

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Кафедра маркетингу

## ДИПЛОМНА РОБОТА

другий (магістерський)

Освітній рівень

Галузь знань \_\_\_\_\_ 07 «Управління та адміністрування»  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність \_\_\_\_\_ 075 «Маркетинг»  
Шифр і назва спеціальності

на тему: Маркетингове управління збутовою діяльністю підприємства  
за матеріалами ПрАТ «Оболонь», Солодовий завод, смт Чемерівці

Шифр ДРМРм.17025.01.00.00

Виконав: студент 2 курсу гр. МРМ-21-1 \_\_\_\_\_ Олександр ЗАКРЖЕВСЬКИЙ

Керівник: канд. екон. наук, доц. \_\_\_\_\_ Світлана РЕШМІДІЛОВА

Нормоконтролер: канд. екон. наук, доц. \_\_\_\_\_ Світлана РЕШМІДІЛОВА

До захисту допускаю:

в.о. зав. кафедри маркетингу

доктор екон. наук, проф.

\_\_\_\_\_ Анатолій ТЕЛЬНОВ

Хмельницький, 2022

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

«Маркетингове управління збутовою діяльністю підприємства за матеріалами ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод», смт. Чемерівці

студента групи МРМ-21-1 Закржевського О.І.

Науковий керівник: к. е. н., доц. Решміділова С.Л.

Загальний обсяг роботи 85 сторінок, 9 таблиць, 15 рисунків, 4 додатки, 52 джерела посилання.

Перелік ключових слів: ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ОПТИМІЗАЦІЯ ЗБУТУ, УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ, МАКЕТИГОВЕ УПРАВЛІННЯ.

У першому розділі роботи розкрито теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства та оцінювання її ефективності.

У другому розділі здійснено аналіз стану та сучасних тенденцій розвитку солодової галузі України, проведено аналітичне дослідження господарської діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці, проаналізовано збутову діяльність ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці.

У третьому розділі проведено маркетингове аналітичне дослідження макросередовища та SWOT-аналіз ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці, запропоновано шляхи оптимізації управління логістичними процесами на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці як важливого елемента збутової політики та основні напрями покращення маркетингового управління збутово-логістичною діяльністю ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці.

Отримані результати у вигляді пропозицій запроваджені в діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці.

Підпис \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

## Зміст

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства та оцінювання її ефективності	8
Висновки до першого розділу	19
2 Аналіз діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці в розрізі розвитку ринку солодової галузі України	21
2.1 Стан та сучасні тенденції розвитку солодової галузі України	21
2.2 Аналітичне дослідження господарської діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці	30
2.3 Аналіз збутової діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці	39
Висновки до другого розділу	48
3 Рекомендації з удосконалення маркетингового управління збутовою діяльністю ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці	50
3.1 Маркетингове аналітичне дослідження макросередовища та SWOT-аналіз ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці	50
3.2 Оптимізація управління логістичними процесами на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці як важливого елементу збутової політики	58
3.3 Основні напрями покращення маркетингового управління збутово-логістичною діяльністю ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці	64
Висновки до третього розділу	72
Висновки	75
Перелік джерел посилання	79
Додатки	85

## Вступ

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки України проблема збуту продукції має виняткове значення, а тому вимагає першочергового вирішення. Притаманні ринковому типу економіки умови конкуренції вимагають від підприємства пошуку шляхів, які б забезпечували прибутковість його діяльності. Основне місце серед них займає завоювання широкої мережі постійних платоспроможних і надійних клієнтів, проведення ефективної рекламної політики, успішні дії управлінського персоналу, формування ефективної системи збуту.

Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах загострення конкуренції на ринках збуту, збільшення витрат, пов'язаних зі збутом і просуванням товарів, а також зростання вимог споживачів до якості обслуговування для вітчизняних виробників є одним із найважливіших завдань, від ефективності вирішення яких залежить результат діяльності усього підприємства.

Для виробничого підприємства головним елементом реалізації є наявність розвиненої системи збуту, яка включає логістичні та транспортні складові. Від правильності обраних каналів збуту продукції, рівня автоматизації системи збуту та узгодженості транспортних та логістичних складових залежить ефективність діяльності підприємства загалом.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингового управління збутовою діяльністю підприємства.

Досягнення заданої мети зумовило потребу у розв'язанні таких завдань:

– розкрити теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства та оцінювання її ефективності;

- здійснити аналіз стану та визначити сучасні тенденції розвитку солодової галузі України;
- провести аналітичне дослідження господарської діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці;
- здійснити аналіз збутової діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці;
- провести маркетингове аналітичне дослідження макросередовища та SWOT-аналіз ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці;
- сформувані основні напрями покращення маркетингового управління збутово-логістичною діяльністю ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці.

Об'єктом дослідження є процеси удосконалення маркетингового управління збутовою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад та прикладних завдань щодо удосконалення маркетингового управління збутовою діяльністю підприємства.

В кваліфікаційній роботі магістра застосовано наступні методи дослідження: історичного узагальнення – для трактування поняття «збутова система»; порівняльного аналізу – для вивчення методичного забезпечення збутової діяльності на підприємстві; дослідницькі методи – для дослідження стану та тенденцій розвитку солодової галузі України; системного аналізу – для удосконалення збутової діяльності на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці.

Інформаційною базою дослідження є Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, Укази Президента України, які регулюють діяльність промислово-виробничих підприємств, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, фінансова звітність ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці, монографії, збірники наукових праць.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та науковому вирішенні завдання удосконалення маркетингового управління збутової діяльності підприємства.

Основні положення кваліфікаційної роботи магістра, що отримані особисто автором і визначають її наукову новизну, полягають у наступному:

удосконалено:

– управління збутовою діяльністю на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці шляхом впровадження оптимізації збутової діяльності за використання системи моніторингу Protracking GPS та програмного забезпечення управління складом Warehouse Management System (WMS).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення кваліфікаційної роботи магістра доведені до рівня методичних розробок і практичного застосування щодо удосконалення управління збутовою політикою на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці.

Окремі положення і отримані результати досліджень оприлюднені на: V Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Маркетинг очима молоді», м. Хмельницький (09 червня 2022 р.), 6th International scientific and practical conference «Multidisciplinary scientific notes. Theory, history and practice», Edmonton, Canada (November 01 – 04, 2022), XVII Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки», м. Хмельницький (1–3 грудня 2022 р.).

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання та додатків. Перелік джерел посилання містить 52 джерела. Робота доповнена 15 рисунками, 9 таблицями, 4 додатками та розрахунками. Загальний обсяг роботи – 85 сторінок.

## 1 Теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства та оцінювання її ефективності

Нестабільність маркетингового середовища, висока інтенсивність конкуренції, постійне зростання вимог споживачів до якості товарів і послуг, підсилене війною в Україні, зумовлюють широту підходів до управління збутовою діяльністю на вітчизняних підприємствах.

З огляду на вищезазначене, управління збутовою діяльністю трактується з різних сторін, проте найчастіше воно розглядається з позицій класичного підходу, а саме як процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності підприємства, що є необхідним для формування та досягнення мети збуту [40; 41]. Таким чином, управління збутовою діяльністю – це орієнтована на досягнення завдань підприємства управлінська діяльність, що пов'язана із формуванням попиту на товари і послуги виробника (продавця), їх реалізацію за допомогою інтенсифікації визначеного попиту [50, с. 89]. Отже, основними напрямками діяльності менеджменту підприємств з управління збутовою діяльністю, є забезпечення:

- наявності та відповідності товару потребам цільових споживачів;
- наявності складів, транспорту, торговельних закладів посередників, тобто інфраструктурної складової;
- інформаційними засобами та технологіями;
- вибору або побудови оптимальних каналів розподілу;
- кваліфікованим збутовим персоналом;
- фінансової підтримки збутової діяльності;
- системності провадження збутової діяльності [19, с. 116].

Необхідність здійснення збутової діяльності як важливої компоненти господарської діяльності підприємства зумовлена багатоплановістю цієї діяльності для будь-якого підприємства, зокрема [19]:

– у збутовій сфері остаточно визначається результат усіх зусиль підприємства, що спрямовані на отримання максимального прибутку;

– пристосування збутової діяльності до попиту покупців, створення для них максимальних вигод до, під час і після придбання товарів, дає виробнику має значно більше шансів перемогти в конкурентній боротьбі;

– збутова діяльність немовби продовжує процес виробництва, беручи на себе його підготовку до продажу та створюючи додану вартість (сортування, фасування, пакування тощо);

– під час продажу і взаємодії з кінцевим споживачем ефективніше виявляються та вивчаються його потреби.

Досліджуючи сутність поняття категорії збуту, зауважимо, що існує декілька видів його визначень:

– перший – характеризує збут з позицій налагодження контактів зі споживачами, формування і розвитку відносин з ними;

– другий – характерний для управлінського підходу, згідно якого збутова діяльність співставляється з елементами маркетингу;

– третій – акцентує увагу на процесі обміну матеріальних цінностей на грошові ресурси;

– четвертий – враховує усі перелічені види.

Представлена класифікація була запропонована Н.В. Майбогіною, яка наголошувала на тому, що збутовою діяльністю можна вважати увесь комплекс відносин, що включають юридичні, комерційні та технологічні операції [30].

Важливість вірної організації збутової діяльності на підприємстві є безумовною з огляду на забезпечення нею переміщення товару від виробника до споживача, що є логічним довершенням маркетингових заходів й дозволяє отримати та оцінити фінансову віддачу від здійснених маркетингових активностей. Проте важливе значення в ефективності налагодження збутової діяльності на підприємстві належить правильному розумінню її сутності.

Серед українських вчених немає єдиної термінології в сфері збутової діяльності, збуту, збуту продукції та обігу. Трактуювання визначення поняття «збутова діяльність» в працях вітчизняних та закордонних вчених наведено у додатку А.

Серед зарубіжних вчених поширені дві основні концепції визначення поняття «збут» [15]:

– у широкому розумінні «збут» – це процес переміщення товару від виробника до споживача, що починається з моменту завершення виробництва і закінчується передачею товару споживачеві;

– у вузькому розумінні «збут» – це процес, що охоплює тільки кінцеву частину – безпосередню передачу прав юридичної власності на товар від продавця до кінцевого споживача (посередника) – продаж.

Продаж – це частина всієї ринкової програми підприємства, а уся робота загалом повинна координуватися маркетингом, оскільки продаж товарів та управління збутом тісно пов'язані із аналізом потреб та запитів споживачів. Таким чином, збут товарів варто вважати ширшим поняттям ніж їх продаж, оскільки продаж є одним із його елементів та кінцевим результатом збуту.

Таким чином, усі вищезазначені автори єдині в тому, що називають збут важливим елементом процесу розширеного відтворення, і, що без налагодження ефективно функціонуючої збутової системи не можуть успішно розвиватись ні виробнича сфера, ні економіка в цілому [29, с. 133].

Систематизація наукових підходів до визначення змісту дефініції «збутова діяльність» зводиться до розгляду збутової діяльності підприємства з позицій організації:

– торговельної діяльності – через систему організації продажу товару, його доставки споживачу та післяпродажного обслуговування й дистрибуції (процесів організації оптимального руху продукції за ефективними каналами розподілу);

– маркетингової діяльності – систему формування попиту, стимулювання збуту та організації товарного обміну й забезпечення ефективності реалізації продукції [17].

Підсумовування підходів авторів до трактувань визначення «збутова діяльність», дає можливість здійснити такі узагальнення:

– збутова діяльність в усій системі створення товару є одним із засобів його конкурентної переваги як прямого (у межах власної організаційної структури), так і непрямого (в організації зв'язків та відносин із партнерами) ефекту;

– збутова діяльність націлена на комерційне завершення маркетингової та виробничої діяльності підприємства, одночасно відшуковує, формує та реалізовує не лише конкретні економічні результати діяльності підприємства, а й конкретні потреби конкретних покупців. Оскільки це одна із базових підприємницьких функцій підприємства, вона не лише втілює його корпоративну місію, а й відповідною мірою визначає її;

– збутова діяльність у певному розумінні є продовженням виробничої діяльності, не просто зберігає, але й створює додаткову споживчу вартість та вартість товару, чим збільшує його загальну цінність;

– зміст збутової діяльності динамічний, тобто зміни змісту збуту мають супроводжуватись змінами форм організації збутової діяльності. Поступово до сфери управління збутом долучаються технічне обслуговування, сервіс, лізинг, функції маркетингу тощо [14, с. 150].

Для того, щоб визначити місце та значення збутової діяльності в управлінні підприємством, необхідно визначити її мету, цілі та функції.

Метою збутової діяльності підприємства прийнято вважати реалізацію продукції за вигіднішими цінами та збалансування відносин між виробником та споживачем.

Цілі збутової діяльності підприємства мають виходити з його місії, бути кількісно вимірюваними та обмеженими в часі. Головне значення при цьому повинні мати стратегічні цілі. Проте, на практиці стратегічних цілей

збуту часто не визначають, тому в умовах ринкової економіки підприємствам потрібно спрямовувати управлінську діяльність у сфері збуту на найближчу стратегічну перспективу [51, с. 68].

Необхідно також розрізняти кількісні та якісні цілі збуту. Кількісні цілі можуть виступати у вигляді зростання обсягу продажів, зростання частки підприємства на певному сегменті ринку, підвищення швидкості обігу грошових коштів, що вкладені у запаси готової продукції тощо. Кількісна визначеність збутових цілей дозволяє доводити до виконавців цільові завдання і показники, що їх необхідно досягнути.

Під якісними цілями збутової діяльності варто розуміти якість обслуговування, що вимагає надійного зворотного зв'язку підприємства зі споживачами, достатньо точної інтерпретації вимог споживачів, кількісного опису цих цілей. Для визначення якісних цілей збуту варто використовувати декілька каналів зв'язку зі споживачами для більш чіткого відображення їх вимог [11, с. 12].

Збутова діяльність підприємства забезпечується реалізацією комплексу завдань [47, с. 196]:

- аналіз та прогнозування обсягів відвантаження продукції різними категоріям покупців (крупно-, середньо- та мілкогуртовим);
- вивчення кон'юнктури споживчих ринків;
- SWOT-аналіз конкурентів та покупців;
- розроблення планів збуту продукції та стратегій маркетингової діяльності;
- оформлення заявок на постачання продукції та визначення умов оплати;
- укладання договорів на постачання продукції крупно-, середньо- та мілкогуртовим покупцям;
- розробка методики вибору раціональних каналів збуту; облік та аналіз витрат на збут; контроль сплати за відвантажене продукції споживачам.

Аналізуючи поняття «збутова діяльність» та його значення в діяльності підприємства, потрібно проаналізувати основні функції збутової діяльності. В таблиці 1.1 представлено групування функцій збутової діяльності та визначення їх сутності згідно із рівнями управління збутовою діяльністю.

Таблиця 1.1 – Узагальнення функцій збутової діяльності

Функція	Елементи	Завдання та рівні управління	
		Стратегічний рівень	Тактичний рівень
Маркетингова	Ринковий аналіз; дистрибуція; продажі	Маркетингові дослідження; формування товарної політики; визначення методу дистрибуції; вибір учасників та формування дистрибуційного каналу	Визначення виробничої програми та цін на продукцію; встановлення контактів, підписання договорів, ведення фінансових розрахунків
Логістична	Розподіл	Визначення логістичної стратегії розподілу; формування системи логістичного розподілу продукції	Визначення параметрів й здійснення конкретних операцій із формування запасів, складування і транспортування продукції
Організаційно-управлінська	Організаційно-економічна система	Формування підсистеми організаційного, інформаційного та правового забезпечення збутової діяльності; контроль збутової діяльності; визначення виду комунікаційної стратегії	Розроблення документації та визначення функціональних параметрів взаємодії суб'єктів; розроблення заходів стимулювання комерційного інтересу споживачів чи посередників

Джерело: сформовано автором за [15, с. 29]

Згідно із проведеним аналізом наукових підходів до функціонального наповнення збуту пропонуємо виокремлювати три узагальнюючі функції, що виконуються під час збутової діяльності:

- маркетингова, що об'єднує аналіз ринку, дистрибуцію та безпосередньо продажі;
- логістична, що відповідає за фізичний розподіл (переміщення) продукції (товарорух);

- організаційно-управлінська, що забезпечує мотивацію та контроль збутової діяльності, організовує збут;

- інші важливі функції для підприємства.

Плануючи збутову діяльність важливо визначати головні фактори, що впливають на неї, це необхідно для того, щоб дослідити потенційний вплив на неї в майбутньому. До факторів, що впливають на збут продукції, відносять [35, с. 180]:

- позиція підприємства на ринку – імідж підприємства; кошти, за рахунок яких підприємство фінансує проведення збутових заходів; загальна структура асортименту продукції;

- сезонність продажів – зміна обсягу збуту залежно від зміни пір року;

- ціноутворення – ціна є важливим фактором конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства;

- клієнти – кінцеві покупці, дилери або посередники;

- персонал – якість підготовки працівників відділів збуту, маркетингу, логістики;

- оподаткування – оптимізація податкового навантаження;

- ринкові фактори – місткість ринку, тип ринку; кількість посередників у процесі переміщення товарів від виробника до споживача;

- рівень реклами та інших заходів стимулювання збуту – товар, що відомий на ринку, має більше шансів бути обраним кінцевим споживачем;

- вплив конкуренції – систематичний аналіз конкурентного становища підприємства на ринку дозволить підприємству зберегти або посилити позиції на ринку;

- якість продукції – ключовий показник діяльності підприємства і чинник його конкурентоспроможності;

- умови й порядок оплати – зручність і гнучкість здійснення платежів;

- логістика постачання – вибір умов порядку постачань досить широкий, починаючи від того, що клієнт сам забирає продукцію, і

закінчуючи добре організованими постачаннями з використанням оптимальних транспортних схем.

Враховуючи запропонований перелік факторів, що впливають на збут продукції, зауважуємо на складності процесу управління збутовою діяльністю підприємства, що пояснюється потребою взаємоузгодження та реалізації великої кількості заходів, таких як: проведення аналізу збутової діяльності підприємства в цілому і кожного каналу розподілу; прогнозування ринкової кон'юнктури; планування обсягів збуту продукції підприємства за основним асортиментом продукції; підготовка фінансового плану здійснення збутових операцій; вибір і обґрунтування каналів розподілу; встановлення норм продажів для кожного з посередників підприємства; визначення меж географічних ринків збуту продукції; прогнозування збуту продукції на нових ринках; аналіз витрат на обслуговування обороту за кожним каналом збуту з метою виявлення нерентабельних видів продукції, неприбуткових замовників і зон збуту; дослідження збутової діяльності конкурентів; розроблення оптимальних форм матеріальних стимулів тощо [39], які графічно можна представити у вигляді механізму (додаток Б, рисунок Б.1).

Таким чином, управління збутовою діяльністю характеризує управлінські функції й відображає рівень досягнення маркетингових, логістичних та фінансових цілей, тобто, управління збутовою діяльністю – це складна і багатогранна діяльність, що вимагає систематичного аналізу і удосконалення.

Основоположним елементом збутової діяльності є здійснення ефективного продажу продукції, що в свою чергу забезпечує максимізацію прибутку. Враховуючи нестабільність зовнішнього середовища, недотримання фінансової дисципліни посередниками, потрібно здійснювати постійний моніторинг ефективності збутової діяльності підприємства. Розрахунок економічної ефективності системи збуту переслідує дві мети: підтвердження ефективності маркетингової діяльності на етапах розробки або ухвалення рішення, зокрема вибір оптимального варіанту просування

продукту; визначення фінальної ефективності системи збуту по завершенню визначеного періоду часу, виходячи із фактично отриманих результатів. Кількісне обчислення економічної ефективності системи збуту передбачає визначення факторів, що впливають на показник ефективності, їх взаємозалежність, характер впливу на показник ефективності, пошук резервів підвищення ефективності.

При оцінюванні ефективності збутової діяльності ключове значення має етапність дослідження такої ефективності (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Етапи оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства (методичний підхід)

Етап	Зміст етапу
Підготовчий	Порівняти теперішню ситуацію у відділі збуту з ситуацією у минулому та з аналогічними ситуаціям
	Переоцінити бажані та досягнуті результати, з точки зору змісту та виконавців
	З'ясувати, що потрібно зробити, щоб переконати споживача купити продукцію
	Провести класифікацію замовників за їхніми вимогами до обслуговування
	Вивчити, як надавати послуги з максимальною економічною вигодою у внутрішньому та (або) у зовнішньому аспекті
	Відобразити у структурі збутової діяльності характер, розмір та вимоги груп замовників, яким надаються послуги
Операційний	Організувати збутову діяльність на основі робочого навантаження та з метою максимального збільшення часу збуту
Контролюючий	Вдосконалити процес наймання кадрів для максимального збільшення кількості працівників з високим потенціалом
	Розробити навчальні програми, які достовірно відображають реальні збутові завдання
	Перевірити наявність мотивації – у разі необхідності проводити дослідження та створити належні фінансові та не фінансові стимули
	Регулярно порівнювати продуктивність із завчасно встановленими критеріями
	Підвищувати продуктивність за допомогою кращого розуміння стосунків між покупцем та продавцем
	Використовувати технологічний прогрес для збільшення часу працівників збуту на творчі види діяльності

Джерело: [1, с. 26]

Здійснюючи оцінювання збутової діяльності підприємства потрібно визначити методи її дослідження. Серед таких методів можуть бути

використані: метод порівняння, що передбачає зіставлення даних різних років (або періодів часу), конкурентів, лідерів ринку тощо; формально-логічний метод – його застосування шляхом опитування експертів галузі та фахівців торговельних підприємств дає можливість визначити основні тенденції розвитку ринку, конкурентів, власні переваги та недоліки; економіко-математичні методи, що дозволяють на основі побудови математичних моделей з високим ступенем ймовірності визначити стан та перспективи розвитку цільового ринку.

Запропоновані методи застосовуються при розробленні показників оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. Взаємозв'язок та їх економічна сутність зображені на рисунку 1.1.



Рисунк 1.1 – Показники оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства за використання різних методичних підходів

Джерело: [3, с. 27]

Розрахунок загальної (комплексної) ефективності збутової діяльності підприємства пов'язаний із визначенням критеріїв та формуванням

необхідної системи показників, тобто при здійсненні аналізу ефективності збутової діяльності, потрібно проводити розрахунки не лише основних показників, що нададуть можливість розрахувати ефект збуту, але й інших показників, що прямо не відображають даний ефект, проте вони не менш вагомі при оцінюванні збутової діяльності підприємства – це показники, що застосовуються для оцінювання ефективності збуту підприємства у динаміці.

Враховуючи дослідження Сакун А.Ж. [44, с. 231] і Мороз О.В. [44], показники, що застосовуються при оцінюванні ефективності збутової діяльності підприємства, можна розділити на такі дві групи: прямі показники економічного ефекту збутової діяльності та показники, що опосередковано характеризують ефективність збуту (рисунок 1.2).

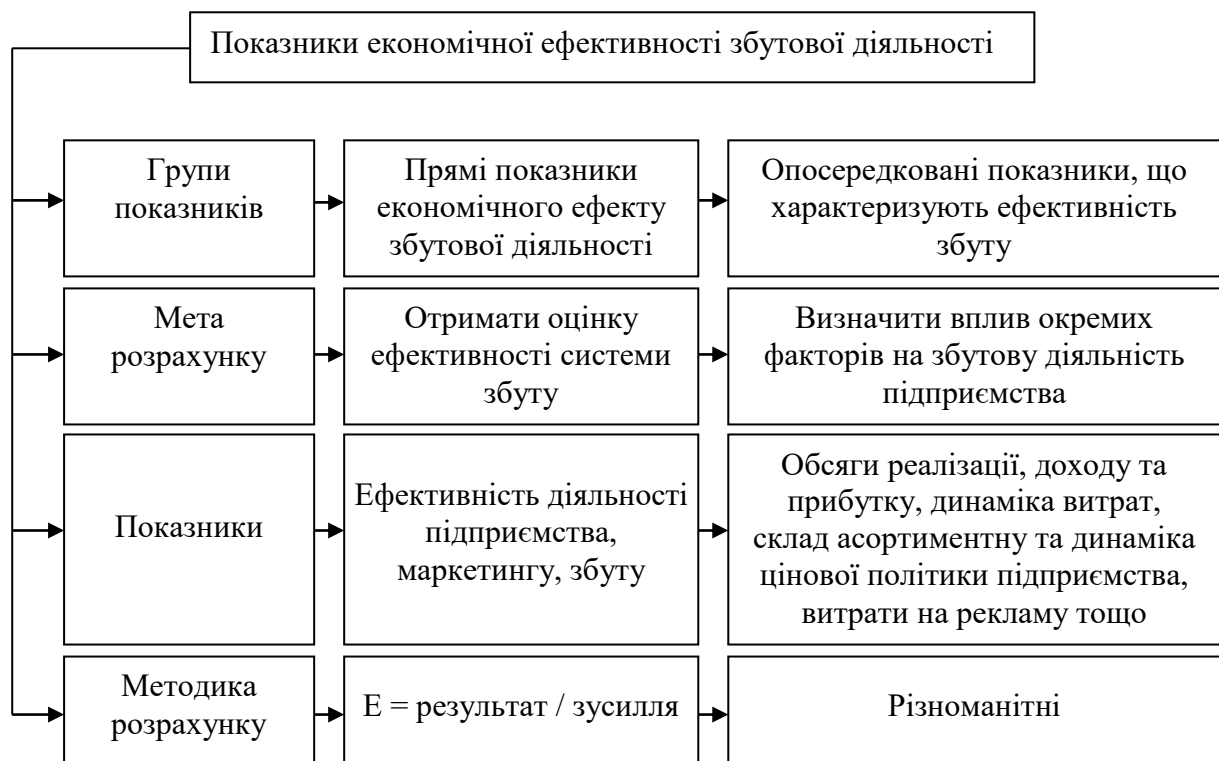


Рисунок 1.2 – Методична сутність розрахунку показників економічної ефективності збутової діяльності підприємств

Джерело: сформовано автором за [1-3; 44, с. 231]

На основі зазначених груп показників послідовність розрахунку ефективності збутової діяльності підприємства передбачає розрахунок

показників загальної оцінки ефективності господарської діяльності підприємства (оцінка загальних результатів діяльності, використання матеріально-технічних і трудових ресурсів, віддача капітальних вкладень, рівень поточних витрат на виробництво і реалізацію тощо) та розрахунок комплексного показника ефективності складових маркетингу підприємства, що також передбачає два етапи розрахунку.

На першому етапі розрахунку ефективності маркетингової системи збуту, варто проводити аналіз у напрямі від загального оцінювання ефективності – до визначення впливу окремих факторів маркетингового середовища. На другому етапі необхідно дотримуватись принципів забезпечення взаємозв'язку критеріїв і системи конкретних показників ефективності; врахування ефективності використання усіх видів ресурсів; виконання показниками стимулюючих функцій з метою визначення наявних резервів зростання ефективності збуту.

Важливість управління збутовою діяльністю підприємства підкреслюється ще й тим, що у сфері збуту визначається кінцевий результат, успіх усіх попередніх зусиль підприємства, спрямованих на одержання прибутку. Пристосовуючи збутову мережу до потреб покупців, виробник також активно впливає на покупця, тим самим отримує перемогу у конкурентній боротьбі.

Таким чином, проведене дослідження теоретичних основ управління збутовою діяльністю підприємства та оцінювання її ефективності засвідчило складність та важливість сфери збуту для підприємств в цілому.

## Висновки до першого розділу

Збутова діяльність – це процес прийняття рішень щодо просування продукції на ринок шляхом дослідження споживачів й аналізу кон'юнктури

ринку, формування попиту, визначення обсягів реалізації, вибір каналів розподілу з метою отримання прибутку та створення позитивного іміджу підприємства на ринку.

Множина трактувань «збутової діяльності» дозволяє визначити багато спільних ознак: збутова діяльність є одним із джерел його конкурентних переваг підприємства; збутова діяльність спрямована на комерційне завершення (отримання прибутку) маркетингової та виробничої діяльності підприємства; збутова діяльність є продовженням виробничої діяльності; збутова діяльність є динамічною, оскільки ринки збуту є динамічними за природою.

Управління збутовою діяльністю підприємств базується на таких засадах: вивчення потреб споживачів, обслуговування різних категорій споживачів, договірна робота зі стейкхолдерами, формування запасів готової продукції, транспортування продукції; диференціювання споживачів продукції в залежності від обсягів споживання (роздрібні, оптові); застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій із використанням спеціалізованого програмного забезпечення (CRM, ERP тощо), автоматизованих систем управління (АСУ), економіко-математичних методів.

Важливість управління збутовою діяльністю визначається тим, що у сфері збуту визначається кінцевий результат усіх зусиль підприємства, що спрямовані на одержання прибутку. Пристосування збутової мережі до потреб покупця, дає можливість виробнику (продавцю) активно впливати на покупця і, відповідно, бути більш конкурентоспроможним.

При оцінюванні ефективності системи збуту підприємства особливої ваги набувають прямі показники загальної ефективності діяльності підприємства, до групи оціночних параметрів необхідно віднести також обсяги реалізації, виручки та прибутку, динаміку витрат, структуру асортименту та динаміку стану цінової політики підприємства, витрат на маркетинг, рекламу тощо.

## 2 Аналіз діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці в розрізі розвитку ринку солодової галузі України

### 2.1 Стан та сучасні тенденції розвитку солодової галузі України

Для підприємств харчової промисловості проблема підвищення конкурентоспроможності стає особливо серйозною. Все через завищені вимоги до якості продукції в цій галузі, поганий менеджмент, низьку результативність інноваційної діяльності та інші причини. Велика кількість компаній не були підготовлені до правильної активної поведінки на ринку. В першу чергу це пов'язано з відсутністю чіткого розуміння актуальних проблем і уявлення про умови забезпечення конкурентоспроможності, тобто умови, здатні забезпечити харчовому підприємству стабільну конкурентну позицію на ринку.

Протягом останніх трьох років харчова промисловість характеризувалася нестабільністю. Зростає рівень невизначеності та загроз, що ускладнює роботу компаній на єдиному ринку. Як показує світова практика, найкраще до нестабільності навколишнього середовища пристосовується компанія, яка чітко орієнтується на майбутнє і спрямовує свої зусилля на пошук довгострокових конкурентних переваг.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства – це процес реалізації системних заходів, спрямованих на досягнення необхідного рівня конкурентних переваг для сталого функціонування підприємства в умовах усіх економічних, політичних, соціальних та інших змін його зовнішнього середовища.

Усі галузі харчової промисловості потребують оновлення матеріально-технічної бази, модернізації виробництва за рахунок впровадження інноваційних технологій, збільшення обсягів виробництва

конкурентоспроможної продукції, залучення іноземних інвесторів, налагодження діяльності на внутрішньому ринку та освоєння нових зовнішніх ринків збуту на внутрішньому ринку продуктів.

Одним із елементів переробної промисловості є пивоварна промисловість. Ця галузь є дуже прибутковою та привабливою для вітчизняних та іноземних виробників, які продовжують купувати українські пивоварні. Вітчизняна пивоварна галузь розвивається насамперед за рахунок великих і середніх компаній. Більшість малих пивоварень не змогли знайти своє місце на українському ринку та не мають засобів для технічного оснащення та побудови власної мережі збуту. Ці заводи або припиняють виробництво пива, або переходять у власність великих корпорацій. Таке «поглинання» дрібних виробників великими виробниками дає можливість останнім не зупиняти власне виробництво, що сприяє розвитку пивоварної галузі та забезпечує робочі місця для населення.

У структурі реалізації продукції харчової промисловості питома вага пива та безалкогольних напоїв становить понад 20%. В останні роки ця галузь динамічно розвивається. Обсяг виробництва пива в Україні зріс майже в 4,3 рази. Це відбулося в основному за рахунок залучення іноземних інвестицій, модернізації обладнання та маркетингової політики компаній галузі.

Сьогодні пивоварний завод є однією з інвестиційно привабливих галузей економіки. Незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, ринок пива перебуває у фазі динамічного розвитку. Інвестиції в пивоварну галузь дуже перспективні, оскільки пиво викликає великий інтерес споживачів і є прибутковим продуктом.

Разом з тим, для покращення існуючої ситуації компаніям необхідно розширити асортимент пивної продукції, особливо за рахунок диверсифікації, а саме: виробництва солоду, квасу або ексклюзивного та фірмового пива для роздрібних мереж. Реалізація таких заходів дозволить пивоварням збільшити свою частку внутрішнього ринку на 1-2%.

Порівняно з європейськими ринками український ринок ще досить молодий і відкритий для експериментів. Споживання пива в Україні сьогодні сягає лише 65 літрів на душу населення, що значно менше споживання пива в європейських країнах (у Чехії цей показник досягає 125 літрів, у Німеччині – 180 літрів).

Щоб збільшити обсяги виробництва пива, відповідно потрібно збільшувати виробництва основних інгредієнтів для нього, а саме – солоду.

Солод – це пророщенні злакові культури, здебільшого ячмінь, в яких вже запущено процес ферментації. Використовують його як проміжний продукт у виробленні квасу, пива та інших спиртних напоїв.

В Україні на ринку солоду та пивоварного ячменю наразі є три основних виробники: Malteurop, партнер Sun-InBev (Харківська і Чернігівська області), SouffletGroup (Славутський солодовий завод, Хмельницька область) та «Оболонь» (Хмельницька й Київська області). З них трьох тільки «Оболонь» працює задля задоволення своїх потреб, Malteurop та Soufflet – для подальшого продажу його пивзаводам.

На території України найсприятливіші регіони для вирощування пивоварного ячменю це: Вінницька, Хмельницька, Чернігівська, Чернігівська, Тернопільська, Івано-Франківська, Сумська, Черкаська, Волинська й Житомирська області.

Розберемо детальніше основних виробників на ринку.

Malteurop – компанія яка була заснована у 1984 р. та є провідним виробником солоду, з обсягом виробництва близько 2,2 млн т. на рік. Всього у компанії є 27 промислових комплексів, які розташовані в 27 країнах Європи, Азії, та Північної Америки [39].

В Україні компанія розпочала своє існування в 2002 р., з купівлі та перебудування солодового заводу в Чернігові. Загальна його потужність складає приблизно 50 тис. т. солоду на рік.

Перший побудований з нуля завод, знаходиться в Харкові, збудований в 2004 р. Загальна потужність цього заводу близько 110 тис. т. солоду на рік.

ПрАТ «Дмитрівське ЗПП», який Malteurop придбав в 2012 р., в основному займається силосними послугами (зберігання, сушка та очищення зерна). Знаходиться завод в смт. Дмитрівка, Бахмацький район, Чернігівська обл. [39].

Група компаній СУФФЛЕ – агропромислова група, що бере свій початок з Франції, та є найбільшим приватним покупцем зерна у Європі, та ключовим гравцем на ринку солоду в світі. Промислові масиви налічують 28 солодових заводів в Європі, Азії та Південній Америці. В Україні свою діяльність розпочали в 2004 р., з придбання акцій ВАТ «Славутський солодовий завод». На сьогоднішній час не тільки виробляють продукцію, а і надають послуги з консалтингу, продажу насіння та засобів захисту рослин та послуги елеваторів [40].

ПрАТ «Оболонь» бере початок з 1974 р., а саме з будівництва Київського Пивзаводу № 3. 1 липня 1990 р. з ініціативи генерального директора Олександра Слободяна колектив взяв підприємство в оренду з правом викупу. У 1992 р. компанія першою в Україні пішла на шлях приватизації. 27 серпня «Оболонь» отримала приватизаційний сертифікат ФДМУ №1, ставши першою приватною компанією в незалежній Україні [38].

З огляду на події в Україні в 2022 р. статистика виробництва солоду, нажаль, не на таких показниках як в минулі роки. З слів генерального директора ПрАТ «Укрпиво» Коренькової Г.М. експертна оцінка обсягу виробництва пива по Україні (крім пива безалкогольного з умістом спирту до 0,5 об. % ) за 6 місяців 2022 р. – 57,6 млн. доларів США, або становить 68,0 % до аналогічного періоду 2021 р. та виробництво солоду – 74 975,0 т., що становить 57,5 % до аналогічного періоду 2021 р. Що безпосередньо пов'язано з тим що 5 з 13 солодових компаній в Україні знаходяться, або ж знаходились на окупованій території, або ж території які підверглися активному бомбардуванню [38-40].

Але, тим не менш, компанії продовжують виробляти продукцію на продаж за кордон, або ж по території України.

Розглянемо виробничі потужності основних компаній на ринку (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Виробничі потужності основних компаній на ринку України

Назва компанії	Виробництво солоду, т./рік	Ринкова ціна, грн/кг	Експорт, %
Malteurop	160000	20 /20	62
SouffletGroup	155000	18 /20	23
Оболонь	158400	16 /20	15

Джерело: узагальнено автором на основі [38-40]

З таблиці 2.1 можна зробити висновок що компанія Malteurop займає перше місце по виробництву та експорту солоду в Україні та відповідно має найбільшу різноманітність в сортах та цінах (20-25 грн/20 кг) [39].

Оболонь займає друге місце, по виробництву, та третє місце по експорту, невелика частка експорту пов'язана з тим, що підприємство використовує солод для виробництва власного пива. А ось на ринку пива ситуація кардинально інша, Оболонь займає більше 65% на ринку експорту пива в Україні. Саме Оболонь була першим підприємством яке почало експортувати пиво до розвинених країн світу [38].

SouffletGroup займає третє місце так як має менше виробничих потужностей, та це показники які відносяться тільки до території України.

Розглянемо більш детальніше типи солоду. Солод є найважливішим інгредієнтом в виготовленні пива. Саме він надає йому смак, аромат та колір [40].

Універсальної системи класифікації солоду за категоріями та підкатегоріями не існує. Однак практично весь солод ділиться на базовий та спеціальний. Основний солод зазвичай становить основну масу

наповнювального солоду. А спеціальні складають значно менший відсоток – від 5 % до 20 %.

Основні види солоду [40]:

– світлий ельовий солод – різновид солоду, який висушений при досить високій температурі і має аромат смаженого солоду. Зазвичай це базовий солод з високою ферментативною активністю. І це основа більшості британських сортів пива, біттерів і світлих елів;

– агерний солод – це традиційний світлий солод, виготовлений із дворядного пивоварного ячменю. Він також є основою європейського пшеничного пива. Сушать його при температурі не вище 80-85 градусів;

– пшеничний солод – це солод, виготовлений із зерна пшениці. Його цінність і перевага – хороша ферментативна активність. Зазвичай, його використовують для виготовлення пшеничного пива. Але також як доповнення до багатьох світлих сортів пива верхового бродіння;

– житній солод в основному використовується для виробництва німецького житнього пива. Буває, що його використовують і для приготування деяких сортів американського пива. Безпосередньо сам житній солод буває двох видів: ферментований та не ферментований. Зокрема, ферментований солод – це солод, який був ферментований після проростання, а потім висушений при досить високій температурі;

– карамельний солод є досить великою групою спеціальних солодів. Слід зазначити, що для його приготування використовується свіжопророщена культура підвищеної вологості (до 50 %), яка на завершальних етапах пророщування нагрівається до 50 градусів для отримання продуктів гідролізу білків і цукрів. Солод такого типу використовується практично для всіх сортів пива з високою щільністю сусла. А це надає пиву карамельного присмаку, підвищує його щільність і, безсумнівно, надає продукту чудовий смак;

– віденський солод – сушиться при вищій температурі, ніж лагерний солод, але при цьому зберігається досить висока ферментативна активність

для частки засипу від 60 % до 100 %. Добре поєднується з більшістю спеціальних солодів. Віденський – це виразний солод, який надає напою теплий солодовий аромат, ноти карамелі та ірису у смаку, а також красивий, від світло-бурштинового до темно-жовтогарячого, колір. Підходить для багатьох німецьких сортів пива;

– мюнхенський солод – умовно базовий солод, діастатична активність якого дозволяє осахарити свій крохмаль, але зазвичай використовується в засипі з одним з основних типів солоду. Достатньо 5-15% мюнхенського солоду, щоб повідомити пиву яскраво виражений солодовий аромат. Відмінний вибір для темних та бурштинових таборів, світлих елей.

Також бувають і спеціальні види солоду, такі як:

– бісквітний солод – трохи підсмажений бельгійський пльзенський (місто в Бельгії) солод. Надає пиву смак теплого хліба, аромат печива та післясмак підсмаженої кірки. Надає напою глибокого бурштинового відтінку. Фактично не містить ферментів;

– солод Вікторі – це смажений тип солоду, за смаком нагадує бісквітний, але з горіховим присмаком. Додає пиву оранжеві відтінки;

– кислий солод – спеціальний німецький солод, який виготовляється шляхом часткового молочнокислого бродіння на світлому солоді. Зазвичай використовується для регулювання кислотності сусла, але також активно використовується для покращення затирання та бродіння. Робить світлі сорти пива більш насиченими, покращує стабільність смаку;

– меланоїдиновий солод – схожий на мюнхенський солод, але ароматніший і темніший. Містить велику кількість меланоїдинів. Підсилює смак пива, створює повніше тіло, повідомляє пиву насичений червоний колір.

І це не всі види солоду, які використовуються для виробництва пива, та окрім цього, солод також використовують для виробництва віскі, квасу, та інших алкогольних напоїв. Також його використовують у виробництві хлібопекарських виробів.

З цього ми можемо зробити висновок, що попит на солод в Україні є, і він досить таки об'ємний. Та навіть за таких умов Україні вдається експортувати солод до інших країн. До прикладу в 2020 р. тільки за I квартал було експортовано 23,6 тис. т. солоду на суму 9,8 млн. доларів США [37].

Найбільшими імпортерами за вказаний період були: Бразилія, частка якої в закупівлі становить 53 %, на другому місці – Молдова (10 %), на третьому – Грузія (6,5 %). Відзначається, що у березні 2020 р. експорт солоду різко зріс завдяки Бразилії, яка разом закупила цієї продукції на 5,15 млн доларів США. За підсумками 2019 р. ця країна також займала першу позицію за обсягом закупівель українського солоду з часткою 21,4 %. Експорт солоду до Молдови в I кварталі 2020 р. зріс на 154 %, у порівнянні з попереднім кварталом (з 0,4 млн до 1 млн доларів США), і на 33,8 %, у порівнянні з I кварталом 2019 р. (з 0,75 млн доларів США). Грузія в I кварталі 2020 р. також наростила імпорт цієї продукції на 12,6 %, у порівнянні з аналогічним періодом минулого року (із 561,5 тис. до 632 тис. доларів США). А в IV кварталі 2019 р. солоду з України було імпортовано всього на 121 тис. доларів США [37].

Виробництво солоду не обходиться без ризиків, і тут все залежить не тільки від економічного стану в країні, а і від погодних умов. До прикладу, в 2021 р. в багатьох частинах Європи літо було дощовим. Аграріям довелося відкласти початок жнив, але це призвело до значного зниження якості та кількості врожаю. Пивоварного ячменю тоді було зібрано на 30 % менше, ніж зазвичай. Загалом у 2021 р. в Україні було зібрано 9,9 млн т. урожаю порівняно з 14 млн т. у 2020 р. [37].

Окрім малого врожаю, занепокоєння викликає ще й якість врожаю. Погані погодні умови під час вегетації ярого ячменю призвели до зниження врожайності на 5-10% порівняно з попередніми роками. Оскільки дрібне зерно не підходить для складання і сортується, загальна ефективність падає. Це в свою чергу призводить до зростання цін на ячмінь і солод.

Дощ під час збору врожаю спричинив розвиток фузаріозного в'янення на рослинах, що призвело до передчасного розпускання бруньок ячменю та ефекту гашишу в пиві. Ці зерна часто не проростають вдруге, а наявність 5 % або більше пророслих зерен може зробити партію непридатною. Цього року вміст білка в сировині був від 9,5 до 11,5 %, що є відносно прийнятним показником [37].

Окрім того, сам по собі солод дуже прискіпливий до умов зберігання. Якщо подивитись глобально на наш ринок, останніми роками можна спостерігати тенденцію, коли більшість аграріїв намагаються підібрати для вирощування культури з максимально простою технологією. Для прикладу візьмемо кукурудзу, мінімум догляду в процесі вегетації. Зібравши врожай в розмірі десяти тон, висушується вісім. Все, можна рахувати прибутки. З пивоварним ячменем складніше. За ним треба доглядати як за високотехнологічною культурою. Але є свої переваги.

Перш за все, це гарний попередник. Якщо, наприклад, господарство структуроване і дотримується сівозміни, для нього ячмінь один із найкращих попередників під озимий ріпак.

Друге – це швидке повернення інвестицій. Чотири місяці, й підприємство має прибутки, продавши врожай. Якщо порівняти із пшеницею, яку посіяли у вересні, зібрали в липні наступного року, а продали ще через півроку, чекаючи ціну, то переваги очевидні. Ті, хто працює з пивоварним ячменем і має відпрацьовані технології, здебільшого задоволені цією культурою.

Як і будь який продукт, солод повинен відповідати певним параметрам якості. Є чотири основних параметри: це вміст білка, вологість, крупність та життєздатність насіння, а також кілька другорядних, таких як: колір, запах, домішки тощо. Вміст білка допускається в межах 9-11,5 %, вологість – не більше ніж 14,5 %, крупність – не менше ніж 90 % і життєздатність – не менше ніж 96 %.

Доцільно розглянути затратність і рентабельність вирощування пивоварного ячменю, з якого і роблять солод.

Якщо не зважати на те що в різних господарствах є різна техніка та фінансові можливості, і не включати в розрахунки такі показники як вартість техніки, амортизацію та кредити, а порахувати тільки чисті затрати, то ми отримаємо від 12 до 14 тис. грн на один гектар площі. Середня ціна на пивоварний ячмінь 4200 грн/т, середній збір врожаю складає приблизно 60 ц/га, тобто в результаті ми отримуємо рентабельність в 80-100 %, але це без врахування амортизації техніки та оплати праці.

## 2.2 Аналітичне дослідження господарської діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» – це потужне підприємство, до складу якого входять головний завод у м. Київ та 8 підприємств у регіонах України.

Історія ПрАТ «Оболонь» бере початок в 1974 році, коли розпочався намів майданчика для будівництва browарні. В 1980 р. відбувається офіційне відкриття Київського пивзаводу № 3, що було приурочено до 22 Олімпійських ігор та виробництво першої партії пива. В 1986 р. на базі Київського пивзаводу № 3 створено об'єднання «Оболонь», до якого увійшли Київський пивзавод № 1, Київський пивзавод № 2 та Фастівський пивзавод.

У 1993 р. приватизоване підприємство отримує юридичний статус закритого акціонерного товариства. У 1998 р., вперше в галузі, ЗАТ «Оболонь» отримує міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 версії 1994 р., що засвідчує високий рівень усіх процесів та спроможності українського підприємства випускати продукцію світового рівня якості.

В 2004 р. запущено найбільшу лінію розливу пива у Європі, потужність якої склала 110 тис. пляшок за годину. Після запуску нової лінії розливу завод «Оболонь» увійшов до трійки найпотужніших пивоварних заводів у Європі.

В 2008 р. ЗАТ «Оболонь», першим серед підприємств харчової промисловості, сертифікувало чотири системи управління. ЗАТ «Оболонь» підтвердила відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2001 (Система управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Система управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Система екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Система управління безпекою та гігієною праці).

У 2009 р. відбулося урочисте відкриття солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області, що став одним із найсучасніших у Європі (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Потужності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод,  
смт. Чемерівці

Джерело: [38]

Інвестиції у проєкт склали 100 млн доларів США. Основною причиною будівництва Солодового заводу у смт. Чемерівці стала потреба у зменшенні залежності від зовнішніх ринків солоду.

Виробництво солоду здійснюється на основі інноваційних технологій, які впроваджені на солодовні у смт. Чемерівці. ПрАТ «ОБОЛОНЬ» експортує продукцію у різні країни світу: В'єтнам, Молдова, Туреччина, Польща, Грузія, Словаччина, Пакистан, країни Центральної Африки.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод у смт. Чемерівці – одне із найсучасніших підприємств Європи за рівнем оснащення й досконалості налагоджених процесів. Для комплектації виробництва було обрано технології провідних світових компаній. Об'єми інвестицій склали \$100 млн. Потужність підприємства складає 120 тис. т. солоду в рік, що потребує переробки 180 тис. т. пивоварного ячменю (450 тонн за добу). Ціна на пивоварний ячмінь завжди є високою.

На солодівні запроваджено багато інноваційних рішень, які дозволяють суттєво покращувати технологічні процеси та зменшити витрати ресурсів. Використовуються грядки солодощення круглого типу, замість водного, система сухого транспортування ячменю. У сушильному відділенні здійснюється рекуперація гарячого повітря, з мінімізованим використанням холоду, а мембранна система очистки стічних вод є унікальною для Європи.

Вода видобувається із свердловин Сеноманського горизонту, проходить якісну очистку на сучасних німецьких фільтрах.

Станом на кінець 2021 р. на солодовому заводі працювало 246 працівників. За період з початку роботи ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод виготовлено близько 1,3 млн т. солоду.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод реалізовує насіння пивоварного ячменю озимого та ярого, а також насіння озимої пшениці: Маскара, Дача, Гладіс, Мальз, Себастьян, КВС Бамбіна, Вдала, Волошкова, Золотоколоса, Подолянка, Сонечко та забезпечує сільгоспвиробникам регіону збут продукції. Найпотужнішими контрагентами солодового заводу є:

ПАП «Агросервіс», ПП «Аграрна компанія 2004», смт. Закупне, ТОВ «Вестван», м. Гусятин. ПрАТ «ОБОЛОНЬ» щорічно сплачує біля 1,93 млрд грн податків усіх рівнів. Солодовий завод у смт. Чемерівці щороку до місцевого бюджету сплачує близько 7,74 млн грн.

Солодовий завод ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є власником майна:

- будівельних споруд;
- технічного обладнання;
- транспортних засобів;
- виробничих запасів;
- незавершеного виробництва;
- дебіторської заборгованості;
- грошових коштів на розрахунковому рахунку;
- передавальних пристроїв;
- вимірювальних та регулюючих приладів і пристроїв;
- обчислювальної техніки;
- інструментів, виробничого інвентаря і приладдя тощо.

На підприємстві облік ведеться за використання комп'ютерної інформаційної системи «Куб». Головний бухгалтер здійснює контроль щодо відповідності реєстрів обліку, методів реєстрації та узагальнення інформації.

Організаційна структура на Солодовому заводі ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (смт. Чемерівці) є лінійно-функціональною. Скорочений варіант організаційної структури зображено на рисунку 2.2, повний варіант – у додатку В).

На підприємстві діє система управління, яка відповідає сертифікатам чотирьох стандартів, а саме: система управління якістю (ISO 9001:2008), система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22000:2005), система екологічного керування (ISO 14001:2004), система управління гігієною та безпекою праці (OHSAS 18001:2007).

Сертифікація ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод гарантує безпеку споживачів, суспільства, навколишнього середовища, персоналу, який

працює на підприємстві. Кожного року система управління проходить міжнародний наглядний аудит.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура

Солодового заводу ПрАТ «ОБОЛОНЬ», смт. Чемерівці

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої документації підприємства

Завдяки чіткому дотриманню усіх нормативних стандартів, солод, що виробляється у смт. Чемерівці, відповідає українським (ДСТУ 4282:2004) та міжнародним вимогам за органолептичними та фізико-хімічними показниками (колір, показники вологи, екстрактивності, вмісту протеїну тощо).

Види діяльності:

- 01.11 вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- 01.13 вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;
- 01.19 вирощування інших однорічних і дворічних культур;
- 01.24 вирощування зерняткових і кісточкових фруктів.

Станом на кінець 2021 р. середньомісячне виробництво становило 10835,3 т. солоду.

Вивчаючи діяльність будь-якого підприємства, доцільно проаналізувати основні техніко-економічні показники (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темпи зростання, %	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Дохід від реалізації товарів (послуг)	тис. грн	5276795	5464827	5567882	103,56	101,89
Собівартість реалізованих товарів (послуг)	тис. грн	4215809	4136008	4255321	98,11	102,88
Валовий прибуток	тис. грн	1060986	1328819	1312561	125,24	98,78
Інші доходи	тис. грн	1964,1	859,0	1168,9	43,74	136,08
Інші операційні витрати	тис. грн	456924,1	578947,0	552074,1	126,71	95,36
Інші витрати	тис. грн	381222,5	636794,7	454537,0	167,04	71,38
Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн	224804	113936	307119	50,68	269,55
Податок на прибуток	тис. грн	40464,6	20508,5	55281,4	50,68	269,55
Чистий прибуток	тис. грн	184338,9	93427,8	251837,4	50,68	269,55

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої документації підприємства

Аналізуючи дані, що наведені в таблиці 2.2, можемо зробити висновки, що показник «дохід від реалізації товарів (послуг)» за період 2019-2021 рр. мав тенденцію до зростання. Так, у 2020 р. в порівнянні до 2019 р. цей показник зріс на 3,6 %, а у 2021 р. – на 1,9 % по відношенню до 2020 р.(рисунок 2.3).

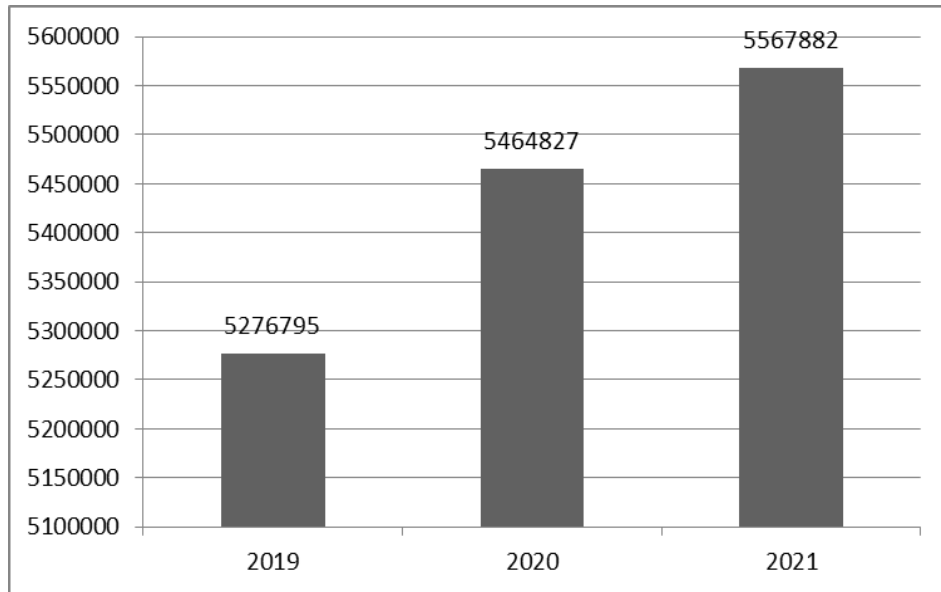


Рисунок 2.3 – Динаміка показника дохід від реалізації товарів (послуг) за 2019-2021 рр., тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Наступним показником, який доцільно проаналізувати є собівартість. Собівартість реалізованих товарів (послуг) за аналізований період була практично на одному рівні, спостерігалися незначні коливання. У 2021 р. по відношенню до 2019 р. собівартість зросла на 0,9 % (рисунок 2.4).

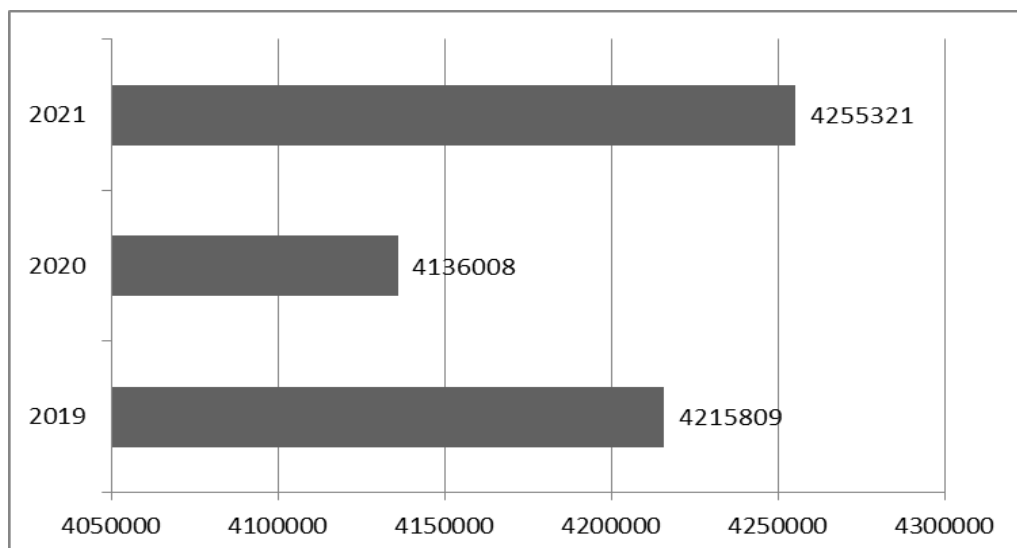


Рисунок 2.4 – Динаміка показника собівартість товарів (послуг) за 2019-2021 рр., тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показників інші доходи наведено на рисунку 2.5. Показник інші доходи включає дохід від реалізації фінансових інвестицій; дохід від неопераційних курсових різниць та інші доходи, що виникали у процесі господарської діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці, але не були пов'язані із операційною діяльністю підприємства.

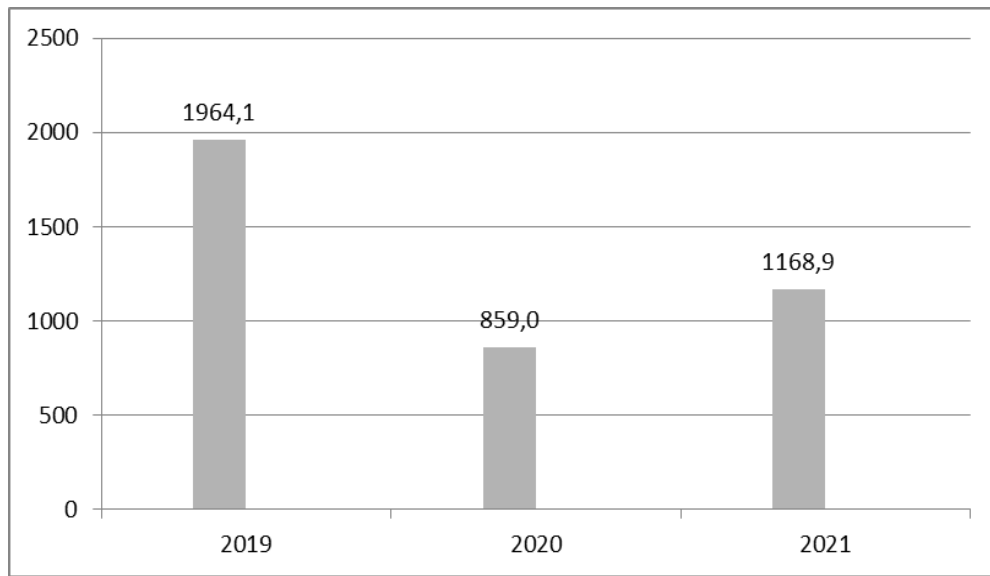


Рисунок 2.5 – Динаміка показника інші доходи за 2019-2021 рр., тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Показники інші операційні витрати та інші витрати безпосередньо впливають на собівартість продукції та на дохід від реалізації. Динаміку даних показників за 2019-2021 рр. наведено на рисунку 2.6.

До витрат операційної діяльності відносяться витрати підприємства, які пов'язані з придбанням та виготовленням продукції, витрати на оплату праці працівників, а також інші витрати, що пов'язані із доведенням готової продукції до споживача або до наступного пункту переробки. Даний показник мав тенденцію до зростання у 2020 р. у порівнянні до 2019 р., а у 2021 р. у порівнянні із 2020 р. – до зниження. Загалом, у 2021 р. по відношенню до 2019 р. даний показник зріс на 20,8 %.

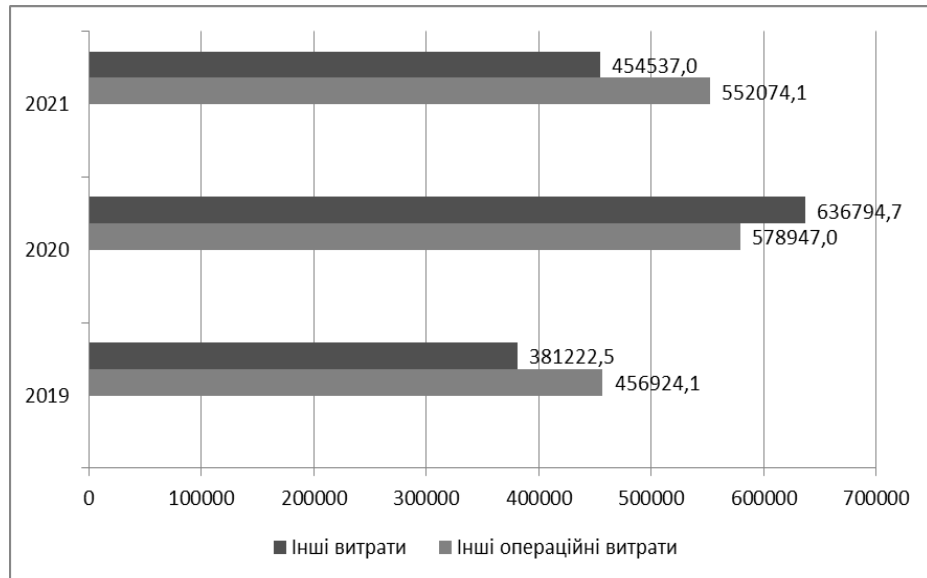


Рисунок 2.6 – Динаміка показників інші операційні витрати та інші витрати за 2019-2021 рр., тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

До складу інших витрат відносяться витрати, які можуть виникати під час звичайної діяльності (крім фінансових витрат), але не пов'язані безпосередньо із виробництвом та (або) реалізацією продукції (послуг). Даний показник у 2020 р. показав темп приросту на 67,04 % по відношенню до 2019 р., а у 2021 р. мав тенденцію до спаду. Загалом, темп зростання показника інші витрати за період 2021-2019 рр. склав 119,2 %.

Чистий прибуток визначають вирахуванням з доходу (виручки) від реалізації продукції відповідних податків, зборів, знижок тощо (податок на додану вартість, акцизний збір, інші збори або податки з обороту, інші вирахування з доходу – знижки, повернення продукції тощо). Значення даного показника за аналізований період мало значні коливання. Пов'язано це, насамперед, із кризою, яка була спричинена пандемією. Отже, у 2020 р. темп зростання даного показника склав 58,68 %, а у 2021 р. по відношенню до 2020 р. чистий прибуток різко зріс, темп зростання склав 269,55 % (рисунок 2.7).

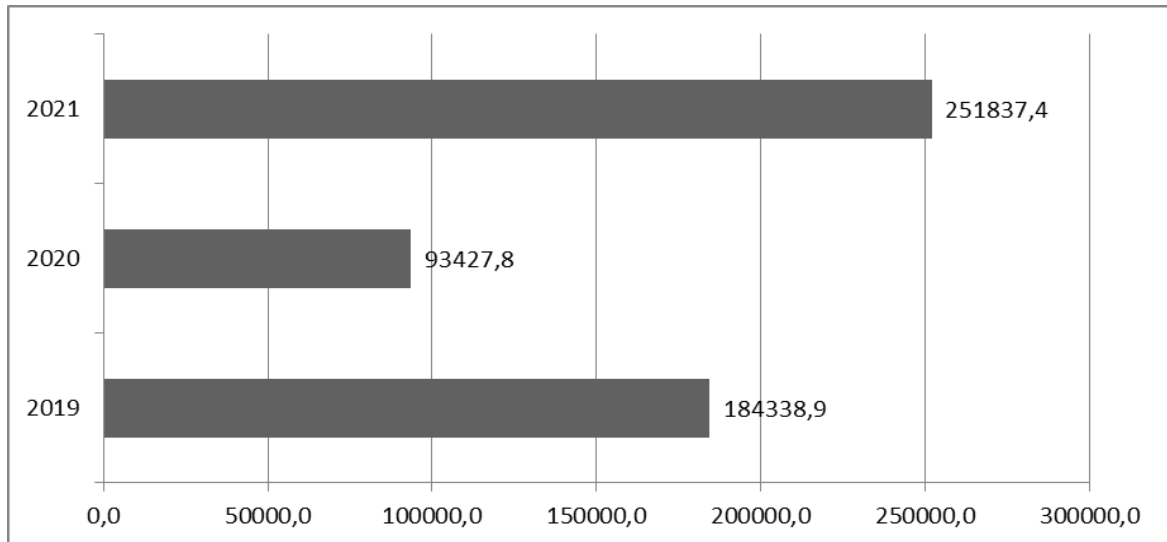


Рисунок 2.7 – Динаміка показника чистий прибуток за 2019-2021 рр., тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

З огляду на проведений аналіз, можна зробити висновки, що показники, які вказують на фінансові результати діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці мали тенденцію до спаду у 2020 р., проте, у 2021 р. відбувалося відновлення економіки, і відповідно, підприємство показало покращення результатів своєї діяльності.

### 2.3 Аналіз збутової діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці

Функції збуту на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці покладено на відділ логістики та постачання, який працює під керівництвом заступника директора з питань логістики та постачання.

Завданнями відділу логістики та постачання Солодового заводу є:

- забезпечення реалізації продукції заводу;
- забезпечення виконання завдань і зобов'язань з постачання продукції відповідно до укладених договорів і замовлень;

– раціоналізація роботи збутової служби заводу, зниження собівартості збуту продукції.

Функціями відділу логістики та постачання Солодового заводу є:

– вивчення перспективного і поточного попиту на продукцію заводу і вимог до її якості, організація реклами продукції;

– участь у плануванні асортименту продукції, що реалізовується заводом;

– оформлення договорів на збут продукції;

– розробка планів реалізації продукції, графіків її відвантаження відповідно до укладених договорів;

– організація відвантаження продукції, оформлення відвантажувальної документації, контроль і облік виконання планів реалізації продукції;

– пред'явлення через відповідальну особу претензій, штрафних санкцій до замовників продукції заводу за порушення умов укладених договорів, установленого порядку розміщення замовлень;

– організація розгляду претензій замовників на поставлену продукцію заводу;

– підготовка матеріалів для подачі позовних заяв в органи господарського судочинства, якщо виникає відповідна потреба;

– складання звітів про кількість і задоволеність претензій що надійшли;

– організація роботи складів продукції, раціоналізація й автоматизація транспортно-складських операцій;

– участь у розробці нормативів запасів продукції, контроль за їхнім дотриманням;

– складання звітності по постачанню продукції.

Загалом, відділ займається усіма питаннями, пов'язаними з постачанням: визначення потреби в ресурсах, упаковці, тарі, промисловому обладнанні, запчастинах, організація транспортування цих ресурсів і матеріалів, розміщення замовлень на закупівлю ресурсів, пошук постачальників, організація діяльності підприємства в галузі постачання

матеріальними ресурсами для справного виконання виробничої діяльності підприємства, укладання договорів, тобто своєчасне і економічне забезпечення основними, допоміжними і паливно-мастильними матеріалами, тарою та упаковкою, запасними частинами.

Відділ логістики та постачання на Солодовому заводі ПрАТ «ОБОЛОНЬ» має посадовий склад у розмірі 11 фахівців (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Склад відділу логістики та постачання станом на 1.02.2022 р.

Посада	Всього працюючих
Комірник	2
Старший комірник	1
Оператор заправних станцій	2
Менеджер (управитель) з логістики	1
Начальник відділу	1
Інженер з комплектації устаткування і матеріалів	1
Вантажник (сортувальник у виробництві харчової продукції)	1
Агроном	2
Всього	12

Джерело: внутрішня документація ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці

Головним документом, яким керується логіст у своїй діяльності, є «Посадова інструкція логіста», основними розділами якого є: загальні положення, завдання та обов'язки, права, відповідальність, кваліфікаційні вимоги. При виконанні завдань логіст здійснює взаємодію з працівниками солодового заводу, інших структурних підрозділів та функціональних служб.

Специфіка даного підприємства передбачає, що елементом збуту є і зберігання продукції у спеціально відведеному місці. Наприкінці 2014 р. завершено розширення елеватора солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області, додаткові 14 силосів якого дозволили збільшити потужність на 2160 м<sup>3</sup>. Інвестиції у проєкт склали 20,5 млн грн. Процес складування займає питому вагу логістичного процесу, так як підприємство

виробляє та реалізує товар харчової промисловості, тому, зберігання продукції та сировини має бути на відповідному рівні.

Так, ячмінь очищується, сортується і пророщується. Процес пророщення проходить в оптимальних умовах за постійного контролю технологічних параметрів та біохімічних процесів, що відбуваються у зерні. Ячмінь необхідно проростити до максимального накопичення активних ферментів. Пророслі зерна сушать, очищають від паростків та отримують готовий солод.

Далі відбувається транспортування для проходження наступного етапу, пов'язаного з отриманням пивного сусла. У варочному цеху солод очищують, подрібнюють та змішують з водою в заторних апаратах. В отриманому заторі, при відповідній температурі проходять процеси розщеплення крохмалю до цукрів. Готовий оцукрений затор викачують у фільтр, у якому відбувається фільтрація пивного сусла та промивної води крізь прошарок солодової шротини. Потім сусло кип'ятиться із додаванням хмелю. Гаряче сусло освітлюють від вивареного білка та хмелю і охолоджують. В процесі охолодження сусло аерують стерильним повітрям та вносять спеціальний вид дріжджів. Після цього направляють на зброджування у відділення ферментації. Знову ж таки відбувається внутрішньофірмове транспортування. Після усіх вищевказаних процесів, сировина доставляється на заводи ПАТ «Оболонь» для виготовлення пивоварної продукції.

Наприкінці 2014 р. завершено розширення елеватора солодового заводу, додаткові 14 силосів якого дозволили збільшити потужність на 2 160 м<sup>3</sup>. Інвестиції у проєкт становили 20,5 млн грн.

Ячмінь пивоварний та виготовлений солод зберігається у спеціальних ємностях для, в яких автоматизовано проводиться постійний контроль якості (рисунок 2.8).



Рисунок 2.8– Елеватор ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці

Джерело: [38]

Діяльність підприємства щільно пов'язана із проблемами реалізації каналів постачання сировини, напівфабрикатів та розподілу готової продукції в межах певної збутової системи. Значна частина логістичних операцій на ланцюгу руху матеріального потоку від первинного джерела сировини до кінцевого споживача відбувається із застосуванням різних транспортних засобів.

На ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці здійснюється внутрішньовиробниче та зовнішнє транспортування вантажів.

Внутрішньовиробниче транспортування – транспортні операції в межах складів, транспортування всередині виробничих підрозділів.

Зовнішнє транспортування передбачає транспортування вантажів безпосередньо від постачальника до споживача або між підприємствами, складами одного підприємства.

На ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці транспортування можна визначити як основну комплексну збутову активність, яка пов'язана із переміщенням матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва та готової продукції певним транспортним засобом.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці щодня здійснює внутрішньовиробниче та зовнішнє транспортування сировини та готової продукції, для чого задіяний власний автопарк у складі якого є вантажні та легкові автомобілі. На рисунку 2.9 зображено процес внутрішньовиробничого транспортування.



Рисунок 2.9 – Внутрішньовиробниче транспортування ПрАТ «ОБОЛОНЬ»  
Солодовий завод, смт. Чемерівці

Джерело: [38]

На ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці збут продукції передбачено для різних категорій споживачів. За координацію процесу розподілу продукції в межах України відповідають регіональні менеджери. Організацією збуту продукції за межі країни займаються спеціалісти, що відповідають за експорт, їх сфера діяльності – промисловий ринок.

Відділ логістики підписує договори матеріальної відповідальності, займається організацією діяльності підприємства в сфері фізичного розподілу задля досягнення конкурентних переваг на ринку.

У відділі виконуються наступні функції: укладення договорів з клієнтами, переговори з транспортно-експедиторськими підприємствами, укладання договорів на перевезення продукції, пошук складів для тимчасового зберігання продукції, укладення договорів зі складами, вибір способу транспортування тощо.

Відділ логістики та постачання здійснює закупівлю ячменю на тендерних умовах для того, щоб максимально відкрито обирати високоякісну сировину. Алгоритм роботи: проводиться тендер, закупляється ячмінь, який переробляється на якісний солод. На підприємстві планують розширити сферу виробництва: надавати постачальнику сировини посівний матеріал – чистосортний ячмінь для вирощування виробниками у своїх господарствах. Постійно збільшується база постачальників ячменю. Для створення конкурентних умов проводиться підбір постачальників та напрацьовуються нові контакти. Підприємство працює як з великими агрохолдингами-виробниками від 10 тис. т., так і з малими господарствами – від 100 т.

Як зазначалося вище, потужність солодовні в рік 120 тис. т. солоду. Власні потреби – до 80 тис. т. на рік, решта – відправляється на експорт. Солод продається також і іншим українським пивоварним компаніям та на експорт іноземним. Так як солод виготовляється високої якості, то він повністю задовольняє всі вимоги виробників пива.

На ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці виконуються всі ключові логістично-збутові функції: закупівля матеріальних ресурсів, підтримка стандартів якості, транспортування, управління запасами, підтримка виробничих процедур, управління процедурами замовлень, інформаційно-комп'ютерна підтримка.

Відповідно до «Посадової інструкції ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці» завданнями та обов'язками логіста є:

– організація, контроль, регулювання процесу забезпечення підприємства транспортом та здійснення автотранспортних та залізничних перевезень ячменю, солоду для повного та своєчасного, а також з найменшими витратами виконання встановлених планів та графіків;

– на основі графіків, планів, поточних заявок, даних про залишки ячменю і наявність вільних складських приміщень, визначати потреби та виконання замовлення автотранспорту, здійснення контролю та вживання заходів для забезпечення виконання усіх заявок;

– контроль та швидке регулювання заїзду автотранспорту на територію ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці та його подачі до місць виконання вантажно-розвантажувальних робіт;

– відповідно до умов роботи ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці, перерозподіл автотранспортних засобів із метою забезпечення найбільш ефективного використання автотранспорту;

ведення за встановленими формами обліку про кількість відвантаженого ячменю;

– видача завдання водіям великовантажних автомобілів, які здійснюють міжміські перевезення;

– розроблення схеми маршрутів міжміських перевезень;

– підписання подорожньої документації водіям;

– здійснення обліку та довідково-інформаційного супроводження перевізного процесу.

Відділ логістики та постачання взаємодіє із операційним виробничим менеджментом з позицій логістичної підтримки виробництва, незавершеного виробництва, управління запасами матеріальних ресурсів, готової продукції в технологічному процесі підприємства, управління технологічним транспортом, заводським складським господарством тощо.

Важливе значення для виробництва, збуту має управління закупівлями матеріальних ресурсів, їх відсутність може призвести до переривання виробничого циклу, неповних виробничих потужностей або зростанню

собівартості продукції, що негативно впливатиме на ефективність роботи всього підприємства.

Відділ збуту або, як у на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці, відділ логістики та постачання має постійно взаємодіяти з фінансовим відділом і бухгалтерією. Необхідність цієї взаємодії полягає в тому, що рішення менеджерів відділу логістики безпосередньо залежать від даних про збутові витрати. Так само, фінансовий відділ, який постійно займається оцінкою майбутніх фінансових потоків, залежить від персоналу відділу збуту, який надає інформацію про запаси готової продукції, яка знаходиться між виробничою лінією та наступною збутовою ланкою.

Роль логістики та збуту у діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці:

- є продовженням виробничої діяльності, зберігає створену та створює додаткову споживчу вартість і вартість товару, тим самим збільшує його загальну вартість;

- направлена на комерційне завершення маркетингової та виробничої діяльності підприємства;

- виявляє, формує та реалізує конкретні економічні підсумки діяльності підприємства та конкретні потреби споживачів;

- є одним із джерел створення конкурентної переваги як товару, так і підприємства в цілому.

Загалом, збутова діяльність ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці – це сукупність юридичних та фізичних осіб, що беруть участь в процесі розподілу продукції на клієнтурні ринки.

## Висновки до другого розділу

Виробників пива в Україні на законодавчому рівні ділять на великі (від 300 тис. л пива на рік) та малі (до 300 тис. л пива на рік).

Потрібно зазначити, що вартість ліцензії для них відрізняється. Великий завод зобов'язаний сплатити 500 тис. грн на рік. Мале підприємство – 30 тис. грн.

В Україні на ринку солоду та пивоваріння на сьогодні є три основних виробники: Malteurop, партнер Sun-InBev (Харківська і Чернігівська області), SouffletGroup (Славутський солодовий завод, Хмельницька область), «Оболонь» (Хмельницька й Київська області).

Лише «Оболонь» працює задля задоволення своїх власних потреб, Malteurop та Soufflet працюють для подальшої реалізації солоду пивзаводам.

Найсприятливішими регіонами для вирощування пивоварного ячменю є Вінницька, Чернігівська, Волинська, Чернігівська, Івано-Франківська, Сумська, Хмельницька, Тернопільська, Черкаська, й Житомирська області.

Найпотужнішими імпортерами за 2019-2021 рр. були Бразилія (частка в закупівлі становить 53 %), Молдова (частка в закупівлі становить 10 %), Грузія (частка в закупівлі становить 6,5 %). У березні 2020 р. експорт солоду зріс завдяки Бразилії, яка закупила продукції на 5,15 млн доларів США.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» – це потужне підприємство, до складу якого входять основний завод у м. Київ та 8 підприємств у різних регіонах України.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод у смт. Чемерівці – надсучасне підприємство Європи за рівнем оснащення та досконалості налагоджених процесів. Розмір інвестицій склав 100 млн доларів США. Потужність підприємства складає 120 тис. т. солоду за рік, що вимагає переробки 180 тис. т. пивоварного ячменю.

На ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод у смт. Чемерівці запроваджено багато інноваційних процесів, які значно покращують технологічні процеси та зменшують витрати ресурсів.

На заводі діє система управління, яка відповідає сертифікатам якості: система управління гігієною та безпекою праці (OHSAS 18001:2007), система управління якістю (ISO 9001:2008), система екологічного керування (ISO 14001:2004), система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22000:2005).

Аналізуючи техніко-економічні показники, можна зробити висновок, що дохід від реалізації товарів (послуг) за період 2019-2021 рр. зростав. У 2020 р. в порівнянні до 2019 р. показник зріс на 3,6 %, а у 2021 р. – на 1,9 % в порівнянні з 2020 р., собівартість за аналізований період була практично на одному рівні, у 2021 р. по відношенню до 2019 р. собівартість зросла на 0,9 %. Темп зростання чистого прибутку у 2020 р. по відношенню до 2019 р. склав 58,68 %, а у 2021 р. по відношенню до 2020 р. чистий прибуток різко зріс, темп зростання склав 269,55 %.

Відділ логістики та постачання на Солодовому заводі ПрАТ «ОБОЛОНЬ» налічує посадовий склад у розмірі 11 фахівців. Елементом збуту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці є і зберігання продукції у спеціально відведених місцях. Діяльність підприємства тісно взаємопов'язана із проблемами реалізації каналів постачання сировини, напівфабрикатів та розподілом продукції в межах збутової системи. ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці кожного дня здійснює транспортування сировини та готової продукції, для чого задіяний власний автопарк у складі якого є вантажні та легкові автомобілі в кількості 18 од.

Потужність солодовні в рік 120 тис. т. солоду, власні потреби – до 80 тис. т. на рік, решта – відправляється на експорт та іншим українським пивоварним компаніям.

3 Рекомендації з удосконалення маркетингового управління збутовою діяльністю ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці

3.1 Маркетингове аналітичне дослідження макросередовища та SWOT-аналіз ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці

Макросередовище може створювати нові можливості або нові загрози для підприємства. Керівництво ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці має добре орієнтуватись у значній кількості чинників макросередовища, стежити за його змінами та реагувати на них.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці – велике підприємство, тому має можливість, в певній мірі, «нейтралізувати» вплив зовнішнього середовища на свою діяльність.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці постійно стежить за науково-технічним розвитком галузі, щоб вчасно зреагувати на нові технології, сировину, а отже, і пов'язані з цим можливості. Адже підприємства, які не в змозі передбачити зміни, пов'язаних з науково-технічним прогресом, швидко почнуть відставати від потреб ринку та втратити значну частку ринку. ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці впроваджує нові прогресивні технології у виробництві солоду.

Використання на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці найсучасніших технологій та обладнання забезпечують найвищу якість солоду, відкриваючи перспективи для його експорту на зовнішні ринки.

Інновації з виробництва солоду, які впроваджені на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці найпередовіші у Західній Європі.

Вагомою складовою науково-технічного середовища є екологічні чинники: обсяги викидів у середовище шкідливих та отруйних речовин, рівень електромагнітного, радіаційного, теплового впливу на середовище,

надійність та соціально-екологічна безпека виробничих систем, великих техногенних утворень, кількість та якість продукції, яка виробляється, її безпечність та утилізаційна придатність, стан природного середовища, в якому знаходиться підприємство тощо. Сертифікація ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці гарантує дбайливе ставлення до споживачів, суспільства, навколишнього середовища та власного персоналу. Щороку система управління проходить міжнародний наглядний аудит.

Устаткування для виробництва солоду поставляється провідними світовими підприємствами. Обсяги інвестицій складають біля 100 млн доларів США. Щороку у зменшення енергозатрат вкладаються десятки млн грн.

Наступним чинником аналізу макросередовища є виплати до державного бюджету. Корпорація Оболонь щорічно сплачує біля 1,9 млрд грн податків всіх рівнів, Солодовий завод (сmt. Чемерівці) щороку до місцевого бюджету сплачує близько 7,7 млн грн.

Розглянемо постачальників як важливий елемент макросередовища. Солодовий завод закуповує пивоварний ячмінь у понад 100 сільськогосподарських підприємств Хмельницької області. Сумарна кількість постачальників пивоварного ячменю складає біля 250 сільськогосподарських підприємств з Хмельницької, Тернопільської, Чернівецької, Вінницької, Житомирської, Рівненської, Черкаської та Київської областей.

Виробничі зв'язки підприємства відмічаються стабільністю, оскільки договори на поставку підписуються на початку року і, таким чином, увесь наступний рік завод забезпечений роботою. Якщо немає форс-мажорних обставин.

Найбільшими контрагентами на вітчизняному ринку ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці є:

- ПП «Аграрна компанія 2004», смт. Закупне;
- ПАП «Агросервіс»;
- ТОВ «Вестван», м. Гусятин.

Підприємство експортує свою продукцію в інші країни світу. Найбільші контрагенти ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці на світовому ринку представлені на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Зв'язки ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці з міжнародними контрагентами

Джерело: сформовано автором на основі аналізу даних підприємства

Аналізуючи макросередовище, необхідно належну увагу приділити конкурентам. Необхідно зазначити, що ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці становить загрозу конкурентам, адже крім використання існуючих каналів збуту, постійно відбувається пошук нових для реалізації товарів, які виготовляються у значних обсягах і за цінами, що дещо перевищують ринкові. Лідерами в галузі з виробництва солоду в Україні є «Оболонь», «Malteurop», «Soufflet».

Поява на ринку конкурентів призводить до зростання виробничих потужностей, збільшення пропозиції продукції, зниження цін або підвищення витрат, і в результаті, зменшення норми прибутку.

Якщо мова йде про постачальників, яким є ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці, то закріплення їхньої позиції відбувається із зростанням рівня їхньої концентрації або організованості, зменшенням кількості товарів-субститутів, коли покупець не має можливості відмовитися від товару, який постачається.

Основним конкурентом ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці є ТОВ «Суффле Агро Україна», що знаходиться у м. Славута, Хмельницької області.

ТОВ «Суффле Агро Україна» надає сільськогосподарським виробникам повний комплекс послуг з виробництва рослинної продукції, а саме:

- постачання насіння;
- продаж засобів захисту рослин;
- консалтинг;
- послуги елеваторів;
- закупка урожаю у фермерів.

«Суффле Агро Україна» – це дочірня компанія Soufflet Agriculture в Україні, яка з'явилась на українському ринку досить недавно, придбавши «Славутський солодовий завод» заснований 1989 р. у Славутському районі Хмельницької області.

Але, основними конкурентними перевагами ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці є:

- наявність доступу до дешевої та якісної сировини;
- налагоджена система ефективного використання ресурсів;
- постачальники;
- сучасне обладнання, що ефективно впливає на продуктивність і якість товарів;
- патентовані технології;
- можливість доступу до ринків;
- висока частка ринку, каналів розподілу;

- ефективна система збуту і післяпродажного обслуговування;
- у виробничій діяльності господарюючого суб'єкта застосовуються результати науково-дослідної та дослідно-конструкторської роботи.

Підсумувати маркетингове аналітичне дослідження доцільно SWOT-аналізом ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці.

SWOT-аналіз – це групування факторів маркетингового середовища на зовнішні та внутрішні (щодо конкретного підприємства) та їх аналіз з позицій визначення позитивного або негативного впливу на маркетингову діяльність фірми, в тому числі на збутову діяльність.

Схематично процес SWOT-аналізу зображений на рисунку 3.2.

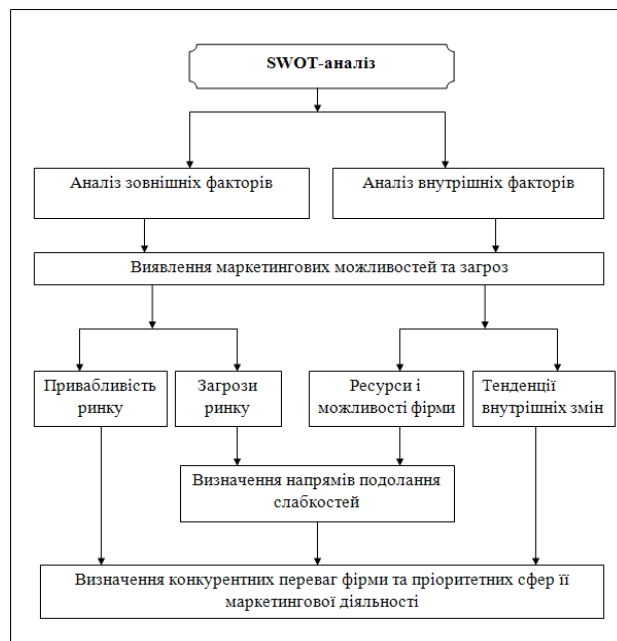


Рисунок 3.2 – Схема побудови матриці SWOT-аналізу

Джерело: [48]

Основними завданнями SWOT-аналізу є з'ясування:

- маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці;
- маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;

– сильних сторін ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці й зіставлення їх з ринковими можливостями;

– слабких сторін ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;

– конкурентних переваг ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці та формування її стратегічних пріоритетів.

Підсумовуючим елементом SWOT-аналізу, на якому базується розроблення стратегії підприємства, є матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

Сутність матриці SWOT полягає в тому, що вона дає можливість різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз сформувати оптимальну маркетингову стратегію підприємства згідно з умовами ринкового середовища (рисунок 3.3).

	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<b>Маркетингові можливості</b>	Сила і можливості	Слабкість і можливості
<b>Маркетингові загрози</b>	Сила і загрози	Слабкість і загрози

Рисунок 3.3 – Матриця SWOT-аналізу

Джерело: [48]

Відповідно до матриці SWOT можливе застосування чотирьох основних різновидів стратегій:

– ті, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації маркетингових можливостей;

– ті, що використовують сильні сторони підприємства для знешкодження маркетингових загроз;

– ті, що спрямовані на мінімізацію слабких сторін підприємства на основі використання маркетингових можливостей;

– ті, що спрямовані на мінімізацію слабких сторін підприємства та потенційних маркетингових загроз.

В таблиці 3.1 наведено сильні а слабкі сторони, а також можливості та загрози ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці.

Таблиця 3.1 –Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози Солодового заводу ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> <li>– нове обладнання;</li> <li>– кваліфікований персонал;</li> <li>– наявність матеріально-технічної бази та інфраструктури;</li> <li>– потужна ресурсна база;</li> <li>– наявність налагоджених комерційних зв'язків з контрагентами;</li> <li>– налагоджені канали збуту, у тому числі прямі канали збуту;</li> <li>– високий рівень організації менеджменту на підприємстві;</li> <li>– висока якість продукції, вирощування свого пивоварного ячменю «Оболонь-Агро»;</li> <li>– розташування заводу сприятливе для отримання високої пивоварної якості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– використання альтернативної енергетики (біогазу);</li> <li>– співпраця з насінневими сільськогосподарськими підприємствами та з науково-дослідними інститутами з вирощування пивоварного ячменю;</li> <li>– можливість розширення експорту продукції;</li> <li>– розвинута економічна інфраструктура регіону;</li> <li>– можливість зростання потужностей і прибутку</li> </ul>
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– немає доступу до залізничного транспорту;</li> <li>– високе споживання енергоресурсів;</li> <li>– плінність кадрів;</li> <li>– неповне використання наявних потужностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення вартості енергоресурсів;</li> <li>– зменшення посіву;</li> <li>– наявність конкурентів на зовнішньому ринку, що займають досить стійке становище</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі проведеного маркетингового аналізу

Матрицю SWOT-аналізу наведено у додатку Г.

Отже, на основі маркетингового аналізу, було запропоновано наступні стратегії маркетингового управління збутовою діяльністю та подальшого розвитку ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці.

За використання сильних сторін та можливостей:

- збільшувати кількість замовлень через налагоджену структуру споживачів продукції, що склалася під час попередньої діяльності підприємства, що дасть змогу отримувати постійні та повністю оплачувані замовлення;

– опанувати нові види виробництва та технології за рахунок використання високопрофесійного персоналу;

За використання слабких сторін та можливостей:

– використовувати наявну транспортну інфраструктуру;

– утримувати світовий рівень якості продукції;

– зменшувати споживання енергоресурсів за рахунок використання альтернативної енергетики (біогазу);

За використання сильних сторін і загроз:

– зменшувати використання енергоресурсів шляхом використання нового обладнання та кваліфікованого персоналу;

– утримувати кількість постачальників використовуючи налагоджені комерційні зв'язки з контрагентами;

– опанувати нові наукоємні технології задля їх подальшої реалізації;

– сприяти найму високоякісного персоналу та створенню професійної еліти на підприємстві шляхом застосування методів впливу міцної організаційної культури;

– мінімізувати вплив конкурентів та розвивати зацікавленість обидвох сторін уже налагоджених каналів збуту шляхом використання сталих зв'язків із постачальниками, партнерами та покупцями продукції.

За використання слабких сторін і загроз:

– налагодити співпрацю з міським центром зайнятості задля реалізації програм щодо працевлаштування населення, залучення кваліфікованого персоналу робітничих спеціальностей на підприємстві;

– збільшити рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом опанування нових наукоємних ліній виробництв;

– вдосконалити систему мотивації шляхом економічних методів та морального впливу.

Застосування вищеперахованих напрямів маркетингової управлінської діяльності дозволить досягти покращення показників збуту та прибутковості ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці.

### 3.2 Оптимізація управління логістичними процесами на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці як важливого елементу збутової політики

Логістичні ланцюги є одним із елементів збутової політики будь якого підприємства. Логістичні витрати ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці чинять вплив на загальний фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання і його ринкову конкурентоспроможність.

За рахунок скорочення логістичних витрат відбувається зростання прибутку підприємства та підвищується фінансова стабільність підприємства.

В управлінській практиці управління логістичними потоками є надважливим елементом та інтегроване в загальну управлінську структуру підприємства, що дає можливість оперативно реагувати на порушення в системі логістичної діяльності підприємства та пришвидшує вирішення питань про доцільність закупівлі тих чи інших ресурсів, сировини тощо.

Основними управлінськими принципами пошуку оптимізації логістичних витрат є:

- спільна робота усіх функціональних підрозділів;
- здійснення аналізу витрат логістичного процесу на початковому етапі;
- проведення оптимальної деталізації;
- застосування послідовності етапів логістичного процесу;
- застосування сучасних методів аналізу.

Дотримання цих принципів дозволить оптимізувати систему управління логістичними витратами ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (сmt. Чемерівці) в напрямі їх скорочення.

Важливими чинниками, що впливають на формування системи управління логістичними витратами на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці:

- обслуговування клієнтів;
- управління матеріальними потоками;
- транспортування;
- складування;
- управління запасами;
- постачальники.

Основною сировиною для виготовлення продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці є пивоварний ячмінь. Сировина є сезонною, і для забезпечення підприємства пивоварним ячменем високої якості протягом року запаси здійснюються протягом збиральної кампанії зернових культур. Логістика складського господарства ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці відіграє важливе значення для формування транспортно-заготівельних витрат та складського зберігання продукції, оскільки підприємство на момент дослідження не мало змоги скоротити складські витрати. В підпункті 3.3 кваліфікаційної роботи будуть розроблені рекомендації щодо скорочення складських витрат.

Для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці процес транспортування товарів є основним при визначенні ефективності логістичної системи. Величина логістичних транспортних витрат займає вагомую частку в сукупних логістичних витратах. Транспортні логістичні витрати обумовлені великою кількістю супровідних документів, які оформляються та обробляються працівниками логістичного відділу підприємства. Вагомі обсяги логістичних витрат формуються в процесі транспортування товарів від постачальників на завод та з заводу для подальшої переробки.

Левову частину логістичних витрат у відносинах із постачальниками складають транспортно-заготівельні витрати з транспортування сировини, оформлення товарно-супровідної документації тощо.

Формування та вибір рішень у сфері транспортування є головним завданням виробничої логістики. До початку здійснення транспортування ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці вирішує такі питання: вид доставки товарів, вид транспорту, вибір посередників.

Вибір виду транспортування, виду транспорту і логістичних посередників ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці здійснює на основі показників: мінімальні затрати на транспортування, максимальна надійність та безпека вантажу, потужність і доступність видів транспорту тощо.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці здійснює вибір типу транспорту для перевезення за такими показниками: час доставки вантажу в зазначене місце, частота відправлень даного виду вантажу, надійність та дотримання графіків доставки вантажу, можливість перевозити різноманітні вантажі, вартість перевезення тощо.

На ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці використовують два види транспорту:

- внутрішньовиробничий транспорт;
- транспорт загального користування.

Вибір транспортного засобу є одним із основних завдань логістики. ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці здійснює вантажні перевезення для задоволення потреб виробництва Пивоварного заводу «ОБОЛОНЬ» у м. Київ.

Важливе місце при прийнятті рішень щодо транспортування займає процедура вибору перевізника.

Остаточне рішення щодо вибору того чи іншого транспорту на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці приймається із врахуванням

економічних розрахунків, що ґрунтуються на аналізі усіх витрат, які пов'язані з транспортуванням різними типами транспорту.

Перевезення здійснюються власним спеціалізованим автомобільним транспортом. ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці має власний автопарк для здійснення перевезень зерновозами та вантажними машинами на міжобласному рівні. Для транспортування солоду за межі України використовується залізничний транспорт (для держав Європейського союзу) та морський транспорт (для держав Азії, Близького Сходу, Південної Африки). Якщо сировина відправляється на експорт за використання морського транспорту, то доставка до порту здійснюється найманим транспортом, який перевозить фасовану продукцію у контейнерах.

Ми пропонуємо зменшити транспортні витрати ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці, так як вони займають другу позицію у логістичних витратах на підприємстві. Першу позицію складають складські витрати.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці доцільно скоротити власний автопарк легкових автомобілів, які не використовуються для перевезення сировини, а слугують для забезпечення власних складських потреб заводу.

Вважаємо доречним, надходження від продажу автомобілів, інвестувати в оновлення програмного забезпечення ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці.

Пропонуємо впровадити в роботу підприємства системи моніторингу Protracking GPS. Protracking GPS – український розробник системи моніторингу. Під час війни продовжують працювати та новим клієнтам надають знижку у 35 % на обладнання та абонплату.

Відмінною рисою Protracking GPS є принципова відмова від перепродажу розробок, створених іншими компаніями. Усі деталі проєкту від підготовки та коригування техзавдання, проєктування мікросхем, розробки керуючого програмного забезпечення та закінчуючи написанням

програмного забезпечення для сервера та клієнтів реалізуються власними силами компанії.

Пропонуємо скористатися такими пропозиціями Protracking GPS:

- моніторинг транспорту;
- моніторинг палива.

Моніторинг транспорту передбачає:

1. Контроль переміщення. Володіти точною інформацією про місцезнаходження автотранспорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці є важливим завданням як для диспетчера, так і для керівника підприємства. Систему GPS-моніторингу та система контролю за транспортом Protracking GPS дозволяють вести цілодобовий контроль за місцезнаходження авто у режимі реального часу.

Крім цього, завжди можна відстежити, яким маршрутом їхало, те чи інше авто, час перебування його в «тягнучці», швидкість на певній ділянці шляху, кількість здійснених зупинок, місце і тривалість зупинки.

Програмне забезпечення Protracking GPS формує звітні документи, які містять наступну інформацію: довжина маршруту, затрати часу; час виїзду із пункту призначення, час повернення в автопарк, тривалість простою.

Усі звіти інтерактивні, тобто натиснувши лівою кlawішею миші на будь-якому значенні звіту, диспетчер потрапляє на карту і здійснює аналіз руху чи зупинки автомобіля.

Після впровадження системи моніторингу за автомобілями зменшується ризик їх викрадення та потрапляння до ДТП з вини водіїв підприємства. Система управління за автотранспортом забезпечує повний контроль за ним під час руху та зупинок.

2. Аналіз пробігів Protracking GPS. Програма Protracking GPS Аналіз пробігу надає можливість швидко звірити дані з дорожніх листів, які заповнюють водії автотранспорту.

Система підтримує два режими введення даних:

- ручний режим – інформація вводиться у текстові поля;

– автоматичний режим – файл спеціального формату з внесеною інформацією по усіх автомобілях автоматично переноситься у систему.

Менеджер має можливість вивчити маршрути зі звітами за певний період. За необхідності, можна написати коментар або надіслати на друк обраний маршрутний лист. Якщо порівнювати зі стандартним режимом перевірки маршрутів, то цей метод дозволяє зменшити час для проведення аналізу даних, зменшити кількість помилок під час перевірки.

Ще один напрям, який доцільно автоматизувати – витрати та рівень палива. На основі даного впровадження, визначатиметься рівень палива в баку автомобіля.

Датчики рівня палива, що використовуються Protracking, характеризуються: легкістю встановлення, точністю, відповідністю вимогам протипожежної безпеки. Датчик монтується на привод палива перед системою впорскування.

Всередині датчика є механізм, який рахує кількість обертів. Після чого від датчика поступає імпульсний сигнал на лічильник. Сигнал є закодованим. Закодований сигнал передається для обробки інформації на сервер. Програмне забезпечення візуалізує інформацію як обсяг витраченого автомобілем палива.

Protracking дає можливість застосовувати обладнання супутникових навігаційних систем, слідкувати за об'єктами є можливість не лише з комп'ютера, але і зі планшета або смартфона.

Вартує система Protracking 120 тис. грн. Кількість автомобілей, на які можна встановити дану систему – до тисячі. Наразі, на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці 18 транспортних одиниць (12 вантажних та 6 легкових автомобілів).

У таблиці 3.2 наведено вихідні дані для розрахунку вартості впровадження системи Protracking.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для здійснення розрахунку впровадження Protracking системи на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці

Найменування	Одиниці виміру	Показники
Доцільна кількість диспетчерських місць	од.	1
Заробітна плата диспетчера	тис. грн/міс.	10
Інвестиції в проєкт впровадження системи Protracking	тис. грн	120
Всього за рік	тис. грн	240

Джерело: розрахунки автора

Система Protracking дозволяє економити на оптимізації маршрутів та на використанні палива до 15 %.

З інформації, отриманої на підприємстві, можемо отримати наступні висновки. Середній пробіг одного транспортного засобу за місяць 11 230 км, вартість палива 55 грн за літр, отже на один транспортний засіб витрачається пального на 6 176,5 грн, на 18 авто 111 177 грн за місяць, 13 34 124 грн за рік.

Економія за рік, за умов використання системи Protracking: складе 200118 грн (15 % від 1 334 124 грн). Отже, впровадження окупиться за рік і два місяці.

### 3.3 Основні напрями покращення маркетингового управління збутово-логістичною діяльністю ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці

Сучасна виробничо-підприємницька діяльність спрямована на удосконалення бізнес-процесів та управління ними, що забезпечує конкурентоспроможність та розвиток підприємства.

Вважається, що використання управлінських автоматизованих систем сприяє оптимізації здійснення усіх процесів на підприємстві, покращенню взаємодії з контрагентами, оперативному аналізу поточної ситуації та

прийняттю оперативних управлінських рішень і, як наслідок, підвищенню ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці використовує інформаційну систему керування підприємством «КУБ-4», яка є надто застарілою, не відповідає сучасним вимогам та не виконує усі необхідні функції, необхідні для ефективного управління діяльністю підприємства.

Для вирішення цієї ситуації є безліч готових рішень, що являють собою програмні комплекси, які складаються із складського обладнання, і з систем управління складом. Підвищенню ефективності функціонування складської логістики сприяє також використання сучасних програмних розробок у галузі управління складом, що мають назву Warehouse Management System (WMS).

Зважаючи на це, нами запропоновано впровадити нову сучасну систему управління складом на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці, Warehouse Management System (WMS).

Warehouse Management System (WMS) автоматизує та оптимізує складські та логістичні процеси на підприємстві. Підвищує точність до 99,5 %, знижує кількість необхідного персоналу на 30 %, підвищує ємність складу на 10-15 %.

Впровадження системи відбувається у три етапи.

Етап 1. Аналіз:

- формування статуту проєкту;
- опис цільових бізнес-процесів;
- написання технічного завдання.

Етап 2. Розробка:

- доробка системи;
- внутрішнє тестування;
- демонстрація системи замовнику.

Етап 3. Впровадження:

- навчання;
- інструкції;

– підтримка під час запуску.

WMS – це інтелектуальна система, яка не тільки все враховує, а й оптимізує логістичні процеси, що виникають із моменту прийняття і аж до відвантаження товару зі складу. До моменту прибуття автомобіля на склад документація на його заповнення вже передана, врахована та оброблена. Це дає можливість заздалегідь сформулювати замовлення, тому безпосередньо завантаження забирає 30-35 хвилин. Тож загальний час перебування вантажного транспорту на території центру не перевищує однієї години.

Основна мета WMS полягає у контролі за пересуванням та зберіганням матеріалів у межах операції та обробці пов'язаних із ними транзакцій. Усі налаштування та обробка в межах WMS можуть значно варіюватися залежно від постачальника програмного забезпечення, але основна логіка буде використовувати комбінацію наступних елементів:

- розташування;
- кількість;
- одиниці виміру;
- інформацію замовлення, щоб визначити, що вибрати, де це розташовується на складі, і в якій послідовності виконувати усі операції.

Основними цілями впровадження WMS-системи є:

- управління складом;
- збільшення швидкості завантаження продукції;
- отримання точної інформації про місце розташування продукції на складі;
- ефективне управління продукцією, яка має обмежений термін придатності;
- отримання інструментарію для підвищення ефективності та розвитку процесів обробки продукції на складі;
- оптимізація використання складських площ.

Впровадження WMS-системи на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці забезпечить вирішення таких завдань:

– збільшення щільності зберігання. Автоматизовані склади дають можливість оптимально управляти простором. Використання WMS-системи дасть змогу значно скоротити площу, що використовується;

– зменшення часу доступу. Система працює за принципом «продукція до людини», тобто необхідні предмети до людини доставляє обладнання, і, як наслідок, зменшуються витрати зусиль працівників;

– запобігання несанкціонованого доступу. Вантаж зберігається таким чином, що доступ до нього можна отримати лише через спеціальні пункти, для управління яким необхідна авторизація користувача.

Однак, WMS-система не буде максимально ефективною, якщо поряд із її застосуванням не будуть проходити оптимізації інших напрямів складського господарювання.

Складові ефективності складського господарювання зображено на рисунку 3.4.

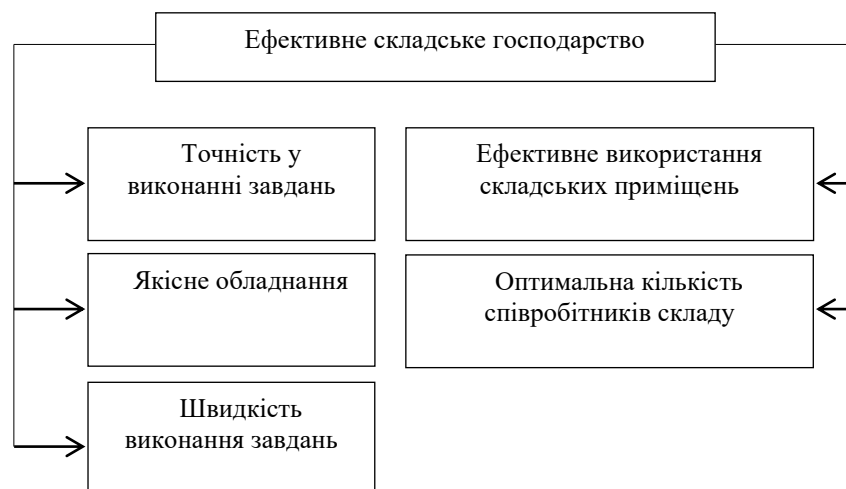


Рисунок 3.4 – Складові ефективної роботи складського господарства

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці

Джерело: сформовано автором на основі [1-3]

Робота за кожним із цих напрямів може покращити загальні результати діяльності підприємства:

– ефективне використання складського приміщення – підприємство має розрахувати та слідкувати за ефективністю використання складських приміщень, щоб витрати на утримання площ були обґрунтованими. З цією метою ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці може впроваджувати унікальні рішення щодо формування та організації приміщень. Отже, аналізуючи запаси, що перебувають на складі, їх габарити та вагу, можна сформувати ефективні місця для зберігання;

– точність у виконанні завдань – ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці займається оптимізацією та підвищенням ефективності роботи складського господарства. В розрізі цього, необхідно підвищувати точність виконання операцій. Даний пункт можна реалізувати через впровадження WMS-системи на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці, за допомогою якої виключається фактор людської помилки. Тобто, не людина займатиметься пошуком та збором необхідного замовлення, а програма вказуватиме на місце зберігання ресурсів та комплектуватиме замовлення самостійно;

– швидкість у виконанні завдання – реалізується за допомогою WMS-системи;

– кількість співробітників складу – даний показник важко проконтролювати. Розрахунок ефективного складу та кількості персоналу складського господарства є однією з основних завдань, яке має реалізувати ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці. Співробітники повинні бути вмотивованими, що буде відображатися у показниках продуктивності їх праці. При вірному формуванні колективу, часткові завдання персоналу можна перекласти на WMS-систему: точність та швидкість виконання операцій, процес формування замовлень та проведенні інвентаризації, контроль термінів придатності складської продукції з метою уникнення прострочень термінів її використання;

– обладнання – для виконання завдань складу необхідно мати обладнання (інвентар та машини), від якості якого буде залежати швидкість та якість виконання складських операцій.

Вартість WMS-системи, в комплектації, необхідній для ефективного функціонування складських приміщень ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Вартість встановлення WMS-системи на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці

Складовий елемент впровадження	Вартість, тис. грн
Розробки з автоматизації складського господарства	410
Вартість обладнання	71
Оренда програмного забезпечення на рік	55
Всього	536

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо ефективність впровадження WMS-системи на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці.

Для визначення чи є реалізація проєкту доцільною використаємо основний показник ефективності роботи підприємства – рентабельність його діяльності (формула 3.1).

$$P = \Pi / OB \cdot 100, \quad (3.1)$$

де  $P$  – рентабельність, %;

$\Pi$  – прибуток, тис. грн;

$OB$  – операційні витрати, тис. грн.

Розрахуємо рентабельність ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці у 2021 р.:  $307\,119 \text{ грн} / 552\,074,1 \text{ грн} \cdot 100 \% = 55,6 \%$ .

За умов купівлі WMS-системи, що допоможе автоматизувати процес управління складом, за рік впровадження ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці має сплатити повну вартість проекту (536 тис. грн) та кожен наступний рік підприємство має сплачувати орендну плату за програмне забезпечення (55 тис. грн за рік).

Підсумуємо економію, на яку можна розраховувати завдяки впровадженню WMS-системи на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці:

– підвищення ефективності використання складського приміщення дозволить збільшити місткість складу на 5-25 %, тобто можна зберігати більшу кількість сировини. За умови, що складське приміщення складає 4300 м<sup>2</sup>, а вартість обслуговування на 1 м<sup>2</sup> складського приміщення становить 20 грн, можна зекономити:  $4\,300 \text{ грн} \cdot 20 \text{ грн} \cdot 0,25 \% = 21\,500 \text{ грн} / \text{міс.} = 258\,000 \text{ грн} / \text{рік}$ ;

– підвищення точності та швидкості виконання завдань дасть змогу підвищити продуктивність роботи складу в середньому на 20-30 %, що означатиме зниження часу на виконання завдань;

– дана система зможе замінити одного співробітника з середньою заробітною платою у розмірі 12 100 грн (дані за жовтень 2022 р.). Таким чином, за рік підприємство зекономить  $12\,100 \cdot 12 = 145\,200 \text{ грн}$ .

Отже, завдяки впровадженню автоматизованого методу управління відбувається оптимізації запасів, більш точне планування логістичних ланцюгів, контроль витрат, підвищення рентабельності.

Рекомендації, представлені в кваліфікаційній роботі магістра зведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Зведена таблиця рекомендацій щодо маркетингового управління збутовою діяльністю ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці

Назва рекомендованого заходу	Мета, що досягається	Методи досягнення цілей	Показники ефективності, що характеризують результат
1	2	3	4
Проведення маркетингових аналітичних досліджень	Виявлення сильних сторін, можливостей, слабких сторін, загроз	Здійснення SWOT-аналізу	Запропоновано стратегії: – за використання сильних сторін та можливостей (збільшувати кількість замовлень через налагоджену структуру споживачів продукції); – за використання слабких сторін та можливостей (використовувати наявну транспортну інфраструктуру, утримувати світовий рівень якості продукції); – за використання сильних сторін і загроз (зменшувати використання енергоресурсів шляхом використання нового обладнання та кваліфікованого персоналу, утримувати кількість постачальників використовуючи налагоджені комерційні зв'язки з контрагентами); – за використання слабких сторін і загроз (збільшити рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом опанування нових наукоємних ліній виробництв)
Впровадження в роботу підприємства системи моніторингу Protracking GPS: моніторинг транспорту; моніторинг палива	Контроль переміщення автотранспорту  Аналіз пробігів Protracking GPS	Встановлення системи моніторингу Protracking GPS	Економія за рік 200 118 грн. Впровадження окупиться за рік і два місяці

## Кінець таблиці 3.4

1	2	3	4
Впровадження в роботу підприємства програмного забезпечення управління складом Warehouse Management System (WMS)	Автоматизація та оптимізація складських та логістичних процесів на підприємстві	Встановлення програмного забезпечення управління складом Warehouse Management System (WMS)	Економія на використанні складських приміщень 258 000 грн за рік. Підвищення точності та швидкості виконання завдань на 20-30 %, тобто зниження часу на виконання завдань. Заміна одного співробітника з середньою заробітною платою у розмірі 12 100 грн (дані за жовтень 2022 р.). Економія 145 200 грн за рік

Джерело: сформовано автором

Отже, запропоновані в кваліфікаційній роботі магістра рекомендації дозволять ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці отримати переваги в організації ефективного управління збутовою діяльністю підприємства, сприятимуть підвищенню його прибутковості.

### Висновки до третього розділу

Макросередовище – важлива складова в діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці, необхідно орієнтуватись у великій кількості чинників макросередовища, стежити за його змінами та реагувати на них.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці використовує найсучасніші технології та обладнання, що забезпечують найвищу якість солоду.

Важливим чинником макросередовища є екологічні чинники, сертифікація ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці гарантує дбайливе ставлення до навколишнього середовища, споживачів, власного персоналу та суспільства загалом.

Наступним чинником аналізу макросередовища є виплати до державного бюджету. Солодовий завод (сmt. Чемерівці) щороку до місцевого бюджету сплачує близько 7,7 млн грн.

Постачальники як важливий елемент макросередовища співпрацюють із заводом у кількості понад 100 сільськогосподарських підприємств Хмельницької області. Загалом, кількість постачальників пивоварного ячменю досягає 250 сільськогосподарських підприємств з різних областей України.

Найбільшими контрагентами на вітчизняному ринку ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, сmt. Чемерівці є: ПП «Аграрна компанія 2004», сmt. Закупне, ПАП «Агросервіс», ТОВ «Вестван», м. Гусятин.

Щодо конкурентів, то необхідно зазначити, що ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, сmt. Чемерівці становить загрозу конкурентам, основним конкурентом є ТОВ «Суффле Агро Україна», що знаходиться у м. Славута, Хмельницької області.

В кваліфікаційній роботі магістра було здійснено SWOT-аналіз та запропоновано перелік стратегій, які можуть покращити діяльність підприємства: збільшувати кількість замовлень через налагоджену структуру споживачів продукції, опанувати нові види виробництва та технології за рахунок використання високопрофесійного персоналу, використовувати наявну транспортну інфраструктуру, утримувати світовий рівень якості продукції, зменшувати споживання енергоресурсів за рахунок використання альтернативної енергетики (біогазу), зменшувати використання енергоресурсів шляхом використання нового обладнання та кваліфікованого персоналу, сприяти найму високоякісного персоналу та створенню професійної еліти на підприємстві шляхом застосування методів впливу міцної організаційної культури, збільшити рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом опанування нових наукоємних ліній виробництв, вдосконалити систему мотивації шляхом економічних методів та морального впливу.

Логістичні ланцюги є одним із елементів збутової політики ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці та впливають на загальний фінансово-економічний стан. Для заводу транспортування товарів є основним при визначенні ефективності логістичної системи.

Запропоновано впровадити в роботу підприємства системи моніторингу Protracking GPS, а саме моніторинг транспорту, моніторинг палива.

Система Protracking дозволяє економити на оптимізації маршрутів та на використанні палива до 15 %. Економія за рік складе 200 118 грн., впровадження окупиться за рік і два місяці.

Також запропоновано впровадити нову сучасну систему управління складом на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці – Warehouse Management System (WMS). Вартість проєкту 536 тис. грн. Ефект, якого буде досягнуто: підвищення ефективності використання складського приміщення, економія 258 тис. грн / рік, підвищення точності та швидкості виконання завдань, економія на персоналі 145,2 тис. грн за рік.

## Висновки

Важливим питанням здійснення господарської діяльності будь якого підприємства є використання оптимальних підходів до управління збутовою діяльністю, стимулювання збуту тощо. За таких умов управління збутовою діяльністю набуває особливої актуальності та важливості. Оптимізація управління збутом за використання маркетингових технологій та формування єдиного підходу до управління збутовою діяльністю призведуть до підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому. Серед причин, які обумовлюють зростання значення збутової діяльності, доцільно виділити: переміщення основних управлінських рішень у збутові ланки, підвищення значення маркетингових методів конкурентної боротьби, проблеми ефективного функціонування підприємств у довгостроковий період, раціоналізація збутових процесів.

Важливість управління збутовою діяльністю визначається ще тим, що у сфері збуту формується кінцевий результат усіх зусиль підприємства, що спрямовані на отримання прибутку. Пристосування збутової мережі до потреб покупця, дає можливість виробнику бути більш конкурентоспроможним.

В Україні на ринку солоду та пивоваріння є три основних виробники: Malteurop, партнер Sun-InBev (Харківська і Чернігівська області), SouffletGroup (Славутський солодовий завод, Хмельницька область), «Оболонь» (Хмельницька й Київська області). «Оболонь» працює для задоволення власних потреб, Malteurop та Soufflet працюють для подальшої реалізації солоду пивзаводам.

Найбільшими імпортерами за період 2019-2021 рр. були: Бразилія, Молдова, Грузія.

Вирощуванням пивоварного ячменю в Україні займаються: Вінницька, Чернігівська, Чернігівська, Волинська, Івано-Франківська, Сумська, Хмельницька, Тернопільська, Черкаська, й Житомирська області.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод у смт. Чемерівці – сучасне підприємство за рівнем оснащення. Розмір інвестицій склав 100 млн. доларів США. Потужність підприємства склала 120 тис. т. солоду за рік.

На ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод у смт. Чемерівці діє система управління, яка відповідає сертифікатам якості, а саме: система управління якістю (ISO 9001:2008), система екологічного керування (ISO 14001:2004), система управління гігієною та безпекою праці (OHSAS 18001:2007), система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22000:2005).

Аналіз техніко-економічних показників показав, що дохід від реалізації товарів (послуг) за період 2019-2021 рр. зростав. У 2020 р. по відношенню до 2019 р. показник зріс на 3,6 %, а у 2021 р. – на 1,9 % по відношенню до 2020 р., собівартість була практично на одному рівні, темп зростання чистого прибутку у 2020 р. в порівнянні до 2019 р. склав 58,68 %, а у 2021 р. в порівнянні до 2020 р. чистий прибуток зріс, темп зростання склав 269,55 %.

Діяльність підприємства пов'язана із реалізацією каналів постачання сировини та розподілом продукції в межах збутової системи. ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці здійснює транспортування сировини та готової продукції, має власний автопарк в кількості 18 одиниць.

При аналізі макросередовища було зроблено наступні висновки:

– ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці використовує найсучасніші технології та обладнання, що забезпечують найвищу якість солоду;

– сертифікація ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці гарантує дбайливе ставлення до навколишнього середовища, споживачів, власного персоналу та суспільства загалом;

– Солодовий завод (сmt. Чемерівці) щороку до місцевого бюджету сплачує близько 7,7 млн грн;

– ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці співпрацює із постачальниками у кількості понад 100 сільськогосподарських підприємств Хмельницької області та 250 по Україні;

– найбільшими контрагентами на вітчизняному ринку ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Солодовий завод, смт. Чемерівці є: ПП «Аграрна компанія 2004», смт. Закупне, ПАП «Агросервіс», ТОВ «Вестван», м. Гусятин

– основним конкурентом є ТОВ «Суффле Агро Україна», що знаходиться у м. Славута, Хмельницької області.

На основі SWOT-аналізу запропоновано стратегії:

– за використання сильних сторін та можливостей (збільшувати кількість замовлень через налагоджену структуру споживачів продукції, що склалася під час попередньої діяльності підприємства, що дасть змогу отримувати постійні та повністю оплачувані замовлення, опанувати нові види виробництва та технології за рахунок використання високопрофесійного персоналу);

– за використання слабких сторін та можливостей (використовувати наявну транспортну інфраструктуру, утримувати світовий рівень якості продукції, зменшувати споживання енергоресурсів за рахунок використання альтернативної енергетики);

– за використання сильних сторін і загроз (зменшувати використання енергоресурсів шляхом використання нового обладнання та кваліфікованого персоналу. утримувати кількість постачальників використовуючи налагоджені комерційні зв'язки з контрагентами, опанувати нові наукоємні технології задля їх подальшої реалізації, сприяти найму високоякісного персоналу та створенню професійної еліти на підприємстві шляхом застосування методів впливу міцної організаційної культури, мінімізувати вплив конкурентів та розвивати зацікавленість обидвох сторін уже налагоджених каналів збуту шляхом використання сталих зв'язків із постачальниками, партнерами та покупцями продукції);

– за використання слабких сторін і загроз (налагодити співпрацю з міським центром зайнятості задля реалізації програм щодо працевлаштування населення, залучення кваліфікованого персоналу робітничих спеціальностей на підприємстві, збільшити рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом опанування нових наукоємних ліній виробництв, вдосконалити систему мотивації шляхом економічних методів та морального впливу).

Для оптимізації управління збутовою діяльністю запропоновано:

– впровадити в роботу підприємства системи моніторингу Protracking GPS, а саме моніторинг транспорту, моніторинг палива. Економія за рік складе 200118 грн., впровадження окупиться за рік і два місяці;

– впровадити систему управління складом Warehouse Management System (WMS). Результати: підвищення ефективності використання складського приміщення, економія 258 тис. грн / рік, підвищення точності та швидкості виконання завдань, економія на персоналі 145,2 тис. грн за рік.

## Перелік джерел посилання

1. Абрамович І.А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств / І. А. Абрамович // Агросвіт. – 2014. – №1. – С. 56-59.
2. Абрамович І.А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств / І. А. Абрамович // Агросвіт. – 2014. – №2. – С. 25-28.
3. Абрамович І.А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств / І. А. Абрамович // Агросвіт. – 2014. – №3. – С. 3-8.
4. Амбросов В.Я. Механізм ефективного функціонування підприємств / В.Я. Амбросов, Т.О. Маренич // Економіка України. – 2014. – № 6. – С. 60-66.
5. Анікіна Б. А. Логістика: підручник / за ред. Б. А. Анікіна: 3-тє вид., перероб. та доп. – М.: ІНФРА-М, 2014. – 368 с.
6. Банько В.Г. Логістика: навчальний посібник / В.Г. Банько – К.: КНТ, 2013. – 345 с.
7. Бауерокс Дональд Дж. «Логістика: інтегрований ланцюг поставок» / Дональд Дж. Бауерокс, Девід Дж. Клосс, Пер. з англ. – 2-ге вид. – М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2012. – С. 577-579.
8. Брух О.О. Теоретичні проблеми збуту продукції сільського господарства / О. О. Брух // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка: зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 112. – С. 140-145.
9. Віханський О.С Менеджмент: підручник / О.С. Віханський, А.І. Наумов. – 4-е вид., Перероб. та дод. – М.: Економіст, 2013. – 670 с.
10. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: Монографія / А.М. Виноградський. – Київ: Центр навчальної літератури, 2013. – 807 с.

11. Гамалій В. Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств / В. Ф. Гамалій, С. А. Романчук, І. В. Фабрика // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. – 2012. – Вип. 22. – С. 10-13.

12. Гвоздецька І.В. Формування ефективної системи збуту продукції як важливої складової управління маркетинговою діяльністю підприємства / В.Л. Карпенко, І.В. Гвоздецька // Вісник ХНУ. – 2016. – № 5, Том 1. – С.86-89.

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

14. Гоголь Г. П. Сутність збутової діяльності машинобудівних підприємств / Г. П. Гоголь, А. В. Колодійчук, А. Ю. Яремко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.7. – С. 148-153.

15. Гуржій Н. Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку / Н. Г. Гуржій // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – Вип. 11. – С. 28-32.

16. Економіка логістичних систем : монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнека та ін.; за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2015. – 596 с.

17. Залознова Ю. С. Уточнення поняття «збутова діяльність вугледобувного підприємства» / Ю. С. Залознова, Н. В. Трушкіна // Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством». – 2016. – №1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sru.fmm.kpi.ua/article/view/72873/68374>. (дата звернення: 17.11.2022)

18. Залознова Ю. С. Система управління збутовою діяльністю вугледобувних підприємств: уточнення термінології / Ю. С. Залознова, Н. В. Трушкіна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і

торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 3. – С. 83-93.

19. Іваночко Н. В. Методологічні основи управління збутовою діяльністю підприємств / Н. В. Іваночко // Сталій розвиток економіки. – 2015. – № 3. – С. 115-121.

20. Іваночко Н. В. Управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Львівський національний аграрний університет Міністерства освіти і науки України, Львів, 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.lnau.edu.ua/lnau/attachments/5024\\_Dis.pdf](http://www.lnau.edu.ua/lnau/attachments/5024_Dis.pdf). (дата звернення: 13.11.2022)

21. Кальченко А.Г. Логістика: підручник / А.Г. Кальченко – К.: КНЕУ, 2012. – 284 с.

22. Комеліна О. В. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід / О.В. Комеліна, Р.С. Гаманко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/85.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/85.pdf).

23. Корінь М. В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємств / М. В. Корінь // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 35. – С. 148–152.

24. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник / Є.В. Крикавський – Л.: НУ «Львівська політехніка», 2012. – 351 с.

25. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підруч. / О.Є. Кузьмін, О.Г.Мельник. – К.: Академвидав, 2012. – 414 с.

26. Ларіна Я. С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК : монографія / Я. С. Ларіна. – К.: Преса України, 2008. – 344 с.

27. Литвинець Л. Ф. Характеристика збутової діяльності на підприємствах ресторанного господарства / Л. Ф. Литвинець // Наукові праці

Національного університету харчових технологій. – 2012. – № 46. – С. 123-128.

28. Ляско В.І. Стратегічне планування розвитку підприємства: Навчальний посібник для ВУЗів / В.І. Ляско. – М.: Видавництво «Іспит», 2015. – 288с.

29. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» / Н. В. Майбогіна. – К.: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2017. – 17 с.

30. Мейер В. Маршал. Оцінка ефективності бізнесу / Маршал В. Мейер / Пер. з англ. А.О. Корсунський. – М.: ТОВ «Вершина», 2012. – 272с.

31. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2015. – № 580. – 450 с.

32. Мейер В. Маршал. Оцінка ефективності бізнесу / Маршал В. Мейер / Пер. з англ. А.О. Корсунський. – М.: ТОВ «Вершина», 2012. – 272с.

33. Мороз О. В. Системні фактори ефективності логістичної концепції збуту на підприємствах: монографія / О. В. Мороз, О. В. Музика. – Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2007. – 166 с.

34. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник/ В.В. Нетепчук – Рівне: НУВГП, 2014. – 158 с.

35. Обозна В. В. Аналіз поняття «збут» та його роль в системі управління сільськогосподарським підприємством / В. В. Обозна // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – Вип. 25.– С. 178-181.

36. Опис и характеристики CRM для автоматизації бізнеса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://xn--11ahc.xn--j1amh/catalog-crm/cloud/onebox-crm>. (дата звернення: 15.11.2022)

37. Офіційний сайт Державної служби статистики [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 2.11.2022).

38. Офіційний сайт ЗАТ «ОБОЛОНЬ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://obolon-in-ua.livejournal.com/6880.html> (дата звернення: 26.11.2022).

39. Офіційний сайт компанії Malteurop [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.malteurop.com/uk/ukraine> (дата звернення: 21.11.2022).

40. Офіційний сайт Суффле Агро Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.soufflet-agro.com.ua/uk/suffle-agro/history/> (дата звернення: 15.11.2022).

41. Перерва П.Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності / П.Г. Перерва, С. Нагі, Т.О. Кобелева // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.

42. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія / Г.Т. П'ятницька. – К: «Логос», 2015. – 568 с.

43. Рудюк Л.В. Фінансова логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу авто перевізників. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// Economics/10\\_142662.doc.htm](http://Economics/10_142662.doc.htm) (дата звернення: 11.11.2022).

44. Сақун А. Ж. Логістичне забезпечення організації збутової діяльності / А. Ж. Сақун // Таврійський науковий вісник: Зб. наук. пр. – Херсон: Херсонський державний аграрний університет. – 2010. – Вип. 72. – С. 230-236.

45. Спільник І. В. Аналіз доцільності використання заходів збуту / І. В. Спільник, О. М. Загородна // Економічний аналіз : зб. наук, праць / ТНЕУ; редкол.: В. А. Дерій (голов, ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2018. – Том 14. – №2. – С. 132-145.

46. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством / Н. В. Терент'єва // Ефективна економіка. – 2016. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1 &z=4783>.

47. Трушкіна Н. В. Напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю вугільних підприємств / Н. В. Трушкіна // Економіка: реалії часу. – 2015. – №3. – С. 194-199.

48. Токмакова І. Стратегічне управління / І. Токмакова, В. Дикань, В. Зубенко // Центр навчальної літератури. – 2019. – 272 с.

49. Хрупович С. Е. Теоретичні аспекти побудови систем управління співставленням дізнання з промовлловим підприємстві / С. Е. Хрупович. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/levik-issutstrategichnogo-analizu>.

50. Шпилик С. В. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. В. Шпилик // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 4 (37). – С. 88-95.

51. Янишин Я. С. Удосконалення організації управління збутом продукції в агропідприємстві / Я. С. Янишин, Ю. П. Кашуба // Економіка АПК. – 2013. – № 9. – С. 67-70.

52. Яшина І. М. Вдосконалення організації маркетингу в управлінні сільськогосподарськими підприємствами малого бізнесу / І. М. Яшина // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 12 – С. 359-364.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 – Визначення поняття «збутова діяльність» у науковій літературі

Автор	Трактування
Д. Баркан [11]	Сфера діяльності підприємства, спрямована на реалізацію продукції на певних ринках
К. Браун [16]	Сукупність дій, які здійснюються з тієї миті, як продукт в тій формі, в якій він використовуватиметься, поступає на комерційне підприємство або до комерційного виробника, до того моменту як споживач закупає його
К. Глазкова [13, с. 103], П. Белінський [8, с. 267].	Процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку
Т. Лук'янець [4, с. 65]	Процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку
Н. Майбогіна [29]	Комплекс відносин, які включають юридичні, комерційні та технологічні операції
В. Наумов [29]	Система відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно та юридично незалежними суб'єктами ринку, що мають комерційні інтереси
О. Ямкова [5, с. 57]	Комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організацію розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантаженою продукцією)
С. Хрупович [47, с. 202]	Процес організаційно-економічних операцій, що містить 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 з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку

Джерело: сформовано автором за [4-9, 11-13, 16, 28-29, 34, 47]

## Додаток Б



Рисунок Б.1 – Механізм управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: [41]