МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«Допущено до захисту»

«____» _____2023 р.

Завідувач кафедри, д.е.н., професор

_____ І.М. НОВАК

Кваліфікаційна (дипломна) робота бакалавра

«УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ЗВЕНИГОРОДСЬКИЙ СИРОРОБНИЙ КОМБІНАТ» ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка IV курсу, 41-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
ГОНЧАРУК Олена Олегівна
Керівник: к.е.н., доцент
ХАЛАХУР Юлія Леонідівна

Умань – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП……

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА…….....

1.1. Економічна сутність збутової діяльності підприємства…….

1.2. Підходи до оцінки ефективності збутової діяльності молокопереробних підприємств…….

РОЗДІЛ 2 ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЗВЕНИГОРОДСЬКИЙ СИРОРОБНИЙ КОМБІНАТ»……

2.1. Характеристика діяльності ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»…….

2.2. Діагностика ефективності збутової діяльності підприємства….

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ЗВЕНИГОРОДСЬКИЙ СИРОРОБНИЙ КОМБІНАТ»……

3.1. Заходи стимулювання збуту продукції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»…….

3.2. Удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства……..

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ……

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....

ДОДАТКИ.....

ВСТУП

Успішність в діяльності будь-якого підприємства в умовах конкурентного середовища значною мірою залежить від чітко організованої та обґрунтованої системи управління збутом продукції. Метою збутової діяльності суб'єктів господарювання є забезпечення постачання продукції в той час, і саме у те місце, в потрібній кількості і потрібної якості для споживача. При цьому досягнення виробничих цілей відбувається через оцінку та задоволення вимог споживачів.

Збут продукції є одним із найважливіших елементів маркетингової діяльності підприємства, тому що саме на цьому етапі виготовлена продукція потрапляє на ринок і реалізується, а підприємець одержує прибутки і відшкодовує витрачений капітал. І лише реалізувавши товар і одержавши прибуток, підприємство досягає кінцевої цілі. А тому досягнення такої мети є можливим лише за умови одночасного збільшення виробничих потужностей та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Дослідженнями проблеми управління збутом займалися такі науковці: Абрамович І.А., Балабанова Л.В., Барила Л.Я., Гарматюк О.В., Гамалій В.Ф., Іваночко Н.В., Ключник А.В., Матвієць О.В. та інші.

Метою написання кваліфікаційної (дипломної) роботи бакалавра є обґрунтування теоретико-методичних засад управління збутовою діяльністю і практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Завданнями кваліфікаційної (дипломної) роботи бакалавра є:

– дослідити економічну сутність збутової діяльності підприємства;

– вивчити підходи до оцінки ефективності збутової діяльності молокопереробних підприємств;

– проаналізувати господарську діяльність ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»;

– оцінити збутову діяльність підприємства;

– надати рекомендації щодо стимулювання збуту продукції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»;

– запропонувати заходи удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства.

Об’єкт дослідження – процес управління збутовою діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – збутова діяльність підприємства.

База дослідження – ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат».

Інформаційною базою досліджень є публікації в наукових періодичних виданнях, електронні Інтернет-ресурси, фінансово-економічна звітність ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат».

У процесі написання кваліфікаційної (дипломної) роботи бакалавра було використано такі **методи досліджень:** графічний, табличний, порівняння, SWOT – аналіз, розрахунковий.

Практична значущість для підприємства полягає у використанні в діяльності ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», а також інших суб’єктів господарювання рекомендацій щодо стимулювання збуту продукції та заходів удосконалення управління збутовою діяльністю.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність збутової діяльності підприємства

В умовах суттєвого загострення конкуренції на ринках збуту, зростання витрат, пов'язаних з реалізацією та просуванням продукції, а також підвищення вимог споживачів до якості обслуговування, для українських товаровиробників управління збутовою діяльністю є одним серед найважливіших завдань, від ефективності вирішення якого безпосередньо залежить результат діяльності підприємства в цілому.

Важливість збутової діяльності як необхідної складової підприємства, зумовлена її вагомістю [15]:

– у збутовій сфері остаточно визначається кінцевий результат усіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток господарської діяльності та отримання максимального прибутку;

– адаптуючи збутову діяльність до попиту покупців, створюючи їм максимальні вигідні умови до, під час і після придбання продукції підприємець має значно більше шансів отримати перемогу на ринку в конкурентній боротьбі;

– вважається, що збутова діяльність продовжує виробничий процес, беручи на себе доробку товару та його підготовку до реалізації;

– в процесі продажу ефективніше виявляються та вивчаються потреби кінцевих споживачів.

Поняття «збутова діяльність» вперше було сформульовано Гарвардською школою бізнесу в 1958 році у такому трактуванні: «Збутова діяльність існує з метою задоволення споживчих вимог», тобто мова йде про координацію інтересів суб'єктів господарювання і ринкових вимог [7, с. 52].

Порівняння підходів авторів до тлумачення поняття «збутова діяльність»

наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Дослідження підходів до визначення поняття «збутова діяльність»

Автор, джерело	Визначення
Абрамович І. [1, с. 25]	«Комерційні зусилля по збуту – це зосередженість уваги на потребах підприємця, а маркетинг – це зосередженість на потребах споживача. Збутова діяльність є однією зі основних статей витрат, ... вони розподіляються на весь економічний процес».
Гавриш Ю., Слєсь І. [6, с. 189]	«Збутова діяльність – це повний процес доведення товару від виробника до кінцевого споживача, в якому процес руху є одним серед етапів повного виробничого циклу, процес передачі товару (продаж) реалізується для перетворення його в гроші і задоволення платіжного попиту споживачів».
Іваночко Н [13, с. 215]	«Під збутовою діяльністю варто розуміти системну діяльність у сфері товарних відносин, яка формує ринкову інфраструктуру, призначення якої – організація продажів і здійснення в цьому напрямку заходів щодо просування продукції від виробника (продавця) до покупця (споживача), де головними цілями ставляться: найбільш повне задоволення потреб споживачів і максимальне забезпечення прибутку виробників продукції (учасників товарного обміну)».
Ключник А. [16, с. 188]	«Збутова діяльність – це ряд процедур просування готової продукції на ринок (формування споживчого попиту, отримання і обробка замовлень від клієнтів, комплектація і підготовка продукції до відправлення покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організацію розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків з покупцями за відвантажену продукцію).
Матвієць О. [21, с. 123]	«Збутова діяльність – це комплекс різних організаційно-технічних і фінансово-економічних заходів, які по’вязані з постачанням і реалізацією готової продукції».

Головною складовою збуту є канали розподілу продукції, які являють собою сукупність посередників-організацій або окремих осіб-учасників в русі продукції від виробника до кінцевого споживача. Позиції, які займають суб’єкти господарювання по відношенню до збуту, мають певні характерні ознаки, що дають можливість класифікувати збут за видами – за організацією системи збуту та за кількістю посередників. (табл. 1.2).

До основних елементів збутової діяльності підприємства відносяться транспортування, зберігання продукції, її продаж та сервісне обслуговування. При цьому виділяють такі функції збуту: організація сегментації ринку;

планування рекламної кампанії; організація договірної діяльності зі споживачами або посередниками; планування термінів відвантаження товарів клієнтам; формування системи каналів збуту; робота по організації прийому продукції, її зберігання, пакування, сортування та відвантаження клієнтам; інформаційно, ресурсне і технічне забезпечення продажів продукції; організація політики стимулювання збуту; формування зворотного зв'язку зі споживачами [11].

Таблиця 1.2

Класифікація видів збуту

Ознака класифікації	Види збуту	Схема
За організацією системи збуту	Прямий – безпосередня реалізація продукції підприємства конкретному споживачу.	Виробник – споживач
	Непрямий – використання в процесі збуту незалежних торгових посередників у каналі збуту.	Виробник – посередник (посередники) – споживач
Кількість посередників	Селективний – використання обмеженої кількості посередників. Основна мета – досягнення великих обсягів продажів при збереженні контролю над каналами збуту.	Виробник – посередник (посередники) – споживач
	Винятковий – мала (або одинична) кількість посередників. Мета – збереження престижного образу контролю над каналом збуту.	

Джерело: [20, с. 140]

У збутовій діяльності часто з’являються проблеми, які можна поділити на загальні та специфічні. До першої категорії відносять: недосконаліть організаційної структури підприємства, обмеженість кооперативних відносин між його підрозділами й відсутність підприємницької свідомості у співробітників. До другої – невідповідність структури реалізації реальним ринковим вимогам і критеріям стабільної діяльності, ізольованість діяльності відділу збуту, перекладення обов'язків інших служб на відділ збуту, відсутність мотивації у співробітників служби збуту на вдосконалення і розвиток своєї роботи, відсутність технології роботи з клієнтами [9, с. 102].

Впровадження цілеспрямованої ефективної збутової політики передбачає

організацію і формування збутових мереж, здатних охоплювати цільовий ринок, швидко й ефективно реалізовувати обсяги продукції, відповідно до виробничих потужностей. Збутова політика пов'язана з проблемами залучення посередників, договірними відносинами, визначенням форм і типів збуту, пропозицій підприємства з огляду на специфіку виробленої продукції, умови конкретного цільового ринку та збутову політику конкурентів.

Збутова політика будь-якого суб'єкта господарювання (канали збуту, способи і методи просування продукції на ринку) формується на основі мети та завдань і має відповідати бізнес-концепції підприємства. Вона залежить від внутрішніх і зовнішніх умов його функціонування та побудована з врахуванням попиту і пропозиції. Оскільки вимоги споживачів постійно зростають, тому збутова політика підприємства має бути направлена на постійне оновлення асортименту й підвищення якісних характеристик продукції.

Нині існують різні погляди вчених щодо визначення поняття «управління збутом товарів». Деякі з них відображені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Дослідження підходів до визначення поняття «управління збутом товарів»

Автор, джерело	Визначення
Абрамович І. [1, с. 25]	Сукупність цілеспрямованих дій, що здійснюються з того моменту, коли продукт компанії надходить до комерційного підприємства чи кінцевого виробника, й до того моменту, коли споживач купує його.
Гавриш Ю., Слєсь І. [6, с. 189]	Складний процес, що містить не лише заходи по формуванню каналів розподілу та торгівлі товарами і послугами, а й увесь комплекс дій, який забезпечує підвищення ефективності продажів.
Іваночко Н [13, с. 215]	Ланцюжок, що пов'язує підприємство-виробника зі споживачем через деякі проміжні ланки: збутовиків, торговельних посередників.
Ключник А. [16, с. 188]	Процес організаційно-економічних операцій, що включає в себе маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу й логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється для досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

Управління збутовою діяльністю будь-якого підприємства містить певні засади [19, с. 38]:

1. Наявність та відповідність товару потребам кінцевих споживачів.

2. Інфраструктурне забезпечення. Тут мається на увазі сукупність складових частин збуту, які забезпечують ефективну роботу із реалізації продукції, а саме: наявність транспортних засобів для переміщення товарів на склад та в місця їх реалізації; існування складських приміщень, торгових закладів; банків, що обслуговують фінансові операції продажу товару, тобто все те, що пов'язане із суб'єктами зовнішнього середовища збуту продукції підприємства.

3. Інформаційне забезпечення збутової діяльності підприємства. При управлінні збутом суб'єкти господарювання повинні володіти цілою низкою інформації (про особливості ринку, про умови постачання товару на ринок, про конкурентів, посередників, про імовірні ризикові ситуації та інше), що забезпечує ефективність прийняття управлінських рішень, які стосуються товароруху.

4. Вибір оптимальних каналів збуту. Необхідність збутової мережі обумовлена нездатністю товаровиробника взяти на себе всі зобов'язання та функції, що пов'язані з вільним обігом відповідно до очікувань потенційних споживачів. Залучення посередників означає для підприємців втрату контролю над певними елементами процесу комерціалізації. Для їх керівників вибір збутової мережі, тобто каналів розподілу, є стратегічним рішенням, яке повинно відповідати не тільки очікуванням у цільовому сегменті, але власними цілями суб'єктів господарювання [10].

5. Забезпечення кадрами збутової діяльності підприємства. При здійсненні збутової діяльності керівникам підприємства доцільно звертати увагу на вірність підбору, навчання та мотивації працівників, які беруть у ній участь. Найбільшу увагу слід звертати на продавців товару, адже вони представляють продукцію покупцеві, а тому мають володіти професійними

навичками продажу, представлення товару, бути мотивованими та обізнаними щодо продукції, яку вони продають.

6. Фінансовий супровід збутової діяльності підприємства. У процесі руху товару від виробника до споживача трапляються ситуації, коли потрібно забезпечити фінансовий супровід збутової діяльності, а саме: оплатити купівлю приміщення для складування продукції, купівлю або оренду торгових площ, здійснювати оплату посередникам і транспортним компаніям та інше, тому необхідно планувати імовірні фінансові витрати. Фінансовий супровід збутової діяльності дає можливість керівникам швидко, якісно та у встановлені терміни перевезти товар на місця реалізації продукції.

7. Системність збутової діяльності. Управління збутовою діяльністю підприємства потребує системності, тобто такої форми організації збуту, при якій дотримується єдність та послідовність операцій зі збуту продукції. Системність збутової діяльності відбувається у конкретному порядку – за етапами та пов'язаних один з одним усіх учасників збутової діяльності, а не відокремлено.

Важливими методологічними принципами в управлінні сферою збуту підприємства є [24, с. 123]:

– наявність та відповідність продукції певним потребам споживача;

– забезпечення інформацією збутової діяльності компанії;

– інфраструктурне забезпечення;

– вибір найкращих каналів збуту;

– фінансування збутової діяльності компанії;

– забезпечення кадрами в збутовій діяльності компанії;

– системність збутової діяльності компанії.

Система збуту, яка використовується підприємством, належить до чинників його конкурентоспроможності. Звідси слідує що керівникам підприємств необхідно сформувати ефективну збутову стратегію. Тому важливим елементом вивчення збутової діяльності є не тільки розробка, а й здійснення стратегії через організацію збутової діяльності [17, с. 200].

Основою побудови системи управління збутовою діяльністю є ідентифікація функцій, які забезпечують формування способів управлінського впливу на всіх етапах операцій із забезпечення збуту як процесу. Отож, управління збутовою діяльністю на підприємстві має реалізовуватися через застосування наступних функцій (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: [36, с. 90]

1. Планування (підбір, класифікація та підготовка до використання інформації що стосується розроблення стратегії збуту; оцінка та аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ; визначення стратегії розвитку збутової діяльності).

2. Організування (побудова організаційної структури управління збутом на підприємстві; формування внутрішньофірмових і посередницьких систем розподілу продукції).

3. Мотивування (стимулювання учасників системи розподілу продукції: знижки, винагороди, преміювання, навчання персоналу).

4. Контролювання та регулювання (визначення системи показників для оцінки результатів дієвості збутової системи) [32, с. 35].

Система організації збутової діяльністю має відповідати головним її напрямкам, забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, при якій вчасно реалізовується продукція споживачеві. Важливим є розглянути логістичний підхід до організації процесу збуту на підприємстві. Оскільки логістика керується принципами раціонального управління товарно-матеріальним потоком, то потрібно будувати такі організаційні системи, які б відображали цей потік. Інтеграція принципів логістики та маркетингу в організаційну структуру управління (ОСУ) підприємством передбачає зосередження функцій, пов'язаних зі збутом виготовленої продукції у відділі маркетингу і логістики. Така структура дає широкі можливості логістичної оптимізації матеріального потоку на етапах дослідження ринкової ситуації, надходження матеріалів, сировини, а також на етапах розподілу, реалізації продукції споживачам та післяпродажного обслуговування [18, с. 12].

Ефективність організації збутової діяльності в тому числі залежить від організації взаємодії з іншими сферами підприємства – маркетингом, логістикою, сервісними службами. Багато в чому вона залежить і від вибору посередників при просуванні продукції до споживача [28. с. 49].

Таким чином, збутова діяльність є важливим аспектом функціонування підприємства. Оптимізація збуту дасть можливість підприємству вийти на нові ринки й тим самим підвищити ефективність його діяльності. Виходячи з вищезазначеного, доцільно виділити способи оптимізації процесу збуту: розробка методів стимулювання споживача, які будуть знижувати рентабельність продажів по мінімуму; реінвестиції прибутку у виробничу сферу підприємства для поліпшення якості продукції та виробничої технології; стимулювання менеджерів з продажу; активний маркетинг, спрямований на регіональних клієнтів; реінвестування прибутку в розвиток бренду; стимулювання середнього менеджменту; максимізація прибутку шляхом

стимулювання середнього менеджменту і збільшення продажів; масовий маркетинг [29].

Прийняття ефективних управлінських рішень які стосуються збутової діяльності передбачає планомірне, системне застосування певних функцій управління (рис. 1.2).

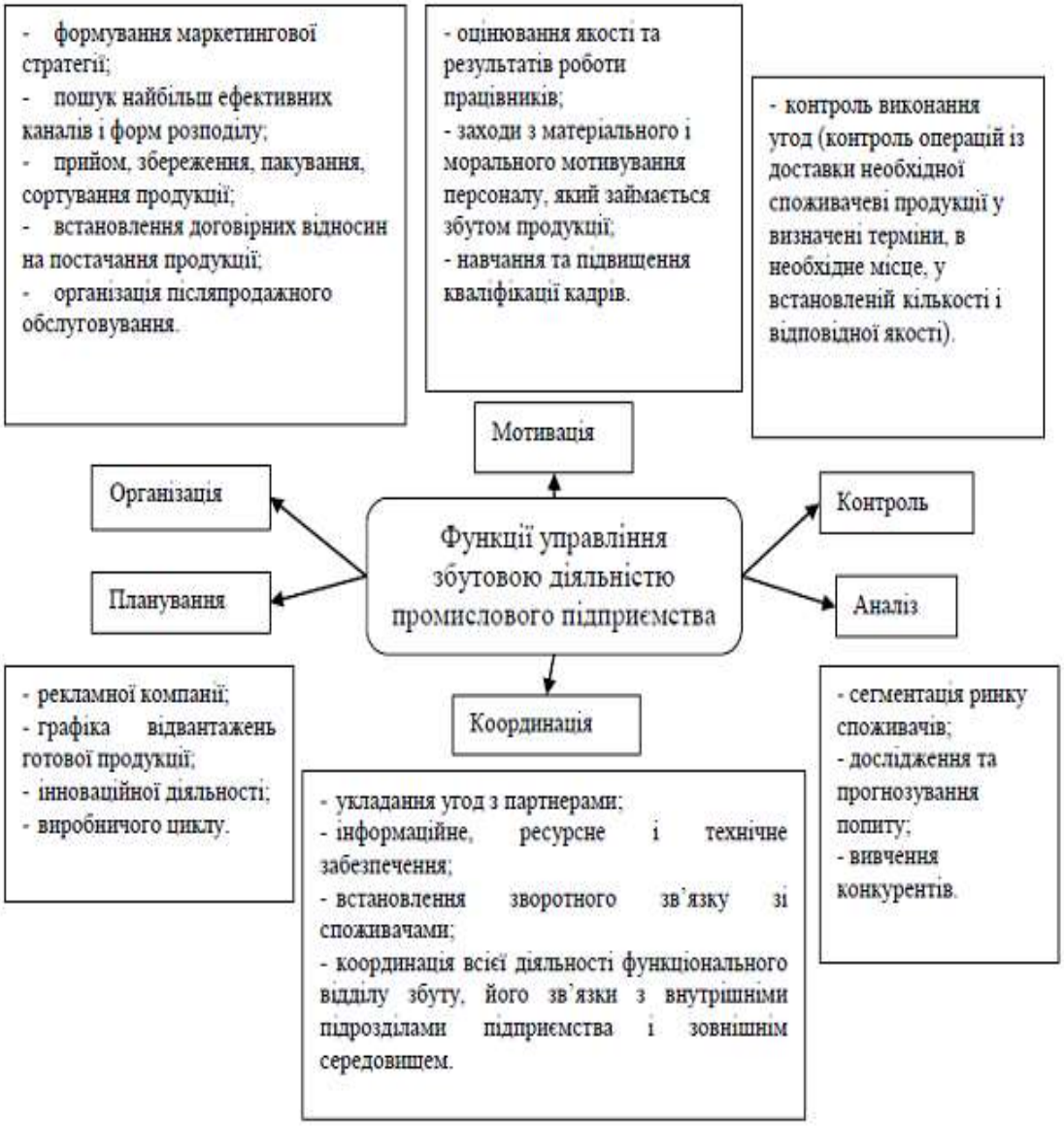


Рис. 1.2. Функції управління збутовою діяльністю промислового підприємства

Джерело: [27, с. 127; 36, с. 92]

Таким чином, управління збутом є важливою частиною будь-якої бізнес-організації. Це не тільки робить його продукцію чи послуги доступними для

споживачів, але й підтримує конкурентноспроможність суб'єктів господарювання в довгостроковій перспективі.

1.2. Підходи до оцінки ефективності збутової діяльності молокопереробних підприємств

В сучасних умовах загострення конкурентної боротьби за споживача успіх діяльності підприємства залежить не стільки від його виробничих і фінансових можливостей, скільки від ефективності його збутової діяльності. Акцентування уваги на збуті продукції пояснюється його важливою роллю в одержанні прибутку, підтриманні зворотного зв'язку підприємства з ринком та підвищенні конкурентоспроможності.

Забезпечення ефективності управління збутом є важливою ціллю в системі стратегічного управління. Враховуючи те, що збут – це невід'ємний і один з найголовніших елементів комплексу маркетингу, можна вважати, що ефективність діяльності підприємства в умовах ринкової економіки в цілому залежить, насамперед, від ефективності його збутової діяльності [26, с. 212] .

Виробнича і збутова політика суб'єктів господарювання формується, як правило, різними службами і підрозділами під дією численних факторів, тому результати аналізу цих двох сторін діяльності можуть відрізнятися [30, с. 116] .

При цьому, якщо на деяких незначних відтинках часу виробництво і реалізацію доцільно розглядати як незалежні одна від одної функції, то в майбутньому вони стають доволі тісно взаємопов'язаними: якщо нічого не виробляти, то що тоді реалізовувати; і, навпаки, якщо немає можливостей реалізації продукції, то як можна говорити про виробництво? Для кожного конкретного підприємства ці поняття мають індивідуальний зміст залежно від галузевої приналежності та масштабів діяльності [22, с. 65].

Молокопереробна галузь є головною ланкою харчової промисловості

України, її основним завданням є забезпечення населення високоякісними харчування: молоком та молочною продукцією. Стан молокопереробної галузі безпосередньо залежний від діяльності та розвитку молокопереробних підприємств.

Головні особливості сучасного вітчизняного ринку молочної продукції такі: жорстка конкуренція, зниження споживчого попиту (обсяг споживання молока і молочних продуктів на одну особу зменшився), широкий асортимент товарів (на ринку України представлено понад 250 видів).

Важливими особливостями діяльності молокопереробних підприємств є [37, с. 53]:

а) нестабільність у сировинному забезпеченні;

б) потреба у постійному контролі санітарно-гігієнічних норм виробництва та якості продукції. Зростання вимог до молочної продукції з боку споживачів потребує дотримування певних технологічних, санітарних правил та норм для виробничого процесу;

в) не повне використання виробничих потужностей. Багато молокопереробних підприємств України використовують свої потужності не повністю, а лише на 55 %, що обумовлено зниженням обсягів виробництва молока, сезонністю роботи галузі, застарілими технологіями та технічним обладнанням.

Усі перелічені тенденції діяльності молокопереробних підприємств на українському ринку молочної продукції дають можливість виділити такі основні характеристики їх збутової діяльності [8]:

– жорстка конкуренція ускладнює входження у галузь нових виробників та зумовлює використання в якості основної конкурентної стратегії – стратегій мінімізації витрат або диференціації продукції;

– потужні компанії, які володіють молокопереробними підприємствами на більшій частині території країни, можуть здійснювати активні маркетингові заходи з використанням широкої мережі збуту;

– невеликі виробники молокопродукції мінімізують свої маркетингові

зусилля, зосереджуючи увагу на виробництві і прямому збуті на місцевих ринках;

– широкий асортимент молочної продукції у різних формах її випуску;

– обмеженість, невисока якість та сезонність пропозиції молочної сировини;

– зниження купівельної спроможності населення;

– можливість швидкого переходу споживачів на товари замінники або на продукцію інших виробників;

– слабкий зворотний зв'язок із споживачами;

– сезонність попиту на молочну продукцію;

– особливі вимоги до пакування, зберігання та транспортування молочної продукції;

– короткі терміни зберігання молочної продукції.

Ритмічна, успішна діяльність підприємства означає, що загалом за малі для підприємства проміжки часу (квартал) обсяги виробництва і реалізації продукції збігаються. Однак у рамках цих періодів ситуація може бути іншою: динаміка виробництва і реалізації відрізняється.

Ефективність збуту можна оцінити за допомогою таких етапів дослідження, які представлені в певній послідовності (табл. 14.).

Таблиця 1.4

Основні етапи дослідження ефективності збуту на виробничому підприємстві

Назва етапу	Характеристика
Підготовчий	Здійснюється порівняння теперішньої ситуації у відділі збуту та ситуації яка склалася в минулому, проводиться порівняння з подібними ситуаціями; аналізується ринок та визначаються заходи, щоб запевнити покупця купляти товар саме тут
Операційний	Здійснюється комплексний підхід до збутової діяльності, який забезпечить збільшення часу збуту
Контролюючий	Проводиться організований процес наймання працівників на роботу, для збільшення кількості працюючих з високим потенціалом; здійснюється підвищення продуктивності працівників, що допоможе краще зрозуміти, які саме відносини між покупцем та продавцем

Джерело: [35, с. 366]

Оцінка ефективності каналу збуту проводиться через оцінку гнучкості каналу й оцінку витрат на дистриб'юторів. Серед критеріїв оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємств виділяємо: збільшення числа покупців, збільшення обсягу реалізованих товарів, збільшення кількості регіональних представництв, що, своєю чергою, створює потрібні умови для підвищення рівня дохідності, регіональної та національної частки ринку.

Для оцінки збутової діяльності необхідно мати перелік методів, що будуть використовуватися в процесі дослідження (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методи дослідження збутової діяльності підприємства

Назва методу	Характеристика
Метод порівняння	Заснований на зіставленні моментів стану збутової діяльності підприємства як за допомогою кількісних, так і якісних характеристик процесу
Формально-логічні методи	Методом експертних оцінок та інших методів теорії масового попиту можливо проаналізувати збутову діяльність підприємств
Економіко-математичні методи	Вивчення збуту методом загально-математичних методів розрахунків економічних показників і методів математичного моделювання

Джерело: [4, с. 17]

Існують такі методи оцінки показників ефективності збутової діяльності підприємства:

На першому етапі система показників показує відношення затрат, витрачених на збут продукції, до вартості реалізованої продукції, й частку збутових витрат у сумарних витратах підприємства:

$$E_{пз} = \frac{B_{кп}}{B_{пз}} \qquad (1.1)$$

де $E_{пз}$ – показник ефективності збутової діяльності;

$B_{кп}$ – вартість реалізованої продукції, грн.;

$B_{пз}$- витрати на постачання та збут, грн.

$$Ч_{пз} = \frac{В_{пз}}{В} \qquad (1.2)$$

де $Ч_{пз}$ – частка витрат на збут у сумарних витратах підприємства;

$В$ – сумарні витрати підприємства, грн.

ІІ етап розрахунку показників ефективності збутової діяльності повинен дати відповідь, чи потрібно вносити зміни у таку діяльність на підприємстві. На цьому етапі розрахунку як показник загального результату використовується дохід від реалізації. У контексті такого підходу розглядаються два основних показники, що відображають ефективність витрат на постачання та збут: коефіцієнт окупності збутової системи та коефіцієнт рентабельності збутової системи.

Коефіцієнт окупності збутової системи розраховується за формулою:

$$К_{о} = \frac{Д_{Р} - В_{пз}}{В_{пз}} \qquad (1.3)$$

$К_{о}$ – коефіцієнт окупності збутової системи;

$Д_{р}$ – дохід від реалізації, грн.

$В_{пз}$ – витрати збутової системи, грн.

Коефіцієнт рентабельності збутової системи є оберненим до коефіцієнта окупності збутової системи.

ІІІ етап розрахунків визначає вплив збутової діяльності на ефективність підприємства загалом.

Ефективність діяльності підприємства виражається через показник рентабельності. Вплив процесу збуту на формування рентабельності підприємства можна визначити за допомогою виділення витрат на збут у витратах підприємства та частини активів, які обслуговують збутову діяльність підприємства, в активах підприємства.

Таким чином, записавши прибуток як різницю доходів і видатків підприємства, отримаємо наступну формулу:

$$P = \frac{Д - (B_{нпз} + B_{пз})}{A_{оснпз} + A_{оспз} + A_{обнпз} + A_{обпз}} \times 100\% \qquad (1.4)$$

де $Д$ – дохід підприємства, грн.:

$B_{нпз}$ – витрати підприємства без витрат на збут, грн.;

$B_{пз}$ – сумарні витрати на збут, грн.;

$A_{оспз}$ – основні фонди, задіяні у збутових процесах, грн.;

$A_{оснпз}$ – основні фонди, без фондів, які використовуються у збутових процесах, грн.;

$A_{обпз}$ – оборотні фонди, задіяні у збутових процесах, грн.;

$A_{обнпз}$ – оборотні фонди, без фондів, які використовуються у збутових процесах, грн.

Отже, використання різноманітних методів до оцінки управління збутовою діяльністю підприємства дає змогу оцінити, наскільки ефективно ведеться збутова діяльність, доцільність упровадження тих чи інших збутових заходів, а також обґрунтувати їх значення для діяльності підприємства у цілому. Підвищення ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах неможливе без розроблення таких методів управління збутовою діяльністю, які б допомагали орієнтуватися на потреби ринку й вести конкурентну боротьбу. Також досить важливим аспектом є постійне проведення оцінки ефективності управління збутовою діяльністю, оскільки це дасть змогу своєчасно виявити проблеми і розробити заходи щодо їх усунення.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЗВЕНИГОРОДСЬКИЙ СИРОРОБНИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Характеристика діяльності ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Звенигородський сироробний комбінат» – підприємство молочно-переробної галузі харчової промисловості, яке розташоване в м. Звенигородка Черкаської обл. Засноване ще у 1933 р. як Звенигородський маслосирозавод на базі будівель та приміщень заводу з виробництва лікеро-горілчаних виробів. Продукція компанії охоплює споживчий ринок України та певні міжнародні ринки.

У 2001 р. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» став частиною міжнародної групи SAVENCIA. Група об'єднує кращих виробників сиру та молочної продукції з усього світу, посідає друге місце серед сирних груп Франції та п'яте у світовому рейтингу. Продукція SAVENCIA представлена у 120 країнах світу. Аби відповідати високим вимогам міжнародної групи SAVENCIA, на комбінаті провели модернцізацію устаткування. У 2005 році комбінат отримав міжнародний стандарт якості ISO 9001, у 2015-му ISO 22000:2007.

Виробництво продукції щорічно сертифікується на відповідність вимогам стандарту HALAL. Також продукція сертифікована у добровільній системі УкрСЕПРО. ТМ «Звени Гора» представляє в Україні такі бренди групи SAVENCIA: Ile De France, Fol Epi, Saint Agur, Chavroux, Rambol, Tartare.

Постачальниками сировини для ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» є сільськогосподарські підприємства, переробні підприємства та населення. Партнерами компанії стала велика кількість організацій – від великих індустріальних об'єднань до невеликих виробничих цехів малого бізнесу.

Ціни на готову продукцію ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» визначаються, виходячи з рівня цін, які складаються на ринку. Ринки збуту продукції – Україна, основними покупцями продукції товариства є: ТОВ «АТБ Маркет», ТОВ «Сільпо», ТОВ «Ашан» та інші. Реалізація здійснюється в основному на умовах попередньої оплати або по факту поставки.

До основної діяльності підприємства можна віднести виробництво молочних, кисломолочних та інших, створених за технологією сиру, продуктів харчування. Товариство вчасно проводить усі технічні та стерильні роботи, разом з щомісячними перевірками якості виготовленої продукції. Періодично вводяться новаторства, які спрямовані на розширення асортименту товару.

Торгівельна марка має свій власний логотип (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Логотип торгівельної марки «ЗвениГора»

Основними видами діяльності підприємства є:

– перероблення молока, виробництво масла та сирів;

– діяльність як посередника у торгівлі товарами широкого асортименту;

– оптова торгівля молочними продуктами;

– роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування.

Виробничий процес оснащений технологічним обладнанням, в

переважній більшості – імпортним, виробництва Угорщини та Німеччини. Виробничі потужності підприємства дозволяють переробляти понад 200 тон молока за добу і виробляти понад 10 тон сирів.

ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» виробляє широкий асортимент продукції, що включає в себе різні види твердих, плавлених і кисломолочних сирів, сироватку молочну суху (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Асортимент продукції виробництва ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Ширина асортименту	Глибина асортименту
Тверді сири	Добродар (голова, фасований)
	Український (голова, блок, фасований, слайди)
	Фігура (брусковий, фасований, слайди)
	Звенигородський Екстра (голова, фасований, слайди)
	Голландський (брусковий, брусковий фасований, брусковий слайди)
	Сметанковий (брусок, фасований)
	Маасдам (голова)
Плавлені сири	Плавлені сири в брикеті (зі смаком кропу і часнику, креветки, дружба)
	Плавлені сири кремові (оригінальний, зі смаком грибів, бекону, кропу і часнику)
	Плавлені сири порційні (оригінальний, асорті, зі смаком грибів, бекону, кропу та часнику)
Кисломолочні сири	Розсипчастий (нежирний, 5%, 9,5 %, з родзинками 9,5%, курагою 9,5 %)
	Традиційний (нежирний, 5 %, 9,5 %)
	Фігура
Сироватка молочна суха	

Підсумовуючи дані ширини та глибини асортименту можна зробити однозначний висновок, що ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» займається направленим випуском однієї товарної групи – сири. Продукція підприємства здатна задовольняти потреби у сирній продукції найвибагливіших груп споживачів.

Товариство створене у відповідності до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про господарські товариства», «Про цінні папери і фондову біржу», інших законодавчих та підзаконних нормативних актів України. Товариство не бере участі в спільній діяльності з іншими організаціями, підприємствами, установами. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» не має дочірніх підприємств та філій і складається з таких структурних підрозділів: виробничі цехи, цех сушіння, котельна, компресорний цех, складські приміщення, електроцех, гараж тощо. Організаційна структура підприємства відображена на рисунку 2.1. На підприємстві лінійно-організаційна структура управління. До її переваг належать: чіткість і простота взаємозв'язків, отримання підлеглими несуперечливих, узгоджених між собою завдань та розпоряджень; оперативність підготовки та впровадження управлінських рішень; повна відповідальність керівника за результати діяльності; забезпечення єдності керівництва зверху донизу, тобто дотримання принципу єдності розпорядництва, відсутність дублювання в роботі; надійний контроль.

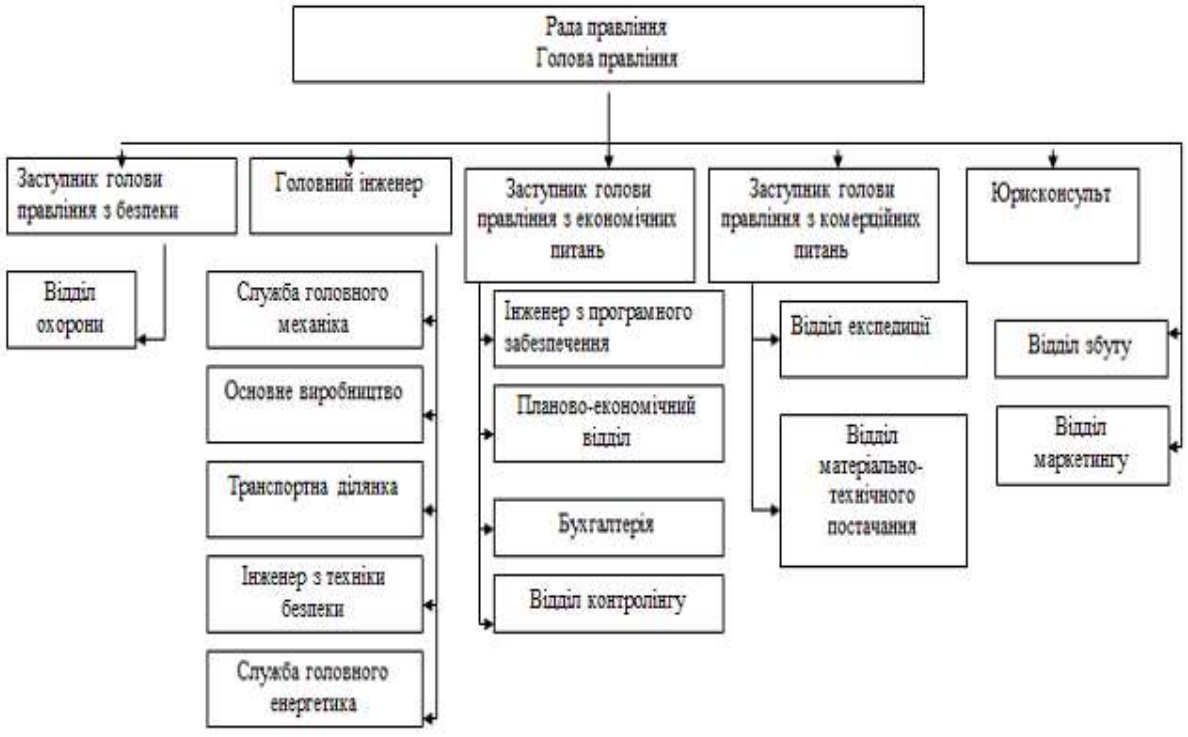


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Основні показники господарської діяльності ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» наведено в таблиці 2.2. Як видно з її даних, чистий дохід підприємства у 2022 р., порівняно з 2020 р. виріс на 10,1 %. Проте, за аналізований період, прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток зменшилися відповідно на 17,3 % та 5,6 %, що пов'язано зі зростанням собівартості реалізованої продукції на 11,6 %, повних витрат на її виробництво та реалізацію – на 11,5 % і інтенсивністю конкуренції на ринку. Такі негативні тенденції призвели до зменшення рентабельності діяльності на 1,31 %.

Таблиця 2.2

Основні показники господарської діяльності

ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», тис. грн.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.(+,-)	2022 р. у % до 2020 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	743069	784022	817842	74773	110,1
Собівартість реалізованої продукції	630728	680234	703989	73261	111,6
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	707078	753228	788074	80996	111,5
Прибуток від реалізації продукції	35991	30794	29768	-6223	82,7
Чистий прибуток (збиток)	24357	23847	22998	-1359	94,4
Рентабельність, %	5,09	4,09	3,78	-1,31	х

У структурі виробленої продукції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» у 2022 р. найбільшу питому вагу займали тверді сири – 45 %. Частка плавлених сирів становила 18 %, кисломолочних сирів – 22,5 %, сироватки молочної сухої – 14,5 %.(рис. 2.2).

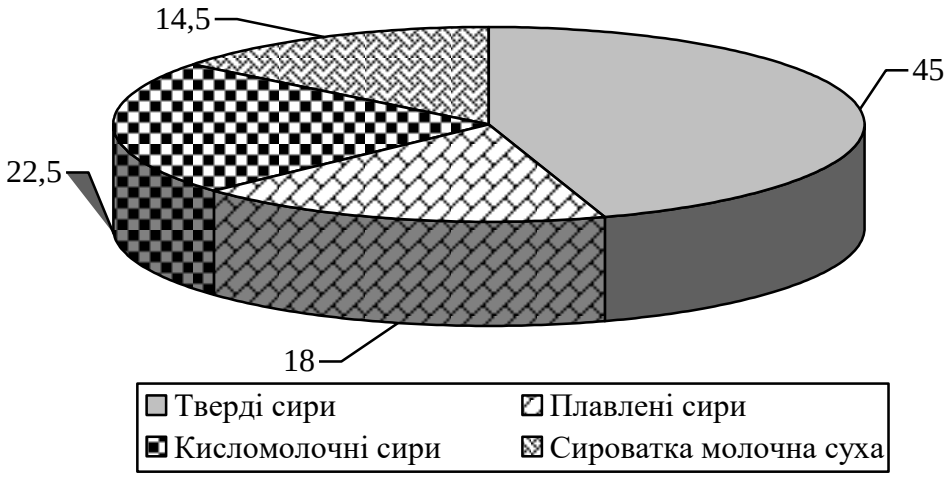


Рис. 2.2. Структура виробленої продукції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», 2022 р.

Середньооблікова чисельність штатних працівників ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» у 2022 р. склала 515 осіб, що на 9 менше, ніж у 2020 р. Разом з тим, річний фонд оплати праці зріс на 15224 тис. грн. Це призвело до зростання середньомісячної заробітної плати працівників на 2443,33 грн. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ефективність використання трудових ресурсів ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.(+,-)
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	524	520	515	-9
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	64730	74852	79954	15224
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1418,07	1507,7	1588,04	169,97
Середньомісячна оплата праці, грн./особу	10294,2	11995,5	12937,5	2643,33

Аналіз складу і структури персоналу ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз структури працівників ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.(+,- осіб)
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Середньооблікова кількість штатних працівників:	524	100	520	100	515	100	-9
Непромисловий персонал	96	18,3	94	18,1	92	17,9	-4
Промисловий персонал, всього	428	81,7	426	81,9	423	82,1	-5
в т.ч. робітники	340	79,4	340	65,4	339	80,1	-1
керівники	18	4,21	19	3,7	22	5,2	-4
спеціалісти	48	11,2	45	8,7	36	8,5	-12
інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони тощо	22	5,1	22	4,1	26	6,2	4

Із наведених розрахунків видно, що чисельність промислового персоналу ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» значно переважає у структурі працівників, порівняно з непромисловим, що характерно для виробничих підприємств. Його частка у 2022 р. становила 82,1 %. При цьому питома вага робітників – 80,1 %, керівників – 5,2 %, спеціалістів – 8,5 %, іншого персоналу – 6,2 %. Переважна кількість працівників віком 29-40 років. Наявність молодого колективу на підприємстві є позитивним в діяльності, адже привносить в роботу більшу динаміку та креативні підходи до вирішення багатьох завдань, пропозицій на перспективний розвиток. Більшість працівників мають професійно-технічну освіту й стаж роботи більше 5 років.

Вартість основних фондів ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» протягом 2022 р. виросла на 2935 тис. грн. за рахунок зростання вартості основних фондів виробничого призначення, а саме: будівель і споруд – на 4630 тис. грн., машин і обладнання – на 1122 тис. грн., транспортних засобів – на 5606 тис. грн. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз основних фондів ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» у 2022 р., тис. грн.

Найменування основних засобів	На початок періоду	На кінець періоду	Відхилення (+,-)
1. Виробничого призначення:	97959	100894	2935
будівлі та споруди	26898	31528	4630
машини та обладнання	50504	49382	1122
транспортні засоби	9529	15135	5606
земельні ділянки	-	-	
інші	11028	4859	-6169
2. Невиробничого призначення	285	258	-27
будівлі та споруди	270	270	-
машини та обладнання	15	15	-
транспортні засоби	-	-	-
земельні ділянки	-	-	-
інвестиційна нерухомість	-	-	-
інші	-	-	-
Усього	98244	101179	2935

Терміни та умови користування основними фондами такі: 1 група (будівлі та споруди) – від 10-30 років; 2 група (машини та обладнання) – від 5-15 років; 3 група (інструменти, прилади, інвентар) – від 5-15 років, група (транспортні засоби) – від 5-15 років. Протягом аналізованого періоду в ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» зменшилася фондомісткість – на 0,79 тис. грн. та рентабельність основних фондів – на 2,57 %. Проте виросла фондовіддача – на 0,01 тис. грн. і фондоозброєність – на 15,77 тис. грн.

Таблиця 2.6

Ефективність використання основних фондів ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р. (+,-)
Фондомісткість, тис. грн.	8,87	8,50	8,08	- 0,79
Фондовіддача, тис. грн.	0,11	0,11	0,12	0,01
Фондоозброєність, грн.	183,69	188,93	196,46	15,77
Рентабельність фондів, %	25,30	24,27	22,73	-2,57

Для оцінки фінансового стану ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» доцільно проаналізувати ліквідність підприємства, яка відображає можливість швидкого переводу активів у готівку без суттєвої втрати його вартості (з мінімальними витратами) (табл.. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз ліквідності ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р. (+,-)
Коефіцієнт покриття	1,708	2,696	2,429	0,721
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,031	0,285	0,151	0,12
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,961	1,432	0,068	-0,893

Таким чином, серед усіх аналізованих показників ліквідності ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» протягом 2022-2020 рр. зменшився лише коефіцієнт поточної ліквідності – на 0,893. Він відображає ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами, і використовується для оцінки можливості підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання.

Стан майна ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», що відображає його платоспроможність характеризують показники фінансової стійкості: коефіцієнти платоспроможності, фінансової стабільності, забезпеченості власними коштами. Вони передбачають, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність товариства, мають окупитись за рахунок грошових надходжень, а отриманий прибуток забезпечувати його самофінансування та незалежність суб’єкта господарювання від зовнішніх залучених джерел формування активів.

Протягом періоду 2020-2022 рр. усі розраховані коефіцієнти фінансової стійкості ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» виросли (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р. (+,-)
Коефіцієнт платоспроможності	0,633	0,757	0,714	0,081
Коефіцієнт фінансової стабільності	9,945	14,377	16,001	6,056
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,059	0,347	0,326	0,267

Для оцінки потенціалу розвитку та конкурентоспроможності ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» використано методику SWOT-аналізу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
1. Великий досвід компанії на ринку твердих сирів. 2. Підприємство входить до складу престижного об'єднання SAVENCIA. 3. Високі стандарти якості на підприємстві. 4. Відомість торгової марки. 5. Використання сучасного обладнання. 6. Досвідчений персонал. 7. Широкий ассортимент продукції. 8. Готовність керівництва до ризику.	1. Втрата відносної частки ринку. 2. Зростання собівартості продукції. 3. Непропорційне зростання власного та залученого капіталів. 4. Низький ступінь готовності працівників до змін. 5. Обсяги продажів залежать від сезонного коливання закупівлі сировини. 6. Необхідність постійного жорсткого контролю над якістю сировини.
Можливості (O)	**Загрози (T)**
1. Розширення ринків збуту продукції. 2. Розширення асортименту продукції. 3. Формування організаційної структури на підприємстві. 4. Впровадження рекламної кампанії. 5. Нарощування виробничих потужностей та підвищення конкурентоспроможності продукції.	1. Зростання рівня конкуренції в галузі. 2. Ризики податкового регулювання. 3. Ризик залежності від постачальників молокосировини. 4. Валютні ризики. 5. Зменшення купівельної спроможності населення.

Даний аналіз показує, що при високій об'єктивній якості товару (сучасне обладнання, високі стандарти якості, досвід) прибутки підприємства залежать від постачальників молокосировини та її якості, купівельної спроможності населення, стабільності валютного курсу.

Отже, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» має високий рівень виробничого потенціалу й володіє значною часткою основних фондів. Протягом 2020-2023 рр. спостерігається падіння чистого прибутку, рентабельності підприємства. Одним із факторів впливу на такі тенденції є збільшення собівартості продукції.

2.2. Діагностика ефективності збутової діяльності підприємства

Жорсткі умови конкуренції постійно спонукають підприємства до удосконалення процесів виробництва, виготовлення конкурентоспроможної продукції, застосування прогресивних досягнень науково-технічного прогресу та впроваджувати новації в процеси управління, проте не варто також залишати без уваги те, що без коректної збутової політики та ефективної збутової діяльності процес реалізації товарів може гальмуватися [33, с. 18].

Оптимальний асортимент, кількість позицій в продажах, а також його ширина і глибина формується для задоволення потреб цільової аудиторії споживачів – магазинів роздрібної торгівлі. За інформацією на сайті (https://zvenigora.com), торгові представники ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» на постійній основі обходять супермаркети та точки, де представлена їх продукція і пропонують ознайомитися продавцям і власникам з каталогом товарів, при цьому цікавлячись побажаннями потенційних клієнтів, значну увагу вони приділяють побажанням в розширенні асортименту своїм основним покупцям.

Проведемо більш детальний аналіз процесу збуту продукції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат». Майстер передає упаковану

продукцію особі, яка відповідальна за супровід для навантаження і доставки готової продукції на склад. Працівники, відповідальні за супровід готової продукції на склад, призначаються наказом генерального директора. Комірник складу в присутності супроводжуючої особи перевіряє наявність всіх супровідних документів, відповідність номенклатури та кількості продукції. У разі відповідності її кількості в супровідних документах, комірник складу ставить особистий підпис у графі «Отримав» в кожному примірнику накладної.

Експедитор або водій – експедитор, що супроводжує вантаж, підписує накладні і ставить штамп ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» у керівника зміни. Один примірник накладної на відвантаження товарної продукції і «Карта попереднього формування товарної продукції для підготовки накладних на відвантаження товару» залишається у керівника зміни для звітності. Під час навантаження продукції для відправки покупцеві на складі комірник перевіряє і підписує накладні, вказуючи час і дату відвантаження.

У тому випадку, якщо продукція ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» вирушає в дилерські центри, то здійснюється відвантаження продукції, згідно сформованим замовленнями на місяць.

Одним з головних ланок у ланцюзі збуту продукції є контакт з дилерами, які розташовані по всій країні, через складання договорів. Проект договору складається в лише одному примірник та підписується сторонами. Серед найбільших дилерів-партнерів ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» можна виділити: «АТБ-Маркет», «Фуршет», «Сільпо», «Фора», «Метро», «Велика Кишеня», «Ашан Україні», «ЕкоМаркет».

Як зазначалося раніше, у ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» функціонує відділ збуту. У функціональні обов'язки менеджера зі збуту підприємства входить: організація збутової діяльності і постачання продукції споживачеві; підготовка плану реалізації і прогнозу збуту; організація та формування збутової мережі (каналів просування, вибір посередників, визначення комерційних зв'язків зі споживачем); участь у підготовці договорів на поставку продукції; контроль за запасами продукції на складі; аналіз

споживчого попиту, оцінка ступеня задоволеності клієнтів продукції; оцінка перспектив розвитку ринків збуту; розробка систем знижок в залежності від умов; розгляд претензій від клієнтів та підготовка відповідей на пред'явлені позови, а також підготовка претензій споживачам при порушенні ними умов договорів; організація формування заявок, зведених відомостей замовлень і номенклатурних планів поставок; організація обліку замовлень і специфікацій, що подаються споживачами, перевірка відповідності обсягів та номенклатури продукції, що замовляється; проведення маркетингових досліджень ринку з вивчення попиту на продукцію у ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», перспектив розвитку ринків збуту; організація виставки, ярмарок та інших заходів по рекламі товарів (з наступним їх транспортуванням, фізичним переміщенням від виробника до споживача).

Структура основних категорій реалізованої продукції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» відображена на рисунку 2.3. Із його даних видно, що у 2022 р. найбільшу частку в обсягах реалізації займав сир твердий – 61 %. Питома вага інших асортиментних позицій була такою: сир плавлений – 19,3 %, сир кисломолочний – 9,6 %, сироватка молочна суха – 5,8 %, імпортована продукція – 4,3 %.

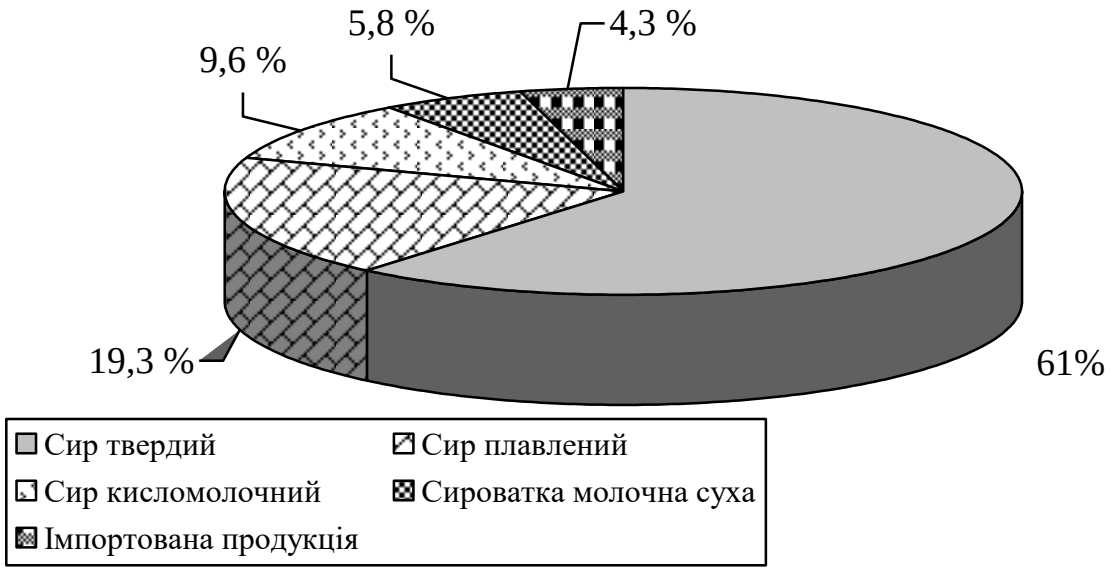


Рис. 2.3. Структура реалізованої продукції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», 2022 р.

У своїй збутовій діяльності ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» орієнтується на внутрішній ринок, проте певна частина продукції також експортується. Динаміка обсягів експорту підприємства наведена на рисунку 2.4. Як видно з його даних, щорічно по видах продукції вони зростали. Значну частку експорту складає сир твердий, за яким іде сир плавлений та сир кисломолочний.

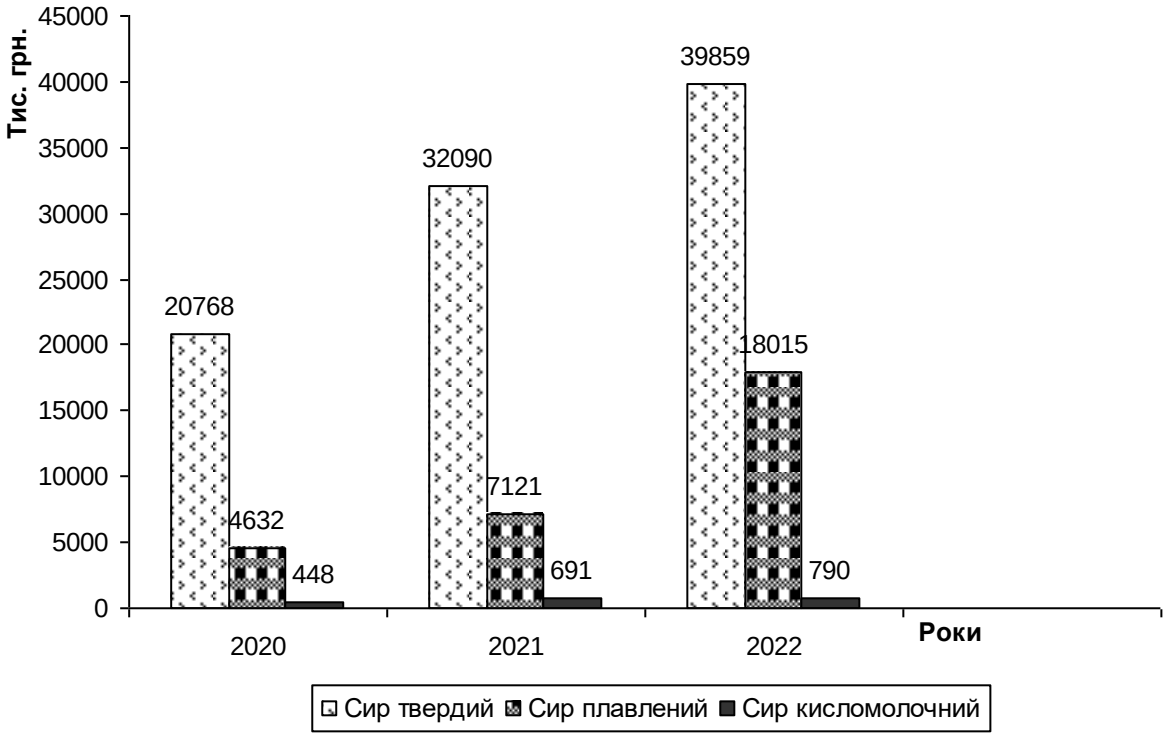


Рис. 2.4. Динаміка обсягів експорту ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Країнами-контрагентами ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» є Польща, Угорщина, Молдова, Литва, Латвія, Естонія, Болгарія. Найбільше продукції підприємство у 2022 р. експортувало до Польщі – 20,6 %, Литви – 14,7 % та Молдови – 13,2 %. В цілому в в Європі велика конкуренція з боку виробників сиру та і всієї молочної продукції загалом. Конкурувати, або хоча б вийти на європейський ринок з такими гігантами виробництва сирів, як Італія, Франція і Швейцарія поки що не вдавалося українським сироробам.

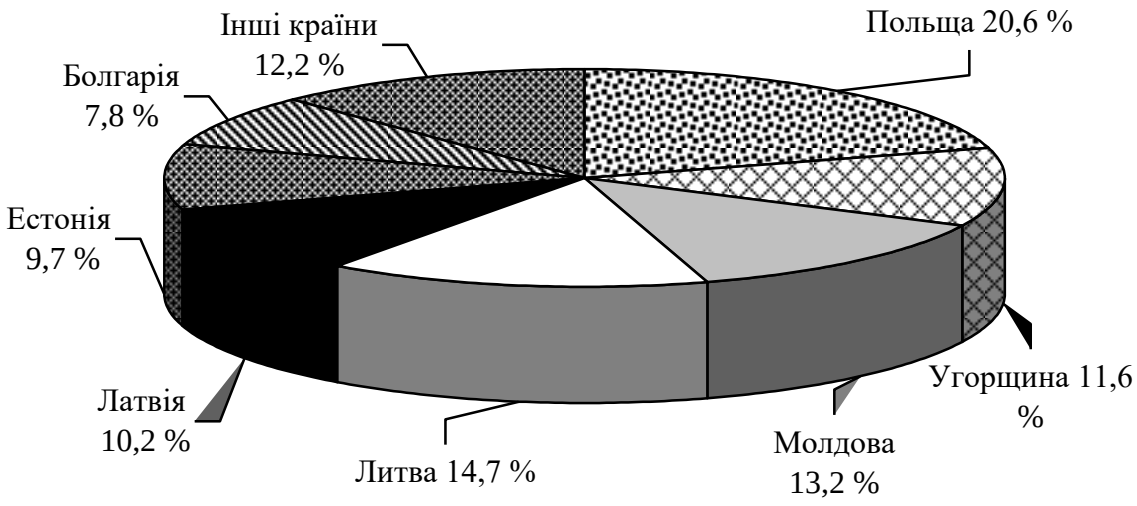


Рис. 2.5. Географічна структура експорту ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», 2022 р.

З кожним роком ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» збільшує витрати на рекламну діяльність (табл.2.10). Так, у 2022 р., порівняно з 2020 р. вони виросли на 864 тис. грн. або на 55,6 %. Найбільшу питому вагу у структурі витрат займають витрати на зовнішню рекламу (біл-борди, сіті-лайти, оформлення торгових точок, реклама на транспортних засобах), їх частка коливалась від 41 % до 45,9 %. Питома вага вартості реклами у ЗМІ (радіо, телебачення) знаходилась у межах максимально 27,7 % - 21,1 % від загальної вартості. Рекламні заходи ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» проводяться з метою заохочення купівлі продукції новими споживачами. Це відбувається у формі проведення дегустацій, акцій, розважальних заходів та участі у ярмарках та виставках. Їх частка коливалась від 15,4 до 16,3 %.

Реклама в Інтернеті вже давно є на піку популярності та одним з найпоширеніших і найефективніших заходів привернення уваги споживачів. Однак витрати на неї, брендинг, виготовлення рекламної продукції є найменшими і у 2022 р. відповідно склали 7,8 %, 3,9 %, 5,0 %.

Таблиця 2.10

Витрати на рекламу ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Види реклами	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Зовнішня реклама	*637*	*41,0*	*660*	*36,1*	*1110*	*45,9*
в т.ч. біл.-борди	201	12,9	210	11,5	290	12,0
сіті-лайти	164	10,6	147	8,0	340	14,1
оформлення торгових точок	135	8,7	163	8,9	300	12,4
реклама на транспорті	137	8,8	140	7,7	180	7,4
2. Реклама у ЗМІ:	*398*	*25,6*	*508*	*27,7*	*510*	*21,1*
радіо	203	13,1	278	15,2	280	11,6
телебачення	195	12,5	230	12,5	240	9,5
3. Рекламні заходи:	*239*	*15,4*	*298*	*16,3*	*393*	*16,3*
дегустація	57	3,7	67	3,7	95	3,9
участь у виставках та ярмарках	36	2,3	63	3,4	100	4,1
розважальні заходи	68	4,4	80	4,4	98	4,1
акції, розіграші	78	5,0	88	4,8	100	4,2
4. Реклама у мережі Інтернет	*110*	*7,1*	*160*	*8,7*	*190*	*7,8*
5. Брендинг	*87*	*5,6*	*90*	*4,9*	*95*	*3,9*
6. Рекламна продукція (сувеніри, каталоги, проспекти)	*83*	*5,3*	*115*	*6,3*	*120*	*5,0*
Всього	1554	100	1831	100	2418	100

Для оцінки ефективності збутової діяльності ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» використаємо формули, наведені в пункті 1.2. Результати розрахунків відображено в таблиці 2.11. Її дані засвідчують зменшення коефіцієнту ефективності збутової діяльності та коефіцієнту окупності збутової діяльності на 0,1. Рентабельність збуту також зменшилася на 11,7 %. Це свідчить про необхідність керівництвом і відділом збуту підприємства перегляду збутової політики його та вилучення неефективних і затратних заходів.

Таблиця 2.11

Оцінка ефективності збутової діяльності ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р. (+,-)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	743069	784022	817842	74773
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	35991	30794	29768	-6223
Вартість реалізованої продукції, тис. грн.	630728	680234	703989	73261
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	707078	753228	788074	80996
Витрати на збут, тис. грн.	76350	72994	84085	7735
Питома вага збутових витрат у сумарних витратах підприємства, %	10,8	9,6	10,7	-0,1
Коефіцієнт ефективності збутової діяльності	8,3	9,3	8,4	0,1
Коефіцієнт окупності збутової системи	8,7	9,7	8,8	0,1
Рентабельність збуту, %	47,1	46,3	35,4	-11,7

Таким чином, позиції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» на ринку молочної продукції України досить стійкі. Водночас спостерігається падіння прибутку підприємства та його рентабельності продажів. Для їх посилення на ринку необхідно подолати залежність від постачальників сировини, оптимізувати канали збуту продукції, підвищити її конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ЗВЕНИГОРОДСЬКИЙ СИРОРОБНИЙ КОМБІНАТ»

3.1. Заходи стимулювання збуту продукції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

В умовах жорсткої конкурентної боротьби кожне підприємство орієнтується на підвищення ефективності управління збутовою діяльністю, що обумовлює результативність керуючої системи, яка відображається в різних показниках, безпосередньо як об'єкта, так і суб'єкта управління (власна управлінська сфера діяльності). Суб'єкти господарювання, які займаються постачанням, виробництвом, маркетингом та збутовою діяльністю товарів повинні встановлювати та формулювати цілі, розробляти дієві стратегії та тактику, для того щоб вижити в умовах ринкової конкуренції [14, с. 5].

Для того, щоб збільшити обсяги збуту, будь-якому підприємству необхідно розробити чіткий план виробництва продукції. Однак, ефективне планування діяльності є досить складним процесом, який охоплює широкий спектр дій для забезпечення наявності матеріалів, обладнання та людських ресурсів [2].

Діяльність будь-якого підприємства здійснюється для досягнення сталого розвитку суспільства. Його функціонування включає такі етапи як створення якісної продукції й доведення її до кінцевих споживачів. Збутова діяльність підприємства є останнім етапом його діяльності та відіграє суттєву роль, завдяки налагодженій системі дистриб'юторської мережі [3, с. 22].

При виборі сирної продукції головними орієнтирами для споживача в торговому приміщенні є звичайно висока якість продукції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», відома торгівельна марка, яка її підкреслює, формує належність до виробника, викликає довіру та уособлює в

собі збереження принципу «гроші-якість», з максимальним коефіцієнтом якості, за гранично низьку допустиму свідомістю споживача вартість. Значний вплив на покупців чинить також і оформлення торгівельного приміщення.

З метою активізації збуту продукції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» пропонується проведення івенту з дегустації сирної продукції торгової марки «ЗвениГора» у супермаркеті «Сільпо». Такий захід покликаний виконати три функції: знайомство наявних споживачів та потенційних покупців марки із широким спектром продукції; будівництво двостороннього каналу комунікації, коли відвідувачі після куштування певного виду сиру одразу його оцінюють; третім ступенем заходу є просування продукції на сторінках соціальних мереж споживачів і в їх побуті.

Сам захід виглядатиме наступним чином: з керівництвом супермаркету проводяться переговори, результатом яких є дозвіл на проведення заходу. На типографічну фабрику відправляється замовлення по виготовленню подарункової продукції. Після чого підрядна організація виконує монтування фотозони та зони дегустації (три столи середнього розміру, під зріст стоячої людини).

Наймаються шість працівників, які і будуть проводити саму дегустацію. Також ще будуть присутніми представники компанії, для проведення опитування, збирання інформації, формування фото та відеоматеріалів. Бажаючі відвідувачі можуть зробити фото в фотозоні, де присутні корпоративні позначки, логотипи, назва та кольори марки. У випадку, якщо покупець виявить бажання і з власної ініціативи додасть фото із дегустації собі в соціальні мережі – у якості подарунку він отримує набір, в який входить: ручка, блокнот, сирний ніж, дошка для нарізання, чашка, лист із подякою за участь від керівництва комбінату. Покупець залишається задоволений, а його фото ймовірно приведе на захід когось із знайомих. Подібного виду дегустації застосовуються не часто, адже вважаються слабкими за результативністю, оскільки не можуть прямо підвищити доходи підприємства. Проте, такі заходи

суттєво сприяють просуванню торгової марки, формуванню надійної клієнтської бази, та, як правило, залишаються в спогадах покупців.

Як було сказано раніше, ціль такого заходу – не миттєве підвищення доходу в короткостроковій перспективі, а формування довгострокових партнерських відносин між комбінатом та покупцем, адже всі скарги будуть враховані, що свідчить про взаємність діалогу.

Вдалим рішенням було б проведення такого плану заходів на регулярній основі. Це може підштовхнути споживачів спеціально відвідувати дегустації з метою отримання подарункового набору після фото в соціальній мережі. Ймовірно за достатньої наполегливості PR кампанії, цим способом цілком можна створити тренд, що підніме значення торгової марки на вищий рівень, і, як наслідок, допоможе отримати і зростаючу в геометричній прогресії кількість споживачів, і швидке короткострокове зростання прибутку, що початково не було метою заходу.

Оскільки планується, що дегустація має проходити в приміщенні магазину, потрібно орендувати певну частину у власника, що обійдеться у 15 тис. грн. за три дні проведення заходу. Оплата праці працівників, які будуть займатись проведенням заходу, складе 24 тис. грн. Організація, доставка, вартість дегустаційної продукції – 15 тис. грн. Під час проведення дегустації можуть статись різні неочікувані ситуації, тому необхідно мати мінімальний запас коштів на такий випадок – 6000 грн. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вартість участі ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» у дегустації

Види витрат	Вартість, грн.	%
Оренда приміщення	15000	25,0
Оплата персоналу	24000	40,0
Організація, доставка, вартість дегустації сиру	15000	25,0
Непередбачувані витрати	6000	10,0
Разом	60000	100

Джерело: власні дослідження

Отже, вартість організації дегустації продукції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» у супермаркеті «Сільпо» складатиме 60000 грн. Найбільшу питому вагу становлять витрати на оплату праці персоналу – 40 %, оскільки це мають бути професіонали в сфері маркетингу та психології задля коректного проведення заходу, отримання інформації та подальшого її врахування у виробничих цілях підприємства. Частка оренди приміщення, організації, доставки, вартості дегустації сиру складає 25 %. Вартість оренди є доволі високою, адже охоплює широкий потік відвідувачів, особливо висока орендна вартість в супермаркетах великих міст, де і заплановано проводити захід.

На основі наукових досліджень фахівців із маркетингу та збуту продукції, було зроблено висновок про те, що проведення даного заходу підприємством раз у місяць збільшує його прибуток приблизно на 5 %.

Очікувані результати від реалізації запропонованих заходів, враховуючи дані результати роботи підприємства у 2022 р., наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Очікувані результати від реалізації від проведення івенту з дегустації сирної продукції у 2023 р., тис. грн.

Показник	Значення
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	40892,1
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	720
Приріст прибутку від реалізації продукції	1488,4
Приріст чистого прибутку	1149,9

Джерело: власні дослідження

Із наведених даних видно, що приріст повних витрат на виробництво і реалізацію продукції складе 720 тис. грн., а прибутку – 1488,4 тис. грн.

На рисунку 3.1 розраховано прогноз прибутку ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат». Таким чином, визначено, що у 2025 р., порівняно з 2023 р. він зросте на 9,3 %.

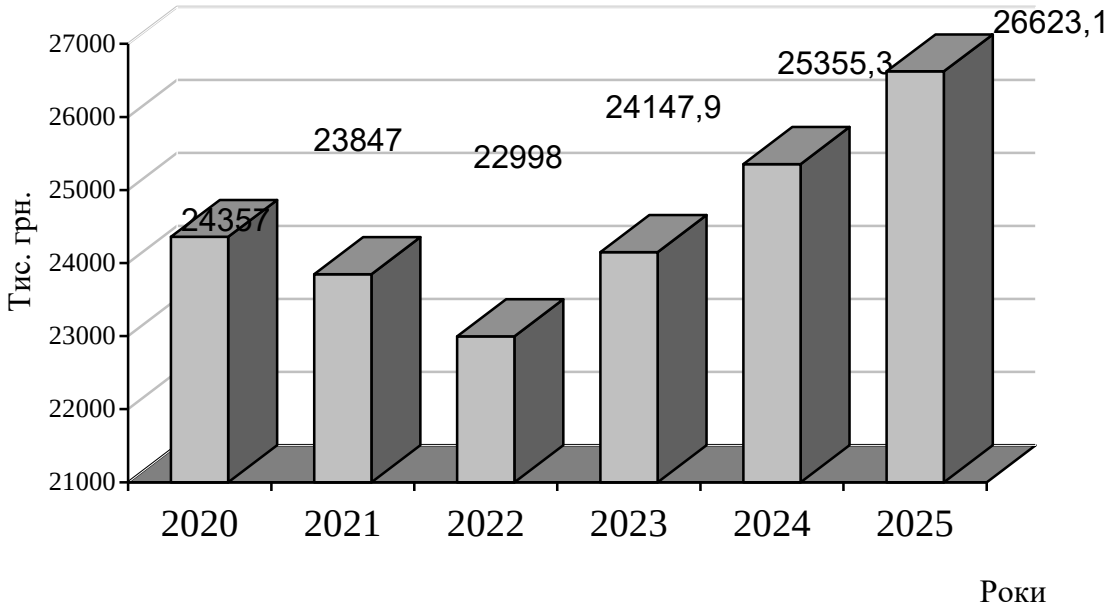


Рис. 3.1. Прогноз прибутку ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Джерело: власні дослідження

Важливу роль в управлінні збутом ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» відіграє така функція як мотивація працівників, що здійснюють цю діяльність, та мотивація інших об'єктів, які є учасниками збутового процесу (споживачів і дистриб'юторів). Підприємства в своїй діяльності можуть використовувати різні засоби мотивації (табл. 3.3).

З метою стимулювання збуту товару ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» можна запропонувати такі види знижок: кількісні; функціональні; тимчасові. Кількісні – сприяють покупці значного обсягу товару та є однаковими для будь-якого споживача, їх величина залежить в основному, від кількості придбаного товару, а вартість їх при цьому може бути визначена як одна покупка. Функціональні – надаються певним фізичним чи юридичним особам для виконання представлених функцій з продажу, обліку та зберігання цих товарів. Такі знижки можуть бути узгоджені для різноманітних каналів збуту. Певним чином вони мають бути однаковими в межах одного каналу розподілу. Тимчасові знижки поширюються на більш інтенсивний продаж товарів протягом певного проміжку часу.

Таблиця 3.3

Види мотиваційних засобів

Об'єкт мотивація	Види мотиваційних засобів
1. Працівники відділу збуту	а) матеріальне стимулювання: преміювання за результати роботи, підвищення заробітної плати; участь у розподілі прибутку; нагородження подарунками. б) нематеріальне стимулювання: надання відпусток у літній період; кар'єрне зростання; подяка, нагородження грамотами.
2. Споживач	розповсюдження споживачам безкоштовних зразків товарів, видача покупцям купонів; премії споживачам; конкурси, лотереї, розіграші; упаковка товару, його етикетка; зниження ціни на товар; картки лояльності; демонстрація товару; безкоштовний сервіс; надання покупцям сезонних знижок; проведення презентацій товару; продаж товару в кредит; подарунки покупцям; гарантії повернення грошей покупцям; мерчандайзинг; фірмові сувеніри; дегустація товару.
3. Торгові посередники	цінові знижки на кількість купленого товару; видача купонів і карток постійного клієнта; відшкодування витрат на рекламу посередникам; нагородження подарунками за купівлю товарів у великій кількості; проведення конкурсів, лотерей; роздача сувенірів; роздача зразків товару.

Джерело: власні дослідження

Проте слід зазначити, що запровадження необдуманих знижок може завдати ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» фінансових збитків, тому їх потрібно детально розраховувати. Сам процес зниження ціни на товари та послуги передбачає, як позитивні та негативні наслідки. До позитивних відносять перш за все вигоду для самих покупців, які можуть купити товар або послугу за зниженою ціною. Це дієвий інструмент для стимулювання короткострокового зростання покупок і продажів. До негативних відносять те, що дані заходи легко можуть піддаватися плагіату конкурентами, а також це може пошкодити іміджу продуктів чи послуг.

Отже, запропоновані вище заходи допоможуть посилити лідируючі позиції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» серед потенційних

конкурентів на ринку та збільшити обсяги збуту його продукції.

3.2. Удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства

Проблема реалізації продукції на сьогоднішній день є однією з основних для керівництва виробничих підприємств. Зростаюча конкуренція на ринку ставить перед підприємством завдання вдосконалення існуючої системи збуту продукції для утримання клієнтів, залучення нових, а також вихід на нові ринки [5, с. 193].

Щоб налагодити нормальну роботу збутової системи ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», потрібно виділити деякі групи питань, які необхідно вирішувати:

− маркетингові (збутова стратегія; рекламна політика; цінова політика та інше);

− система взаємовідносин з контрагентами: (договірні умови; запобігання грубим порушенням платіжної дисципліни);

− менеджмент (управління персоналом; система стимулювання роботи персоналу тощо).

Маркетингове середовище, в якому працюють молокопереробні підприємства містить в собі як нові можливості щодо розширення їх діяльності, так і загрози, дію яких необхідно вчасно та оперативно мінімізувати за рахунок прийняття ефективних управлінських рішень. Це вимагає створення в системі управління кожного молокопереробного підприємства механізму управління його збутовою діяльністю з врахуванням внутрішніх та зовнішніх умов функціонування.

Механізм управління збутовою діяльністю підприємства є складною системною категорією, який включає в себе систему взаємопов’язаних і взаємозалежних елементів (об’єкт, суб’єкт, принципи, функції, методи, інструменти), що регулює та упорядковує реалізацію процедур процесу збуту

продукції, спрямовуючи їх на досягнення цілей управління за заданими критеріями ефективності з урахуванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього маркетингових середовищ мережі підприємств (рис. 3.1). Ідентифікація основних його компонентів наведена в додатку А.

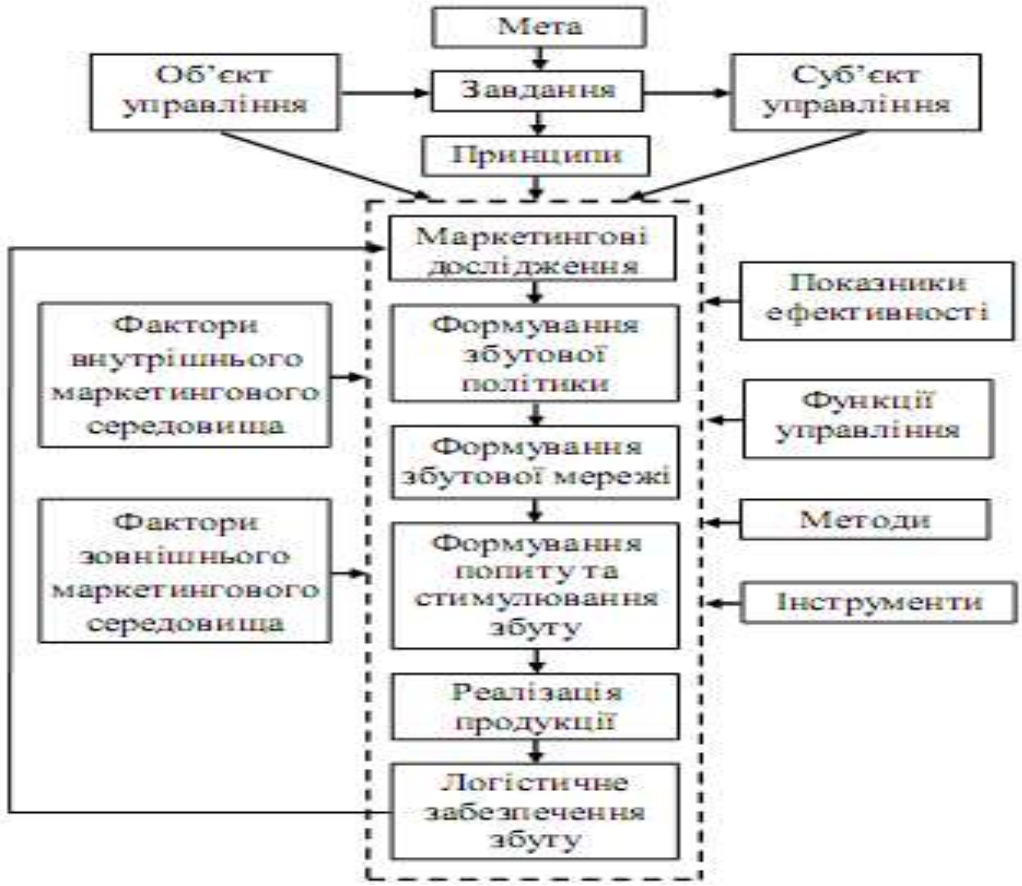


Рис. 3.1. Механізм управління збутовою діяльністю ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Джерело: власні дослідження

Функціонування механізму управління збутовою діяльністю ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» має ґрунтуватися на принципах [25, с. 335]:

– стратегічної спрямованості – управління збутовою діяльністю повинне бути орієнтованим на досягнення стратегічних цілей відповідно до місії і завдань підприємства;

– економічної ефективності – прийняття рішень у сфері збутової діяльності має враховувати комерційні цілі підприємства;

– комплексності, системності та технологічності – налагодження тісного взаємозв’язку між маркетинговими і логістичними елементами системи управління збутом на підприємстві;

– гнучкості та адаптивності – безперервний моніторинг зовнішнього середовища підприємства, здатність враховувати зміни середовища і пристосуватись до них задля підвищення конкурентоспроможності та результативності збуту продукції.

Запропонований механізм ґрунтується на комплексному поєднанні організаційно-управлінського, маркетингового й логістичного підходів, узагальнює ключові поняття, систематизує фактори впливу і послідовність заходів управління, визначає методи, інструменти та показники ефективності, вибір яких обумовлений метою, завданнями і принципами управління, що забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень у сфері збуту ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат».

На сьогоднішній день на ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» просування товару здійснюється в п'яти традиційних формах, з них три вважаються основними і дві – додатковими. До основних форм просування відносяться: зовнішня реклама, реклама в ЗМІ, стимулювання збуту шляхом знижок та акцій. До додаткових – відповідно особистий продаж, залучення громадських зв'язків, які ще називають PR; Інтернет-реклама.

Переорієнтація нині існуючої системи збутової політики ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» на вдосконалення збуту, а саме, на реалізацію залишків продукції та зменшенню певних витрат, на основі вивчення постачальників, конкурентів і запитів споживачів має привести в результаті до збільшення кількості споживачів, а відповідно і до збільшення прибутку підприємства.

Комплекс заходів щодо удосконалення процесу управління збутом продукції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Комплекс заходів щодо удосконалення процесу управління збутом продукції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Характеристика заходу	Передбачувані витрати та труднощі	Очікуваний ефект
Формування збутової політики	Витрати на залучення висококваліфікованих фахівців	Збільшення прибутку на 10-15 % від виробництва і продажу товарної продукції
Організація проведення юридичної експертизи договорів	Витрати на оплату послуг кваліфікованого юриста або утримання юридичної служби	Істотне зниження існуючого та уникнення необґрунтованого збільшення в майбутньому кредиторської та дебіторської заборгованості
Проведення аналізу цінової кон'юнктури ринку та конкурентного оточення підприємства. Виявлення можливостей кооперації в збутової діяльності	Витрати на залучення висококваліфікованих фахівців для маркетингової служби та придбання інформаційно-консультаційних послуг при розробці плану маркетингу	Збільшення прибутку на 10-15 % від виробництва і продажу товарної продукції. Доведення до 30-45% рівня рентабельності виробництва

Джерело: власні дослідження

Форми організування збутової діяльності на підприємстві як елемент функціональної підсистеми об'єднання працівників, які виконують взаємопов'язаний комплекс робіт у процесі управління всіма збутозабезпечуючими операціями. У цьому зв'язку необхідно також визначити: функції і службові взаємовідносини між робітниками всередині збутової системи і за її межами; функції координування і контролювання в системі збуту [12, с. 43].

Слід зазначити, що для ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» важливо розвивати та підтримувати ефективний відділ збуту. Це пояснюється тим, що менеджер зі збуту має не тільки керувати відділом збуту для отримання цільових результатів збуту продукції, але й виконувати управлінські функції, які включають планування зусиль зі збуту продукції, організацію,

мотивацію, координацію та контроль роботи відділу з метою досягнення цілей збуту.

Ефективне управління збутом ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» сприяє досягненню маркетингових цілей підприємства. Фактично, менеджери зі збуту встановлюють свої особисті цілі з продажу та формулюють персональну політику та стратегію збуту.

Сучасний відділ продажів – це складний багатофункціональний механізм в структурі компанії, для ефективної роботи якого необхідно перш за все підібрати висококваліфікований персонал. Процес управління збутом буде тісно пов'язаний з процесом управління роботою співробітників, а точніше - їх активністю [17, с. 125].

Основним завданням відділу збуту є збільшення обсягу продажу з метою найбільш повного задоволення споживчого попиту і максимізації прибутку підприємства. Більш детальні завдання ставляться в залежності від збутової політики підприємства. Завдання відділів маркетингу та збуту для підвищення ефективності збутової діяльності ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Завдання відділів маркетингу та збуту, які підвищить ефективність збутової діяльності ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Завдання	Сутність та призначення
Дослідження кон'юнктури ринку	Отримання повної інформації про ціни, основних конкурентів та їх клієнтів, запити покупців, що дозволяє прийняти більш вигідні для підприємства маркетингові рішення.
Пошук покупця	Виявлення можливих каналів реалізації продукції, визначення обсягів попиту, умов співпраці, платоспроможності покупців. Це сприяє підвищенню ефективності продажів.
Аналіз маркетингової та збутової діяльності	Визначення резервів та оцінка слабких сторін і загроз підприємства. Отримана інформація використовується при формуванні та коригуванні його виробничої та маркетингової програм.
Планування (стратегічне та оперативне)	Розробка планів на найближчі п'ять років за обсягами прибутку, виробництва і реалізації, частці ринку, рівнем конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Продовження таблиці 3.6

Формування товарного портфелю	Визначення перспективних сфер діяльності підприємства (видів виробленої продукції, робіт, послуг) з урахуванням запитів та платоспроможності покупців, інтенсивності конкуренції і можливостей підприємства виробити високоякісну продукцію з низькими витратами і можливістю її доставки зі збереженням високої якості.
Формування збутової стратегії підприємства	Розробка умов залучення торгових посередників для продажу продукції підприємства. Визначаються: варіанти мотивації посередників; параметри для оцінки ефективності їх роботи; плани збуту, із зазначенням рівня цін, лімітів витрат на реалізацію продукції, обсягів продажу і прибутку. Це дозволяє організувати активний і ефективний продаж виробленої продукції.
Встановлення цін	Встановлення рівнів: мінімальної ціни, що дає покриття витрат і невеликий прибуток; ціни, що враховують темпи зростання витрат на виробництво продукції (ціна базового періоду *коефіцієнт зростання витрат в звітному періоді); бажаної ціни з рівнем рентабельності продажів 60% (собівартість * 1,6).Дозволяє підвищити обсяг прибутку підприємства.
Встановлення собівартості продажу	Визначення собівартості виробленої та реалізованої одиниці продукції в залежності від виду каналу збуту, форми торгівлі, обсягу продажів, географічної території, з урахуванням витрат на руху товару. Сприяє оптимальному вибору каналів, форм і обсягів збуту продукції.
Формування політики просування	Формування сприятливої громадської думки про саме підприємство, його товари. Знайомить зі специфікою його діяльності, сприяє зростанню популярності продукції підприємства і збільшення обсягів продажів.
Коригування діяльності збутового і інших підрозділів підприємства	Виявлення негативного впливу якості роботи підрозділу підприємства (або фахівців) на ефективність збутової і загальної його діяльності (наприклад, великі витрати на виробництво, брак фінансових коштів для організації маркетингу підприємства, відсутність інформації за цінами, покупцям, конкурентам тощо); конкретизація норм параметрів продукції, робіт, послуг і висунення вимог щодо проведення необхідних коректив.

Джерело: власні дослідження

Важливу роль у підвищенні ефективності збутової діяльності філії ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» відіграє вдосконалення управління витратами.

Збільшення фінансування стимулювання збуту в сумі загальних витрат підприємств зумовлене такими причинами:

– зниженням ефективності реклами внаслідок збільшення її вартості, перенасиченості засобів масової інформації рекламними зверненнями та

наявністю обмежень на законодавчому рівні, заборона використання деяких прийомів, наприклад, порівняння товарів;

– збільшенням кількості покупок, які здійснюються імпульсивно, що спонукає роздрібну торгівлю вимагати від постачальників реалізацію заходів стимулювання продажу;

– можливістю визначення ефективності заходів стимулювання продажу, наприклад, завдяки інформації, отриманій зі сканерів електронних пунктів продажу;

– загостренням конкурентної боротьби на ринку, у процесі якої активно використовуються засоби стимулювання продажу, що вимагає від фірми-конкурента аналогічних дій.

Оптимізація збутових витрат ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» – це поетапний підхід до регулювання процесу формування витрат як за рахунок факторів виробництва, так і за рахунок стратегічного аналізу витрат від початку виробничого процесу до моменту реалізації продукції покупцям.

У зв'язку з цим можна виділити фактори, які є резервами зниження витрат на збут у ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»:

− оптимізація витрат на управління збутом (передбачає застосування прогресивних прийомів і методів організації виробництва, що дозволить мінімізувати витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу, витрати на оплату консультаційних послуг, судові витрати);

− оптимізація витрат на маркетинг (обґрунтування витрат, пов'язаних із дослідженням ринку, рекламою та стимулюванням збуту) – передбачає систематичний аналіз коштів, необхідних для здійснення цих заходів, та аналіз економічних результатів діяльності з метою виявлення необґрунтованих втрат і недоцільного використання коштів на маркетингові операції;

− оптимізація транспортних витрат на перевезення готової продукції (передбачає скорочення витрат на одиницю продукції при постачанні її споживачам). При цьому слід розглядати витрати, що утворюються при

розподілі продукції через канали збуту різних рівнів та обирати оптимальне співвідношення цих каналів товароруху.

Можна також запропонувати ряд заходів щодо зниження транспортно-логістичних витрат ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», а саме: оптимізація тари і упаковки, розміщення і кріплення вантажів; вибір оптимальних видів транспортних засобів; вибір найвигідніших варіантів розміщення пунктів навантаження і вивантаження; вибір оптимальної навантажувально-розвантажувальної техніки і складського устаткування; застосування прогресивних складських технологій (кросс-докінг і ін.); вибір оптимальних логістичних схем, перевізників, експедиторів, логістичних провайдерів; оптимізація маршрутів і технології розвезення продукції кінцевим споживачам; підвищення рівня контролю за місцезнаходженням транспортних засобів за допомогою сучасних інформаційних технологій тощо.

Функціонування підприємств у нестабільних умовах ринкової економіки вимагає своєчасної адаптації системи збуту до змін зовнішнього середовища. Проте цей процес зіштовхується з низкою проблем, зокрема з проблемою інформаційного забезпечення, що виникає у підприємств у зв'язку з низькою оперативністю отримання даних, а іноді навіть неможливістю ознайомлення з необхідною інформацією про стан зовнішнього середовища. Інформаційні системи сучасних підприємств характеризуються спрямованістю на внутрішнє середовище (показники фінансово-господарської діяльності, технологія та окремі аспекти організації діяльності підприємства). Інформація про стан та динаміку зовнішнього середовища зазвичай є неповною, несвоєчасною і, як наслідок, неактуальною [31, с. 290].

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

– визначити обсяг та структуру необхідної інформації;

– вибрати методи та джерела збору інформації;

– розробити ефективну систему опрацювання, передавання та збереження інформації;

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

Підприємства, які виходять на зовнішні ринки, потребують, насамперед, ефективно сформованої збутової діяльності, яка дасть змогу підприємству здійснювати реалізацію товарів та послуг на максимальному рівні, тим самим забезпечуючи максимізацію свого прибутку. Для вдосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» на зовнішньому ринку можна запропонувати певні заходи, які систематизовано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7.

Заходи удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» на зовнішньому ринку

Заходи	Удосконалення
Удосконалення системи планування збуту	Для виправлення відхилень від темпів продажу товарів на зовнішньому ринку необхідно більш точно визначити стратегію збуту підприємства, зробити прогнозування обсягу реалізованого товару, визначити частку зовнішнього ринку.
Поліпшення кадрового забезпечення	Для зменшення витрат на обслуговування відділів, які можна реструктурувати, доцільно розробити стандарти ефективної праці менеджерів зі збуту, їх навчання, корпоративні тренінги, підвищення кваліфікації за фаховою діяльністю працівників.
Удосконалення системи організації збутової діяльності	У процесі організації збутової діяльності доцільно використовувати сучасні методи продажу через мережу Інтернет.
Підвищення якості продукції	Для максимального задоволення потреб споживачів випускати високоякісну продукцію згідно з міжнародними стандартами
Територіальне обмеження збутової діяльності на зовнішньому ринку	Доцільно охоплювати збутовою діяльністю територію певної вибраної країни, що дає змогу мінімізувати загальні витрати, а також витрати, пов’язані з реалізацією товару на зовнішньому ринку, варіювати ціновою та конкурентною політикою.
Розроблення ефективної цінової політики	Необхідність розроблення цінової політики для трьох основних прошарків населення за доходами: вищого, середнього і нижчого класу. Для кожного класу може бути своя ціна на товар, проте сама продукція повинна бути якісною для будь-якого споживача. Доцільно знаходити резерви зниження питомої собівартості та ціни за рахунок, наприклад, використання простішої упаковки товару, відсутності традиційної реклами тощо.

Джерело: [23; 34]

Таким чином, управління збутом ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» є важливою частиною будь-якої організації бізнесу. Це не тільки робить продукти чи послуги доступними для споживачів, але й підтримує конкурентноспроможність підприємства в довгостроковій перспективі. Перевагами ефективного управління збутом товариства є: збільшення доходу від продажів, що принесе йому прибуток; покращення надійності прогнозів обсягів продажів, тим самим зменшуючи мінливість доходів; зменшення плинності кадрів на підприємстві, що сприятиме зниженню витрат на підбір та утримання персоналу; підвищення продуктивності праці.

ВИСНОВКИ

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Звенигородський сироробний комбінат» – молокопереробне підприємство галузі харчової промисловості. Розташоване в м. Звенигородка Черкаська обл. До основної діяльності суб'єкта господарювання відноситься виробництво різних видів твердих, плавлених і кисломолочних сирів, сироватки молочної сухої.

У структурі виробленої продукції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» у 2022 р. найбільшу частку займали тверді сири – 45 %. Питома вага плавлених сирів становила 18 %, кисломолочних сирів – 22,5 %, сироватки молочної сухої – 14,5 %.

Чистий дохід ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» у 2022 р., порівняно з 2020 р. виріс на 10,1 %. Проте, за аналізований період, прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток зменшилися відповідно на 17,3 % та 5,6 %. Такі тенденції пов'язані зі зростанням собівартості реалізованої продукції на 11,6 %, повних витрат на її виробництво та продаж – на 11,5 % і інтенсивністю конкуренції на ринку. Це призвело до зменшення рентабельності діяльності комбінату на 1,31 %.

У 2022 р. найбільшу частку в обсягах реалізації продукції займав сир твердий – 61 %. Питома вага інших асортиментних позицій підприємства була такою: сир плавлений – 19,3 %, сир кисломолочний – 9,6 %, сироватка молочна суха – 5,8 %, імпортована продукція – 4,3 %.

У своїй збутовій діяльності ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» орієнтується як на внутрішній, так і на зовнішній ринок. Обсяги експорту підприємства, щорічно по видах продукції зростали. Значну частку експорту складає сир твердий, за яким наступним по обсягах сир плавлений та сир кисломолочний. Країнами-партнерами ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» є Польща, Угорщина, Молдова, Литва, Латвія, Естонія, Болгарія. Найбільше продукції підприємство у 2022 р. експортувало до Польщі – 20,6 %, Литви – 14,7 % та Молдови – 13,2 %.

Щорічно ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» збільшує

витрати на рекламну діяльність. Так, у 2022 р., порівняно з 2020 р. вони зросли на 864 тис. грн. або на 55,6 %. Найбільшу питому вагу у їх структурі займають витрати на зовнішню рекламу (біл-борди, сіті-лайти, оформлення торгових точок, реклама на транспортних засобах), частка таких коливалась від 41 % до 45,9 %. Питома вага вартості реклами у ЗМІ (радіо, телебачення) знаходилась у межах максимально – 27,7 %, мінімально – 21,1 % від загальної вартості.

Дані розрахунків ефективності збутової діяльності ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» засвідчують зменшення коефіцієнту ефективності збуту та коефіцієнту окупності збутової діяльності на 0,1. Рентабельність збуту також зменшилася на 11,7 %. Це свідчить про необхідність керівництвом підприємства і відділом збуту перегляду збутової політики та вилучення неефективних і затратних заходів.

З метою стимулювання обсягів збуту у роботі пропонується проведення івенту з дегустації сирної продукції торгової марки «ЗвениГора» у супермаркеті «Сільпо». Розраховано, що вартість організації дегустації продукції ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» у супермаркеті «Сільпо» становитиме 60000 грн. При цьому найбільшу питому вагу становлять витрати на оплату праці персоналу – 40 %. приріст повних витрат на виробництво і реалізацію продукції складе 720 тис. грн., а прибутку – 1488,4 тис. грн. Розраховано прибутковість ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» на перспективу. Таким чином, визначено, що у 2025 р., порівняно з 2023 р. прибуток зросте на 9,3 %.

Ефективне управління збутом ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» допомагає досягненню його маркетингових цілей. З метою підвищення ефективності збутової діяльності підприємства завданнями відділів маркетингу та збуту є : дослідження кон’юнктури ринку, пошук покупця, аналіз маркетингової та збутової діяльності, планування, формування товарного портфелю, формування збутової стратегії, встановлення цін, встановлення собівартості продажів, формування політики просування, коригування діяльності збутового та іншого підрозділів підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт.* 2014. № 4. С. 25-28.

2. Балабанова Л.В., Митрохина Ю.П. Управління збутовою політикою. Особливості управління збутовою політикою підприємства в умовах ринкової економіки. URL: http://pidruchniki.com/15290527 (дата звернення 17.03.2023).

3. Барила Л.Я. Маркетинговий аналіз збутової діяльності підприємства в умовах ринку. *Вісник Львівської комерційної академії*. Серія економічна. 2011. № 36. С. 22-26.

4. Ватагова І. Наукові підходи до оцінки ефективності збутової діяльності промислового підприємства. *Економічна думка*. 2018. № 4. С. 17-26.

5. Войтенко І. Теоретичні підходи до побудови збутової мережі промислового підприємства. *Економічна думка*. 2016. № 4. С. 193-199.

6. Гавриш Ю., Слєсь І. Методи оцінки ефективності управління збутової діяльності промислового підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво*. 2017. № 20. С. 189-197.

7. Гарматюк О.В. Сучасна система збуту продукції підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 52-55.

8. Гамалій В.Ф., Романчик С.А., Фабрика І.В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf (дата звернення 18.05.2023).

9. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник КНУТД*. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. 2014. № 3. С. 102–107.

10. Гнилянська Л.Й., Топоровський В.Я. Організація збутової діяльності підприємства. URL: http://ena.lp.edu.ua (дата звернення 25.04.2023).

11. Дубівка Д.В. Поняття «збут» в системі управління підприємством. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2013/26.pdf (дата звернення 2.04.2023).

12. Євтушевська О.В. Внутрішні чинники поведінки споживачів на ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 3. С. 42-45.

13. Іваночко Н.В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Випуск 18. С. 214-218.

14. Ілляшенко С.М., Меркун І.В. Аналіз задоволеності споживачів та її впливу на результативність діяльності промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2018. №3. С. 5-14.

15. Камінова С. Р. Управління збутовою діяльністю. URL: http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/337 (дата звернення 15.02.2023).

16. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Економічні науки. 2014. Випуск 6. С. 188-191.

17. Ларіна Я.С., Рябчук А.В. Поведінка споживачів: навчальний посібник. Київ: ВЦ «Академія». 2014. 224 с.

18. Ліпич Л., Кощій О. Маркетингові дослідження споживачів продовольчих товарів. *Маркетинг в Україні*. 2003. №4. С. 12-15.

19. Мазана Т.В., Ткаченко В.П. Ринкова поведінка споживача та її вплив на результативність функціонування підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 7. С. 38-41.

20. 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.

21. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 116-121.

22. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності торгівельних підприємств. *Економічний часопис XXI*. 2013. № 11-12 (2). С. 64 – 67.

23. Нейкова Л.І., Круценко І.В. Управління збутом продукції агропідриємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2483 (дата звернення 16.02.2023).

24. Нехай В., Колокольчикова І. Методологічні засади формування парадигми збуту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С. 120-125.

25. Огерчук Ю.В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2003. № 484. С. 335-341.

26. Проволоцька О.М. Методичні аспекти збуту промислової продукції. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Збірник наукових праць. Вип. 176. Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. С. 211-218.

27. Терент'єва Н.В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. *Вісник Запорізького національного університету*: збірник наукових праць. Економічні науки. 2016. № 1 (29). С. 127-138.

28. Терент'єва Н.В. Теоретико-методичні засади збутової діяльності підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*: збірник наукових праць. «Економічні науки». 2013. № 3 (19). С. 49-54.

29. Хрупович С.Є. Теоретичні основи збутової діяльності підприємств. URL: https://goo.gl/T8eYnz (дата звернення 16.04.2023).

30. Халіна В.Ю., Корсунський Г.Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 116-119.

31. Хамініч С.Ю., Гавриш А.К. Формування стратегії збуту на підприємствах промислового сектора України. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. Випуск 7. С. 290-293.

32. Хрупович С.Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві. *Галицький економічний вісник.* 2006. № 3. С. 34-38.

33. Череп А.В. Проблеми планування витрат на збут продукції. Проблеми планування витрат на збут продукції. *Економіка. Фінанси. Право.* 2005. № 8. С.17-20.

34. Шереметинська О.В. Управління збутовою діяльністю підприємств суб'єктів-ЗЕД в сучасних умовах. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4732 (дата звернення 18.04.2023).

35. Шашина М.В., Харитоненко Д.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства. *Наукові перспективи*. 2023. № 2 (32). С. 366-376.

36. Шпилик С.В. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 4. С. 88-95.

37. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52-59.