

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент інноваційної діяльності»
на тему: «Управління збутовою діяльністю підприємства»

Виконала:

студентка II курсу, групи 601-ЕМі

Ногіна Анастасія Максимівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Чайкіна А.О. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства....	6
1.1. Сутність, зміст та специфіка збутової діяльності підприємства.....	6
1.2. Особливості управління збутовою політикою підприємства в сучасних умовах господарювання.....	12
1.3. Інноваційні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства.....	23
Висновки до розділу 1.....	32
Розділ 2. Аналіз управління збутовою діяльністю ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	34
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПРАТ «Фірма «Полтавпиво»..	34
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПРАТ «Фірма «Полтавпиво».....	47
2.3 Оцінка існуючої системи управління збутовою діяльністю ПРАТ «Фірма «Полтавпиво».....	60
Висновки до розділу 2.....	67
Розділ 3. Шляхи вдосконалення системи управління збутовою діяльністю ПРАТ «Фірма «Полтавпиво».....	69
3.1. Організаційно-економічні напрямки вдосконалення управління збутовою діяльністю ПРАТ «Фірма «Полтавпиво».....	69
3.2. Впровадження інноваційних підходів до вдосконалення збутової діяльності на ПРАТ «Фірма «Полтавпиво».....	79
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів на ПРАТ «Фірма «Полтавпиво».....	87
Висновки до розділу 3.....	99
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ.....	113

ВСТУП

Сучасний економічний простір характеризується динамічністю і нестабільністю ринків, різким загостренням конкуренції, що викликано розгортанням глобалізаційних процесів, розширенням диверсифікації запитів споживачів, скороченням життєвого циклу товарів, стрімким посиленням ролі інновацій щодо підтримки економічного зростання, оскільки, як переконує світовий досвід, саме вони є природним потужним засобом адаптації до деформацій середовища, забезпечення умов стабільного функціонування і розвитку. Водночас, слід зауважити, що ринкова орієнтація відсутня у більшості інноваційних розробок, які були використані підприємствами у збуті, і саме це вважається головною причиною проблем їх інноваційного розвитку. Інновації збуту мають ґрунтуватися на врахуванні комплексної стратегічної інформації про споживачів, їх запити, ринки, асортимент товару, ціноутворення, комунікації, канали збуту та ланцюги поставок, що дозволить підприємству генерувати нові цінності та сформувати стратегічний набір інноваційного розвитку підприємства.

За цих умов закономірним є пошук інноваційних методів управління збутовою діяльністю, які допомагали б підприємствам враховувати потреби ринку і вести конкурентну боротьбу на світовому ринку.

Серед вітчизняних та зарубіжних науковців, які досліджували окремі аспекти розвитку й застосовування на практиці методи та інструменти, які впливають на збутову діяльність, серед них можна визначити роботи, а саме: Балабанова Л.В., Балабаниць А.В., Белінський П.І., Блауг М., Ватаманюк З., Геєць В.М., Гриценко А.А., Ланкастер Д., Ліманський А., Мороз Л.А., Нестеренко А.Н., Ходжсон Дж., Шерер Ф., Росс Д.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в умовах ринкової економіки значну увагу надає проблемам оптимізації процесу просування товарів від виробника до споживача. Підсумки їхньої господарської діяльності багато в чому залежать від того,

наскільки вірно вибрані канали розподілу товарів, форми і методи їх збуту, від широти асортименту і якості наданих виробництвом послуг, пов'язаних з реалізацією продукції.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо управління збутовою діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження в роботі є теоретико-практичні аспекти інноваційного управління збутовою діяльністю підприємства.

Для досягнення встановленої мети в роботі зазначені наступні завдання:
дослідити сутність, зміст та специфіку збутової діяльності підприємства;
виявити особливості управління збутовою політикою підприємства в сучасних умовах господарювання;

проаналізувати інноваційні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства;

здійснити аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

оцінити існуючу систему управління збутовою діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

виокремити організаційно-економічні напрямки вдосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

впровадити інноваційні підходи до вдосконалення збутової діяльності на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

оцінити ефективність запропонованих заходів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Теоретичною і методологічною основою для написання кваліфікаційної роботи були: Конституція України, Закон України «Про господарські

товариства», Закон України «Про підприємства в Україні», Закон України «Про працю», Закон України «Про банкрутство» та інші, праці вітчизняних та закордонних фахівців щодо удосконалення збутової діяльності підприємства та матеріали періодичних видань. З метою аналізу діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовувалися дані статистичної та бухгалтерської звітності підприємства. Інформаційною базою дослідження є нормативні, статистичні та фінансові документи, наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання, законодавчі та нормативні акти.

Практична значущість отриманих результатів полягає в удосконаленні управління збутовою політикою підприємства в сучасних умовах господарювання.

Основні положення кваліфікаційно роботи і результати дослідження оприлюднені на міжнародній конференції:

Ногіна А.М. Удосконалення збутової діяльності українських підприємств. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 03 листопада 2022 р.* Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 82-84.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та містить 26 рисунків, 14 таблиць. Повний обсяг дипломної роботи складає 113 сторінок. Список використаних джерел містить 73 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, зміст та специфіка збутової діяльності підприємства

На сьогодні Україна активно інтегрується у міжнародну систему господарювання, включається в міжнародний поділ праці завдяки здійсненню радикальної економічної реформи, яка передбачає всебічне розширення господарської самостійності і відповідальності кожного підприємства. Як показує міжнародний досвід, велику роль в збутовій діяльності грає саме маркетингова система, який передбачає широке використання найвигідніших ринкових можливостей, залежить від обсягів виробництва і забезпечує випуск виробниками лише тих товарів, котрі мають попит на ринку.

За такого підходу варто зазначити важливість маркетингу як процесу, що пов'язує виробника зі споживачем через торгівлю і забезпечує зворотні зв'язки між ними. Відповідно, маркетинг як управлінська діяльність визначає всі види діяльності, пов'язані із спрямуванням потоку товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача через систему реалізації [10].

Маркетинг завжди спрямований на цільовий ринок і має за головну мету задоволення ключових потреб споживачів. З цією метою на підприємстві розробляється конкретна маркетингова стратегія, яка має бути ефективна та задовольняти існуючі та потенційні потреби споживачів. Підприємство саме обирає, яку концепцію розвитку маркетингу застосовувати.

У загальному вигляді під концепцією розвитку підприємства розуміють визначення цілей, стратегічних завдань, головних напрямів і форм діяльності, які визначають форми взаємовідносин, шляхи та засоби досягнення мети. Однією зі складових загальної концепції розвитку є маркетингова концепція, яка конкретизує попередню, і полягає в розробці мети та напрямів організації

маркетингової діяльності, спрямованої на досягнення аналогічних цілей розвитку підприємства. Для її розробки визначаються загальні та особливі підходи, механізми та інструменти, порядок та правила її застосування. Використання розробленої концепції маркетингу дає можливість створити ефективну основу управлінської, господарської і виробничо-збутової діяльності підприємства як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках [10, С. 57].

Розглянемо підходи до визначення сутності поняття «збут» в комплексі маркетингу, а також визначимо особливості сучасного управління збутовою діяльністю на підприємстві, основні категорії збутової політики та охарактеризуємо механізм взаємозв'язку рекламних комунікацій з процесом управління збутовою діяльністю.

Опрацювання наукової літератури та підходів вчених та практиків, які вивчають проблеми збуту, комерційної діяльності підприємства, маркетингу дали можливість визначити відсутність єдиного підходу до трактування збуту. Можна запропонувати наступну класифікацію підходів до трактування поняття «збут» саме з позиції маркетингу:

по-перше, збут – процес продажу товару, тобто вчені визначають збут через налагодження безпосередніх стосунків продавця і покупця в момент здійснення ними угоди з купівлі – продажу товару чи послуги.

Так, В.П. Хлусов дає визначення поняттю збут, як різноманітної діяльності, за допомогою якої продавець взаємодіє з покупцем [67].

Аналогічне трактування збуту запропонував у своїх працях Л.С. Варданян. На його думку, збут – це персоніфікований, безпосередній процес здійснення контактів і переконання з метою збільшення продажів продукції підприємства [33].

Дані трактування поняття «збут» є досить вузькими, адже не відображають всіх сторін збуту, що здійснюється з використанням принципів маркетингу.

по-друге, збут – процес руху товару від виробника до покупця. Цей підхід до визначення сутності збуту як однієї з категорій маркетингу представлені переважною більшістю вчених.

Й.С. Завадський збутову діяльність визначає як просування товарів від місця виробництва до місця споживання через виконання збутових операцій, а саме: складування, зберігання, доробку, розфасування, комплектування партії товарів, транспортування, тощо [28].

Такої ж думки дотримується В.М. Власова, яка розглядає збут як транспортування, складування, збереження, доробку, просування до оптових та роздрібних торгових ланок, передпродажну підготовку і сам продаж товару [56].

по-третє, збут – сукупність маркетингових заходів з ефективного продажу продукції. Представником цього підходу є А. Кус, який розглядає збут не лише як діяльність із самого продажу, що має за мету реалізувати вироблену підприємством продукцію (послугу) та досягти певного прибутку, а й різноманітну підготовчу діяльність з вигідного формування та розвитку відносин бізнесу з потенційними клієнтами, включаючи інформацію про ринки збуту [38]. Недоліком цього підходу до трактування поняття «збут» як однієї з категорій маркетингу є те, що у визначеннях збуту, які розглядалися, не підкреслена одна з найважливіших цілей діяльності підприємства – задоволення потреб споживачів.

Переглянувши вищезазначені підходи до трактування поняття «збут» можна зробити висновок про відсутність чіткого визначення змісту даної категорії в комплексі маркетингу. Дослідження розуміння вченими значення збуту в діяльності підприємства також доводить, що окремі вчені не розглядають збут по маркетинговим позиціям, хоча й говорять про збутову діяльність підприємства як одну зі складових частин маркетингу. Значення збуту з позицій маркетингу повинен показувати особливості збутової діяльності підприємства, для якого маркетинг є однією з найважливіших сфер цілісності системи управління всіма аспектами його діяльності [54].

Отже, узагальнюючи існуючі підходи науковців та враховуючи сучасні умови господарювання можна сформулювати наступне авторське визначення збуту як складової частини маркетингової діяльності підприємства, яка складається з цілісного процесу доведення продукції до кінцевого споживача шляхом використання маркетингових заходів щодо вивчення потреб, клієнтоорієнтованості, формування та стимулювання попиту на продукцію підприємства з метою задоволення потреб споживачів та отримання максимального прибутку.

Визначаючи мету збутової діяльності варто зазначити, що ключовою у збуті є реалізація довготермінових рішень для забезпечення необхідного обсягу продажів продукції підприємства з максимальною прибутковістю за рахунок задоволення потреб споживачів. Основними його завданнями є доведення до конкретних споживачів необхідного їм товару з високими споживчими якостями, в потрібній кількості, у визначений час, у визначеному місці з мінімальними витратами [27].

Цілі збуту і реалізація його задач реалізуються та досягаються за допомогою функцій збуту, які виконують канали збуту. Ефективність збутової діяльності підприємства багато в чому залежить від вибору ефективного каналу розподілу. Роль збуту в процесі діяльності підприємства наведена на рис. 1.1.

Вивчення тлумачення сутності каналу збуту, каналу руху товару і каналу розподілу, свідчить про те, що під даними поняттями науковці розуміють одну і ту ж категорію.

Так, С.С. Гаркавенко стверджує, що канал збуту являє собою сукупність підприємств чи окремих осіб, які беруть на себе право власності на товар чи послугу або сприяють передачі цього права іншим підприємствам чи особам на шляху руху товарів від виробника до споживача [20].



Рисунок 1.1 – Роль збуту в діяльності підприємства [54]

А.Н. Романов розглядає канал збуту як можливий шлях руху товарів і послуг до кінцевого споживача [57], а вже Л.Є. Варданян стверджує, що канал збуту являє собою сукупність організаційно-технічних та економічних способів доставки товару до місця продажу або споживання, у чітко встановлений термін, при високому рівні обслуговування і оптимальних витратах продавця [33].

Порівнявши визначення поняття «канал збуту» можна зробити висновок, що найбільш конкретним і актуальним є тлумачення С.С. Гаркавенко, яка визначає, що канали збуту мають дві характеристики: рівень каналу і ширина каналу. Рівень каналу збуту – це будь-який посередник, який виконує ту або іншу роботу по наближенню власності до кінцевого споживача, а кількість рівнів визначає довжину каналу [11].

Якщо підприємство використовує пряму систему розподілу «виробник – споживач» (канал нульового рівня), то такий канал містить одного посередника: «виробник-роздрібна торгівля-споживач», «виробник-торговий агент-споживач».

Дворівневий канал вже буде представлений двома посередниками: «виробник-оптовик-роздрібний торгівець-споживач», «виробник-брокер-роздрібний торгівець-споживач» тощо. Кількість рівнів каналу розподілу визначається видом товару, галузевою належністю, розмірами ринку тощо.

Ще однією характеристикою каналу розподілу є його ширина, тобто кількість посередників на кожному рівні каналу розподілу. Ширина будь-якого каналу визначається тим, скільки незалежних учасників каналу розподілу на окремому рівні збутового ланцюга (яка кількість оптових покупців буде залучена до збуту, скільки збутових представників необхідно для цього тощо) [11].

Відповідно до визначень економістів, підходів до визначення функцій збуту достатньо багато. Проте незважаючи на це, думки вчених стосовно складу функцій збуту в здебільшого співпадають. Загалом усі функції збуту можна розподілити на три групи: функції, які пов'язані з заключенням угод, логістичні функції, функції з обслуговування клієнтів [20].

Визначення складу функцій збуту з позиції маркетингу є важливим, оскільки від цього залежить їх належне виконання, що в наслідок буде визначати ефективність збутової діяльності підприємства загалом. Аналіз поглядів науковців дозволяє класифікувати функції збуту наступним чином:

технологічні функції збуту (не змінюються в залежності від орієнтації збутової діяльності підприємства. І передбачають обробку замовлень, збереження продукції, опрацювання вантажів, комплектацію продукції, підтримку товарних запасів, розподіл, транспортування продукції, післяпродажне обслуговування);

комерційні функції збуту (зумовлені маркетинговою орієнтацією збуту і передбачають проведення маркетингових досліджень, встановлення контактів з потенційними споживачами, підтримка з ними довгострокових взаємовідносин, підготовка та укладання угод з продажу продукції, просування продукції до споживача, прийняття відповідальності за функціонування каналу збуту [12].

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

Отже, можна зробити висновок, що існує безліч підходів до трактування сутності «збуту», його функцій, а також значення у загальній політиці діяльності підприємства. Звичайно, що в сучасних умовах слід підходити до цієї категорії з позиції маркетингу, яке повинне бути підґрунтям для формування організаційного, методичного і матеріально-технічного забезпечення збутової діяльності підприємства. Саме такий підхід здатний забезпечити ефективніший збут продукції підприємств України як на внутрішньому, так на зовнішньому ринках.

1.2. Особливості управління збутовою політикою підприємства в сучасних умовах господарювання

У попередньому підрозділі було визначено, що збут являє собою систему елементів і процесів, яка формується для забезпечення ефективного продажу, задоволення потреб покупців та отримання максимального прибутку. Таким чином, збутова політика як сукупність взаємопов'язаних елементів збутової діяльності, спрямована на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу.

Розглянемо підхід до управління збутовою політикою з використанням реклами, яка дозволяє підприємству отримати наступні ключові чинники успіху (рис. 1.2.) як: утримання цільового ринку, розширення асортиментної політики, висока кваліфікація збутового персоналу, від яких залежить стабільна позиція підприємства на ринку та загалом ефективність збутової діяльності [24].



Рисунок 1.2 – Ключові фактори успіху підприємства у сфері збуту
(розроблено автором на основі [24])

Розглянемо більш докладно наступні ключові чинники успіху підприємства у сфері збуту.

Цільовий ринок як ключовий фактор успіху збутової діяльності підприємства у ринковій економіці, передбачає, що в умовах жорсткої конкуренції успішність стратегічного керування збутом залежить насамперед від клієнтурної політики підприємства.

Мерчандайзинг як ще один фактор успіху збутової діяльності визначає зручність розташування підприємства і його торговельних точок, зокрема місце знаходження товару та доступу до нього може сприйматись покупцями як з точки зору відстані, часу і зручності, причому фактори часу та зручності є більш важливими, ніж реальне розташування підприємства [25] (особливо це

стосується тих покупців, для яких головним чинником є зручність здійснення купівлі).

Наступним є застосування прогресивних методів продаж, адже під час наявності у продажу потрібних товарів сутність головних вимог покупців залежить у тому, щоб з максимальними зручностями і мінімальними витратами часу здійснити купівлю. Широке вживання на підприємстві прогресивних методів збуту товарів, які відповідають його специфіці, дають змогу мінімізувати затрати часу покупців на здійснення покупки [24].

Також, гнучка цінова політика підприємства, яка має значення для визначення ціни. Деякі сегменти покупців на перше місце ставлять зручність здійснення покупки (апатичні покупці), а інші – престижність підприємства (персоніфіковані покупці). Для цього сегменту вартість товару може бути значущим чинником, але не вирішальним. Саме тому важлива когнітивна обробка інформації, тобто те, як покупець сприймає ціну [33].

Також, підприємству слід надавати широкий асортимент додаткових послуг, які залежать від типу торговельного підприємства і очікувань покупців. Зручне устаткування для самообслуговування, простота процедури повернення товару, доставка, кредитування і загальний рівень сервісу здатні позитивно впливати на образ підприємства в очах покупців [29].

Не можна не зазначити про важливість внутрішньо магазинної реклами і використання рекламних матеріалів у місцях продажу товарів. Реклама є важливим інструментом створення торговельної марки підприємства та впливає на сукупне сприйняття покупцями його іміджу і репутації. Реклама бере участь у створенні образу підприємства, надає інформацію про продукт. Внутрішньо магазинна реклама і рекламні матеріали у місцях продажу підвищують поінформованість покупців, сприяють формуванню нових напрямків їх попиту, а також дозволяють економити час при здійсненні покупки [25].

Крім того, з метою забезпечення успіху у сфері збуту підприємствам необхідно здійснювати сегментацію ринку, оскільки покупці мають різні

потреби і характеризуються різною чутливістю до ціни. Підприємства мають вміти позиціонувати пропозицію для різних сегментів споживачів, будувати з ними ті стосунки, які сприяють підвищенню цінності товару, що пропонується [51].

Тут як раз на допомогу може прийти маркетинг, завданням якого є вивчення впливу факторів на вузькі сегменти ринку й створення найтиповішої картини такого впливу. Адже на поведінку споживача впливають психологічні, особистісні, соціокультурні фактори, фактори ситуаційного впливу, а також комплекс маркетингу підприємства-виробника певного товару (рис. 1.3.).



Рисунок 1.3 – Фактори, що впливають на поведінку споживача (розроблено автором на основі [47])

Психологічні фактори враховують те, що людина – соціальна істота, відкрита система, а тому від неї неможливо чекати однозначного реагування. Через це треба враховувати її мотивацію, стимули, установки, канали сприйняття (модальності), засвоєння інформації, вироблення певних переконань та ставлення до покупки. Поведінку споживача при покупці товару переважно визначають фактори соціокультурного впливу, суттєвий вплив мають референтні групи (групи людей, які безпосередньо або опосередковано впливають на поведінку споживача). Загалом фактори, які впливають на купівельну поведінку покупця, можна поділити на дві групи: контрольовані та неконтрольовані з боку підприємства.



Рисунок 1.4 – Механізм купівлі споживчих товарів (розроблено автором на основі [24])

Психологічні, особистісні, соціокультурні фактори та фактори ситуаційного впливу не підлягають контролю з боку підприємства, але їх треба постійно досліджувати та враховувати в маркетинговій програмі підприємства та при управлінні збутом. Саме тому важливо розуміти, як під впливом кожного фактору відбувається процес прийняття споживачем рішення про покупку і з яких етапів складається цей процес (рис.1.4.). Вихідним етапом цього процесу є усвідомлення особою своєї потреби та трансформація бажання людини до спонукального мотиву його майбутньої дії.

На етапі збирання відомостей, покупець стає уважнішим до тієї інформації, яка пов'язана із задоволенням його потреб. Для підприємства надзвичайно важливим є виявлення тих джерел інформації, до яких звертатиметься потенційний покупець.

Ключовими факторами успіху підприємства на ринку є також уміння втримувати покупців і залучати нових. Залежно від міри реалізації цих завдань можна отримати частковий провал, повний провал, успіх або частковий успіх. Для визначення результату доцільно розробляти «клієнтурну» матрицю (рис. 1.5).

		Утримання клієнтів	
		низьке	високе
Залучення клієнтів	високе	Частковий провал (старі покупці йдуть, але на їх місце приходять нові)	Успіх (обсяг продажу і прибуток зростають з максимальною швидкістю)
	низьке	Повний провал (обсяги продажу падають, оскільки старі клієнти йдуть, а нові не приходять)	Частковий успіх (обсяги продажу зростають невисокими темпами, оскільки мало клієнтів)

Рисунок 1.5 – «Клієнтурна» матриця (розроблено автором на основі [30])

Ключовим фактором успіху підприємства у сфері збуту є його асортиментна політика [14]. Глибина, широта і гармонійність асортименту товарів часто визначають вибір покупців звертатися до певного підприємства

для здійснення купівлі (особливо це стосується економних покупців, для яких асортимент товарів стоїть поряд з рівнем цін і є вирішальним чинником здійснення купівлі). Велике значення при цьому має класифікація покупців навіть за такими характеристиками, як стиль життя покупця, його вподобання стосовно форми і якості упаковки, форми використання товарів [25].

Забезпечення широкого вибору товарів, які враховують специфіку потреб покупців, є важливою умовою задоволення їхнього попиту. Для постійних покупців підприємства важливу роль відіграє також стійкість асортименту, яка гарантує постійну можливість здійснення купівлі [13], клієнтоорієнтованість, яка полягає у після продажному обслуговуванні, індивідуальному підході до клієнта, можливості повернути товар, отримати консультацію тощо.

Варто також зазначити, що в менеджменті персонал розглядається як джерело успіху підприємства, тому звичайно, що збутовий персонал є одним із ключових факторів успіху підприємства у сфері збуту. Визначальні фактори успішної роботи збутового персоналу поділяються на дві категорії: взаємодія у процесі купівлі та використання стратегії переконання. Спроможність збутового персоналу завоювати довіру покупців та успішно завершувати процес переговорів визначається чотирма факторами [70]:

знання та досвід (спроможність збутового персоналу бути переконливим залежить від того, наскільки досвідченим та компетентним його вважає покупець);

довіра (високий ступінь довіри у сполученні з відповідною формою наполегливості ведуть до більш позитивних результатів при здійсненні купівлі);

знання про покупця (професійний збутовий персонал здатний описати і класифікувати різні типи покупців, включаючи їхні особливості, мотиви, поведінку, а також володіє інформацією про типові ситуації продажу, яка може бути основою для прийняття рішень у схожій ситуації);

пристосовність (уміння збутового персоналу адаптуватися до різних ситуацій, в тому числі конфліктних).

Висока компетентність збутового персоналу, його уважне і ввічливе спілкування з покупцями є важливими умовами реалізації намірів покупців і створення сприятливого психологічного клімату в процесі купівлі [24].

Наступним етапом є визначення на основі попередніх досліджень (рис. 1.6) функцій управління збутовою політикою та розкриття їх змісту.



Рисунок 1.6 – Функції управління збутовою політикою підприємства

При використанні маркетингового підходу до управління збутовою діяльністю основними елементами у сфері планування збутової політики, яким слід приділяти увагу в першу чергу, є цілі у сфері збуту, тобто вибір напрямку реалізації збутової політики у довгостроковій перспективі.

У сфері організації збутової діяльності важливим елементом є оптимізація організаційної структури управління збутом, тобто приведення її у відповідність до встановлених цілей у сфері збуту, а також розроблених стратегій управління збутом.

Правильна організація управління збутовою діяльністю підприємства і своєчасне впровадження збутових стратегій можуть забезпечити бізнесу міцні позиції на ринку й активізувати ринкову діяльність в умовах жорсткої конкуренції.

Гнучкий підхід до розподілу стратегічних ресурсів є одним з ключових факторів успішного управління збутовою політикою. При цьому головним завданням є розподіл ресурсів за напрямками, що є найбільш пріоритетними і дозволяють досягти встановлених цілей у сфері збуту.

Також невід'ємним елементом організації збутової діяльності є створення корпоративної культури, оскільки вона формує корпоративний дух підприємства, забезпечує персонал системою правил і цінностей, яких слід дотримуватись для досягнення максимальних результатів.

У сфері аналізу збутової діяльності важливими елементами є також дослідження макросередовища і середовища безпосереднього оточення підприємства, що дозволяє виявити ризики у сфері збуту.

Контроль і регулювання збуту передбачає оцінку ефективності управління збутовою політикою, а також розробку і реалізацію коригувальних дій.

Функціонування підприємств у швидкозмінних та ризикованих умовах господарювання вимагає своєчасної адаптації системи збуту до змін у середовищі, адже цей процес зіштовхується з низкою проблем (рис. 1.7.).

Проблема інформаційного забезпечення виникає на підприємстві у зв'язку з низькою оперативністю отримання даних, а іноді навіть неможливістю ознайомлення з необхідною інформацією про стан внутрішнього та зовнішнього середовища. Інформаційні системи сучасних підприємств характеризуються спрямованістю на внутрішнє середовище (показники фінансово-господарської діяльності, технологія та окремі аспекти організації діяльності підприємства). Інформація про стан та динаміку зовнішнього середовища зазвичай є неповною, несвоєчасною і, як наслідок, неактуальною.

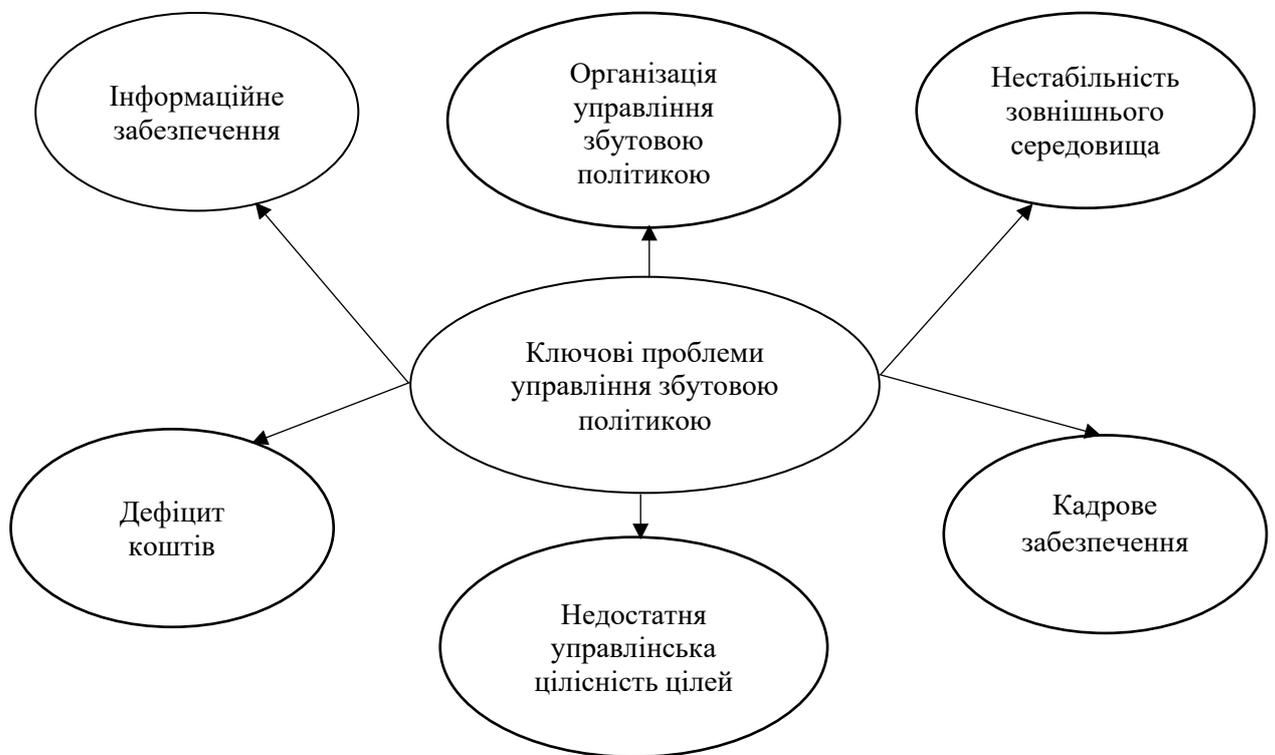


Рисунок 1.7 – Проблеми управління збутовою політикою в підприємствах (розроблено автором на основі [51])

Управління збутовою політикою вимагає створення надійної системи інформаційного забезпечення, у зв'язку з чим необхідно:

- визначити обсяг та структуру необхідної інформації;
- вибрати методи та джерела збору інформації;

розробити ефективну систему обробки, передачі та збереження інформації;

створити необхідні умови для ефективного використання інформації у процесі управління збутом.

Наступною проблемою виступає ефективна організація управління збутовою політикою, адже у більшості вітчизняних підприємств немає системи управління збутовою політикою, не здійснюється планування збутової політики, аналіз та контроль з її реалізації. Вирішення цієї проблеми передбачає [47]:

подолання психологічних бар'єрів серед менеджерів всіх рівнів управління щодо необхідності використання маркетингового підходу до управління збутовою політикою;

впровадження менеджменту на основі швидкої адаптації до змін в оточуючому середовищі, накопичення баз даних для прийняття відповідних управлінських рішень;

підвищення компетентності збутового персоналу через проведення тренінгів, семінарів тощо;

забезпечення відповідності організаційної структури управління збутом установленим цілям та вибраним стратегіям;

використання інструментарію стратегічного менеджменту в управлінні збутовою політикою.

Також існує проблема у відсутності фахівців, які мають необхідний рівень знань у сфері маркетингового управління, а ще гострішою є проблема відсутності спеціалістів у сфері управління збутовою політикою. У зв'язку з цим пропонується [69]:

підвищувати кваліфікацію персоналу у сфері управління збутовою політикою за допомогою підвищення кваліфікації (проходження спеціальних курсів у ЗВО), стажування у провідних установах, участі у навчальних тренінгах;

залучати провідних фахівців у сфері управління збутовою політикою до роботи підприємства;

систематично здійснювати оцінку й атестацію збутового персоналу.

Наступною проблемою є дефіцит коштів у підприємств для проведення необхідних стратегічних змін у системі управління збутом, адже в умовах високої інфляції підприємства не планують вкладати гроші в організацію збуту, оскільки не впевнені у завтрашньому дні. Однак сучасні умови господарювання характеризуються розширенням можливостей для залучення коштів, зокрема підприємства можуть отримати кредит у банку, що дозволить вирішити зазначену проблему [51].

На жаль, на практиці стратегічних цілей збуту часто не встановлюють, тому в умовах ринкової економіки підприємствам необхідно спрямовувати свою управлінську діяльність у сфері збуту на стратегічну перспективу, пам'ятаючи при цьому, що цілі збутової діяльності мають виходити з місії підприємства, бути кількісно вимірними та обмеженими у часі.

Отже, можна сказати, що функціонування вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання ускладнюється високим рівнем динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища. Підприємства не встигають відстежувати зміни, які відбуваються, і своєчасно адаптуватись до них. У зв'язку з цим для завоювання стабільної позиції на ринку серед конкурентів, налагодження взаємовигідних стосунків з покупцями, постачальниками, установлення рівноваги між внутрішнім та зовнішнім середовищем сучасним підприємствам необхідно використовувати маркетинговий підхід до управління збутовою політикою.

1.3. Інноваційні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства

Сучасне господарське середовище характеризується динамічністю і нестабільністю ринків, загостренням конкурентної боротьби за споживача, що викликано розгортанням глобалізаційних процесів, свободою міграції

капіталів, трудових ресурсів, диверсифікацією запитів споживачів, скороченням життєвого циклу товарів, стрімким посиленням ролі інновацій щодо підтримки сталого зростання, оскільки, як переконує світовий досвід, саме вони є природним потужним засобом адаптації до різних ситуацій, забезпечують стабільне функціонування і розвиток.

Однак слід зауважити, що у більшості інноваційних розробок відсутня ринкова орієнтація, вони мало використовуються підприємствами у збуті. Інновації у сфері збуту мають ґрунтуватися на врахуванні комплексної стратегічної інформації про споживачів, їх потреби, смаки, асортимент товару, ціноутворення, комунікації, канали збуту та ланцюги поставок, що дозволить підприємству генерувати нові цінності та сформувати стратегічний набір інноваційного розвитку підприємства. Ринкова трансформація економіки України зумовила зміни в системі управління, постачання сировини й матеріалів, а також збуту продукції. За цих умов закономірним є пошук інноваційних методів управління збутовою діяльністю, які допомагали б підприємствам враховувати потреби ринку і вести конкурентну боротьбу на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Вихідним пунктом для формування ефективного управління збутовою діяльністю підприємства на даному етапі розвитку економічних відносин є нові умови на ринках в багатьох галузях. Перенасичення ринків, ціновий тиск та зниження рівня рентабельності зумовлюють тенденції глобалізації, інтернаціоналізації та диверсифікації.

Зміна ринкових та галузевих меж призводить до їх стирання взагалі та формування нових, внаслідок чого виникають процеси концентрації у виробництві та торгівлі. Підприємства намагаються об'єднати свої ресурси для збільшення впливу на ринках, усунення потужних конкурентів. Варто зазначити, що й технічний прогрес зумовлює також постійне скорочення життєвого циклу продуктів та технологій, а постійний конкурентний тиск ставить на порядок денний розвиток якісних товарів та послуг. Сьогодні покупці надають перевагу не стандартизованим товарам, а індивідуальному

комплексу продуктів та послуг, узгоджених з їх потребами, відповідними міжнародним стандартам та сертифікатам якості [28].

Розвиток інформаційних та комунікаційних технологій також зумовив нові шанси для забезпечення ефективної комунікації та інтеграції зі споживачами. Дані технології підсилюють інтенсивність конкуренції та динаміку процесів у збуті, одночасно створюючи нові конкурентні переваги. Прогресивні засоби комунікації висунули нові вимоги до збутових стратегій підприємства, збутової організації та загалом всього збутового персоналу. Вони передбачають заміну масової комунікації із споживачами на індивідуальну цілеспрямовану комунікацію. У даному аспекті особливого значення набуває розвиток інтерактивних засобів масової комунікації (використання соціальних мереж), банків даних, нових технологій у програмному та технічному забезпеченні.

В цьому контексті підприємства слід застосовувати сучасний інструментарій маркетингу інновацій, який дасть можливість отримати нові конкурентні переваги і можливості. Такий підхід передбачає реалізацію підприємством у своїй інноваційній діяльності таких напрямів як:

- структуризації інноваційної діяльності з визначенням пріоритетних напрямів його розвитку;

- визначення оптимальної кількості стратегічних альтернатив інноваційного маркетингового розвитку підприємства;

- аналіз інноваційних ринків, основних учасників і продуктів;

- управління формуванням потреб потенційних споживачів;

- підвищення якості продукції, послуг за рахунок використання нових ресурсів, знань і компетенцій;

- широкі можливості комерціалізації результатів діяльності на основі використання не лише внутрішніх, але й зовнішніх каналів просування продукції;

- формування нових додаткових конкурентних переваг збуту на інноваційній основі (рисунок 1.8);

збільшення питомої ваги комерціалізації інновацій у структурі результатів інноваційної діяльності підприємства;
забезпечення сталого інноваційного розвитку підприємства;
вихід на нові ринки збуту продукції тощо.

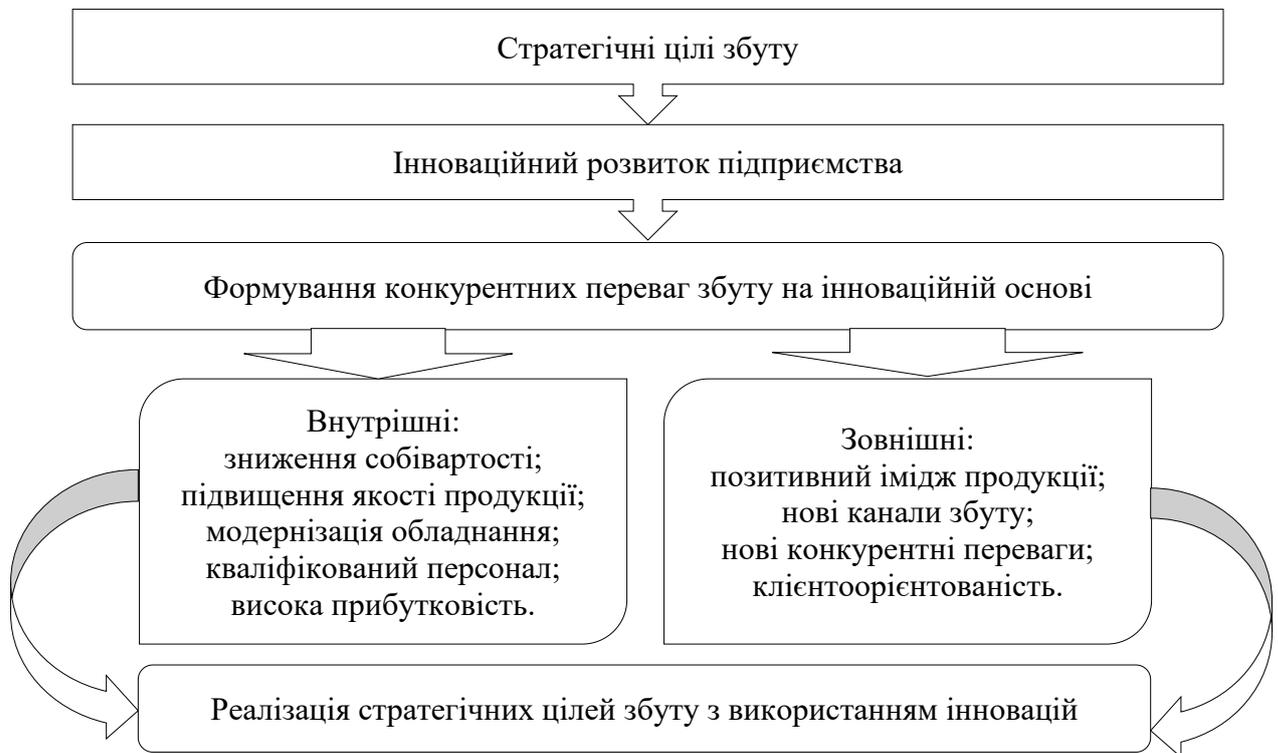


Рисунок 1.8 – Формування конкурентних переваг збуту на інноваційній основі (розроблено автором на основі [28])

Поряд з необхідністю вирішення вищезгаданих питань також актуальним та необхідним завданням збутової діяльності підприємства є управління його персоналом. Реалізація інноваційних стратегій у збуті наголошує на важливості людського фактору, який буде впроваджувати ці зміни, одночасно змінюючи їх роль та напрямки діяльності. Сучасне збутове управління ставить нові вимоги до працівників, а саме: здатність вирішення комплексних проблем, клієнтоорієнтованість, здатність роботи в колективі, швидка адаптація до змін, застосування креативного підходу до вирішення завдань, удосконалення свого бізнес-процесу. Крім того, збутовий працівник

повинен уміти налагодити і підтримувати довготривалі зв'язки з клієнтами і партнерами в процесі створення якості та вартості товару [62].

Нові вимоги ставляться сьогодні і до менеджменту, адже їх основне завдання полягає в мотивації персоналу до виконання комплексних завдань, пов'язаних зі збутом, не через вказівки та контроль, а через застосування кооперації і партнерства.

Відповідно збутова діяльність підприємства передбачає здійснення основних функцій менеджменту щодо функцій збуту, оскільки виконання цих функцій збуту гарантує реалізацію поставлених задач та досягнення ключової мети збуту – задоволення потреб споживачів. У той же час, здійснення прийнятих рішень можливе лише в межах тих ресурсів підприємства, якими воно володіє, саме тому менеджмент підприємства має враховувати обмеженість ресурсів.

Процес управління збутом передбачає наявність об'єкта та суб'єкта управління. Згідно з теорією менеджменту [30] під об'єктом управління збутом можна розуміти структуру організації збуту, на яку направлені управляючі дії, під суб'єктом збуту – орган або особу, які здійснюють управляючі дії (на підприємстві це може бути менеджер зі збуту, або логіст).

Управління збутом слід розглядати як інструмент для досягнення поставлених збутових цілей і стратегій, які носять оперативний характер відносно маркетингових цілей і загальної стратегії діяльності підприємства. У системі менеджменту підприємства збутові цілі належать щонайменше до категорії менеджменту середнього рівня і підпорядковуються стратегічним цілям організації. Управління збутом, реалізуючи збутові цілі і стратегії, формує нову площину діяльності відносно збутової політики як інструменту маркетинг-міксу [61].

Цілі управління збутовою діяльністю розробляються та реалізуються за таким алгоритмом [63]:

по-перше, здійснюється ситуаційний аналіз, після проведення якого визначаються можливості та обмеження, а також сильні і слабкі сторони;

визначаються ключові цілі збуту;

проводиться порівняння цілей з наявною ситуацією, тобто фактичними показниками (планові показники зіставляються з фактичними), а потім на основі виявлених відхилень між цілями та існуючою ситуацією встановлюються пріоритетні заходи, визначаються джерела їх фінансування;

здійснюється планування заходів з визначенням відповідних виконавців для подолання відхилень з одночасним виділенням для цього необхідних ресурсів;

реалізація усіх заходів, завдань;

здійснення контролю над досягненням цілей збуту (рис. 1.9.).

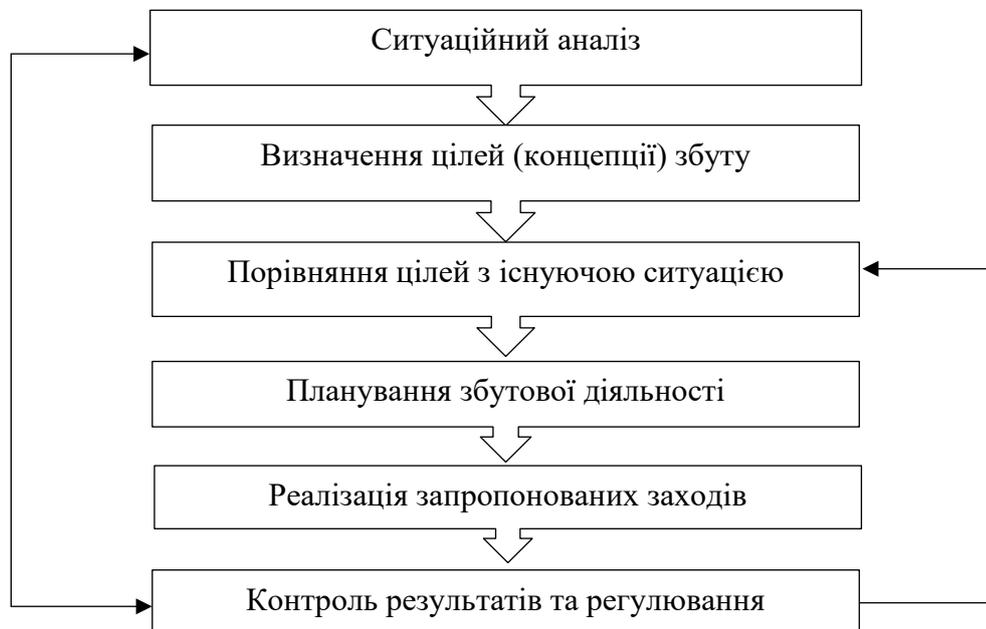


Рисунок 1.9 – Алгоритм управління збутом [63]

Структура управління збутом та його організація залежать від системи збуту, яка використовується підприємством. Система збуту виробничого підприємства є сукупністю суб'єктів з відповідними функціональними обов'язками і повноваженнями, а також організаційно-правовими взаємовідносинами в процесі здійснення збутової діяльності. Ця система формується відповідно до затвердженої збутової політики на підприємстві, яка

має стратегічну направленість на досягнення мети збуту, що зумовлена корпоративною місією підприємства [34].

Усі системи збуту за запропонованим підходом можна поділити на дві групи: прості (ланцюжок збуту складається лише з виробника і споживача) і складні (в цій системі існують і проміжні рівні) [56]. Згідно з сутністю систем збуту, які виділяють як вітчизняні, так і закордонні вчені, концепції маркетингу найбільше будуть відповідати проста та складна вертикальна системи збуту, так як у даних випадках виробник продукції здійснює повне керування збутовою діяльністю учасників каналу збуту. Тому функціонування всієї системи збуту буде цілком відповідати тій політиці збуту, що впроваджуватиме виробник. Якщо останній орієнтується на одержання прибутку з одночасним задоволенням потреб споживачів, то всі учасники каналу збуту будуть досягати своєї головної мети за рахунок як найповнішого задоволення потреб споживачів.

Найменш придатними з позиції маркетингу є традиційна та комбінована системи збуту, бо виробник не може впливати на діяльність посередників, що реалізують його продукцію. Тому не можна гарантувати, що буде досягнута мета – задоволення потреб споживача. Адже організації незалежних посередників у цьому випадку будуть виходити зі своєї мети, діятимуть лише в своїх інтересах, що не завжди буде на користь кінцевим споживачам продукції.

Проміжне положення займає горизонтальна система збуту, учасники якої залежать один від одного, тому жоден з них не може здійснювати повне керування збутовою діяльністю не тільки іншого учасника каналу збуту, а й своєю.

Інноваційне управління збутом охоплює оперативну область реалізації збутових цілей і мають складатися із таких завдань [10]:

- розвиток концепції збуту на основі інновацій;
- побудова ефективної організаційної системи збуту продукції;
- сталий розвиток підприємства;

забезпечення потреб споживачів через різні канали.

Інструментами управління збутом згідно такого підходу є:

інформаційна система (ІС);

система планування;

система реалізації;

система контролю;

комунікаційна система.

Організаційна структура збуту як один із основних елементів управління збутом є сукупністю ланок управління, що розміщені в чіткому підпорядкуванні і забезпечують взаємозв'язок між системами [69]. Менеджмент підприємства має, в першу чергу, вирішити питання інституціоналізації маркетингу (наприклад, створення відділу маркетингу або введення посади менеджера з продажу чи менеджера зі збуту), в другу чергу, розподілити функції маркетингу та збуту між найвищим та оперативним рівнями управління. Визначення місця збутової організації в структурі підприємства вирішує питання про те, чи збут є виконавчим органом маркетингу, чи оперує як його рівноправна складова. З огляду на це можна запропонувати наступні альтернативи:

формування збутової служби збуту, який є виконавчим органом і виконує функції продажу в рамках наперед заданого маркетингом плану по продукції, покупцях, обсягу продажу, цінах, характеристиках тощо. Менеджмент відділу збуту, виконуючи функції управління збутом, не володіє повноваженнями маркетингового планування;

збут є інтегрованою рівноправною складовою відділу маркетингу, тоді відповідальна особа за збут бере участь в маркетинговому плануванні.

Місце збуту в організаційній структурі підприємства залежить від менеджменту підприємства, відповідно до вищезазначених альтернатив можна виділити наступні концепції управління збутом [18]:

концепція інтегрованого управління збутом (збут та маркетинг у співпраці виконують завдання маркетингового планування);

концепція домінуючого управління збутом (відсутній відділ маркетингу);

концепція оперативного управління збутом (передбачає для керівника відділу збуту лише оперативний рівень діяльності з акцентом на концептуальні та структурні питання щодо збуту).

Серед можливих структур служби збуту підприємства досить важко виділити ті види структур, які найповніше відповідатимуть головній меті збутової діяльності з позиції маркетингу. З одного боку, індивідуальний підхід до споживача, найповніше задоволення його потреб гарантує застосування споживацько-функціональної структури, а з іншого боку – побудова збутових підрозділів за даною ознакою не завжди сприятиме реалізації запланованого обсягу продукції та отриманню підприємством максимального прибутку.

Структура служби збуту формується під впливом багатьох факторів, таких як кількість видів продукції, основні характеристики продукції, коло її споживачів, їх потреби, форми просування та комунікацій тощо. Їхнє ретельне врахування забезпечить створення найефективнішої з позиції маркетингу структури служби збуту підприємства, оскільки враховуються інтереси виробника і потреби споживача.

Отже, поряд з необхідністю вирішення багатьох питань у сфері побудови ефективної збутової системи на підприємстві, застосування інноваційних технологій у збуті та використання новітніх засобів комунікації із споживачами є актуальними та необхідними завданням сучасного управління збутом. Реалізація інноваційних стратегій у збуті наголошує, але одночасно і змінює роль збутових працівників. Варто зауважити, що не існує універсальних системи та структури управління збутовою діяльністю, які б ідеально підходили кожному підприємству і ситуаціям, адже менеджмент має самостійно обирати для себе ту систему і структуру, яка найкраще відповідатиме потребам його клієнтів і загальній маркетинговій стратегії. У той же час управлінська структура має бути гнучкою, щоб підприємство могло

вчасно адаптуватись до мінливої ситуації на ринку у відповідності до своєї мети.

Висновки до розділу 1

В першому розділі дипломної роботи досліджено теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства, на основі чого можна зробити наступні висновки:

1. Досліджено сутність, економічний зміст та специфіку збутової діяльності підприємства та встановлено, що важливою особливістю маркетингу як системи внутрішньо фірмового управління є підхід до прийняття інженерних, виробничо-збутових рішень здійснюється з позиції максимального задоволення вимог споживача, ринкового попиту. Розглянуто різні підходи до трактування поняття «збут», на основі узагальнень положень вчених запропоновано визначення даного терміну: збут – це складова частина маркетингової діяльності підприємства, яка складається з цілісного процесу доведення продукції до кінцевого споживача шляхом використання маркетингових заходів щодо вивчення потреб, клієнтоорієнтованості, формування та стимулювання попиту на продукцію підприємства з метою задоволення потреб споживачів та отримання максимального прибутку.

2. Доведено, що функціонування вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання ускладнюється високим рівнем динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища. Підприємства не встигають відстежувати зміни, які відбуваються, і своєчасно адаптуватись до них. У зв'язку з цим для завоювання стабільної позиції на ринку серед конкурентів, налагодження взаємовигідних стосунків з покупцями, постачальниками, установлення рівноваги між внутрішнім та зовнішнім середовищем сучасним підприємствам необхідно використовувати маркетинговий підхід до управління збутовою політикою.

3. Виявлено, що поряд з необхідністю вирішення багатьох питань у сфері побудови ефективної збутової системи на підприємстві, застосування інноваційних технологій у збуті та використання новітніх засобів комунікації із споживачами є актуальними та необхідними завданням сучасного управління збутом. Реалізація інноваційних стратегій у збуті наголошує, але одночасно і змінює роль збутових працівників. Варто зауважити, що не існує універсальних системи та структури управління збутовою діяльністю, які б ідеально підходили кожному підприємству і ситуаціям, адже менеджмент має самостійно обирати для себе ту систему і структуру, яка найкраще відповідатиме потребам його клієнтів і загальній маркетинговій стратегії. У той же час управлінська структура має бути гнучкою, щоб підприємство могло вчасно адаптуватись до мінливої ситуації на ринку у відповідності до своєї мети.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» входить до підприємств харчової промисловості України. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створено на базі Полтавського пивзаводу, який почав свою діяльність ще у 1965 р. На сьогодні Полтавпиво успішне підприємство з позитивним іміджем, продукція якого користується попитом та нагороджена багатьма золотими медалями на професійних конкурсах в Україні та закордоном, адже в основі технології виготовлення пива лежить природний спосіб бродіння, використання якісних та натуральних інгредієнтів.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» входить до галузі виробництва та реалізації пива, безалкогольних напоїв, солоду. На підприємстві освоєно сучасне обладнання з пропагації дріжджів і автоматичної станції СІР. Автоматична лінія розливу пива в КЕГ-тару вийшла на виробничу потужність 120 КЕГ на годину. Завершено і запущено варильний цех фірми «Ниртманн АГ» з повною комп'ютеризацією процесу варіння сусла.

Загальновідомо, що пивоварне виробництво в харчовій продукції вважається сезонним, наприклад, влітку і на свята споживання пива є найбільшим. Традиційно пивний сезон у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» починається з квітня і триває до вересня-жовтня, а найбільший пік споживання припадає на травень-липень, в такі періоди продається майже 60 % річного обсягу виробництва пива.

Предметом діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво є:

виробництво, розлив, реалізація, науково-дослідна розробка пива, солоду, хлібного квасу, пивної дробини, пивних дріжджів, фруктових напоїв, безалкогольних напоїв, газованої води, слабо градусних сильногазованих напоїв, інших лікєро-горілчанних виробів та іншої продукції;

створення власної збутової мережі з використанням різних форм та видів торгівлі, організація мережі спеціалізованих підприємств, торгових домів та фірмової торгівлі;

організація, проведення та прийняття участі у дегустації продукції;

реалізація тари, торговельного обладнання;

здійснення зовнішньоекономічної діяльності;

здійснення товарообмінних /бартерних/ операцій;

здійснення маркетингової діяльності, маркетингових досліджень та послуг;

проведення ефективної рекламної діяльності;

участь у благодійності та різних соціальних проектах;

придбання і використання ліцензій, патентів, інших майнових та немайнових прав;

здійснення проектно-конструкторських робіт промислових об'єктів;

спеціальне використання водних ресурсів;

виробництво та реалізація товарів народного споживання;

заготівля і зберігання товарних ресурсів;

надання транспортно-експедиційних послуг з перевезень та організації зберігання вантажів;

виробництво, заготівля, переробка, зберігання та реалізація сільськогосподарської продукції;

здійснення заготівельної діяльності;

оренда та надання у користуванні рухомого та нерухомого майна;

здійснення торгівельно-закупівельної діяльності, представницької, дилерської, посередницької, інноваційної, комісійної, комерційної, інвестиційної, холдингової та фінансової діяльності тощо.

Метою діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є одержання максимального прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності. На практиці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» орієнтується саме на виробництво пивної продукції для задоволення потреб споживачів.

На основі затвердженої місії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формулює і встановлює загальні цілі як для товариства, так і для кожного відділу. Для забезпечення виконання цілей на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створена відповідна організаційна структура, яка дозволяє виконувати усі функції та будувати бізнес-процеси.

Місія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є основною загальною метою, причиною його існування та полягає у задоволенні потреб споживачів, розширенні асортименту, збільшенні обсягів випущеної продукції, отримання нових конкурентних переваг, в забезпеченні прибутку акціонерам і справедливого ставлення до працівників товариства. Конкурентна перевага полягає в більш низьких цінах на товари, за рахунок зниження торгових націнок, якісної реклами, наявності кваліфікованих кадрів.

За кількістю торгових марок товариство знаходиться вище середнього рівня (13 штук), тому що політика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямована на задоволення смаків усіх споживачів і виготовляє наступну продукцію, як: світле, темне, міцне, живе пиво («Жигулівське», «Ризьке», «Ячмінний колос», «Ай-Нікола», «Диканські вечори»). Кожен із цих видів має свій особливий, оригінальний, гармонійний смак.

Система управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає диференціацію та координацію управлінської діяльності за виконуваними функціями (рис. 2.1).

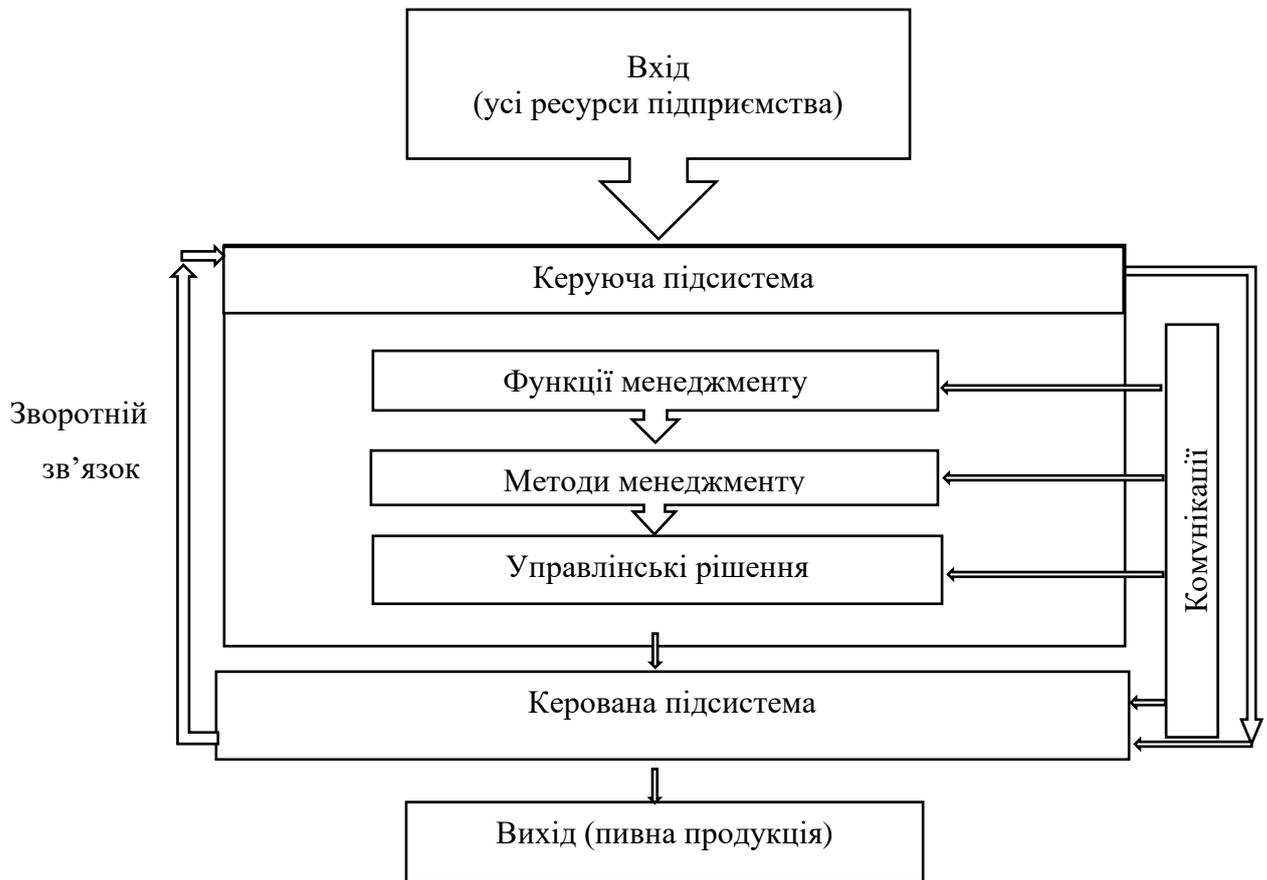


Рисунок 2.1 – Система управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Під функцією менеджменту слід розуміти продукт поділу і спеціалізації управлінської праці, відокремлений напрямок управлінської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що дозволяє здійснювати управлінський вплив. У ході дослідження було виявлено, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (рис. 2.2), при якій всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, який очолює відділ чи службу.

Йому під час розробки конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних служб.

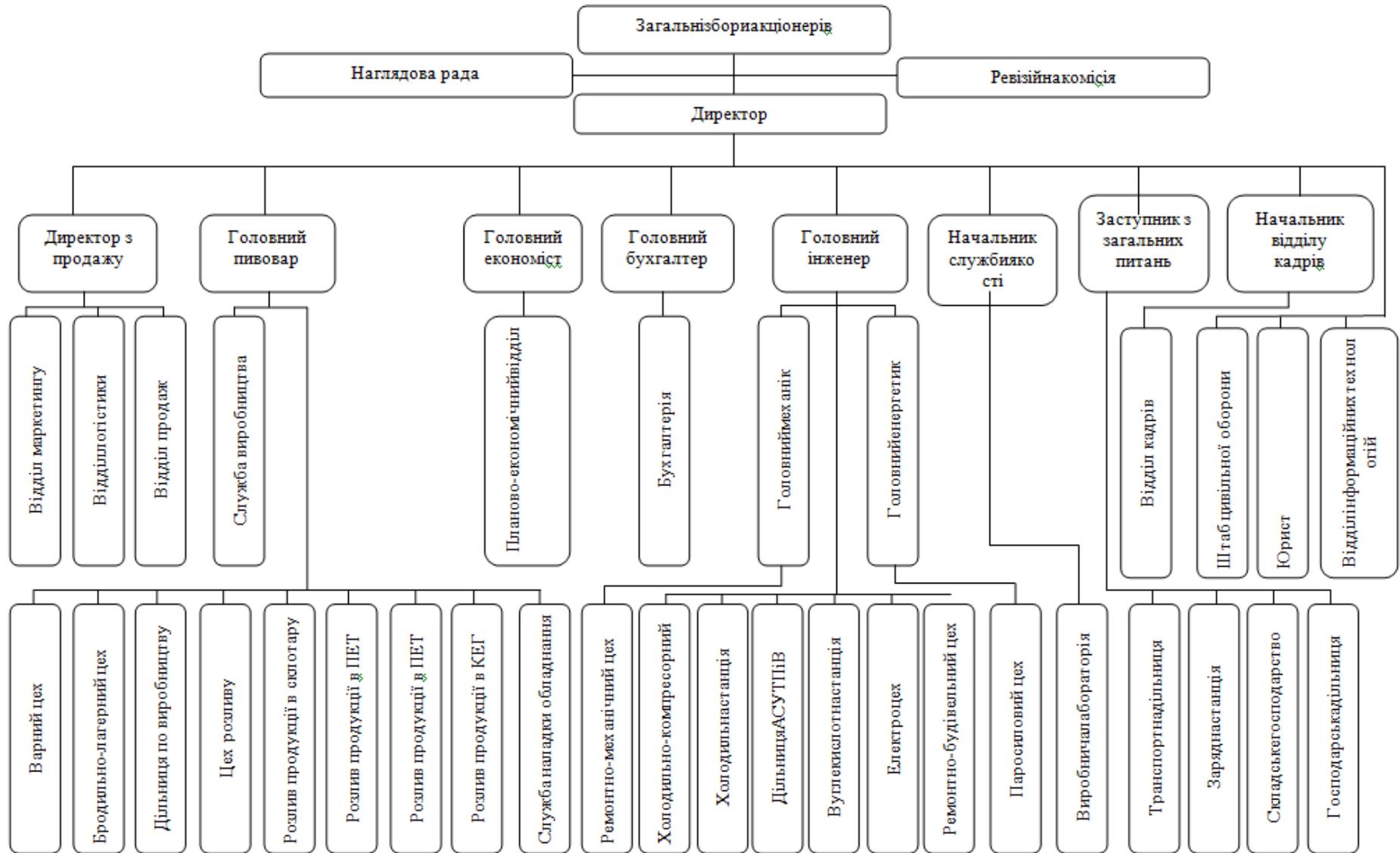


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Функціональні служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доводять свої рішення до виконавців через вищого керівника. Як правило, функціональні служби не мають право самостійно віддавати розпорядження виробничим підрозділам, так як позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців.

Функціональні служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснюють усю технічну підготовку виробництва, готують альтернативні варіанти для вирішення ключових питань, пов'язаних з управлінням процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо. Загальну структуру ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» утворює сукупність всіх виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів товариства, які функціонують за принципами збалансованої взаємодії для досягнення єдиного результату від діяльності товариства. До функціональних підрозділів відносяться такі:

- планово-економічний відділ;
- відділ маркетингу;
- відділ логістики;
- відділ продаж;
- відділ кадрів;
- бухгалтерія;
- відділ головного інженера;
- відділи головного механіка і головного пивовара.

Крім основних на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» існують допоміжні дільниці, які призначені для обслуговування, ремонту основних засобів, забезпечення запчастинами для ремонту устаткування, лабораторія призначена для постійного аналізу якості продукції і вирощування дріжджів як основного компонента у виготовленні пива.

Також існують обслуговуючі господарства, що виконують роботи, які забезпечують необхідні умови для стабільного перебігу основних і

допоміжних процесів. Для зберігання матеріальних цінностей на заводі є складські приміщення – зерносклад, склад готової продукції також транспортна і тарна дільниця.

Загальне управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснює Директор, який вирішує питання стратегічного характеру і контролює діяльність усіх відділів і звітується перед акціонерами. Директор ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

- планує, координує, формулює і здійснює всі види діяльності товариства;

- визначає стратегічні напрями розвитку товариства;

- стимулює діяльність заступників на досягнення результатів;

- вживає заходів щодо забезпечення товариства висококваліфікованими працівниками;

- забезпечує розроблення, укладання і виконання статуту, колективного договору;

- вирішує питання в межах наданих йому прав, доручає виконання окремих функцій заступникам;

- здійснює заходи щодо соціального захисту працівників товариства.

Головний економіст підпорядковується безпосередньо директору і фактично керує діяльністю товариства на оперативному рівні. Він вирішує питання стосовно руху фінансових потоків.

До його посадових функцій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відносяться:

- організація обліку та аналізу результатів господарсько-фінансової діяльності товариства;

- контроль над економічним використанням трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, збереження власності товариства;

- формування і своєчасне подання керівництву повну і достовірну інформацію про діяльність товариства, його майновий стан;

розробка і здійснення заходів, які направлені на укріплення фінансової дисципліни на товаристві;

проведення економічного аналізу господарської діяльності на підставі даних управлінського обліку і звітності з метою виявлення внутрішньогосподарських резервів, усунення необґрунтованих витрат, ефективного використання ресурсів товариства;

керувати працівниками фінансового відділу та забезпечити зберігання бухгалтерських документів, а також здачу їх в архів.

Економічний відділ ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснює роботу щодо економічного планування, займається організацією розробки планових техніко-економічних нормативів, аналізує матеріальні і трудові затрати, формують ціни на продукцію на основі опрацювання ринкових цін.

Також поряд з головним економістом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» визначають напрями виробничої діяльності, продуктову програму та виробничі потужності начальник цеху, головний інженер і головний бухгалтер.

До функцій відділу кадрів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» входять:

визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення, кадрового резерву і руху кадрів товариства;

організація підбору, атестації персоналу товариства;

дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників;

організація діловодства;

підвищення кваліфікації персоналу;

поліпшення умов роботи і рішення соціальних питань;

розвиток мотивації, кар'єрного зростання працівників.

Далі охарактеризуємо загальну структуру персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за досліджуваний період 2018-2020 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна(+; -) питомої ваги 2020 р. до:	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	26	9,49	27	9,64	27	9,61	0,12	(0,03)
у тому числі:								
керівники	9	3,28	9	3,21	9	3,20	(0,08)	(0,01)
спеціалісти	16	5,84	17	6,07	17	6,05	0,21	(0, 02)
технічні працівники	1	0,37	1	0,36	1	0,36	(0,01)	0
Виробничий персонал	247	90,51	253	90,36	257	90,39	(0,09)	0,03
Разом	273	100	280	100	281	100	x	x

У ході аналізу було виявлено, що кількість управлінського персоналу протягом 2019 і 2020 року залишалась незмінна – 27 осіб, так само як і іншого адміністративного персоналу. Що стосується виробничого персоналу, то спостерігалась позитивна тенденція до його збільшення. Так, у 2019 році налічував склад виробничих працівників 253 особи, а вже у 2020 році – 257 осіб (на 4 особи більше). Відповідно такий перебіг подій вплинув і на збільшення загальної кількості працюючих, у 2020 році стала 281 особа (на одну більше від попереднього року). Що стосується норми керованості, то вона наближається до граничної, бо має бути в рамках 5-7 осіб на одного менеджера, а на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» норма керованості складає 9 осіб.

Наступним необхідно провести аналіз вікової структури персоналу за 2018-2020 рр. (табл. 2.2). Проведене дослідження показало, що найбільшу чисельність складають працівники у віці від 25 до 49 років. Це є позитивною ситуацією, оскільки свідчить про омолодження колективу, прийняття на роботу фахівців з досвідом та без досвіду роботи. Також була прийнята на роботу одна особа у категорії від 15 до 24 років.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії (років)	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
15-24	23	8,42	22	7,86	23	8,18	(0,24)	0,32
25-49	144	52,75	147	52,5	147	52,31	(0,44)	(0,19)
50-59	57	20,88	61	21,79	60	21,35	0,47	(0,44)
60-65	31	11,35	33	11,79	34	12,1	0,75	0,31
66-74	18	6,59	17	6,07	17	6,05	(0,54)	(0,02)
Разом	273	100	280	100	281	100	х	х

Також на товаристві працюють працівники пенсійного віку (від 66 до 74 років), їх станом на 2020 року налічується 17 осіб, що більше на одну особу від 2018 року.

Також слід проаналізувати освітню структуру працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристики та динаміки освітньої структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	28	10,26	31	11,07	31	11,03	0,77	(0,04)
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	154	56,41	156	55,71	157	55,87	(0,54)	0,16
Вища освіта (ЗВО I-IV рівня акредитації – ОКР «бакалавр»)	66	24,18	67	23,93	67	23,84	(0,34)	(0,09)

Повна вища освіта (ЗВО I-IV рівня акредитації – ОКР «спеціаліст», «магістр»)	25	9,16	26	6,29	26	9,25	0,09	(0,04)
Разом	273	100	280	100	281	100	x	x
Перекваліфікація персоналу	26	9,52	18	6,43	21	7,47	(2,05)	1,04
Навчання за кордоном	1	0,36	0	0	1	0,36	0	0,36

Більшість працівників (157 осіб станом на 2020 рік) мають спеціальну професійну підготовку, для пивоварного підприємства це є нормою, оскільки більшість працівників задіяні саме у виробництві, що не передбачає отримання ними зазвичай вищої освіти.

Освіту за ОР «бакалавр» мають 67 осіб у 2020 році, а освіти за ОР «магістр» мають 26 осіб у 2020 році. Саме адміністративний персонал має такий рівень освіти, який дозволяє їм здійснювати керівництво своїми бізнес-процесами та контролювати роботу відділу чи служби. Позитивним моментом є те, що підприємство направляє на стажування за кордон співробітників, так у 2020 році один працівник зміг поїхати на навчання закордон.

Наступним етапом є проведення аналізу показників плинності персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до:	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	0,022	0,032	0,021	(0,001)	(0,011)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,09	0,007	0,021	(0,008)	0,014
Коефіцієнт плинності кадрів	0,026	0,007	0,018	(0,008)	0,011
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,011	0,007	0,004	(0,007)	(0,003)

Проведений аналіз показав, що на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відбуваються негативні тенденції, зокрема, виявлено, що протягом 2018-2020 рр. спостерігається зниження коефіцієнту поновлення, різниця між 2019 і 2020 роком становить 0,011 пунктів; відбувається відповідно ріст показника вибуття персоналу, так він збільшився в період 2019 по 2020 рік на 0,014 пунктів. Це вплинуло на загальний показник плинності персоналу, який мав тенденцію до росту, у 2019 він складав 0,007 пунктів, а вже у 2020 році – 0,018, що на 0,011 пунктів більше. Також, зменшився коефіцієнт внутрішньої мобільності протягом досліджуваного періоду, що свідчить про зменшення кількості осіб, що рухались по кар’єрним сходинкам. Тобто майже увесь персонал залишився на своїм посадах.

Наостанок, слід визначити тенденції, що стосуються фонду оплати праці працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура та склад фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. до:			
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	2018 р.		2019 р.	
							тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %
Фонд заробітної плати всього	32154,2	100	39619,4	100	39632,8	100	7478,6	х	134	х
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	17943,4	55,8	24902,4	62,8	24756,3	62,5	6812,9	6,7	(146,1)	(0,3)
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	13786,6	42,9	14362,8	36,2	14632,2	36,9	845,6	(6)	269,4	0,7
1.3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	424,2	1,32	354,2	0,9	244,3	0,6	(3,94)	(3,02)	424,2	(3,9)

Проведений аналіз показав, що фонд заробітної плати збільшився у 2020 році на 134 тис. грн., порівняно з 2019 роком на основі росту додаткових виплат. Так, фонд додаткової заробітної плати становив у 2019

році 14362,8 тис. грн., а вже у 2020 році – 14632,2 тис. грн., що на 0,7% більше від попереднього року. При цьому є й негативні тенденції, відповідно фонд основної заробітної плати та фонд інших заохочувальних виплат зменшився.

Фонд основної ЗП у 2019 році становив 24902,4 тис. грн., а вже у 2020 році становив 24756,3 тис. грн., що менше від попереднього року на 0,3 %. Фонд інших заохочувальних виплат зменшився у 2020 році порівняно з 2019 роком на 3,9%.

Що стосується дотримання техніки безпеки, то на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є низка регламентуючих документів про проведення, контроль і управління технологічними процесами, розроблені і застосовуються операційні і робочі інструкції, на всі види робіт, є небезпечними для життя та здоров'я на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» розроблені інструкції з охорони праці та техніки безпеки.

Згідно ст. 15 Закону «Про охорону праці» на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» функціонує служба охорони праці відповідно до Типового положення про службу охорони праці, діє Положення про службу охорони праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», в якому визначена структура, склад, основні завдання, функції та права її працівників.

Перед початком роботи нового працівника на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» згідно зі ст. 29 КЗпП під підпис інформують про умови праці, техніку безпеки, про всі небезпечні або шкідливі виробничі фактори, що можуть впливу на здоров'я працівника, а також про можливі пільги та компенсації за роботу в таких умовах.

Робітникам, які задіяні в роботі зі шкідливими і небезпечними умовами праці, згідно зі ст. 164 КЗпП безкоштовно видається спеціальний одяг, спеціальне взуття та інші засоби індивідуального захисту.

Отже, проведене дослідження показало, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснює свою діяльність у сфері виробництва та реалізації пива, безалкогольних напоїв, солоду, має сформований позитивний імідж.

Товариство працює над просуванням власної продукції на зовнішніх та внутрішніх ринках, намагається оновлювати основні засоби, впроваджувати інноваційні технології виробництва пива та інших напоїв.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, кожен відділ має свої положення, штатну структуру, усі дотримуються техніки безпеки. У ході дослідження виявлено, що кількість управлінського персоналу протягом 2019 і 2020 року залишалась незмінна – 27 осіб, а ось кількість виробничого персоналу збільшилась: у 2019 році виробничих працівників 253 особи, а вже у 2020 році – 257 осіб (на 4 особи більше). Проведений аналіз показав, що на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відбуваються негативні тенденції, зокрема, виявлено, що протягом 2018-2020 рр. спостерігається зниження коефіцієнту поновлення, різниця між 2019 і 2020 роком становить 0, 011 пунктів; відбувається відповідно ріст показника вибуття персоналу, так він збільшився в період 2019 по 2020 рік на 0,014 пунктів. Фонд заробітної плати збільшився у 2020 році на 134 тис. грн., порівняно з 2019 роком на основі росту додаткових виплат. При цьому є й негативні тенденції, відповідно фонд основної заробітної плати та фонд інших заохочувальних виплат зменшився.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Проведення аналізу фінансово-економічного стану ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є важливою умовою для виявлення характеристик виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Основною метою управління фінансовими результатами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є прийняття ефективних управлінських рішень, направлених на забезпечення сталості його діяльності.

Головним вимірником успішності діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є його фінансова результативність, що дозволяє виявити ефективність використання майна, власного капіталу та інвестицій за кожним видом господарської діяльності товариства.

Показники фінансових результатів повинні відображати рівень фінансової ефективності використання активів, власного капіталу та інвестицій за видами діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.8).

Для аналізу за 2018-2020 роки було використано фінансову звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

форму 1 «Баланс»;

форму 2 «Звіт про фінансові результати»;

форму 3 «Звіт про рух грошових коштів»;

аналітичні звіти;

звіт аудитора;

інформація на сайті товариства.

Аналізуючи дані таблиці 2.6, у загальному можна зробити висновок, що порівняно з попередніми періодами покращується робота товариства. Проте, варто проаналізувати більш ґрунтовніше усі показники фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», для виявлення тенденцій та прогнозування на майбутні періоди.

Так, аналіз капіталу підприємства засвідчив, що відбуваються позитивні тенденції до росту вартості сукупного капіталу та росту вартості власного капіталу (рис. 2.3). У 2019 році власний капітал становив 122255 тис. грн., а вже у 2020 році – 197207,5 тис. грн., що більше від попереднього на 74952,5 тис. грн. Отже, товариство нарощує свою фінансову стійкість, адже ріст вартості власного капіталу дозволяє підприємству вчасно розраховуватись за своїми зобов'язаннями і менше використовувати запозичених коштів.

Таблиця 2.6 – Фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 - 2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до:			
	2018	2019	2020	2018 р.		2019 р.	
				Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %	Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %
1. Капітал товариства, тис. грн							
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	171256,5	182210	252647	81390,5	47,52	70437	38,66
1.2. Середня вартість власного капіталу	99044,5	122255	197207,5	98163	99,11	74952,5	61,31
2. Ресурси товариства, тис. грн							
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	74029	71579,5	125448	51419	69,46	53868,5	75,26
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	1209	718,5	1552,5	343,5	28,41	834	116,08
2.3. Середні залишки оборотних засобів	171256,5	109906,5	125396,5	(45860)	(26,78)	15490	14,09
2.4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	273	280	281	8	2,93	1	0,36
3. Економічні показники, тис. грн							
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	293278	323013	311784	18506	6,31	(11229)	(3,48)
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	319071,4	318341,9	318156,7	(914,7)	(0,29)	(185,2)	(0,06)
3.3. Операційні витрати	278876	292402	278437	(439,0)	(0,16)	(13965,0)	(4,78)
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	32154,2	39619,4	39632,8	7478,6	23,26	134	0,03
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	9998,2	12319,5	11795,5	1797,3	17,98	(524)	(4,25)
4. Фінансові результати, тис. грн							
4.1. Валовий прибуток	78 639	101709	107163	28524	36,27	5454	5,36
4.2. Прибуток від операційної діяльності	24637	40178	44443	19806	80,39	4265	10,62
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	20328	37514	42141	21813	107,31	4627	12,33
4.4 Чистий прибуток	16628	29718	31819	15191	91,36	2101	7,07
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат							
5.1. Продуктивність праці працівників, тис.грн./особу	1168,76	1136,93	1132,23	(36,53)	(3,13)	(4,7)	(0,41)
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,64	0,67	0,69	0,05	7,81	0,02	2,99
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,306	0,41	0,41	0,05	13,89	0	0
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,38	0,46	0,46	0,08	21,05	0	0
5.5. Фондовіддача, грн./ грн.	4,31	4,45	2,54	(1,77)	(41,07)	(1,91)	(42,92)
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів, обороти	1,71	2,94	2,49	0,78	45,61	(0,45)	(15,31)

5.7. Середній період обороту оборотних засобів, дні	210,53	122,45	144,58	(65,95)	(31,33)	22,13	18,07
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача), обороти	0,46	0,56	0,42	(0,04)	(8,7)	(0,14)	(25)
5.9. Операційні витрати на 1грн. реалізованої продукції, коп.	(111,06)	(112,098)	(88,52)	22,54	(20,3)	23,57	(21,03)
6. Показники рентабельності підприємства							
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	11,87	20,59	16,68	4,81	x	(3,91)	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	16,79	24,31	16,13	(0,65)	x	(8,17)	x
6.3. Рентабельність продукції	(8,75)	(13,63)	(15,78)	(7,03)	x	(2,15)	x

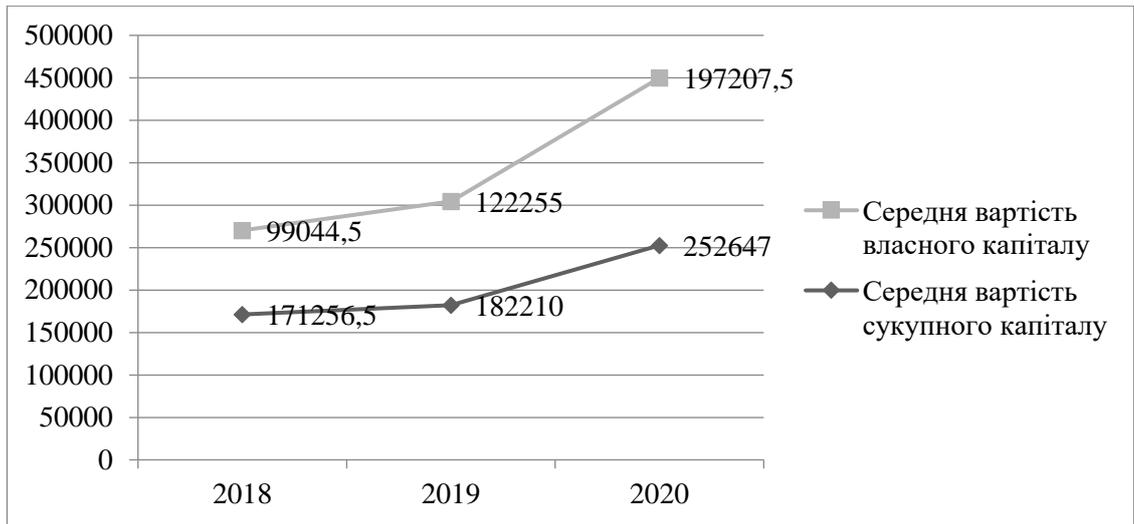


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Аналіз ресурсів підприємства показав, що відбуваються позитивні зрушення. Так, середньорічна вартість основних засобів зросла на 53868,5 тис. грн. у 2020 році, порівняно з попереднім 2019 роком (рис. 2.4).

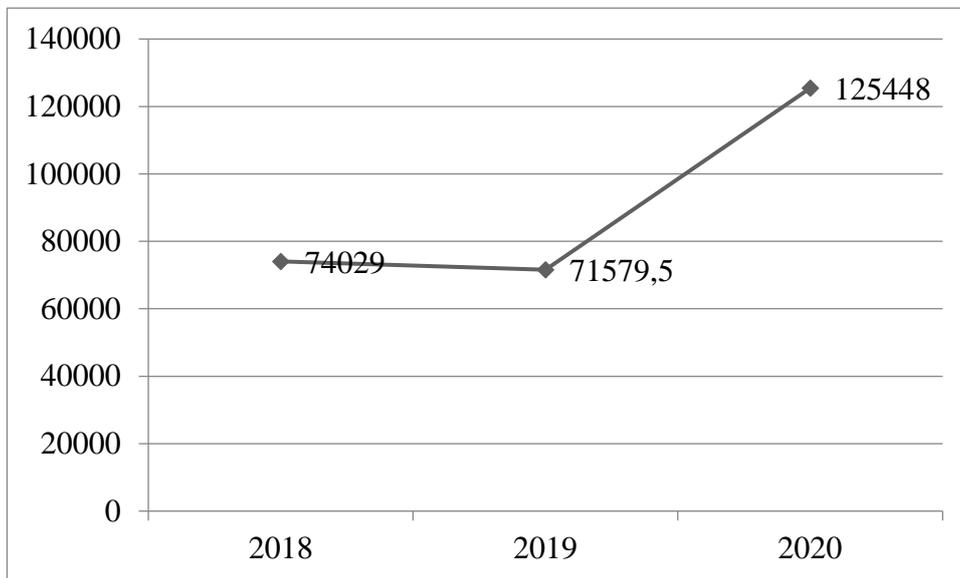


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни середньорічної вартості основних засобів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Середньорічна вартість нематеріальних активів також зросла, у 2019 році вона становила 718,5 тис. грн., а вже у 2020 році 1552,5 тис. грн. (на 16% збільшення). ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» отримує нові патенти та ліцензії, що звичайно є позитивним та захищає технологію виробництва продукції від посягань конкурентів. Середні залишки оборотних засобів збільшились на 16% у 2020 році порівняно з 2019 роком, але при цьому зменшились на 26% порівняно з 2018 роком.

Аналіз економічних показників засвідчив зменшення обсягів реалізованої продукції (рис. 2.5). Чистий дохід зменшився з 323013 тис. грн. до 311784 тис. грн. (на 11229 тис. грн. або 3,48%).

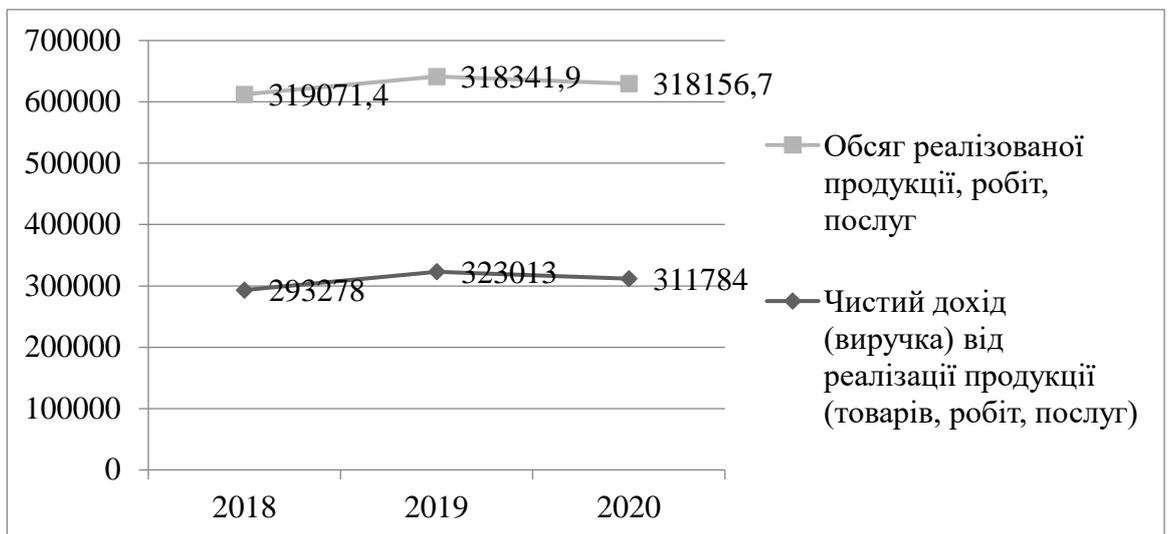


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни чистого доходу та обсягів реалізованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Зменшення операційних витрат у 2020 році на 13217 тис. грн. порівняно з 2019 роком, вплинуло на зменшення обсягів реалізованої продукції. Так, у 2019 році на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було реалізовано продукції на суму 319071 тис. грн., а вже у 2020 році – на суму 318156,7 тис. грн. (зменшення на 0,29%). Менеджменту підприємства слід звернути увагу на збутову політику підприємства, з метою збільшення обсягів збуту, виходу на нові ринки, а також забезпечення зменшення запасів на складах.

Аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки показав позитивні тенденції (рис. 2.6).

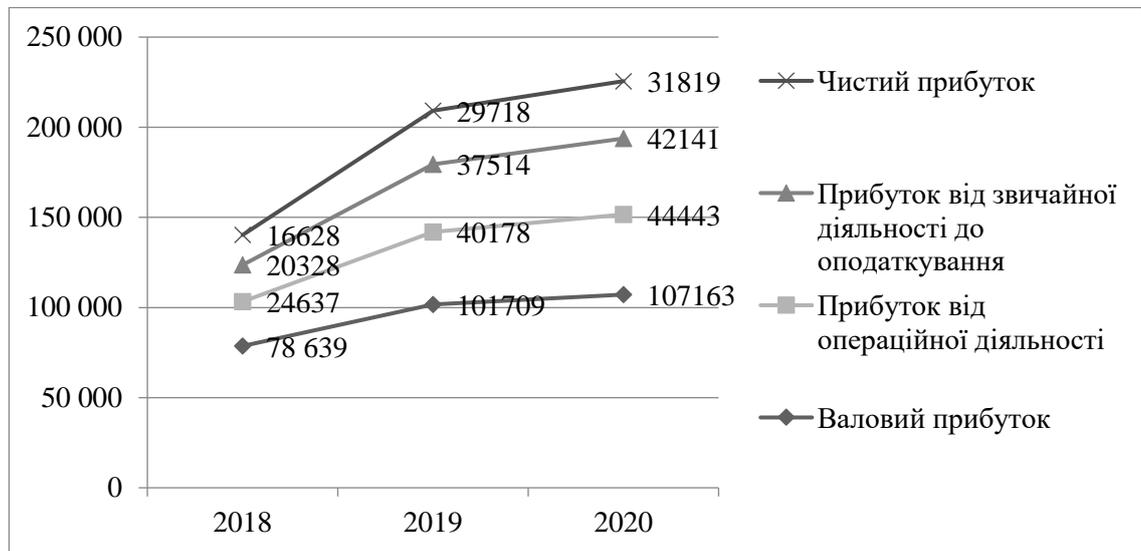


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни фінансових результатів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Валовий прибуток у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшився на 5454 тис. грн., а прибуток від операційної діяльності на 4265 тис. грн. Навіть при скороченнях обсягів реалізації продукції підприємство отримало чистий дохід, завдяки іншим видам діяльності, окрім основної, а також за рахунок коригування операційних витрат. Чистий дохід відповідно збільшився у 2020 році порівняно з 2018 роком на 15191 тис. грн., порівняно з 2019 роком – на 2101 тис. грн., отже ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» прибуткове.

Проаналізуємо показники ефективності використання ресурсів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. В першу чергу, варто зазначити на спад продуктивності праці працівників, так у 2019 році продуктивність праці складала 1136 тис. грн./особу, а вже у 2020 році складала 1132 тис. грн./особу (зменшення 0,41%), а порівняно з 2018 роком на 3,13%.

Аналіз використання основних засобів показав (рис. 2.7), що коефіцієнт оновлення та вибуття залишався незмінним, протягом досліджуваного

періоду, а ось коефіцієнт зносу зріс на 0,02 пункти. Це свідчить про знос основних засобів та необхідність їх подальшого оновлення.

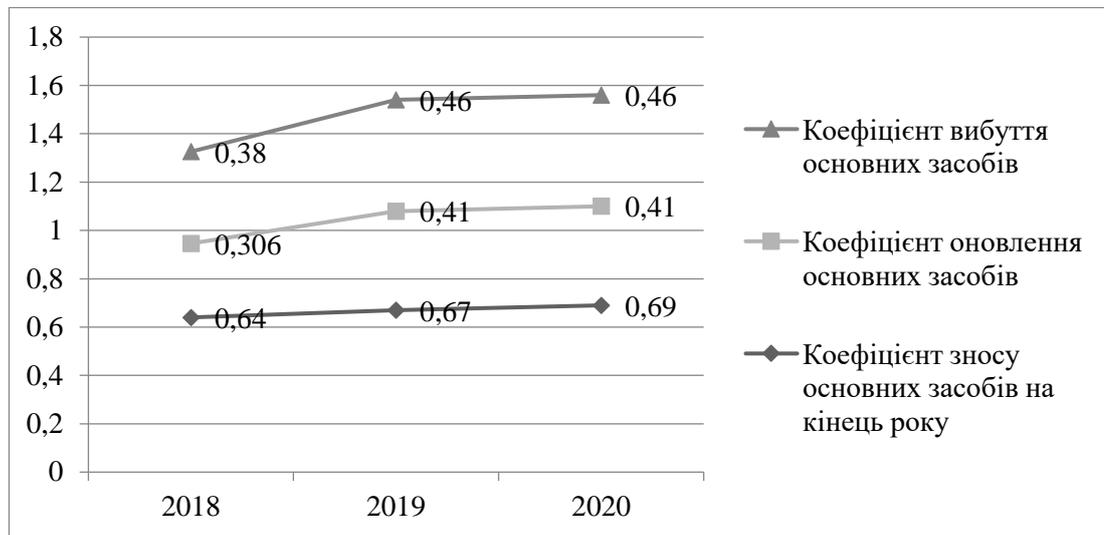


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни коефіцієнтів використання основних засобів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

Показник фондівдачі мав тенденцію до зменшення, так у 2020 році він складав 2,54 грн./грн., а у 2019 році 4,45 грн./грн., що менше на 1,91 грн./грн. Така ситуація засвідчує зменшення ефективності використання засобів праці, тобто кількості продукції, виробленої з одиниці основних виробничих фондів.

Зменшення відбулося також по коефіцієнту обіговості оборотних засобів, у 2020 році він становив 2,49 оборотів, а у 2019 році – 2,94 обороти. Це свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів, що і не дивно через збільшення частки їх зносу. Середній період обороту також зменшився, так у 202 році він становив 144,58 днів, а в попередньому році 122,45 днів (збільшення на 18%).

Показники рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» засвідчили про зменшення рентабельності сукупного капіталу (рис. 2.8). Так, у 2020 році цей показник зменшився на 3,91 % порівняно з 2019 роком. Теж саме стосується і

показника рентабельності власного капіталу, він зменшився на 8,17% протягом 2019-2020 року.

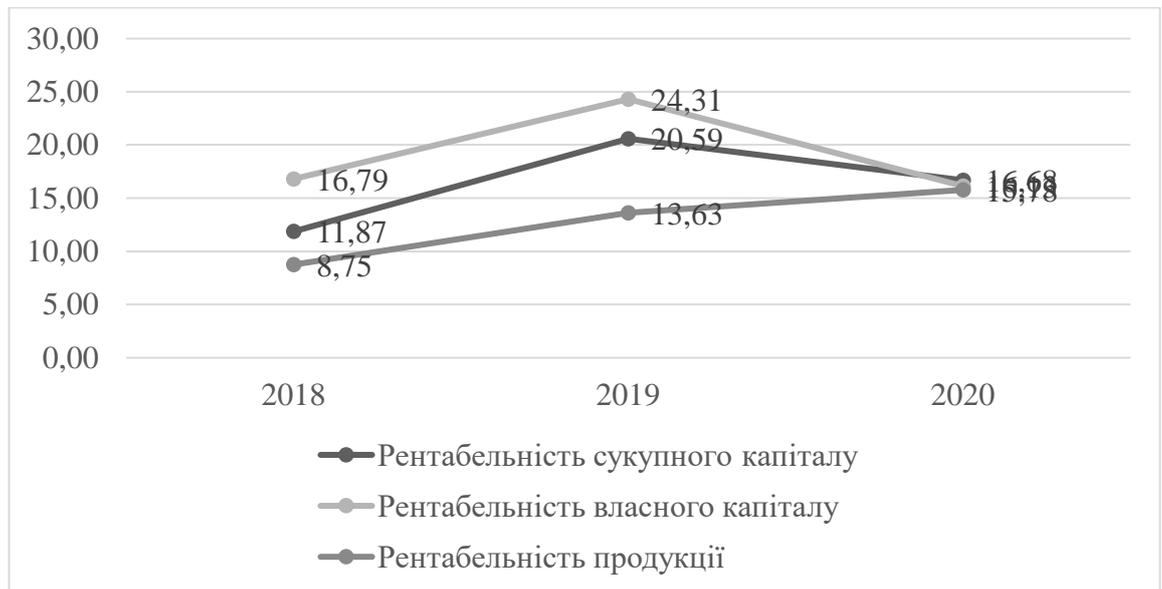


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр., %

А ось показник рентабельності продукції мав тенденцію до зростання, у 2018 році він становив 8,75%, що менше від показника 2020 року на 7,03%, а у 2019 році – 13,63%, що менше від 2020 року на 2,15%. Це позитивна тенденція, яка свідчить про значну увагу з боку споживачів до продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також підтверджується позитивною динамікою росту обсягів реалізації продукції.

Для більш глибокого визначення фінансового стану ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід провести аналіз показників фінансової стійкості за 2018-2020 роки (табл. 2.7).

Дослідження показників фінансової стійкості дозволило визначити, що відбувається збільшення показника автономії, так у 2020 році він зріс на 0,10 пункти, що є позитивним, а також показує незалежність підприємства від кредитних ресурсів. Показник в межах норми.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018- 2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення (+,-) 2020 періоду до	
				2018	2019
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	0,62	0,72	0,82	0,20	0,10
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$)	0,38	0,31	0,30	(0,08)	(0,02)
3. Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	1,61	1,39	1,22	(0,39)	(0,17)
4. Коефіцієнт фінансування (> 1)	1,63	2,08	4,75	3,12	2,67
5. Коефіцієнт заборгованості (< 1)	0,61	0,39	0,14	(0,47)	(0,25)
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,00	0,01	0,08	0,08	0,07
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$)	0,68	1,46	2,06	1,38	0,60
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$)	0,35	0,55	0,57	0,22	0,02
9. Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$)	0,32	0,48	0,29	(0,03)	(0,18)
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,99	0,98	0,63	(0,36)	(0,35)

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу мав тенденцію до спаду на 0,02 пункти у 2020 році порівняно з 2019 роком. Підтверджує попередню тенденцію про збільшення власного капіталу та зменшення кількості кредитних коштів. Відповідно зменшився коефіцієнт фінансової залежності на 0,17 та 0,39 у 2019 і 2018 році порівняно з 2020 роком.

Коефіцієнт фінансування також мав тенденцію до росту, так у 2020 році показник збільшився порівняно з 2019 роком на 2,67 пунктів, що є позитивною тенденцією.

Зменшення відбулося по показникам довгострокового залучення позикових коштів та коефіцієнту заборгованості, що свідчить про погашення ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» кредитних ліній, збільшення забезпеченості власними ресурсами.

Коефіцієнт забезпеченості запасів також збільшився на 0,6 та 1,38 пункти у 2020 і 2018 році порівняно з 2019 роком.

Менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід звернути увагу на коефіцієнт маневреності, бо у 2019 і 2020 році він менший за нормативний показник. Порівнюючи з нормативним значенням 0,5 пунктів у 2020 році він менший за нормативний на 0,21, у 2019 році менший від нормативного на 0,02, а у 2018 році був менший на 0,18 пунктів.

Далі необхідно провести оцінку показників платоспроможності (ліквідності) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018- 2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення (+,-) 2020 періоду до	
				2018	2019
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт покриття	1,54	2,21	3,65	2,11	1,43
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,74	1,38	2,64	1,90	1,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,29	0,69	1,51	1,22	0,82

Показники платоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показують, що на підприємстві наявні позитивні тенденції до збільшення коефіцієнтів покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності. У 2020 році вони зросли на 1,43 пункти, 1,26 пунктів та 0,82 пункти відповідно. Це свідчить про підвищення можливості підприємства розраховуватись за своїми зобов'язаннями власними коштами. Тобто ці показники підтверджують попередні розрахунки і свідчить про фінансову стійкість ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Для отримання повної інформації та формування остаточного висновку про фінансовий стан ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно розрахувати також узагальнюючі показники фінансової стійкості, що наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості
 ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018- 2020 рр., тис. грн.

Показники	Методика розрахунку за балансом	2018	2019	2020
1	2	3	4	5
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	Ряд. 1495 – ряд. 1095	34749	65154	74760
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів– Н2	Н1 + ряд. 1595	35240	66068	95747
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд.1600 + ряд.1610	54437	84461	103312
4. Запаси – Н4	Ряд. 1100	50889	44504	36281
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	(16140)	20650	38479
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	(15649)	21564	59466
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	3548	39957	67031

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показав, що у 2018 році на товаристві були проблеми з нестачею власних обігових коштів, а також нестачею обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів. Але завдяки ефективній роботі менеджменту підприємства, збільшенню середньорічної вартості власних коштів, розрахунку по зобов'язанням та активній політиці збуту продукції, що і збільшило валовий і чистий прибуток, дозволило у 2019

і 2020 році покращити ці показники. Так, у 2020 році порівняно з 2018 роком у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наявний надлишок власних обігових коштів, який більший за 2018 рік на 54619 тис. грн. Власні обігові кошти та довгострокові позикові кошти для формування запасів у 2020 році більший за 2018 рік на 75115 тис. грн. Розрахунки свідчать, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» фінансово стійке.

Отже, проведені розрахунки дали змогу виявити, що протягом 2018-2020 років відбулось зменшення операційних витрат у 2020 році на 13217 тис. грн. порівняно з 2019 роком, що вплинуло на зменшення обсягів реалізованої продукції на суму 318156,7 тис. грн. (зменшення на 0,29%). Менеджменту підприємства слід звернути увагу на збутову політику підприємства, з метою збільшення обсягів збуту, виходу на нові ринки, а також забезпечення зменшення запасів на складах.

Чистий дохід відповідно збільшився у 2020 році порівняно з 2018 роком на 15191 тис. грн., порівняно з 2019 роком – на 2101 тис. грн., отже ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» прибуткове. Менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід звернути увагу на коефіцієнт маневреності, бо у 2019 і 2020 році він менший за нормативний показник. Показники платоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показують, що на підприємстві наявні позитивні тенденції до збільшення коефіцієнтів покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності.

У 2020 році вони зросли на 1,43 пункти, 1,26 пунктів та 0,82 пункти відповідно. Це свідчить про підвищення можливості підприємства розраховуватись за своїми зобов'язаннями власними коштами. Тобто ці показники підтверджують попередні розрахунки і свідчить про фінансову стійкість ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

2.3. Оцінка існуючої системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Щоб визначити існуючу систему управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», потрібно провести комплексний аналіз діяльності товариства, а для цього необхідно використовувати сучасні методики позицій системного підходу.

Проведемо SWOT-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та на основі профілю позиціювання розробимо матрицю SWOT із визначенням парних комбінацій на полях матриці (табл. 2.10-2.12).

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту та номенклатури. 2. Доступність інвестицій та кредитів. 3. Обслуговування додаткових груп споживачів. 4. Входження в нові ринки (сегменти). 5. Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів. 6. Можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп. 7. Покращити збутову політику. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі темпи інфляції. 2. Велика ймовірність виникнення нових конкурентів (зокрема, іноземних). 3. Зростання збуту товарів-замінників. 4. Уповільнений темп зростання ринку або його спад. 5. Зростання тиску конкурентів. 6. Зміни в потребах і смаках споживачів. 7. Виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами. 8. Військовий стан. 9. Втрата ланцюгів поставок.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вища за середню обізнаність про стан ринку. 2. Кваліфікований персонал. 3. Впровадження інновацій. 4. Увага до зниження операційних витрат. 5. Достатні фінансові ресурси. 6. Широкий асортимент. 7. Добре вивчений ринок, потреби покупців. 8. Імідж надійного партнера. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Слабка система збуту продукції. 2. Постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується). 3. Брак дій для пом'якшення конкурентного тиску. 4. Слабкий маркетинг. 5. Відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів.

SWOT-аналіз в стратегічному плануванні полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози, які пов'язані з його функціонуванням у зовнішньому середовищі.

На основі SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», представленого у табл. 2.10, для визначення стратегії товариства, будуємо матрицю SWOT-аналізу досліджуваного товариства (табл. 2.11).

Отже, можна зробити висновок, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» рекомендується використовувати стратегію обмеженого зростання.

Таблиця 2.11 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Можливості + Сильні сторони $7+8=15$	Загрози + Сильні сторони $9+8=17$
Можливості + Слабкі сторони $7+5=12$	Загрози + Слабкі сторони $9+5=14$

Стратегія обмеженого зростання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в умовах стабільності обсягів продаж і прибутків, дозволить підтримати існуючий стан впродовж довгого періоду. Стратегія включає реалізацію таких стратегічних альтернатив як:

Забезпечення економії витрат на основі постійного моніторингу витрат виробництва для виявлення можливих резервів їх скорочення, що може вплинути на зменшення ціни та дозволить отримати додаткові конкурентні переваги;

швидка адаптація до змін у середовищі, яка полягає в розробці альтернативних шляхів протидії кризовим процесам, недопущення порушень сталого розвитку товариства;

розвиток кадрового потенціалу;

підтримка іміджу підприємства із збереженням його домінуючих позицій на ринку.

Для виявлення й оцінки впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» проведемо PEST-аналіз (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – PEST-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

№	Економічні	Вага V	Бал B	Добуток P	Соціальні	Вага V	Бал B	Добуток P
1	Рівень інфляції	0,1	2	0,2	Соціальна стабільність	0,25	2	0,5
2	Платоспроможний попит	0,15	2	0,3	Зв'язки з громадкістю	0,1	2	0,2
3	Комунікаційні послуги	0,3	3	0,9	Демографічні зміни	0,2	3	0,6
4	Розвиток каналів збуту	0,1	2	0,2	Соціальна не стабільність	0,2	2	0,4
5	Ціни на енергоносії	0,15	3	0,45	Імідж	0,25	3	0,75
6	Економічна ситуація в країні	0,2	3	0,6				
		1	2,5	2,65		1	2,4	2,4
	Технологічні				Політичні			
1	Доступ до нових технологій	0,25	3	0,75	Зміни у законодавстві	0,25	2	0,5
2	Рівень розвитку науки і техніки	0,2	3	0,6	Політична не стабільність	0,25	3	0,75
3	Фінансування досліджень	0,1	2	0,2	Податки	0,2	3	0,6
4	Зміна і адаптація нових технологій	0,25	2	0,5	Міжнародне законодавство	0,1	2	0,2
5	Виробнича ємність	0,2	1	0,2	Митні правила	0,2	3	0,6
		1	2,2	2,25		1	2,6	2,7

Згідно з проведеним аналізом можна зробити наступні висновки: найбільш значний вплив на діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в умовах кризи мають політичні (2,6) та економічні (2,5) фактори.

Виявлені можливості розумно і зважено мають використовуватися в процесі планування збуту, але й тут можуть виникати проблеми, до того ж

двоєкого характеру. З одного боку, процес управління збутом має різні рівні – у ньому задіяні менеджери як вищого, так і середнього рівня, а отже, і діагностика повинна проводитися на відповідних рівнях. З другого ж боку, на процес збуту і його результати впливають різнопланові за характером чинники, що відображають результати діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», так і об'єктивні тенденції, які часто носять прихований характер. Усе це робить дуже важливим системний підхід до самого діагностування проблем у сфері збуту.

Аналіз збутової діяльності на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинен здійснюватися на трьох рівнях. На рівні відділу маркетингу збутова діяльність аналізується в рамках загальної оцінки поточного стану підприємства. На рівні відділу продажів в рамках оцінки попиту на різні асортиментні та номенклатурні позиції, а також сегментів ринків продажу, що є у підприємства, а на рівні відділу логістики – оцінка якості постачання, можливості розширити ланцюги поставок із зменшенням рівня витрат на транспортні послуги.

Відділ маркетингу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснює діагностування у сфері розподілу через відповіді на такі питання:

які канали розподілу беруть участь у доведенні товарів до цільових ринків?

який ступінь охоплення цільових ринків існуючими каналами розподілу?

наскільки задоволені споживачі діяльністю підприємства?

які зміни відбуваються в технології логістичних операцій?

Важливим є також проведення аналізу конкурентів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке дозволить виявити сильні та слабкі сторони їх збутової діяльності, в тому числі здійснити:

оцінку стратегії збуту і розподілу;

обсяг і характер послуг, що надаються конкурентами та як їх оцінюють клієнти;

загрози з боку конкурентів у сфері застосування інноваційних технологій;

думка споживача про товари конкуруючих виробників;

виявлення клієнтів конкурента, у яких ще є проблеми, що піддаються вирішенню шляхом надання їм власних товарів і послуг.

Таким чином, у маркетингового відділу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» завдання сформувані широкі та довгострокові цілі щодо виявлення ринкових сегментів і визначення характеру клієнтів. А також вони формують вимоги до проведення моніторингу продавцями продукції. Для продавців, на відміну від маркетологів, діагностика збуту носить більш «приземлений», але і більш конкретний характер і здійснюється за такими параметрами:

обсяг продажу (по асортименту та номенклатурі);

товарообіг;

частка ринку.

Такий аналіз здійснюється не тільки в цілому на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а й у розрізі груп товарів, груп клієнтів, продавців.

У ході дослідження було виявлено, що причиною незадовільного збуту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може бути слабкість системи збуту, яка полягає в недостатньому покритті ринку збутовою мережею. Тут можливі три ситуації:

недостатнє покриття ринку, коли збут товарів проводиться не в усіх бажаних географічних регіонах;

недостатня інтенсивність збуту, коли товар є в мережі, але в малій кількості торгових точок;

недостатня експозиція, коли товар погано представлений і не оцінений по достоїнству в місцях продажу.

Незадовільний збут на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може бути викликаний і недоліками у сфері використання продукту. Неточна або взагалі неправильна орієнтація продавців знижує попит з боку зацікавлених осіб. В такому разі конче необхідно, щоб відділ маркетингу провів додаткове

дослідження на предмет виявлення справжніх інтересів споживачів пивної продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Також недоліки можуть бути пов'язані з просуванням товару, зокрема недостатньою поінформованістю споживача про місця продажу, про наявність товару на потенційних ринках, про мале охоплення соціальних мереж та відсутність таргетованої реклами.

У дослідженні збуту важливим напрямом є оцінка ефективності збутових операцій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (рис. 2.9). Такий аналіз також мусить бути деталізований за конкретними групами клієнтів, продавців, товарів і ринків. При цьому групування можна провести особливим чином за ступенем значущості клієнта. В іншому разі усереднення показників може не виявити різниці у фактичних і планових витратах на збут.

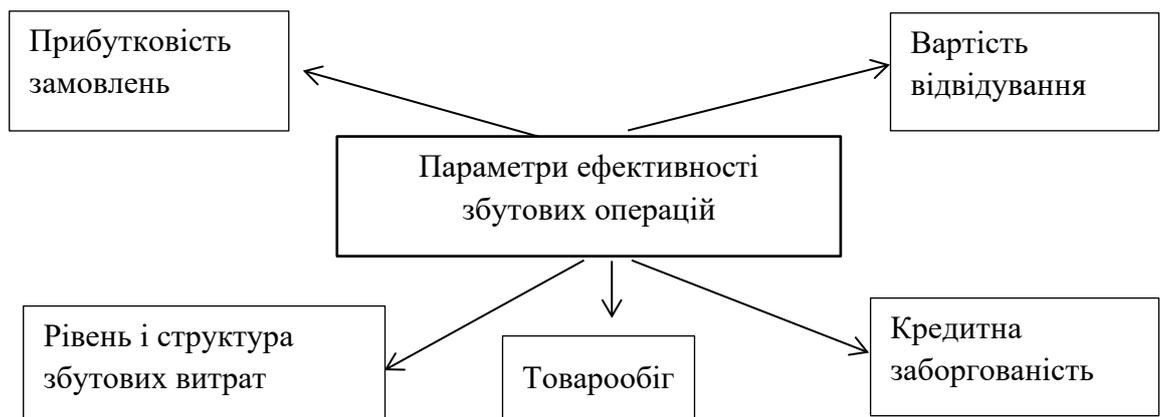


Рисунок 2.9 – Параметри ефективності збутових операцій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

При діагностуванні збутових операцій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» корисно аналізувати досвід високо конкуруючих підприємств, використовуючи їхні показники як орієнтири при оцінці і внесенні корективів у власні стратегічні, тактичні та операційні плани, а також для пошуку шляхів підвищення ефективності збутової діяльності.

Існуюча система збуту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинна забезпечувати задоволення вимог клієнтів та поставку товарів за найнижчими цінами. Наявність власної системи збуту може бути пов'язана з бажанням менеджерів відділу маркетингу чи відділу продажів посилити контроль за збутом.

Аналізуючи ефективність діяльності відділу маркетингу, відділу продажів необхідно звернути особливу увагу на рівень підготовки і мотивацію персоналу, впевнитися в тому, що система мотивації справедлива і допомагає підприємству одержувати потрібні результати, стимулюючи продаж більш рентабельних виробів. При цьому слід розширювати їх посадові обов'язки, з орієнтацією на можливість розкриття усього комплексу проблем, обмежень і можливостей у сфері збуту.

Отже, у ході аналізу збутової діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», було виявлено, що на підприємстві відсутній відділ збуту, його функціональні обов'язки передані трьом відділам: маркетингу, продажів та логістичному. Звичайно, що кожен відділ має свої завдання по формуванню збутової політики, так відділ маркетингу аналізує збутову діяльність в рамках загальної оцінки поточного стану підприємства, відділ продажів оцінює попит на різні асортиментні та номенклатурні позиції, а також сегменти ринків продажу, що є у підприємства, відділу логістики здійснює оцінку якості постачання, можливості розширити ланцюги поставок із зменшенням рівня витрат на транспортні послуги. Проте чітко розробленої політики збуту не має на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Також проведений SWOT-аналіз показав, що при формуванні майбутніх напрямів збутової політики слід орієнтуватись на стратегію обмеженого зростання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що в умовах стабільності обсягів продаж і прибутків, дозволить підтримати існуючий стан впродовж довгого періоду.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз управління збутовою діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволив сформулювати наступні висновки:

1. Виявлено, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснює свою діяльність у сфері виробництва та реалізації пива, безалкогольних напоїв, солоду, має сформований позитивний імідж. Товариство працює над просуванням власної продукції на зовнішніх та внутрішніх ринках, намагається оновлювати основні засоби, впроваджувати інноваційні технології виробництва пива та інших напоїв.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, кожен відділ має свої положення, штатну структуру, усі дотримуються техніки безпеки. У ході дослідження виявлено, що кількість управлінського персоналу протягом 2019 і 2020 року залишалась незмінна – 27 осіб, а ось кількість виробничого персоналу збільшилась: у 2019 році виробничих працівників 253 особи, а вже у 2020 році – 257 осіб (на 4 особи більше). Проведений аналіз показав, що на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відбуваються негативні тенденції, зокрема, виявлено, що протягом 2018-2020 рр. спостерігається зниження коефіцієнту поновлення, різниця між 2019 і 2020 роком становить 0,011 пунктів; відбувається відповідно ріст показника вибуття персоналу, так він збільшився в період 2019 по 2020 рік на 0,014 пунктів. Фонд заробітної плати збільшився у 2020 році на 134 тис. грн., порівняно з 2019 роком на основі росту додаткових виплат. При цьому є й негативні тенденції, відповідно фонд основної заробітної плати та фонд інших заохочувальних виплат зменшився.

2. Доведено, що протягом 2018-2020 років відбулось зменшення операційних витрат у 2020 році на 13217 тис. грн. порівняно з 2019 роком, що вплинуло на зменшення обсягів реалізованої продукції на суму 318156,7 тис. грн. (зменшення на 0,29%). Менеджменту підприємства слід звернути

увагу на збутову політику підприємства, з метою збільшення обсягів збуту, виходу на нові ринки, а також забезпечення зменшення запасів на складах.

Чистий дохід відповідно збільшився у 2020 році порівняно з 2018 роком на 15191 тис. грн., порівняно з 2019 роком – на 2101 тис. грн., отже ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» прибуткове. Менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід звернути увагу на коефіцієнт маневреності, бо у 2019 і 2020 році він менший за нормативний показник. Показники платоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показують, що на підприємстві наявні позитивні тенденції до збільшення коефіцієнтів покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності.

У 2020 році вони зросли на 1,43 пункти, 1,26 пунктів та 0,82 пункти відповідно. Це свідчить про підвищення можливості підприємства розраховуватись за своїми зобов'язаннями власними коштами. Тобто ці показники підтверджують попередні розрахунки і свідчить про фінансову стійкість ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

3. У ході аналізу збутової діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», було виявлено, що на підприємстві відсутній відділ збуту, його функціональні обов'язки передані трьом відділам: маркетингу, продажів та логістичному. Звичайно, що кожен відділ має свої завдання по формуванню збутової політики, так відділ маркетингу аналізує збутову діяльність в рамках загальної оцінки поточного стану підприємства, відділ продажів оцінює попит на різні асортиментні та номенклатурні позиції, а також сегменти ринків продажу, що є у підприємства, відділу логістики здійснює оцінку якості постачання, можливості розширити ланцюги поставок із зменшенням рівня витрат на транспортні послуги. Проте чітко розробленої політики збуту не має на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Також проведений SWOT-аналіз показав, що при формуванні майбутніх напрямів збутової політики слід орієнтуватись на стратегію обмеженого зростання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що в умовах стабільності обсягів продаж і прибутків, дозволить підтримати існуючий стан впродовж довгого періоду.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

3.1. Організаційно-економічні напрямки вдосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає в себе управління різними аспектами його діяльності, зокрема й управління маркетингом, який охоплює функції, пов'язані з дослідженням ринку, виявлення потреб споживачів, доставкою товарів точно в строки та з необхідною кількістю, визначення ринкової ціни, здійснення ефективної комунікації зі споживачами. Цей процес на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає дослідження і прогнозування, планування, організацію та реалізацію на практиці визначених заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення та підтримку вигідних стосунків з цільовими споживачами з метою одержання прибутку, зростання обсягів збуту, розширення частки ринку тощо, завдяки задоволенню їхнього попиту.

В сучасних умовах господарювання необхідною складовою успіху ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», зростання його конкурентоспроможності є орієнтація на впровадження концепції маркетингу, яка встановлює перевагу ринкових вимог споживача над виробничими. В цьому випадку маркетинг виступає сукупністю напрямів діяльності підприємства, що стосуються формування, оцінки стимулювання і задоволення попиту на продукцію.

Впровадження концепції маркетингу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволить проводити чітке позиціонування кожного виду продукції, займатись просуванням його у відповідні сегменти ринку, відштовхуючись від чіткого визначення ринків збуту, орієнтуючись на потреби та вимоги споживача, координуючи всі види маркетингової діяльності, спрямованої на

задоволення клієнтів, отримуючи прибуток від створення довгострокових відносин із споживачем.

Проте, тут важливо враховувати і те, що жодне підприємство не зможе досягнути нових переваг над конкурентами за всіма характеристиками товару і шляхами доведення його до споживачів. Необхідно зробити вибір пріоритетів і, відповідно, використовуючи сильні сторони ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» розробити таку маркетингову стратегію, яка б у найбільшій мірі відповідала тенденціям зміни ситуації на господарському ринку.

Економічний ефект від використання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» концепції маркетингу полягає в прискоренні віддачі виробничих фондів підприємства через підвищення рівня конкурентоспроможності продукції і просування її на сегменти ринку, що можуть дати максимальну віддачу. Основною задачею підприємства, яке займається виготовленням упакованих вод (пиво, квас, солодка вода тощо), за сучасних умов є підвищення конкурентоспроможності власної продукції, що зумовлено зростанням чисельності суб'єктів даного сегменту ринку, і, відповідно, інтенсифікація їх боротьби за споживачів.

Виконаний аналіз впровадження концепції маркетингового управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» свідчить, що в практиці її застосування носить фрагментарний характер та існують недоліки в окремих її елементах.

Ідеальною є така постановка питання, коли мають місце системне маркетингове управління діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» і в тому числі, його важливою функцією як збут товарної продукції та надання послуг.

Удосконалення маркетингової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вимагає від нього реалізації трьох груп заходів:

організаційних, які передбачають внесення відповідних змін в структуру і методи управління підприємством;

адміністративно-правових, тобто закріплення створених функціональних відділів і служб, розробка положення для кожного відділу, штатного розпису, розподіл обов'язків між робітниками, внесення відповідних змін в Статут підприємства;

науково–методичних, який передбачає розробку рекомендацій щодо здійснення ефективної маркетингової діяльності.

Головна відповідальність за формування стратегії звичайно покладається на керівників функціональних підрозділів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

При розробці концепції маркетингового управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно здійснити ряд дій представлених на рис. 3.1.

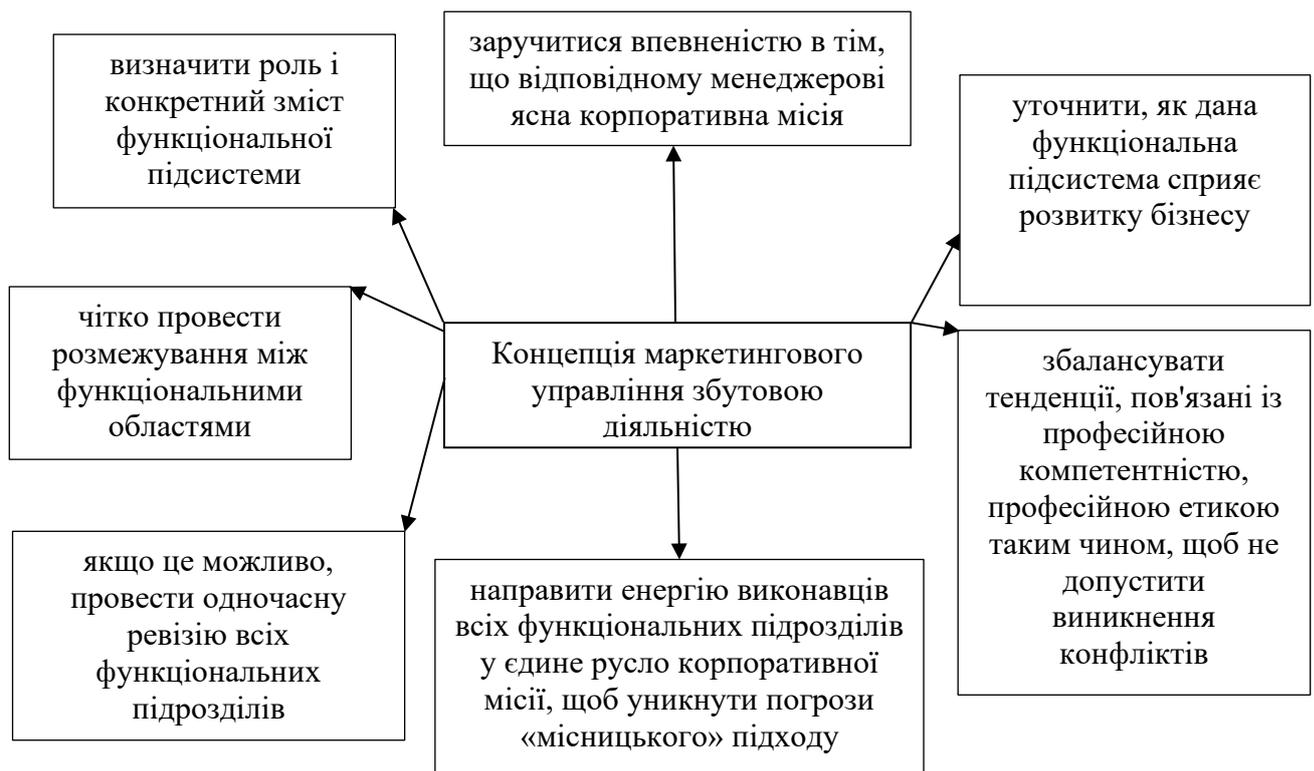


Рисунок 3.1 – Розробка концепції маркетингового управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Концепція маркетингового управління збутовою діяльністю передбачає розроблення операційної стратегії, конкретизацію стратегічних ініціатив і

підходів у керівництві ключовими оперативними одиницями при рішенні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість, а саме: яку рекламну кампанію обрати, які обсяги закупівлі сировини, як відбувається управління запасами, чи здійснюється профілактичний ремонт, який вид транспортування застосовується при перевезенні вантажів тощо.

Операційна стратегія, незважаючи на менший масштаб у порівнянні зі стратегіями більше високого рівня, доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи підприємства. Головна відповідальність за розробку операційних стратегій лягає на менеджерів середньої ланки, пропозиції яких повинні бути розглянуті й прийняті вищестоящим керівництвом. Основні завдання виробничої стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлено на рис. 3.2.

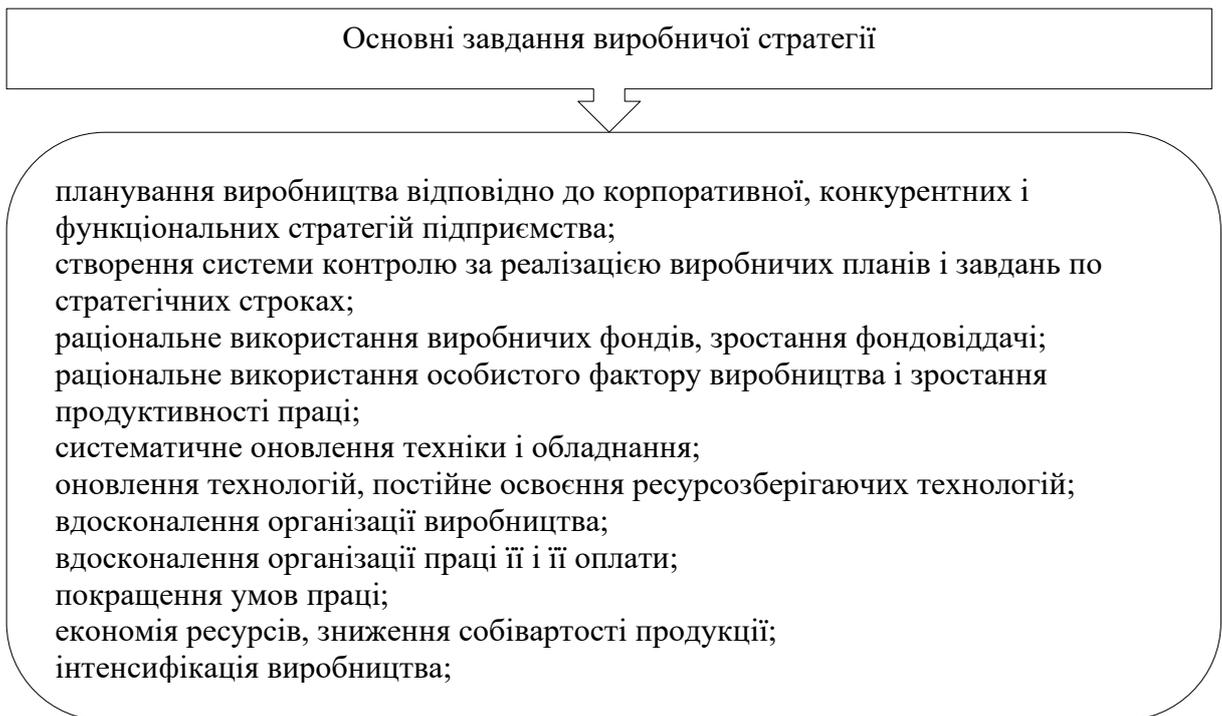


Рисунок 3.2 – Основні завдання виробничої стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Фактори, що впливають на формування виробничої стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

дотримання вимог маркетингової, корпоративної, бізнесової і функціональних стратегій;

обсяг наявних ресурсів, їх якість і джерела поповнення;

підписані угоди на поставку продукції;

технологічний рівень і можливості модернізації;

кваліфікаційний рівень персоналу та можливості його підвищення;

гнучкість виробництва, швидкість переобладнання на випуск нової продукції різної кількості і якості;

наявна організаційна структура управління та корпоративна культура;

природно-географічні умови та інші фактори.

Залежно від стану середовища, конкурентної і маркетингової стратегій, можливі наступні альтернативні виробничі стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

стратегія повного задоволення попиту, що передбачає вироблення продукції в тому обсязі, який потребує ринок. А оскільки ринок коливається, то і виробництво при такій стратегії має постійно змінюватись, виробнича програма коригуватись, що тягне за собою підвищення затрат, збільшення запасів готової продукції на складах т. д.;

стратегія орієнтації на середній попит, яка передбачає, що в періоди скорочення попиту запаси на складах суттєво зростають, проте в періоди зростання попиту він відразу задовольняється за рахунок цих запасів;

стратегія орієнтації на мінімальний попит, коли запаси нереалізованої продукції відсутні, можливе недовантаження потужностей, коливання виробництва тощо;

стратегія орієнтації на повну реалізацію виробничого потенціалу з врахуванням його постійного вдосконалення (модернізації, технічного переоснащення, реконструкції, т. д.).

Можуть бути запропоновані ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» такі варіанти розвитку подій, як:

якщо спостерігається висока віддача ресурсів, то слід реагувати на збільшення запасів на складах в періоди спаду попиту;

створення нового або частково нового виробництва має відбуватись лише на вимогу корпоративної чи конкурентної стратегії;

орієнтація на суттєві зміни технології застосовується, коли існуюча застаріла, а конкурентні стратегії вимагають її оновлення;

суттєві зміни в організації виробництва, так само впроваджуються на вимогу корпоративної чи конкурентних стратегій (можлива зміна спеціалізації, диверсифікація, оптимізація розміщення виробництва по підрозділах тощо), що звичайно тягне за собою радикальні зміни в номенклатурі, обсягах виробництва і т.д.

Запропонована виробнича стратегія для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» направлена на підвищення ефективності діяльності товариства, забезпечення діяльності підприємства на принципово новому рівні, адже в її основі лежить орієнтація на ринок, споживача, а також досягнення високих економічних результатів. Центральну роль в такій структурі відіграє відділ маркетингу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», який координує свою роботу з іншими підрозділами підприємства. Йому підпорядковуються служби, що відповідають за виконання окремих важливих функцій маркетингу і є запорукою збільшення ефективності збутової діяльності підприємства.

Концепція маркетингового управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає обґрунтований вибір ефективних каналів збуту своєї продукції і використання гнучкої системи товароруху, при якій виробник самостійно вибирає один із альтернативних шляхів виведення товарів на ринок.

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» залучення посередників означає втрату контролю над певними функціями збуту, тому що товариство віддає під аутсорс завдання, які могли б виконувати її власні служби маркетингу. Таким чином, з погляду підприємства рішення про канали розподілу відносяться до принципово важливих. Структура каналу розподілу повинна відповідати стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також потребам

цільового сегмента. Побудова такої системи – найважливіше стратегічне рішення, яке не допускає довільних модифікацій. На рис. 3.3 представлено структуру каналів збуту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».



Рисунок 3.3 – Рішення щодо вибору каналів збуту для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

При виборі каналів руху товарів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» основною умовою є його доступність. Для досягнення комерційного успіху при використанні того чи іншого каналу руху товарів потрібно ретельно проаналізувати всі фінансові, економічні, соціальні питання. Необхідно

провести порівняльну характеристику витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на можливі канали збуту. До таких витрат включають:

- витрати на навчання збутового персоналу;
- адміністративні витрати;
- витрати на рекламу й стимулювання збуту;
- витрати, що пов'язані з організацією руху товарів;
- витрати на транспортування, складське господарство;
- рівень комісійних виплат.

Порівняльна оцінка вартості окремих каналів збуту повинна також погоджуватись з перспективами росту обсягів реалізації товарів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Отже, необхідно відповідним чином планувати й організувати систему просування продукції від підприємства до споживача для підвищення конкурентоспроможності продукції й завоювання стійких позицій на ринку.

Важливим напрямком покращення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є систематизоване проведення маркетингових досліджень з метою ефективного формування інструментарію конкурентних переваг виробників; оптимізація витрат на управління збутом; вивчення споживчих уподобань та обсягів споживання у досліджуваному регіоні.

Виявлено, що на підвищення ефективності маркетингового управління збутовою діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впливає вдосконалення управління витратами. У період трансформації економічних відносин, коли правила на ринку диктує споживач, а виробник повинен узгоджувати свою діяльність відповідно до цих вимог, підприємству слід приділяти увагу дослідженням питань формування збутових витрат.

Нові ринково-орієнтовані реалії, зміни які відбуваються в сегменті пивоваріння, доводять необхідність гнучкого реагування на стан кон'юнктури та уподобання споживачів, вимагають впровадження ефективної забезпечуючої складової системи управління збутовою діяльністю.

Ще одним необхідним важелем інформаційного забезпечення системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є відомості про результативність її функціонування з метою вчасного реагування на дієвість кожного з елементів системи. Таким інструментом, що забезпечує розвиток і взаємоузгодженість цих елементів виступає систематизоване контролювання результатів збуту.

Оптимізація витрат на управління збутом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає покращення формування витрат, пов'язаних з управлінням збутом, застосування інноваційних прийомів і методів організації виробництва, що дозволить мінімізувати витрати на утримання персоналу відділу маркетингу, витрат на оплату консультаційних послуг, судових витрат. Завдяки інноваційним зрушенням і впровадженням їх на підприємстві можливо значно зменшити чисельність працівників через автоматизацію ручної обробки інформації та зменшення витрат на відрядження.

Виходячи з цього, з метою гнучкого реагування на зміни у зовнішньому оточенні ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно концентрувати свої дії на питаннях щодо виконання та впровадження передових прийомів і методів організації праці, котрі передбачають диференціацію заробітної плати із застосуванням комплексного механізму мотивування через посилення зацікавленості працівників (введення системи КРІ, подарунки, проведення змагань, додаткові премії).

Оптимізація маркетингових витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає ефективне обґрунтування всіх витрат, пов'язаних із дослідженням ринку, рекламою та стимулюванням збуту з метою забезпечення високого конкурентного статусу. У цьому сенсі доцільно систематично проводити аналіз коштів, необхідних для здійснення цих заходів, а також аналіз економічних результатів діяльності. Моніторинг витрат варто проводити регулярно для постійного їх контролю та з метою вчасного виявлення збитків, що дозволить виявити необґрунтовані втрати і

недоцільне використання коштів на маркетингові операції. Формувати бюджет на поза виробничі витрати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», пов'язані з проведенням маркетингових досліджень та рекламуванням власної продукції, необхідно за допомогою аналітичних методів маркетингу, орієнтуючись на ринкову кон'юнктуру).

Оптимізація транспортних витрат на перевезення готової продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає скорочення витрат на одиницю продукції при постачанні продукції споживачам. У цьому випадку варто розглядати витрати, що утворюються при розподілі продукції через прямий канал збуту та опосередкований (непрямий канал із залученням залежних та незалежних посередників). Після проведення аналізу слід обрати оптимальне співвідношення цих каналів товароруку.

Пошук оптимального рівня обслуговування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає формування системи управління збутовою діяльністю відповідно до споживчого попиту. Тому для досягнення оптимального рівня в обслуговуванні спеціалістам маркетингового відділу слід використовувати принципи логістичного сервісу, які ґрунтуються на швидкому та надійному наданні комплексу обслуговування в процесі розподілу товару. Широка номенклатура логістичних послуг, рівень їх якості та вплив рівня обслуговування на конкурентоспроможність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» і величину витрат підкреслюють необхідність мати чітку стратегію в галузі логістичного сервісу.

Комплексний підхід до визначення оптимального рівня обслуговування для підприємств, що займаються пивоварінням передбачає збільшення витрат через:

- дотримання обумовлених договором термінів постачання товару;
- встановлення знижок з ціни;
- усунення втрат від пошкодження тари;
- зберігання продукції та сировини на складах;
- використання екологічно чистої тари тощо.

Отже, можна зробити висновок, що оптимізація збутових витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» сприяє покращенню якості продукції, зростанню ціни реалізації, формуванню позитивного іміджу для торговельної марки та збільшенню кількості споживачів. Варто констатувати, що для ефективного управління збутовою діяльністю необхідно широко використовувати економіко–математичні методи, моделювання економічних процесів. Загалом можна стверджувати, що без побудови збутової діяльності на принципах маркетингу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не здатне в сучасних умовах господарювання ефективно розвиватись та бути конкурентоспроможним на ринку. Оскільки процес управління виробництвом впливає на всю багатосторонню діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що дає можливість запропонувати виробничу стратегію з метою підвищення ефективності діяльності товариства, забезпечення діяльності підприємства на принципово новому рівні, адже в її основі лежить орієнтація на ринок, споживача, а також досягнення високих економічних результатів. Центральну роль в такій структурі відіграє відділ маркетингу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», який координує свою роботу з іншими підрозділами підприємства.

3.2. Впровадження інноваційних підходів до вдосконалення збутової діяльності на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Головним завданням ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для забезпечення ефективності його збутової діяльності є формування конкурентоспроможної організаційної структури як елемента системи управління збутовою діяльністю. У зв'язку з цим доцільно розглянути процес організації цієї діяльності на підприємстві як що складається з двох напрямків:

оптимальне поєднання і ефективне використання всіх видів економічних ресурсів для отримання позитивних фінансових результатів збутової діяльності;

процес організації через реалізацію функцій менеджменту має координувати і контролювати збутову діяльність через формування відповідної збутової системи, яка одночасно виступає інструментом управління збутовою діяльністю підприємства і визначає його зв'язок зі збутовою політикою.

Впровадження цілеспрямованої збутової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає організацію і формування збутових мереж, спроможних охоплювати цільовий ринок, швидко й ефективно збувати вироблену продукцію, зменшуючи її кількість на складах, розробляти виробничу програму у відповідності до виробничих потужностей.

Побудова ефективної збутової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пов'язана з проблемами залучення посередників, встановлення довгострокових договірних відносин, визначення форм і типів збуту, пропозицій підприємства з огляду на специфіку продукції, умов конкретного цільового ринку та збутову політику конкурентів.

Збутова політика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» через створення надійних каналів збуту, інноваційних способів і методів просування продукції на ринку має формуватися на основі мети та завдань збуту, а також відповідати бізнес-концепції підприємства. Збутова політика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» залежить від внутрішніх і зовнішніх умов функціонування саме тому, має бути побудована на основі аналізу попиту і пропозиції на ринку.

Вимоги споживачів постійно змінюються, тому збутова політика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має бути спрямована на постійне оновлення асортименту продукції, підвищення її якісних характеристик, обираючи нових каналів збуту.

Як зазначалось раніше в роботу, при використанні маркетингового підходу до управління збутовою політикою необхідно враховувати ключові фактори успіху, а саме: цільовий ринок, асортиментна політика, кваліфікація збутового персоналу, заходи мерчандайзингу і результативність збутової діяльності.

Отже, управління збутовою діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є складним і багатограним процесом, вимагає від підприємства постійного аналізу й удосконалювання.

Орієнтація на поступове збільшення обсягів реалізації зумовлює необхідність вибір інноваційних технологій у системі управління збутовою діяльністю. Тому пріоритетним завданням ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є створення ефективної системи управління збутовою діяльністю, яка б враховувала інтереси усіх стейкхолдерів: від споживача до держави. Вона повинна включати вирішення низки теоретичних і методико-прикладних завдань, пов'язаних з економічним оцінюванням збутової діяльності, проведенням системних досліджень кон'юнктури ринку, детальний опис функцій відділу маркетингу, відділу продаж та логістики, які мають формувати стратегію розвитку збутової діяльності на основі аналітичного й інформаційного забезпечення.

Управління збутовою діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в умовах ринкової економіки з позиції маркетингу розглядається як процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності підприємства, який потрібен для формування та досягнення мети збуту.

Створення системи управління збутом на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відповідно забезпечуватиме реальні перспективи ефективного управління збутовою діяльністю за рахунок орієнтації діяльності підприємства на ринковий попит, органічного поєднання функцій збуту, забезпечення, менеджменту та їхньої спрямованості на задоволення потреб споживача й отримання максимального прибутку. Управління збутом не обмежується лише управлінням каналу збуту.

Основою побудови системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є визначення функцій, які забезпечують формування способів менеджерського впливу на всіх етапах операцій із забезпечення збуту як бізнес-процесу. Отож, вважаємо, що управління збутовою діяльністю на товаристві повинно реалізовуватися через такі функції як:

планування, що виявляється в отриманні, класифікації та підготовці до використання наявної інформації з усіх відділів щодо розроблення стратегії та політики збуту з подальшим оцінюванням та аналізом факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ;

організування, що передбачає удосконалення існуючої організаційної структури управління збутом через формування спеціального відділу зі збуту;

мотивування, що полягає в підвищенні кваліфікації збутового персоналу, створення системи КРІ, яка дозволить виявити межі преміювання кожного співробітника у відповідності до отриманих ним результатів, а також знижки на продукцію, винагороди тощо;

контролювання, розробка і затвердження індикаторів, які дозволять оцінити результативність збутової системи.

Форми організації збутової діяльності на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» як елемент функціональної підсистеми передбачають об'єднання працівників, які виконують взаємопов'язаний комплекс робіт у процесі управління всіма збутозабезпечуючими операціями. При цьому необхідно також визначити функції і службові взаємовідносини між робітниками всередині збутової системи, за її межами; функції координування і контролювання в системі збуту.

Система організації збутової діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має відповідати головним напрямкам господарської діяльності товариства, забезпечувати зміст виробничої, збутової, складської, логістичної та іншої

діяльності, при якій вчасно і у необхідній кількості доставляється продукція споживачеві.

Вважаємо за доцільне розглянути також логістичний підхід до організування процесу збуту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», оскільки на товаристві є спеціальний відділ логістики, який може частково взяти на себе функції по удосконаленню збутової політики. Так як логістика керується принципами раціонального управління товарно-матеріальними потоками і ресурсами, то необхідно створювати такі організаційні системи, які б відображали цей потік.

Інтеграція принципів логістики та маркетингу в організаційну структуру управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає зосередження функцій, пов'язаних зі збутом виготовленої продукції саме у відділі маркетингу і логістики. Така структура створює широкі можливості логістичної оптимізації матеріального потоку на етапах дослідження ринкової ситуації, постачання матеріалів, сировини, а також на етапах розподілу, реалізації продукції споживачам та після продажного обслуговування.

Управління збутовою політикою ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вимагає створення надійної системи інформаційного забезпечення, у зв'язку з чим необхідно:

визначити обсяг та структуру необхідної інформації для прийняття рішення;

вибрати методи та джерела збору інформації;

розробити ефективну систему опрацювання, передавання та збереження інформації;

створити необхідні умови для ефективного використання інформації у процесі стратегічного управління збутом.

На першому етапі використовуються статистичні методи, які дозволяють отримати інформацію з різних джерел (аналітичні записки із відділів, бухгалтерська звітність, статистична інформація тощо), проводиться

оцінка наявного виробничого потенціалу товариства, який повинен бути реалізований для задоволення існуючого попиту споживачів та підтримки наявних конкурентних позицій на ринку.

Далі здійснюється прогнозування реалізації продукції на основі аналізу динамічних рядів з врахуванням життєвого циклу товару, який характеризує сезонні і циклічні коливання його споживчого попиту. Такий аналіз дозволяє більш точно спрогнозувати обсяги реалізації продукції за певними періодами та вчасно коригувати виробничу програму ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Наступним етапом є безпосередня розробка і реалізація обраних інструментів на основі даних ситуаційного аналізу, зроблених прогнозів обсягів продажу і обґрунтованої стратегії. Відповідно до запропонованої методики, розробка інструментів комплексу збуту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинна проходити в три етапи: побудова розподільної мережі, організація швидкого товарообороту, організація ефективного збуту. Пропоновану схему управління збутовою діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведено на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Управління збутовою діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Для побудови сучасної розподільної мережі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна запропонувати методику знаходження оптимальної структури маркетингового каналу і відповідних йому форм збуту в залежності від поставлених цілей, особливостей цільового ринку, характеристик товару в цілому. Процес формування розподільної мережі побудований у вигляді багатоетапної процедури, яка полягає у систематизації результатів попереднього аналізу даних про існуючих клієнтів, можливостей підприємства і його товару, визначенні інтенсивності географічного освоєння ринку пивною продукцією, виборі і управлінні маркетинговими каналами через інтеграцію усіх учасників. Результатом подібних дій повинен стати вибір відповідних елементів даного комплексу: маркетингових каналів, форм і систем продажів.

Крім того, на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має здійснюватись вибір стратегій освоєння нових ринків, що найбільшою мірою залежить від територіальної концентрації споживачів, їхньої близькості, терміну реалізації товару, популярності торгової марки, ринкової частки тощо.

Заключним етапом у побудові розподільної мережі на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є інтеграція її учасників у певні системи. Рівень інтеграції каналу може змінюватися від традиційних маркетингових каналів, утворених незалежними виробником і посередниками до каналів, що знаходяться у власності виробника. Також, одним із способів виведення постачальницько-збутової діяльності на якісно новий рівень є застосування інноваційних форм організації процесів постачання та збуту.

Розроблений підхід щодо формування збутової політики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід використовувати менеджерам відділу маркетингу, логістики та продажів при стратегічному плануванні та організуванні збутової діяльності товариства.

Для удосконалення збутової системи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», також потрібно підвищити стимулювання споживачів до придбання товару підприємства через активне просування, зокрема надання знижок постійним

клієнтам, зниження цін, проведення акцій, участь у різних благодійних проєктах, гарантія якості, проведення екскурсій по підприємству тощо.

До інноваційних засобів стимулювання збуту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна віднести:

екологічно чиста тара, розробкою упаковки товару опікуються технологи, дизайнери, фахівці з питань планування маркетингових комунікацій, але при цьому варто слідкувати за додержанням екологічних характеристик, щоб тару можна було сортувати, перероблювати та зменшувати негативний вплив на середовище;

соціальні мережі, зараз споживачі шукають товар через соціальні мережі або Інтернет, саме тому необхідно постійно наповнювати цікавою інформацією власні сторінки у соціальних мережах <https://www.instagram.com/poltavpivo/> та <https://www.facebook.com/poltavpivo>, які будуть надавати споживачу необхідну інформацію, робити екскурс по пивоварінню, запрошуватимуть різних блогерів до колаборації, сповіщатимуть про різні акції, інновації тощо;

аналіз інтернет-запитів (Internet inquiries), які стають ефективними засобами не лише вимірювання потреб споживачів, але й стимулювання прийняття ними рішення щодо купівлі;

вихід на нові ринки, в тому числі орієнтація на зовнішні ринки збуту, які спрацьовують у разі якісного торгового і споживчого стимулювання збуту, прямого агресивного маркетингу;

важливим інструментом стимулювання покупців та засобом сучасних медіа-досліджень є онлайн-анкетування або онлайн-інтерв'ю, що дозволяють отримати відгуки про продукцію, виявити слабкі сторони у маркетингу, виявити потреби споживачів.

Обґрунтовуючи засоби стимулювання збуту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для покупців, варто враховувати ряд його переваг порівняно з іншими елементами комплексу маркетингових комунікацій, а саме: можливість особистого контакту з потенційними покупцями, можливість

вибору засобів стимулювання збуту, що дозволить збільшити імовірність імпульсної покупки. Разом з тим, стимулювання збуту має лише короткострокову дію на збільшення обсягу продажів і виступає як підтримка інших форм просування продукції, вимагає наявності сучасної реклами, що відповідає позитивному іміджу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Успішність збутової політики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» значною мірою залежить від обґрунтованості набору короткострокових заходів, спрямованих на швидкий аналіз реакції на ринку у відповідь на пропонування підприємством своєї продукції покупцям. Стимулювання збуту використовується у випадках, якщо потрібно збільшити обсяг продажів у короткостроковий період, сформулювати довгострокові відносини з клієнтом, використати різні інноваційні інструменти просування.

Отже, у ході дослідження нами було визначено, що на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є три відділи: відділ маркетингу, відділ логістики та відділ з продажів. Кожен із них має свою розроблену політику діяльності, яка на жаль не корелюється із напрямом збуту. Для забезпечення ефективного збуту продукції пропонується інтегрувати до обов'язків цих відділів такі напрями, як розроблення збутової політики, яка має складатись із збутової системи, політики продажу, політики збутових каналів та збутової логістики. Запропоновано підхід до управління збутовою діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також виявлено інноваційні засоби стимулювання збуту продукції товариства.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

У роботі було зазначено, що необхідно удосконалювати систему управління збутом на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», адже саме ефективна

система збуту дозволяє реалізувати продукцію товариства, задовольнити попит споживачів за допомогою посередників та прямого маркетингу.

Удосконалення управління збутом на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволить забезпечити організацію ритмічного продажу продукції, а також підвищити доступність виробленого підприємством продукту з метою повернення вкладених у виробництво та маркетинг коштів, підвищення власної прибутковості та рентабельності.

Згідно підходу, що використовується на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» під збутом розуміють комплекс заходів, які спрямовані на просування готової продукції на товарний ринок. Але при цьому немає чітко побудованої збутової політики та чітко не розподілені функції між відділами. Ефективний збут передбачає формування попиту на продукцію та його підтримку, отримання та обробки замовлень, комплектації та підготовки товарної продукції до відправлення покупцям, відвантаження на транспортні засоби та транспортування до місця продажів. Важливим етапом організація розрахунків за готову продукцію.

Нами пропонується розподілити функції зі збутової діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» між усіма наявними відділами (рис. 3.5) із наступним розробленням регламенту комерційної взаємодії цих служб з іншими відділами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для обміну управлінською інформацією та документальним обігом для управління ресурсами.

Затвердження регламенту та подальша робота за пунктами внутрішніх правил на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволять мати сформований та чіткий характер порядку роботи всіх служб товариства, щоб відпрацювати його до автоматизму. Щоб цей механізм працював, необхідний жорсткий контроль над надходженням повної, актуальної інформації. Контроль здійснює особисто Директор з продажу.

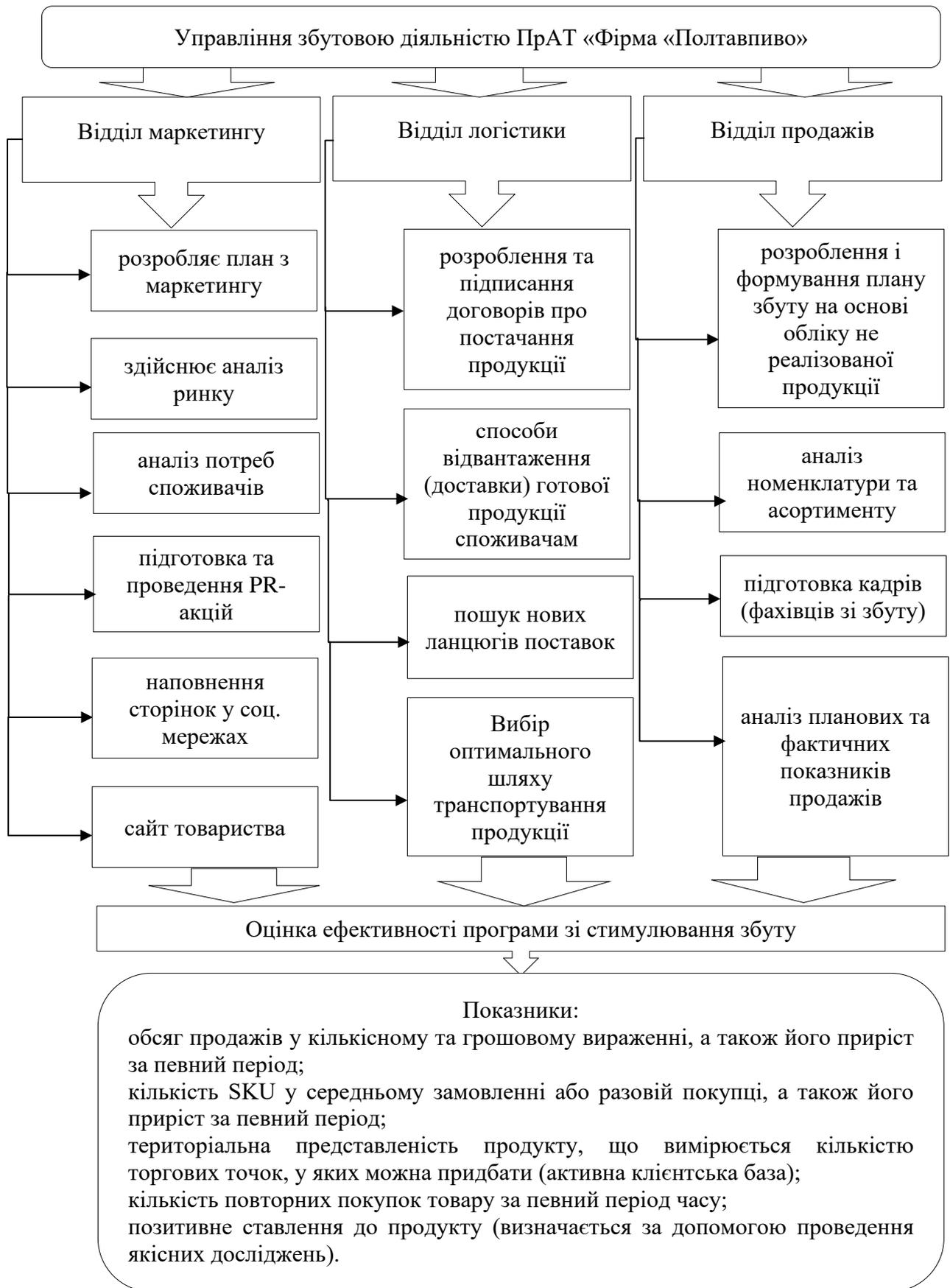


Рисунок 3.5 – Розподіл функцій зі стимулювання збутової діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (авторська розробка)

Кожен відділ матиме чіткі визначені показники-індикатори, що дозволять відслідковувати ефективність збутової політики і досягнення головної мети збуту, а саме одержання максимального прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за рахунок задоволення платоспроможного споживчого попиту.

До основних функціональних блоків системи збуту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що знаходяться між собою у безперервній взаємодії відносять:

- збутовий канал;
- логістика розподілу;
- маркетинг збуту.

При побудові ефективної системи збуту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» велике значення має механізм взаємовідносин між виробниками, оптовими та роздрібними підприємствами.

Має бути також постійний моніторинг основних факторів, що впливають на процес збуту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

- встановлення термінів постачання товарної продукції;
- підвищення випуску товарної продукції шляхом удосконалення потужностей виробництва;
- підвищення ефективності роботи;
- підвищення виробничих потужностей за рахунок закупівлі нового інноваційного обладнання;
- забезпечення рівномірного завантаження виробничих підрозділів;
- врахування змінності та сезонності роботи підприємства;
- сезонність реалізації продукції.

Доцільно збутову політику ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» орієнтувати:

- на отримання максимального прибутку у поточному та майбутньому періоді з метою покращення рентабельності та прибутковості;
- на повне задоволення попиту покупців продукції;

забезпечення тривалої ринкової стабільності, сталості розвитку та отримання нових конкурентних переваг;

підвищення конкурентоспроможності продукції, що реалізується;

підтримання на ринку позитивного іміджу.

Відповідно пропонуємо для досягнення вагомого ефекту від запропонованих заходів для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з удосконалення збутової діяльності такі етапи планування і реалізації програм зі стимулювання збуту (рис. 3.6).

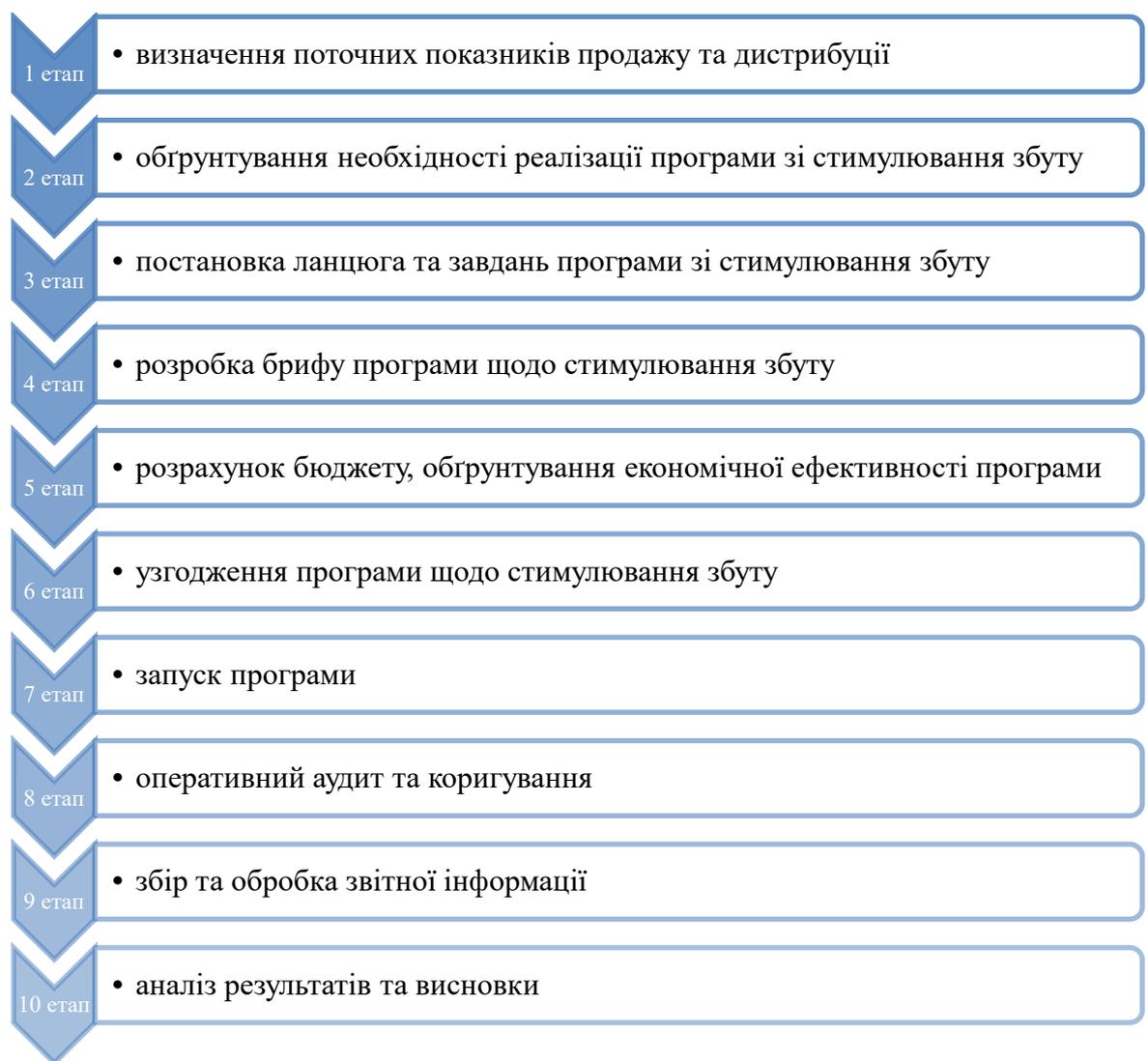


Рисунок 3.6 – Основні етапи планування та реалізації програм із стимулювання збуту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (авторська розробка)

Перший етап передбачає проведення факторного аналізу, який включає в себе аналіз маркетингової активності конкурентів, оцінку попиту на продукцію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», визначення рівня лояльності та купівельної спроможності споживачів. У цьому дослідженні визначальним є чинник часу, оскільки отримана інформація має одразу опрацьовуватись і передаватись відповідним відділам для прийнятті управлінських рішень щодо збуту. Найчастіше необхідність впровадження програми зі стимулювання збуту, обумовлена проблемами, які потрібно вирішити якнайшвидше.

Другим етапом є обґрунтування необхідності проведення додаткових маркетингових заходів. Пропонується ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наповнювати свій сайт актуальною інформацією, а також наповнювати цікавим та корисним контентом власні сторінки у соціальних мережах Facebook (<https://www.facebook.com/poltavpivo>), Instargam (<https://www.instagram.com/poltavpivo/>), скористатись таргетованою рекламою в Yutube.

Наприклад для соціальних мереж у Фейсбук та Instargam пропонується створити такий контент:

додавання відео з відомими полтавськими блогерами, які рекламують продукцію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (наприклад, у Даші Євтух або Корнієнко Альони. Ціни стартують від 3000 грн.);

інформація про виробництво, зокрема сертифікати якості, дотримання усіх вимог виготовлення екологічно чистої продукції;

цікаву інформацію про історію пивоваріння;

інформацію про різні акції, бонуси, систему лояльності тощо;

відео про іншу продукцію, окрім пива (води) та її склад;

знайомство з менеджментом та працівниками підприємства, їх історії успіху;

маленькі відео-уроки від різних категорій персоналу (менеджерів, технологів, маркетологів тощо);

цитати відомих людей та смішні історії.

Ці всі запропоновані заходи дозволять ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:
зменшити сезонне падіння попиту на продукт та відповідне зниження
обсягу продажів;

активізувати рекламну кампанію продукту та свого бренда;
допоможе у виведенні нової асортиментної позиції на ринок;
«оживити» старий продукт (нагадати покупцю про нього);
стати переможцем у конкурентній боротьбі;
змінити ставлення деяких споживачів до продукту;
зменшити залишки продукту на складах.

Третім етапом з реалізації програми стимулювання збуту є формулювання цілей та завдань програми, а також визначення конкретної території її реалізації, суб'єктів та виконавців.

Четвертим етапом є бриф програми зі стимулювання збуту, що включає її опис та презентацію для усіх працівників підприємства, щоб кожен працівник зрозумів ціль, завдання, ключові показники, вигоди (свої та підприємства), напрями удосконалення, показники згідно яких відбуватиметься моніторинг. Завдяки презентації, можна зменшити опір змінам серед працівників, щоб вони зрозуміли важливість стимулювання збуту. Може бути використано кілька презентацій у залежно від цього, кому вони призначаються, а також має бути підготовлений навчальний матеріал для збутового (торгового) персоналу.

П'ятим етапом є розрахунок бюджет програми стимулювання збуту, пошук джерел фінансування. До розрахунку мають бути включені усі витрати на зміни (удосконалення) бізнес-процесів, відкриття та ведення сторінок у соціальних мережах, таргетованої реклами, проведення PR-акцій, створення додаткових систем мотивації виконавців, програм лояльності для споживачів тощо.

Шостим етапом є узгодження програми із загальною стратегією ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Застосування системного підходу дозволить

нагадати всім стейкхолдерам про її умови та період дії, а також перевірити їхню готовність до реалізації запропонованих заходів. Саме тому відповідальні особи повинні поставити відмітку про погодження та надати інформацію щодо ступеня готовності до реалізації програми зі збуту.

Сьомим етапом з реалізації програми щодо стимулювання збуту є її запуск. Відділи маркетингу, продажів та логістики виступають ключовими суб'єктами її впровадження. Вони мають проводити постійний моніторинг з виконання, розподіляти між усіма працівниками оперативні завдання та доводити до виконавців про отриманні результати.

Восьмим етапом є постійне підвищення кваліфікації збутового персоналу. Починати програму на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» без проведення навчальних заходів означає свідомо занизити її ефективність. Саме тому ТОП-менеджмент має провести семінари, тренінги для збутового персоналу, а також інших працівників, які задіяні в реалізації програми. Важливим етапом навчання є робота щодо звернень та заперечень покупців. Продавці мають знати увесь товар, вміти рекламувати його, бути готовими до деякому опору з боку покупця і вміти відповідати на каверзні питання.

Дев'ятий етап передбачає формування інформаційної системи, що дозволить формувати бази даних щодо покупців, постачальників і посередників, конкурентів. Також проводиться моніторинг по відхиленням та кризовим ситуаціям, що можуть вплинути на збутову діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Збір інформації має бути чітко налагоджений, необхідні форми звітності мають бути надані виконавцями точно вчасно адже затримка даних може призвести до викривлення висновків.

Десятий етап передбачає підбиття підсумків про реалізацію програми зі стимулювання збуту, яка проводиться працівниками відділу маркетингу та іншими відповідальними особами. Інформація про результати надається всім її учасникам та виконавцям, збирається фідбек та пропозиції з її удосконалення.

Також слід особливу увагу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» приділяти системі управління грошовими потоками та роботі з управлінською інформацією. Аналіз інформації передбачає формування комплексу аналітичних таблиць, які дозволять:

планувати та прогнозувати надходження коштів від клієнтів (працівник відділу продажів);

виявляти кількість нових клієнтів отримало товариство після проведених маркетингових заходів (працівник відділу продажів);

здійснювати щотижневий прогноз приходу коштів (працівники бухгалтерії);

щоденно отримувати інформацію про стан дебіторської заборгованості (працівники бухгалтерії).

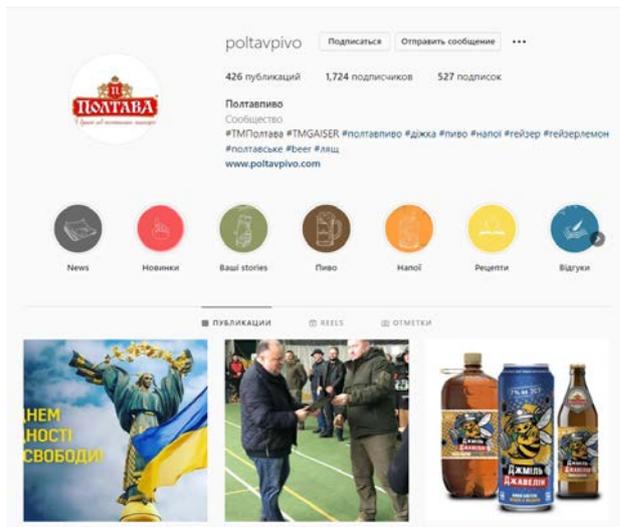
щоденно відслідковувати відвантаження готової продукції (працівник відділу логістики);

довідка про залишки готової продукції на складі та в цехах (працівник відділу логістики).

відслідковувати бюджет руху коштів та їх еквівалентів (працівники бухгалтерії).

Така система взаємопов'язаних аналітичних таблиць дозволить на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вирішувати різні проблем, що можуть з'явитися в умовах динамічних змін, зокрема проведення реінжинірингу бізнес-процесів у службах маркетингу, логістики та продажів. Ці зміни – це конструктивний фактор успішного розвитку та технологія прогнозування майбутнього.

Для оцінки економічної ефективності від запропонованих заходів визначимо прогнозовані показники від збільшення кількості клієнтів, що звернулись до сайтів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (рисунок 3.7). Ефективність сайту та сторінок у соціальних мережах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за період серпень-листопад 2022 року, представлений у таблиці 3.1.



Фірма "Полтавпиво"



4,1 тис. позначок(-ки)
«Подобається»

читачі:
4 тис.

Зареєструватися

Повідомлення

Подобається



Рисунок 3.7 – Сайт та сторінки у соціальних мережах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»

Як можна спостерігати, то на сторінці Instagram у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» є 1724 підписників, але їх активність низька, оскільки лайків та коментарів у публікацій приблизно 100 лайків (від 15 до 121), а коментарів 2-3. В основному інформація представлена не досить цікаво, хоча контент постійно наповнюється інформацією. Що стосується сторінки у Фейсбук, то охоплення ще менший, публікації збирають до 40 лайків та 1-2 коментарі.

Наступним етапом є оцінка ефективності сайту та сторінок у соціальних мережах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»», маємо проаналізувати скільки нових покупців змогли залучити сторінки.

Таблиця 3.1 – Оцінка ефективності сайту та сторінок у соціальних мережах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Період, місяці	Параметри перегляду	Відвідувачі	Потенційні клієнти
Серпень	835	320	10
Вересень	746	288	7
Жовтень	744	213	8
Листопад	802	299	11

З даних таблиці 3.5 видно, що протягом чотирьох місяців перегляди сайту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» склали 3127 разів, відвідувачами сайту стали 1120 осіб, потенційними клієнтами, тобто придбали продукцію товариства після відвідування сайту стали 36 осіб.

Статистика відвідувань сайту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлена рисунку 3.8.

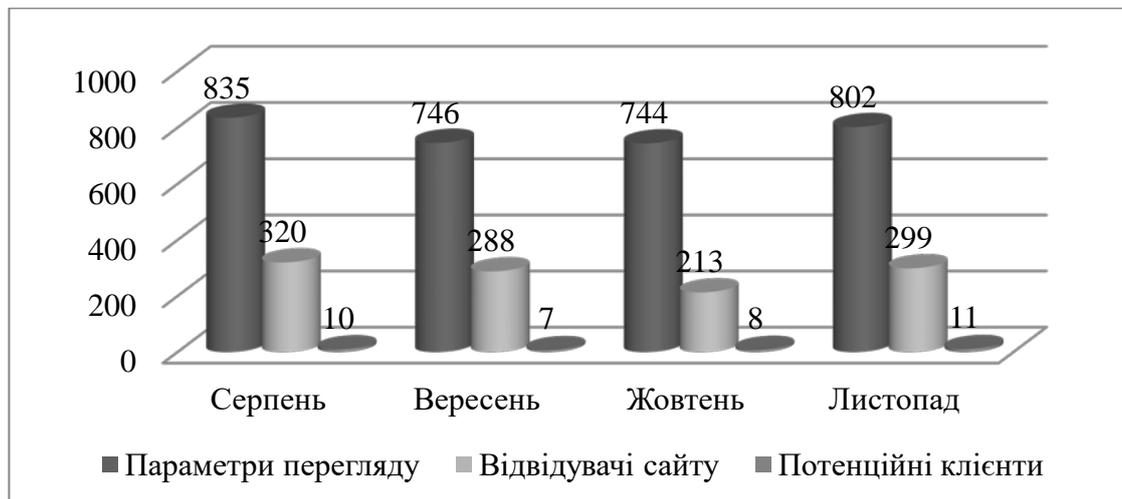


Рисунок 3.8 – Статистика відвідувань сайту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

У таблиці 3.2 розглянемо загальну ефективність застосування заходів щодо стимулювання збуту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», тобто зміну рентабельності продукції, обсягів реалізації та чистого доходу.

Таблиця 3.2 – Зміна обсягу рентабельності продукції, обсягів реалізації та чистого доходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Показники	Попередній показник	Після впровадження заходів	Темп приросту, %	Ефект
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	318157	329255	3,49	11098
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	311784	322441	3,42	10657
Чистий прибуток, тис. грн.	31819	33109	4,05	1290
Параметри перегляду за рік	9102	11566	27,07	2464
Відвідувачі за рік	3588	4600	28,21	1012
Потенційні клієнти за рік	132	256	93,94	124
Підписники в Instagram	1724	2000	16,01	276
Підписники на Фейсбук	4100	5156	25,76	1056

Отже, можна зробити висновок, що після впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління збутом на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можливо забезпечити організацію ритмічного продажу продукції, а також підвищити доступність виробленого підприємством продукту з метою повернення вкладених у виробництво та маркетинг коштів, підвищення власної прибутковості та рентабельності. Запропоновано розподілити функції зі збутової діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» між відділами: маркетинговим, логістичним та продажів із наступним розробленням регламенту комерційної взаємодії цих служб з іншими відділами товариства для обміну управлінською інформацією та документальним обігом для управління ресурсами. Запропоновані основні етапи планування та реалізації програм із стимулювання збуту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також проведена оцінка економічної

ефективності, яка показала, що лише при удосконаленні політики із ведення сайту та сторінок у соціальних мережах можна додатково залучити 124 нових клієнтів, а також збільшити обсяги реалізації на 3,5%, чистого прибутку на 4%.

Висновки до розділу 3

Запропоновано шляхи вдосконалення системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», які полягають в наступному:

1. Доведено, що оптимізація збутових витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» сприяє покращенню якості продукції, зростанню ціни реалізації, формуванню позитивного іміджу для торговельної марки та збільшенню кількості споживачів. Варто констатувати, що для ефективного управління збутовою діяльністю необхідно широко використовувати економіко–математичні методи, моделювання економічних процесів. Загалом можна стверджувати, що без побудови збутової діяльності на принципах маркетингу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не здатне в сучасних умовах господарювання ефективно розвиватись та бути конкурентоспроможним на ринку. Оскільки процес управління виробництвом впливає на всю багатосторонню діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що дає можливість запропонувати виробничу стратегію з метою підвищення ефективності діяльності товариства, забезпечення діяльності підприємства на принципово новому рівні, адже в її основі лежить орієнтація на ринок, споживача, а також досягнення високих економічних результатів. Центральну роль в такій структурі відіграє відділ маркетингу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», який координує свою роботу з іншими підрозділами підприємства.

2. Визначено, що на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є три відділи: відділ маркетингу, відділ логістики та відділ з продажів. Кожен із них має свою розроблену політику діяльності, яка на жаль не корелюється із напрямом

збуту. Для забезпечення ефективного збуту продукції пропонується інтегрувати до обов'язків цих відділів такі напрями, як розроблення збутової політики, яка має складатись із збутової системи, політики продажу, політики збутових каналів та збутової логістики. Запропоновано підхід до управління збутовою діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також виявлено інноваційні засоби стимулювання збуту продукції товариства.

3. Доведено, що після впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління збутом на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можливо забезпечити організацію ритмічного продажу продукції, а також підвищити доступність виробленого підприємством продукту з метою повернення вкладених у виробництво та маркетинг коштів, підвищення власної прибутковості та рентабельності. Запропоновано розподілити функції зі збутової діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» між відділами: маркетинговим, логістичним та продажів із наступним розробленням регламенту комерційної взаємодії цих служб з іншими відділами товариства для обміну управлінською інформацією та документальним обігом для управління ресурсами. Запропоновані основні етапи планування та реалізації програм із стимулювання збуту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також проведена оцінка економічної ефективності, яка показала, що лише при удосконаленні політики із ведення сайту та сторінок у соціальних мережах можна додатково залучити 124 нових клієнтів, а також збільшити обсяги реалізації на 3,5%, чистого прибутку на 4%.

ВИСНОВКИ

Дослідивши управління збутовою діяльністю підприємства, можна зробити наступні висновки:

1. Досліджено сутність, економічний зміст та специфіку збутової діяльності підприємства та встановлено, що важливою особливістю маркетингу як системи внутрішньо фірмового управління є підхід до прийняття інженерних, виробничо-збутових рішень здійснюється з позиції максимального задоволення вимог споживача, ринкового попиту. Розглянуто різні підходи до трактування поняття «збут», на основі узагальнень положень вчених запропоновано визначення даного терміну: збут – це складова частина маркетингової діяльності підприємства, яка складається з цілісного процесу доведення продукції до кінцевого споживача шляхом використання маркетингових заходів щодо вивчення потреб, клієнтоорієнтованості, формування та стимулювання попиту на продукцію підприємства з метою задоволення потреб споживачів та отримання максимального прибутку.

2. Доведено, що функціонування вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання ускладнюється високим рівнем динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища. Підприємства не встигають відстежувати зміни, які відбуваються, і своєчасно адаптуватись до них. У зв'язку з цим для завоювання стабільної позиції на ринку серед конкурентів, налагодження взаємовигідних стосунків з покупцями, постачальниками, установлення рівноваги між внутрішнім та зовнішнім середовищем сучасним підприємствам необхідно використовувати маркетинговий підхід до управління збутовою політикою..

3. Виявлено, що поряд з необхідністю вирішення багатьох питань у сфері побудови ефективної збутової системи на підприємстві, застосування інноваційних технологій у збуті та використання новітніх засобів комунікації із споживачами є актуальними та необхідними завданням сучасного управління збутом. Реалізація інноваційних стратегій у збуті наголошує, але

одночасно і змінює роль збутових працівників. Варто зауважити, що не існує універсальних системи та структури управління збутовою діяльністю, які б ідеально підходили кожному підприємству і ситуаціям, адже менеджмент має самостійно обирати для себе ту систему і структуру, яка найкраще відповідатиме потребам його клієнтів і загальній маркетинговій стратегії. У той же час управлінська структура має бути гнучкою, щоб підприємство могло вчасно адаптуватись до мінливої ситуації на ринку у відповідності до своєї мети.

4. Виявлено, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснює свою діяльність у сфері виробництва та реалізації пива, безалкогольних напоїв, солоду, має сформований позитивний імідж. Товариство працює над просуванням власної продукції на зовнішніх та внутрішніх ринках, намагається оновлювати основні засоби, впроваджувати інноваційні технології виробництва пива та інших напоїв.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, кожен відділ має свої положення, штатну структуру, усі дотримуються техніки безпеки. У ході дослідження виявлено, що кількість управлінського персоналу протягом 2019 і 2020 року залишалась незмінна – 27 осіб, а ось кількість виробничого персоналу збільшилась: у 2019 році виробничих працівників 253 особи, а вже у 2020 році – 257 осіб (на 4 особи більше). Проведений аналіз показав, що на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відбуваються негативні тенденції, зокрема, виявлено, що протягом 2018-2020 рр. спостерігається зниження коефіцієнту поновлення, різниця між 2019 і 2020 роком становить 0,011 пунктів; відбувається відповідно ріст показника вибуття персоналу, так він збільшився в період 2019 по 2020 рік на 0,014 пунктів. Фонд заробітної плати збільшився у 2020 році на 134 тис. грн., порівняно з 2019 роком на основі росту додаткових виплат. При цьому є й негативні тенденції, відповідно фонд основної заробітної плати та фонд інших заохочувальних виплат зменшився.

5. Доведено, що протягом 2018-2020 років відбулось зменшення операційних витрат у 2020 році на 13217 тис. грн. порівняно з 2019 роком, що вплинуло на зменшення обсягів реалізованої продукції на суму 318156,7 тис. грн. (зменшення на 0,29%). Менеджменту підприємства слід звернути увагу на збутову політику підприємства, з метою збільшення обсягів збуту, виходу на нові ринки, а також забезпечення зменшення запасів на складах.

Чистий дохід відповідно збільшився у 2020 році порівняно з 2018 роком на 15191 тис. грн., порівняно з 2019 роком – на 2101 тис. грн., отже ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» прибуткове. Менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід звернути увагу на коефіцієнт маневреності, бо у 2019 і 2020 році він менший за нормативний показник. Показники платоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показують, що на підприємстві наявні позитивні тенденції до збільшення коефіцієнтів покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності.

У 2020 році вони зросли на 1,43 пункти, 1,26 пунктів та 0,82 пункти відповідно. Це свідчить про підвищення можливості підприємства розраховуватись за своїми зобов'язаннями власними коштами. Тобто ці показники підтверджують попередні розрахунки і свідчить про фінансову стійкість ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

6. У ході аналізу збутової діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», було виявлено, що на підприємстві відсутній відділ збуту, його функціональні обов'язки передані трьом відділам: маркетингу, продажів та логістичному. Звичайно, що кожен відділ має свої завдання по формуванню збутової політики, так відділ маркетингу аналізує збутову діяльність в рамках загальної оцінки поточного стану підприємства, відділ продажів оцінює попит на різні асортиментні та номенклатурні позиції, а також сегменти ринків продажу, що є у підприємства, відділу логістики здійснює оцінку якості постачання, можливості розширити ланцюги поставок із зменшенням рівня витрат на транспортні послуги. Проте чітко розробленої політики збуту не має на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Також проведений SWOT-аналіз

показав, що при формуванні майбутніх напрямів збутової політики слід орієнтуватись на стратегію обмеженого зростання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що в умовах стабільності обсягів продаж і прибутків, дозволить підтримати існуючий стан впродовж довгого періоду.

7. Доведено, що оптимізація збутових витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» сприяє покращенню якості продукції, зростанню ціни реалізації, формуванню позитивного іміджу для торговельної марки та збільшенню кількості споживачів. Варто констатувати, що для ефективного управління збутовою діяльністю необхідно широко використовувати економіко–математичні методи, моделювання економічних процесів. Загалом можна стверджувати, що без побудови збутової діяльності на принципах маркетингу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не здатне в сучасних умовах господарювання ефективно розвиватись та бути конкурентоспроможним на ринку. Оскільки процес управління виробництвом впливає на всю багатосторонню діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що дає можливість запропонувати виробничу стратегію з метою підвищення ефективності діяльності товариства, забезпечення діяльності підприємства на принципово новому рівні, адже в її основі лежить орієнтація на ринок, споживача, а також досягнення високих економічних результатів. Центральну роль в такій структурі відіграє відділ маркетингу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», який координує свою роботу з іншими підрозділами підприємства.

8. Визначено, що на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є три відділи: відділ маркетингу, відділ логістики та відділ з продажів. Кожен із них має свою розроблену політику діяльності, яка на жаль не корелюється із напрямом збуту. Для забезпечення ефективного збуту продукції пропонується інтегрувати до обов'язків цих відділів такі напрями, як розроблення збутової політики, яка має складатись із збутової системи, політики продажу, політики збутових каналів та збутової логістики. Запропоновано підхід до управління збутовою діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також виявлено інноваційні засоби стимулювання збуту продукції товариства.

9. Доведено, що після впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління збутом на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можливо забезпечити організацію ритмічного продажу продукції, а також підвищити доступність виробленого підприємством продукту з метою повернення вкладених у виробництво та маркетинг коштів, підвищення власної прибутковості та рентабельності. Запропоновано розподілити функції зі збутової діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» між відділами: маркетинговим, логістичним та продажів із наступним розробленням регламенту комерційної взаємодії цих служб з іншими відділами товариства для обміну управлінською інформацією та документальним обігом для управління ресурсами. Запропоновані основні етапи планування та реалізації програм із стимулювання збуту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також проведена оцінка економічної ефективності, яка показала, що лише при удосконаленні політики із ведення сайту та сторінок у соціальних мережах можна додатково залучити 124 нових клієнтів, а також збільшити обсяги реалізації на 3,5%, чистого прибутку на 4%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: чинне законодавство зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Закон України «Про господарські товариства»: чинне законодавство зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
3. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»: чинне законодавство зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
4. Закон України «Про охорону праці»: чинне законодавство зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>.
5. Фінансова та статистична звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.
6. Андрушко А.М. Товаропросування та канали збуту продукції м'ясного виробництва у Львівській області. *Вісник Львівського державного університету: Економіка*. 2009. № 13. С. 727-734.
7. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. С. 213-219.
8. Бабенцова Є.І. Збутова діяльність й диверсифікація виробництва. *АПК: економіка, управління*. 2003. №8. С. 39-41.
9. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. 2012. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/2201>
10. Балабанова Л.В. Маркетинговий аудит системи збуту: навч. посіб. для вищих навч. закладів. К.: ВД «Професіонал», 2004. 224 с.
11. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою. URL: <http://westudents.com.ua/knigi/296-upravlnnya-zbutovoyu-poltikoyu-balabanova-lv.html>.

12. Камілова С.Р., Яцун Ю.Ю. Управління збутовою діяльністю. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. № 31. URL: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/337/326>
13. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств: підруч. Київський національний торговельно-економічний ун-т. К.: 2006. 780 с.
14. Хрупович С.Є., Борисова Т.М. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві. 2009. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/296/2/GEV_2009_No2-S_Hrupovych_T_Borisova-Theoretical_approaches_to_the_organization__57.pdf
15. Іваночко Н.В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. С. 214-218.
16. Варченко О.М. Формування системи управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. 2011. URL: http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/1390/1/formuvannya_systemy.pdf
17. Тесленко К.Д. Управління збутом продукції підприємства на зовнішньому ринку із застосуванням інноваційного підходу. 2018. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39851>
18. Бутенко Н.В. Основи маркетингу. URL: <http://westudents.com.ua/knigi/269-marketing-butenko-nv.html>
19. Внутрішня торгівля в Україні: економічні умови ефективного розвитку / А.А. Мазаракі [та ін.]. Київський національний торговельно-економічний ун-т. К.: КНТЕУ, 2006. 194 с.
20. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. К.: Лібра, 2004. 712 с.
21. Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. Львів: «Новий світ – 2000», 2003. 256 с.
22. Нестеренко С.С., Кутліна І.Ю. Сутність збуту в системі маркетингу підприємства. *World science*. 2016. № 5(1). С. 76-79.
23. Гріфін Р. Основи менеджменту. Львів: БаК, 2001. 235 с.

24. Гут І.О. Орієнтація сучасних стратегій збуту. *Маркетинг в Україні*. 2002. №6. С. 37-39.
25. Зернюк О.В., Ігнатенко В.О. Логістичний аналіз управління збутовою діяльністю промислового підприємства. 2015. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/3058>
26. Мартин О.М., Грунт Р.Т. Система управління збутом підприємства. *Innovations technologies in science and practice*. 2022. № 6. С. 116.
27. Комеліна О.В., Гаманко Р.С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. URL: https://www.researchgate.net/profile/Oleg-Maiboroda/publication/360603294_FEATURES_OF_COMPREHENSIVE_ESTIMATION_OF_FINANCIAL_BUSINESS_STATE/links/627fed8d3a23744a72800032/FEATURES-OF-COMPREHENSIVE-ESTIMATION-OF-FINANCIAL-BUSINESS-STATE.pdf#page=511
28. Завадський Й.С. Менеджмент. 3-вид., доп. К.: Вид-во Європ. ун-ту. 2001. 542 с.
29. Запорожець О.І. Основи охорони праці: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 264 с.
30. Беззубко Б.І., Мінаєва А.О. Напрями покращення організації управління збутом. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2018. № 4. С. 155-159.
31. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: підручник. К.: КНЕУ, 2008. 288 с.
32. Козак М.І. Еволюція збутової служби: актуальні проблеми і кадрове забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №4 (58). С. 83-90.
33. Москалюк Г.О. Напрями вдосконалення інформаційних функцій управління збутом на сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2012. № 18. С. 2-5.

34. Кондратюків Н.П. Бухгалтерський облік і фінансово-економічний аналіз. К.: Видавництво «Річ», 2001. 233 с.
35. Олефіренко О.М., Летуновська Л.Є., Шевлюга О.Г. Системний підхід до розроблення збутової політики інноваційно активних промислових підприємств. 2019. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25752>
36. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств. 2011. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21085>
37. Кривешко О.В. Управління збутовою діяльністю підприємств молочної промисловості. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2008. Вип. 14. С. 536-541.
38. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 639 с.
39. Хрупович С.Є. Теоретичні основи збутової діяльності підприємств. Розробка моделі системи управління збутом пивоварних підприємств. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія*. 2016. С. 151-171.
40. Дутова Н. Підвищення ефективності управління збутом продукції металургійних підприємств засобами електронних торговельних майданчиків. *Вісник Економіки*. 2013. № 2. С. 81-90.
41. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 376 с.
42. Іваночко Н.В. Методологічні основи управління збутовою діяльністю підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3. С. 115-121.
43. Дячун О., Левицький В. Функції управління збутом на підприємстві. *Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава»*. 2022. № 1(26). С. 69-76.
44. Запша Г.М. Організаційні форми управління маркетинговою діяльністю аграрних господарюючих суб'єктів. 2015. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/handle/123456789/2579>

45. Немцов В.Д. Менеджмент організацій. К.: ТОВ «УВПК»ЕксОБ». 2001. 453 с.
46. Сакун А.Ж., Пантюк І.П. Системний підхід до організації та управління виробничозбутовою діяльністю підприємств промисловості. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 2. С. 55-59.
47. Огерчук Ю.В. Організування збутової діяльності підприємств: дис. канд. екон.наук: 08.06.01. Л., 2004. 249 с.
48. Омнач О.Ф. Промисловий маркетинг. URL: http://pidruchniki.com/1584072023615/marketing/promisloviy_marketing
49. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб., для студентів вищих навчальних закладів. Київ: «Кондор», 2003. 556 с.
50. П'ятницька Г.Т. Збутова діяльність та її планування в системі управління підприємствами ресторанного господарства України. *Вісник ДонНУЕТ*. 2009. № 3. С. 155-167.
51. Петряєва З.Ф. Аналіз фінансової звітності підприємства: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2009. 248 с.
52. Панухник О.В. Маркетингово-збутова діяльність сільськогосподарських підприємств: засади формування системи управління. 2016. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21323>
53. Мінаєва А.О., Долгальова О.В. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 2. С. 99-105.
54. Проволоцька О.М. Управління збутом промислової продукції в комплексі маркетингу: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Київ: Учбова література, 2003. 20 с.
55. Проненко Г.С. Відділ маркетингу – каталізатор упровадження загального управління якістю (TQM). *Маркетинг в Україні*. 2002. №2. С. 57-59.

56. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/686/1/V77_P102-107.pdf
57. Романова А.М. Просування товарної пропозиції підприємств. Житомир: Центр учбової літератури, 2005. 219 с.
58. Гончаренко І.М. Удосконалення системи управління збутом продукції підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*. Київський національний університет технологій та дизайну. 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9548>
59. Михайлова Л.І., Нехай В.В. Маркетинг збуту промислових підприємств. 2017. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68347>
60. Сакур Л.М. Управління збутом на підприємстві. *Регіональні перспективи*. 2002. №6. С. 75-77.
61. Зарецька Л.М., Родіна В.О. Управління збутом роздрібно-торговельного підприємства. 2013. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/2695/1/17.pdf>
62. Гуржій Н.Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. 2017. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/13804>
63. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, практика: підручник. К.: «Знання. Прес», 2004. 687 с.
64. Танасійчук О.М. Маркетингове управління збутовою діяльністю підприємства (за матеріалами переробних підприємств Вінницької області): Ав-тореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2006. 21 с.
65. Обозна В.В. Аналіз поняття «збут» та його роль в системі управління сільськогосподарським підприємством. *Науковий вісник*

Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 25(1). С. 178-181.

66. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. 2-ге вид., випр. та доп. К.: «Академвидав», 2007. 576 с.

67. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2005. 434 с.

68. Шевченко А.В. Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства: монографія. К.: НАУ, 2007. 143 с.

69. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Товариство «Знання» КОО, 2002. 583 с.

70. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

71. Лаєвська Є.С., Комяков О.О. Система контролю збуту як елемент підвищення ефективності управління збутовим апаратом. *Актуальні проблеми економіки та управління.* 2012. № 6. URL: <http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2012-23.pdf>

72. Кравченко І. Стратегічне маркетингове управління збутом торговельних підприємств. *Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента.* 2017. Випуск 7. С. 99.

73. Поліщук І.Р. Управління витратами на збут відповідно до маркетингової стратегії підприємства: статистична оцінка та облікове забезпечення. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. С. 832-836.