

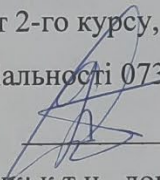
Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

**Магістерська кваліфікаційна робота**

на тему:

**Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю приватного  
акціонерного товариства «Племзавод «Літинський»»**

Виконав студент 2-го курсу, групи 2 МПОУ-22м  
спеціальності 073 – «Менеджмент»

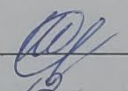
 Сімончук С. В.

Керівник: к.т.н., доцент кафедри ЕПВМ

 Ратушняк О. Г.

« 11 » \_\_\_\_\_ 12 \_\_\_\_\_ 2023 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри фінансів  
та інноваційного менеджменту ВНТУ

 Ткачук Л. М.

« 11 » \_\_\_\_\_ 12 \_\_\_\_\_ 2023 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., проф. Лесько О.Й.

  
Підпис

« 12 » 12 2023 р.

Вінниця ВНТУ – 2023 рік

Вінницький національний технічний університет  
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
 Кафедра економіки промисловості та виробничого менеджменту  
 Рівень вищої освіти II-й (магістерський)  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
 Спеціальність 073 «Менеджмент»  
 Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємств, організацій та установ

Затверджую  
 Завідувач кафедри ЕПВМ  
 Лесько О. Й.  
 "10" 10 2023 року

## ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Сімончук Сергій Володимирович

Тема дипломної роботи: Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Племзавод «Літинський»»  
 Керівник роботи: к. т. н., доцент Ратушняк Ольга Георгіївна  
 затверджені наказом вищого навчального закладу від « 18 » вересня 2023 р. №247

Строк подання студентом роботи: до 01 грудня 2023 року.

1. Вихідні дані до работ: статут підприємства, фінансова звітність підприємства ПрАТ «Племзавод «Літинський»», навчальні посібники, підручники, монографія, періодичні видання.

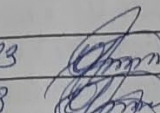
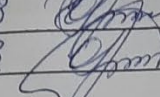
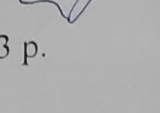
2. Зміст текстової частини:

В роботі потрібно розкрити теоретичні аспекти управління ефективністю збутовою діяльністю на підприємстві, проаналізувати ефективність збутової діяльності ПрАТ «Літинський «Племзавод»», розробити рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Літинський «Племзавод»».

3. Перелік ілюстративного матеріалу:

алгоритм управління збутовою діяльністю підприємства, місце процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства, рівні каналів збуту товарів на споживчому ринку, класифікація видів збуту, основні складові створення ефективної збутової політики підприємств, порядок проведення аналізу системи збуту на підприємстві, динаміка основних економічних показників діяльності ПрАТ «Літинський «Племзавод»»; основні показники балансу підприємства (тис. грн.); показники рентабельності діяльності підприємства; динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів підприємства з 2020 – 2022 рік.; динаміка зміни структури витрат збуту на ПрАТ «Племзавод «Літинський», аналіз ефективності збутової діяльності ПрАТ «Племзавод «Літинський» за основними показниками, структура управління збутом, організаційна структура ПрАТ «Племзавод «Літинський», SWOT – аналіз ПрАТ «Племзавод «Літинський», змакетована організаційна структура ПрАТ «Племзавод «Літинський», структурно-логічна модель управління ефективністю збутової діяльності на підприємстві, шляхи покращення ефективності управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Літинський «Племзавод»».

## 4. Консультування розділів работ:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	к. т. н., доцент Ратушняк О. Г.	16.10.23	
2	к. т. н., доцент Ратушняк О. Г.	16.10.23	
3	к. т. н., доцент Ратушняк О. Г.	16.10.23	

5. Дата видачі завдання «16» жовтня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	2023 р.	
2.	Виконання спеціальної частини МКР Перший рубіжний контроль МКР ( 1-й розділ МКР)	жовтень 2023 р.	
3.	Виконання спеціальної частини МКР Другий рубіжний контроль МКР ( 2-й розділ МКР)	Жовтень-листопад 2023 р.	
4.	Виконання спеціальної частини МКР Третій рубіжний контроль МКР ( 3-й розділ МКР)	листопад 2023 р.	
5.	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	грудень 2023	
6.	Опонування МКР	грудень 2023	
7.	Захист МКР	грудень 2023р.	

Студент

(підпис)

Сімончук С. В.  
П.І.Б.

Керівник роботи

(підпис)

Ратушняк О. Г.  
П.І.Б.

## АНОТАЦІЯ

УДК 658.817

Сімончук С. В. Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Племзавод «Літинський»». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 - менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця : ВНТУ, 2023. 79 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 50 назв; рис.: 19; табл. : 14.

У магістерській кваліфікаційній роботі розкрито сутність управління збутовою діяльністю підприємства. Висвітлено сутність збутової політики підприємства та її значення для успіху підприємства. Наведено методiku оцінки збутової діяльності підприємства.

Розглянуто характеристику ПрАТ «Племзавод «Літинський»» та проаналізовано основні показники діяльності підприємства. Проведено аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. Проаналізовано систему управління ПрАТ «Племзавод «Літинський»». Досліджено сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози на основі чого було обрано базову стратегію ПрАТ «Племзавод «Літинський»». Здійснено макетування організаційної структури підприємства.

Розроблено рекомендацій з підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. Проведено моделювання результатів діяльності ПрАТ «Племзавод «Літинський»».

Ключові слова: збут, управління збутом, збутова політика, маркетинг.

## ABSTRACT

UDC 658.817

Simonchuk S. V. Increasing the efficiency of management of sales activities of the private joint-stock company "Plemzavod "Lytinsky"". Master's thesis on specialty 073 - management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2023. 79 p.

In Ukrainian speech Bibliography: 50 titles; Fig.: 19; table : 14.

The essence of managing the sales activity of the enterprise is disclosed in the master's qualification work. The essence of the company's sales policy and its importance for the company's success are highlighted. The method of evaluating the sales activity of the enterprise is given.

The characteristics of PJSC "Plemzavod "Lytinsky"" were considered and the main indicators of the company's activity were analyzed. An analysis of the efficiency of the enterprise's sales activity was carried out. The management system of PJSC Plemzavod Litynskyi was analyzed. The company's strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats, were studied, on the basis of which the basic strategy of PJSC Plemzavod "Lytinsky" was chosen. The layout of the organizational structure of the enterprise was made.

Recommendations have been developed to improve the efficiency of management of the company's sales activities. Modeling of the results of PJSC "Plemzavod "Lytynskyi"" was carried out.

Keywords: sales, sales management, sales policy, marketing.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність управління збутовою діяльністю підприємства .....	6
1.2 Збутова політика підприємства та її значення для успіху підприємства....	15
1.3 Методика оцінки збутової діяльності підприємства .....	25
1.4 Висновки до 1 розділу.....	29
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРАТ «ПЛЕМЗАВОД «ЛІТИНСЬКИЙ».....	32
2.1 Характеристика ПрАТ «Племзавод «Літинський» та аналіз основних економічних показників його діяльності .....	32
2.2 Аналіз ефективності збутової діяльності ПРАТ «Племзавод «Літинський».	41
2.3 Аналіз системи менеджменту на ПрАТ «Племзавод «Літинський».....	46
2.4 Висновки до другого розділу.....	51
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРАТ «ПЛЕМЗАВОД «ЛІТИНСЬКИЙ»».....	53
3.1 Розробка та обґрунтування стратегії розвитку ПрАТ «Племзавод «Літинський»».....	53
3.2 Макетування організаційної структури управління підприємством.....	55
3.3 Розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.....	57
3.4 Моделювання результатів діяльності підприємства.....	64
3.5 Висновки до третього розділу.....	72
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
Додаток А (обов'язковий) ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ НАВЧАЛЬНОЇ (КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ) РОБОТИ.....	80
Додаток Б (обов'язковий) Технічне завдання.....	81
Додаток В (довідниковий) Фінансова звітність підприємства.....	83
Додаток Г Ілюстративний матеріал	

## ВСТУП

В умовах ринкової економіки підприємства неперервно стикаються з вимогою удосконалення виробничих процесів та виготовлення конкурентоспроможної продукції. Це вимагає впровадження передових науково-технічних досягнень та інновацій в управлінські процеси. Однак важливо враховувати, що без ефективної збутової політики та результативної збутової діяльності можливий затриманий процес реалізації товарів.

Таким чином, перед розробкою та впровадженням ефективної збутової політики слід провести аналіз та визначення оптимальних методів та організаційних форм, які забезпечать ефективний процес збуту товарів. Це дозволить підприємствам боротися за розширення своєї частки на ринку і отримувати конкурентні переваги. Збут, який є завершальною стадією виробничої діяльності, взаємодіє з іншими галузями, забезпечуючи зворотний зв'язок і сприяючи ринковій орієнтації підприємств. Таким чином, постійна оптимізація та удосконалення системи управління збутом та збутової діяльності є наразі актуальною.

*Метою* магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і методологічних аспектів збутової діяльності підприємства та розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління збутовою діяльністю на підприємстві.

Для вирішення поставленої мети необхідно вирішити наступні *завдання*:

- розкрити сутність управління збутовою діяльністю підприємства;
- розглянути збутову політику підприємства та її значення для успіху підприємства;
- дослідити методи оцінки збутової діяльності підприємства;
- навести характеристику підприємства та проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності ПрАТ «Племзавод «Літинський» за 2020-2022 роки;
- проаналізувати ефективність управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Племзавод «Літинський»;
- дослідити систему управління ПрАТ «Літинський «Племзавод»»;

- обґрунтувати вибір базової стратегії розвитку ПрАТ «Літинський «Племзавод»»;
- удосконалити існуючу організаційну структуру управління підприємством;
- розробити рекомендації з покращення ефективності управління збутовою діяльністю на підприємстві;
- провести моделювання отриманих результатів.

*Об'єктом* дослідження є збутова діяльність на підприємстві.

*Предметом* дослідження є розробка рекомендації з підвищення ефективності управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Літинський «Племзавод»».

Під час написання магістерської роботи використовувалися наукові *методи* для ретельного вивчення економічних явищ і процесів. Зокрема, використовувався метод системного аналізу і синтезу для розгляду взаємозв'язків у складних системах. Для встановлення логічних зв'язків між теоретичними узагальненнями та отриманими висновками використовувався абстрактно-логічний метод. Для ілюстрації отриманих результатів використовувалися табличні та графічні методи. Оцінка ефективності діяльності підприємства проводилася за допомогою методів порівняння та узагальнення. Також в процесі дослідження використовувалися методи економічного та монографічного аналізу, а також інші наукові підходи.

Для виготовлення магістерської кваліфікаційної роботи були використані різноманітні *джерела інформації*, такі як навчальні посібники, монографії, статті у наукових журналах, матеріали наукових конференцій, фінансова звітність ПрАТ «Літинський «Племзавод»», інтернет-ресурси та інші.

*Новизна одержаних результатів* полягає в тому що:

- удосконалено поняття управління збутовою діяльністю, яке більш ширше трактує поняття;
- розроблено структурно-логічну модель управління збутовою діяльністю на підприємстві, використання якої дозволить ефективніше управляти збутовою діяльністю і збільшувати прибутки підприємства.

*Практичне значення* отриманих результатів полягає у можливості використання теоретичних висновків та рекомендацій, розроблених автором, іншими



підприємствами в Україні з метою покращення свого організаційного розвитку. Це досягається шляхом ефективного управління збутовою діяльністю на підприємстві та використання розроблених методів та підходів.

*Апробація результатів.* Результати роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» [1].

*Пояснювальна записка МКР* складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 50 джерел, та 3-х додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 79-ти сторінках, в 14 таблицях та на 19 рисунках. Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до рекомендацій ВНТУ [2] та методичних вказівок кафедри ЕПВМ [3].

# **1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1 Сутність управління збутовою діяльністю підприємства**

Для українських підприємств і організацій важливо враховувати теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю, які розроблені як іноземними, так і вітчизняними вченими. Також важливо взяти на увагу передовий досвід зарубіжних компаній у цьому напрямку. Хоча специфіка діяльності підприємств може відрізнитися в різних країнах, українські компанії можуть використовувати передові знання та практики іноземних компаній для досягнення ефективного управління збутовою діяльністю. Сучасний український ринок характеризується великими змінами у ринковому середовищі, інтенсивною конкуренцією, економічною нестабільністю та високими вимогами споживачів до якості продукції і підприємств загалом. Отже, для збереження та зміцнення своїх позицій на ринку українські компанії мають впроваджувати сучасні механізми та технології управління збутовою діяльністю.

При дослідженні будь-якого економічного поняття, явища або компоненту, важливо ретельно структурувати його категоріальний апарат. Більшість науковців, коли вони починають досліджувати управління збутовою діяльністю, надають першочергове значення розумінню сутності поняття "збут". Вони розглядають його з двох основних позицій [4]:

➤ Збут як комерційна операція, що включає угоду купівлі-продажу товару і передачу права власності на нього від продавця до покупця.

➤ Збут як опис механізму, який включає в себе всі складові від моменту виробництва товару до його передачі безпосередньо покупцеві.

На жаль, сучасна література з управління збутовою діяльністю не надає належної уваги аналізу цього поняття з точки зору його економічної сутності та категоріального апарату. Розглянемо результати досліджень управління збутовою діяльністю підприємства (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 – Аналіз наукових досліджень за напрямком «управління збутовою діяльністю»

Автор	Результати досліджень
1	2
Шпик С. [5]	Вважає, що маркетинг є контрольною функцією менеджменту при управлінні збутовою діяльністю. Категоріальний апарат в цьому контексті ґрунтується на визначенні функцій, структури та форм управління збутовою діяльністю, а також на розгляді питань інформаційного забезпечення цього процесу.
Балабанова Л. та Балабаниць А. [6]	У широкому розумінні, "збут" представляє собою комплексний процес, який включає в себе організацію транспортування, складування, управління запасами, обробку, просування товарів до оптових і роздрібних торговельних мереж, підготовку до продажу, упакування і реалізацію товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання прибутку. У вузькому розумінні, "збут" (або "продаж") описує безпосередній процес спілкування між продавцем і покупцем, спрямований на досягнення прибутку і вимагає певних знань, навичок і рівня торговельної експертизи.
Белінський П. І. [7]	У загальному розумінні, основна ідея збутової діяльності полягає в тому, що це процес введення готової продукції на ринок та отримання підприємницького прибутку.
Лук'янець Т. І. [8]	Збутова діяльність представляє собою процес введення готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку.
Хрупович С. Є. [9]	Збутова діяльність може бути визначена як комплекс операцій, що об'єднує маркетинговий аспект (аналіз ринкової ситуації, визначення обсягів продажу, вибір та управління каналами розподілу) та логістичний аспект (транспортування, зберігання, управління запасами, обробка замовлень). Все це виконується з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам і створення позитивного іміджу підприємства на ринку.
Ямкова О. [10]	Розглядає збутову діяльність в тактичному і стратегічному напрямку. Тактичний напрямок означає вживання конкретних заходів для надання поточного регулювання процесу збуту продукції та впровадження маркетингових дій компанії, що спрямовані на досягнення поточних цілей. Стратегічний напрямок включає в себе вибір стратегії охоплення цільового ринку, створення розподільної мережі та розробку планування системи товароруху.

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Майбогіна Н. В. [11]	Розглядає збутову діяльність через сукупність відносин, які складаються з правових, комерційних та технологічних практик.
Пітер Друкер [12]	"Ефективне управління збутовою діяльністю вимагає глибокого розуміння потреб споживачів і постійного вдосконалення маркетингових стратегій."
Майкл Портер [13]	"Конкурентоспроможність підприємства в збутовій сфері базується на створенні унікальної цінності для споживачів і виборі оптимальної стратегії ціноутворення."
Філіп Котлер [14]	"Маркетинговий аналіз і розробка маркетингових планів є ключовими компонентами управління збутовою діяльністю, адже вони визначають спосіб взаємодії з ринком."
Тед Левітт [15]	"Управління збутовою діяльністю має бути спрямоване на відповідність потребам клієнтів, а не просто на продаж продукції."

Узагальнюючи думки різних науковців можна стверджувати, що управління збутовою діяльністю – це складний процес, який включає в себе кілька важливих кроків: планування обсягів продажу товарів з урахуванням очікуваного прибутку; пошук та вибір оптимальних постачальників або покупців; проведення торгів, включаючи встановлення цін відповідно до якості товару та попиту на нього; виявлення та активне використання чинників, що можуть сприяти збільшенню обсягів продажів та прибутку від реалізації продукції.

Основною метою управління збутовою діяльністю підприємства є забезпечення економічних інтересів виробника, конкретизованих в отриманні підприємницького прибутку, шляхом задоволення попиту платоспроможних споживачів. Для досягнення цієї цілі управління збутовою діяльністю підприємства повинно акцентувати увагу на вирішенні наступних стратегічних завдань: активна маркетингова орієнтація, систематичний аналіз та управління ризиками, підтримання ефективних довгострокових відносин із клієнтами та іншими учасниками ринку, а також розробка чіткої збутової стратегії для підприємства [16].

Ефективна система управління збутовою діяльністю підприємства ґрунтується на виконанні низки функцій [16, 17]:

1. Організація: Це включає формування маркетингової стратегії, вибір найбільш оптимальних каналів розподілу і методів збуту, а також здійснення прийому, зберігання, пакування і сортування продукції.

2. Координація: Охоплює укладання угод з партнерами, забезпечення інформаційними, ресурсними і технічними ресурсами, встановлення ефективного зворотного зв'язку зі споживачами, і координацію роботи відділу збуту, його взаємодії з внутрішніми підрозділами підприємства і зовнішнім середовищем.

3. Аналіз: Включає сегментацію ринку споживачів, проведення досліджень і прогнозування попиту, а також аналіз конкурентів на ринку.

4. Планування: Ця функція охоплює розробку планів для рекламних кампаній, графіків відвантаження готової продукції, стратегій інноваційної діяльності та виробничих циклів.

5. Мотивація: Включає оцінку якості та результатів роботи працівників в сфері збуту, а також заходи з матеріального і морального стимулювання персоналу, що займається збутом продукції, та їхнє навчання і підвищення кваліфікації.

6. Контроль: Основна функція полягає в контролі за виконанням угод, забезпеченні вчасної та якісної доставки продукції споживачам, а також в контролі досягнення запланованих збутових показників.

Управління збутовою діяльністю підприємства базується на конкретних методологічних засадах, серед основних з яких можна виділити наступні [18, 19]:

1. Наявність товару на ринку, який відповідає потребам та попиту споживачів.

2. Наявність необхідної інфраструктури для здійснення збутової діяльності, включаючи складські та торгові приміщення, транспортні засоби, банківські послуги, посередницькі структури і товарні біржі.

3. Забезпечення необхідною інформацією для ефективного обслуговування збутової діяльності, включаючи інформацію про конкурентів, ринкові умови, ризики і т. д.

4. Вибір оптимальних каналів збуту, які відповідають поточним потребам підприємства та сприяють підвищенню ефективності збутової діяльності.

5. Залучення кваліфікованих кадрів, які володіють необхідними знаннями і навичками для роботи на ринку і зі споживачами.

6. Фінансове забезпечення збутової діяльності, включаючи витрати на оренду приміщень та обладнання, придбання торгових площ та їх утримання.

Застосування системного підходу до управління збутовою діяльністю, який передбачає послідовність і поетапність проведення процесу збуту продукції та взаємодію всіх учасників цього процесу.

Управління збутовою діяльністю підприємства може бути розглянуто як неперервний цикл, оснований на конкретному алгоритмі (рис. 1.1).

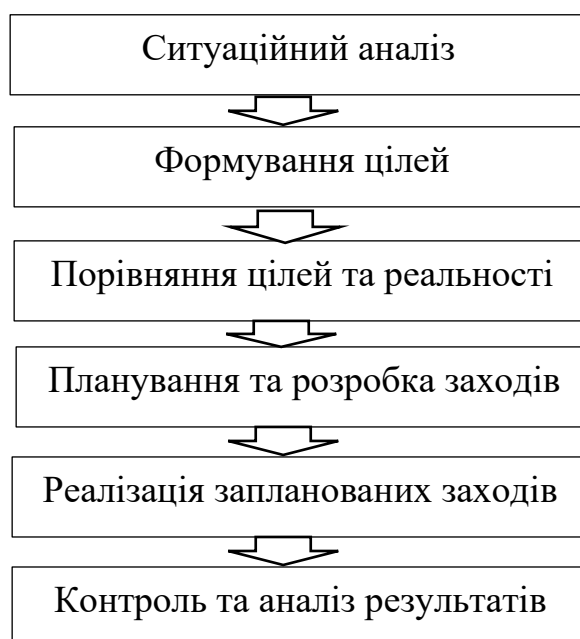


Рисунок 1.1 – Алгоритм управління збутовою діяльністю підприємства

Розглянемо наведений алгоритм більш детально [19, 20].

1. Ситуаційний аналіз: Починаючи з аналізу можливостей, обмежень, ризиків та нових можливостей, визначається поточна ситуація.

2. Формування цілей: Цей етап включає сформування конкретних цілей збуту, які планується досягти.

3. Порівняння цілей та реальності: Проводиться порівняння заданих цілей з реальною ситуацією на підприємстві, для виокремлення пріоритетних заходів та розробки фінансового плану для їх впровадження.

4. Планування та розробка заходів: Проводиться планування збутової діяльності, включаючи заходи для корекції відхилень цілей від фактичної ситуації на підприємстві. Також визначаються фінансові та інші ресурси для подолання цих відхилень.

5. Реалізація запланованих заходів: Здійснення запланованих стратегій та дій для досягнення визначених цілей.

6. Контроль та аналіз результатів: Здійснюється контроль та аналіз досягнутих цілей, з метою виявлення можливих відхилень та корекції стратегій для подальшого вдосконалення процесу.

На практиці, управління збутом продукції підприємства є складним і багатограним процесом, що включає в себе взаємодію трьох ключових компонентів: маркетингу (орієнтованого на задоволення потреб споживачів через розширення асортименту, встановлення конкурентоздатних цін та ефективну комунікацію), логістики (забезпечення доставки товару вчасно і у визначене місце з високою якістю) і фінансів (з фокусом на ефективному управлінні витратами, досягненні високої рентабельності та максимізації прибутку підприємства). Всі ці компоненти об'єднуються в комплексний підхід до управління збутом продукції, який спрямований на досягнення максимально зручного, ефективного, швидкого та якісного задоволення потреб споживачів, при цьому забезпечуючи високу фінансову ефективність та результативність підприємства.

Серед ключових підсистем управління збутовою діяльністю підприємства можна виділити наступні [21]:

1. Управління інноваціями: Це включає оновлення асортименту товарів відповідно до потреб ринку, визначення рівня інновацій в продукції та перегляд стратегії в цьому напрямку.

2. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції: Включає в себе забезпечення необхідного рівня якості продукції, регулярний контроль її якості, стандартизацію та сертифікацію відповідно до міжнародних норм.

3. **Управління та оптимізація асортименту:** Це означає аналіз життєвого циклу та прибутковості різних товарних груп, вивчення стану зовнішнього ринку та оцінку сильних та слабких сторін конкурентів.

4. **Управління торговою маркою:** Включає в себе заходи з підвищення впізнавання торгового бренду, підвищення іміджу підприємства на ринку, брендинг, створення логотипу та рекламного слогану.

Також важливо відзначити, що ефективність збутової діяльності підприємства залежить від численних компонентів, таких як якість проведення стратегічного маркетингового аналізу, розробка політики щодо товару і цін, планування обсягів виробництва та збуту, організація системи складування, транспортування та розподілу. Саме тому управління збутовою діяльністю підприємства передбачає комплексний підхід до управління всіма цими процесами, оскільки вони мають великий вплив на результативність та успішність збуту продукції.

Інструменти управління збутовою діяльністю є засобами, які використовуються для практичного впливу на різні аспекти бізнесу, відповідно до концепції 7P-маркетингу, яка включає наступні складові [4, 22]:

1. **Товар:** Інструменти цього напрямку включають в себе аспекти, такі як упаковка, асортимент товарів, якість продукції, торгова марка і інші.

2. **Ціна:** Сюди входять інструменти, пов'язані з ціноутворенням, такі як ціновий преїскурант, знижки, націнки, кредитні умови і терміни оплати.

3. **Місце:** Цей аспект охоплює канали збуту, посередників, рівні розподілу, форми постачання, транспортування, складський облік, розміщення товарів і підготовку торгового персоналу.

4. **Просування:** Сюди включають рекламу, виставки, особистий продаж, зв'язок з громадськістю, стимулювання збуту, прямий продаж і піар.

5. **Люди:** Це включає в себе працівників, посередників, продавців, постійних клієнтів, потенційних клієнтів і споживачів.

6. **Процеси:** Тут мається на увазі швидкість і якість обслуговування, доставка, комфорт для клієнтів і доступність цілодобової служби підтримки.



7. Фізичні докази: Це стосується створення правильного іміджу, середовища, в якому використовується товар або послуга, відгуків клієнтів, рекомендацій, сертифікатів і інших матеріальних підтверджень.

Ці інструменти використовуються для ефективного управління різними аспектами збутової діяльності та маркетингу підприємства.

Метою управління збутовою діяльністю є створення оптимальних умов, які сприяють успішному впровадженню управлінських завдань у процесі організації руху товарів від виробника до кінцевого споживача.

Складові категоріального апарату управління збутовою діяльністю підприємств у сучасних умовах розкривають наступні ключові аспекти:

Перший – це розмежування між процесами «збут» та «обіг». Це розмежування базується на функції планування і визначається тим, що збутова діяльність спрямована на створення ефективної системи збуту, яка включає в себе планування та організацію обігу продукції. Спрощено кажучи, збут створює систему збуту, а обіг забезпечує доставку продукції до споживача.

Другий – це витратна приналежність. Однією з ключових різниць є розподіл витрат. Система збуту, орієнтована на створення ефективного каналу збуту, зазвичай вимагає значних капітальних вкладень, в той час як система обігу, спрямована на забезпечення поточних операцій доставки і обслуговування, зазвичай потребує поточних витрат. Таким чином, система збуту має можливість оцінювати ефективність різних варіантів системи збуту на основі капітальних інвестицій.

Треба відзначити, що належне управління збутовою діяльністю також вимагає врахування взаємодії цього управлінського процесу з системою менеджменту підприємства (рис. 1.2).

З наведеного вище рисунку впливає необхідність узгодженої системної взаємодії процесу управління (менеджменту) з основними принципами організації господарської діяльності будь-якого підприємства. Серед цих принципів важливі: основна мета, поставлені цілі, стратегічна орієнтація та система забезпечення.



Рисунок 1.2 – Місце процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства [4]

В сучасних умовах, система збуту, стала необхідною компонентною успішного та конкурентоспроможного функціонування будь-якої підприємницької організації.

Управління збутом включає завдання спрямовані на контроль та керування особистими продажами, чії результати впливають на відділ маркетингу. Це допомагає досягати маркетингових цілей підприємства, оскільки менеджери зі збуту встановлюють власні цілі щодо продажів і розробляють особисту стратегію для досягнення цих цілей. Управління збутом реалізовує маркетинговий план для підвищення результативності продажів та відповідно збуту продукції.

Управління збутом включає завдання контролю та управління особистими продажами, чії результати впливають на відділ маркетингу. Це допомагає досягати

маркетингових цілей підприємства, оскільки менеджери зі збуту встановлюють власні цілі щодо продажів і розробляють персональну стратегію для досягнення цих цілей. Управління збутом реалізовує маркетинговий план для підвищення ефективності продажів та відповідно збуту продукції.

Зазначені принципи управління збутовою діяльністю включають:

1. Принцип збалансованого вибору стратегії товарної політики відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

2. Принцип моніторингу ринку, що передбачає постійне вивчення змін ринкової кон'юнктури та вимог покупців промислової продукції.

3. Принцип адаптації до вимог внутрішнього і зовнішнього середовища, спрямований на задоволення попиту та встановлення тісних взаємозв'язків з ринковою кон'юнктурою.

4. Принцип спрямованості на досягнення кінцевого результату збутової діяльності з метою забезпечення належного рівня рентабельності компанії.

5. Принцип системного забезпечення ресурсами збутової діяльності, що забезпечує ефективні взаємозв'язки між структурними підрозділами, які займаються збутом.

6. Принцип інноваційності, який включає використання передових інноваційних процесів та критеріїв для покращення механізму збуту.

За допомогою цих принципів можна реалізувати маркетинговий план, що сприятиме підвищенню ефективності продажів та збуту продукції, а також зміцнить конкурентні позиції на ринку.

## **1.2 Збутова політика підприємства та її значення для успіху підприємства**

У маркетинговій концепції управління підприємством велике значення приділяється збутовій функції. Збутова політика підприємства або фірми представляє собою комплекс заходів, спрямованих на організацію ефективної та результативної системи збуту з метою підвищення продажу продукції.

При формуванні збутової політики фірми, перш за все, важливо обрати стратегію збутової політики. Це означає визначення того, яким чином має бути організована система збуту: чи через власну мережу, чи через дилерів та посередників, і які саме типи торгових посередників слід використовувати для реалізації товару [23, 24].

Один із ключових аспектів збутової політики підприємства - це вибір оптимального каналу збуту. Канал збуту товару визначається як сукупність фізичних і юридичних осіб, які безпосередньо беруть участь у передачі права власності від одного суб'єкта до іншого або сприяють цьому процесу.

Кожен канал збуту включає в себе низку функцій, необхідних для успішного обміну товарами. Основні з цих функцій включають:

1. Встановлення та підтримку зв'язків із споживачами, а також їхню підтримку.
2. Сприяння активізації збуту, включаючи заходи зі стимулювання продажів.
3. Проведення досліджень і збір маркетингової інформації для аналізу ринкових умов та потреб споживачів.
4. Адаптацію товару до вимог конкретних покупців та їхніх потреб.
5. Організацію та проведення маркетингових заходів для просування товарів на ринку.
6. Забезпечення фінансової підтримки, включаючи можливість лізингу, відстрочки платежів та розрахунків у різні терміни.
7. Відповідальність за прийняття на себе ризиків, пов'язаних із збутом товарів.

Основною метою каналу розподілу є оптимізація та зменшення кількості необхідних контактів у процесі збуту товарів.

Канали розподілу можна оцінювати за двома головними характеристиками: рівнем і шириною.

Рівень каналу розподілу визначається кількістю посередників, які беруть участь у переміщенні товару від виробника до кінцевого споживача. Кожен з таких посередників виконує конкретні функції для наближення товару та права власності до споживача. Кількість каналів визначається довжиною каналу.

На найнижчому рівні знаходиться пряма система розподілу "виробник - споживач," яку також називають "каналом нульового рівня," оскільки в ній відсутні посередники в процесі пересування товарів [25].

Однорівневий канал має одного посередника і включає у себе ланки "виробник - роздрібна торгівля - споживач" або "виробник - торговий агент - споживач."

Дворівневий канал включає двох посередників і представляє собою ланки "виробник - оптовик - роздрібний торговець - споживач" або "виробник - брокер - роздрібний торговець - споживач" та інші комбінації.

Ці характеристики допомагають визначити структуру та складність каналу розподілу товарів.

Кількість каналів розподілу залежить від різних факторів, таких як вид товару, галузева приналежність, обсяг ринку і інші. На споживчому ринку можна виділити різні рівні збуту товарів, які показані на рисунку 1.3 [26].

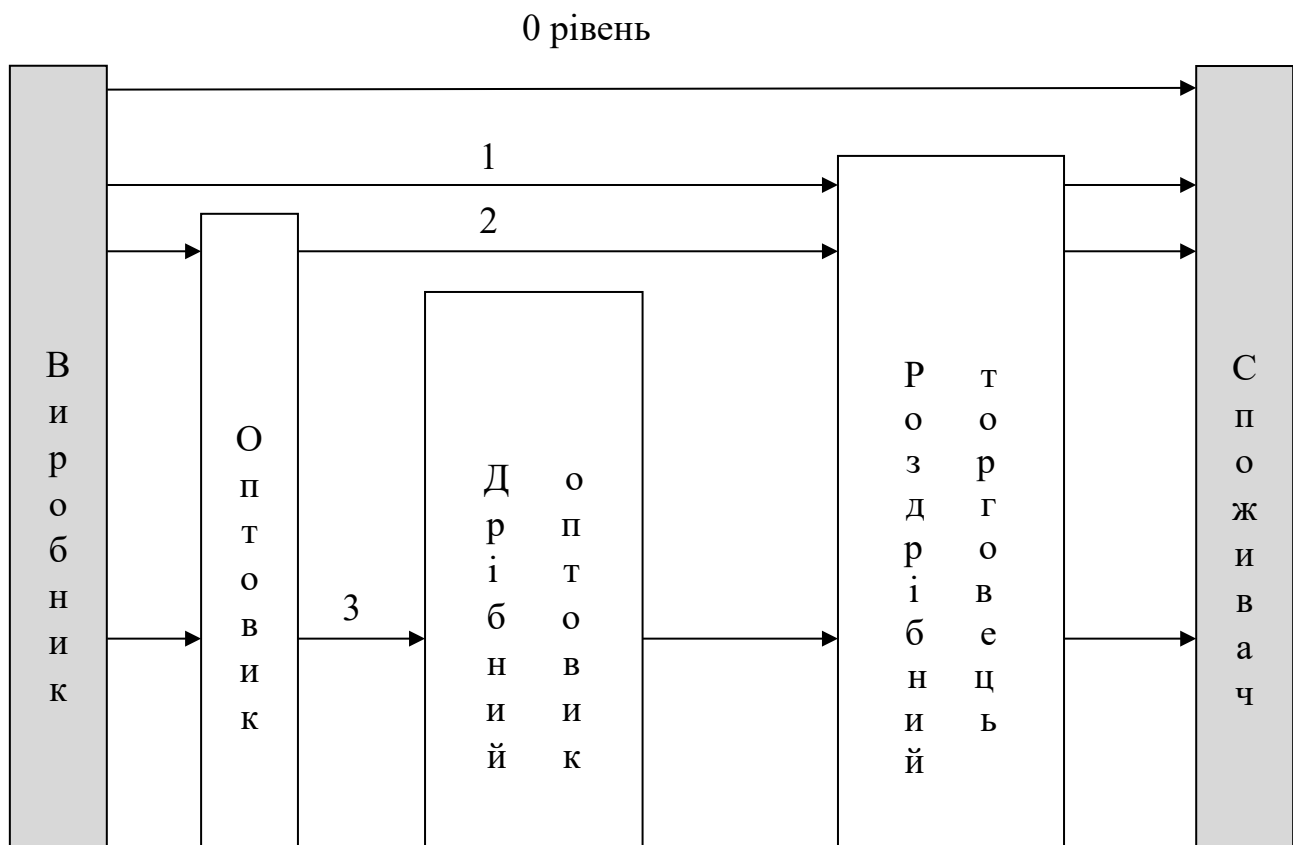


Рисунок 1.3 – Рівні каналів збуту товарів на споживчому ринку

Ще однією важливою характеристикою каналу розподілу є його ширина. Ця характеристика визначає, скільки посередників залучено на кожному рівні каналу

розподілу. З іншими словами, вона вказує на кількість незалежних учасників на кожному рівні збутового ланцюга, скільки оптових покупців, збутових агентів і т. д.

Довжина каналів розподілу для споживчих і промислових товарів може значно відрізнятись. Зазвичай, канали розподілу споживчих товарів є найдовшими. У промислових каналах розподілу може бути менше посередників через кількість споживачів, географічну концентрацію і особливості товарів, що потребують постійного спілкування між виробником і споживачем, наприклад, для монтажу обладнання, обслуговування та навчання персоналу.

Існують три основні методи збуту в рамках існуючих каналів розподілу [26, 27]:

- Прямий метод - коли виробник продає продукцію безпосередньо споживачам.
- Побічний метод - коли збут організований через незалежних посередників.
- Комбінований метод - коли збут здійснюється через організацію, в якій є спільний капітал виробника та незалежної фірми.

У світовій практиці, наряд зі звичайними каналами розподілу, існують і нові форми організації цих систем, які називають вертикальними маркетинговими системами.

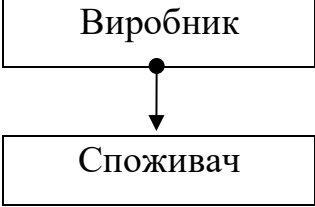
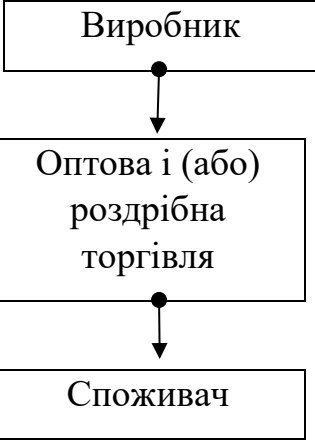
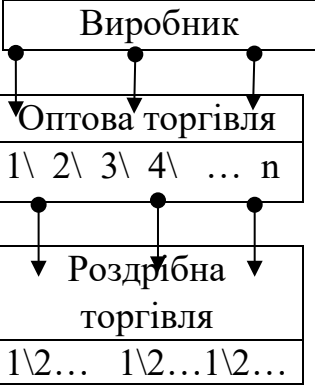
Звичайний традиційний канал розподілу включає незалежного виробника, одного чи декількох оптових та роздрібних торговців. При цьому кожен учасник конкретного каналу розподілу намагається отримати максимальний прибуток і не має повного контролю над діяльністю інших учасників.

Вертикальні маркетингові системи складаються з виробника, оптових та роздрібних продавців, які діють як єдина інтегрована система. При цьому один із учасників каналу може бути власником певних прав або надавати певні переваги іншим, щоб сприяти створенню каналів розподілу та забезпечити тісне співробітництво.

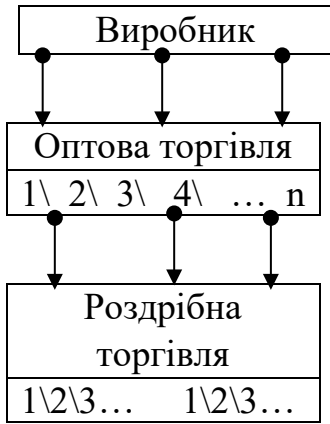
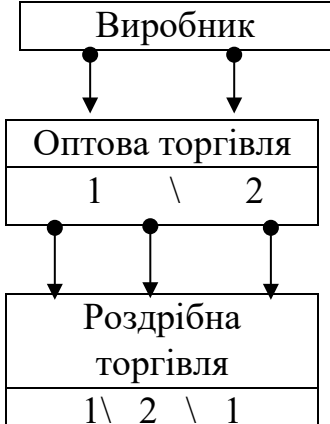
Можна виділити три основні типи вертикальних маркетингових систем: корпоративні, договірні і керовані [29-31].

Підприємства можна класифікувати за їхньою позицією в сфері збуту за допомогою ознак, і ця класифікація наведена в таблиці 1.2 [32-35].

Таблиця 1.2 – Класифікація видів збуту

Ознаки класифікації	Види збуту	Схема
1	2	3
1. По організації системи збуту	1.1. Прямий – безпосередня реалізація продукції виробника конкретному споживачу.	
	1.2. Опосередкований – використання незалежних торговельних посередників в каналі збуту.	
2. По числу посередників	2.1. Інтенсивний – велика кількість оптових і роздрібних посередників. Ціль: розширення збуту, наближення товару до споживача.	

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
	<p>2.2. Селективний – обмежена кількість посередників.</p> <p>Ціль: досягнення більшого об'єму продаж при збереженні контролю над каналами збуту.</p>	
	<p>2.3. Винятковий – мала (або одинична) величина посередників</p> <p>Ціль: збереження престижного образу та контролю за каналом збуту.</p>	

Розглянемо більш детально кожен із вказаних видів збуту.

Прямий метод збуту передбачає продаж товарів кінцевим споживачам без використання посередників, прямо від виробника. На практиці існують два основних напрямки в реалізації цього методу:

1. Створення власних торгових точок: Деякі підприємства вирішують відкривати власні роздрібні магазини або точки продажу для збуту власної продукції. Це використовується тоді, коли компанія вважає, що для її продукції важливий особливий стиль магазину або потрібен певний контроль над якістю обслуговування. Однак відкриття та утримання власних магазинів вимагає значних фінансових зусиль та ресурсів.

2. Особистий продаж: Інший спосіб збуту полягає в тому, що підприємство створює свою збутову команду (в Україні їх часто називають дистриб'юторами), яка



є працівниками компанії-виробника. Ця команда займається пошуком споживачів і реалізує продукцію. Цей метод часто використовується в галузі парфумерної промисловості, наприклад, компаніями "Avon" та "Oriflame".

Обидва способи збуту мають свої переваги і недоліки і вибір методу залежить від конкретних умов та стратегії підприємства [36,37].

Деякі компанії вважають прямий метод збуту, і особистий продаж зокрема, найбільш ефективними серед інструментів збутової стратегії. Це обумовлено тим, що при прямому методі збуту взаємодія з кінцевим споживачем відбувається через спеціалістів компанії-виробника, які найкраще розуміють продукцію. Це надає можливість більш ефективно вирішувати проблеми збуту, які є актуальними на сучасному ринку [38].

З іншого боку, непрямий метод збуту передбачає продаж товарів кінцевим споживачам через посередників, тобто формування власної мережі каналів розподілу продукції. Більшість виробників вважає, що ефективніше та економічно доцільніше передавати частину функцій збуту посередникам. Однак це може призвести до того, що виробники втрачають контроль над тим, як і кому продаються їхні товари.

Прихильники прямого методу збуту критикують непрямий метод за те, що виробники втрачають контроль над способами та адресністю продажу, що може призвести до формування негативного сприйняття їхньої продукції. З розширенням мережі збуту зростає ймовірність конфліктів та непорозумінь між учасниками каналу [26].

Важливо відзначити, що обидва методи мають свої переваги і недоліки, і вибір між ними залежить від конкретних умов і стратегії підприємства. Нижче наведена таблиця 1.3, яка відображає переваги і недоліки обох методів збуту [32-37].

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки прямого та непрямого методів збуту

Переваги	Недоліки
1	2
<b>Прямий метод збуту</b>	
Підприємство відстежує весь процес руху товару до кінцевого споживача	Реалізація прямого методу збуту потребує значних капіталовкладень
Підприємство підтримує зворотний зв'язок із споживачами через власний збутовий персонал	Особистий продаж та відкриття торговельних точок є ефективним за розгалуженої системи розподілу. А це пов'язано з необхідністю вивчення кожного сегмента ринку, тобто приховує певні ризики та небезпеки для підприємства
Підприємство отримує можливість прямого впливу на кожного споживача	
Ефективна політика розподілу зменшує потребу інформаційної реклами	Збільшуються витрати на маркетингові дослідження, які пов'язані з вивченням ринку
Збутовий персонал фірми є джерелом компанії для збору достовірної маркетингової інформації, що мінімізує витрати на маркетингові дослідження	Підприємство потрапляє в певну залежність від власного збутового персоналу, тому необхідно весь час удосконалювати їх майстерність, проводити навчання, що пов'язано з додатковими витратами
Споживча аудиторія отримує можливість торгуватися щодо ціни	
<b>Непрямий метод збуту</b>	
Підприємству не доводиться створювати власні збутові канали, що потребує значних капіталовкладень	Підприємство, втрачає контроль над тим, як і кому продається цей товар
Підприємство-виробник делегує ризик посередникам під час виходу та освоєння нових ринків збуту	Втрачений певною мірою контроль за рухом товару не дає підприємству можливості вистежувати рівень задоволеності потреб споживачів.
Підприємство отримує можливість сконцентрувати свої зусилля на виробництві, не розпорозуючись на інші сфери діяльності	Відсутній зворотний зв'язок зі споживачами. Підприємство не може швидко відповісти на рекламації споживачів
Підприємство отримує можливість бути присутнім на різних сегментах ринку, не затрачаючи при цьому значних коштів та часу на їх освоєння	Рух товарів через посередницькі капали на основі закону деформації інформаційного потоку може супроводжуватися певними «непорозуміннями» щодо властивостей, характеристик та переваг продукції

Комбінований метод збуту дозволяє фірмам поєднувати переваги і зменшувати недоліки як прямого, так і непрямого методів збуту. Це означає, що виробники можуть одночасно використовувати власні збутові канали та послуги посередників, залежно від конкретної ситуації на ринку.

Інтенсивний розподіл передбачає розміщення та реалізацію продукції великими серіями через багато торгових точок. Цей метод ефективний для продуктів повсякденного вжитку, таких як сигарети, зубна паста та інші масово вживані товари. Великі обсяги виробництва знижують витрати і роблять продукцію доступною для багатьох споживачів. Проте виробники, які використовують інтенсивний розподіл, повинні активно рекламувати свої продукти, оскільки не можуть розраховувати на підтримку посередників у збуті.

Розподіл на правах винятковості передбачає, що обмежена кількість посередників має ексклюзивні права на продаж продукції в певних географічних регіонах. У такому випадку виробники контролюють діяльність продавців і якість обслуговування споживачів. Цей метод може забезпечити виробникам підтримку від посередників у популяризації продукції та збільшенні обсягів продажів, але також обмежує їхні можливості в продажах конкурентів.

Слід зазначити, що розподіл на правах винятковості, який колись застосовувався переважно для високоякісних та дорогих товарів, тепер використовується для широкого спектру товарів.

Селективний метод розподілу на ринку передбачає включення більшої кількості посередників, в порівнянні з ексклюзивним методом. Підприємство-виробник установлює співпрацю з двома або більше фірмами роздрібною торгівлі, яким надається право розповсюджувати продукцію підприємства в певних регіонах. Головною метою цього методу є оптимізація кількості посередників, щоб охопити бажану частину ринку для виробника. При цьому забезпечується контроль за діяльністю посередників. Цей метод часто застосовується у великих містах з великим потенціалом ринку.

Додатково слід відзначити, що на сьогоднішній день все більше виробників віддає перевагу вибірковому методу та методу розподілу на правах винятковості. Це

зумовлено тим, що сучасні покупці надають велику цінність можливості отримати після продажне обслуговування, додаткові сервіси і багато інше. У результаті більшість високотехнологічних товарів, таких як радіо- і телеапаратура, електроніка та електропобутові прилади, у розвинених країнах реалізуються через авторизованих дилерів.

Отже, вибір методу реалізації продукції підприємством залежить від типу товару і специфіки ринку в конкретному регіоні. Однак найважливіше враховувати, де саме покупець найімовірніше буде шукати цей товар.

Останнім етапом розробки політики збуту на підприємстві є визначення каналів збуту та встановлення правових та організаційних взаємодій з учасниками цих каналів.

При розробці збутової політики підприємства важливо також розробити заходи для стимулювання збуту. Останнім часом проведення таких заходів набуло ще більшої актуальності і стало ефективним, а також економічно вигідним способом привертання потенційних покупців.

Процес стимулювання збуту включає в себе такі заходи [38]:

1. Мерчандайзинг, що означає оформлення місця продажу товару.
2. Роботу над упакуванням, етикеткою та ярликом товару.
3. Акції "покупка з подарунком" для споживачів.
4. Пропозиції про покупку зі знижкою за використанням купонів.
5. Продаж фірмових сувенірів та аксесуарів.
6. Проведення змагань, ігор, розіграшів, лотерей, конкурсів та вікторин.
7. Демонстрацію товару для потенційних покупців.
8. Проведення дегустації товару.
9. Розповсюдження безплатних зразків товару (семплінг) та інші заходи.

Безсумнівно, всі перераховані вище заходи є ефективними, проте кожен з них має свої переваги і недоліки. Тому фахівці з маркетингу перед вибором одного з цих методів ретельно враховують ці аспекти та порівнюють їх зі своїми маркетинговими цілями для просування продукції. Такий аналіз допомагає визначити, скільки ресурсів і в якому обсязі слід виділити для кожного заходу.

Остаточне рішення щодо використання конкретного методу стимулювання збуту приймається підприємством на основі таких факторів [29, 30]:

- Наявність ресурсів і вартість засобів просування.
- Обсяг ринку та його концентрація.
- Потреби у споживчій інформації.
- Характеристики товару.

Аналізуючи теоретичні розробки маркетингових фахівців, ми виділили та класифікували основні складові створення ефективної збутової політики підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Основні складові створення ефективної збутової політики підприємств

Категорія	Складова збутової політики
Стратегічні аспекти	Стратегія майбутньої діяльності
	Вибір каналів розподілу і товароруху
	Метод збуту
Тактичні інструменти	Заходи щодо стимулювання збуту
	Політика ціноутворення
	Маркетингова комунікація
	Сервіс та післяпродажне обслуговування
Моніторинг та аналіз	Аналіз та вдосконалення

Відповідно до цієї класифікації при формуванні збутової політики підприємство найбільше уваги приділяє створенню стратегії майбутньої діяльності, вибору найоптимальніших каналів розподілу і товароруху, визначенню підходящого методу збуту та розробці заходів щодо стимулювання продажів.

### 1.3 Методика оцінки збутової діяльності підприємства

Аналіз системи збуту включає в себе оцінку продуктивності кожного складового елементу цієї системи та оцінку діяльності відділу збуту. На рисунку 1.4 наведено основні етапи аналізу системи збуту на підприємстві [39].



Рисунок 1.4 – Порядок проведення аналізу системи збуту на підприємстві

Аналіз витрат в області збуту передбачає порівняння фактичних затрат, пов'язаних з кожним каналом збуту і видом витрат, з планованими показниками. Мета цього аналізу - виявити недоцільні витрати, раціоналізувати витрати, які виникають під час переміщення товарів, і підвищити прибутковість існуючої системи збуту. Організація збуту відіграє важливу роль у цьому процесі, оскільки вона забезпечує зворотний зв'язок між виробництвом і ринком, а також слугує джерелом інформації про попит і потреби споживачів. Тому розробка стратегії збуту є ключовою частиною програми аналізу як для конкретного продукту, так і для виробничого підрозділу в цілому. Якщо розрахунки показують, що вигідність нового продукту є дуже високою і не вдає можливість досягнення необхідного рівня прибутковості, то керівництво виробничого підрозділу може вирішити припинити подальший розвиток та впровадження цього продукту у виробництво. Аналітики також можуть допомогти виявити нові можливості для покращення та розширення використання відповідних виробів.

Оцінка ефективності збутової діяльності на підприємстві є завданням, яке може бути складним для проведення, оскільки часто важко виразити її кількісно. Це відбувається через те, що працівники відділів маркетингу та збуту не виробляють продукцію фізично, але вони виконують важливу організаційну та комерційну роль у виведенні товарів на ринок.

Вчені запропонували різні методи оцінки ефективності збутової діяльності, які можуть бути як кількісними, так і якісними. До кількісних методів відносяться порівняння витрат на збут із валовим прибутком, а також витрат на рекламу із обсягами продажів. Ці методи оцінки характеризують фінансові результати діяльності підприємства.

У якісних методах використовується маркетинговий аудит, який дозволяє детально вивчити процеси та стратегії маркетингу підприємства. Це сприяє отриманню якісних оцінок і аналізу ефективності збуту [40].

Загалом, оцінка ефективності збутової діяльності може використовувати різні методи, які допомагають зрозуміти, наскільки успішно підприємство впроваджує свої маркетингові стратегії та досягає своїх фінансових цілей.

Н.В. Бутенко вказує на необхідність оцінки ефективності збуту на основі виконання маркетологами своїх функцій [41]. Г. Ассель розглядає ефективність збутової діяльності як відповідність між витратами на збут і фінансовими результатами реалізації, такими як прибуток. Ю. Т. Меленчук визначає основний показник ефективності маркетингу через рентабельність маркетингових інвестицій, що виражається як різниця між валовим прибутком і витратами на маркетинг. Цей показник дозволяє оцінювати та порівнювати результати різних маркетингових заходів. Є.О. Музичка вказує на ряд показників для оцінки ефективності збутової діяльності, таких як темпи зростання обсягу продажів, ринкової частки, збутових витрат, а також вивчення частки витрат на збут у загальних витратах, інші фінансові і ринкові показники [42].

Ефективність збутової діяльності взагалі можна оцінити за допомогою різних показників, які враховують організацію і функціонування системи збуту, а також досягнуті результати цієї діяльності. Перші дві групи показників свідчать про

налагодженість системи збуту, а третя група оцінює результати її функціонування та ефективність ухвалених рішень. Особлива увага приділяється розробці та впровадженню збутових технологій та вдосконаленню організаційних аспектів збутової діяльності.

Діагностика ефективності збутової діяльності включає аналіз факторів, які впливають на відхилення між фактичними та плановими показниками. Кількісна оцінка ефективності збутової діяльності передбачає аналіз динаміки та визначення темпів зміни показників. Для цього можна використовувати комплекс різних показників, як запропоновано Л. Балабановою і М. Шевчиком [43-46].

1) середній обсяг товарних запасів ( $Z_c$ ), який розраховується за формулою:

$$Z_c = \frac{Z_p + Z_k}{2}; \quad (1.1)$$

де  $Z_p$ ,  $Z_k$  - відповідно запаси на початок і кінець періоду;

2) коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів ( $K_i$ ):

$$K_i = \frac{Ч_d}{Z_c}; \quad (1.2)$$

де  $Ч_d$  – чистий дохід;

3) товарооборотність ( $O$ ):

$$O = \frac{K_d}{K_i}; \quad (1.3)$$

де  $K_d$  - кількість днів у певному періоді року;

4) обсяг збуту ( $Ч_{Дп}$ ) та прибуток від реалізації ( $Ч_{Пп}$ ) в розрахунку на 1 працівника, що займається збутом:

$$Ч_{Дп} = \frac{Ч_d}{K_p}; \quad (1.4)$$

$$Ч_{Пп} = \frac{Ч_p}{K_p}; \quad (1.5)$$

де  $K_p$  - кількість працюючих, що займаються збутом;

5) фонд оплати праці збутового персоналу ( $\Phi O П_{кп}$ ):

$$\Phi O П_{кп} = Z_o + Z_d; \quad (1.6)$$



де  $Z_0$ ,  $Z_d$  - відповідно основна та додаткова заробітна плата збутового персоналу;

б) частка фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства ( $K_{кп}$ ):

$$K_{кп} = \frac{\Phi_{ОП_{кп}}}{\Phi_{Оп}}; \quad (1.7)$$

7) коефіцієнт дебіторської заборгованості за відвантажену продукцію ( $K_d$ ):

$$K_d = \frac{D_z}{\chi_{п}} \rightarrow \min; \quad (1.8)$$

8) рентабельність збутових витрат ( $R_{зб.в.}$ ):

$$R_{зб.в.} = \frac{\chi_{п}}{\text{Витрати на збут}} \cdot 100\% \quad (1.9)$$

Наведений перелік показників не є повним, тому для комплексного аналізу доцільно використовувати додаткові показники, які наведені в науковій літературі.

Створення збутової політики підприємства повинно ґрунтуватися на виявленні найбільш прибуткових видів діяльності та найрентабельніших продуктів. Це служить основою для розробки стратегії позиціонування (або репозиціонування) товарного асортименту [47-50].

#### 1.4 Висновки до першого розділу

В теоретичній частині роботи на основі розглянутих наукових точок зору вітчизняних та закордонних вчених сформовано поняття управління збутовою діяльністю, яке розглядається як складний процес, яке включає планування обсягів продажу, пошук та вибір оптимальних постачальників, проведення торгів, встановлення цін, збільшення обсягів продажу.

Висвітлено основні функції такі як: організація, координація, аналіз, планування, мотивація, контроль на яких ґрунтується ефективна система збутової

діяльності підприємства. Розкрито методологічні засади на яких базується управління збутовою діяльністю, а саме: наявність товару на ринку, наявність необхідної інфраструктури, забезпечення необхідною інформацією, вибір оптимальних каналів збуту, залучення кваліфікованих кадрів, фінансове забезпечення збутової діяльності.

Розглянуто алгоритм управління збутовою діяльністю підприємства, який включає: системний аналіз, формування цілей, порівняння цілей та реальності, планування та розробка заходів, реалізацію запланованих заходів, контроль та аналіз результатів.

Висвітлено основні підсистеми управління збутовою діяльністю такі як: управління інноваціями, управління якістю і конкурентоспроможністю, управління та оптимізація асортименту, управління торговою маркою.

Наведено місце процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства, а також зазначені основні принципи управління збутовою діяльністю.

Розглянуто сутність збутової політики підприємства, поняття каналу збуту, їх основні функції, наведено рівні каналів збуту. Наведено класифікацію видів збуту за такими ознаками як: організація системи збуту, число посередників та розглянуто більш детально кожен із вказаних видів збуту.

Висвітлено сутність прямого і непрямого методу збуту, наведено їх переваги та недоліки. Висвітлено основні заходи для стимулювання збуту.

В результаті розглянутої методики оцінки ефективності збутової політики підприємства визначено, що це питання вимагає подальших досліджень. Очевидно, що немає загальноприйнятої системи показників, яка б повністю відображала ефективність збутової діяльності підприємства. Ми визначили перелік показників, які можуть бути використані для оцінки ефективності збутової діяльності на конкретному підприємстві. Серед них такі показники, як середній обсяг товарних запасів, коефіцієнт оборотності товарних запасів, товарооборотність, частка нереалізованих товарів в загальних товарних запасах, обсяг збуту та прибуток від реалізації на одного працівника, який займається збутом, фонд оплати праці для збутового персоналу, частка цього фонду у відсотках від загального фонду оплати

праці на підприємстві, а також коефіцієнт дебіторської заборгованості за відвантажену продукцію.

Наша подальша робота буде включати оцінку збутової діяльності Приватного акціонерного товариства "Племзавод "Літинський" з використанням цих показників, і результати будуть представлені в наступних розділах дослідження.

## **2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРАТ «ПЛЕМЗАВОД «ЛІТИНСЬКИЙ»**

### **2.1 Характеристика ПрАТ «Племзавод «Літинський» та аналіз основних економічних показників його діяльності**

Приватне акціонерне товариство «Племзавод «Літинський» було засноване в 1999 році у Вінницькій обл., Літинський район, село Громадське, вул. Центральна 1.

Величина статутного капіталу в 2023 році складає 1157 тис. грн.

Предметом діяльності Публічного акціонерного товариства (ПрАТ) є виробництво продукції промислового та сільськогосподарського призначення, зокрема молока та м'яса. Основними видами діяльності є: розведення великої рогатої худоби молочних порід, після урожайна діяльність, оброблення насіння для відтворення.

Основним ринком збуту для цього товариства є переробні підприємства в Україні, які спеціалізуються на переробці молока та м'яса. Важливо враховувати кліматичні умови та сезонні зміни, які впливають на ефективність діяльності, зокрема весняно-літній період, коли роботи на господарстві більше.

Товариство здійснює закупівлю дизпалива у ТОВ "Назарет Транс", добрив у ТОВ "Хімтранссервіс", МПП фірму "Ерідон", засоби захисту рослин у ТОВ "Агроскоп Інтернешнл" та ТОВ "Фірма Ерідон", а корма від постачальників, таких як ТОВ "Агротранс-Ф", ТОВ "Корма України", ТОВ Українсько-польське підприємство "Євромед", ТОВ "Виробничо-торгівельна компанія "Агропродукт", ТОВ "КАРГІЛЛ ЕНІМАЛ НУТРІШН", ТОВ "Н'ЮСАЙНС РІЕЛ ІСТЕЙТ ЛТД", та ПП "ФЕНІКС АГРО". Три юридичні особи становлять більше 10% загального обсягу постачання.

Товариство визначає свої ціни як помірні. Воно не впроваджує нові технології.. Розвиток галузі залежить від кількості ВРХ та їх продуктивності, які постійно зростають.

На перспективу підприємство має завдання зміцнити кормову базу, підвищити продуктивність худоби, поліпшити якість та класність продукції. Основними

замовниками є ПрАТ "Вінницький молочний завод "Рошен" та ТОВ "Козятинський м'ясокомбінат".

Проведемо оцінку діяльності підприємства за 2020-2022 роки ПрАТ «Племзавод «Літинський» за такими показниками: обсяг реалізованої продукції, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), чистий прибуток, собівартість реалізованої продукції, вартість основних виробничих фондів, власний капітал, залучений капітал, середньооблікова чисельність працівників, фонд оплати праці. Результати аналізу основних економічних показників діяльності підприємства занесено в таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності ПрАТ «Племзавод «Літинський»

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис.грн.	166621	181467	248210	14846	8,91	66743	36,78
2. Чистий прибуток, тис.грн.	40761	49388	49299	8627	21,16	-89	-0,18
3. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	106924	112293	170963	5369	5,02	58670	52,25
4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	65	79	78	14	21,54	-1	-1,27
5. Фонд оплати праці, тис.грн.	27522	29532	30375	2010	7,30	843	2,85

За даними таблиці 2.1 видно, що в 2022 році на ПрАТ «Племзавод «Літинський» зменшився чистий прибуток на 89 тис. грн або на 0,2% порівняно з попереднім періодом але при цьому чистий прибуток від реалізації зріс на 36,78 %, собівартість реалізованої продукції зросла на 52,25 % порівняно з 2021 роком. Зменшення чистого прибутку пов'язано в першу чергу з військовим станом, яке відбувається в нашій країні починаючи з 2022 року. В 2021 році чистий прибуток ПрАТ «Племзавод

«Літинський» зріс на 21,16%, або на 8627 тис. грн., чистий дохід від реалізації зріс на 8,91 %, собівартість реалізованої продукції на 5,02% порівняно з 2020 роком. Середньооблікова чисельність працівників в 2021 році зросла на 21,54 % відповідно відбулося і зростання фонду оплати праці на 7,30% або на 2010 тис. грн. порівняно з 2020 роком. В 2022 році середньооблікова чисельність зменшилась на 1,27% але при цьому відбулося зростання фонду оплати праці на 2,85 % порівняно з 2021 роком.

Динаміку зміни основних показників діяльності ПрАТ «Племзавод «Літинський» наведено на рис. 2.1.

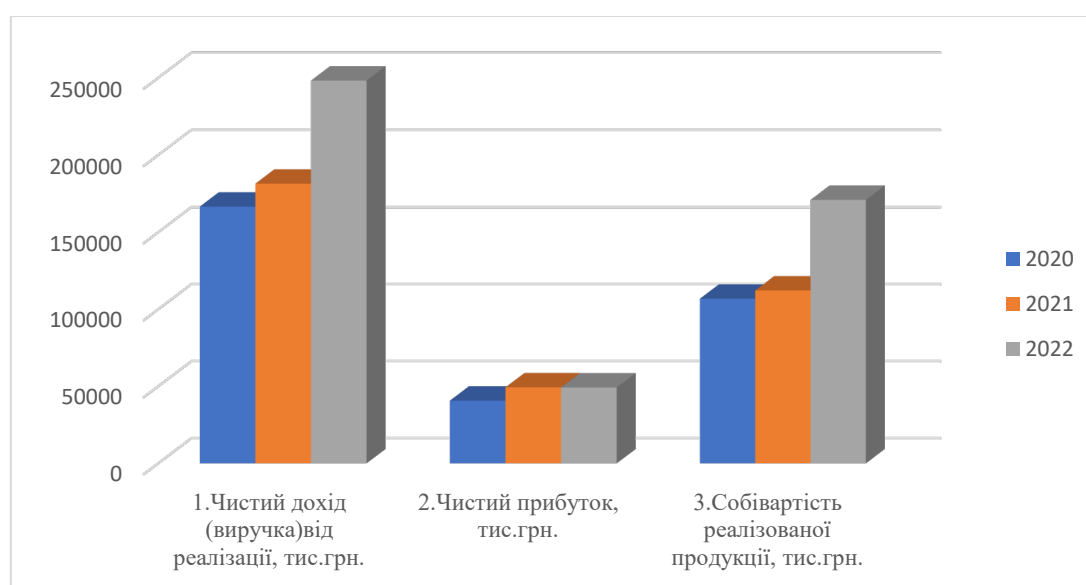


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни основних показників ПрАТ «Племзавод «Літинський»

Для детального аналізу того, як Публічне акціонерне товариство ПрАТ «Племзавод «Літинський» формує джерела фінансування своєї діяльності, як вони розподіляються у структурі, і для визначення цілей витрат коштів, проведемо аналіз фінансового стану балансу цього підприємства.

Показники балансу ПрАТ «Племзавод «Літинський» проаналізовані в таблиці 2.2

Таблиця 2. 2 – Основні показники балансу підприємства (тис. грн.)

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
				абсол. знач.		абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Власний капітал	149022	195587	239711	46565	31,25	44124	22,56
2. Актив (Пасиви)	328340	415397	476546	87057	26,51	61149	14,72
3. Вартість основних засобів, тис. грн.	116247	137804	247096	21557	18,54	109292	79,31
4. Оборотні активи	110362	112422	161095	2060	1,87	48673	43,29
5. Поточні зобов'язання	179318	219810	236835	40492	22,58	17025	7,75
6. Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0

ПрАТ «Племзавод «Літинський» за 2020-2022 роки має тенденцію до зростання, про що свідчить аналіз показників балансу в таблиці 2.2. Власний капітал підприємства в 2021 році зріс на 31,25 % або на 46565 тис. грн, а в 2022 році він зріс на 22,56% або на 44124 тис. грн порівняно з попереднім періодом. Зростання власного капіталу в 2022 році відбулося за рахунок зростання нерозподіленого прибутку (непокритого збитку). Активи підприємства за аналізований період також мають тенденцію до зростання. В 2021 році вони зросли на 26,51 % або на 87057 тис. грн порівняно з 2020 роком, а в 2022 році активи зросли на 14,72 % порівняно з 2021 роком і склали 476546 тис. грн. Вартість основних засобів в 2021 році збільшилась на 18,54 % порівняно з 2020 роком. В 2022 році зростання основних засобів на 79,31 % порівняно з попереднім періодом відбулося за рахунок зростання первісної вартості з 181107 тис. грн до 301110 тис. грн, що є позитивним для розвитку підприємства і свідчить про оновлення основних фондів. Оборотні активи ПрАТ «Племзавод «Літинський» також мають тенденцію до зростання за досліджуемий період. В 2021 році вони зросли на 1,87% порівняно з 2020 роком, а в 2022 році вони зросли на 43,29% порівняно з попереднім періодом. Суттєве зростання оборотних активів в 2022 році пов'язано з зростанням запасів, готової продукції, поточних біологічних активів та дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги.

Поточні зобов'язання підприємства також мають тенденцію до зростання. В 2021 році вони збільшилися на 22,58 % до попереднього періоду і склали 219810 тис. грн, а в 2022 році вони збільшилися на 7,75% або на 17025 тис. грн. Збільшення поточних зобов'язань в 2022 році обумовлено збільшенням кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги та збільшення кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом.

Динаміка зміни основних показників балансу наведена на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Динаміка зміни основних показників балансу ПрАТ «Племзавод «Літинський»

Для аналізу рентабельності підприємства проведемо розрахунок певних показників, які висвітлюють діяльність підприємства з різних сторін [3].

Для розрахунку витрати рентабельності активів підприємства  $R_a$  використовуємо формулу:

$$R_a = \frac{ВП(ПРДО, ЧП)}{A} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

де ВП – валовий прибуток підприємства в даному році;

ЧП – чистий прибуток підприємства в даному році.

Для розрахунку рентабельності власного капіталу підприємства  $R_{BK}$  використовуємо формулу:



$$P_{\text{вк}} = \frac{\text{ВП(ПРДО, ЧП)}}{\text{ВК}} \cdot 100\% \quad (2.2)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства.

Для розрахунку рентабельність основних засобів підприємства  $P_{\text{ок}}$  використовуємо формулу:

$$P_{\text{ок}} = \frac{\text{ВП(ПРДО, ЧП)}}{\text{ОК}} \cdot 100\% \quad (2.3)$$

де ОК – величина основного капіталу підприємства в даному році.

Дані розрахунки систематизуємо у таблицю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Рентабельність активів підприємства, $P_a$	12,41	22,47	10,35	10,06	81,06	-12,12	-53,94
2. Рентабельність власного капіталу підприємства, $P_{\text{вк}}$	27,35	25,59	20,57	-1,76	-6,44	-5,02	-19,62
3. Рентабельність основного капіталу підприємства, $P_{\text{ок}}$	35,06	35,84	19,95	0,78	2,22	-15,89	-44,34

За результатами аналізу таблиці 2.3 видно, що рентабельність активів підприємства ПрАТ «Племзавод «Літинський» зросла на 81,06% і склала 22,47, однак в 2022 році відбулося зменшення на 53,94 % і величина рентабельності активів склала 10,35. Рентабельність власного капіталу має тенденцію до зменшення за досліджуємий період. В 2021 році вона зменшилась на 6,44 % і склала 25,59%, а в 2022 році вона зменшилась на 19,62 % порівняно з 2021 роком і склала 20,57. Рентабельність основного капіталу в 2021 році зросла на 2,22 % порівняно з 2020 роком і склала 35,84, а в 2022 році вона зменшилась на 44,43 % і склала 19,95. Динаміку змін показників рентабельності підприємства наведено на рис. 2.4

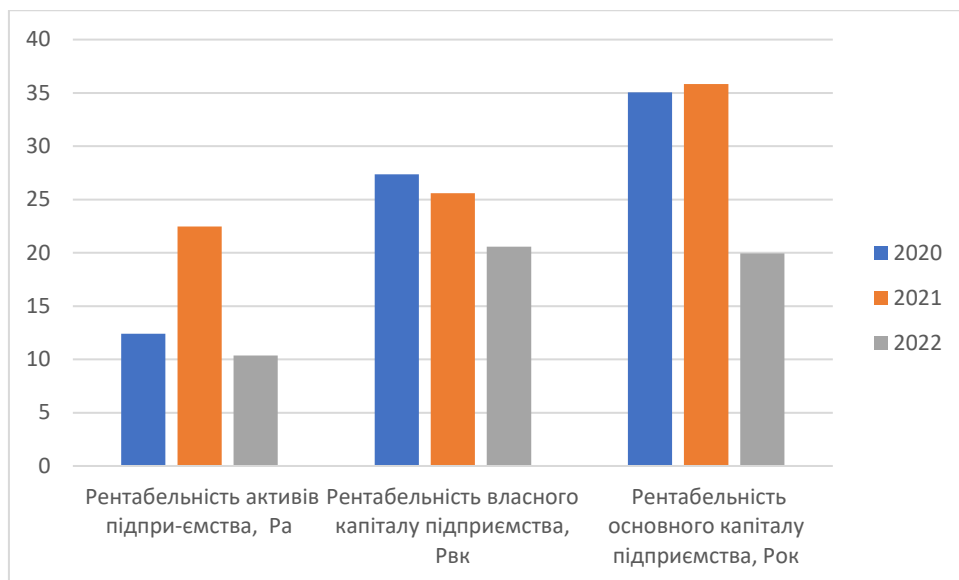


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни показників рентабельності підприємства, %

Проаналізуємо зміну основних фінансових коефіцієнтів, які з різних сторін характеризують діяльність ПрАТ «Племзавод «Літинський»: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт фінансової заборгованості.

Для розрахунку коефіцієнта поточної (або загальної) ліквідності підприємства  $K_{пл}$  використовуємо формулу:

$$K_{пл} = \frac{ПА}{ПЗ}, \quad (2.4)$$

де ПА – величина поточних активів підприємства в даному році;

ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році.

Для розрахунку коефіцієнта платоспроможності підприємства  $K_{плат}$  використовуємо формулу:

$$K_{плат} = \frac{ВК}{ПЗ + ДЗ}, \quad (2.5)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства в даному році;

ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році;

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань в даному році.

Для розрахунку коефіцієнта фінансової незалежності  $K_{\text{фн}}$  використовуємо формулу:

$$K_{\text{фн}} = \frac{\text{ВК}}{\text{П}}, \quad (2.6)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства в даному році;

П – величина пасивів підприємства в даному році.

Для розрахунку коефіцієнта фінансової заборгованості  $K_{\text{заб}}$  використовуємо формулу:

$$K_{\text{заб}} = \frac{\text{ПЗ} + \text{ДЗ}}{\text{А}}, \quad (2.7)$$

де ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році;

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань в даному році.

Розраховані коефіцієнти вносимо в таблицю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Коефіцієнт поточної (або загальної) ліквідності підприємства, $K_{\text{пл}}$	1,83	1,89	2,01	0,06	3,28	0,12	6,35
2. Коефіцієнт платоспроможності підприємства, $K_{\text{плат}}$	0,83	0,89	1,01	0,06	7,23	0,12	13,48
3. Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{\text{фн}}$	0,45	0,47	0,5	0,02	4,44	0,03	6,38
4. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{\text{заб}}$	0,55	0,53	0,49	-0,02	-3,64	-0,04	-7,55

З результату аналізу таблиці 2.4, бачимо зростання коефіцієнта поточної ліквідності підприємства. В 2021 році коефіцієнт поточної ліквідності зріс на 3,28 % порівняно з 2020 роком, що є позитивною динамікою, в 2022 році зростання відбулося на 6,35 % порівняно з попереднім періодом і склав 2,01. Коефіцієнт

платоспроможності також має позитивну динаміку до зростання. В 2021 році він зріс на 7,23 %, а в 2022 році на 13,48 % порівняно з попереднім періодом. Нормативне значення коефіцієнта платоспроможності  $> 0,5$ , що виконується на даному підприємстві. Коефіцієнт фінансової незалежності також має позитивну динаміку до зростання за період, що досліджується. В 2021 році коефіцієнт фінансової незалежності зріс на 4,44 % порівняно з попереднім періодом, а в 2022 році зростання відбулося на 6,38% порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт фінансової заборгованості має тенденцію до зменшення з 2020 по 2022 роки, що є позитивним для розвитку підприємства. В 2021 році коефіцієнт фінансової заборгованості зменшився на 3,64 %, а в 2022 році на 7,55 % порівняно з попереднім періодом.

Динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів підприємства наведено на рис. 2.5.

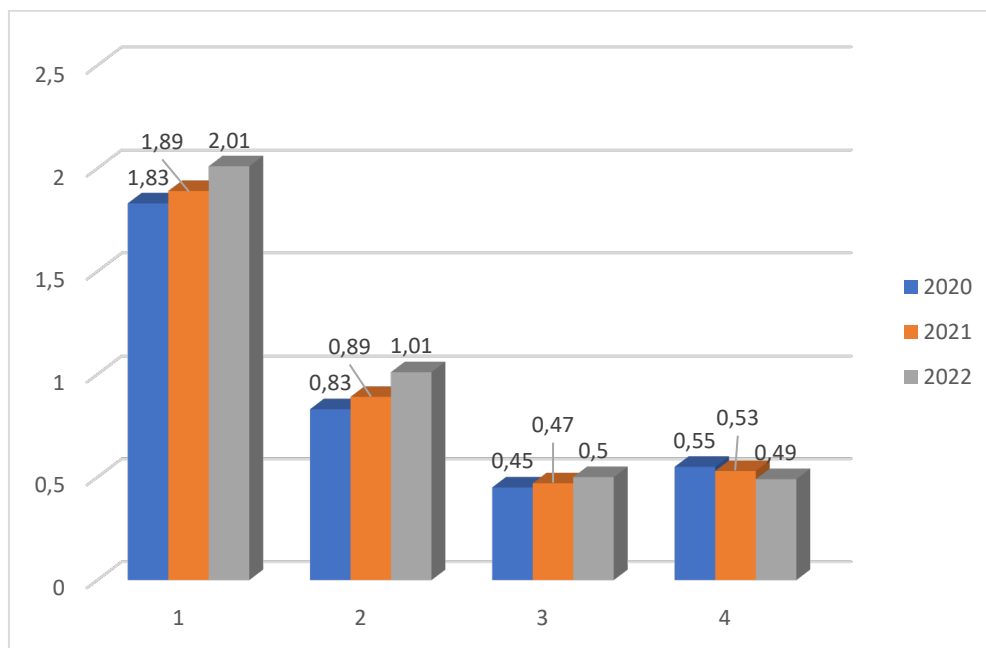


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів підприємства з 2020 – 2021 рік.

( 1 – Коефіцієнт поточної (або загальної) ліквідності; 2 – Коефіцієнт платоспроможності підприємства; 3 – Коефіцієнт фінансової незалежності; 4 – Коефіцієнт фінансової заборгованості)

## 2.2 Аналіз ефективності збутової діяльності ПрАТ «Племзавод «Літинський»

Основним ринком збуту ПрАТ «Племзавод «Літинський» є переробні підприємства України, які переробляють молоко та м'ясо.

Проаналізуємо структуру витрат на збут ПрАТ «Племзавод «Літинський» та їх динаміку за 2020-2022 рр. (табл. 2.5 та рисунок 2.6).

Таблиця 2.5 – Динаміка та структура витрати на збут ПрАТ «Племзавод «Літинський»

Статті витрат	Роки						Відхилення			
	2020		2021		2022		2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
	Сума тис. грн	Частка, %	Сума тис. грн	Частка, %	Сума тис. грн	Частка, %	абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Транспортно-експедиційні послуги	1078,43	70,21	167,62	68,14	4360,46	51,83	-910,81	-84,46	4192,84	2501,40
Матеріали	237	15,43	33,53	13,63	1795,33	21,34	-203,47	-85,85	1761,8	5254,40
Заробітна плата	148,07	9,64	30,58	12,43	1724,67	20,50	-117,49	-79,35	1694,09	5539,86
Соціальне страхування	31,49	2,05	5,8	2,32	365,97	4,35	-25,69	-81,58	360,17	6209,83
Забезпечення на виплату відпусток	18,28	1,19	2,9	1,18	111,89	1,33	-15,38	-84,14	108,99	3758,28
Амортизація	3,07	0,2	0,19	0,08	16,83	0,2	-2,88	-93,81	16,64	8757,89
Рекламні послуги	0,92	0,06	0,17	0,07	2,52	0,03	-0,75	-81,52	2,35	1382,35
Інші послуги	18,74	1,22	5,29	2,15	35,33	0,42	-13,45	-71,77	30,04	567,86
Разом витрати на збут	1536	100	246	100	8413	100	-1290	-83,98	8167	3319,9

Аналізуючи структури витрат на збут ПрАТ «Племзавод «Літинський» видно, що в 2021 році витрати на збут продукції скоротилися на 83,98% порівняно з 2020 роком, що не означає що підприємство не витрачає достатньо коштів на просування

товару на ринок, однак в 2022 році не дивлячись на повномаштабне вторгнення на територію України відбулося зростання витрат на збут що відобразилося на збільшенні чистого доходу від реалізації продукції. Найбільшу частку в структурі витрат на збут складають транспортно-експлуатаційні витрати, які коливаються від 70 до 50%, на другому місці – це матеріали, на третьому – заробітна плата. Підприємство дуже мало коштів витрачає на рекламу, що не є позитивним для розвитку підприємства оскільки реклама дає можливість залучити більше нових споживачів. Така ситуація може бути пов'язана з тим, що підприємство працює з оптовими споживачами. Для покращення роботи підприємства та збільшення об'ємів продажу підприємству слід звернути увагу на диверсифікацію збуту та використання прямого збуту тобто продаж продукції на роздрібному ринку та відкриття власного магазину в районі та області.

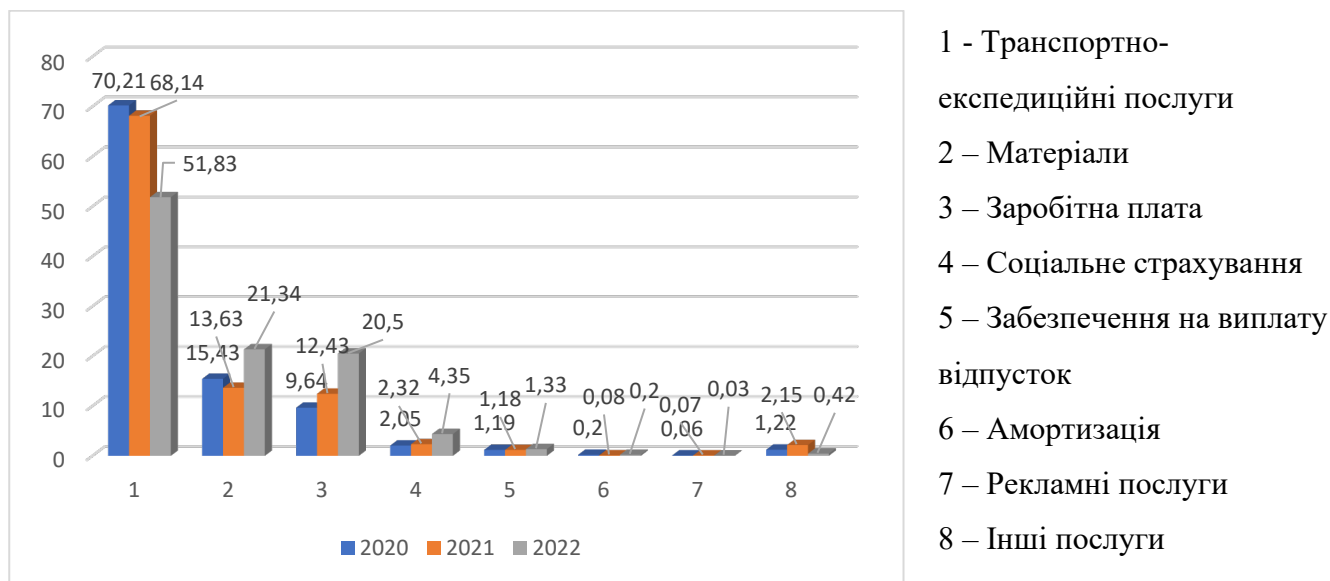


Рисунок 2. 6 – Динаміка зміни структури витрат збуту на ПрАТ «Племзавод «Літинський»

Проведемо оцінку ефективності збутової діяльності ПрАТ «Племзавод «Літинський» за показниками запропонованими Л. Балабановою і М. Шевчиком, які розглянути в пункті 1.3. Результати аналізу зведені в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз ефективності збутової діяльності ПрАТ «Племзавод «Літинський»

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	166621	181467	248210	14846	8,91	66743	36,78
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	106924	112293	170963	5369	5,02	58670	52,25
Адміністративні витрати, тис. грн	12386	12100	10802	-286	-2,31	-1298	-10,73
Витрати на збут, тис. грн	1536	246	8413	-1290	-83,98	8167	3319,9
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	45205	57513	58361	12308	27,23	848	1,47
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	40761	49388	49299	8627	21,16	-89	-0,18
Рентабельність діяльності (продаж), %	24,46	27,22	19,86	2,75	11,25	-7,35	-27,02
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	65	79	78	14	21,54	-1	-1,27
Фонд оплати праці, тис.грн.	27522	29532	30375	2010	7,30	843	2,85
Запаси середньорічні, тис. грн.	36 111	48 049	77 025	11938	33,06	28976	60,31
Кількість працівників, що займаються збутовою діяльністю, осіб	2	1	3	-1,00	-50,00	2,00	200,00
Дебіторська заборгованість за відвантажену продукцію, тис.грн	4 111	4 683	27 411	572,00	13,91	22728,00	485,33
Фонд оплати праці, тис.грн.	27522	29532	30375	2010,0	7,30	843,00	2,85
Фонд оплати праці збутового персоналу	706	379	1168	-327,0	-46,32	789,00	208,18
Коефіцієнт витрат на збут	0,01	0,002	0,05	-0,01	-80,00	0,05	2400,00
Коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів	4,6	3,8	3,2	-0,80	-17,39	-0,60	-15,79
Товарооборотність, днів	79,34	96,05	114,06	16,71	21,06	18,01	18,75
Чистий дохід в розрахунку на 1 працівника збутового відділу, тис.грн.	83310,5	181467	82736,67	98156,50	117,82	-98730,33	-54,41

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий прибуток в розрахунку на 1 працівника збутового відділу, тис.грн/ос.	20380,5	49388	16433	29007,5	142,33	-32955	-66,73
Частка збутового персоналу у персоналі підприємства, %	3	1,26	3,8	-1,74	-58,00	2,54	201,59
Рентабельність витрат на збут, %	2654	20076	586	17422	656,44	-19490	-97,08
Коефіцієнт дебіторської заборгованості за відвантажену продукцію	0,1	0,09	0,56	-0,01	-10,00	0,47	522,22

Аналіз чистого доходу (виручки) від реалізації, чистого прибутку та собівартості реалізованої продукції було описано в п. 2.1. Адміністративні витрати ПрАТ «Племзавод «Літинський» мають тенденцію до зменшення, що є позитивним для розвитку підприємства. В 2021 році адміністративні витрати скоротилися на 2,31%, а в 2022 році вони скоротилися на 10,73% порівняно з попереднім періодом. Витрати на збут в 2021 році суттєво скоротилися, а саме на 1290 тис. грн або на 83,98% порівняно з 2020 роком, що свідчить про зменшення ефективності збутової діяльності підприємства, однак в 2022 році витрати на збут суттєво збільшилися на 8167 тис. грн і склали 8413 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності за період, що досліджується має тенденцію до зростання. В 2021 році відбулося зростання на 27,23% порівняно з 2020 роком, в 2022 році прибуток від операційної діяльності зріс на 1,47% і склав 58361 тис. грн.

Збільшення витрат на збут в 2022 році порівняно з попереднім періодом прямо пов'язано зі збільшенням чистого доходу та збільшенням собівартості реалізованої продукції, однак не дивлячись на зростання витрат на збут чистий прибуток в 2022 році мав тенденцію до зменшення, що свідчить про недостатню ефективність збутової політики підприємства.

Динаміка зміни показників ефективності збутової діяльності наведена на рис. 2.6



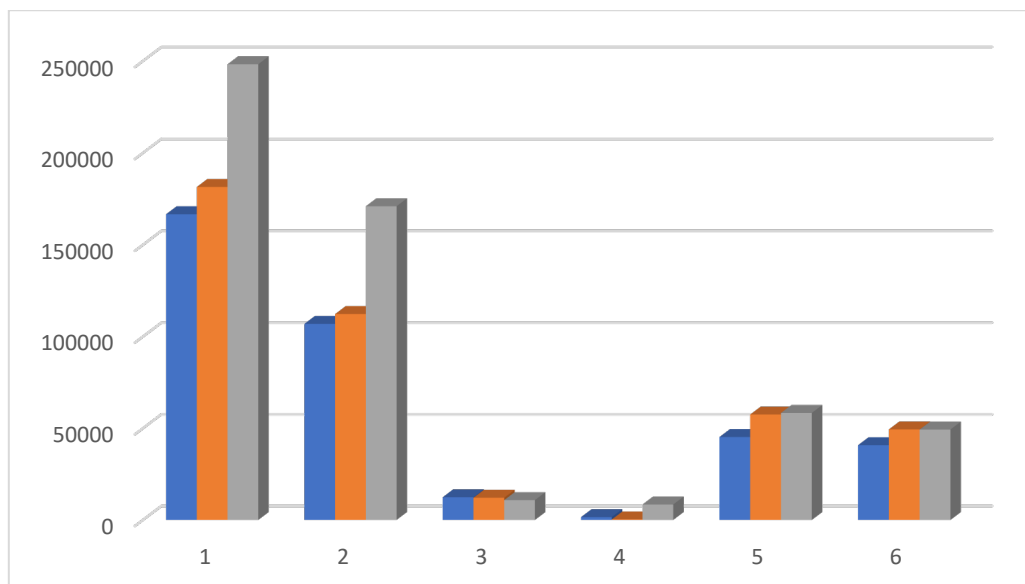


Рисунок 2.6 - Аналіз ефективності збутової діяльності ПрАТ «Племзавод «Літинський» за основними показниками

- 1 – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції,
- 2 – собівартість реалізованої продукції,
- 3 – адміністративні витрати,
- 4 – витрати на збут,
- 5 – прибуток (збиток) від операційної діяльності,
- 6 – чистий прибуток (збиток).

Після проведеного аналізу збутової діяльності у ПрАТ «Племзавод «Літинський», було визначена структура управління збутом, яка включає наступні компоненти: завдання відділу маркетингу та продажів, стратегія відділу збуту, розмір і організаційна структура відділу збуту, а також розподіл ресурсів у відділі збуту, керівництво персоналом відділу збуту та обов'язки торгового персоналу компанії (див. рисунок 2.7).

Основною метою управління збутом є досягнення планованих показників зростання та прибутковості через задоволення потреб покупців. Вища керівництво переконана в доцільності встановлення стратегічного партнерства з клієнтами, оскільки це дозволяє уникнути необхідності розробки конкурентоспроможних цінових пропозицій, які можуть знизити прибуток. Крім того, покупці можуть бути джерелом нових ідей і можливостей.



Рисунок 2.7 – Структура управління збутом

Структуру та кількість співробітників у відділі маркетингу та продажів затверджує генеральний директор підприємства, враховуючи специфіку та потреби підприємства. Це робиться на підставі рекомендацій керівника відділу збуту та після узгодження з відділом кадрів.

Основним ринком збуту ПрАТ «Племзавод «Літинський» є переробні підприємства України, які переробляють молоко та м'ясо тобто підприємство використовує непрямий метод збуту. Для покращення збутової діяльності підприємству слід звернути увагу на стимулювання збуту, на використання прямого збуту, а саме відкриття фірмових магазинів, а також на покращення інформаційного забезпечення збутової діяльності підприємства.

### 2.3 Аналіз системи менеджменту на ПрАТ «Племзавод «Літинський»

Організаційна структура ПрАТ «Племзавод «Літинський» побудована на галузевому принципі організації виробництва. Цехові (віддільні) структури управління є найбільш досконалим різновидом організаційних структур ієрархічного типу і навіть часом їх вважають чимось середнім між бюрократичними та адаптивними структурами.

На відділення покладається відповідальність за виробництво та збут певної продукції та отримання прибутку, внаслідок чого керуючий персонал верхнього ешелону компанії вивільняється для вирішення стратегічних завдань. Вищий керівний орган компанії залишає за собою право жорсткого контролю загальнокорпоративних питань стратегії розвитку, науково-дослідних розробок, фінансів, інвестицій. Отже, для цехових структур характерне поєднання централізованого стратегічного планування у верхніх ешелонах управління та децентралізованої діяльності відділень, на рівні яких здійснюється оперативне управління та відповідальні за отримання прибутку. Цеховий підхід забезпечує більш тісний зв'язок виробництва зі споживачами, суттєво прискорюючи його реакцію зміни, які у зовнішньому середовищі. Цехові структури характеризуються повною відповідальністю керівників відділень за результати діяльності очолюваних ними підрозділів. Структуризація підприємства з відділенням проводиться, зазвичай, за одним із трьох принципів: по продуктовому - з урахуванням особливостей своєї продукції чи послуг; залежно від орієнтації на конкретного споживача та по регіональному - залежно від територій, що обслуговуються.

Переваги цехових організаційних структур:

- Використання цехових структур дозволяє господарству приділяти конкретному продукту, споживачеві або географічному регіону стільки ж уваги, скільки приділяє невелика спеціалізована компанія;
- Зменшення складності управління, з якою стикаються керівники вищої ланки;
- Відділення оперативного управління від стратегічного, в результаті чого вище керівництво компанії концентрується на стратегічному плануванні та управлінні;
- Перенесення відповідальності за прибуток на рівень дивізіонів, децентралізація прийняття оперативних управлінських рішень;
- Поліпшення комунікацій;
- Розвиток широти мислення, гнучкості сприйняття та підприємливості керівників відділень.

Недоліки:

- Цехові структури управління призвели до зростання ієрархічності;
- Протиставлення цілей відділень загальним цілям розвитку господарства;
- Можливість виникнення міжвіддільних конфліктів, зокрема, у разі дефіциту централізовано розподіляються ключові ресурсів;
- Невисока координація діяльності відділень, штабні служби роз'єднані, горизонтальні зв'язки ослаблені;
- Неefективне використання ресурсів, неможливість їх використовувати повною мірою у зв'язку із закріпленням ресурсів за конкретним підрозділом;
- Збільшення витрат на утримання управлінського апарату внаслідок дублювання одних і тих же функцій та збільшення чисельності персоналу;
- Утруднення здійснення контролю зверху до низу.

З існуючої організаційної структури, формується апарат управління. Апарат управління у товаристві комплектується на загальних зборах акціонерів. Обирається директор товариства, Правління Товариства, Рада директорів. Директор товариства призначається на загальних зборах акціонерів на п'ять років. За наданням директора збори затверджують склад Правління Товариства, що складається з керівників основних підрозділів. Правління є виконавчим органом. Директор головує на засіданнях Правління. У період між зборами акціонерів Правління керує усією діяльністю товариства в межах компетенції, визначеної Статутом підприємства.

Правління проводиться за необхідності. Директор має право без доручення здійснювати всі дії від імені Товариства. Інші члени Правління діють у межах компетенції, визначених штатним розкладом чи дорученням директора. Директор організує ведення протоколів засідань Правління.

Рада Директорів має право приймати рішення з усіх питань діяльності Товариства та його внутрішніх справ, за винятком питань, що належать до виключної компетенції зборів акціонерів. Рада Директорів не має права делегувати свої повноваження іншим особам чи органам. Рада Директорів має такі повноваження та зобов'язана приймати відповідні їм рішення:

- рекомендувати акціонерам величину, умови та порядок збільшення або зменшення статутного капіталу та у письмовій формі засвідчити, що збільшення статутного капіталу дорівнює справедливій ринковій вартості відповідного вкладу до статутного капіталу Товариства;

- Затверджувати положення про Правління ПрАТ, поданого Директором;

- Приймати нормативні документи, що регулюють відносини всередині Товариства;

- приймати правила та регламент проведення засідань Ради;

- затверджувати укладання або припинення будь-яких угод, у яких однією стороною виступає Товариство, а іншою стороною будь-який акціонер, який володіє пакетом акцій, що становить не менше ніж 5% статутного капіталу, член Ради Директорів, член Правління або посадова особа Товариства;

- Надавати акціонерам рекомендації щодо створення філій, представництв, відділень або дочірніх підприємств;

- За погодженням з Директором призначати, звільняти посадових осіб Правління Товариства;

- Визначати порядок надання всіх рахунків: звітів, заяв, системи розрахунку прибутків та збитків, включаючи правила, що стосуються амортизації;

- Визначати політику та приймати рішення, що стосуються отримання та видачі позичок, позик, кредитів, гарантій;

- Надавати рекомендації про розмір виплачуваного акціонерам дивідендів;

- Затверджувати укладання угод з активами Товариства, розмір яких перевищує 5% річного обороту попереднього року у порядку, встановленому зборами акціонерів.

На ПрАТ «Племзавод «Літинський» галузевий принцип організації виробництва та управління, у якому однакові за спеціалізацією внутрішньогосподарські підрозділи, виконують роботи з виробництва одного продукту чи його частини, об'єднуються щодо одного вторинному внутрішньогосподарському підрозділі - цеху. Цехова структура управління має ряд переваг:

По-перше, вона дозволяє значно спростити організаційно-виробничу структуру господарства рахунок створення спеціалізованих цехів. Керівництво цехами здійснюють найкваліфікованіші фахівці.

По-друге, є можливість поставити оплату праці керівників галузей у залежність від результатів їхньої виробничої діяльності.

По-третє, спрощується процес внутрішньогосподарського планування, обліку, покращується контроль за ходом виробництва.

Організаційна структура ПрАТ «Племзавод «Літинський» представлена на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 – Організаційна структура ПрАТ «Племзавод «Літинський»

Директор є головою ради директорів, а начальник планово-економічної служби обіймає посаду заступника директора з виробництва. До того ж, начальник планово-

економічної служби є головним бухгалтером, маркетологом і начальником збуту, тобто на одну людину покладено дуже багато обов'язків, що, природно, позначається результаті його роботи. Недоліком існуючої структури є невисока координаційна діяльність цехів, горизонтальні зв'язки ослаблені. Існує можливість дублювання функцій управління та утруднене здійснення контролю згори до низу.

## **2.4 Висновки до другого розділу**

В аналітичному розділі розглянуто роботу ПрАТ «Племзавод «Літинський», яке займається виробництвом продукції промислового та сільськогосподарського призначення, зокрема молока та м'яса. В результаті аналізу основних економічних показників виявлено, що підприємство є прибутковим, однак в 2022 році прибуток скоротився на 89 тис. грн порівняно з 2021 роком при цьому усі інші показники мають тенденцію до зростання. За результатами основних показників балансу виявлено зростання в 2022 році порівняно з попереднім роком: власного капіталу на 22,56%, активів підприємства на 14,72%, вартості основних засобів на 79,31 %, оборотних активів на 43,29%, що є позитивним для розвитку підприємства. Проаналізувавши показники рентабельності підприємства виявлено, що ПрАТ «Племзавод «Літинський» є рентабельним, але в 2022 році є тенденція до зменшення показників рентабельності порівняно з 2021 роком, а саме рентабельність активів зменшилась на 53,84 %, рентабельність власного капіталу на 19,62 %, рентабельність основного капіталу на 44,34%, що свідчить про неефективну політику підприємства. Аналіз фінансових коефіцієнтів свідчить про фінансову стійкість і платоспроможність підприємства.

Проаналізовано стан збутової діяльності ПрАТ «Племзавод «Літинський». Основну частку в структурі витрат на збут складають витрати на транспортно-експлуатаційні послуги від 50 до 70%, витрати на матеріали від 13-21%, заробітна плата 9-20%. В 2022 році суттєво збільшилися витрати на збут порівняно з 2021 та 2020 роком.

Аналіз ефективності збутової діяльності свідчить про недостатню ефективну збутову політику підприємства. Не дивлячись, що підприємство є прибутковим і основні показники його діяльності мають тенденцію до зростання, рентабельність витрат на збут зменшилась на 97 %, чистий прибуток та чистий дохід в розрахунку на 1 працівника персоналу скоротився в 2022 році порівняно з 2021 роком.

Проаналізовано діючу організаційну структуру підприємства, яка побудована на галузевому принципі організації виробництва, зазначено переваги та недоліки діючої структури, описані основні обов'язки керівників.



### 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПрАТ «ПЛЕМЗАВОД «ЛІТИНСЬКИЙ»».

#### 3.1 Розробка та обґрунтування стратегії розвитку ПрАТ «Племзавод «Літинський»»

Для того щоб визначити сильні і слабкі сторони, а також можливості та загрози необхідно провести SWOT-аналіз підприємства та на основі отриманих результатів розробити стратегію розвитку підприємства. SWOT-аналіз допоможе підприємству визначити свої конкурентні переваги та вразливості, а також знайти можливості для подальшого розвитку та мінімізації ризиків.

SWOT-аналіз для ПрАТ «Племзавод «Літинський»», що спеціалізується на виробництві продукції промислового та сільськогосподарського призначення (молоко та м'ясо), розведенні великої рогатої худоби молочних порід, післяурожайній діяльності та обробленні насіння для відтворення наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – SWOT – аналіз ПрАТ «Племзавод «Літинський»»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока якість продукції</li> <li>2. Екологічна чистота</li> <li>3. Управлінський досвід (висококваліфікований персонал).</li> <li>4. Модернізована інфраструктура (використання сучасного обладнання)</li> <li>5. Висока репутація серед споживачів та партнерів підприємства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від погодних умов</li> <li>2. Високі витрати на утримання худоби</li> <li>3. Нестабільність цін на ринку</li> <li>4. Відсутність диверсифікації</li> <li>5. Великі витрати на операційну діяльність.</li> <li>6. Обмежений асортимент продукції</li> <li>7. Низька мотивація працівників.</li> </ol>
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту</li> <li>2. Розвиток експортного ринку.</li> <li>3. Використання екологічних трендів:</li> <li>4. Партнерство з роздрібними мережами:</li> <li>5. Розширення ринків збуту</li> <li>6. Впровадження інноваційних технологій</li> <li>7. Вдосконалення системи збуту, впровадження сучасних методів просування товару на ринок.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економічні коливання</li> <li>2. Вплив епідемій та захворювань</li> <li>3. Конкуренція з боку імпоротної продукції:</li> <li>4. Зміни в законодавстві:</li> <li>5. Поява нових конкурентів.</li> <li>6. Підвищення цін на ринку</li> <li>7. Зміни в законодавстві.</li> <li>8. Інфляція</li> <li>9. Військові дії</li> </ol>

На основі аналізу ефективності збутової діяльності в другому розділі та виявлених проблем на ПрАТ «Племзавод «Літинський»», а також результатів аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства доцільно обрати стратегію розвитку.

Основними напрямками впровадження стратегії розвитку на ПрАТ «Племзавод «Літинський»» є:

- Модернізація та ефективне використання технологій, а саме розширення використання сучасних технологій в господарюванні, включаючи моніторинг здоров'я худоби, автоматизацію процесів, та впровадження систем штучного інтелекту для оптимізації виробничих процесів.

- Диверсифікація Асортименту, а саме розширення асортименту продукції, зокрема, розвиток сектору органічного виробництва, що враховує попит споживачів на екологічно чисті продукти, розведення нових порід худоби або розробку додаткових сільськогосподарських продуктів.

- Створення стійких партнерських зв'язків, а саме розвиток довгострокових партнерських відносин з роздрібними мережами та ресторанами для забезпечення стабільного збуту продукції.

- Вивчення та адаптація до ринкових умов, яке передбачає активне вивчення ринкових тенденцій, конкуренції та змін у споживчих уподобаннях, щоб оперативно реагувати та адаптувати стратегії виробництва та збуту.

- Розробка системи ризик-менеджменту для зменшення впливу коливань цін на ринку та імпортової конкуренції. Створення резервів для фінансової стабільності та зменшення впливу загроз, пов'язаних із змінами цін на ринку чи можливими змінами в законодавстві.

- Постійне навчання та розвиток персоналу для забезпечення високої кваліфікації та використання передових методів господарювання.

- Впровадження проектів з екологічної та соціальної відповідальності, що підсилять репутацію підприємства та сприятимуть залученню нових клієнтів.

- Застосування ефективних маркетингових стратегій для подолання нестабільності цін на ринку та збільшення свідомості споживачів про продукцію підприємства.
- Систематичний моніторинг та адаптація до будь-яких змін у ветеринарних та правових стандартах.
- Відповідність міжнародним стандартам як чинник конкурентоспроможності на глобальному ринку.
- Розгляд можливостей експорту продукції для розширення ринків збуту та зменшення впливу конкуренції з імпортною продукцією.

Ця стратегія спрямована на оптимальне використання можливостей для зміцнення позицій ПрАТ «Племзавод «Літинський»» на ринку та мінімізацію впливу його слабких сторін та зовнішніх загроз.

### **3.2 Макетування організаційної структури управління підприємством**

Для покращення ефективності роботи підприємства та підвищення ефективності збутовою діяльністю підприємства пропонуємо ввести посаду маркетинголога, який буде займатися збутовою політикою підприємства та просуванням товару на ринок. Змакетована організаційна структура наведена на рис. 3.1

Ключові обов'язки маркетинголога, спрямовані на ефективне впровадження продукції на ринок та задоволення потреб клієнтів включають:

- Вивчення та аналіз ринкових тенденцій у галузі сільського господарства та розведення худоби.
- Оцінка попиту на продукцію ПрАТ «Племзавод «Літинський»» та ідентифікація цільової аудиторії.
- Розробка стратегій збуту для максимізації виручки та покращення ринкової позиції.
- Розробка та впровадження рекламних кампаній для підвищення обізнаності про продукцію підприємства.

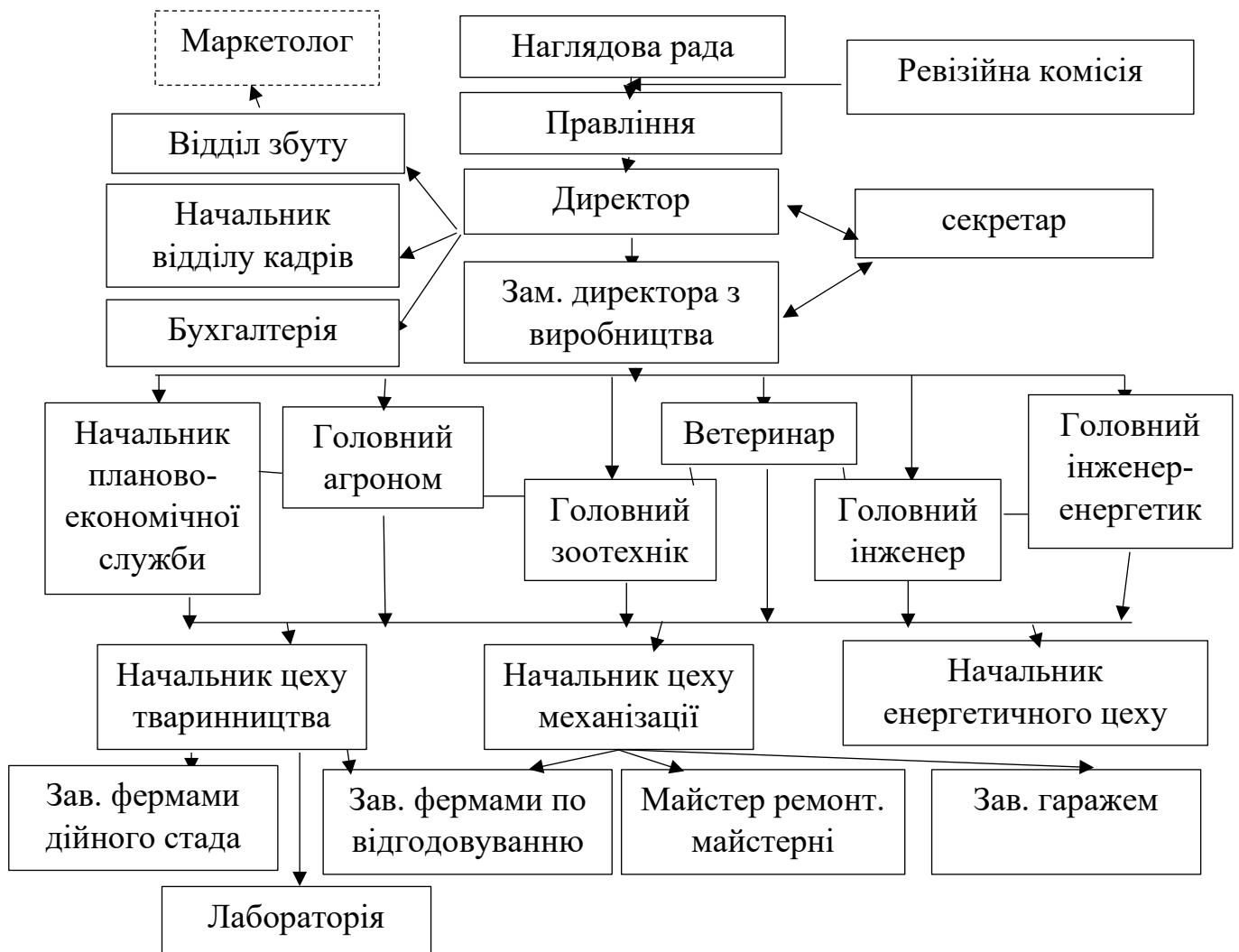


Рисунок 3.1 – Змакетована організаційна структура ПрАТ «Племзавод «Літинський»

- Управління онлайн-присутністю та соціальними медіа для підтримки маркетингових ініціатив.
- Встановлення конкурентоспроможних цін на молоко та м'ясо, враховуючи ринкові умови та витрати виробництва.
- Укладання угод з ресторанами, супермаркетами та іншими партнерами для збуту продукції.
- Аналіз діяльності конкурентів для визначення переваг та слабких місць підприємства.
- Організація участі від ПрАТ «Племзавод «Літинський»» в виставках та ярмарках для презентації продукції.

- Розвиток співпраці з іншими фермерськими господарствами для обміну досвідом та ресурсами.
- Впровадження нових продуктів на основі попиту та інноваційних рішень.
- Виділення уваги до екологічних аспектів виробництва та використання цього як конкурентної переваги.
- Надання фермерам та клієнтам інформації щодо ефективного використання продукції та технік вирощування.
- Отримання сертифікатів та відповідність стандартам якості для підвищення довіри споживачів.

Ці обов'язки спрямовані на побудову сильної брендової ідентичності ПрАТ «Племзавод «Літинський»», забезпечення стабільного збуту продукції та розвиток довгострокових відносин з клієнтами та партнерами.

### **3.3 Розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства**

Для підвищення ефективністю управління збутовою діяльністю на підприємстві пропонуємо використовувати структурно-логічну модель управління збутовою діяльністю (рис. 3.2), яка орієнтована на: формування збутової стратегії на основі визначення цілей, постановки завдань, аналізу конкурентоспроможності підприємства; проведення маркетингових досліджень, а саме збору інформації про споживчий попит, конкурентів, тенденції на ринку, визначення цільових сегментів та потенційних клієнтів; формування продукту, а саме розроблення та оптимізація продукції відповідно до вимог ринку, встановлення цін та пакування продукції; формування каналів збуту, а саме визначення оптимальних каналів розподілу продукції, укладання контрактів та угод з постачальниками та дистриб'юторами; формування політики продажу та реклами, а саме розроблення стратегії реклами та продажів, організація маркетингових кампаній та просування продукції; формування системи обслуговування клієнтів, а саме створення системи обслуговування та підтримки клієнтів, взаємодії з клієнтами, враховуючи їхні потреби та відгуки;

формування логістики, а саме оптимізації логістичних процесів постачання та доставки, контролю за складськими запасами та ланцюгом постачання; здійснення моніторингу та аналіз ефективності управління збутом на коригування стратегій на основі отриманих даних; застосування інформаційних технологій для автоматизації та оптимізації процесів управління збутом; навчання та розвиток персоналу для підвищення їхньої кваліфікації та ефективності у роботі.



Рисунок 3.2 – Структурно-логічна модель управління ефективністю збутової діяльності на підприємстві

Структурно-логічна модель враховує ключові етапи та функції управління збутовою діяльністю на підприємстві, а також взаємозв'язки між ними для досягнення оптимальних результатів.

Для підвищення ефективності управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Племзавод «Літинський»», можна розглянути наступні рекомендації, які наведені на рис. 3.3

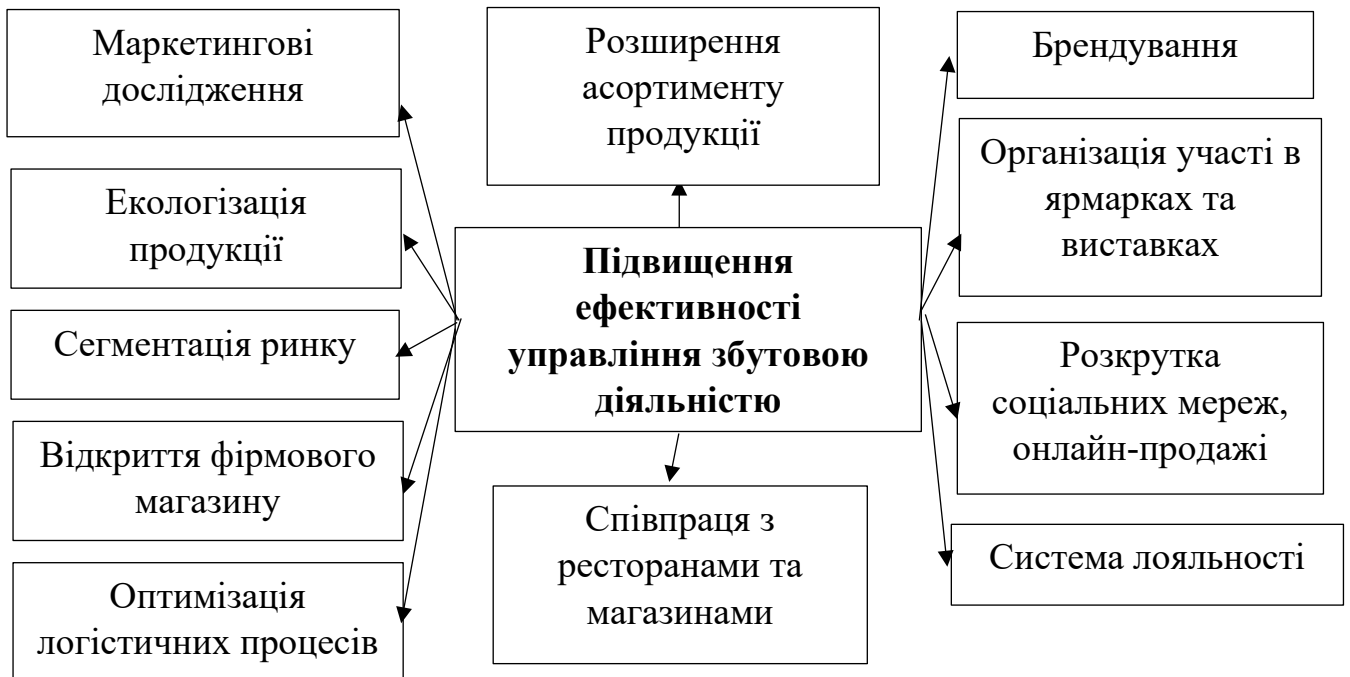


Рисунок 3.3 – Шляхи покращення ефективності управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Літинський «Племзавод»»

Розглянемо більш детально шляхи покращення ефективності управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Літинський «Племзавод»»:

1. Провести детальне маркетингове дослідження, враховуючи попит на м'ясо та молоко, установити потреби споживачів і визначити конкурентоспроможність продукції.

2. Визначити цільові сегменти ринку та адаптувати стратегії збуту для кожного з них, забезпечуючи більшу персоналізацію підходу до клієнтів.

3. Розглянути можливості розвитку онлайн-продажів, створення власного інтернет-магазину або співпрацю з електронними торговими платформами для

розширення аудиторії, розкрутка сторінок в соцмережах в Instagram та Facebook.

4. Розвивати бренд ПрАТ «Літинський «Племзавод»», створюючи унікальну брендову ідентичність, яка привертає споживачів.

5. Впровадити програму лояльності для постійних клієнтів, що дозволить стимулювати повторні покупки та підвищувати вірогідність їх задоволення.

6. Зміцнити присутність в соціальних мережах, використовуючи їх для комунікації з клієнтами, реклами та отримання відгуків.

7. Розглянути можливості для співпраці з ресторанами та супермаркетами для розширення каналів збуту.

8. Запровадити систему збору та аналізу відгуків клієнтів для постійного вдосконалення якості продукції та обслуговування.

9. Покращити логістичні процеси для забезпечення швидкої та ефективної поставки продукції.

10. Брати участь у виставках та ярмарках для презентації продукції та залучення нових клієнтів.

11. Екологізація продукції, а саме вирощування екохудоби і відповідно продаж еком'яса та екомолока.

12. Відкриття свого фірмового магазину в м. Літин з продукцією власного виробництва.

Ці рекомендації спрямовані на оптимізацію процесів управління збутом, збільшення конкурентоспроможності та підвищення задоволення клієнтів.

Пропозиції з покращення ефективності управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Літинський «Племзавод»» наведено в таблиці 3. 2.



Таблиця 3.2 – План рекомендацій з покращення результатів діяльності ПрАТ «Літинський «Племзавод»»

Найменування заходу, що пропонується та його зміст	Виконавці	Терміни виконання	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1. Розширення асортименту продукції, вирощування нових видів худоби, екопродукція	Директор з виробництва, зоотехнік	Постійно	1000 щорічно	2500	Залучення нових споживачів, збільшення прибутку
2. Співпраця з ресторанами	Відділ збуту, керівник	постійно	5 щорічно	240	
3. Розвиток бренду	Відділ збуту, керівник	Постійно	200 щорічно	250	
4. Розкрутка сторінок в соцмережах в Instagram та Facebook, онлайн-продажі, інтернет магазин	Відділ збуту, керівник	Постійно	180 щорічно	200	
5. Прийняття участі у виставках, ярмарках	Відділ збуту, керівник	Постійно	250 щорічно	300	
6. Відкриття фірмового магазину	Відділ збуту, керівник	Березень 2024	2350 щорічно	4800	
7. Введення посади маркетолога	керівник	Січень 2024	150	200	
Підсумок			4135	8490	

Розрахуємо ефективність вкладених коштів у розроблені рекомендації, які приносять ефект підприємству протягом 3-х років.

Якщо рекомендації приносять ефект протягом декількох років, то необхідно визначити теперішню вартість всіх економічних ефектів  $E_{\Phi(\text{зар})}$ , які отримає підприємство протягом всього періоду дії впроваджених рекомендацій. Для цього користуються формулою:

$$E_{\Phi(\text{зар})} = \sum_{t=1}^T \frac{E_{\Phi t}}{(1 + \alpha)^t}, \quad (3.1)$$

де  $E_{\Phi t}$  – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

$a$  – ставка дохідності, яка враховує середню депозитну ставку, темпи інфляції, рівень ризику тощо, у відносних одиницях. Для розрахунків можна брати ставку комерційних банків за кредитними операціями;

$T$  – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках;

$t$  – час від моменту впровадження певної рекомендації до моменту отримання економічного ефекту від її впровадження, який визначається на кінець кожного року, років.

Далі, розраховують:

- норму дохідності витрат на впровадження запропонованих рекомендації –  $D$ ;
- період окупності витрат –  $ПО$ .

Норма дохідності  $D$  витрат на впровадження запропонованих рекомендацій розраховується за формулою:

$$D = \sqrt[T]{\frac{E_{\text{фзаг}}}{B} + 1} - 1, \quad (3.2)$$

де  $E_{\text{ф(заг)}}$  – загальна величина теперішньої вартості всіх економічних ефектів від впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

$B$  – загальна величина витрат, на впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

$T$  – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках.

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник  $D \geq (0,2 \dots 0,33)$ .

Період окупності  $ПО$  витрат на реалізацію запропонованих рекомендацій розраховується за формулою:

$$ПО = \frac{B}{E_{\text{фзаг}}}. \quad (3.3)$$

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник ПО  $\leq (3...5)$  років.

Середня ставка комерційних банків за кредитними операціями в 2023 році близько 20 %. Загальний розрахований ефект по рокам (з урахуванням прогностичних змін його величини по роках) становитиме  $E_{\phi 1} = 8490$ ;  $E_{\phi 2} = 9000$ ;  $E_{\phi 3} = 9500$  тис. грн, визначаємо  $E_{\phi \text{заг}}$  :

$$E_{\phi \text{заг}} = \frac{8490}{(1 + 0,20)^1} + \frac{9000}{(1 + 0,20)^2} + \frac{9500}{(1 + 0,20)^3} = 12453 \text{ тис. грн}$$

Оскільки продисконтовані витрати на розробку та впровадження розроблених рекомендацій протягом трьох років складуть близько 1452 тис. грн.

Тоді,

$$Д = \sqrt[3]{\frac{12453}{4135} + 1} - 1 = 0,58,$$

що перевищує мінімально необхідний рівень показника.

ПО =  $4135 / 12453 = 0,3$ , що також задовольняє мінімальним умовам.

Отже розроблені рекомендації є економічно доцільними для впровадження на ПрАТ «Літинський «Племзавод»».

### 3.4 Моделювання результатів діяльності підприємства

Проведемо моделювання чистого прибутку ПрАТ «Літинський «Племзавод»» для одного з основного виду продукції – молочного телятка, що в загальному обсязі випущеної продукції займає 0,3 % загального обсягу виробленої продукції підприємством в 2022 році. В результаті реалізації запропонованих нами рекомендацій прогнозовано такі результати діяльності ПрАТ «Літинський «Племзавод»»:

- прогнозований обсяг продажу молочних телят N за рік – 3500 шт;
- ціна реалізації одного молочного теля Ц (без врахування ПДВ) – 15000

грн.;

- прямі витрати на вирощування 1 теля – 8000 грн.;
- непрямі витрати на вирощування 1 теля – 2000 грн;
- ставка податку на прибуток у 2023 р. – 18%.

Практичне впровадження розроблених рекомендацій проводиться за рахунок власних коштів підприємства.

Розрахуємо основні показники діяльності підприємства. Загальний обсяг продажу молочних телят складе [3]:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 15000 \cdot 3500 = 52500 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на один виріб складе:

$$\text{ПНВ} = \text{ПР}_1 + \text{ОВ}_1 = 8000 + 2000 = 10 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу молочних телят складе:

$$\text{ПНВ} = (\text{ПР}_1 + \text{ОВ}_1) \cdot \text{N} = 10 \cdot 3500 = 35000 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 28000 тис. грн., а непрямі – 7000 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = \text{ЗОП} - \text{ПНВ} = 52500 - 35000 = 17500 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 17500 \cdot \frac{18}{100} = 3150 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 17500 - 3150 = 14350 \text{ (тис. грн.)}$$

Вважатимемо, що найбільше впливають на величину чистого прибутку ПрАТ «Літинський «Племзавод»» такі показники як [3]:

- обсяг продажу продукції;
- ціна реалізації одиниці продукції;
- прямі та непрямі витрати на виробництво одиниці продукції.

Межі зміни обраних показників виберемо в діапазоні  $\pm 20\%$ .

Відповідно доцільно визначити чутливість чистого прибутку від зміни обсягу продажу молочних телят. Розрахуємо величину чистого прибутку підприємства для крайніх значень зміни обсягу продажу.

Відповідно для нижнього значення обсягу продажу:

$$N_H = 0,8 \cdot 3500 = 2800 \text{ шт загальний обсяг продажу, який складе:}$$

$$ЗОП = Ц \cdot N_H = 15000 \cdot 2800 = 42000 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$ПР + ОВ = 8000 \cdot 2800 + 2000 \cdot 2800 = 28000 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 22400 тис. грн., а непрямі – 5600 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 42000 - 28000 = 14000 \text{ тис. грн}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 14000 \cdot \frac{18}{100} = 2520 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПО - ПП = 14000 - 2520 = 11480 \text{ (тис. грн)}$$

Для верхнього значення обсягу продажу  $N_B = 1,2 \cdot 3500 = 4200$  шт, отримаємо загальний обсяг продажу товарів:

$$ЗОП = Ц \cdot N_B = 15000 \cdot 4200 = 63000 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$ПР + ОВ = 8000 \cdot 4200 + 2000 \cdot 4200 = 42000 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 33600 тис. грн., а непрямі – 8400 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 63000 - 42000 = 21000 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 21000 \cdot \frac{18}{100} = 3780 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПО - ПП = 21000 - 3780 = 17220 \text{ (тис. грн.)}$$

Можна зробити певний висновок: при зміні обсягу реалізації молочного теля (в межах  $\pm 20$  %) чистий прибуток ПрАТ «Літинський «Племзавод»» коливатиметься в

межах від 11480 до 17220 тис грн. Відповідно на рис. 3.4 відображено результати проведеного моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни обсягу продажів молочного теля.

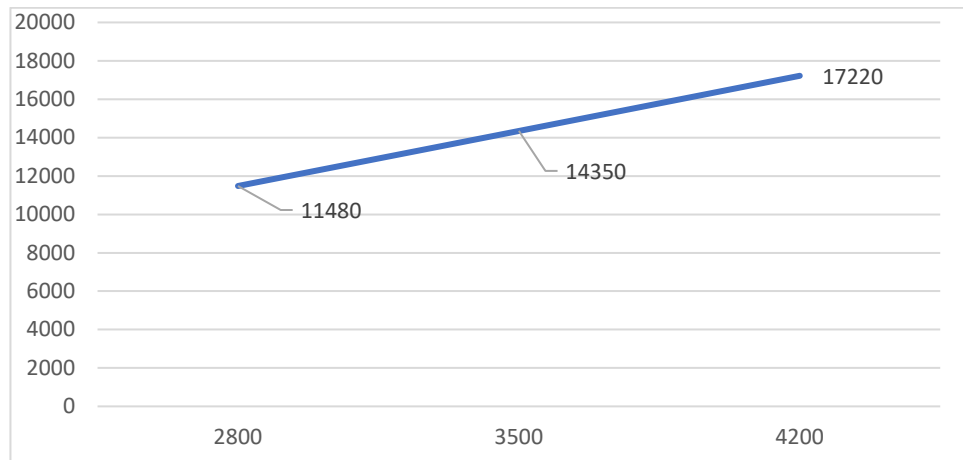


Рисунок 3.4 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ «Літинський «Племзавод»» залежно від зміни обсягу продажу

На наступному кроці моделювання доцільно визначити чутливість чистого прибутку досліджуваного прибутку залежно від зміни ціни продукції. Відповідно нами проведено розрахунки величини чистого прибутку для крайніх значень ціни реалізації молочного теля.

Для нижнього значення ціни реалізації молочного теля:

$$C_{\text{н}} = 15000 \cdot 0,8 = 12000 \text{ грн}$$

Загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = C_{\text{н}} \cdot N = 12000 \cdot 3500 = 42000 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 42000 - (35000) = 7000 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 7000 \cdot \frac{18}{100} = 1260 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПО - ПП = 7000 - 1260 = 5740 \text{ (тис. грн)}$$

Для верхнього значення ціни реалізації шоколадок:

$$C_{\text{в}} = 15000 \cdot 1,2 = 18000 \text{ грн}$$

Загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = Ц_{\text{в}} \cdot N = 18000 \cdot 3500 = 63000 \text{ (тис. грн)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 63000 - (35000) = 28000 \text{ (тис. грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 28000 \cdot \frac{18}{100} = 5040 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПО - ПП = 28000 - 5040 = 22960 \text{ (тис. грн)}$$

Відповідно чистий прибуток підприємства буде коливатись в межах від 5740 тис. грн до прибутку в розмірі 22960 тис. грн (при базовому рівні 14350 тис. грн). На рис. 3.5 відображено результати проведеного моделювання чутливості чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни ціни реалізації одиниці молочного теля.

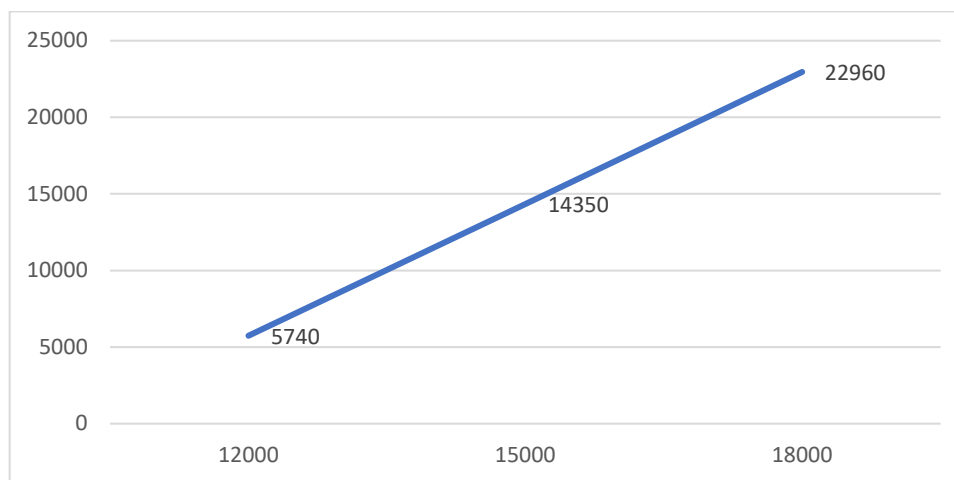


Рисунок 3.5 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку

ПрАТ «Літинський «Племзавод»» залежно від зміни ціни на одиницю продукції

Наступним кроком є визначення чутливості чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни прямих витрат на виробництво продукції. Відповідно проведемо розрахунки величини чистого прибутку саме для крайніх значень зміни прямих витрат.

Для нижнього значення рівня прямих витрат:

$$ПР_{\text{н}} = 8000 \cdot 0,8 = 6400 \text{ грн}$$

Загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП=Ц \cdot N=15000 \cdot 3500= 52500 \text{ (тис. грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу продукції складе:

$$ПР_{\text{н}}+ОВ=6400 \cdot 3500+2000 \cdot 3500 =29400 \text{ (тис. грн)}$$

З них прямі витрати складають 22400 тис грн, а непрямі – 7000 тис грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=52500-29400=23100 \text{ (тис. грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100}=23100 \cdot \frac{18}{100}=4158 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=23100 -4158=18942 \text{ (тис. грн)}$$

Для верхнього значення рівня прямих витрат  $ПР_{\text{в}} = 8000 * 1,2 = 9600$  грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП=Ц \cdot N=9600 \cdot 3500= 33600 \text{ (тис. грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу продукції складе:

$$ПР_{\text{н}}+ОВ=9600 \cdot 3500+7000 =40600 \text{ (тис грн)}$$

З них прямі витрати складають 33600 тис грн, а непрямі – 7000 тис грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=52500-40600=11900 \text{ (тис грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100}=11900 \cdot \frac{18}{100}=2142 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=11950 -2142=9808 \text{ (тис. грн)}$$

В результаті проведених розрахунків ми прийшли до висновків, що при зміні



прямих витрат на вирощування молочного теля в межах  $\pm 20\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатись в межах від 19516 тис. грн до 9808 тис. грн (при базовому рівні 8000 тис. грн). Моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ «Літинський «Племзавод»» залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці товару зображено на рис. 3.6.

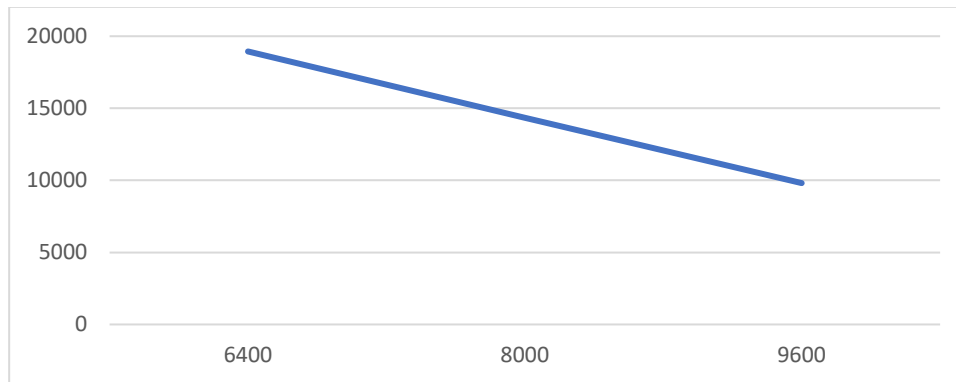


Рисунок 3.6 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ «Літинський «Племзавод»» залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці продукції

Проаналізуємо чутливість чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни непрямих витрат на вирощування молочного теля. Розрахуємо величину чистого прибутку для крайніх значень непрямих витрат.

Для нижнього значення рівня непрямих витрат:

$$OB_{\text{н}} = 2000 \cdot 0,8 = 1600 \text{ грн.}$$

Загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = Ц \cdot N = 15000 \cdot 3500 = 52500 \text{ (тис. грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$ПР + OB_{\text{н}} = 8000 \cdot 3500 + 1600 \cdot 3500 = 33600 \text{ (тис грн)}$$

З них прямі витрати складають 28000 тис грн, а непрямі – 5600 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 52500 - 33600 = 18900 \text{ (тис. грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 18900 \cdot \frac{18}{100} = 3402 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 18900 - 3402 = 15498 \text{ (тис. грн)}$$

Для верхнього значення рівня непрямих витрат  $\text{ОВ}_B = 2000 * 1,2 = 2400$  грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 15000 \cdot 3500 = 52500 \text{ (тис. грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$\text{ПР} + \text{ОВ}_B = 8000 * 3500 + 2400 * 3500 = 36750 \text{ (тис. грн)}$$

З них прямі витрати складають 28000 тис. грн, а непрямі – 8400 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 52500 - 36750 = 15750 \text{ (тис. грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 15750 \cdot \frac{18}{100} = 2835 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 15750 - 2835 = 12915 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, можна зробити висновок, що при зміні непрямих витрат на виробництво одиниці товару в межах  $\pm 20\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатись в межах від 15498 тис. грн до 12915 тис. грн. (при базовому рівні 14350 тис. грн). Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни непрямих витрат на виробництво одиниці товару зображено на рис. 3.7.

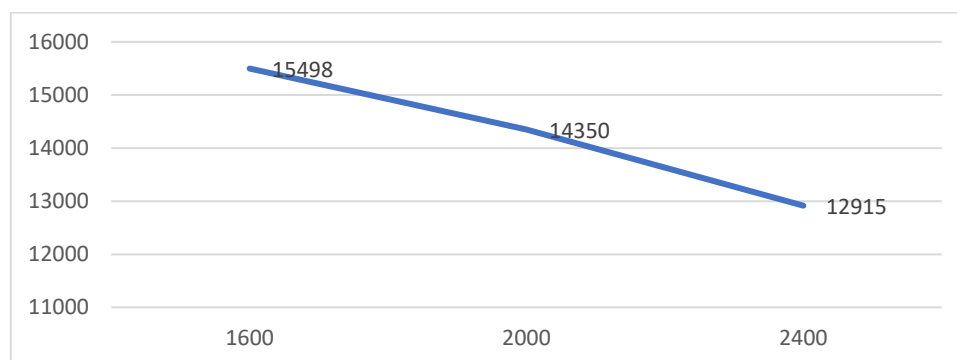


Рисунок 3.7 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ ПрАТ «Літинський «Племзавод»» залежно від зміни непрямих витрат на виробництво одиниці продукції

### 3.5 Висновки до третього розділу

В результаті здійснення SWOT - аналізу ПрАТ ПрАТ «Літинський «Племзавод»» виявлено сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози на основі яких було обрано стратегію зростання, яка спрямована на ефективний розвиток підприємства та покращення збутової політики підприємства.

Здійснено макетування організаційної структури управління. Суттєвих змін в організаційній структурі не було запропоновано але було запропоновано ввести посаду маркетолога, який би займався вивченням сегменту ринку, формуванням позитивного іміджу підприємства, просуванням товару на ринок.

Для покращення ефективністю управління збутовою діяльністю було розроблено структурно-логічну модель, використання якої покращить збутову діяльність на підприємстві та збільшить прибутки. Також було запропоновано розширити асортимент продукції, вирощувати нові види худоби, виготовляти екопродукцію, налагодити співпрацю з ресторанами, розвивати свій бренд, відкрити фірмовий магазин, просувати свій товар через онлайн магазин та соцмережі, постійно приймати участь у виставках та ярмарках. Витрати на реалізацію запропонованих заходів складуть 4135 тис. грн. прогнозований економічний ефект 12453 тис. грн.

Проведене моделювання результатів діяльності підприємства також підтвердило доцільність та ефективність здійснення розроблених рекомендацій.

## ВИСНОВКИ

В теоретичній частині розкрито сутність управління збутовою діяльністю на підприємстві. Розглянуто різні підходи науковців до трактування поняття управління збутовою діяльністю та на їх основі сформульоване власне трактування, яке розкриває управління збутовою діяльністю як складний процес, який включає в себе планування обсягів продажу товарів з урахуванням очікуваного прибутку; пошук та вибір оптимальних постачальників або покупців; проведення торгів, включаючи встановлення цін відповідно до якості товару та попиту на нього; виявлення та активне використання чинників, що можуть сприяти збільшенню обсягів продажів та прибутку від реалізації продукції.

Розглянуто основні функції управління збутовою діяльністю. Наведено алгоритм управління збутовою діяльністю. Розглянуто місце процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. Висвітлено принципи управління збутовою діяльністю та розкрито їх сутність.

Наведені види каналів збуту та розкрито їх сутність та основні методи збуту в рамках існуючих каналів розподілу. Розглянуто класифікацію видів збуту по організації системи збуту та по числу посередників. Розкрито переваги та недоліки прямого та непрямого методів збуту. Наведено основні складові створення ефективної збутової політики підприємств. Наведено комплекс різних показників за якими можна оцінити ефективність збутової діяльності підприємства.

В аналітичній частині досліджено роботу ПрАТ «Племзавод «Літинський», яке займається виробництвом продукції промислового та сільськогосподарського призначення, зокрема молока та м'яса. В результаті аналізу основних економічних показників підприємства за 2020-2022 роки виявлено, що воно є прибутковим і активно розвивається про що свідчить зростання чистого доходу від реалізації в 2022 році на 36,78%, зростання собівартості на 52,25% порівняно з 2021 роком, однак чистий прибуток в 2022 році зменшився на 89 тис. грн (0,18%) порівняно з попереднім періодом. Позитивним в розвитку підприємства є постійне збільшення власного капіталу в 2021 році на 31,25%, в 2022 році на 22,56 % порівняно з попереднім

періодом. Також постійно зростають активи підприємства в 2021 році на 26,51%, а в 2022 році на 14,72%, власний капітал в 2022 році зріс на 22,56%, а в 2021 році на 31,25% порівняно з попереднім періодом. Негативним є зростання поточних зобов'язань в 2021 році на 22,58%, в 2022 році на 7,75% порівняно з попереднім періодом. Аналіз показників рентабельності свідчить про рентабельність підприємства але в 2022 році вони мають тенденцію до скорочення, рентабельність активів зменшилась на 53,94%, рентабельність власного капіталу на 19,62%, рентабельність основного капіталу на 44,34% порівняно з 2021 роком, що свідчить про необхідність вдосконалення системи менеджменту на підприємстві. Аналіз фінансових коефіцієнтів ПрАТ «Літинський «Племзавод»» свідчить про ліквідність і платоспроможність підприємства.

Аналіз ефективності збутової діяльності ПрАТ «Племзавод «Літинський» свідчить про те що збутова політика підприємства здійснюється на належному рівні але потребує подальшого вдосконалення.

На ПрАТ «Племзавод «Літинський» діє бюрократична цехова організаційна структура, яка є оптимальною для вирішення завдань, які стоять перед підприємством. На ПрАТ «Племзавод «Літинський» галузевий принцип організації виробництва та управління, у якому однакові за спеціалізацією внутрішньогосподарські підрозділи, виконують роботи з виробництва одного продукту чи його частини.

В результаті проведеного SWOT-аналіз для ПрАТ «Племзавод «Літинський»» виявлено його сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози. На основі результатів SWOT-аналіз було обрано стратегію розвитку, яка передбачає модернізація та ефективне використання технологій, розширення асортименту, створення стійких партнерських зв'язків, вивчення та адаптація до ринкових умов, розробка системи ризик-менеджменту для зменшення впливу коливань цін на ринку, постійне навчання та розвиток персоналу, впровадження проєктів з екологічної продукції, застосування ефективних збутових стратегій тощо.

Для покращення збутової діяльності ПрАТ «Літинський «Племзавод»» було змакетовано організаційну структуру підприємства шляхом введення посади маркетолога, який буде займатися покращенням збутової політики підприємства.

Для підвищення ефективністю управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Літинський «Племзавод»» запропоновано використовувати структурно-логічну модель управління збутовою діяльністю, яка включає: формування збутової стратегії; проведення маркетингових досліджень; формування каналів збуту; формування політики продажу та реклами; формування системи обслуговування клієнтів; формування логістики; здійснення моніторингу та аналіз ефективності управління збутом на коригування стратегій на основі отриманих даних.

Шляхи покращення ефективності управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Літинський «Племзавод»» полягають в проведенні маркетингових досліджень, розширенні асортименту продукції шляхом вирощування нових видів худоби і екопродукції, прийняття участі у ярмарках та виставках, розкритті соцмереж і організація онлайн-продаж, відкриття фірмового магазину, організація співпраці з ресторанами. Витрати на запропоновані заходи складуть 4135 тис. грн, очікуваний грошовий ефект прогнозується 12453 тис. грн.

Здійснено моделювання результатів діяльності ПрАТ «Літинський «Племзавод»».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ратушняк О. Г., Сімончук С. В. Управління ефективністю збутової діяльності на підприємстві. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи. Вінниця. ВНТУ. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/schedConf/presentations>
2. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. Режим доступу : [<https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>]. (Дата звернення 18 вересня 2021 р). Назва з екрана.
3. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.
4. Мінаєва А. О., Долгальова О. В. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Дон НАБА*. 2019 (16). №2. С. 99-105.
5. Шпик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. №4(37). С. 88-95.
6. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 240 с.
7. Белінський, П.І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
8. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посібн. Київ : КНЕУ-Видавництво, 2002. 272 с.
9. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Львів, 2005. 202 с.
10. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52-59.

11. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. канд. ек. наук: 08.00.09. Київ, 2007, 17 с.
12. Peter Drucker, Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century. Pages 161-195. URL: <https://academic.udayton.edu/lawrenceulrich/leaderarticles/drucker%20managing%20oneself.pdf>
13. Porter, M. E. On Competition. Updated and Expanded Ed. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008.
14. Philip Kotler, Gary M. Armstrong, Lloyd C. Harris, Hongwei He (College teacher) Principles of Marketing. Pearson UK, 2019, P. 689
15. Sharifah Zannierah Syed Marzuki Wan Kalthom Yahya Marketing Myopia: An Interesting Fact to Marketers. URL: <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/35165/1/35165.PDF>
16. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783>.
17. Терент'єва Н. В., Череп, О. Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*, 2018. Т. 28. № 1. С. 318–324.
18. Матвієць О.В., Кошевська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern economics*. 2018. № 3. С.116- 121.
19. Мартин О. М. Управління збутовою діяльністю підприємства в ринкових умовах. Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 19 травня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 1057-1060.
20. Безугла Л.С., Рибак І.О. Формування збутової політики аграрного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 65-69/
21. Височин І. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Економіка та безпека бізнесу в ХХІ столітті* : тези доп. I Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 24–25 трав. 2023 р.) / відп. ред. О. І. Мінняло. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 21-23. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/d36b0d28766520f52a0854e3ca74c355.pdf#page=21>



22. Камілова С. Р., Яцун Ю. Ю. Управління збутовою діяльністю. URL: [file:///C:/Users/%D0%9B%D0%B5%D0%BD%D0%B0/Downloads/337-1305-1-PB%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/%D0%9B%D0%B5%D0%BD%D0%B0/Downloads/337-1305-1-PB%20(5).pdf) (дата звернення: 14.09.2023).
23. Земляний Д. В. Формування збутової політики підприємства та шляхи її вдосконалення : магістр. дипломна робота : 075 Маркетинг / Земляний Дмитро Віталійович ; наук. керівник Крючко Леся Станіславівна ; Дніпровський держ. аграр.-екон. ун-т, Ф-т менеджменту і маркетингу, Каф. маркетингу. – Дніпро, 2022. – 78 с. – Режим доступу : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/7151>
24. Винокурова А. С. Теоретичні аспекти формування збутової політики підприємства. «Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку» URL: [http://www.confcontact.com/eim2021/4\\_Vinokurova.pdf](http://www.confcontact.com/eim2021/4_Vinokurova.pdf) (дата звернення: 20.09.2023)
25. Гречко А. В., Нечипорук І. В. Методичні підходи до формування і оцінки збутової політики на сільськогосподарських підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. №20. С. 112– 115.
26. Маркетинг: Підручник / За ред. Руделіуса В., Азарян О.М., Виноградова О.А. та ін. Київ: Навч.-метод. центр "Консорц. із удосконал. менеджм.-освіти в Україні", 2015. 422 с.
27. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: Підручник. 2012. 244 с.
28. Павленко А. В., Войчак А. В. Маркетинг: Підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 246 с
29. Маркетинг: Підручник. За ред. Руделіуса В., Азарян О.М., Виноградова О.А. та ін. Київ: Навч.-метод. центр "Консорц. із удосконал. менеджм.-освіти в Україні", 2015. 422 с.
30. Костакова Л. Д. Основи збутової діяльності підприємства. *Вісник ДонНУЕТ*. 2018. № 1 (68). С. 30-38
31. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами*. 2014. № 3. С. 102-107.

32. Гнилянська Л. Й. Організація збутової діяльності підприємства. 2014.  
URL: <http://ena.lp.edu.ua>
33. Лагоцька Н. З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. №5. С. 302-305.
34. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11 (2018). С. 116-121.
35. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 4 (37). С. 88-95.
36. Ямкова О. М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємства. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52-59.
37. Огерчук Ю. В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2003. № 484. С. 335-341.
38. Белоусова О.С., Клименко О.Л., Лещина К.В. Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2011. Вип. 4. С. 78–81.
39. Яшева Г. А. Маркетингові технології підвищення ефективності продажів в легкій промисловості. *Маркетинг*. 2012. № 5. 62 с.
40. Гречко А. В., Нечипорук І. В. Методичні підходи до формування і оцінки збутової політики на сільськогосподарських підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2017. №20. С. 112– 115.
41. Бутенко Н.В. Основи маркетингу: навчальний посібник. К.: Видавничо поліграфічний центр «Київський університет», 2004. 140 с.
42. Музичка Є.О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств. *Економічний часопис-XXI*. 2013. №11 12(2). С.64 – 67.
43. Шевчик М. Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства. *Науковий вісник нац. університету біоресурсів і природокористування України* . 10/11/2011. N154 част.2: Економіка, аграрний менеджмент та бізнес. С. 324-332.

44. Гречко А. В., Нечипорук І. В. Методичні підходи до формування і оцінки збутової політики на сільськогосподарських підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2017. №20. С. 112– 115.
45. Россоха В. В. Управління збутовою діяльністю аграрних підприємств у транзакційному вимірі. *Економіка АПК*. 2017. №4. С.67-77.
46. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. ... канд. ек. наук: 08.00.09. Київ, 2007. 17 с.
47. Макалюк І. В., Ліндаєв Д. В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Випуск 23. С. 140-148.
48. Спільник І. В., Загорродна О. М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2020. Том. 24. № 2. С. 130-140.
49. Спільник І. В., Загородна О. М. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. Вип. 17. С. 106-120.
50. Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємства : дис. канд. екон. наук : 08.06.01. Львів, 2005. 202 с.

Додаток А  
(обов'язковий)  
**ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ НАВЧАЛЬНОЇ  
(КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ) РОБОТИ**

Назва роботи: «Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Племзавод «Літинський»»

**Магістерська кваліфікаційна робота**

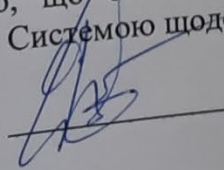
Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота  
Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
Науковий керівник: к.т.н., доц. Ратушняк О. Г.

Показники звіту подібності

Plagiat.pl (Strike Plagiarism)		Unicheck	
КП1		Оригінальність	87 %
КП2			
Тривога/Білі знаки		Схожість	13 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.
- Заявляю, що ознайомлений (-на) з повним звітом подібності, який був згенерований Системою щодо роботи (додається).

Автор 

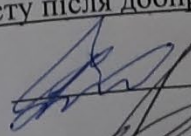
Сімончук С. В.

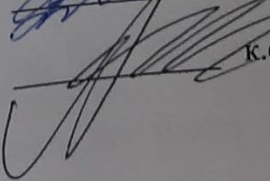
Опис прийнятого рішення

Робота допускається до захисту після доопрацювання

Особа, відповідальна за перевірку

Експерт, зав. каф. ЕПВМ

 к.е.н., доц. Нікіфорова Л. О.

 к.е.н., проф. Лесько О.І.

Додаток Б Технічне завдання  
(обов'язковий)  
Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

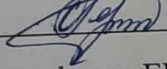
ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., професор  
Лесько О.Й.

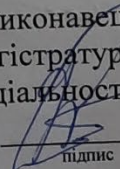
“ 16 ” 10 2023 року

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ  
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА ТЕМУ:**

**«Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю приватного  
акціонерного товариства «Племзавод «Літинський»»**

08-71.МКР.215.00.000 ТЗ

Керівник  підпис  
к.т.н., доцент кафедри ЕПВМ  
Ратушняк О. Г..  
" 16 " 10 2023 р.

Виконавець: студент 2 курсу  
магістратури групи МПОУ-22 м  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
 підпис  
Сімончук С. В.  
" 16 " 10 2023 р.

Вінниця ВНТУ 2023

### 1. Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ №247 по ВНТУ від «18» 09.2023р. та індивідуальне завдання на виконання магістерської кваліфікаційної роботи, затверджене протоколом №4 засідання кафедри ЕПВМ від 03.10.2023р.

### 2. Мета та призначення роботи

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і методологічних аспектів збутової діяльності підприємства та розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління збутовою діяльністю на підприємстві.

Для вирішення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність управління збутовою діяльністю підприємства;
- розглянути збутову політику підприємства та її значення для успіху підприємства;
- дослідити методи оцінки збутової діяльності підприємства;
- навести характеристику підприємства та проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності ПрАТ «Племзавод «Літинський» за 2020-2022 роки;
- проаналізувати ефективність управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Племзавод «Літинський»;
- дослідити систему управління ПрАТ «Літинський «Племзавод»»;
- обґрунтувати вибір базової стратегії розвитку ПрАТ «Літинський «Племзавод»»;
- удосконалити існуючу організаційну структуру управління підприємством;
- розробити рекомендації з покращення ефективності управління збутовою діяльністю на підприємстві;
- провести моделювання отриманих результатів.

### 3. Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ПрАТ «Племзавод «Літинський» за 2020–2023 рр.; статистичні дані, методичні вказівки, підручники, посібники, наукові статті тощо.

### 4. Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

### 5. Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: жовтень 2023р.
2. Теоретичне дослідження – вивчення теоретичних засад ефективності управління збутовою діяльністю на підприємстві: жовтень 2023 р.
3. Аналітична частина дослідження - аналіз ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Літинський «Племзавод»»: листопад 2023 р.
4. Розробка рекомендацій та пропозицій щодо покращення ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Літинський «Племзавод»»: листопад 2023 р.

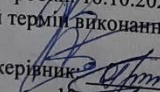
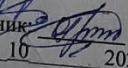
### 6. Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління ефективністю збутовою діяльністю підприємства.

### 7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. В. Лесько. Вид. 3-є, переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.

### 8. Порядок приймання роботи

Засідання екзаменаційної комісії в грудень 2023 р.  
 Попередній захист, захист перед ЕК – грудень 2023 р.  
 Початок розробки: 16.10.2023 р.  
 Граничний термін виконання: 01.12.2023 р.  
 Розробив:  Сімончук С. В.  
 Науковий керівник:  Ратушняк О. Г.  
 “ 16 ” 10 2023 року

**ДОДАТОК В**  
**(довідниковий)**

**Фінансова звітність підприємства**

<b>Підприємство</b>	Приватне акціонерне товариство "Племзавод "Літинський"	<b>за ЄДРПОУ</b>	00846180
<b>Територія</b>		<b>за КАТОТТГ</b>	UA0502013001 0017278
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Акціонерне товариство	<b>за КОПФГ</b>	230
<b>Вид економічної діяльності</b>	Розведення великої рогатої худоби молочних порід	<b>за КВЕД</b>	01.41
<b>Середня кількість працівників: 78</b>			

**Адреса, телефон:** 22343 село Громадське, вулиця Центральна 1, (04347)34130

**Одиниця виміру:** тис.грн. без десяткового знака

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

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2022 р.  
Форма №1

			1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	438	144
первісна вартість	1001	534	600
накопичена амортизація	1002	( 96 )	( 456 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	123 727	20 392
Основні засоби	1010	137 804	247 096
первісна вартість	1011	181 107	301 110
знос	1012	( 43 303 )	( 54 014 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	41 006	47 819
первісна вартість	1021	41 006	47 819
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Узалежені кошти в Централізованих страхових резервних фондах	1095	302 975	315 451
Інші необоротні активи	1090	0	0

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	48 049	77 025
Виробничі запаси	1101	12 249	11 118
Незавершене виробництво	1102	13 370	14 335
Готова продукція	1103	22 430	36 188
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	37 080	45 316
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 683	27 411
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	8 009	7
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 021	3 777
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 646	2 568
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	39	48
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	4 895	4 943
Усього за розділом II	1195	112 422	161 095
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	415 397	476 546

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 157	1 157
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1 287	1 287
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	174	174
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	192 969	237 093
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	195 587	239 711
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0



Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	4 027	30 498
розрахунками з бюджетом	1620	295	1 162
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	375	185
розрахунками з оплати праці	1630	1 347	1 439
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	2
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	1 666	1 949
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	212 100	201 600
Усього за розділом III	1695	219 810	236 835
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	415 397	476 546

Керівник Олексюк О.П.

Головний бухгалтер Околюк С.В.

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

за 2022 рік  
Форма №2

I. Фінансові результати

			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	248 210	181 467
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 170 963 )	( 112 293 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	77 247	69 174
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	4 569	10 011
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 10 802 )	( 12 100 )
Витрати на збут	2150	( 8 413 )	( 246 )
Інші операційні витрати	2180	( 4 240 )	( 9 326 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	58 361	57 513
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	156	236
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 9 218 )	( 8 361 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 0 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	49 299	49 388
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	49 299	49 388
збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	49 299	49 388

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	132 334	98 796
Витрати на оплату праці	2505	30 375	29 532
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 972	5 702
Амортизація	2515	12 068	8 587
Інші операційні витрати	2520	47 285	34 137
Разом	2550	228 034	176 754

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	4 628 000	4 628 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	4 628 000	4 628 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	10,652330	10,671560
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	10,652330	10,671560
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Олексюк О.П.

Головний бухгалтер Околюдько С.В.