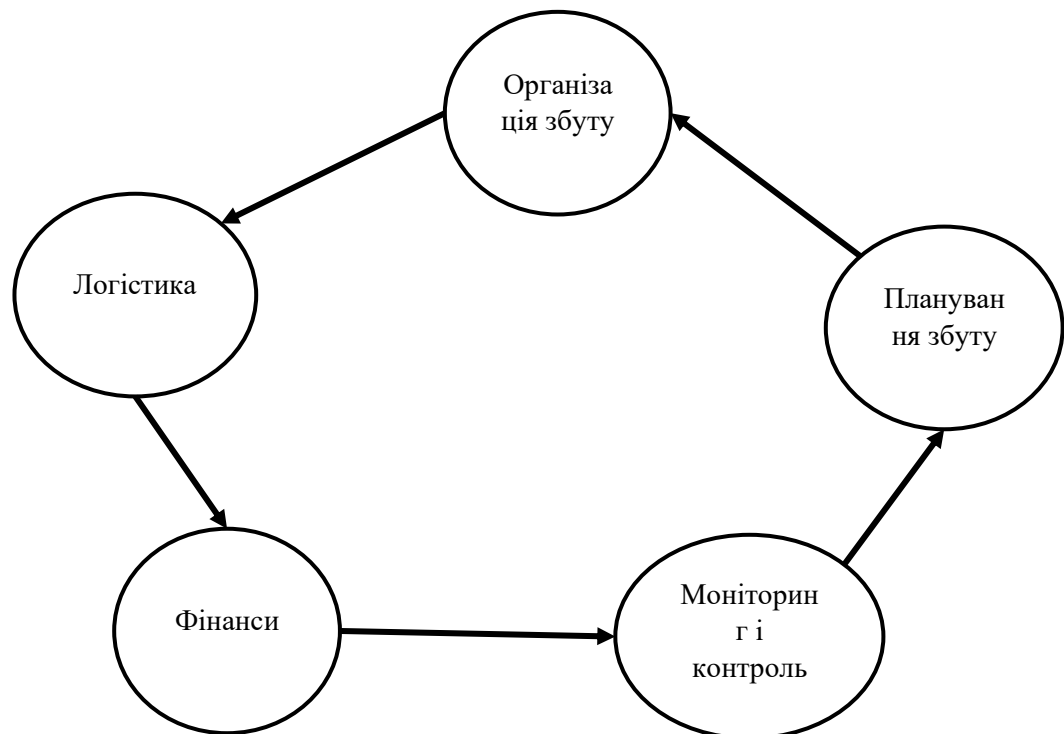


Рисунок 1.1. - Загальна система управління збутом та її взаємозв'язки.

(Розроблено автором)

Перш за все велике значення у структурі системи управління збутом відіграє відділ маркетингу. Цей підрозділ здійснює дослідження ринку, аналіз конкурентів, вивчення споживчих уподобань та також розробку маркетингових стратегій і тактик. Маркетингова діяльність охоплює процеси від створення і просування бренду, проведення рекламних кампаній, стимулювання збуту до управління відносинами з клієнтами. Відділ маркетингу забезпечує підприємство всією необхідною інформацією для прийняття зважених рішень щодо збутової політики.

Також не менш значною складовою системи управління збутом є відділ продажу, який безпосередньо займається процесом реалізації продукції. Менеджери з продажу, торгові агенти та представники відповідальні за залучення нових клієнтів, подальше підписання договорів, проведення переговорів і обслуговування клієнтів. Вони здійснюють повсякчасний пошук нових ринків збуту, ведуть базу даних діючих та потенційних клієнтів, контролюють виконання замовлень та забезпечують зворотний зв'язок з клієнтами для покращення якості обслуговування [4].

Логістичний відділ, як невід'ємна ланка всього процесу, відіграє основну роль у забезпеченні своєчасної та якісної доставки продукції до споживачів. Він займається організацією і управлінням процесами транспортування, складування та розподілу продукції. Вибудована оптимальна логістика надає змогу зменшити загальні витрати на зберігання та транспортування, прискорити доставку, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції на ринку. Логістичний відділ також займається митним оформленням та організацією міжнародних перевезень, що дозволяє підприємству розширювати географію свого збуту.

Служба підтримки клієнтів є ще однією важливою частиною системи управління збутом. Вона надає інформаційну та технічну підтримку споживачам до і після покупки продукції. Консультанти, технічні спеціалісти та менеджери по роботі з клієнтами забезпечують високий рівень обслуговування, відповідають на запити клієнтів, надають консультації,

вирішують проблеми, які виникають, і забезпечують довгострокові з клієнтами на взаємовигідних умовах. Ефективна робота служби підтримки клієнтів сприяє підвищенню задоволеності споживачів і лояльності до бренду.

Фінансовий відділ організовує та забезпечує управління фінансовими потоками, планування та контроль бюджету, аналіз фінансових результатів збутової діяльності. Він займається фінансовим плануванням і прогнозуванням грошових потоків, управлінням дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також фінансовою підтримкою збутових процесів. Ефективне управління фінансами дозволяє підприємству забезпечувати стабільність фінансових потоків та максимізувати прибуток від збуту продукції.

Інформаційні системи та технології також є невід'ємною складовою структури системи управління збутом. Вони включають програмне забезпечення та технологічні рішення, які підтримують і автоматизують процеси управління збутом. Використання систем для управління відносинами з споживачами (CRM), систем управління логістикою (SCM), систем управління складом (WMS) та інших технологічних інструментів дозволяє підвищити ефективність збутових операцій, оптимізувати процеси і зменшити витрати.

Управління людськими ресурсами забезпечує набір, навчання, мотивацію та розвиток персоналу, залученого до збутової діяльності. Воно відповідає за розробку системи винагороди і стимулювання працівників, забезпечення їх професійного росту і розвитку компетенцій. Ефективне управління людськими ресурсами сприяє формуванню високопрофесійної та мотивованої команди, яка здатна забезпечити високі результати у збутовій діяльності та досягти максимальних результатів, що надалі гарно вплине на фінансові результати діяльності компанії [5].

Отже система управління збутом відіграє найбільш значущу роль в економічній діяльності підприємства, оскільки вона безпосередньо має вплив на його кінцеві фінансові результати та конкурентоспроможність і ринкову

позицію. Вона забезпечує реалізацію виробленої продукції, що є головним джерелом доходу для будь-якої компанії. Від ефективності управління збутом залежить не тільки прибутковість підприємства, але й його поточна діяльність і здатність до подальшого розвитку та розширення своєї діяльності.

Перш за все, система управління збутом визначає стратегії і тактики просування продукції на ринку. Вона включає в себе розробку маркетингових стратегій, які мають враховувати особливості ринку, конкурентну ситуацію, поточні уподобання та потреби споживачів і інші фактори. Ці стратегії допомагають підприємству позиціонувати свою продукцію таким чином, щоб вона відповідала запитам і очікуванням споживачів, що, в свою чергу, сприяє підвищенню продажів і ринкової частки.

Ефективна система управління збутом дозволяє підприємству вчасно реагувати на зміни в ринковій ситуації. Вона забезпечує гнучкість і адаптивність у відповідь на постійні коливання попиту, зміни в поведінці споживачів, появу нових конкурентів або зміну економічних умов та зовнішніх факторів. Це дозволяє підприємству зберігати стабільність і ефективність своєї діяльності навіть в умовах нестабільного ринку [6].

Важливою частиною складної системи управління збутом є управління відносинами з клієнтами. Підприємства, які ефективно керують своїми взаємовідносинами з клієнтами, можуть досягати вищого рівня задоволеності споживачів, що сприяє підвищенню зацікавленості та зростанню лояльності до бренду і повторним продажам. Процес включає не тільки високоякісне обслуговування клієнтів, але й створення довгострокових партнерських відносин, що базуються на взаємній вигоді і довірі.

Система управління збутом також має великий вплив на внутрішні процеси підприємства. Вона включає в себе планування і прогнозування обсягів продажів, що дозволяє підприємству оптимізувати свої виробничі процеси, ефективно керувати запасами і забезпечувати раціональне використання ресурсів. Це сприяє зменшенню витрат, а також підвищенню ефективності виробничих і логістичних процесів.

Фінансовий аспект системи управління збутом не менш важливий за інші. Система включає управління дебіторською і кредиторською заборгованістю, що дозволяє підприємству підтримувати стабільність фінансових потоків і мінімізувати ризики, пов'язані з невиконанням зобов'язань з боку контрагентів, або затримкою із їх виконанням. Ефективне управління фінансовими аспектами збуту сприяє поліпшенню в цілому фінансового стану підприємства і забезпечує його стабільний розвиток.

Крім того, система управління збутом забезпечує підприємству можливість безперервного моніторингу та аналізу результатів своєї діяльності. Це досягається шляхом використання різних інструментів і методів для оцінки ефективності збутових процесів, аналізу ринкової ситуації, поведінки споживачів і конкурентів. На основі отриманих даних підприємство може приймати обґрунтовані та зважені рішення щодо коригування своїх стратегій і тактик, а це в свою чергу дозволяє підвищувати ефективність збуту і досягати поставлених цілей [7].

Крім того, взаємозв'язок системи управління збутом з іншими підсистемами підприємства відіграє також важливу роль в її ефективності. Вона повинна бути інтегрована з виробничими, логістичними, фінансовими та іншими процесами, що забезпечує комплексний підхід до управління підприємством. Така інтеграція дозволяє забезпечити синергію між різними підсистемами, завдяки чому досягти високих результатів у загальній діяльності підприємства.

Система управління збутом виконує низку ключових функцій, кожна з яких спрямована на забезпечення ефективної реалізації продукції, задоволення споживчих потреб клієнтів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Ці функції охоплюють весь цикл збутової діяльності, від планування і організації збутових процесів до контролю і аналізу результатів.

Однією з значущих функцій системи управління збутом є планування збуту. Цей процес включає розробку стратегічних і тактичних планів, які визначають цілі і завдання збутової діяльності на певний період. Планування

збуту охоплює такі цикли, як прогнозування попиту, визначення обсягів виробництва, розробку планів продажів, формування бюджету збуту і розподіл ресурсів. Ефективне планування дозволяє підприємству оптимізувати свої ресурси і забезпечити максимальну ефективність збутових операцій.

Наступною важливою функцією є організація збутової діяльності. Це включає структурування збутового підрозділу, розподіл обов'язків і відповідальності серед працівників, визначення процедур і стандартів роботи, розробку бізнес-процесів. Організація збуту також передбачає управління ланцюгами поставок, встановлення контактів з посередниками, дистриб'юторами і роздрібними продавцями. Чітка організація та регламентація збутових процесів сприяє підвищенню ефективності роботи збутового підрозділу і забезпечує стабільність збутової діяльності [8].

Мотивація збутового персоналу є ще однією важливою функцією системи управління збутом. Мотивація включає розробку системи стимулів і винагород, що сприяють зацікавленості працівників, підвищенню продуктивності праці і досягненню високих результатів. Це можуть бути матеріальні стимули, такі як премії, бонуси, комісійні виплати, а також нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, можливості кар'єрного росту і професійного розвитку. Ефективна система мотивації забезпечує залученість і задоволеність працівників, зниженню плинності кадрів, що позитивно впливає на загальні результати збутової діяльності.

Контроль збуту є ще однією ключовою функцією системи управління збутом. Контроль включає моніторинг і оцінку результатів збутової діяльності, аналіз виконання планів і досягнення встановлених цілей. Це дозволяє оперативно виявити проблеми і недоліки в збутових процесах, вчасно внести необхідні корективи і забезпечити досягнення запланованих результатів у визначені строки. Контроль збуту включає використання різних інструментів і методів, таких як звітність, аналіз ключових показників ефективності (KPI), аудити і ревізії. Контроль може здійснюватися як поточний (за ходом процесу), так і послідовний (по завершенню певного етапу процесу).

Однією з важливих функцій є підтримка взаємовідносин з клієнтами. Це включає управління взаємовідносинами з існуючими клієнтами, розвиток нових контактів і підтримку лояльності клієнтів. Підтримка взаємовідносин з клієнтами передбачає здійснення обслуговування на високому рівні, вирішення проблем і конфліктів, проведення маркетингових заходів, спрямованих на підвищення задоволеності потреб клієнтів. Відносини з клієнтами є важливим фактором успішної збутової діяльності, оскільки задоволені клієнти повернуться знову за продукцією бренду, що сприятиме зростанню повторних продажів і позитивному іміджу підприємства.

Інформаційна підтримка збуту також є важливою функцією системи управління збутом. Це включає збір, обробку і аналіз інформації, необхідної для прийняття подальших рішень щодо збутової стратегії. Інформаційна підтримка охоплює дослідження ринку, аналіз конкурентів, моніторинг ринкових тенденцій і споживчих уподобань. Використання сучасних інформаційних систем і технологій дозволяє підприємству швидко отримувати актуальну і точну інформацію з мінімальними витратами, що сприяє підвищенню ефективності управління збутом [9].

Управління асортиментом продукції є ще однією важливою функцією системи управління збутом. Це включає планування і формування асортименту продукції, управління запасами, аналіз попиту на різні товари. Ефективне управління асортиментом дозволяє підприємству ефективніше використовувати свої ресурси, своєчасно реагувати на зміну споживацьких настроїв та забезпечити задоволення споживацьких потреб і підвищити конкурентоспроможність продукції на ринку.

Система управління збутом продукції є невід'ємною частиною загальної структури підприємства і тісно взаємодіє з іншими підсистемами, такими як виробництво, фінанси, логістика, маркетинг та управління персоналом. Цей взаємозв'язок забезпечує комплексний підхід до управління підприємством і сприяє досягненню його стратегічних цілей.

Однією з ключових взаємодій є зв'язок між системою управління збутом і виробничою підсистемою. Виробництво забезпечує підприємство продукцією, яку необхідно реалізувати на ринку, і тому збутова система повинна бути тісно інтегрована з виробничими процесами. Це включає планування обсягів виробництва на основі прогнозів попиту, координацію графіків виробництва і поставок, а також управління запасами готової продукції. Ефективна взаємодія між збутом і виробництвом дозволяє мінімізувати витрати на зберігання і транспортування, забезпечити своєчасну доставку і уникнути надлишків або дефіциту товарів. Схема виробничої підсистеми:

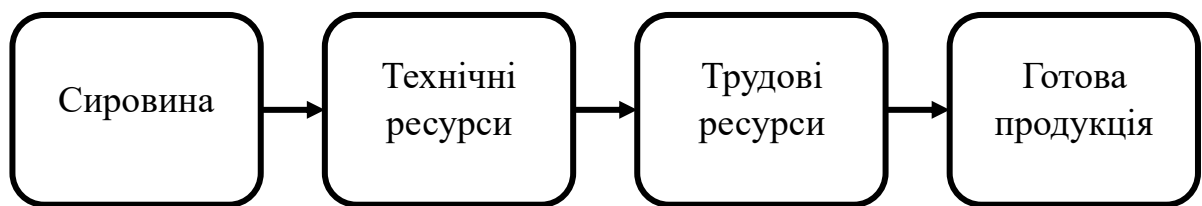


Рисунок 1.2.- Виробнича підсистема
(Розроблено автором)

Фінансова підсистема також має значний вплив на систему управління збутом. Управління збутом включає планування доходів і витрат, управління дебіторською заборгованістю, розробку цінової політики і аналіз фінансових результатів збутової діяльності. Фінансова підсистема забезпечує збутовий підрозділ необхідними ресурсами для проведення маркетингових кампаній, стимулювання збуту і виходу на нові ринки. Взаємодія між фінансами і збутом дозволяє підприємству забезпечувати стабільність фінансових потоків, максимізувати прибуток і мінімізувати ризики, пов'язані з реалізацією продукції.

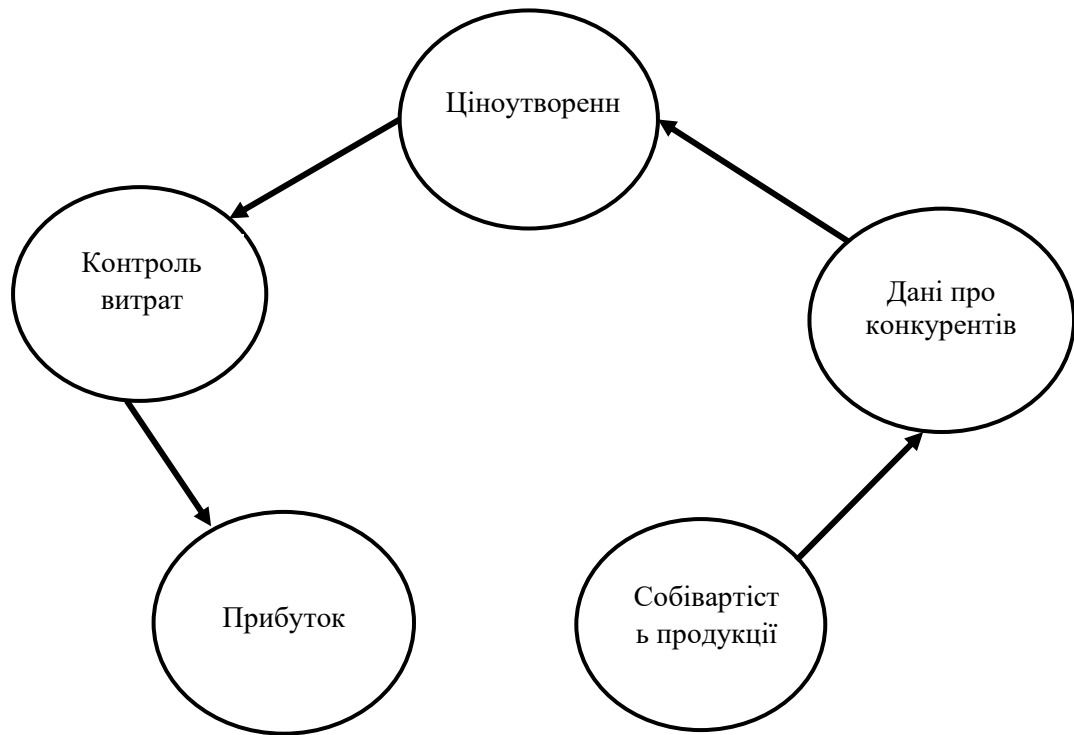


Рисунок 1.3. - Фінансова підсистема

(Розроблено автором)

Логістична підсистема є важливою складовою системи управління збутом, оскільки вона забезпечує ефективне транспортування, складування і розподіл продукції. Взаємодія між логістикою і збутом включає планування логістичних операцій, управління складськими запасами, оптимізацію ланцюгів поставок і забезпечення швидкої доставки у найкоротші строки товарів до споживачів. Ефективна логістика це ключ підприємства до мінімізації транспортних витрат, витрат на зберігання, пришвидшити доставку та підвищити рівень обслуговування клієнтів і забезпечити конкурентоспроможність продукції на ринку [10].

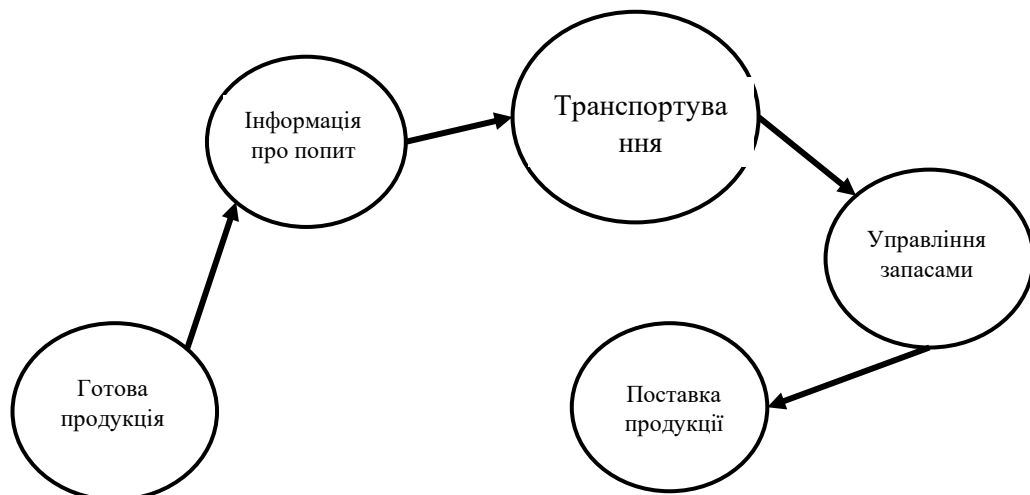


Рисунок 1.4 - Логістична підсистема

(Розроблено автором)

Маркетингова підсистема відіграє важливу роль у взаємодії з системою управління збутом, оскільки вона забезпечує підприємство інформацією про ринок, споживачів, їх поточні вподобання, та конкурентів. Маркетингова діяльність включає дослідження ринку, розробку маркетингових стратегій, проведення рекламних кампаній і стимулювання збуту. Взаємодія між маркетингом і збутом надає можливість підприємству ефективно просувати свою продукцію на ринку, залучати нових клієнтів, підтримувати лояльність наявних клієнтів і забезпечувати розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

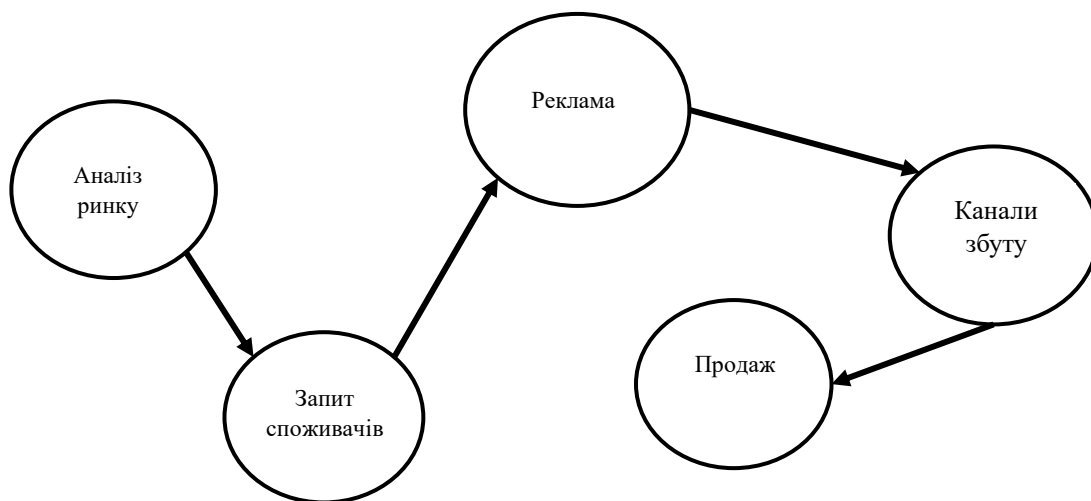


Рисунок 1.5. - Маркетингова підсистема

(Розроблено автором)

Управління персоналом є ще однією важливою підсистемою, яка взаємодіє із системою управління збутом. Підбір, навчання, мотивація і розвиток персоналу, задіяного у збутовому процесі, мають вирішальне значення для успішної реалізації продукції. Управління персоналом забезпечує збутовий підрозділ кваліфікованими і мотивованими працівниками, які здатні

ефективно виконувати свої обов'язки і досягати високих результатів. Взаємодія між управлінням персоналом і збутом сприяє підвищенню продуктивності праці, задоволеності працівників і досягненню стратегічних цілей підприємства.

Інформаційні системи і технології є невід'ємною частиною сучасної системи управління збутом. Вони забезпечують автоматизацію збутових процесів, швидку обробку і аналіз великих масивів даних, підтримку прийняття рішень і підвищення ефективності збутової діяльності. Інформаційні системи дозволяють підприємству збирати і аналізувати інформацію про ринок, споживачів і конкурентів, оптимізувати логістичні процеси, управляти взаємовідносинами з клієнтами і забезпечувати високий стандарт обслуговування клієнтів. Взаємодія між інформаційними технологіями і збутом дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити довгостроковий розвиток [11].

1.2 Основні методи та підходи до формування ефективної системи управління збутом продукції на підприємстві

Традиційні методи управління збутом продукції включають прямий збут, непрямий збут та комбінований збут. Кожен з цих методів має свої особливості та застосовується в залежності від специфіки продукції, ринку та цілей підприємства.

Прямий збут передбачає безпосередній продаж продукції кінцевому споживачу без залучення посередників. Цей метод дозволяє підприємству контролювати та модерувати всі етапи збуту, забезпечуючи високі стандарти обслуговування клієнтів та зворотний зв'язок. Прямий збут включає продаж через власні магазини, інтернет-магазини, мобільні додатки та прямі контакти з клієнтами. Цей метод є ефективним для продукції з високою доданою вартістю або спеціалізованої продукції, що потребує індивідуального підходу

до кожного клієнта. Наприклад, виробники дорогих автомобілів, ювелірних виробів або предметів розкоші часто використовують прямий збут, оскільки це дозволяє їм надавати високоякісний сервіс і створювати унікальний досвід для клієнтів.

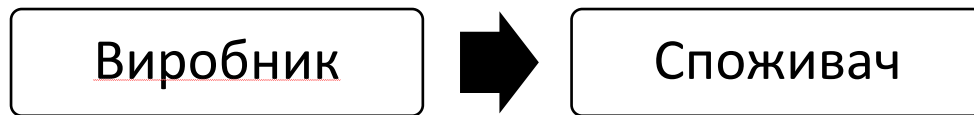


Рисунок 1.6. - Прямий збут
(Розроблено автором)

Непрямий збут передбачає продаж продукції через посередників, таких як оптовики, дистриб'ютори, агенти та роздрібні продавці. Цей метод дозволяє підприємству охоплювати ширший ринок та знижувати власні витрати на збут за рахунок використання послуг посередників. Непрямий збут є ефективним для масової продукції з низькою доданою вартістю, де важливими є обсяги продажів та географічне покриття. Наприклад, виробники продуктів харчування, напоїв або побутової хімії часто використовують непрямий збут, співпрацюючи з великими торговими мережами, щоб їх продукція була доступна у багатьох магазинах і супермаркетах [12] різних регіонів.

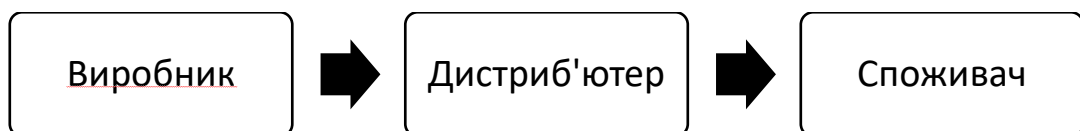


Рисунок 1.7. - Непрямий збут
(Розроблено автором)

Комбінований збут поєднує елементи прямого та непрямих збуту, що дозволяє підприємству використовувати всі переваги обох методів. Наприклад, підприємство може здійснювати прямий збут через власні канали для ключових клієнтів та високоякісної продукції, одночасно використовуючи посередників для реалізації масової продукції на ширшому ринку. Такий підхід

дозволяє підприємству гнучко та вчасно реагувати на зміни ринкової ситуації та за необхідності оптимізувати збутові процеси. Окрім цього використання комбінованого методу дозволяє охопити максимальне коло споживачів та зайняти всі ніші ринку. Комбінований збут може бути особливо ефективним для підприємств, що працюють у різних сегментах ринку, де для одних продуктів важлива персоналізація і високий рівень сервісу, а для інших – масштабність і доступність.

У теперішньому світі цифрових технологій та сучасних умовах розвитку ринку та технологій підприємства все частіше звертаються до інноваційних методів управління збутом, які дозволяють підвищити ефективність збутових процесів, знизити витрати та покращити взаємодію з клієнтами. До основних інноваційних методів належать цифровий маркетинг, автоматизація збутових процесів, використання аналітики великих даних (Big Data) та застосування омніканального підходу [13].

Цифровий маркетинг на поточний момент є одним із ключових інноваційних методів управління збутом, який охоплює використання інтернет-технологій для просування продукції та взаємодії з клієнтами. Це включає створення і управління веб-сайтами, використання соціальних мереж, контент-маркетинг, SEO-оптимізацію, електронну пошту та мобільний маркетинг. Застосування цифрового маркетингу дозволяє підприємству досягати широкої аудиторії, підвищувати впізнаваність бренду, залучати нових клієнтів і підтримувати лояльність існуючих. Використання соціальних мереж, таких як Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, дозволяє підприємству не тільки просувати свої товари, але й підтримувати безпосередню взаємодію зі своїми клієнтами, отримувати від них зворотний зв'язок і максимально швидко реагувати на їх запити та потреби. Крім того, цифровий маркетинг дозволяє більш точно вимірювати результати проведених маркетингових кампаній та оптимізувати їх на основі отриманих даних.

Автоматизація збутових процесів є ще одним важливим інноваційним методом, що включає використання спеціалізованого програмного

забезпечення та систем для управління продажами, складськими запасами, логістикою та взаємодією з клієнтами. Автоматизація процесів дозволяє підприємству не тільки оптимізувати збутові процеси, а й знижувати витрати, підвищувати точність і швидкість обробки замовлень, а також покращувати якість обслуговування клієнтів. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) забезпечують централізоване управління інформацією про клієнтів, збирати та обробляти інформацію про споживачів, дозволяючи підприємству краще розуміти їх потреби, прогнозувати попит і розробляти ефективні маркетингові стратегії. Системи управління складом (WMS) та системи управління ланцюгами поставок (SCM) дозволяють автоматизувати процеси обліку і контролю запасів, планування та координації логістичних операцій, що сприяє швидкому обробленню інформації, зниженню витрат і підвищенню ефективності збуту [14].

Використання аналітики великих даних (Big Data) є ще одним важливим інноваційним методом управління збутом. Аналітика великих даних дозволяє підприємству збирати, обробляти і аналізувати великі обсяги даних про ринок, споживачів і конкурентів. Це включає аналіз поведінки клієнтів, прогнозування попиту, оптимізацію цінової політики і маркетингових кампаній. Використання Big Data сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо збутової стратегії, підвищенню ефективності збуту і задоволенню потреб споживачів. Наприклад, аналіз даних про поведінку клієнтів у реальному часі дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни попиту, швидко коригувати асортимент своєї продукції, проводити таргетовані маркетингові кампанії і забезпечувати індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Оmnіканальний підхід до управління збутом передбачає інтеграцію різних каналів збуту, таких як фізичні магазини, інтернет-магазини, мобільні додатки, соціальні мережі, кол-центри та інші. Це дозволяє підприємству забезпечити єдиний, безперервний досвід для клієнтів незалежно від того, який канал вони використовують для взаємодії з компанією та ефективну комунікацію. Omніканальний підхід сприяє підвищенню задоволеності

клієнтів, збільшенню обсягів продажів і зміцненню лояльності до бренду. Наприклад, клієнти можуть почати покупку в інтернет-магазині, а завершити її в фізичному магазині, або навпаки, що дозволяє їм вибрати найбільш зручний спосіб взаємодії з компанією [15].

Стратегії управління збутом продукції є важливим аспектом, що визначає успішність діяльності підприємства на ринку. Вони охоплюють цілий комплекс заходів і підходів, які спрямовані на досягнення збутових цілей, максимізацію обсягів продажів і задоволення потреб споживачів. Основними стратегіями управління збутом є інтенсивна, селективна та ексклюзивна стратегії.

Інтенсивна стратегія збуту передбачає максимально можливе охоплення ринку, яке досягається шляхом використання великої кількості каналів збуту. Ця стратегія застосовується для масової продукції, яка має високий попит і може бути реалізована через різні торгові точки, включаючи роздрібні магазини, супермаркети, інтернет-магазини, дистриб'юторів та інші канали. Метою інтенсивної стратегії є забезпечення доступності продукції для якомога ширшого кола споживачів, що сприяє збільшенню обсягів продажів та ринкової частки. Прикладом застосування інтенсивної стратегії є компанії, що виробляють продукти харчування, напої, побутову хімію та інші товари широкого вжитку.

Селективна стратегія збуту передбачає вибіркоче використання каналів збуту, що дозволяє підприємству зосередитися на певних ринкових сегментах або географічних регіонах. Ця стратегія застосовується для продукції, яка має певні особливості або вимагає спеціалізованого підходу до збуту, наприклад, технічно складної продукції, медичного обладнання, високоякісних товарів тощо. Селективна стратегія дозволяє підприємству краще контролювати збутові процеси, забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів і підтримувати імідж бренду. Прикладом застосування селективної стратегії є компанії, що виробляють електроніку, автомобілі, медичні прилади та інші технічно складні товари.

Ексклюзивна стратегія збуту передбачає використання обмеженої кількості каналів збуту, зазвичай одного або кількох ексклюзивних дистриб'юторів або роздрібних продавців. Ця стратегія застосовується для продукції преміум-класу, яка має високу вартість, унікальні властивості або призначена для вузької цільової аудиторії. Метою ексклюзивної стратегії є створення ексклюзивного іміджу продукції, підвищення її привабливості для споживачів відповідного сегменту і забезпечення високого рівня обслуговування. Прикладом застосування ексклюзивної стратегії є компанії, що виробляють предмети розкоші, дорогі автомобілі, ювелірні вироби та інші товари преміум-класу [16].

Крім зазначених основних стратегій, підприємства можуть також використовувати комбінацію різних підходів для максимального досягнення своїх збутових цілей. Це дозволяє гнучко реагувати на будь які зміни ринкової ситуації, швидко адаптуватися до споживацьких потреб і оптимізувати збутові процеси. Наприклад, підприємство може застосовувати інтенсивну стратегію для масової продукції та селективну або ексклюзивну стратегію для високоякісних або спеціалізованих товарів.

Важливим аспектом реалізації збутових стратегій є визначення цільової аудиторії, аналіз ринку та конкурентного середовища, а також розробка ефективних маркетингових заходів. Це включає дослідження ринку, аналіз поведінки споживачів, оцінку сильних і слабких сторін конкурентів, визначення оптимальних каналів збуту та розробку плану маркетингових комунікацій. Використання сучасних маркетингових інструментів і технологій дозволяє підприємству підвищити ефективність збутових стратегій, забезпечити досягнення поставлених цілей, зміцнити свої позиції на ринку, вийти на нові ринки.

Підвищення ефективності збуту продукції є одним з ключових завдань для будь-якого підприємства. Використання сучасних інструментів та технологій дозволяє підприємствам оптимізувати збутові процеси, знижувати витрати, підвищувати рівень задоволеності клієнтів і досягати стратегічних

цілей. Основні інструменти та технології, що сприяють підвищенню ефективності збуту, включають системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), системи управління ланцюгами поставок (SCM), автоматизацію процесів збуту, аналітику даних, електронну комерцію та мобільні додатки.

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) є одним із сучасних важливих інструментів для підвищення ефективності збуту. CRM-системи дозволяють підприємствам збирати, зберігати і аналізувати інформацію про клієнтів, їхні потреби та уподобання. Використання CRM-систем сприяє поліпшенню взаємодії з клієнтами, підвищенню рівня задоволеності і лояльності, а також збільшенню обсягів продажів. CRM-системи також дозволяють підприємству ефективно керувати процесами продажу, маркетинговими кампаніями, після продажним обслуговуванням і підтримкою клієнтів, що сприяє покращенню загальної ефективності збуту [17]. В сучасному світі на етапі цифровізації дані системи щоденно оновлюються та удосконалюються відповідно до потреб клієнтів. Одним з таких удосконалень є впровадження вбудованого AI в CRM-систему. Наразі вже існують системи з вбудованим штучним інтелектом, що вже активно використовуються. В таблиці наведено порівняння CRM-систем з AI.

Таблиця 1.1 - Порівняння CRM систем з вбудованим AI

Система CRM	Переваги	Недоліки
HubSpot CRM	Зручний інтерфейс, Повна інтеграція з різними сервісами, Потужний ШІ, Відмінна автоматизація	Можливості для кастомізації могли б бути кращими, Додаткові функції можуть бути дорогими
ClickUp	Універсальний інструмент для бізнесу, Краща командна робота, Надійна кастомізація, Готові шаблони	Має круту криву навчання, Може бути занадто складним в деяких ситуаціях
GoHighLevel	Маркетингові функції, Широка автоматизація, Багато функцій	Не підходить для немаркетингових програм, Може бути дуже складним для новачків

Продовження таблиці 1.1

ActiveCampaign	Потужні маркетингові інструменти, Надійна автоматизація на основі ШІ, Глибока звітність та аналітика, Гнучкість кастомізації	Складний для новачків, Може бути дорогим
Pipedrive	Чудова CRM з дивовижними функціями управління процесом продажів та ШІ	Не настільки широко використовується, як конкуренти, Обмежені додаткові функції
Zendesk Sell	Чудово працює в екосистемі Zendesk, Потужна аналітика продажів, Ефективні інструменти залучення клієнтів	Може бути дорогим для малого бізнесу, Складні варіанти кастомізації
Salesforce Sales Cloud	Високо кастомізована, Ефективні функції на основі ШІ Einstein, Чудово підходить для великих підприємств	Не підходить для малого бізнесу, Дороговартісна
Zoho CRM	Потужне програмне забезпечення на основі ШІ, Асистент ШІ Zia автоматизує завдання, Допомогає захоплювати ліди та автоматизувати оцінку лідів	Базовий пакет має дуже обмежену кількість функцій

Розроблено на основі [34]

Системи управління ланцюгами поставок (SCM) є ще одним не менш важливим інструментом який надає можливості для підвищення ефективності збуту. SCM-системи дозволяють підприємствам оптимізувати процеси планування, закупівель, виробництва, транспортування і зберігання продукції. Використання SCM-систем сприяє зниженню витрат, підвищенню точності і швидкості виконання замовлень, забезпеченню своєчасної доставки продукції і покращенню загального рівня обслуговування клієнтів, дотримання високих стандартів. SCM-системи дозволяють підприємству ефективно управляти запасами, контролювати ланцюги поставок і вчасно та швидко реагувати на зміни попиту на ринку, що сприяє підвищенню ефективності збуту.

Автоматизація процесів збуту включає використання спеціалізованого програмного забезпечення та технологій для автоматизації рутинних, однотипних і трудомістких завдань та операцій, пов'язаних зі збутом продукції. Це дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати продуктивність праці, мінімізувати ризики помилок і забезпечувати високу якість

обслуговування клієнтів. Автоматизація процесів збуту включає використання електронних систем управління замовленнями, автоматизованих систем виставлення рахунків, систем управління складом (WMS) та інших інструментів, що дозволяють оптимізувати процеси збуту і забезпечити їх ефективне виконання [18].

Аналітика даних є також ще одним суттєвим та важливим інструментом для підвищення ефективності збуту. Використання сучасних аналітичних інструментів і технологій дозволяє підприємствам збирати, обробляти і аналізувати великі обсяги даних про ринок, споживачів і конкурентів. Це сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо збутової стратегії, прогнозуванню попиту, оптимізації цінової політики, розробці ефективних маркетингових кампаній і підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Аналітика даних дозволяє підприємству виявляти тенденції і закономірності, використовувати виявлену інформацію при плануванні, що сприяє підвищенню ефективності збуту і досягненню стратегічних цілей.

Електронна комерція є також важливим та дієвим інструментом для підвищення ефективності збуту в сучасних умовах. Використання електронних платформ для продажу продукції дозволяє підприємствам досягати широкої аудиторії, знижувати витрати на збут, підвищувати зручність і швидкість обслуговування клієнтів. Електронна комерція включає використання інтернет-магазинів, онлайн-платформ, маркетплейсів, мобільних додатків та інших каналів для реалізації продукції. Це дозволяє підприємствам забезпечувати постійну доступність продукції для клієнтів, незалежно від їхнього місцезнаходження, і підвищувати ефективність збуту [19].

Мобільні додатки є ще одним важливим сучасним інструментом для підвищення ефективності збуту. Використання мобільних додатків дає можливість підприємствам забезпечувати швидкий і зручний доступ клієнтів до інформації про продукцію, здійснювати покупки, отримувати консультації та підтримку в режимі реального часу. Мобільні додатки сприяють

покращенню рівня задоволеності клієнтів, збільшенню обсягів продажів і зміцненню лояльності до бренду. Використання мобільних технологій дозволяє підприємствам забезпечувати індивідуальний підхід до кожного клієнта, що підвищує ефективність збуту.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективної системи управління збутом продукції на підприємстві

Оцінка ефективності збуту це елемент управління збутовою діяльністю підприємства, який суттєво впливає на весь процес. Оцінка ефективності дозволяє визначити, чи успішно підприємство реалізує продукцію, яку виробляє, також виявити сильні та слабкі елементи збутових процесів, ідентифікувати проблеми та розробити шляхи їх вирішення. Існує кілька ключових критеріїв, за якими можна оцінювати ефективність збуту продукції на підприємстві.

Одним із дуже важливих критеріїв з оцінки ефективності збуту є обсяг продажів. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки підприємство здатне реалізовувати свою продукцію на ринку. Він включає загальний обсяг продажів у натуральних одиницях (штуки, тонни, літри тощо) та у вартісному вираженні (гривні, долари тощо). Високий обсяг продажів свідчить про успішну збутову діяльність і конкурентоспроможність продукції на ринку, тоді як низький обсяг може вказувати на проблеми з попитом або ефективністю збутових процесів [20].

Іншим важливим критерієм є рентабельність збуту, яка визначає, наскільки прибутковою є збутова діяльність підприємства. Рентабельність збуту розраховується як відношення прибутку від продажів до загальних витрат на збутову діяльність. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для досягнення збутових цілей. Висока рентабельність свідчить про ефективне управління збутовими

процесами і здатність підприємства генерувати прибуток, тоді як низька рентабельність може вказувати на необхідність оптимізації витрат, покращення обраної стратегії збуту.

Коефіцієнт оборотності запасів є ще одним важливим критерієм оцінки ефективності збуту. Цей показник визначає, скільки разів за певний період (звичайно за рік) підприємство повністю оновлює свої запаси продукції. Високий коефіцієнт оборотності запасів свідчить про швидкий збут продукції і ефективне управління запасами, тоді як низький коефіцієнт може вказувати на проблеми зі збутом або наявність надлишкових запасів, що потребують додаткових витрат на зберігання.

Рівень задоволеності клієнтів є важливим нематеріальним критерієм оцінки ефективності збуту. Він визначає, наскільки добре підприємство задовольняє потреби і очікування своїх клієнтів. Високий рівень задоволеності клієнтів сприяє зростанню лояльності, повторним продажам і позитивній діловій репутації підприємства на ринку. Оцінка задоволеності клієнтів може здійснюватися за допомогою різних методів таких як: опитування, анкетування, аналізу відгуків і скарг, а також інших методів зворотного зв'язку.

Частка ринку є також ще одним з важливих критеріїв оцінки ефективності збуту. Вона визначає, яку частку у загальному обсязі ринку займає продукція підприємства в порівнянні з продукцією конкурентів. Висока частка ринку свідчить про успішну збутову діяльність підприємства і конкурентоспроможність його продукції, тоді як низька частка може вказувати на необхідність перегляду збутової стратегії і підвищення конкурентоспроможності [21].

Іншим важливим критерієм є коефіцієнт утримання клієнтів, який визначає відсоток клієнтів, які повторно купують продукцію підприємства. Високий коефіцієнт утримання клієнтів свідчить про високу лояльність клієнтів і ефективну збутову стратегію, тоді як низький коефіцієнт може вказувати на проблеми, у тому числі з якістю продукції або обслуговуванням клієнтів.

Оцінка ефективності збуту також може включати аналіз витрат на маркетинг і рекламу. Цей показник дає можливість об'єктивно оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої маркетингові ресурси для залучення клієнтів і збільшення обсягів продажів. Висока ефективність маркетингових витрат свідчить про добре сплановану і реалізовану маркетингову стратегію, тоді як низька ефективність може свідчити про необхідність перегляду маркетингових заходів і оптимізації витрат.

Аналіз збутової діяльності є ще одним із важливих інструментів для оцінки ефективності збуту, виявлення проблемних зон і визначення шляхів їх вирішення. Існує кілька основних методів аналізу збутової діяльності, які дають змогу підприємствам глибше зрозуміти свої збутові процеси і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

ABC-аналіз є одним із найпоширеніших методів аналізу збутової діяльності. Цей метод передбачає класифікацію продукції на три категорії (А, В і С) в залежності від їхнього внеску в загальний обсяг продажів. Категорія А включає продукцію, яка забезпечує найбільший обсяг продажів (звичайно 70-80%), категорія В - середній обсяг (15-25%), і категорія С - найменший (5-10%). Такий підхід дозволяє підприємству визначити обсяг різних категорій продукції у загальному обсязі та зосередити увагу на ключових продуктах, що приносять найбільший дохід, і оптимізувати збутові процеси для менш прибуткових товарів [22].

XYZ-аналіз доповнює ABC-аналіз і класифікує продукцію за стабільністю попиту. Категорія Х включає товари зі стабільним попитом, категорія Y - зі середньою стабільністю, а категорія Z - зі значними коливаннями попиту. Поєднання ABC і XYZ аналізу дозволяє підприємству не тільки визначити пріоритетні товари за обсягом продажів, але й враховувати при плануванні стабільність їх попиту, що сприяє ефективнішому управлінню запасами і збутовою стратегією.

SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) є ще одним важливим методом аналізу збутової діяльності. SWOT-аналіз

дозволяє підприємству неупереджено оцінити свої внутрішні сильні і слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози, що впливають на збутову діяльність. Цей метод допомагає виявити конкурентні переваги підприємства, визначити потенційні ризики і розробити стратегії для їх подолання.

Таблиця 1.2 - SWOT-аналіз

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розроблено на основі [24]	

PEST-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів) використовується для оцінки зовнішнього середовища, в якому здійснюється збутова діяльність підприємства. PEST-аналіз дає можливість підприємству виявити зовнішні фактори, що можуть вплинути на його збутову стратегію, і розробити заходи для адаптації до цих змін. Наприклад, зміни в законодавстві, економічна ситуація, соціальні тенденції і технологічні новації можуть суттєво впливати на збутову діяльність підприємства і вимагати коригування його поточної стратегії [23].

Таблиця 1.3 - PEST -аналіз

Фактори			
Політичні (P)	Економічні (E)	Соціальні (S)	Технологічні (T)

Розроблено на основі [25]

Порівняльний аналіз передбачає порівняння результатів збутової діяльності з встановленими планами, стандартами або результатами конкурентів. Цей метод дозволяє оцінити, ступінь досягнення поставлених підприємством цілей та визначених планів щодо збуту, і виявити відхилення від планових показників. Порівняльний аналіз також надає можливість

підприємству оцінити свої конкурентні позиції на ринку і визначити, в яких аспектах його збутова стратегія потребує вдосконалення.

Аналіз ланцюгів поставок включає оцінку ефективності всіх етапів процесу постачання продукції від виробника до кінцевого споживача. Цей метод дозволяє підприємству виявити вузькі місця і затримки в ланцюгах поставок, оптимізувати логістичні процеси, знижувати витрати і забезпечувати своєчасність доставки продукції. Аналіз ланцюгів поставок сприяє підвищенню загальної ефективності збутової діяльності і покращенню рівня обслуговування клієнтів.

Коефіцієнтний аналіз використовується для оцінки фінансових аспектів збутової діяльності. Цей метод передбачає розрахунок і аналіз різних коефіцієнтів, таких як рентабельність збуту, оборотність запасів, коефіцієнт утримання клієнтів тощо. Коефіцієнтний аналіз дозволяє підприємству оцінити ефективність використання ресурсів, визначити фінансову стабільність збутової діяльності і приймати зважені рішення щодо оптимізації витрат і підвищення прибутковості.

Аналіз поведінки споживачів включає етапи вивчення уподобань, потреб і поведінки клієнтів на ринку. Цей метод дозволяє підприємству краще розуміти своїх клієнтів, прогнозувати попит, розробляти ефективні маркетингові стратегії і підвищувати рівень задоволеності клієнтів. Як вже зазначалось, аналіз поведінки споживачів може здійснюватися з застосуванням методів опитування, анкетування, аналізу даних про покупки і інших методів збирання зворотного зв'язку.

Контроль та моніторинг збуту є невід'ємними складовими управління збутовою діяльністю підприємства, що дозволяють підприємствам ефективно керувати процесами реалізації продукції, своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та приймати обґрунтовані та виважені управлінські рішення. Існує кілька ключових інструментів контролю та моніторингу збуту, які сприяють підвищенню ефективності збутових процесів і досягненню стратегічних цілей підприємства [26].

Для управління взаємовідносинами з клієнтами також використовуються сучасні технології, такі як системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), які є одним із найважливіших інструментів контролю та моніторингу збуту. CRM-системи дозволяють підприємствам централізовано зберігати, обробляти і аналізувати інформацію про клієнтів, їхні покупки, уподобання і поведінку. Використання CRM-систем забезпечує підприємству можливість відстежувати весь наявний цикл взаємодії з клієнтом - від першого контакту до повторних продажів і післяпродажного обслуговування. CRM-системи також дозволяють підприємству дієво моніторити ефективність збутових заходів, аналізувати результати маркетингових кампаній і оперативно реагувати на зміни в поведінці клієнтів.

Автоматизовані системи управління продажами є ще одним технологічним інструментом для контролю та моніторингу збуту. Ці системи дозволяють підприємствам автоматизувати процеси управління замовленнями, виставлення рахунків, обробки платежів та доставки продукції. Використання автоматизованих систем управління продажами сприяє підвищенню своєчасності, точності і швидкості опрацювання замовлень, зниженню ризику помилок і забезпеченню високого рівня обслуговування клієнтів. Такі системи також дозволяють підприємству відслідковувати стан замовлень у режимі реального часу, що забезпечує прозорість і контроль збутових процесів.

Системи управління складом (WMS) дозволяють підприємствам ефективно керувати складськими запасами продукції, контролювати процеси приймання, зберігання і відвантаження товарів. Використання WMS-систем сприяє оптимізації складських операцій, зниженню витрат на зберігання і забезпеченню своєчасної доставки продукції до споживачів. Крім того, WMS-системи дозволяють підприємству відстежувати рух товарів на складі, здійснювати контроль рівня запасів і запобігати виникненню дефіциту або надлишку продукції.

Системи управління ланцюгами поставок (SCM) є ще одним значущим інструментом для контролю та моніторингу збуту. SCM-системи дозволяють

підприємствам оптимізувати процеси планування, закупівель, виробництва, транспортування і зберігання продукції. Використання SCM-систем забезпечує підприємству можливість ефективно управляти ланцюгами поставок, знижувати витрати, покращувати швидкість та правильність виконання замовлень. SCM-системи також дозволяють підприємству оперативно моніторити всі етапи процесу постачання продукції - від виробника до кінцевого споживача, що забезпечує прозорість і контроль збутових процесів [27].

Панелі управління (dashboards) є зручним інструментом для контролю та моніторингу ключових показників ефективності (KPI) збутової діяльності. Панелі управління дозволяють підприємству відображати інформацію про основні збутові показники - обсяг продажів, рентабельність, оборотність запасів, рівень задоволеності клієнтів, частку ринку у режимі реального часу. Використання панелей управління забезпечує підприємству можливість оперативно отримувати актуальну точну інформацію про стан збутових процесів, виявляти відхилення від планових показників і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Аудити та ревізії збутових процесів є важливим інструментом для оцінки відповідності збутової діяльності встановленим стандартам і вимогам. Аудити та ревізії дозволяють підприємству виявляти недоліки і порушення у збутових процесах, оцінювати ефективність виконання збутових заходів і розробляти рекомендації для їх вдосконалення. Проведення регулярних аудитів та ревізій сприяє підвищенню якості збутової діяльності і забезпеченню відповідності збутових процесів вимогам законодавства та внутрішнім стандартам підприємства.

Системи аналізу даних та бізнес-аналітики є ще одним важливим інструментом для контролю та моніторингу збуту. Використання сучасних аналітичних інструментів і технологій дозволяє підприємству збирати, обробляти і аналізувати великі обсяги даних про ринок, споживачів і конкурентів. Це сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо збутової

стратегії, прогнозуванню попиту, оптимізації цінової політики і розробці ефективних маркетингових кампаній. Системи аналізу даних також дозволяють підприємству моніторити результати збутових заходів, оцінювати їх ефективність і виявляти потенційні ризики та можливості [28].

Використання аналітичних даних для оптимізації збутових процесів є ключовим аспектом сучасного управління збутовою діяльністю. Аналітичні дані дозволяють підприємствам приймати обґрунтовані рішення, підвищувати ефективність збуту, знижувати витрати та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів. Існує кілька основних напрямків використання аналітичних даних для оптимізації збутових процесів.

Аналіз попиту та прогнозування продажів є одним із найважливіших напрямків використання аналітичних даних. Прогнозування попиту дозволяє підприємствам визначати майбутні потреби ринку та планувати обсяги виробництва і збуту відповідно до очікуваних змін. Це сприяє оптимізації запасів, зменшенню витрат на зберігання продукції та забезпеченню своєчасного постачання товарів до споживачів. Аналітичні дані, отримані з історичних продажів, сезонних коливань, маркетингових кампаній і зовнішніх факторів, допомагають підприємствам робити точні прогнози і приймати зважені рішення щодо збутової стратегії.

Сегментація ринку та аналіз споживачів дозволяє підприємствам глибше розуміти своїх клієнтів і їхні потреби. Використання аналітичних даних для сегментації ринку включає розподіл споживачів на групи за різними критеріями, такими як демографічні характеристики, поведінка при покупках, уподобання і споживчі звички. Це дозволяє підприємствам розробляти індивідуалізовані маркетингові стратегії і пропонувати продукцію, яка найбільше відповідає потребам конкретних сегментів ринку. Аналіз споживачів також допомагає підприємствам виявити та визначити потенційні можливості для розширення ринку і залучення нових клієнтів [29].

Оптимізація цінової політики є ще одним важливим напрямком використання аналітичних даних. Аналітичні інструменти дозволяють

підприємствам аналізувати еластичність попиту, конкурентне середовище, витрати на виробництво і збут, а також інші фактори, що впливають на ціноутворення. Це допомагає підприємствам встановлювати оптимальні ціни на продукцію, що забезпечує максимізацію прибутку і підтримання конкурентоспроможності на ринку. Використання динамічного ціноутворення, заснованого на аналітичних даних, дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкових умов і попиту.

Аналіз ефективності маркетингових кампаній є ще одним важливим напрямком використання аналітичних даних. Аналітичні інструменти надають можливість підприємствам оцінювати результати проведених маркетингових заходів, визначити їх вплив на збут і окупність інвестицій у маркетинг. Цей процес включає аналіз даних про витрати на маркетинг, обсяги продажів, конверсію лідів у клієнтів, зростання впізнаваності бренду та інші показники. Використання аналітичних даних для оцінки ефективності маркетингових кампаній допомагає підприємствам оптимізувати обрані маркетингові стратегії, збільшувати віддачу від інвестицій у маркетинг і підвищувати ефективність збутових процесів.

Управління запасами та ланцюгами поставок також значною мірою покладається на використання аналітичних даних. Аналітичні інструменти дають змогу підприємствам відстежувати рух товарів у ланцюгах поставок, оптимізувати процеси закупівель, виробництва і зберігання продукції, а також мінімізувати витрати на логістику. Використання аналітичних даних для управління запасами дозволяє підприємствам забезпечувати своєчасне постачання товарів до споживачів, уникати дефіциту або надлишку продукції та підвищувати ефективність логістичних процесів.

Моніторинг конкурентного середовища є ще одним важливим напрямком використання аналітичних даних. Аналіз даних про конкурентів, їхні продукти, цінову політику, маркетингові заходи і стратегії дозволяє підприємствам краще розуміти ринкові тенденції та розробляти конкурентоспроможні збутові стратегії. Використання аналітичних даних для

моніторингу конкурентного середовища допомагає підприємствам виявляти потенційні загрози та можливості, оперативно реагувати на дії конкурентів, а також зміцнювати свої позиції на ринку [30].

Висновки до розділу 1

У першому розділі дослідження було розглянуто теоретичні основи системи управління збутом продукції на підприємстві. Цей розділ охоплює визначення економічної сутності системи управління збутом, основні методи та підходи до формування ефективної системи управління збутом, а також методичні підходи до оцінки її ефективності.

Перш за все, було визначено, що система управління збутом є комплексним механізмом, який включає в себе різні елементи, такі як процеси, стратегії та інструменти, що дозволяють підприємству ефективно реалізовувати свою продукцію і забезпечувати її конкурентоспроможність на ринку. Основна мета системи управління збутом полягає в максимальному задоволенні потреб споживачів та досягненні високих показників прибутковості для підприємства. Важливою характеристикою системи є її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що забезпечує своєчасне реагування на ринкові зміни.

Важливим аспектом управління збутом є маркетингова складова, яка включає дослідження ринку, розробку маркетингових стратегій, рекламу та просування продукції. Маркетингова діяльність сприяє створенню позитивного іміджу продукції та бренду, залученню нових споживачів і утриманню постійних клієнтів. Також, ефективна маркетингова політика дозволяє підприємству вийти на нові ринки та збільшити свою ринкову частку.

Основні методи управління збутом продукції включають прямий збут, непрямий збут та комбінований збут. Прямий збут передбачає безпосередній продаж продукції кінцевому споживачу, непрямий збут здійснюється через посередників, а комбінований збут поєднує елементи обох методів.

Інноваційні методи управління збутом включають цифровий маркетинг, автоматизацію збутових процесів, використання аналітики великих даних та омніканальний підхід, що дозволяє підприємствам підвищувати ефективність збуту, знижувати витрати та покращувати взаємодію з клієнтами.

Методичні підходи до оцінки ефективності збуту включають аналіз ключових критеріїв, таких як обсяг продажів, рентабельність, оборотність запасів, рівень задоволеності клієнтів, частка ринку та коефіцієнт утримання клієнтів. Використання різних методів аналізу, таких як ABC-аналіз, XYZ-аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, порівняльний аналіз та аналіз ланцюгів поставок, дозволяє підприємству глибше зрозуміти свої збутові процеси, виявити проблеми та розробити стратегії для їх вирішення.

Крім того, важливими інструментами контролю та моніторингу збуту є CRM-системи, автоматизовані системи управління продажами, системи управління складом (WMS), системи управління ланцюгами поставок (SCM), панелі управління (dashboards), аудити та ревізії збутових процесів, а також системи аналізу даних та бізнес-аналітики. Використання цих інструментів забезпечує прозорість і контроль збутових процесів, оперативне виявлення відхилень від планових показників та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, ефективна система управління збутом продукції на підприємстві є ключовим фактором успішної діяльності підприємства. Вона дозволяє підприємству не тільки реалізовувати свою продукцію, але й забезпечувати її конкурентоспроможність на ринку, досягати високих фінансових результатів та задовольняти потреби споживачів. Ефективне використання сучасних інструментів та методів управління збутом сприяє підвищенню ефективності збутових процесів, зниженню витрат та забезпеченню високого рівня задоволеності клієнтів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства

ПрАТ «Оболонь» – один із лідерів на ринку України серед виробничих підприємств. Займає лідируючі позиції по виробництву пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв в Україні, ПрАТ «Оболонь» також вважається одним з найупізнаваніших та найпопулярніших брендів. Більше 20 років підприємство успішно тримає позиції та входить до п'ятірки найбільших виробничих компаній України. Головними конкурентами ПрАТ «Оболонь» є міжнародні компанії по виробництву пива, такі як: «Constellation Brands», «Carlsberg», «Heineken», «Anheuser Busch Inbev SV/NV», також конкурентами компанії є національні виробники, такі як: «Перша приватна броварня», «Уманьпиво», «Опілля».

Київський пивзавод №3 було побудовано у 1974 році, у 1980 році завод офіційно було відкрито, відкриття заводу було приурочене до XXII Олімпійських ігор, в тому ж році завод почав випускати перші партії продукції. 1986 року було створено об'єднання «Оболонь», на базі декількох заводів: Київський пивзавод №1 та №2, Фастівський пивзавод. 1992 завод було приватизовано, на ринок вийшла торгова марка «Оболонь», а 1993 року підприємство змінило статус на статус закритого акціонерного товариства. [31]

В таблиці 2.1 наведена коротка інформація про підприємство.

Таблиця 2.1 Загальна інформація про ПрАТ «Оболонь»

Повна назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБОЛОНЬ»
Скорочена назва	ПрАТ «Оболонь»
Назва англійською	PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY OBOLON (PRJSCOBOLON)
Юридична адреса	Україна, місто Київ, ВУЛ. БОГАТИРСЬКА, будинок 3
Код ЄДРПОУ	05391057
Реєстрація (дата)	29.06.1993
Організаційна форма	Акціонерне товариство
Телефон	380443923017
Уповноважена особа	Булах Ігор Васильович
Розмір статутного капіталу	32512700.00 грн
Види діяльності (КВЕД)	Основний: 11.05 Інші: 31.01, 10.32, 11.01, 11.06, 11.07, 22.22, 22.29, 43.13, 46.34, 82.92, 93.11, 93.29, 47.25, 49.50, 56.10, 68.20, 71.12, 71.20, 72.19, 74.90, 35.13, 38.22, 38.32, 41.20 (Додаток А)

Розроблено на основі [32]

Компанія Оболонь, яка нині знаходиться у власності виключно українського бізнесу, активно сприяє зміцненню економіки та підтримує розвиток внутрішнього ринку. З початком повномасштабного вторгнення Росії підприємство зробило офіційну заяву, висловивши рішучий протест проти військових дій та посягань на суверенітет України. Організація бере активну участь у державних ініціативах і долучається до програм з відновлення країни.

Також компанія повністю розірвала співпрацю з партнерами з Росії та Білорусі, заборонивши використання свого бренду на їхніх ринках. Структура компанії ПрАТ «Оболонь» включає в себе такі види підприємств, як: Головне підприємство, Підприємства з корпоративними правами, Дочірні підприємства, Віддалені заводи. Структура наведена в таблиці.

Таблиця 2.2 - Структура підприємств ПрАТ «Оболонь»

Структура	Найменування	Вид діяльності
1	2	3
Головний завод	- ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (Київська область, м. Київ);	Виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води; сушіння зерна для пивоваріння.

Продовження таблиці 2.2

Віддалені заводи	- Виробничий комплекс ПрАТ «Оболонь» (Кіровоградська область, м. Олександрія);	Виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ-тари, бандажної стрічки та ПЕТ-преформ.
	- Солодовий завод ПрАТ «Оболонь» (Хмельницька область, смт Чемерівці).	Виробництво солоду.
Підприємства з корпоративними правами	- ПрАТ «Бершадський комбінат» (Вінницька область, м. Бершадь)	Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв.
	- ПрАТ «Дятьківці» (Івано-Франківська область, Коломия)	Виробництво снєків.
	- ПрАТ «Тетіс» (Київська область, м.Київ).	Продаж питної води Аква Баланс, постачання електричної енергії
	- ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» (Сумська область, м. Охтирка)	Виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду, мінеральної води.
Дочірні підприємства	ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (Хмельницька область, Красилів);	Виробляє пиво, квас та безалкогольні напої.
	- ТОВ «Пивоварня Зіберта» (Київська область, Фастів).	Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод.

Розроблено на основі [31]

Структура компанії та її виробничі потужності організовані з урахуванням логістичних і раціональних підходів, що дозволяє досягти максимальної ефективності управління та виробничими процесами. Завдяки ретельно продуманій системі розподілу потужностей компанія здатна швидко реагувати на зміни в попиті, забезпечуючи стабільність поставок і гнучкість у виконанні замовлень. Кожен елемент структури виконує свою чітко визначену роль, що сприяє злагодженій роботі всіх підрозділів.

Така організація не лише оптимізує внутрішні процеси, але й дозволяє скоротити логістичні витрати, що позитивно впливає на кінцеву вартість продукції.

Завдяки раціональному підходу до розподілу потужностей компанія підтримує високий рівень якості своєї продукції, одночасно забезпечуючи економію ресурсів.

Одним із найважливіших елементів ефективного функціонування бізнесу є побудова чіткої системи управління. Для цього в компанії «Оболонь» створено організаційну структуру, яка представлена у вигляді схеми на рисунку 2.1



Рисунок 2.1. - Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Розроблено на основі [31]

Структура управління компанією «Оболонь» демонструє її здатність ефективно керувати широким спектром бізнес-процесів. Кожен підрозділ виконує чітко визначені функції та обов'язки, що охоплюють ключові напрямки, такі як виробництво, маркетинг, фінанси, продажі, технічне забезпечення та безпека. Стратегічні рішення приймаються за участі Наглядової ради, що гарантує прозорість і контроль за діяльністю компанії. Ця модель управління дозволяє підприємству адаптуватися до вимог ринку, забезпечувати стабільну стандартну якість своєї продукції та відповідати очікуванням клієнтів.

Компанія «Оболонь» виробляє досить широкий асортимент продукції в різних категоріях. Продукція відзначається своєю високою якістю та доступністю. Це сприяє популярності бренду та його представленості у багатьох торгових точках. Асортимент продукції включає такі лінійки та торгові марки як:

Пиво та сидр – ТМ «Оболонь», ТМ «Nike», ТМ «Zibert», ТМ «BeerMix», ТМ «Zlata Praha», ТМ «Keten Brug», ТМ «Ciber», ТМ «Hardmix», ТМ «Sidro Villa Bianco», ТМ «Pubster», ТМ «Golden Castle Export», ТМ «Carling», ТМ «Жигулівське», ТМ «Марочне 1913», розливне пиво та інші.

Безалкогольні напої – ТМ «Живчик», ТМ «Smart Cola», ТМ «Квас старокиївський», ТМ «Lemonissimo Lemonata», ТМ «Живчик Orange», також енергетичні напої, та інші. [31]

Вода - «Оболонська», «Прозора», «Охтирська» та інші.

Промислова продукція - солод, стрічки, ПЕТ-преформи, пластикові ящики.

Таблиця 2.3 - Обсяг реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» за видами за 2021 -2023 рр.

Показник	2021		2022		2023	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Пиво	3453373	58,54%	4482216	55,98%	7261190	55,98%
Безалкогольні напої	873318	14,80%	465550	5,81%	754191	5,81%
Слабоалкогольні напої	785577	13,32%	577251	7,21%	935147	7,21%
Мінеральна вода	311710	5,28%	273613	3,42%	443253	3,42%
Інша продукція	475224	8,06%	2208870	27,59%	3578369	27,59%
Всього	5899202	100,00%	8007500	100,00%	12972150	100,00%

Розроблено на основі [33]

Аналіз даних таблиці демонструє, що за три роки компанія нарощувала об'єми виробництва і продажів різних категорій продукції. Особливо помітним стало зростання у сегменті інша продукція, що вказує на активний розвиток цього ринку та успішність стратегії компанії в цьому напрямку.

Варто також відзначити значний приріст у виробництві інших видів продукції, що є свідченням розширення асортименту та освоєння нових напрямів діяльності. У той же час спостерігається зниження обсягів мінеральної води та деяких інших категорій. Оптимізація маркетингових витрат може свідчити про підвищення ефективності управління ресурсами.

Загалом ці показники відображають здатність підприємства гнучко реагувати на зміну ринкової ситуації та ефективно використовувати свої можливості для зростання.

На ПрАТ «Оболонь» забезпечуються всі функції, зокрема: функції забезпечення стандартів якості; функції закупівлі матеріальних ресурсів; функції транспортування; функції управління запасами; функції управління процесом замовлення; функції супровідна виробничого процесу; функції інформаційного та комп'ютерного забезпечення.

У діяльності компанії акцентовано увагу на всіх трьох напрямках логістичної діяльності: постачанні (відділ матеріально-технічного постачання), виробництві (виробничий відділ), дистрибуції (відділ логістики та збуту). Торговельне акціонерне товариство «Оболонь» , пиво та безалкогольну продукцію реалізують лише дрібні та середні оптові посередники.

Основними партнерами та посередниками підприємства є такі компанії як: Фоззі Груп, ЕКО, ФУДКОМ, Новус, МЕТРО Україна та інші малі та середні юридичні особи та фізичні особи, які безпосередньо реалізують продукцію для кінцевого споживача.

При обслуговуванні своїх споживачів компанія використовує непрямі канали розподілу продукції різних рівнів.

Непрямий канал збуту (роздріб, одноступінчастий канал):

- доставка продукції в міські магазини здійснюється кільцевим розподілом за допомогою службового транспорту. Тому менеджер з продажу приймає заявку за формою (по телефону або через менеджера міської філії) і

створює рейс. Доставка товару здійснюється кур'єрським персоналом відділу продажу та водіями транспортного відділу;

- фізичні особи-підприємці закупають товари у фірм із самовивозом;
- доставка продукції в магазини та інші торгові точки здійснюється службовим автотранспортом через торгових представників (підлеглих посередників), які працюють у відділі збуту. Обов'язки торгового представника включають збір заявок від клієнтів та аналіз регіонального ринку збуту.

Непрямі канали збуту (оптові, багаторівневі канали):

- оптові компанії (незалежні посередники) у містах, областях та інших галузях закупають продукцію через самовивіз компанії;
- доставка продукції гуртовим покупцям (незалежним посередникам) міст, областей, інших галузей промисловості власним транспортом.

Компанія використовує багато різних каналів перевезення вантажів. Нульовий рівень, і однорівневі канали розподілу є дорогими за рахунок транспортних витрат на доставку малих партій продукції до точок продажів. Коли доставляють продукцію великим і середнім оптовикам витрати на доставку знижуються залежно від обсягу постачання та через оптовика, який оплачує транспортні витрати (фактично, близько 25% оптовиків оплачують транспортні збори) [31].

Пряма роздрібна торгівля є одним з основних методів комерційної діяльності для ПрАТ «Оболонь». Компанія має велику команду працівників відділу продажів, яка є відповідальною за укладання угод з роздрібними торговцями та розповсюдження продукції компанії. Цей спосіб прямого розподілу дозволяє ПрАТ «Оболонь» здійснювати безпосередній контроль над ціною та кількістю продукції власного виробництва на ринку, це важливо для підтримки власного іміджу та репутації бренду.

Важливим для «Оболоні» способом здійснення угод є також залучення посередників. Компанія має відносини з постійними дистриб'юторами, які постачають продукцію роздрібним торговцям. Як правило, дистриб'юторами

є регіональні компанії, які дослідили місцевий ринок і мають доступ до багатьох роздрібних торговців. ПрАТ «Оболонь» також користується послугами брокерів, які займаються пошуком нових трейдерів і ведуть переговори від імені компанії. Такий комерційний спосіб дозволяє компанії розширити ринок і клієнтську базу [31].

Окрім традиційних методів ведення бізнесу, компанія також використовує для реалізації своєї продукції можливості, які надають сучасні технології. Наприклад, компанія використовує інтернет-магазин, у якому клієнти у зручний для себе час можуть замовляти продукцію безпосередньо у компанії. ПрАТ «Оболонь» використовує соціальні мережі для просування своєї продукції та відносин з клієнтами. У сучасному світі такі методи дуже актуальні та важливі для бізнесу, оскільки надають можливість великій кількості споживачів звертаючись до онлайн-платформ купити необхідні товари, а отже збільшити продаж. Інтернет-магазини та соціальні медіа також є додатковим способом для ПрАТ «Оболонь» мати канал охоплення молодих груп споживачів і збільшення частки ринку [4].

Компанія також має мережу магазинів під торговою маркою «Оболонь».

Фірмові магазини ПрАТ «Оболонь» виконують ключову роль у формуванні сприйняття бренду серед споживачів, пропонуючи їм широкий асортимент продукції, що включає популярні види пива та безалкогольних напоїв компанії. Окрім основних товарів, в асортименті таких точок продажу також присутні фірмові сувеніри, а також продукція, пов'язана з брендом, зокрема одяг та аксесуари. Стратегія розміщення магазинів орієнтована на вибір локацій з високим потенціалом залучення клієнтів, таких як торгові центри та популярні туристичні місця, що забезпечує зручний доступ для споживачів.

Ці магазини не лише служать точками збуту продукції, а й активно використовують бренд як основний елемент своєї маркетингової стратегії, що сприяє посиленню лояльності споживачів. Зокрема, у магазинах часто організовуються інтерактивні виставки, дегустації та презентації продуктів,

що дає клієнтам змогу не лише ознайомитись із асортиментом, але й прийняти обґрунтоване рішення щодо покупки.

Фірмові магазини мають важливе стратегічне значення для компанії «Оболонь», оскільки вони дозволяють здійснювати контроль над роздрібною торгівлею, зокрема забезпечувати відповідний рівень цін і асортименту товарів. Крім того, такі магазини служать ефективним інструментом збору зворотного зв'язку від споживачів, що дозволяє здійснювати моніторинг їхніх вподобань та змін у тенденціях покупок. Ця інформація є важливою для подальшого розвитку продуктових ліній і коригування маркетингових стратегій компанії.

Пивоварня використовує переважно чеське обладнання для виробництва пива та має два блоки виробництва пива з потужністю подачі зерна по 9 тонн кожен. Кожна установка має ємність 550 гектолітрів. Кожен блок має два резервуари для сусла заторний та фільтр-танк. У бродильно-дріжджовому цеху 108 резервуарів об'ємом 24 м³ кожен. У цеху доброджування та фільтрації є 111 танків для бродіння пива, 45 з них на 50 тонн і 66 на 100 тонн. Загальна потужність цеху доброджування та фільтрації становить 91970 тонн. Фільтрація пива здійснюється на фільтраційному обладнанні італійської компанії Rodovan. Потужність фільтрації становить 400 гектолітрів на добу.

Пиво розливається на чотирьох лініях: дві чеські лінії виробничою потужністю 24 000 пляшок на годину та одна німецька лінія KN виробничою потужністю 32 000 пляшок на годину. Також працює лінія для розливу пива в кеги [31].

Пивоварня «Оболонь» забезпечується артезіанською водою з насосної станції. Ця вода використовується згідно з технічним проектом з восьми свердловин, по дві в кожній з чотирьох локацій. Загальна продуктивність свердловин становить 9480 тонн на добу. Встановлено лічильник води.

На підприємстві працює система оборотного водопостачання. Система дозується відповідно до продуктивності насосів. Пивоварня має очисні споруди потужністю 30 літрів на секунду. Лужні стічні води від мийок для

пляшок у цеху розливу пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води нейтралізуються сірчаною кислотою. Проектна потужність очисних споруд становить 2500 м³/добу. Після очищення стічні води скидаються до західного басейну мінської каналізаційної системи [31]

Наступним етапом аналізу стане вивчення фінансового стану та результатів господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за період 2021-2023 років. Для цього потрібно провести розрахунок і детальний розгляд фінансових показників, які є ключовими показниками ефективності роботи підприємства. Такий підхід допоможе забезпечити глибоке розуміння поточної ситуації, виявити сильні та слабкі сторони фінансової діяльності компанії, а також оцінити її стабільність і рентабельність.

Комплексний аналіз цих показників сприятиме підвищенню точності оцінки, дозволяючи зробити обґрунтовані висновки про фінансово-економічне становище підприємства. Це також допоможе визначити потенційні ризики та можливості для покращення показників у майбутньому, що є важливим кроком для ефективного стратегічного планування та розвитку компанії.

Проведений аналіз динаміки доходів, витрат і фінансових результатів ПрАТ "Оболонь" за 2021–2023 роки дозволяє зробити висновки щодо ключових тенденцій у господарській діяльності підприємства. Перш за все, слід відзначити позитивну динаміку чистого доходу від реалізації продукції, що зріс із 5,9 млрд грн у 2021 році до 10,7 млрд грн у 2023 році. Такий приріст становив 46,58% у 2022 році порівняно з 2021 роком і ще 24,26% у 2023 році у порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про успішну збутову політику підприємства, ефективне просування продукції на ринку та розширення ринкових часток.

Таблиця 2.4 - Фінансові та економічні показники ПрАТ «Оболонь», тис.

грн.

Стаття	Роки			Відхилення, 2022/2021		Відхилення, 2023/2022	
	2021	2022	2023	Абсолютне	%	Абсолютне	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	5 909 426,00	8 661 928,00	10 763 029,00	2 752 502,00	146,58%	2 101 101,00	124,26 %
Собівартість реалізованої продукції тис.грн	4 915 830,00	6 030 487,00	7 398 205,00	1 114 657,00	122,67%	1 367 718,00	122,68 %
Валовий прибуток	993 596,00	2 631 441,00	3 364 824,00	1 637 845,00	264,84%	733 383,00	127,87 %
Адміністративні витрати	325 424,00	376 851,00	458 709,00	51 427,00	115,80%	81 858,00	121,72 %
Витрати на збут	674 532,00	542 663,00	670 728,00	-131 869,00	80,45%	128 065,00	123,60 %
Інші операційні витрати	33 720,00	56 526,00	84 121,00	22 806,00	167,63%	27 595,00	148,82 %
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток	19 456,00	1 693 084,00	2 197 853,00	1 673 628,00	8702,12%	504 769,00	129,81 %
Інші фінансові доходи	170,00	15 953,00	45 290,00	15 783,00	9384,12%	29 337,00	283,90 %
Інші фінансові витрати	185 036,00	122 418,00	22 209,00	-62 618,00	66,16%	-100 209,00	18,14%
Інші доходи	31 132,00	-	11 209,00	-31 132,00	100	11 209,00	-
Інші витрати	-	139 923,00	-	139 923,00	-	-139 923,00	-
Фінансовий результат до оподаткування, прибуток	-134 278,00	1 456 414,00	2 232 736,00	1 590 692,00	-1084,63%	776 322,00	153,30 %
Витрати з податку на прибуток	22 312,00	-258 448,00	-401 146,00	-280 760,00	-1158,34%	-142 698,00	155,21 %
Чистий фінансовий результат, прибуток	-111 966,00	1 197 966,00	1 831 590,00	1 309 932,00	-1069,94%	633 624,00	152,89 %

Розроблено на основі [31,33]

Водночас зростання чистого доходу супроводжувалося підвищенням собівартості реалізованої продукції, яка збільшилася на 22,67% у 2022 році та

ще на 22,68% у 2023 році. Це вказує на інфляційний тиск, зростання вартості сировини та енергоносіїв, а також розширення виробничих потужностей. Попри це, валовий прибуток підприємства зріс у 2022 році на 164,84% та ще на 27,87% у 2023 році, досягнувши 3,36 млрд грн. Така динаміка свідчить про покращення управління виробничими процесами та підвищення маржинальності продукції.

Аналіз адміністративних витрат демонструє їхнє поступове зростання: на 15,80% у 2022 році та на 21,72% у 2023 році. Витрати на збут, попри зменшення на 19,55% у 2022 році, у 2023 році зросли на 23,60%, досягнувши 670 млн грн. Це вказує на необхідність оптимізації збутових витрат, зокрема через впровадження автоматизованих систем управління збутом, таких як CRM.

Фінансовий результат від операційної діяльності продемонстрував стрімке зростання: з 19,5 млн грн у 2021 році до 2,2 млрд грн у 2023 році. Збільшення на 8702,12% у 2022 році порівняно з 2021 роком та ще на 29,81% у 2023 році показує ефективність операційного управління та покращення контролю витрат. Інші фінансові доходи також зросли в 2023 році на 283,90%, що може свідчити про ефективне управління фінансовими інструментами чи залучення додаткових джерел прибутку.

Окремо слід зазначити зниження фінансових витрат на 33,84% у 2023 році, це показує оптимізацію боргового навантаження або зменшення кредитної активності. Водночас фінансовий результат до оподаткування покращився з -134,28 млн грн у 2021 році до 2,23 млрд грн у 2023 році. Чистий фінансовий результат, який зріс із -111,97 млн грн у 2021 році до 1,83 млрд грн у 2023 році, є свідченням покращення фінансової стабільності та ефективності роботи підприємства.

Отже, таблиця демонструє позитивну динаміку ключових фінансових показників, що вказує на успішну адаптацію ПрАТ "Оболонь" до ринкових змін і підвищення ефективності управління. Водночас є потреба у подальшій оптимізації витрат, зокрема збутових, для забезпечення стійкого розвитку..

Водночас адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати також зросли за три роки, що може потребувати перегляду витратної політики та пошуку шляхів оптимізації.

Що стосується матеріальних ресурсів, ПрАТ «Оболонь» володіє значним обсягом активів як виробничого, так і невиробничого характеру. Серед них – будівлі, споруди, машини, обладнання та земельні ділянки. Будівлі й споруди належать до пасивної частини матеріальних активів, тоді як машини та обладнання виконують активну роль, безпосередньо забезпечуючи виробничі процеси. Такий поділ дозволяє підприємству ефективно використовувати свої основні засоби та підтримувати високу продуктивність.

Таблиця 2.5 - Аналіз показників ефективності використання основних засобів ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
	2021	2022	2023	+/-	%	+/-	%
Середньорічна вартість основних засобів	3 741 276	3 464 064	3 596 253	-277 212	0,93	132 189	1,04
Знос, тис. грн	6 857 540	7 127 491	7 328 420	269 951	1,04	200 929	1,03
Фондовіддача	0,59	0,43	0,36	-0,16	0,73	-0,07	0,84
Фондоємність	1,69	2,32	2,77	0,63	1,37	0,45	1,19
Фондоозброєність	1690,6	1823,23	1895,19	132,63	1,08	71,96	1,04

Розроблено на основі [31,33]

Дана таблиця відображає динаміку показників, пов'язаних із використанням основних засобів підприємства. Середньорічна вартість основних засобів демонструє спад у 2022 році на 277,2 тис. грн (-7,41%) порівняно з 2021 роком, а в 2023 році цей показник зріс на 132,2 тис. грн (+3,81%). Така динаміка може бути пов'язана із модернізацією обладнання або зменшенням старих активів через списання чи амортизацію.

Рівень зносу основних засобів зріс із 6,86 млн грн у 2021 році до 7,33 млн грн у 2023 році, що становить 4% у 2022 році та ще 3% у 2023 році. Це

вказує на потребу в оновленні виробничих потужностей для забезпечення довгострокової ефективності.

Показник фондівдачі, що характеризує ефективність використання основних засобів, знизився з 0,59 у 2021 році до 0,36 у 2023 році. Це свідчить про зменшення ефективності використання активів, що потребує заходів для оптимізації. Натомість фондомісткість продемонструвала зростання з 1,69 у 2021 році до 2,77 у 2023 році, що може свідчити про підвищення інтенсивності використання активів.

Фондоозброєність, яка є індикатором технічного забезпечення підприємства, зросла з 1690,6 грн у 2021 році до 1895,19 грн у 2023 році. Це позитивна тенденція, яка вказує на поступове оновлення основних засобів і підвищення продуктивності праці.

Загалом дані вказують на потребу в модернізації основних засобів і підвищенні ефективності їх використання, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» демонструє позитивні зміни у використанні основних засобів, однак окремі аспекти ефективності управління активами потребують детальнішого аналізу. Для кращого розуміння ситуації необхідно обчислити матеріаломісткість і матеріаловіддачу, проаналізувати структуру операційних витрат, а також підготувати таблиці для оцінки впливу ефективності використання матеріальних ресурсів і витрат на результати діяльності компанії (табл. 2.6).

Ми бачимо структуру та динаміку операційних витрат підприємства. Загальний рівень операційних витрат збільшився на 7% у 2022 році та ще на 11% у 2023 році. Найбільший приріст спостерігається у витратах на оплату праці (+30% у 2023 році) та соціальних заходах (+27%). Це може бути пов'язано зі збільшенням зарплатного фонду та розширенням штату підприємства.

Матеріальні витрати, які становлять основну частину операційних витрат, зросли на 7% у 2022–2023 роках, що вказує на інфляційний вплив і

збільшення обсягів виробництва. Амортизаційні витрати продемонстрували незначне зниження в 2022 році (-8%) та зростання у 2023 році (+7%), що вказує на введення в експлуатацію нових основних засобів.

Таблиця 2.6 - Темпи росту операційних витрат ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Елементи операційних витрат	Роки			Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
	2021	2022	2023	+/-	%	+/-	%
Матеріальні затрати	3 151 170,00	3 373 782,00	4 124 933,00	222 612,00	1,07	751 151,00	1,07
Витрати на оплату праці	563 515,00	656 949,00	784 366,00	93 434,00	1,17	127 417,00	1,3
Відрахування на соціальні заходи	117 661,00	144 490,00	161 241,00	26 829,00	1,23	16 751,00	1,27
Амортизація	339 699,00	313 993,00	338 508,00	-25 706,00	0,92	24 515,00	1,14
Інші операційні витрати	1 339 843,00	1 383 799,00	1 646 553,00	43 956,00	1,03	262 754,00	1,07
Разом	5 511 888,00	5 873 013,00	7 055 601,00	361 125,00	1,07	1 182 588,00	1,11

Розроблено на основі [31,33]

Інші операційні витрати зросли на 262,8 тис. грн у 2023 році (+7%), що може бути пов'язано зі зростанням витрат на логістику, маркетинг або інші допоміжні заходи.

Загалом, аналіз операційних витрат показує стабільне збільшення витратної частини, що вимагає впровадження заходів для оптимізації, особливо в частині матеріальних витрат і соціальних виплат.

Для детальнішого розгляду змін у складі та розподілі активів ПрАТ «Оболонь» у 2021–2023 роках результати було систематизовано в таблиці 2.7.

На основі даних таблиці можна спостерігати структуру активів підприємства, де основні засоби залишаються домінуючим компонентом, однак їх частка знизилася з 69,90% у 2021 році до 51,34% у 2023 році. Це вказує

на диверсифікацію активів через зростання запасів та дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.7 - Діагностика активів ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки						Відхилення,+/-	
	2021	%	2022	%	2023	%	2022/ 2021	2023/ 2022
Нематеріальні активи	3 021	0,06	2 467	0,04	1 934	0,027 6102 15	-554	-533
Незавершені капітальні інвестиції	46 748	0,87	85 202	1,52	48 865	0,697 6076 19	38 454	-36 337
Основні засоби	3 741 276	69,90	3 464 064	61,69	3 596 253	51,34 0908 49	-277 212	132 189
Відстрочені податкові активи	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0
Запаси	908 432	16,97	982 646	17,50	1 660 582	23,70 6838 34	74 214	677 936
Дебіторська заборгованість	429 604	8,03	650 854	11,59	947 078	13,52 0696 38	221 250	296 224
Гроші та їх еквіваленти	15 175	0,28	138 747	2,47	474 679	6,776 6230 85	123 572	335 932
Витрати майбутніх періодів	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0
Інші оборотні активи	9 466	0,18	5 496	0,10	5 172	0,073 8366 23	-3 970	-324
Разом	5 352 247	100	5 615 058	100	7 004 654	100	262 811	1 389 596

Розроблено на основі [31,33]

Запаси зросли на 677,9 тис. грн у 2023 році (+23,71%), що вказує на збільшення обсягів виробництва та потенційно вищі обсяги реалізації. Дебіторська заборгованість також зросла на 296,2 тис. грн у 2023 році (+13,52%), що потребує особливої уваги до управління дебіторською

заборгованістю для уникнення ризику її неповернення. Зростання грошових коштів і їх еквівалентів на 283,9% у 2023 році порівняно з 2022 роком є позитивним сигналом, що свідчить про покращення фінансової ліквідності та наявність вільних ресурсів для інвестування або покриття поточних витрат.

Нематеріальні активи та незавершені капітальні інвестиції характеризуються зменшенням, що може вказувати на завершення капітальних проектів або недоінвестування в інновації. Інші оборотні активи залишаються незначною частиною загального обсягу активів, що свідчить про орієнтацію підприємства на основну операційну діяльність.

Таким чином ми бачимо стабільність у структурі активів із тенденцією до зростання оборотних активів, що сприяє гнучкості підприємства у фінансовому плані. Водночас необхідно приділити увагу модернізації основних засобів і підвищенню ефективності управління запасами та дебіторською заборгованістю. У цілому, зміни в управлінні активами демонструють позитивні тенденції, хоча деякі аспекти потребують додаткового аналізу для забезпечення максимальної ефективності використання ресурсів.

Наступним етапом стало дослідження фінансової стійкості підприємства з використанням спеціалізованих коефіцієнтів. Результати аналізу динаміки показників фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за період 2021–2023 років представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Аналіз коефіцієнтів платоспроможності та фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Темпи росту
	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,109	0,0073	0,0053	0,048
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,113	0,012	0,010	0,088
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,404	0,429	0,664	0,155

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
Власний оборотний капітал	-258933	-1698535	-1851056	7,140
Маневреність власних оборотних коштів	-0,08	-0,78	-0,89	11,125
Коефіцієнт автономії	0,371	0,402	0,436	1,17
Коефіцієнт фінансової залежності	1,67	2,47	2,82	1,68
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,59	0,40	0,35	0,59
Коефіцієнт мобільності	0,55	0,38	0,34	0,62

Розроблено на основі [31,33]

На основі даних таблиці 2.8 можна сформулювати наступні висновки:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності суттєво знизився за період з 2021 по 2023 рік — з 0,109 до 0,0053. Це свідчить про ослаблення здатності компанії оперативно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, що може викликати труднощі з покриттям поточних боргів.

Коефіцієнт проміжної ліквідності також демонструє спад, що може свідчити про проблеми з ефективним управлінням запасами або про недостатню здатність підприємства швидко перетворювати активи на грошові кошти.

Загальний коефіцієнт ліквідності також скорочується, однак темпи його падіння значно повільніші, ніж у попередніх коефіцієнтів. Попри це, показник залишається на низькому рівні, що може вказувати на потенційні ризики для фінансової стабільності компанії.

Власний оборотний капітал, якщо він був позитивним у попередньому році, свідчить про те, що підприємство здатне покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок власних фінансових ресурсів.

Коефіцієнт фінансової залежності знаходиться у межах нормативних значень (1,67–2,5), що свідчить про збалансованість фінансової структури компанії. Від'ємне значення коефіцієнта левериджу власного капіталу показує нам те, що необоротні активи фінансуються за рахунок власних і

довгострокових залучених коштів. При цьому фінансування поточних активів залежить від позикового капіталу. Значення показника концентрації позикового капіталу знаходиться в допустимих межах, тобто компанія має можливість виконувати всі свої фінансові зобов'язання.

Показники рентабельності це ключові індикатори ефективності діяльності підприємства, оскільки вони відображають фактори, що впливають на формування прибутку. Їхній аналіз є важливим елементом оцінки фінансового стану та порівняльного аналізу діяльності компанії. Оцінка рентабельності ПрАТ «Оболонь» наведена у таблиці 2.9.

Аналіз фінансових коефіцієнтів, розрахованих, дозволяє зробити важливі висновки щодо ефективності діяльності підприємства. Рентабельність власного капіталу демонструє суттєвий прогрес: з негативного значення - 33,32% у 2021 році вона досягла 88,91% у 2023 році. Це вказує на те, що підприємство ефективно використовує власний капітал для отримання прибутку.

Таблиця 2.9 - Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення, 2022/2021		Відхилення, 2023/2022	
	2 021	2 022	2 023	+/-	%	+/-	%
Чистий фінансовий результат: прибуток	-111 966,00	1 197 966,00	1 831 590,00	1 309 932,00	-10,70	633 624,00	1,53
Чистий дохід від реалізації продукції	5 909 426,00	8 661 928,00	10 763 029,00	2 752 502,00	1,47	2 101 101,00	1,24
Собівартість реалізованої продукції	4 915 830,00	6 030 487,00	7 398 205,00	1 114 657,00	1,23	1 367 718,00	1,23

Продовження таблиці 2.9

Власний капітал, тис. грн	3 361 607,00	2 163 641,00	2 059 728,00	-1 197 966,00	0,64	-103 913,00	0,95
Валовий прибуток	993 959,00	2 631 441,00	3 364 824,00	1 637 482,00	2,65	733 383,00	1,28
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток	19 456,00	1 693 084,00	2 197 853,00	1 673 628,00	87,02	504 769,00	1,30
Рентабельність власного капіталу, %	-33,32	55,36	88,91	-	-	-	-
Рентабельність продажу, %	-18,94	13,83	17,02	-	-	-	-
Рентабельність продукції, %	20,22	43,63	45,49	-	-	-	-
Рентабельність операційної діяльності, %	0,33	19,54	20,43	-	-	-	-
Рівень валового прибутку, %	16,82	30,38	31,26	-	-	-	-

Розроблено на основі [31,33]

Рентабельність продажу також зросла з -18,94% у 2021 році до 17,02% у 2023 році, що свідчить про ефективність збуту продукції та зниження витрат на одиницю доходу. Рентабельність продукції продемонструвала позитивну динаміку, підвищившись із 20,22% у 2021 році до 45,49% у 2023 році, що є показником ефективного управління виробничими витратами.

Рентабельність операційної діяльності зросла з 0,33% у 2021 році до 20,43% у 2023 році, що свідчить про покращення управління операційними процесами. Рівень валового прибутку піднявся з 16,82% до 31,26%, що є свідченням збільшення маржинальності продукції.

Ці показники підтверджують ефективність стратегії підприємства щодо збільшення доходів і зменшення витрат, однак для підтримки позитивної динаміки необхідно посилити контроль за собівартістю, розширювати канали збуту та впроваджувати сучасні інструменти управління, такі як CRM-системи з AI.

ПрАТ "Оболонь" значно покращило свої фінансові та операційні показники у 2022–2023 роках. Зростання доходів, покращення рентабельності та оптимізація витрат свідчать про ефективне управління ресурсами та адаптацію до змін ринкового середовища. Проте залишаються певні виклики, такі як необхідність модернізації основних засобів, оптимізації витрат на збут і підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю. Для забезпечення подальшого розвитку підприємству слід активніше використовувати інноваційні підходи, спрямовані на покращення операційної ефективності та стійкість у конкурентному середовищі.

Загалом, аналіз фінансових результатів ПрАТ "Оболонь" свідчить про стабільний розвиток підприємства. Зростання чистого доходу від реалізації, збільшення валового прибутку та розширення активів компанії підтверджують успішність її виробничо-комерційної діяльності.

2.2 Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства

Організація збуту продукції ПрАТ «Оболонь» має свої унікальні аспекти. В структурі підприємства функціонують кілька ключових відділів, що займаються збутом: відділ продажів, відділ дистрибуції та експортний відділ. Однак, сучасна ринкова ситуація диктує необхідність ефективної координації між цими підрозділами. Відсутність єдиної стратегії, яка об'єднує всі збутові процеси, може обмежити здатність компанії швидко реагувати на зміни в ринкових умовах і уподобаннях споживачів.

Управління збутом та збутовою політикою в ПрАТ «Оболонь» розподіляється таким чином:

1. Заступник директора з маркетингу та продажів відіграє основну роль у формуванні та реалізації збутової політики. Він відповідає за аналіз ринкових тенденцій, розробку маркетингових стратегій і встановлення довгострокових цілей відділу продажів.

2. Відділ продажів – займається безпосереднім збутом продукції, втілює стратегії, розроблені маркетинговим відділом, та здійснює щоденне управління продажами.

3. Експортний відділ – спеціалізується на просуванні продукції на міжнародні ринки, здійснює адаптацію продуктів до іноземних стандартів та веде переговори з іноземними партнерами.

4. Відділ маркетингу – розробляє маркетингові кампанії, які спрямовані на стимулювання збуту та підвищення впізнаваності бренду.

5. Бухгалтерія – відповідає за облік фінансових та статистичних звітів, перевіряючи їх відповідність первинним документам.

6. Юридичний відділ – забезпечує укладання договорів з постачальниками та покупцями на вигідних для підприємства умовах.

ПрАТ «Оболонь» використовує модель вертикальної маркетингової системи, яка забезпечує координацію дій усіх учасників дистрибуції для ефективного розподілу продукції. Самостійність служби збуту надає можливість оперативно реагувати на зміни ринку та забезпечувати високу конкурентоспроможність компанії. Також слід зазначити, що за останні роки підприємство значно збільшило інвестиції у збутову діяльність, що сприяє підвищенню ефективності продажів.

З 2022 року спостерігається суттєве зростання витрат на збут. Динаміка витрат свідчить про зростання на 74,44%, що підкреслює значні фінансові ресурси, які підприємство витрачає на досягнення планових обсягів продажів.

Разом з тим виручка від реалізації збільшувалася меншими темпами, протягом аналізованого періоду вона зросла на 54,83%.

Аналізуючи чистий дохід від реалізації продукції по регіонам продажів, який наведений в таблиці 2.10, можемо сказати що протягом 2020–2022 років загальний обсяг реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» суттєво зріс, Найвагоміший внесок у це зростання забезпечили Дніпро, також значний приріст обсягів реалізації було зафіксовано в Одесі.

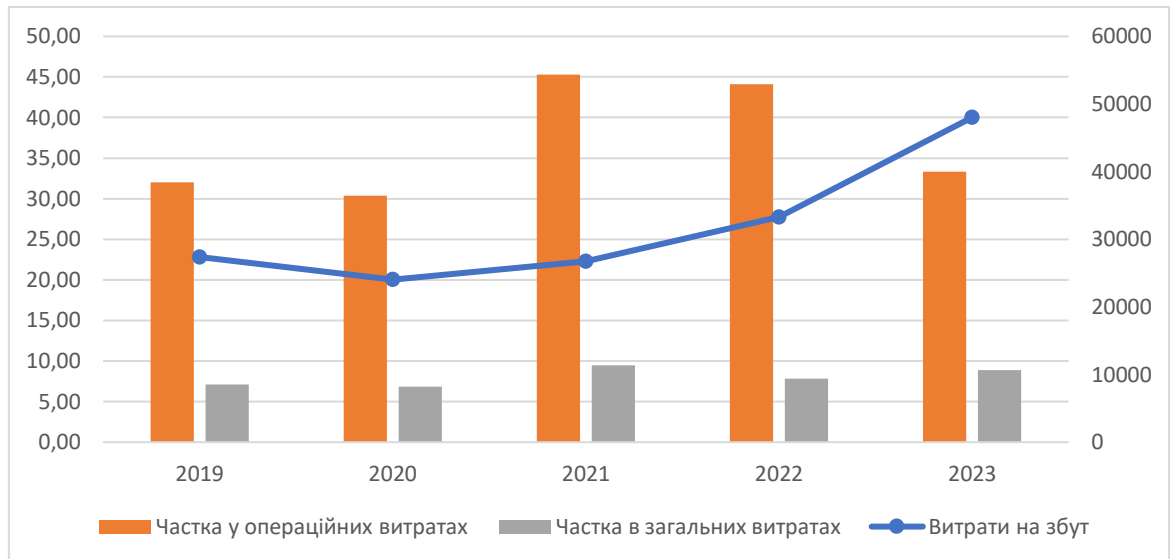


Рисунок 2.2. - Динаміка витрат на збут підприємства ПрАТ «Оболонь» у 2019-2023 рр., тис. грн.

Розроблено на основі [33]

Таблиця 2.10 - Збут продукції за містами та регіонами за 2020 – 2022 рр., тис. грн.

Місто	Період			Відхилення 2022/2021		Відхилення 2021/2020	
	2020	2021	2022	Абсолютне	%	Абсолютне	%
Львів	327 890	384 113	571 687	187 574	1,49	56 223	1,17
Рівне	377 073	295 471	277 182	-18 289	0,94	-81 602	0,78
Одеса	628 455	525 939	857 531	331 592	1,63	-102 516	0,84
Дніпро	1 245 981	1 705 460	2 597 712	892 252	1,52	459 479	1,37
Полтава	450 848	391 204	481 170	89 966	1,23	-59 644	0,87
Київ	781 744	1 077 997	1 647 239	569 242	1,53	296 253	1,38
Загальний	3 811 991	4 380 184	6 432 521	2 052 337	1,47	568 193	1,15

Розроблено на основі [31]

Найбільш позитивний вплив на загальні продажі мали структурні підрозділи у м. Дніпро (38%), Києві (24%) та реалізація продукції у країнах Європи (14%). У той же час, у регіональних представництвах м. Рівне та в

країнах Африки зафіксовано зменшення продажів на 7,2% і 12,2% відповідно, що є винятком на фоні загальної позитивної динаміки.

Логістична система підприємства зазнає значних непродуктивних втрат. Серед іншого, ПрАТ «Оболонь» стикається зі значними періодами обороту запасів та їх невисокою оборотністю, а також із тривалими часовими витратами на доставку товарів до споживачів, що вимагає значних фінансових інвестицій в зберігання запасів. Як видно, найбільшою проблемою є значні витрати на підтримку збутових операцій, які щороку лише зростають, що безпосередньо впливає на кінцеві фінансові результати компанії.

Підприємство використовує прямий канал збуту та 25 партнерів-дистриб'юторів, тобто на підприємстві використовуються одночасно однорівневий та дворівневий канали збуту. Дистриб'юторська система співпраці підприємства характерна як для внутрішнього ринку (офіційні дистриб'ютори по Україні), так і для зовнішнього ринку.

Перший канал збуту ПрАТ «Оболонь» використовує на умовах оптової торгівлі, а другий – на умовах роздрібною та оптовою торгівлі. Дистриб'ютори укладають угоди з торговими компаніями, взявши на себе зобов'язання контролювати рівень роздрібних цін, здійснювати продажі та забезпечувати своєчасне перерахування коштів. Вони також відповідають за координацію асортименту продукції та проведення маркетингових досліджень для аналізу ринкової кон'юнктури.

ПрАТ «Оболонь» застосовує систему різних знижок дистриб'юторам, наприклад надає знижки за придбання певної кількості одиниць товару або знижки на певну суму, знижки за передоплату товару, знижки роздрібним організаціям як заохочувальний елемент для просування товару тощо. Застосування таких знижок має стимулюючий вплив на збут. У кожному конкретному випадку рішення про надання знижок приймається після детального аналізу платоспроможності та фінансового стану партнера.

Порівняльний аналіз ефективності каналів збуту — спрямований на визначення найбільш прибуткових каналів реалізації продукції. Умовно було виокремлено три основні канали збуту:

- власна дистрибуція.
- збут через дистриб'юторів.
- інтернет-продажі.

Аналіз каналів показує, що:

Власна дистрибуція забезпечує основний обсяг продажів та максимальний дохід завдяки прямому контролю над процесами. Проте цей канал вимагає значних витрат на логістику та підтримку операційної ефективності.

Збут через дистриб'юторів демонструє стабільний обсяг реалізації продукції, однак маржа нижча через залежність від умов співпраці з дистриб'юторами.

Інтернет-продажі є найдинамічнішим каналом, який швидко зростає, хоча його частка у загальних доходах компанії поки що є незначною. Цей канал потребує додаткових інвестицій у розвиток.

Для оцінки ефективності збутової діяльності підприємства важливо правильно підібрати показники за якими можна буде в числовому відображенні надати характеристику та оцінку системі збуту на підприємстві. Ефективність збутової діяльності підприємства є одним з ключових факторів його успіху. Комплексна оцінка цього аспекту передбачає аналіз широкого спектру показників, що відображають різні аспекти функціонування збутового підрозділу.

До числа найбільш інформативних показників належать:

Фінансові показники: обсяг збуту (чистий дохід від реалізації продукції), собівартість реалізованої продукції, чистий прибуток від реалізації, рентабельність продукції. Ці показники дозволяють оцінити фінансові результати збутової діяльності, визначити рівень прибутковості та ефективність використання ресурсів.

Показники управління запасами: середні товарні запаси, коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів, товарооборачуваність. За допомогою цих показників оцінюється ефективність управління товарними запасами, мінімізація витрат на їх зберігання та забезпечення безперебійності постачання.

Показники ефективності використання ресурсів: обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на 1 м² збутової площі, обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на одного співробітника, який відповідає за збут, фонд оплати праці збутового персоналу, питома вага фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства. Ці показники дозволяють оцінити ефективність використання фізичних ресурсів, трудових ресурсів та фінансових ресурсів, що виділяються на збут.

Показники якості збуту: частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси. Цей показник дозволяє оцінити ефективність прогнозування попиту та рівень втрат від нереалізованої продукції.

- систематичний розрахунок і аналіз зазначених показників дозволяє:
- ідентифікувати сильні та слабкі сторони збутової діяльності.
- оцінити ефективність роботи збутового персоналу.
- оптимізувати витрати на збут.
- приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку збутової діяльності.
- підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, система ключових показників ефективності збуту є необхідним інструментом для управління збутовою діяльністю підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Комплексний підхід до оцінки ефективності збутової діяльності, заснований на аналізі широкого спектру показників, дозволяє підприємству виявити резерви для зростання, підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток.

Показники ефективності управління збутовою політикою ПрАТ «Оболонь» наведено у таблиці 2.10

Таблиця 2.10 - Показники ефективності управління збутовою політикою ПрАТ «Оболонь» за 2019-2023 р.

№	Показник	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.
		2019	2020	2021	2022	2023	
1	Частка ринку за обсягом продажу, %	4,65	4,71	2,11	4,56	6,02	1,37
2	Питома вага чисельності працівників, які займаються збутом, %	2,8	2,8	2,9	3,5	3,4	0,6
3	Коефіцієнт оборотності товарних запасів, грн.	7,89	34,99	24,74	36,43	31,24	23,35
4	Тривалість обороту товарних запасів, дні	45,60	10,29	14,55	9,88	11,52	-34,08
5	Частка збутових витрат по відношенню до витрат операційної діяльності, %	31,99	30,38	45,30	44,13	33,36	1,37
6	Частка збутових витрат по відношенню до обсягу реалізованої продукції, %	0,09	0,09	0,10	0,08	0,10	0,01
7	Рентабельність продукції, %	-3,86	4,54	0,30	1,40	3,98	7,84
8	Рентабельність продажів, %	-3,79	4,57	0,26	1,21	3,33	7,12
9	Співвідношення збутових витрат і обсягу продажу	0,09	0,09	0,10	0,08	0,10	0,01
10	Норма прибутку на вкладений капітал у вигляді збутових витрат, грн.	-3,28	0,63	13,26	1,97	0,80	4,08

Розроблено на основі [31,33]

Аналізуючи показники ефективності управління збутовою політикою підприємства протягом 2019-2023 років, можна відзначити динаміку в ключових аспектах її операцій. Частка ринку за обсягом продажу показує коливання, зі спадом у 2021 році до 2,11% і значним зростанням до 6,02% у 2023 році, що свідчить про відновлення позицій підприємства на ринку.

Чисельність працівників, які займаються збутом, також зросла з 2,8% у 2019 році до 3,5% у 2022 році, що може вказувати на збільшення фокусу на збутовій діяльності. Коефіцієнт оборотності товарних запасів значно збільшився у 2020 році, але потім стабілізувався, що свідчить про покращення управління запасами. Тривалість обороту товарних запасів зменшилася з 45,60 днів у 2019 році до приблизно 10 днів у наступні роки, що позитивно впливає на ліквідність і ефективність операцій підприємства. Частка збутових витрат по відношенню до витрат операційної діяльності значно зросла в 2021 році, але потім знову знизилася, що відображає оптимізацію витрат.

Рентабельність продукції і продажів показала позитивну динаміку з негативних значень у 2019 році до позитивних у 2023 році, що вказує на поліпшення фінансової ефективності збутових операцій. Співвідношення збутових витрат і обсягу продажу стабілізувалося, з невеликими коливаннями, що підтверджує стабільність витрат у збутовій діяльності.

Таблиця 2.11 Пріоритетні напрями ПрАТ «Оболонь»

Категорія/група	А	В	С
Товарні позиції	Продукція з найбільшим обсягом продажів і маржинальним прибутком - пиво	Продукція з середнім обсягом продажів і маржинальним прибутком - безалкогольні напої	Продукція з найменшим обсягом продажів і маржинальним прибутком - лімітовані серії або сезонні продукти
Клієнти	Крупні оптові покупці, мережі супермаркетів, які забезпечують найбільший обсяг продажів	Середні за розміром клієнти, такі як невеликі роздрібні магазини	Дрібні клієнти, індивідуальні споживачі
Канали збуту	Власна мережа дистрибуції, яка забезпечує найбільший обсяг продажів	Збут через мережі дистриб'юторів	Інтернет-продажі, експорт

(Розроблено автором)

Загалом, динаміка показників відображає зусилля підприємства щодо оптимізації своєї збутової діяльності, покращення управління запасами і ефективності продажів, що в кінцевому підсумку призводить до збільшення рентабельності та частки ринку.

Також для оцінки ефективності системи управління збутом продукції можна провести аналіз та надати опис по пріоритетним напрямам

Товарні позиції:

Група А: Продукція, яка приносить найбільший прибуток і має високі обсяги продажів, є основою бізнесу. Ці товари слід підтримувати на найвищому рівні якості та забезпечувати їх постійне постачання. Варто також розглядати ризики надмірної залежності від обмеженої кількості товарних позицій і працювати над диверсифікацією.

Група В: Ці товари потребують аналізу, щоб виявити можливості для збільшення обсягів продажів або підвищення маржинальності. Можливо, варто переглянути маркетингову стратегію для цієї групи.

Група С: Якщо ці товари займають багато ресурсів, але приносять мало прибутку, слід оцінити доцільність їх подальшого виробництва або розглянути їх як елемент іміджевого чи сезонного портфеля.

Клієнти:

Група А: Крупні клієнти забезпечують основний дохід. Компанії важливо підтримувати з ними стабільні партнерські відносини, водночас мінімізуючи залежність через диверсифікацію клієнтської бази.

Група В: Розширення співпраці з середніми клієнтами може створити нові можливості. Наприклад, розвиток лояльності, запровадження спеціальних програм або стимулювання їх зростання до групи А.

Група С: Ця група є найменш значущою з точки зору обсягів продажів, але її не варто ігнорувати. Можливо, клієнтів цієї групи варто заохочувати до збільшення обсягів закупівель через промоції чи бонуси.

Канали збуту:

Група А: Власна мережа дистрибуції є найважливішим каналом. Слід забезпечити її ефективність, оптимізувати витрати та покращити контроль логістичних процесів.

Група В: Дистриб'ютори можуть бути вигідними партнерами, але важливо уникати надмірної залежності від них. Розумний баланс між контролем і довірою до цього каналу забезпечить стабільність продажів.

Група С: Інтернет-продажі та експорт мають потенціал зростання. Інвестиції в розвиток цих каналів можуть створити нові джерела доходу, особливо на тлі глобальних тенденцій цифровізації.

Щоб оцінити загальну ситуацію використаємо аналіз коефіцієнта конверсії.

Коефіцієнт конверсії є важливим числовим показником, який характеризує співвідношення між витратами на збут і отриманим чистим доходом від реалізації. Для розрахунку використовувалася формула:

$$\text{Коефіцієнт конверсії} = \text{Чистий дохід від реалізації} / \text{Витрати на збут}$$

Згідно з фінансовими даними за 2023 рік, чистий дохід від реалізації продукції становив 10,763 млн грн, тоді як витрати на збут склали 0,671 млн грн. Розрахунок коефіцієнта конверсії має такий вигляд:

$$\text{Коефіцієнт конверсії} = 10,763 / 0,671 \approx 16,04$$

Отриманий показник свідчить, що кожна гривня, витрачена на збут, приносить компанії 16,04 грн доходу. Це свідчить про високий рівень ефективності управління збутовими витратами, що дозволяє максимізувати фінансові результати при порівняно невеликих витратах.

Загалом, ПрАТ «Оболонь» володіє ефективною і прибутковою системою збуту, яка добре структурована та сприяє зростанню прибутків підприємства. Проте, незважаючи на очевидні переваги цієї системи, існують також і

недоліки. Для підвищення загальної ефективності збутової діяльності ПрАТ "Оболонь" доцільно збільшити частку інтернет-продажів, що дозволить досягти вищої маржі завдяки прямому контакту з кінцевими споживачами. Одночасно необхідно оптимізувати витрати на власну дистрибуцію, підтримуючи її конкурентоспроможність.

Проведений аналіз підтверджує ефективність збутової системи. Зокрема, високий коефіцієнт конверсії свідчить про раціональне управління витратами на збут. Разом з тим, подальше вдосконалення системи збуту може бути досягнуте через диверсифікацію каналів реалізації, особливо шляхом активного розвитку інтернет-продажів та вдосконалення цього напрямку, що відповідає сучасним тенденціям у галузі.

2.3 Оцінка існуючої системи управління збутом продукції на підприємстві

На сучасному етапі функціонування різних суб'єктів господарювання зважаючи на їх розмір (великі, середні, малі) у процесі того як вони встановились та вижили на ринку важливу роль займають покупці та замовники. Для того, щоб зберегти їх замовлення слід в більшості випадків укладати договори на здійснення постачання, який призведе до того, що буде отримано нульовий прибуток або непокритий збиток у процесі укладання наступного договору та з тим, що буде закладено прибуток під замовлення. В свою чергу управлінські працівники мають залучати нових покупців, шляхом зростання рівня якості та конкурентоспроможності продукції, а також мають сформувати та відкрити заходи, які пов'язані із стимулювання збуту, наприклад рекламна діяльність.

Інформація, що використовується в системі управління витратами ПрАТ «Оболонь», відповідає наступним критеріям:

Актуальність: дані надаються одразу після завершення відповідного періоду.

Достатність: обсяг інформації формується з урахуванням принципу необхідності та достатності.

Зручність: дані подаються у простій і зрозумілій формі.

Регулярність: інформація надається систематично, що дозволяє відстежувати зміни та аналізувати динаміку.

Попередній аналіз: здійснюється порівняння запланованих і фактичних показників, аналізуються відхилення та виявляються випадки перевищення нормативів.

Взаємозв'язок звітів: звітність різних управлінських рівнів узгоджена, підсумкові дані нижчих рівнів включаються до звітів вищого рівня як окремі складові. **Відповідність відповідальності:** звіти менеджерів відповідають їхній зоні відповідальності та рішень у конкретних напрямках.

Для утримання клієнтів доцільно впроваджувати програми лояльності, забезпечуючи їхню економічну вигідність та уникаючи збитків від пов'язаних операцій. Життєвий цикл бізнесу включає етапи, що безпосередньо впливають на співвідношення витрат на реалізацію та фінансові результати від основної діяльності, як проілюстровано на рисунку 2.3.

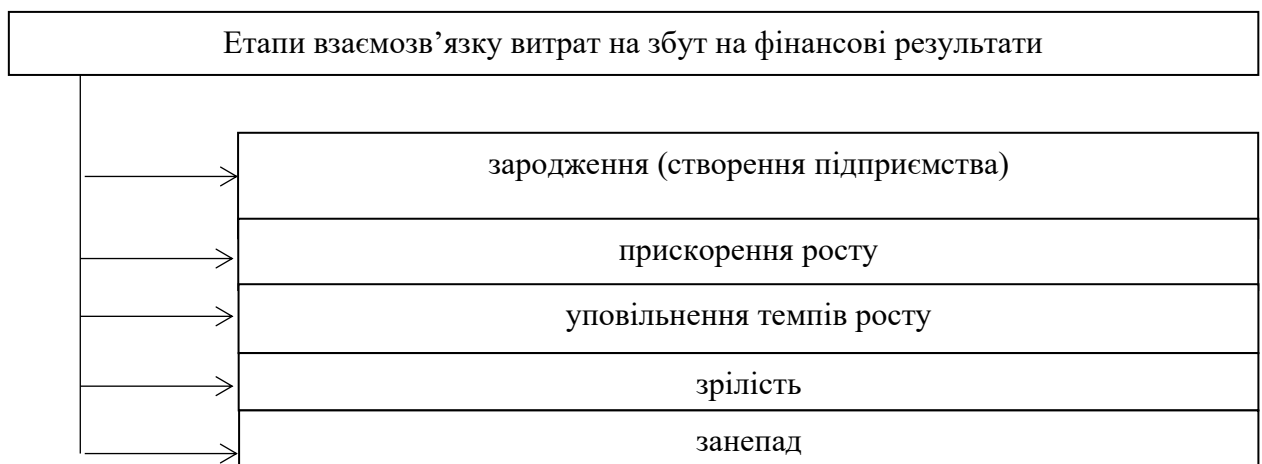


Рисунок 2.3. - Етапи взаємозв'язку витрат на збут на фінансових результатах

Для першого етапу розвитку підприємства характерні певні особливості, які зумовлені загальною метою – виживання на ринку. На цьому етапі підприємство вперше стикається з низкою викликів і завдань, які потребують стратегічного підходу та належного управління. Основною метою на початковому етапі є вихід на ринок, що супроводжується подоланням численних бар'єрів, пов'язаних з конкуренцією, регуляторними вимогами, економічними умовами та іншими факторами. Підприємству необхідно знайти свою нішу, сформувати свою базу клієнтів і закріпитися на ринку. Це потребує ефективного поєднання різних складових процесу виробництва, зокрема управління асортиментом продукції, контролю витрат і управління збутом. Важливим аспектом є оптимізація асортиментних груп, оскільки надмірно широкий асортимент може призвести до збільшення витрат, тоді як надмірно вузький асортимент може обмежити можливості зростання підприємства.

З огляду на те, що збут на початковому етапі є ключовим фактором успіху, особливу увагу слід приділяти контролю витрат на збут. Зазвичай, на цьому етапі спостерігається тенденція до зростання витрат, пов'язаних із просуванням продукції, логістикою, рекламою та іншими елементами збутової діяльності. Підприємству необхідно ретельно планувати ці витрати, щоб не перевищити свої можливості і при цьому забезпечити достатній рівень присутності на ринку. Водночас, стратегія на цьому етапі має бути спрямована на максимізацію прибутку, що дозволить підприємству досягти своїх головних цілей – закріпитися на ринку, подолати вхідні бар'єри та створити умови для подальшого зростання.

На другому етапі розвитку підприємства спостерігаються зміни в стратегії управління та управлінських підходах. На цьому етапі підприємство вже досягло певного рівня стабільності на ринку і його головна мета полягає у досягненні короткострокових прибутків та прискореного зростання. Організація праці та управління виробничими процесами мають бути спрямовані на підвищення ефективності та прибутковості. На цьому етапі важливо ретельно планувати прибутки та розробити механізми, які дозволять

підприємству відповідати на зростаючу конкуренцію з боку інших суб'єктів ринку. Це включає як адаптацію стратегії до змін у ринкових умовах, так і підвищення стимулів для персоналу з метою збільшення продуктивності та якості роботи. Крім того, підприємству необхідно враховувати агресивність стратегії конкурентів та розробляти ефективні підходи для протидії їхнім діям.

Рекламні витрати на другому етапі також відіграють важливу роль у підтримці прискореного зростання. В більшості випадків спостерігається тенденція до збільшення рекламних витрат, оскільки підприємство прагне залучити нових клієнтів, збільшити впізнаваність свого бренду та посилити свою присутність на ринку. Ефективна рекламна стратегія дозволяє підприємству швидше досягати своїх цілей, що, у свою чергу, сприяє збільшенню прибутків і подальшому розширенню діяльності.

Третій етап розвитку підприємства характеризується уповільненням темпів зростання та переходом до стабілізації і систематизації всіх аспектів діяльності. Головним завданням на цьому етапі є забезпечення збалансованого росту, який дозволить підприємству утримувати свої позиції на ринку та продовжувати розвиватися без ризику перевантаження ресурсів. Важливим аспектом є формування індивідуального іміджу компанії, який стане основою для подальшого розвитку. Імідж підприємства має бути тісно пов'язаний з його цінностями, продукцією та репутацією на ринку, що дозволить йому виділятися серед конкурентів і зміцнювати свою позицію.

Основними завданнями на цьому етапі є впровадження новітніх технологічних процесів, що дозволяють підвищити продуктивність та ефективність виробництва, а також забезпечити стійкість до змін у зовнішньому середовищі. Важливим є також підвищення рівня організації праці, що дозволить підприємству зберігати конкурентоспроможність на ринку. Слід зазначити, що на цьому етапі підприємство стикається з подоланням останніх бар'єрів для виходу на нові ринки або розширення своєї діяльності. Заключним етапом є завершення формування кадрової системи, яка має забезпечити належний рівень кваліфікації та професіоналізму працівників.

Крім того, на цьому етапі важливо почати оновлення технічної бази, що дозволить підприємству залишатися інноваційним та ефективним.

Однією з важливих характеристик третього етапу є тенденція до зниження рівня рентабельності. Це природний процес, оскільки підприємство досягло певного рівня стабільності, і його темпи зростання уповільнюються. Однак, для забезпечення довготривалого успіху, підприємству важливо постійно працювати над підвищенням ефективності своєї діяльності, зокрема шляхом впровадження інновацій, підвищення якості продукції та вдосконалення управлінських процесів.

Слід відмітити, що при даних умов головною метою має стати скорочення витрат на збут. Для четвертого етапу характерне забезпечення стабільного рівня, його збереженням на досягнутих рівнях розвитку на більш довгий період. Для даного етапу нормальним є тенденція скороти розмір витрат на збут. На п'ятому етапі відбувається занепад, які направлений на, щоб оновити присутні функції суб'єкта господарювання. Зростання має забезпечуватися за рахунок колективізму. До головних завдань відносять омолодження у сфері, яка відповідає на організацію праці.

ПрАТ "Оболонь" використовує диверсифіковану систему каналів збуту, що включає власну дистрибуцію, співпрацю з дистриб'юторами та інтернет-продажі. Такий підхід дозволяє досягати максимального покриття ринку та мінімізувати ризики залежності від одного каналу. Основний обсяг продажів забезпечується власною дистрибуцією, яка гарантує прямий контроль над процесами. Дистриб'ютори підтримують стабільність збуту, але вимагають ретельного управління умовами співпраці. Інтернет-продажі, хоча й демонструють найдинамічніше зростання, поки що мають незначну частку в загальній структурі реалізації.

Кожен із каналів має свої плюси і мінуси. Власна дистрибуція забезпечує найвищу маржу, але пов'язана зі значними витратами на логістику. Дистриб'ютори дозволяють знизити логістичне навантаження, проте знижують рівень контролю над кінцевим споживачем. Інтернет-продажі

потребують активного розвитку для підвищення частки в загальних доходах, оскільки вони забезпечують прямий контакт з кінцевим споживачем і вищу маржу.

Для відображення актуальної інформації та організації збуту в цифровому просторі через інтернет магазин, ПрАТ «Оболонь» створило власний сайт та інтернет магазин.

Власний веб-сайт підприємства відзначається високим рівнем функціональності та адаптації до вимог пошукових систем. Функціональність та оптимізація сайту включають ряд важливих елементів: набір взаємопов'язаних сторінок із єдиним дизайном, багаторівневу структуру (два чи три рівні), наявність карти сайту та конфігураційного файлу robots.txt. Контент розроблено з урахуванням SEO-вимог, що забезпечує ефективність у пошуковій видачі. Додатково сайт оснащено зручними формами для взаємодії з користувачами, такими як звернення до фахівця, відправка повідомлення чи зворотний зв'язок, а також зрозумілим інтерфейсом, що сприяє комфортному користуванню. Варто зазначити, що сайт містить значну кількість ресурсомістких елементів, таких як плагіни, скрипти та інші інтерактивні функції. Це може створювати труднощі при завантаженні та використанні сайту на мобільних пристроях, впливаючи на зручність для користувачів.

В 2023 році підприємство змінило дизайн сайту та модернізувало його. На рис. 2.4 наведена головна сторінка сайту.



Рисунок 2.4. - Головна сторінка на сайті ПрАТ «Оболонь» [31]

Але з недоліків залишилось відсутність персоналізації комунікації з покупцями (персональний помічник або ж чат бот). Йому можна задати будь-яке питання. Де може відповідати оператор або інтегрована система AI х використанням стандартизованих шаблонів-скриптів. Наявність зворотного зв'язку у вигляді чату з реалічним оператором значно покращує управління збутом, адже вона забезпечує миттєву підтримку клієнтів, дозволяючи швидко вирішувати їхні запитання та проблеми. Це підвищує задоволеність клієнтів та їхню вірогідність до повторних покупок. Крім того, оперативне отримання відгуків споживачів дозволяє компанії швидше реагувати на ринкові зміни та адаптувати продукцію відповідно до потреб споживачів, що може сприяти зростанню продажів.

Сайт не інтегровано з власним онлайн-магазином компанії, але на сайті та в інтернет магазині представлено весь асортимент продукції. Завдяки цьому відвідувачі можуть ознайомитися з товарами, переглянути їхній склад, отримати дані про калорійність та умови зберігання. Такий формат підвищує рівень довіри споживачів, адже вся необхідна інформація про продукцію доступна у відкритому доступі. Це створює враження прозорості та відкритості діяльності ПрАТ «Оболонь», сприяючи зміцненню репутації компанії серед клієнтів..

Споживач може обрати різні варіанти оплати: карткою або при отриманні товару. Послуги безкоштовної доставки при замовленні на певну суму немає. Зручність оплати збільшує задоволеність клієнтів і потенційно підвищує обсяги продажів. Водночас, відсутність безкоштовної доставки може бути перешкодою для деяких покупців, особливо в електронній торгівлі, де конкуренти можуть пропонувати цю послугу. Також зазвичай покупці воліють обрати товару на суму, що дозволяє безкоштовну доставку, тому її наявність стимулювала б збут.

Доставка здійснюється операторами ТОВ «Нова пошта» та ДП «Укрпошта». Для контролю підприємство використовує спеціалізовані сервіси, створені цими компаніями. Ці сервіси дозволяють створювати

декларації, слідкувати за вантажем, перенаправляти його на інші відділення, інформувати клієнтів про надходження його товару. Автоматизація через цифрові інструменти також допомагає виявляти і усувати затримки та інші проблеми у логістичних операціях, що сприяє більшій ефективності і зниженню витрат.

Окрема сторінка присвячена знижкам та акціям. Сторінка з акціями і знижками допомагає привернути увагу покупців і спонукає їх до покупки, що є важливим аспектом стимулювання продажів.

Сайт ПрАТ «Оболонь» включає персональний кабінет для покупців, який дозволяє управляти особистими даними та слідкувати за станом замовлень. Для доступу необхідно ввести логін і пароль. Це створює зручність для користувачів та може підвищити їхню лояльність, забезпечуючи легкий доступ до інформації про замовлення та особисті дані. Персональний кабінет на сайті ПрАТ «Оболонь» включає такі функції, як перегляд поточних замовлень, історію замовлень, особисті дані, кошик, контакти, підписки та вихід з системи. Це дозволяє клієнтам керувати своїми покупками та контактною інформацією ефективно та зручно, що сприяє підвищенню збуту продукції через підтримку високого рівня задоволеності клієнтів. Наявність інструментів для керування особистими даними та замовленнями може спонукати покупців частіше відвідувати сайт і здійснювати повторні покупки, збільшуючи тим самим обсяги продажів компанії.

Доцільно спрямувати зусилля на розвиток інтернет-продажів, які відповідають сучасним тенденціям ринку. Також варто оцінити витрати на власну дистрибуцію з метою зниження логістичного навантаження та підвищення загальної рентабельності.

Сайт якісно оформлений та але не досить добре наповнений інформацією англійською мовою. У розділі для партнерів та інвесторів немає даних про фінансову звітність та презентаційних матеріалів о підприємстві. Недостатня інформація англійською мовою та відсутність важливих даних для партнерів і інвесторів можуть суттєво вплинути на управління збутом. Для

залучення міжнародних клієнтів і партнерів необхідно мати багатомовний контент, який висвітлює деталі про продукцію, фінансовий стан та стратегічні переваги компанії. Відсутність цієї інформації може обмежити можливості розширення ринків та підвищити ризики непорозумінь із потенційними іноземними інвесторами чи дистриб'юторами, що згодом впливає на ефективність збуту і загальну конкурентоспроможність підприємства на міжнародному рівні.

ПрАТ «Оболонь» активно використовує контекстну рекламу, налаштовану через пошукову платформу Google. Цей інструмент регулярно оптимізується, що дозволяє досягати стабільних результатів. Ефективність такого виду реклами легко оцінити, оскільки значна частина клієнтів знаходить компанію саме завдяки цьому каналу. Варто підкреслити, що підприємство приділяє особливу увагу розвитку цього напрямку для підвищення обсягів продажів.

Підприємство має аккаунти в різних соціальних мережах, таких як: Facebook [70], Instagram [71], YouTube [72]. Управління системою збуту через інтернет продажі включає кілька ключових стратегій:

1. Промоція продукції. Регулярне розміщення якісного контенту про нові продукти, спеціальні пропозиції та акції, що стимулює інтерес і покупки.
2. Взаємодія з клієнтами. Активне спілкування з підписниками, відповіді на запитання та коментарі, що підтримує високий рівень задоволеності клієнтів і сприяє їхній лояльності.
3. Аналітика і зворотній зв'язок. Використання інструментів соціальних мереж для аналізу ефективності кампаній та збору даних про реакції і переваги аудиторії.
4. Таргетована реклама. Використання рекламних інструментів соціальних мереж для досягнення цільової аудиторії з високою точністю, що дозволяє оптимізувати витрати на рекламу та підвищити її ефективність.

Ці стратегії допомагають не лише підтримувати постійний зв'язок з клієнтами, але й адаптувати пропозиції відповідно до їхніх потреб і вподобань.

Аккаунти ведуться українською мовою, що відповідає нормам законодавства, але прийнята міжнародна Англійська мова відсутня у дописах. У рекламній інформації є посилання на Інтернет-магазин підприємства.

Наявність власних сторінок на спеціалізованих торговельних платформах як Prom.ua та Rozetka та інших забезпечує ПрАТ «Оболонь» додаткові канали збуту, які розширюють ринковий охоплення та збільшують доступність продукції для широкого кола споживачів. Це дозволяє компанії ефективно управляти збутом, забезпечувати стабільний потік доходів, та швидко реагувати на зміни попиту на ринку. Крім того, розміщення на популярних майданчиках підвищує довіру до бренду, оскільки ці платформи зазвичай мають високі стандарти якості обслуговування.

Для аналітики даних використовується система Google Analytics, яка дозволяє вести детальний облік взаємодій з клієнтами.. Наприклад, якщо клієнт часто купує певний тип продукції, система може автоматично пропонувати у соціальних мережах рекламу схожі товари або спеціальні пропозиції, сприяючи підвищенню продажів. Використання соціальних мереж для аналітики дозволяє виявляти, які пости залучають найбільше уваги і взаємодії, які рекламні кампанії є найефективнішими, і як покращити взаємодію з клієнтами. Наприклад, аналіз коментарів та лайків може вказувати на переваги аудиторії, допомагаючи налаштувати контент під потреби цільової групи.

Також Google Analytics дозволяє аналізувати трафік сайту та поведінку користувачів, зокрема, які сторінки відвідують найчастіше, де вони проводять найбільше часу, і через що вони залишають сайт. Це допомагає вдосконалювати сайт, роблячи його більш зручним і привабливим для користувачів.

Інформація, отримана з різних каналів збуту в цифровому просторі, аналізується разом. Дашборди візуалізації даних дозволяють керувати великими обсягами інформації шляхом узагальнення даних у зрозумілі візуальні формати. Дашборд дає можливість відображати, як різні продукти

продаються у різні часи року, що допомагає виявити сезонні тенденції і планувати збільшення виробництва перед піками попиту. Також можна інтегрувати дані з маркетингових кампаній, щоб бачити, як різні стратегії впливають на продажі. Це дає можливість швидко адаптувати маркетингові та збутові стратегії на основі актуальних даних.

Загалом, спостерігається позитивний тренд, коли виручка зростає швидше за витрати на збут. Це свідчить про покращення ефективності збутових операцій та можливе підвищення прибутковості збутових каналів у цифровому просторі.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство ефективно використовує цифровий простір для підвищення своїх продажів. Сайт підприємства оптимізований і функціональний, хоча і потребує поліпшення мовного наповнення та надання інформації для міжнародних партнерів. Цифрові канали збуту, включно з соціальними мережами та онлайн-маркетплейсами, активно використовуються для залучення клієнтів. Водночас, аналітичні дані свідчать про стабільне зростання виручки при контрольованому збільшенні витрат на збут, що демонструє успішну збутову стратегію в цифровому просторі.

Система збуту продукції ПрАТ «Оболонь» представляє собою інтегровану модель, яка об'єднує різні канали реалізації, спрямовані на максимізацію охоплення ринку та забезпечення ефективності продажів. Основними елементами цієї системи є регіональні представництва, прямі продажі через власну дистрибуцію, співпраця з великими торговельними мережами, розвиток експортного напрямку, а також використання онлайн-каналів реалізації. Завдяки такій багаторівневій структурі підприємство може адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та забезпечувати стабільний приріст. Проведений аналіз свідчить про загальну тенденцію до зростання обсягів реалізації продукції. Існуюча систему збуту представлена на рисунку:

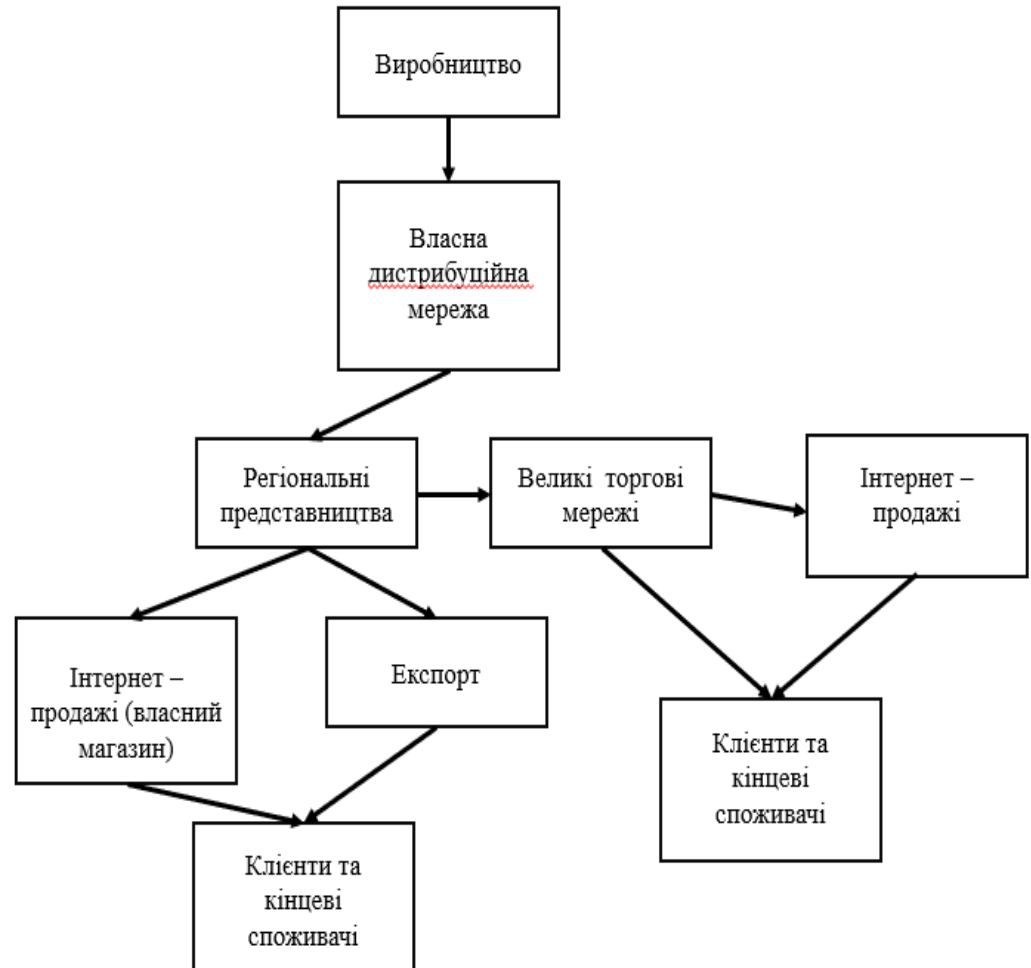


Рис. 2.5 Система збуту продукції

(Розроблено автором)

Система збуту продукції ПрАТ "Оболонь" є комплексним механізмом, що включає кілька рівнів дистрибуції та продажу продукції кінцевому споживачу. Вона побудована на принципах ефективного управління ланцюгом постачання, з урахуванням специфіки ринку та вимог різних споживачів. Основними складовими цієї системи є виробничі потужності, регіональні представництва, канали продажу через торгові мережі, інтернет-ресурси та експорт.

Процес збуту продукції ПрАТ "Оболонь" починається з виробництва, що здійснюється на власних заводах та виробничих потужностях компанії. Це є основним джерелом продукції, яка надходить до дистрибуційних каналів для подальшого продажу. Рішення щодо обсягів виробництва визначаються на

основі прогнозованого попиту та стратегічних цілей компанії, що дозволяє здійснювати ефективне планування та зберігати баланс між виробничими витратами і запитами ринку.

Наступним етапом процесу збуту є внутрішня дистрибуційна мережа компанії. Власні склади та ланцюги доставки служать для розподілу продукції по регіональних представництвах підприємства. ПрАТ "Оболонь" має кілька регіональних представництв в ключових містах України, таких як Київ, Дніпро, Львів, Одеса та Рівне. Це дозволяє забезпечити географічне покриття та швидкий доступ до основних ринків збуту. Регіональні представництва виконують роль посередників між підприємством та кінцевими споживачами або торговими партнерами. Регіональні представництва є важливими елементами системи збуту ПрАТ "Оболонь". Вони займаються розподілом продукції на локальні ринки, організовують процеси зберігання, продажу та доставки до кінцевих споживачів. Кожне з представництв має свою спеціалізацію та обслуговує певні географічні райони, що дозволяє оптимізувати логістику і скорочувати витрати на транспортування продукції. На основі аналізу динаміки продажу в цих регіонах, компанія має можливість коригувати асортимент та ціноутворення, що забезпечує більшу гнучкість на ринку.

Також ПрАТ "Оболонь" активно співпрацює з великими торговими мережами, такими як Metro, Auchan, Fozzy, Silpo, та іншими, що дозволяє значно розширити свою присутність на ринку та збільшити обсяги продажу. Цей канал збуту є надзвичайно важливим для підприємства, оскільки забезпечує стабільний потік продажів завдяки партнерським угодам з найбільшими роздрібними мережами. Через ці канали компанія постачає свою продукцію в супермаркети, що дозволяє їй досягати великої аудиторії кінцевих споживачів.

У відповідь на змінювані умови ринку та розвиток цифрових технологій, ПрАТ "Оболонь" активно розвиває канал інтернет-продажів. Використання електронних платформ для реалізації продукції дозволяє охопити нові

сегменти споживачів, зокрема молодшу аудиторію, яка віддає перевагу зручності онлайн-покупок. Цей канал збуту дозволяє підприємству працювати безпосередньо з кінцевими споживачами, мінімізуючи посередників і знижуючи витрати на логістику.

ПрАТ "Оболонь", також займається експортом продукції, що дозволяє розширювати ринки збуту за межами України. Найбільша частка експорту припадає на країни Європи, де продукція компанії користується попитом завдяки високій якості та унікальним рецептурам. Кожен ринок має свої специфічні вимоги, тому ПрАТ "Оболонь" адаптує свої маркетингові стратегії, враховуючи культурні та споживчі особливості різних регіонів. Розвиток експортних каналів є важливим кроком до глобалізації компанії, що дозволяє збільшити обсяги продажів і підвищити її конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Сегментація ринку є ключовим етапом для оптимізації збуту продукції. ПрАТ «Оболонь» здійснює сегментацію за кількома основними критеріями:

Географічна сегментація – поділ ринку за регіонами, зокрема Україна, країни Європи, Африки та інші міжнародні ринки.

Демографічна сегментація – визначення основних цільових груп споживачів за віком, статтю та рівнем доходу. Основною аудиторією є споживачі середнього віку із середнім та високим рівнем доходів.

Поведінкова сегментація – поділ за споживчими звичками, такими як перевага пива певних сортів (світлого чи темного), газованих напоїв або безалкогольної продукції.

Психографічна сегментація – аналіз мотивації та споживчих цінностей, наприклад, вибір екологічно чистої або преміальної продукції.

Сегментація дозволяє компанії адаптувати асортимент продукції та маркетингову стратегію для кожного сегмента, що сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів. На основі проведеної сегментації було визначено три основні цільові ринки:

Внутрішній ринок України – представлений роздрібними покупцями, великими торговельними мережами та сегментом HoReCa (готелі, ресторани, кафе). Головний акцент зроблено на преміум-сегмент продукції та широке охоплення регіональних представництв.

Європейський ринок – основний фокус на країни Східної та Центральної Європи. Цей сегмент демонструє стабільний приріст завдяки експортній стратегії та зростаючій популярності українського пива.

Інші міжнародні ринки – включають країни Африки та Азії, де попит має високий потенціал, але потребує активної маркетингової підтримки. Для кожного цільового ринку розробляється індивідуальна стратегія, враховуючи специфіку попиту, регуляторні обмеження та споживчі вподобання.

На основі аналізу тенденцій і ринкових умов прогнозується подальше зростання обсягів продажів ПрАТ «Оболонь» на 10–15% щорічно протягом наступних років. Основними драйверами зростання є:

- Активне використання цифрових каналів збуту, зокрема онлайн-платформ;
- Оптимізація витрат і підвищення ефективності виробництва.

Водночас існують ризики, такі як інфляційний тиск, економічна нестабільність у країнах-імпортерах та зростання конкуренції, які потребують адаптації стратегій підприємства. Для мінімізації цих ризиків необхідно посилити маркетингові зусилля, розширити дистрибуційну мережу та інвестувати в інноваційні технології.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження системи управління збутом продукції на ПрАТ "Оболонь" дозволив зробити низку важливих висновків щодо ефективності її функціонування, використання ресурсів та перспектив розвитку.

По-перше, фінансові показники підтверджують високий рівень ефективності збутової діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації значно зріс у 2023 році порівняно з попереднім роком, що свідчить про успішність обраної стратегії збуту. Особливо варто відзначити високий коефіцієнт конверсії, який показує, що кожна гривня, витрачена на збут, приносить понад 16 гривень доходу. Це свідчить про раціональне управління витратами та ефективне використання інструментів збуту, що дозволяє забезпечувати стабільне фінансове зростання компанії.

По-друге, аналіз організаційної структури збуту виявив її диверсифікований характер, який включає власну дистрибуцію, співпрацю з дистриб'юторами та розвиток інтернет-продажів. Такий підхід дозволяє ПрАТ "Оболонь" ефективно адаптуватися до умов ринку, забезпечуючи максимальне покриття споживчої аудиторії. Однак було встановлено, що власна дистрибуція, яка забезпечує найбільший обсяг продажів, супроводжується значними витратами на логістику. Ці витрати можуть стати значним навантаженням для підприємства, особливо в умовах змін ринкової кон'юнктури чи збільшення витрат на енергоносії. Співпраця з дистриб'юторами демонструє стабільність, проте залежність від умов співпраці з посередниками обмежує можливість компанії впливати на кінцеву ціну продукції та її позиціонування.

Інтернет-продажі є найбільш перспективним напрямом, який відповідає сучасним тенденціям цифровізації бізнесу. Вони мають значний потенціал для зростання, оскільки забезпечують прямий контакт із кінцевим споживачем, що дозволяє компанії краще розуміти потреби ринку та оперативно реагувати на зміну уподобань клієнтів. Проте їхня частка в загальному обсязі реалізації залишається недостатньо високою, що свідчить про необхідність додаткових інвестицій у цей напрям, зокрема, в цифрові маркетингові стратегії та створення зручної інфраструктури для онлайн-продажів.

По-третє, ефективність використання ресурсів підприємства перебуває на високому рівні, про що свідчить раціональне співвідношення між доходами

та витратами на збут, оплату праці, матеріальні ресурси та основні засоби. Водночас показник ефективності використання основних засобів (0,51) може бути покращений шляхом підвищення рівня автоматизації збутових процесів, використання сучасних систем управління ланцюгами постачання та впровадження інноваційних технологій. Це дозволить оптимізувати витрати та підвищити продуктивність.

На основі отриманих даних можна стверджувати, що існуюча система управління збутом продукції ПрАТ "Оболонь" є ефективною та відповідає сучасним вимогам ринку. Проте для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії доцільно спрямувати увагу на кілька ключових напрямів. Зокрема, необхідно інвестувати у розвиток інтернет-продажів, які можуть стати не лише додатковим джерелом доходів, а й інструментом для покращення комунікації з клієнтами. Важливим є також перегляд логістичних витрат з метою їхньої оптимізації та зниження залежності від власної дистрибуції. Варто посилити аналітичні інструменти для оцінки ефективності співпраці з дистриб'юторами, що допоможе уникнути ризиків, пов'язаних із потенційними дисбалансами у збутових процесах.

Таким чином, для ПрАТ "Оболонь" важливо не лише зберігати існуючий рівень ефективності збутової діяльності, але й активно впроваджувати інновації, що дозволять адаптуватися до змін на ринку та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінку ефективності кожного каналу збуту з урахуванням сучасних викликів, а також на розробку рекомендацій щодо підвищення продуктивності управлінських рішень у сфері збуту.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1 Напрямки удосконалення системи управління збутом продукції підприємства

Ефективність управління збутовою політикою підприємства відіграє вирішальну роль у досягненні його конкурентоспроможності, особливо в умовах цифрової трансформації бізнесу. В умовах цифрової трансформації бізнесу ефективне управління збутовою політикою має значний вплив у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Здатність компанії адаптуватися до швидко змінних ринкових умов, використовувати новітні технології для автоматизації процесів і вдосконалення взаємодії з клієнтами стає основою її довгострокового успіху.

Проведений аналіз системи збуту ПрАТ "Оболонь" виявив низку проблем, які суттєво обмежують ефективність реалізації продукції, оптимальність використання ресурсів та рівень взаємодії з клієнтами. Більшість із цих проблем можна вирішити через впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management) із вбудованими алгоритмами штучного інтелекту (AI). Така система здатна не лише автоматизувати рутинні операції, але й забезпечити поглиблений аналіз поведінки клієнтів, персоналізувати маркетингові зусилля та оптимізувати всі аспекти управління збутовими процесами.

Виявлені Недоліки та їх наслідки:

Таблиця 3.1 - Недоліки управління збутом ПрАТ «Оболонь»

Недолік	Наслідок
Обмежена аналітика клієнтської поведінки	<ul style="list-style-type: none"> – нецільове використання маркетингових ресурсів. – низька ефективність рекламних кампаній. – втрата можливостей для розробки персоналізованих пропозицій.
Відсутність інтегрованої програми лояльності	<ul style="list-style-type: none"> – недостатнє утримання постійних клієнтів. – низька залученість споживачів до акцій і спеціальних пропозицій. – зниження середнього чека через відсутність стимулів до додаткових покупок.
Відсутність автоматизації комунікації з клієнтами	<ul style="list-style-type: none"> – зниження задоволеності клієнтів через довгі часи очікування. – емоційне вигорання співробітників служби підтримки. – підвищена ймовірність втрати клієнтів на користь конкурентів.
Низький рівень персоналізації реклами	<ul style="list-style-type: none"> – низька ефективність маркетингових зусиль. – відсутність емоційного зв'язку з брендом. – зниження конверсії з реклами.
Відсутність системи товарних рекомендацій	<ul style="list-style-type: none"> – зниження середнього чека замовлення. – втрата можливостей для перехресного продажу. – низький рівень утримання клієнтів.
Низький рівень активності у соціальних мережах	<ul style="list-style-type: none"> – низька впізнаваність бренду. – втрата можливостей для збору зворотного зв'язку від клієнтів. – недостатній потік клієнтів із соціальних мереж.

(Розроблено автором)

Однією з ключових проблем, що потребує вирішення, є обмежена аналітика поведінки клієнтів. Виявлено недостатність аналітичних можливостей існуючих інструментів. Незважаючи на використання різних каналів збуту, таких як дистриб'юторські мережі, власна дистрибуція та онлайн-платформи, компанія стикається з труднощами у виявленні потреб і уподобань клієнтів. Поточні системи аналізу не дозволяють сегментувати

клієнтську базу, ідентифікувати ключові патерни купівельної поведінки та прогнозувати майбутні потреби. Це зумовлено застарілими методами аналізу даних, які не дозволяють ефективно сегментувати аудиторію чи прогнозувати її поведінку. Це призводить до нераціонального використання маркетингових ресурсів, невідповідності пропозицій реальним потребам споживачів і, як наслідок, зниження рівня задоволеності клієнтів. Впровадження CRM-системи з AI здатне кардинально змінити ситуацію. Завдяки автоматизованому збиранню даних і їх аналізу система може виявляти приховані тенденції, формувати точні прогнози та створювати детальні профілі клієнтів. Наприклад, на основі історії покупок, взаємодії на веб - сайті чи соціальних мережах система може визначити уподобання споживачів, оцінити ймовірність повторних покупок і навіть спрогнозувати зміну потреб залежно від сезонних чи ринкових чинників. Такий підхід не лише підвищить ефективність маркетингових кампаній, але й дозволить компанії зайняти більш проактивну позицію у стосунках із клієнтами.

Другою суттєвою проблемою є відсутність у ПрАТ "Оболонь" інтегрованої системи управління програмами лояльності. Це обмежує здатність компанії створювати ціннісну пропозицію для постійних клієнтів, стимулювати повторні покупки та формувати довгострокові відносини зі споживачами. Відсутність централізованої програми лояльності ускладнює персоналізацію стимулів, що знижує залученість клієнтів до акцій і спеціальних пропозицій.

CRM-система з AI може забезпечити інтеграцію програм лояльності на базі індивідуального підходу до кожного клієнта. Наприклад, алгоритми машинного навчання можуть аналізувати історію взаємодії з клієнтом, визначаючи найбільш ефективні стимули для кожного з них. Це можуть бути бонуси за регулярні покупки, знижки на улюблені товари чи акції, адаптовані під особисті вподобання. Такий підхід дозволить підвищити рівень лояльності клієнтів, збільшити частоту покупок і середній чек, що позитивно позначиться на фінансових показниках компанії.

Також важливою проблемою є низький рівень автоматизації процесів комунікації. Відсутність AI-чат-ботів і автоматизованих інструментів для обробки запитів клієнтів створює значне навантаження на операторів служби підтримки, збільшує час очікування відповідей і негативно впливає на рівень задоволеності клієнтів, а також може призводити до втрати клієнтської бази через низьку якість обслуговування. Більш того, перевантаження співробітників може спричиняти емоційне вигорання, що знижує загальну якість обслуговування.

AI-чат-боти, інтегровані в CRM-систему, здатні автоматизувати більшість стандартних запитів клієнтів. Вони можуть надавати миттєві відповіді на поширені питання, такі як умови доставки, інформація про товари чи стан замовлення. Це не лише скоротить час обслуговування, але й дозволить операторам служби підтримки зосередитися на більш складних завданнях. Крім того, такі чат-боти можуть працювати цілодобово, забезпечуючи безперервну підтримку клієнтів. Це дозволить знизити навантаження на операторів, скоротити час обслуговування клієнтів і покращити їхній користувацький досвід.

Маркетингові зусилля компанії, попри їх широкий масштаб, часто мають загальний характер і не враховують індивідуальні уподобання клієнтів. Це призводить до низької ефективності реклами, зменшення рівня конверсії та слабого емоційного зв'язку клієнтів із брендом.

CRM-система з AI здатна вирішити цю проблему через впровадження персоналізованих маркетингових кампаній. Завдяки аналізу даних про клієнтів система може створювати індивідуальні пропозиції, що відображатимуть конкретні потреби й очікування кожного споживача. Персоналізована реклама стимулює вищий рівень залученості аудиторії, збільшує ефективність маркетингових кампаній і сприяє довгостроковій лояльності клієнтів.

Інтернет-магазин ПрАТ "Оболонь" не використовує систему товарних рекомендацій, яка могла б стимулювати додаткові покупки. Це обмежує можливості перехресного продажу та знижує середній чек замовлення.

CRM-система з AI може вирішити цю проблему через впровадження індивідуальних товарних рекомендацій. На основі попередніх покупок клієнта, його переглядів і поведінки на сайті система автоматично генеруватиме релевантні пропозиції. Наприклад, клієнтам, які замовляли певний вид продукції, можна пропонувати супутні товари або новинки, які відповідають їхнім уподобанням. Це сприятиме збільшенню обсягів продажів, покращенню задоволеності клієнтів і формуванню позитивного досвіду взаємодії з брендом.

Попри використання соціальних мереж для просування бренду, активність компанії у цих каналах залишається недостатньою. Відсутність інтерактивного контенту, низький рівень залученості аудиторії та відсутність аналізу відгуків споживачів обмежують ефективність цього інструменту.

CRM-система з AI може інтегруватися із соціальними мережами, дозволяючи автоматично аналізувати взаємодію аудиторії з контентом. Це допоможе створювати більш релевантні та цікаві публікації, своєчасно відповідати на коментарі та запити клієнтів, а також оптимізувати рекламні кампанії на основі даних про уподобання користувачів.

Таким чином, впровадження CRM-системи з інтегрованим AI є важливим рішенням для ПрАТ "Оболонь". Вона дозволить вирішити низку критичних проблем, таких як відсутність персоналізованої взаємодії, автоматизації комунікацій і недостатнього аналізу клієнтської поведінки. Це сприятиме підвищенню ефективності збуту, зростанню лояльності клієнтів і зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Застосування сучасних цифрових технологій у системі управління збутом стане базисом для довгострокового розвитку компанії в умовах цифрової економіки. Взаємозв'язок з різними системами збуту зображено на рисунку

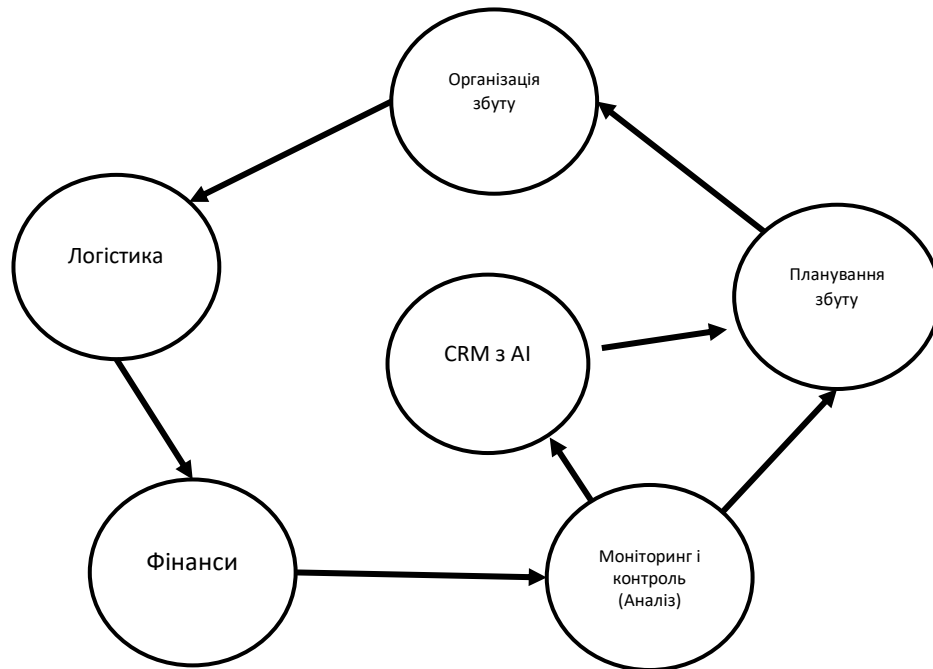


Рисунок 3.1. - Взаємозв'язок CRM системи з вбудованим AI та системою збуту
(Розроблено автором)

Схема роботи CRM системи з вбудованим AI представлена на рисунку:

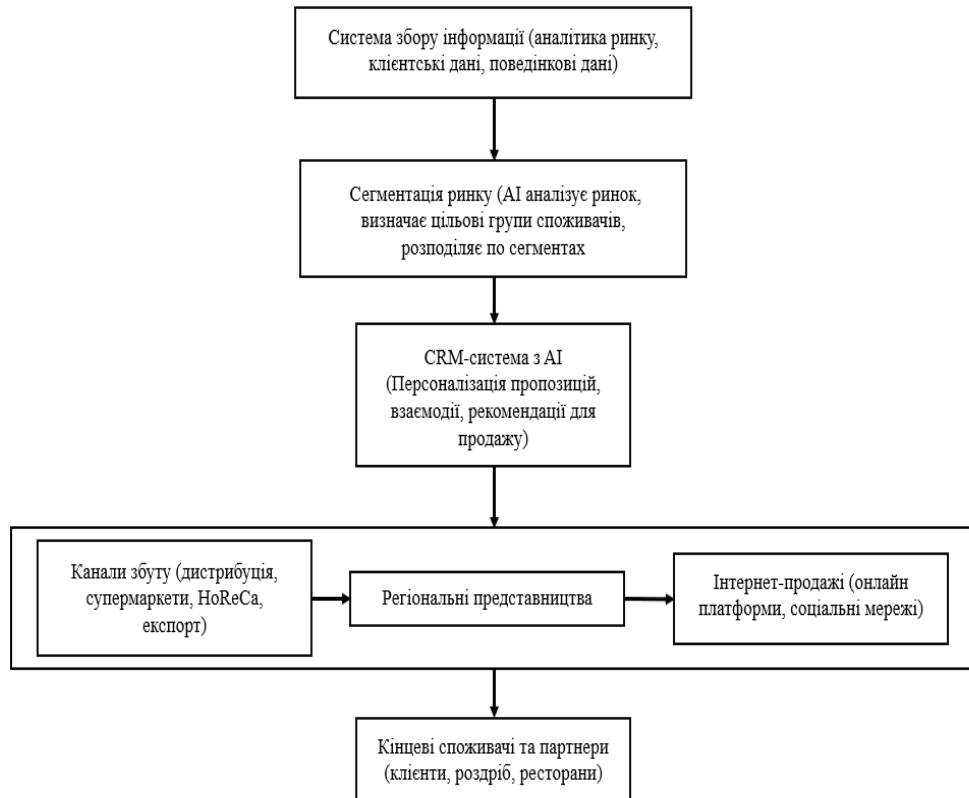


Рисунок 3.2. - Схема роботи CRM системи з вбудованим AI
(Розроблено автором)

На першому етапі система збирає всі доступні дані про ринок, споживачів, конкурентів і попит на продукцію. Використовуються як зовнішні джерела: аналітика ринку, інформація про конкурентів, так і внутрішні дані, такі як історія покупок, поведінка клієнтів. Далі AI автоматично аналізує отриману інформацію, визначає основні сегменти ринку за різними ознаками і класифікує споживачів у відповідні групи. Це дозволяє створювати персоналізовані пропозиції для кожної групи споживачів. На основі зібраної інформації та результатів сегментації, система генерує персоналізовані пропозиції, рекомендації щодо продажу та автоматизує взаємодію з клієнтами, допомагає в прогнозуванні попиту та надає аналітичні звіти для прийняття стратегічних рішень.

CRM-система автоматично розподіляє продукти за різними каналами збуту: Регіональні представництва отримують дані про попит і можуть коригувати свої стратегії продажів відповідно до результатів сегментації. Інтернет-продажі – завдяки аналізу споживчих уподобань, система пропонує продукти, які відповідають інтересам клієнтів на онлайн платформах.

Також даний напрям може принести і інші переваги в других напрямках, зокрема: використання Big Data для вдосконалення прогнозування попиту

CRM-система з вбудованим AI може інтегруватися з інструментами аналізу великих даних (Big Data), що дозволить збирати інформацію з різних джерел, включаючи ринкові тренди, сезонність, поведінкові моделі клієнтів та економічні індикатори. Ці дані можуть бути використані для точнішого прогнозування попиту на різні види продукції, планування обсягів виробництва та логістики та зменшення ризику надлишкових запасів або дефіциту продукції.

Інтеграція CRM із системами управління ланцюгами постачання (SCM). Проблеми логістики та управління запасами є важливими аспектами, які впливають на ефективність збуту. Інтеграція CRM із SCM-системами дозволить відстежувати переміщення продукції в режимі реального часу,

автоматизувати управління запасами та прогнозування потреб, а також скоротити витрати на зберігання та доставку.

Використання омніканальної стратегії збуту шляхом розширення збуту через омніканальну стратегію передбачає інтеграцію всіх каналів реалізації (роздрібні магазини, дистриб'ютори, інтернет-продажі, соціальні мережі) у єдину систему, що дозволить забезпечити клієнтам однаковий рівень сервісу незалежно від обраного каналу та аналізувати ефективність кожного каналу в контексті загальної збутової стратегії.

Впровадження системи оцінки ефективності збуту на базі AI, оцінка ефективності збутової діяльності в режимі реального часу допоможе компанії оперативно реагувати на зміни ринку. Для цього впровадити ключові показники ефективності (KPI) для кожного каналу збуту та використовувати AI для моніторингу відхилень від запланованих показників, після чого проводити регулярні аналітичні звіти на базі CRM-даних.

Застосування AI для управління ціноутворенням за допомогою AI, що може аналізувати ринкові дані, динаміку попиту та поведінку конкурентів, щоб автоматично формувати оптимальні ціни. Це в свою чергу сприятиме максимізації прибутку за рахунок адаптивного ціноутворення та підвищенню конкурентоспроможності за рахунок постійного врахування ринкових змін.

Також CRM із AI може забезпечити прозорість комунікацій не лише з клієнтами, але й всередині компанії, координувати дії між відділами продажів, маркетингу та логістики, автоматизувати передачу даних про угоди, замовлення та виконання, скорочувати помилки та затримки через централізовану систему управління інформацією.

Інтеграція зазначених напрямів дозволить значно розширити обсяг і якість удосконалень, запропонованих для системи управління збутом ПрАТ "Оболонь". Включення додаткових технологій, таких як Big Data, SCM, персоналізована реклама чи омніканальний підхід, підвищить ефективність збуту, покращить взаємодію з клієнтами та створить умови для довгострокового зростання компанії.

CRM-система з інтегрованим штучним інтелектом (AI) здатна суттєво покращити процеси управління збутом і взаємодії з клієнтами завдяки автоматизації, аналізу даних та персоналізованому підходу.

CRM з AI автоматизує рутинні завдання, такі як управління контактами, відстеження статусу угод, розсилки нагадувань і управління календарем продажів. Це дозволяє менеджерам зосередитися на стратегічних завданнях і особистій взаємодії з клієнтами, що сприяє підвищенню продуктивності.

AI в CRM може аналізувати великі обсяги даних про клієнтів (наприклад, історію покупок, поведінку на вебсайті, відповіді на маркетингові кампанії) для виявлення трендів і патернів. Це допомагає зрозуміти потреби клієнтів, їхні уподобання та ймовірність майбутніх покупок. Завдяки цьому компанія може краще адаптувати свої пропозиції до потреб споживачів.

AI у CRM дозволить створювати персоналізовані пропозиції, повідомлення та маркетингові кампанії, базуючись на індивідуальних характеристиках клієнтів. Персоналізація підвищує довіру та лояльність клієнтів, що сприяє збільшенню частоти покупок і середнього чека.

AI-модулі можуть автоматично оцінювати якість лідів (потенційних клієнтів), визначаючи, які з них мають найвищу ймовірність конверсії. Це дозволяє менеджерам з продажів фокусувати свої зусилля на найперспективніших клієнтах. Крім того, AI здатний прогнозувати майбутні продажі на основі історичних даних, що допомагає краще планувати обсяги виробництва та ресурсів.

CRM з інтегрованими AI-чат-ботами забезпечує швидку і зручну комунікацію з клієнтами. Чат-боти можуть відповідати на поширені запитання, надавати інформацію про товари, допомагати оформлювати замовлення та вирішувати базові проблеми в режимі реального часу. Це знижує навантаження на операторів і підвищує задоволеність клієнтів.

На основі аналізу попередніх покупок і поведінки клієнтів AI в CRM може формувати індивідуальні рекомендації щодо товарів чи послуг. Це стимулює додаткові покупки та підвищує середній чек.

CRM-системи з AI спрощують створення та управління програмами лояльності. Вони можуть автоматично пропонувати клієнтам бонуси, знижки або інші заохочення, які відповідають їхній поведінці та інтересам. Це сприяє утриманню клієнтів і підвищенню їхньої довгострокової лояльності.

AI здатний аналізувати дані ринку, конкурентів і клієнтів, щоб пропонувати оптимальні ціни на товари чи послуги. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною, одночасно максимізуючи прибуток.

AI-модулі в CRM можуть прогнозувати зміни попиту залежно від сезонності, економічних умов або ринкових тенденцій. Це дозволить оптимізувати обсяги виробництва, логістику та запаси, знижуючи ризики надлишків чи дефіциту продукції.

CRM-система з AI може надати детальну аналітику щодо ефективності різних каналів збуту, таких як дистриб'ютори, онлайн-продажі чи роздрібні точки. Це дозволить визначати найрезультативніші канали та інвестувати ресурси в їхній розвиток.

CRM-система з AI значно підвищує ефективність збуту, надаючи компанії потужні інструменти для аналізу даних, автоматизації процесів і персоналізації взаємодії з клієнтами. Упровадження такої системи буде сприяти збільшенню доходів, покращенню лояльності клієнтів і підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Це інвестиція, яка забезпечує довгостроковий розвиток і успіх підприємства в умовах сучасного цифрового середовища.

3.2 Формування системи управління збутом продукції на підприємстві

У сучасному глобалізованому світі, де цифрові технології відіграють ключову роль у бізнес-процесах, важливо адаптуватися до нових викликів і можливостей, що вони пропонують. Правильне визначення напрямів розвитку допоможе підприємству оптимізувати процеси збуту, покращити взаємодію з

клієнтами, розширити ринки збуту та підвищити прибутковість. У таблиці 3.1 наведено перелік проблем управління збутовою політикою ПрАТ «Оболонь» в цифровому просторі та напрямків їх подолання.

Таблиця 3.1

Напрями розвитку управління збутовою політикою ПрАТ «Оболонь» в цифровому просторі

Таблиця 3.2 - Проблеми та шляхи вирішення

Проблема	Шляхи вирішення
Обмежена аналітика поведінки клієнтів з	Впровадження CRM системи з вбудованим AI для аналізу моделі поведінки споживача та створення портрету потенційного покупця.
Не повністю реалізований потенціал персоналізованої реклами	Впровадження персоналізованої реклами для всіх споживачів в цифровому просторі, створення рекламних та маркетингових пропозицій для інших та оптових споживачів.
Недостатньо активне використання соціальних мереж	Збільшення активності у соціальних мережах: регулярні пости, відповіді на коментарі, створення інтерактивного контенту. Використання соціальних мереж для збору даних про вподобання та поведінку споживачів.
Відсутність чат-ботів для комунікації з клієнтами з	Впровадження чат-ботів на базі AI для обробки стандартних запитів
Відсутність системи рекомендацій	Впровадження системи рекомендацій на базі AI, яка пропонуватиме товари на основі аналізу попередніх замовлень клієнтів.

(Розроблено автором)

Як один з найбільш перспективних напрямків підвищення ефективності збутової політики пропонується впровадження AI в збутову діяльність ПрАТ «Оболонь». Впровадження AI надасть підприємству наступні переваги у сфері збуту:

- Чат-бот з AI значно покращить якість обслуговування клієнтів, так як здатний взаємодіяти з ними в режимі реального часу та відповідати на запитання у більш ефективний спосіб. Чат-бот буде допомагати знайти продукцію за певними характеристиками, дізнатися про умови доставки та

отримати іншу необхідну інформацію. Чат-боти, які використовують технології машинного навчання та обробки природної мови, здатні ефективно розуміти запити клієнтів і надавати відповіді на них у режимі реального часу. Це дозволяє не тільки зменшити витрати на обслуговування клієнтів, а й підвищити їхнє задоволення від сервісу.

- AI дозволить менеджерам приймати рішення швидше, з більшою точністю та послідовністю.
- AI сприятиме скороченню операційних витрат: автоматизація процесів зменшує потребу у виконанні рутинних завдань, звільняючи час менеджерів та операторів для вирішення більш складних задач.
- За допомогою AI підприємство зможе краще зрозуміти своїх клієнтів, аналізуючи великі обсяги даних і визначаючи тренди та закономірності, що допомагає прогнозувати потреби клієнтів у майбутньому. AI дозволить персоналізувати товарну пропозицію під смаки кожного окремого покупця.
- AI може бути використаний для прогнозування обсягів продажів і прибутку, оптимізуючи цей складний процес завдяки швидкій обробці різноманітних вхідних даних.

Інтеграція AI в бізнес-процеси вирішує три ключові завдання: автоматизує процеси, аналізує великі обсяги даних для отримання інформації і підтримує взаємодію з клієнтами та співробітниками. Найчастіше AI використовується для автоматизації як цифрових, так і фізичних завдань. Цей метод вважається найбільш економічним та легким у впровадженні, а також забезпечує швидке і значне зростання віддачі від інвестицій [8, с. 35]. Способи використання AI підприємством % на рис. 3.3

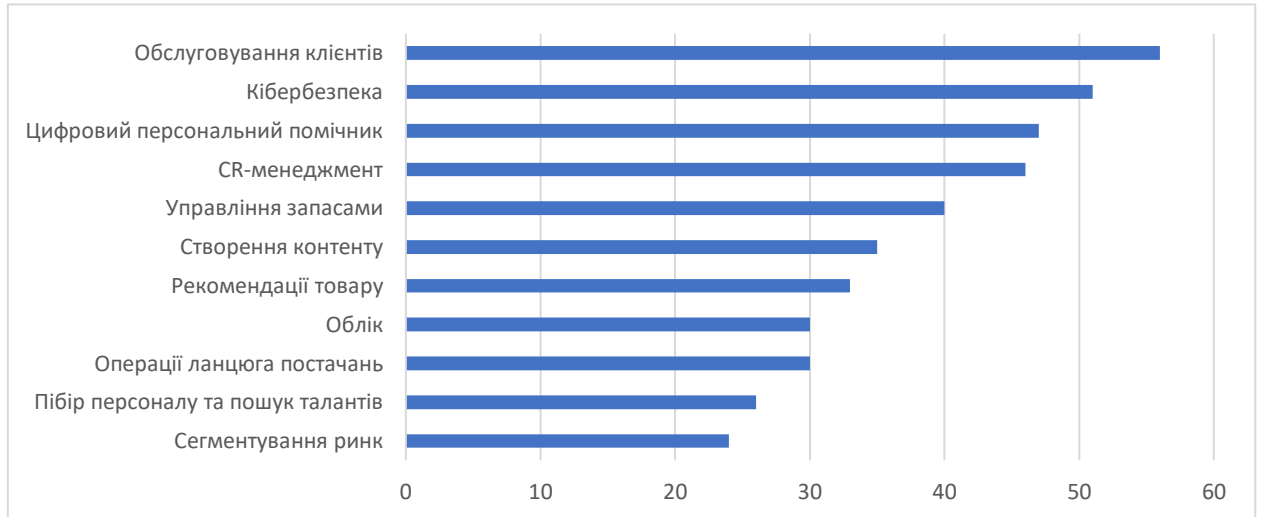


Рисунок 3.3. - Способи використання AI підприємством %
(Розроблено автором)

Впровадження штучного інтелекту (AI) в бізнес-процеси сучасних компаній є складним багатофакторним процесом, що потребує системного підходу, ретельного планування та організації. Такий підхід передбачає врахування як технологічних, так і організаційних аспектів, оскільки недоліки в будь-якій із цих сфер можуть суттєво знизити ефективність інтеграції. За даними численних досліджень, до основних типових помилок, що виникають під час інтеграції AI, належать встановлення нечітких або недосяжних цілей, неправильний вибір моменту для запровадження нових технологій, відсутність належної кваліфікації серед персоналу, що має працювати зі штучним інтелектом, недостатня кількість чи якість необхідних даних для навчання моделей AI, а також недоліки в існуючій організаційній структурі компанії, які можуть ускладнити адаптацію до інновацій.

Особливо важливо враховувати ці аспекти у випадку впровадження AI в управління збутовою політикою конкретних підприємств, таких як ПрАТ «Оболонь». Зважаючи на складність та багатогранність управління збутом, інтеграція AI повинна проводитися поетапно. Такий підхід забезпечує не лише плавність переходу до використання нових технологій, але й мінімізацію ризиків, пов'язаних із потенційними помилками або недоліками на окремих

стадіях. Етапи впровадження мають охоплювати аналіз існуючих бізнес-процесів, визначення ключових цілей, які планується досягти за допомогою AI, оцінку наявних ресурсів, включаючи дані та технічну інфраструктуру, а також підготовку персоналу шляхом навчання або залучення фахівців з відповідними компетенціями.

Крім того, важливо розробити систему моніторингу ефективності впровадження, яка дозволить своєчасно ідентифікувати проблеми та коригувати стратегію інтеграції. Тільки за умови дотримання цих принципів можливо досягти успішної адаптації штучного інтелекту до управління збутовими процесами, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії на ринку. Сутність кожного етапу описана у таблиці 3.3

Таблиця 3.3 Етапи впровадження AI в систему управління збутовою політикою ПрАТ «Оболонь»

Етап	Опис
Встановлення цілей	<p>Аналіз поведінки споживачів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Specific: Використати ШІ для аналізу даних з соціальних мереж та онлайн-магазинів для ідентифікації переваг споживачів. - Measurable: Збільшити точність прогнозування споживацької поведінки на 20% за перші 6 місяців. - Achievable: Розробити і впровадити алгоритми машинного навчання, які базуються на існуючих даних. - Relevant: Покращення розуміння споживачів допоможе краще налаштувати маркетингові кампанії. - Time-bound: Завершити перший етап аналізу та реалізації до кінця поточного фінансового року. <p>Оптимізація рекламних стратегій:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Specific: Автоматизувати створення та розміщення реклам на основі аналізу поведінки споживачів. - Measurable: Знизити витрати на рекламу на 15%, збільшивши при цьому загальний охоплення на 25%. - Achievable: Використовувати вже існуючі технологічні рішення для автоматизації рекламних кампаній. - Relevant: Ефективніші рекламні кампанії збільшать продажі та рентабельність. - Time-bound: Реалізувати впровадження протягом 9 місяців з початку реалізації проекту. <p>Прогнозування продажів:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Specific: Використовувати ШІ для прогнозування місячних продажів на основі історичних даних. - Measurable: Підвищити точність прогнозування продажів до 90%. - Achievable: Впровадити систему прогнозування, базовану на алгоритмах машинного навчання. - Relevant: Точні прогнози дозволять краще планувати виробництво та запаси. - Time-bound: Завершити розробку та тестування системи до кінця 2024 р. <p>Вдосконалення обслуговування клієнтів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Specific: Впровадження чат-ботів, які можуть автоматично відповідати на типові запити клієнтів, такі як запитання про наявність товару, ціни, статус замовлення та інші часті питання. - Measurable: Зниження часу відповіді на запити клієнтів на 50% та підвищення задоволеності клієнтів, що має бути підтверджено за допомогою опитувань задоволеності, до кінця наступного року. - Achievable: Застосування вже відомих технологічних рішень та платформ для розробки чат-ботів, забезпечення їх інтеграції з існуючими системами CRM та базами даних. - Relevant: Покращення швидкості обслуговування та зменшення навантаження на живий персонал дозволить компанії ефективніше управляти запитами клієнтів, підвищуючи загальну ефективність та задоволеність клієнтів. - Time-bound: Розробка та впровадження чат-ботів до кінця другого кварталу наступного року з першими результатами оцінки ефективності, що будуть доступні до кінця третього кварталу.
Етап	Опис
Встановлення цілей	<p>Впровадження в CRM-систему підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Specific: Впровадити модуль штучного інтелекту для автоматичної сегментації клієнтів та персоналізації комунікацій в CRM-системі. - Measurable: Збільшити кількість автоматизованих комунікацій на 30% і підвищити рівень задоволеності клієнтів на 20% в межах перших шести місяців після впровадження. - Achievable: Застосувати наявні на ринку рішення для інтеграції ШІ в CRM, які вже успішно працюють у подібних бізнес-середовищах. - Relevant: Впровадження ШІ дозволить підвищити швидкість обробки звернень клієнтів та забезпечити більш цілеспрямовану взаємодію, зміцнивши лояльність клієнтів і збільшивши продажі. - Time-bound: Завершити впровадження та перші оцінки ефективності нових функцій штучного інтелекту до кінця поточного року.
Технічне забезпечення	<p>На підставі проведеного аналізу рекомендуємо використовувати продукти, що базуються на штучному інтелекті, доступні на ринку України, наприклад, Chat GPT, Microsoft 365 та інші, які відповідають бізнес-вимогам підприємства. Процес вибору та впровадження підходящого інструменту штучного інтелекту включає інтеграцію вибраних продуктів з налаштованими параметрами для забезпечення фінансової звітності, а також подання докладних інструкцій та готових шаблонів для ефективного використання. Так як у підприємства немає власних спеціалістів, то доцільно використати аутсорсинг. Досвід компаній з розробки рішень</p>

	впровадження AI в збутову діяльність вказує, що на це потребується 5-6 місяців у випадку реалізації невеликих проектів.
Підбір та навчання персоналу	Обрання команди, яка буде відповідальна за роботу зі AI. Необхідно забезпечити, щоб персонал мав відповідні навички та був готовий до постійного навчання в області AI та інформаційних технологій. Тому доцільним є проходження ним спеціальних курсів, тренінгів та семінарів.
Реалізація	Впровадження AI у діяльність підприємства, розуміння потенційних ризиків, розробка планів заходів для мінімізації негативного впливу.
Моніторинг результативності	Постійний аналіз та оцінка ефективності впровадженого AI.

(Розроблено автором)

Удосконалена система управління збутом продукції на підприємстві схематично зображена на рисунку 3.4

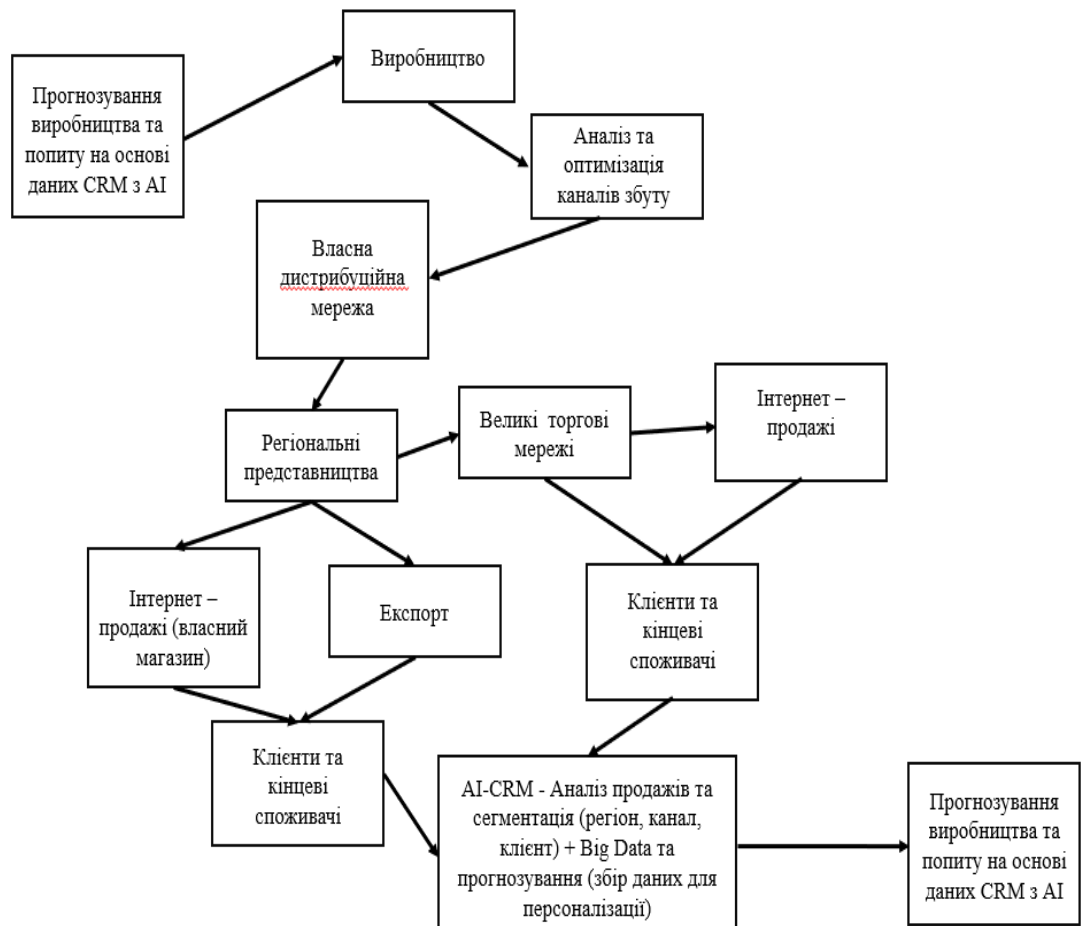


Рис. 3.4 Удосконалена система збутом продукції ПрАТ «Оболонь»

(Розроблено автором)

Відобразимо календарний план Впровадження комплексного проекту на рисунку 3.5

Етап	Термін									
	Січ.25	Лют.25	Бер.25	Кві.25	Тра.25	Чер.25	2026р.	2027р.	2028р.	2029р.
Дослідження та аналіз										
Купівля/розробка CRM системи з AI та впровадження										
Удосконалення або оновлення існуючих систем відповідно до потреби										
Навчання										
Модернізація										

Рисунок 3.5. - Календарний план

(Розроблено автором)

Аналіз прайсів компаній, які надають послуги у сфері впровадження AI в бізнес-діяльність українських підприємств та проводять відповідне навчання, надає можливість визначити орієнтовні витрати на реалізацію проекту.

Для реалізації запропонованого напрямку пропонуємо ПрАТ «Оболонь» реалізувати проект шляхом залучення зовнішніх експертів для розробки та впровадження. Це обумовлено тим, що на ринку є більш досвідчені експерти та компанії для реалізації, ніж внутрішні експерти. Внутрішні експерти зможуть працювати зі структурними підрозділами підприємства для допомоги в реалізації та консультацій щодо принцип роботи систем підприємства.

Для успішної реалізації проекту необхідно мати достатній обсяг фінансових ресурсів для впровадження нових технологій та систем управління

Спираючись на аналіз фінансових показників можна припустити, що підприємство має змогу реалізувати проект за власні кошти, або ж залучити їх частину, але при цьому компанія ПрАТ «Оболонь» має самостійно приймати рішення, щодо джерел фінансування проекту. Варто розглянути можливість внутрішнього фінансування, що передбачає використання власних резервів та прибутків компанії для фінансування проекту також можна розглянути

можливості зовнішнього фінансування, наприклад: залучення кредитів або інвестицій від зовнішніх джерел, таких як банки, інвестиційні фонди, залучення приватних інвесторів або впровадження механізмів краудфандингу.

Незалежно від вибору джерела фінансування, підприємство має розглянути всі фінансові можливості та ризики.

В таблиці наведено прогнозовано ймовірні витрати

Таблиця 3.4 - Вартість проекту для ПрАТ «Оболонь» тис. грн

№ 3/п	Статті витрат	Витрати тис. грн.
1	Дослідження та аналіз	300
2	Купівля/розробка та впровадження (модернізація в подальшому)	3500
2	Удосконалення або оновлення існуючих систем відповідно до потреби	750
4	Навчання персоналу	200
5	Витрати на оплату праці	1100
	Всього витрат	5850

(Розроблено автором)

Детальніше по рокам витрати наведено в таблиці 3.5.

Витрати по статтям:

- дослідження та аналіз – витрата запланована на дослідження/тестування існуючих систем;
- купівля/розробка та впровадження (модернізація в подальшому) – дана стаття витрат пов'язана з купівлею нової CRM системи або розробкою своєї в залежності від запиту, також в даній статті враховано модернізацію системи на майбутнє;
- удосконалення або оновлення існуючих систем відповідно до потреби – дана стаття витрат відповідає за удосконалення та

оновлення існуючих систем з якими буде інтегровано нову CRM систему;

- навчання персоналу – дана стаття передбачає оплату за навчання відповідальних співробітників, що в подальшому будуть працювати з системою;
- витрати на оплату праці – дані витрати будуть розподілені на оплату роботи проектної групи, яка буде впроваджувати та встановлювати нову систему.

Таблиця 3.5 - Витрати на впровадження AI в управління збутовою політикою ПрАТ «Оболонь» , тис. грн.

Стаття	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Дослідження та аналіз	300				
Купівля/розробка CRM системи з AI та впровадження	2000	0	0	0	0
Удосконалення або оновлення існуючих систем відповідно до потреби	750				
Модернізація	0	250	750	250	250
Навчання персоналу +витрати на оплату праці	500	350	150	150	150
Усього	3550	600	900	400	400

(Розроблено автором)

Тому для реалізації та впровадження AI в системи підприємства необхідно отримати інвестиції у розмірі 5 850 000 грн. Значна частина загальної суми витрачається на розробку та впровадження. Очікується, що даний проект приведе до збільшення обсягів продажу, що в свою чергу призведе до збільшення виручки. Враховуючи, що проект буде включати в себе останні тренди та сучасні технології. Відповідно до цього очікується наступне збільшення чистого доходу.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Визначивши величину витрат на впровадження АІ в управління збутовою політикою ПрАТ «Оболонь», необхідно оцінити результати від реалізації цієї ініціативи. Передбачувані наслідки умовно поділяються на дві основні групи: зростання доходів і скорочення витрат. Такий підхід є доволі інформативним, оскільки відображає ключові вигоди. Водночас він не враховує додаткові аспекти, наприклад, зменшення рівня ризиків. Практика використання штучного інтелекту в управлінні процесами збуту дозволяє виділити економічні вигоди, що виникають у результаті впровадження цієї технології. У таблиці 3.4 визначимо розмір чистого прибутку ПрАТ «Оболонь», враховуючи раніше зазначені показники ефективності роботи підприємства та прогнозоване збільшення доходів від реалізації продукції.

Таблиця 3.6 - Прогнозовані фінансові показники після впровадження АІ в управління збутовою політикою ПрАТ «Оболонь», тис. грн.

Період	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Виручка від реалізації продукції	12205	12810	14220	16494	19632
Собівартість реалізованої продукції	8 389	8 805	9 774	11338	13495
Витрати на збут	760	798	886	1 027	1 223
Валовий прибуток від нововведень	3 815	4 004	4 445	5 156	6 137
Чистий прибуток	2 077	2 180	2 420	2 807	3 341

(Розроблено автором)

На наступному кроці здійснимо обчислення обсягу грошових потоків. Розрахунки базуються на інформації про чистий прибуток, отриманий завдяки реалізації проекту, а також на витратах, пов'язаних із його впровадженням.

Таблиця 3.7 - Грошові потоки від реалізації проекту впровадження АІ в управління збутовою політикою ПрАТ «Оболонь», тис. грн.

Період	Доходи	Витрати	Грошовий потік
1 рік	2 077	3550	-1473
2 рік	2 180	600	1580
3 рік	2 420	900	1520
4 рік	2 807	400	2407
5 рік	3 341	400	2941
Усього	12 825	5850	6975

(Розроблено автором)

Аналіз даних свідчить, що прибуток, отриманий у рамках даного проекту, перевищує витрати, пов'язані з його реалізацією.

Для отримання більш точних результатів необхідно розрахувати дисконтовані грошові потоки. При цьому коефіцієнт дисконтування встановлено на рівні середньої депозитної ставки в українських банках для відповідної суми та терміну, що становить 25%. [63].

Розрахунок NPV (Net Present Value) дозволяє інвесторам дізнатися очікувану суму грошей для повернення початкових інвестицій, які вони вклали та періодичні відпливи коштів, пов'язані з реалізацією проекту.

Таблиця 3.8 Дисконтовані грошові потоки від реалізації проекту впровадження АІ в управління збутовою політикою ПрАТ «Оболонь», тис. грн.

Період	Показники				
	Доходи	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтовані доходи	Інвестиції (витрати)	Дисконтовані витрати
1 рік	2 077	0,80	1662	3550	2840
2 рік	2 180	0,64	1395	600	384
3 рік	2 420	0,51	1234	900	459
4 рік	2 807	0,41	1151	400	164
5 рік	3 341	0,33	1103	400	132
Усього	12 825		6544	5850	3979
NPV					2565

(Розроблено автором)

Отриманий у ході розрахунків $NPV > 0$, тобто за методом NPV проект прибутковий. В результаті значення NPV проекту є непоганим результатом для ПрАТ «Оболонь» та можливих інвесторів.

Визначимо період окупності цього проекту.

Таблиця 3.9 Накопичений дисконтований грошовий потік проекту впровадження AI в систему управління збутом ПрАТ «Оболонь», тис. грн.

Період	Дисконтовані доходи	Дисконтовані витрати	Накопичений дисконтований грошовий потік
1 рік	1662	2840	-1178
2 рік	1395	384	-167
3 рік	1234	459	608
4 рік	1151	164	1595
5 рік	1103	132	2565

(Розроблено автором)

Також для оцінки рентабельності розрахуємо показник ROI (Return on Investment) – даний показник використовують оцінки ефективності вкладених грошей. Він показує, дохід, економічний ефект отриманий на кожному інвестовану одиницю.

$$ROI = \frac{\text{Чистий дохід або вигода від інвестицій} - \text{Інвестиційні витрати}}{\text{Інвестиційні витрати}} * 100\%$$

$$ROI = (12825 - 5850) / 5850 * 100\% = 119,23\%$$

З розрахунків ми бачимо позитивний результат, що свідчить про те, що проект є успішним та може бути рекомендованим для впровадження

Також проведемо розрахунок, ще двох варіантів: оптимістичного при ставці дисконтування 18% (варіант 1) та песимістичного при ставці дисконтування 30% (варіант 2).

Таблиця 3.10 Дисконтовані грошові потоки від реалізації проекту впровадження АІ в управління збутовою політикою ПрАТ «Оболонь», тис. грн. при ставці дисконтування 18%

Період	Показники				
	Доходи	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтовані доходи	Інвестиції (витрати)	Дисконтовані витрати
1 рік	2 077	0,85	1760	3550	3008
2 рік	2 180	0,72	1566	600	431
3 рік	2 420	0,61	1473	900	548
4 рік	2 807	0,52	1448	400	206
5 рік	3 341	0,44	1460	400	175
Усього	12 825		7707	5850	4368
NPV					3339

(Розроблено автором)

Отриманий у ході розрахунків NPV за варіантом 1 також > 0 , тобто за методом NPV проект прибутковий

Визначимо період окупності цього проекту.

Таблиця 3.11 Накопичений дисконтований грошовий потік проекту впровадження АІ в систему управління збутом ПрАТ «Оболонь», тис. грн. при ставці дисконтування 18%

Період	Дисконтовані доходи	Дисконтовані витрати	Накопичений дисконтований грошовий потік
1 рік	1760	3008	-1248
2 рік	1566	431	-114
3 рік	1473	548	812
4 рік	1448	206	2053
5 рік	1460	175	3339

(Розроблено автором)

Порівняно з попереднім варіантом даний проект також почне приносити дохід з 3 року. Розрахуємо варіант номер 2.

Таблиця 3.12 Дисконтовані грошові потоки від реалізації проекту впровадження АІ в управління збутовою політикою ПрАТ «Оболонь», тис. грн. при ставці дисконтування 30%

Період	Показники				
	Доходи	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтовані доходи	Інвестиції (витрати)	Дисконтовані витрати
1 рік	2 077	0,77	1598	3550	2731
2 рік	2 180	0,59	1290	600	355
3 рік	2 420	0,46	1102	900	410
4 рік	2 807	0,35	983	400	140
5 рік	3 341	0,27	900	400	108
Усього	12 825		5872	5850	3743
NPV					2129

(Розроблено автором)

Отриманий у ході розрахунків NPV за варіантом 2 також > 0 , тобто за методом NPV проект прибутковий

Визначимо період окупності цього проекту.

Таблиця 3.13 Накопичений дисконтований грошовий потік проекту впровадження АІ в систему управління збутом ПрАТ «Оболонь», тис. грн. при ставці дисконтування 30%

Період	Дисконтовані доходи	Дисконтовані витрати	Накопичений дисконтований грошовий потік
1 рік	1598	2731	-1133
2 рік	1290	355	-198
3 рік	1102	410	494
4 рік	983	140	1336
5 рік	900	108	2129

(Розроблено автором)

В даному варіанті проект також почне приносити дохід з 3 року.

Отже у всіх трьох варіантах: оптимістичний, реалістичний та песимістичний, даний проект може бути рекомендованим до впровадження, оскільки у всіх варіантах даний проект має економічну вигоду.

Отримані результати дають змогу зробити висновок, що комплексний проект для забезпечення ефективності системи управління збутом може бути реалізований та запроваджений в діяльність ПрАТ «Оболонь». Показники свідчать про те, що даний проект є прибутковим та вигідним для підприємства і його подальшого розвитку.

Для оцінки сильних та слабких сторін підприємства після удосконалення системи управління збутом продукції пропонуємо провести аналіз сильних та слабких сторін, а також загроз та можливостей

Таблиця 3.14 SWOT аналіз після удосконалення системи збуту

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Автоматизація управління клієнтською базою та процесами збуту, що підвищує швидкість роботи.	1. Висока вартість впровадження системи, включаючи програмне забезпечення, навчання персоналу та адаптацію процесів.
2. Персоналізація пропозицій для клієнтів завдяки аналізу їхньої поведінки, що підвищує лояльність і продажі.	2. Залежність від технологій, що може знизити якість індивідуального обслуговування клієнтів.
3. Глибокий аналіз даних і прогнозування ринку, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.	3. Складність інтеграції CRM із наявними системами підприємства.
4. Покращення клієнтського сервісу через використання AI-чат-ботів, що забезпечують оперативність відповіді.	4. Постійна потреба в оновленні програмного забезпечення та технічній підтримці.
5. Оптимізація витрат на маркетинг, логістику та обслуговування завдяки автоматизації й точному таргетуванню.	5. Підвищення ризику витоку даних через інтенсивне використання клієнтської інформації.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення ринків за рахунок ідентифікації нових клієнтських сегментів і адаптації збутових стратегій.	1. Швидке впровадження аналогічних технологій конкурентами, що може знизити перевагу.
2. Зростання лояльності клієнтів завдяки персоналізованим програмам	2. Економічні ризики, такі як зниження купівельної спроможності або фінансові кризи.

лояльності та оперативному обслуговуванню.	
3. Інтеграція з цифровими платформами (соціальні мережі, інтернет-продажі), що розширює канали збуту.	3. Технологічні ризики: можливі збої в роботі системи чи помилки у функціонуванні AI.
4. Оптимізація ланцюгів постачання через інтеграцію CRM із SCM-системами, що скорочує витрати на логістику.	4. Ризики впровадження: недостатнє навчання персоналу або помилки в інтеграції можуть знизити ефективність.
5. Підвищення конкурентоспроможності за рахунок використання сучасних цифрових технологій.	5. Регуляторні обмеження, пов'язані із захистом даних (наприклад, GDPR).

(Розроблено автором)

Таблиця SWOT-аналізу відображає ключові аспекти впровадження CRM-системи з AI для ПрАТ "Оболонь". Її сильні сторони та можливості дозволяють оптимізувати збутові процеси, покращити взаємодію з клієнтами та підвищити ефективність операцій. Водночас слід враховувати фінансові та технологічні виклики, забезпечуючи належне планування та управління ризиками.

Етапи життєвого циклу бізнесу безпосередньо впливають на управління витратами на збут і їхній зв'язок із фінансовими результатами підприємства. Кожен етап розвитку має свої характерні проблеми, які формують підхід до управління збутовими процесами та витратами. В умовах сучасної цифрової трансформації впровадження CRM-системи з вбудованим штучним інтелектом (AI) стає ключовим інструментом для вдосконалення управління витратами та покращення ефективності збутової системи. Діагностика цих етапів у контексті впровадження CRM із AI дозволить не лише виявити специфічні виклики кожного періоду, але й запропонувати конкретні рішення.

На початковому етапі життєвого циклу компанії, в той час як відбувається зародження його діяльності, основним завданням є забезпечення виживання на ринку. На даному кроці витрати на збут мають стратегічний характер, адже підприємство вперше виходить на ринок і стикається з

бар'єрами, пов'язаними з конкуренцією, регуляторними вимогами та економічними умовами. Основними проблемами є відсутність налагодженої клієнтської бази та недостатня ефективність управління витратами на рекламу й логістику. У цьому контексті CRM-система з AI забезпечує можливість автоматизації збирання та аналізу даних про клієнтів, що дозволяє швидко формувати клієнтську базу та оптимізувати витрати на маркетинг. Наприклад, досвід компанії Walmart демонструє, як використання Big Data у поєднанні з AI дозволяє не лише прогнозувати попит, але й адаптувати маркетингові кампанії до специфіки споживчої поведінки в різних регіонах.

Під час другого етапу життєвого циклу підприємство вступає у фазу прискорення зростання, ключовим викликом стає масштабування збутових операцій і зростання витрат на рекламу та логістику. У цей період основним завданням є забезпечення стабільності операцій та розширення клієнтської бази. Проте відсутність інструментів для аналізу ефективності різних каналів збуту ускладнює ухвалення управлінських рішень. Впровадження CRM із AI дозволяє інтегрувати системи управління ланцюгами постачання (SCM) та збутом, що сприяє оптимізації запасів і логістичних витрат. Як показує досвід Procter & Gamble, інтеграція CRM і SCM дозволила компанії досягти точності в управлінні запасами та зменшити витрати на транспортування. Для ПрАТ "Оболонь" впровадження подібних рішень сприятиме зниженню логістичних витрат, скороченню термінів доставки та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Третій етап розвитку підприємства, який характеризується уповільненням темпів зростання, визначається переходом до стабілізації та систематизації всіх аспектів діяльності. Основним викликом цього періоду є необхідність забезпечення збалансованого росту, уникнення перевантаження ресурсів і утримання стабільних місць на ринку. У цей період витрати на збут мають бути раціоналізовані через впровадження автоматизованих процесів управління. CRM-система з AI забезпечує можливість автоматизації програм лояльності, які сприяють утриманню постійних клієнтів і підвищенню частоти

повторних покупок. Наприклад, досвід Amazon у використанні персоналізованих систем рекомендацій демонструє, як штучний інтелект може сприяти підвищенню середнього чека та конкурентоспроможності.

Четвертий етап, що відповідає періоду зрілості підприємства, основними завданнями є підтримка стабільного рівня збуту та збереження конкурентних переваг. Витрати на збут у цей період мають тенденцію до зниження, проте виникає необхідність адаптації до змін на ринку та в галузі. Інноваційним інструментом є використання AI для динамічного ціноутворення, що дозволяє оптимізувати ціни залежно від попиту та конкурентного середовища. Як показує досвід Uber, динамічне ціноутворення забезпечує максимізацію прибутків і задоволення клієнтів. Для ПрАТ "Оболонь" використання подібних алгоритмів у CRM дозволить зберігати конкурентоспроможність і підвищувати рентабельність продажів.

П'ятий етап життєвого циклу, який характеризується занепадом, є критичним для підприємства. Основними викликами цього етапу є зниження рентабельності та необхідність реорганізації бізнес-процесів. Для подолання цих викликів CRM-система з AI може стати важливим інструментом для пошуку нових клієнтських сегментів та адаптації збутової стратегії. Зокрема, інтеграція CRM із платформами для аналізу соціальних мереж дозволяє ефективно адаптувати маркетингові кампанії відповідно до змін поведінки споживачів. Наприклад, компанія Уманьпиво успішно використовує соціальні мережі для підвищення рівня залучення потенційних споживачів та зміцнення свого бренду серед молодіжної аудиторії. Для ПрАТ "Оболонь" подібний підхід може стати основою для відновлення конкурентних позицій.

Таким чином, кожен етап життєвого циклу підприємства має свої характерні виклики, які впливають на взаємозв'язок витрат на збут і фінансових результатів. Впровадження CRM-системи з вбудованим AI дозволяє ефективно вирішувати ці виклики, оптимізуючи витрати, підвищуючи ефективність збуту та може забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін на ринку. Це демонструє досвід провідних компаній,

таких як Walmart, Amazon, Procter & Gamble, Uber і Nike, підтверджує, що на даному етапі в сучасному світі інноваційні цифрові рішення є ключовим елементом для забезпечення довгострокового успіху та конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 3

Успішна система управління збутом продукції на підприємстві це одна з основних та першочергових функцій будь-якого підприємства, адже саме від ефективності цієї функції залежить фінансовий успіх компанії, її стійкість на ринку та здатність досягати поставлених цілей. Система збуту охоплює комплекс заходів, які направлені на те, щоб продукція, вироблена підприємством, досягла кінцевого споживача у найкоротші терміни, з мінімальними витратами і високим рівнем якості обслуговування. Це не лише процес продажу продукції, але й стратегічно важлива складова загальної маркетингової політики підприємства. Вона інтегрується в усі інші функції управління, такі як планування виробництва, управління запасами, логістика та взаємодія з клієнтами. Ефективне управління збутом дозволяє не тільки знижувати витрати, але й забезпечувати високу швидкість та надійність доставки продукції.

Теоретично, збут є важливою частиною маркетингової стратегії підприємства, яка пов'язана з логістикою, управлінням ланцюгом постачання та взаємодією з клієнтами. Це означає, що ефективність збуту значною мірою залежить від того, наскільки вдало підприємство організовує всі етапи цього процесу, починаючи від виробництва і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням. Вдосконалення системи управління збутом передбачає постійну оптимізацію матеріальних та фінансових ресурсів підприємства. Це включає пошук шляхів для зниження операційних витрат, зокрема витрат на

логістику, зберігання продукції та управління персоналом, який займається збутовими процесами.

Крім оптимізації витрат, важливим елементом вдосконалення системи збуту є підвищення ефективності всіх процесів, пов'язаних зі збутом, шляхом впровадження нових технологій і підходів до управління. Зокрема, автоматизація бізнес-процесів у сфері збуту, впровадження цифрових платформ для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-системи), автоматизовані системи управління замовленнями і постачанням дозволяють значно зменшити витрати часу і ресурсів на здійснення операцій збуту. Це, у свою чергу, підвищує швидкість виконання замовлень, знижує кількість помилок та підвищує задоволеність клієнтів.

На практиці, особливо в умовах високої конкуренції, збут продукції є вирішальним фактором для забезпечення прибутковості підприємства. Компанії, які зуміли побудувати гнучкі та адаптивні збутові системи, здатні швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, попиту та поведінки споживачів, отримують вагомі конкурентні переваги. Гнучкість збутової системи дозволяє оперативно коригувати обсяги поставок, адаптуватися до сезонних коливань попиту або запускати нові продукти на ринок без затримок і втрат. Така система повинна бути побудована на принципах постійного моніторингу ринку та зворотного зв'язку з клієнтами, що дозволяє підприємству відстежувати зміни у вподобаннях споживачів, вчасно коригувати маркетингову стратегію та пропонувати продукти, що відповідають актуальним потребам.

У сучасних умовах цифровізації бізнесу, підприємства все частіше звертаються до автоматизації збутових процесів, що дозволяє знизити витрати на операційні діяльності та підвищити швидкість та точність виконання замовлень. Автоматизація охоплює всі етапи – від обробки замовлень до управління запасами та транспортування. Це значно спрощує процеси і знижує ймовірність людських помилок, що є особливо важливим при роботі з великими обсягами замовлень. Автоматизовані системи також дозволяють

підприємствам ефективніше планувати та прогнозувати обсяги збуту, що знижує ризики надлишкових запасів або нестачі продукції в момент підвищеного попиту.

Зворотний зв'язок з ринком і клієнтами є ще одним важливим аспектом ефективного управління збутом. Він дозволяє підприємствам не тільки оперативно реагувати на зміни попиту, але й активно впливати на нього, наприклад, шляхом впровадження нових продуктів або зміни цінової політики. Взаємодія зі споживачами дає змогу підприємствам отримувати важливі дані, які можна використовувати для вдосконалення продукції, підвищення її якості та покращення сервісу. Це створює додаткову цінність для клієнтів і сприяє зміцненню лояльності до бренду.

Управління збутом є складним і багатогранним процесом, що потребує інтеграції різних управлінських функцій і стратегій. Вдосконалення збутової системи на основі сучасних технологій і гнучких підходів дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати стабільний прибуток в умовах швидкозмінного ринку.

ПрАТ «Оболонь», як один із лідерів українського ринку пива та безалкогольних напоїв, демонструє ефективність системи збуту, яка постійно вдосконалюється в умовах змін ринкової кон'юнктури. На прикладі діяльності підприємства можна чітко побачити, як управління збутом впливає на загальні фінансові результати та на ситуацію в конкурентному полі. Збутова система ПрАТ «Оболонь» базується на кількох основних принципах: ефективна логістика, оптимізація витрат на рекламу та просування, а також тісна взаємодія з клієнтами.

Одним із основних напрямків удосконалення системи управління збутом на підприємстві є оптимізація витрат. ПрАТ «Оболонь» активно впроваджує новітні інформаційні технології для автоматизації процесів замовлення та доставки продукції, що дозволяє значно скоротити час і витрати на ці операції. Це забезпечує не лише економію ресурсів, але й підвищує рівень задоволеності споживачів за рахунок швидкого та точного виконання замовлень.

Крім того, важливим аспектом удосконалення збуту на підприємстві є покращення маркетингових і рекламних стратегій. ПрАТ «Оболонь» інвестує значні кошти у маркетинг, орієнтуючись на потреби ринку та споживачів. Використання сучасних інструментів маркетингу, таких як цифрові платформи для просування продукції, дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та досягати більшої аудиторії споживачів. Це дає змогу підприємству не тільки зміцнювати свої позиції на внутрішньому ринку, але й активно розширювати експортні можливості.

Окремо варто відзначити значення управління персоналом у процесі збуту. ПрАТ «Оболонь» активно працює над підвищенням кваліфікації та мотивації своїх збутових команд, що дозволяє досягати кращих результатів у реалізації продукції. Висококваліфіковані працівники є ключовим активом підприємства, адже саме вони забезпечують ефективну роботу системи збуту та підтримують високий рівень обслуговування клієнтів.

Удосконалення системи управління збутом продукції на підприємстві на прикладі ПрАТ «Оболонь» показує важливість комплексного підходу до управління збутовими процесами. Оптимізація витрат, автоматизація процесів, покращення маркетингових стратегій та постійне навчання персоналу дозволяють підприємству підтримувати високий рівень ефективності та залишатися конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі. Впровадження інновацій та орієнтація на потреби споживачів є основними факторами успішного управління збутом, що забезпечують стабільний розвиток і фінансову стійкість підприємства.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження системи управління збутом продукції ПрАТ "Оболонь" дають змогу сформулювати загальні висновки щодо поточного стану, ефективності, проблемних аспектів і перспектив розвитку збутової діяльності, що є важливою складовою діяльності підприємства. Система управління збутом у сучасних умовах швидких змін ринкових умов, цифрової трансформації та посилення конкуренції відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

У процесі виконання дослідження було реалізовано всі поставлені завдання. Зокрема, було здійснено глибокий аналіз сучасних підходів до управління збутом продукції на підприємстві. Встановлено, що в умовах стрімкої діджиталізації основними тенденціями в управлінні збутом є інтеграція сучасних технологій, таких як CRM-системи з елементами штучного інтелекту, Big Data та омніканальні стратегії. Ці інструменти відкривають нові можливості для автоматизації процесів збуту, персоналізації клієнтських пропозицій, аналізу ринкових тенденцій і підвищення ефективності діяльності.

Було розкрито сутність і принципи організації збутової діяльності, зокрема структуру збутової системи ПрАТ "Оболонь", яка включає власну дистрибуційну мережу, регіональні представництва, співпрацю з великими торговельними мережами, розвиток інтернет-продажів і експортну діяльність. Аналіз показав, що дана система забезпечує ефективний доступ до різних сегментів ринку, але водночас характеризується низкою недоліків, таких як значні витрати на логістику та недостатня інтеграція онлайн-каналів збуту.

Детальне дослідження існуючої системи збуту ПрАТ "Оболонь" дозволило виявити низку проблем, які стримують її подальший розвиток. Високий рівень витрат на логістику у власній дистрибуційній мережі знижує операційну ефективність підприємства. Окрім цього, збут через дистриб'юторів обмежує контроль над ціноутворенням, що може негативно

впливати на довгострокові відносини з ключовими клієнтами. Інтернет-продажі, які мають значний потенціал у сучасному ринковому середовищі, поки що не є достатньо розвиненими, що створює можливості для вдосконалення.

Оцінка ефективності збуту за ключовими фінансовими показниками продемонструвала позитивну динаміку. Так, рентабельність продажів і продукції показала зростання у 2022-2023 роках, що свідчить про ефективність управління збутовими процесами. Аналіз фінансових результатів також підтвердив зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку та активів підприємства, що вказує на успішність його діяльності. Водночас зберігається необхідність у подальшій оптимізації витрат, особливо на збут і логістику, а також у підвищенні ефективності інтернет-продажів.

На основі проведеного аналізу було розроблено рекомендації для підвищення ефективності системи управління збутом. Одним із ключових напрямів удосконалення є впровадження CRM-системи з елементами штучного інтелекту, яка дозволить автоматизувати ключові процеси, зокрема управління клієнтською базою, персоналізацію пропозицій та аналіз ефективності каналів збуту. Успішний досвід провідних міжнародних компаній, демонструє, що такі технології здатні значно підвищити операційну ефективність, скоротити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів.

Іншим важливим напрямом є розвиток омніканальної стратегії збуту, яка дозволить інтегрувати онлайн- і офлайн-канали продажів, забезпечуючи зручний і уніфікований досвід для споживачів. Інтеграція такої стратегії з CRM-системою сприятиме підвищенню лояльності клієнтів, створенню персоналізованих пропозицій і покращенню взаємодії з кінцевими споживачами.

Додатково, необхідно розширити інтернет-продажі через спеціалізовані платформи, соціальні мережі та мобільні додатки. Такий підхід дозволить охопити нові сегменти ринку та збільшити обсяги реалізації продукції. Оптимізація логістичних витрат через впровадження сучасних SCM-систем

також є важливим напрямом, який дозволить знизити витрати та підвищити ефективність дистрибуційної мережі.

У підсумку, система управління збутом продукції ПрАТ "Оболонь" є ефективною, проте має значний потенціал для вдосконалення, особливо в умовах цифрової трансформації. Інтеграція сучасних технологій, таких як CRM-системи з AI, розвиток омніканальних стратегій і оптимізація логістики, дозволить не лише підвищити ефективність збуту, але й створить нові можливості для зростання підприємства. Реалізація цих рекомендацій забезпечить підприємству довгострокову стабільність, підвищення фінансових показників і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством / Н. В. Терент'єва. // Ефективна економіка. - 2016. - № 2. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_19. (дата звернення 18.08.2024)
2. Попова Н. В. Маркетингові комунікації: підручник / Н. В. Попова, А. В. Катаєв, Л. В. Базалієва, О. І. Кононов, Т. А. Муха; під загальною редакцією Н. В. Попової. Харків: «Факт», 2020. 315 с. - URL: https://www.researchgate.net/profile/Nadezhda-Popova-5/publication/347491691_MARKETINGOVI_KOMUNIKACII_pidrucnik/links/5f5ef4d92851c13fef16125/MARKETINGOVI-KOMUNIKACII-pidrucnik.pdf3. (дата звернення 18.08.2024)
3. Grynko Tatyana, Hviniashvili Tetyana, Sotula Valeriia - Features of sales management activities of the enterprise in modern CONDITIONS Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Сотула В. В. - Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. УДК. URL:338.22.021.4 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8> (дата звернення 18.08.2024)
4. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2003. — 184 с.: іл. — Бібліогр.: с. 180–181. - URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/mn3_1.pdf (дата звернення 18.08.2024)
5. Баланюк І. Ф., Іваночко Н. В. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення. Інноваційна економіка. Тернопіль, 2015. №2. с. 140–171.
6. Климчук О. В. К 492 Інформаційні системи і технології в управлінні. Конспект лекцій для студентів СО “Магістр” заочної форми навчання спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійна програми “Менеджмент у судовій сфері” галузі знань 07 Управління та адміністрування. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 160 с. - URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1673/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82_%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97_%D0%86%D0%A1%D0%A2%D0%A3%D0%A1%

D0%A1 2021 %D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0.pdf (дата звернення 18.08.2024)

7. Федорович Р. В. Аналіз в управлінні збутовою політикою підприємства / Федорович Р. В. // Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій : монографія. — Терн.: ФО-П Шпак В. Б, 2017. — С. 234–249. - URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21035> (дата звернення 18.08.2024)

8. Бугас В.В. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства. В.В. Бугас, С.М. Невмержицька, Н.Р. Бугас. Modern Economics. – 2018. № 11 – URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-05)

9. Гаврилко П. П. Фактори впливу на збут продукції. Формування ринкових відносин в Україні. 2012.

10. Вікторія Хриплива. Формування взаємовідносин з клієнтами. Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери: Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 24-25 травня 2018 р., м. Кропивницький. – К.: «Ексклюзив-Систем», 2018. - 204 с.- URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_19. (дата звернення 18.08.2024)

11. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / [Васьківська К. В., Сич О. А.]. – Львів: «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. – 236 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%A4%D0%9C-30.pdf> (дата звернення 18.08.2024)

12. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Управління продажем: навч. посібник / В. П. Пилипчук, О. В. Данніков. — К.: КНЕУ, 2011. — 627 [5] с. - URL: <https://www.scribd.com/document/598300325/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B6%D0%B5%D0%BC-%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87-%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA> (дата звернення 18.08.2024)

13.Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / О.А. Біловодська. – К.: Знання, 2010. – 398 с. - URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2458/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf> (дата звернення 18.08.2024)

14.Формування омніканальної збутової стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Зозульов, М. Левченко // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2016. - № 13. - С. 361-368.

15.Інновації в підприємстві і торгівлі : зб. наук. ст. студ. ден. та заоч. форм навч. / відп. ред. Н. Б. Ільченко. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. – Ч. 2. – 310 с.- URL: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/322a1584a86be7f45498c94030ba948a.pdf> (дата звернення 18.08.2024)

16.Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу: принципи управління та показники ефективності / О. А. Біловодська, Л. О. Сигида // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. - 2016. - № 846. - С. 16-20. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_846_5. (дата звернення 18.08.2024)

17.Поліщук І. CRM-система як основа формування споживчої лояльності. Economic journal Odessa polytechnic university. №3(17), 2021. С. – 76-80 URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2021/No3/76.pdf> (дата звернення 18.08.2024)

18.Бенько М.М. Інформаційні системи і технології в бухгалтерському обліку: монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 336 с - URL: <https://knute.edu.ua/file/MTc=/00fe89dcf255176477f44d6060ac7347.pdf> (дата звернення 18.08.2024)

19.Зайцева О.О., Болотинюк І.М. Електронний бізнес: Навчальний посібник. / За наук. ред. Н.В. Морзе. – Івано-Франківськ : «Лілея-НВ» – 2015. – 264 с - URL:

http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/elektron_bizn.pdf
f (дата звернення 18.08.2024)

20.І. Слесь, Ю.О. Гавриш. Методи оцінки ефективності управління збутової діяльності промислового підприємства. Проблеми розвитку підприємництва в Україні № 20 (2017) С. 74 - URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/623833.pdf> (дата звернення 18.08.2024)

21.Фундаментальний маркетинг: навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітня програма «Промисловий маркетинг» / Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 362 с. - URL: https://marketing.kpi.ua/files/studentam/metodichki/%D0%A4%D1%83%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%9D%D0%9C%D0%9A_075_2022.pdf (дата звернення 19.08.2024)

22.Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. Агросвіт. 2021. № 1-2. С. 90–94. - URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3372&i=9> (дата звернення 19.08.2024)

23.Штефанич Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз / За ред. доктора економічних наук, професора Д.А. Штефанича. – Тернопіль: Економічна думка, 2011, 267 с. - URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13747/1/%D0%9C%D0%90%D0%A0%D0%9A%D0%95%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%93%D0%9E%D0%92%D0%98%D0%99%20%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%86%D0%97.pdf> (дата звернення 19.08.2024)

24.Ю.І. Стеблецька - Swot-аналіз – метод попередження фінансових небезпек. Львівська державна фінансова академія. Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.3. УДК 330.131.7:658:005.5. URL:

https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23_3/275_Ste.pdf (дата звернення 19.08.2024)

25.Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. УДК 327(100):323.22. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02> (дата звернення 19.08.2024)

26.Страшинська Л. В. Поведінка споживачів: Конспект лекцій для студентів спец. 7.050108 «Маркетинг» усіх форм навч. – К.: ЕКОМЕН, 2010. 101 с. - URL: <https://kjourn.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/54/2018/04/%D0%9F%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0-%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%B6%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%87%D1%96%D0%B2.pdf> (дата звернення 20.08.2024)

27.Пруненко Д. О. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління ланцюгом постачань» (для студентів 5 курсу денної та заочної форм навчання галузі знань 0701 – Транспорт і транспортна інфраструктура спеціальностей 8.07010101, 7.07010101 – Транспортні системи, 8.07010102, 7.07010102 – Організація перевезень і управління на транспорті (за видами транспорту)) / Д. О. Пруненко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с. - URL: <https://eprints.kname.edu.ua/43023/1/2012%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20166%D0%9B%20%20%D0%A3%D0%9B%D0%9F%20%D0%A2%D0%A2%20%D0%9F%D1%80%D1%83%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf> (дата звернення 21.08.2024)

28.Каменська Т. О. Внутрішній контроль і аудит в управлінні: практ. посіб. / Т. О. Каменська, О. Ю. Редько ; Наук. шк. аудиту, Нац. Центр Обліку та Аудиту. – К.: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2015. – 375 с. (Наука – практиці). - URL: http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/2142/1/ТЕКСТ-KONTROL-AUDIT-END_%281%29.pdf (дата звернення 21.08.2024)

29.Лотиш О. Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі / О. Я. Лотиш // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного

університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2017. - Вип. 24(1). - С. 120-124.
- URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24\(1\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24(1)_28). (дата звернення 21.08.2024)

30. Колодізева Т. О. К 61 Управління ланцюгами поставок : навчальний посібник / Т. О. Колодізева. — Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. — 164 с.-
URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14815/1/2016-%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B7%D1%94%D0%B2%D0%B0%20%D0%A2%20%D0%9E.pdf> (дата звернення 05.11.2024)

31. Сайт компанії ПрАТ «Оболонь» - URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення 05.11.2024)

32. Сайт аналітичної системи - URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05391057/ (дата звернення 05.11.2024)

33. Інструменти AI CRM: 10 найкращих варіантів для вашого бізнесу в 2024 році - URL: <https://mspoweruser.com/uk/ai-crm-tools/> (дата звернення 07.11.2024)

34. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. Галицький економічний вісник. 2012. №4(37)

35. Мозгова Г. В., Морозов А. О., Фомін О. Д. Використання CRM систем на українському ринку: особливості та перспективи. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_2_17 дата звернення 28.09.2024)

36. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. К. Кондор, 2011. 368 с

37. Белінський П. І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом. Чернівці. Рута, 2007. 28 с.

38. Тюха І. В. Маркетингові комунікації та просування продукції вітчизняних хлібопекарських підприємств на зовнішні ринки. Ефективна економіка. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1273> (дата звернення: 25.05.2023).

39. Assael (1990). Marketing: Principles & Strategy. Dryden Press, 739 p.
40. Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А.Ф. Маркетинговий менеджмент. Київ : Хімджест, 2010. 720 с.
41. Примак Т.О. Трансформаційні перетворення рекламного креативу в Україні. Науково-практичне видання. Київ, 2011. 190 с.
42. Дубівка Д.В. Поняття «збут» в системі управління підприємством. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2013/26.pdf (дата звернення: 25.05.2023).
43. Балабанова Л.В. Маркетинговий аудит системи збуту. Донецьк, 2003. 189 с.
44. Елементи комплексу просування. URL: <https://buklib.net/books/28686/> (дата звернення 25.05.2023)
45. Збут товарів у системі маркетингової діяльності підприємства. URL: <https://buklib.net/books/37394/> (дата звернення: 25.05.2023).
46. Нові форми продажу товарів та послуг. URL: <https://buklib.net/books/28396/> (дата звернення: 25.05.2023).
47. Класифікація форм і методів роздрібного продажу товарів. URL: https://vuzlit.com/240128/klasifikatsiya_form_metodiv_rozdribnogo_prodazhu_tovariv (дата звернення: 25.05.2023).
48. Організація продажу товарів у магазинах. URL: https://pidru4niki.com/15830523/marketing/organizatsiya_prodazhu_tovariv_magazinah (дата звернення: 25.05.2023).
49. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4783> (дата звернення: 25.05.2023)
50. Основні методи просування товару на ринок. URL: https://aboutmarketing.info/osnovy-marketynhu/osnovni-metody-prosuvannya-tovaru-na-rynok/#Ak_vibrati_metod_prosuvanna_tovaru_na_rinok (дата звернення: 25.05.2023).
51. Просування товару, стимулювання збуту, пропаганда, персональний продаж, реклама. URL:

https://pidru4niki.com/1333122239788/marketing/prosuvannya_tovaru_stimulyuvannya_zbutu_propaganda_personalniy_prodash_reklama (дата звернення: 25.05.2023).

52. Які інструменти просування існують? URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/akiinstrumenti-prosuvanna-isnuut> (дата звернення: 25.05.2023).

53. Шереметинська О.В., Гаврилюк О.І. Управління збутовою діяльністю підприємств-суб'єктів ЗЕД в сучасних умовах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4732> (дата звернення: 25.05.2023).

54. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Управління торговельними підприємствами: інструменти, моделі, принципи та механізми. Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Біла К. О., 2018. С. 244–320.

55. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А.С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.4.

56. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.12.30.

57. Гринько Т. В., Стрепетова А. М. Інтернет-технології як інструмент маркетингової діяльності підприємства. *Економіка і менеджмент 2018: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : зб. наук. Праць ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО Випуск # 51 / 2023. 48 ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

58. Міжнар. наук-практ. Конф., 19-20 квіт. 2018 р.: у 8 т. Т. 7. Інноваційні технології фінансового менеджменту суб'єктів господарювання. Управління якістю як механізм економічного зростання регіону та країни. Дніпро : Біла К. О., 2018. С. 69–72.

59. Сергієнко О. А., Давиденко Д. В. Стратегії збутової діяльності підприємства: види та принципи формування. Актуальні проблеми фінансової системи України 2021. Матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів і студентів : Черкаський державний технологічний університет, 27 лис. 2021 року. Черкаси, 2021. 195 с.

60. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Механізм функціонування суб'єктів підприємництва в контексті економічної безпеки країни. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 3(15). С. 58–64.

ДОДАТКИ

Додаток А – КВЕД ПрАТ «Оболонь»

Основний:

11.05 Виробництво пива

Інші:

31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі

10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків

11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв

11.06 Виробництво солоду

11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки

22.22 Виробництво тари з пластмас

22.29 Виробництво інших виробів із пластмас

43.13 Розвідувальне буріння

46.34 Оптова торгівля напоями

82.92 Пакування

93.11 Функціонування спортивних споруд

93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг

47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах

49.50 Трубопровідний транспорт

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

71.20 Технічні випробування та дослідження

72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

35.13 Розподілення електроенергії

38.22 Оброблення та видалення небезпечних відходів

38.32 Відновлення відсортованих відходів

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель