

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу

«До захисту в ЕК»
Директор ННІЕіУ
_____ **Олег ШЕРЕМЕТ**
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2024р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри маркетингу
_____ **Ольга ПЕТУХОВА**
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2024р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

на тему: «Формування збутової політики»

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ЗТП-2-7м

_____ **Стороженко Діана Володимирівна**
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник _____ **Бергер Аліна Дмитрівна**
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувачка _____
(підпис)

Київ - 2024р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу _____

Освітній ступінь Магістр _____

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код і назва)

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

Ольга ПЕТУХОВА

« 30 » вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Стороженко Діані Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування збутової політики

керівник роботи к.е.н., доцент Бергер Аліна Дмитрівна кафедри маркетингу,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищого навчального закладу від 09.10.2023
р.№818-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25.01.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органі виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична консолідована звітність підприємства ПрАТ «МХП».

4. Зміст пояснювальної записки

Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи процесу формування збутовою політики підприємств. Розділ 2. Аналіз збутової політики ПрАТ «МХП». Розділ 3.

Обґрунтування напрямів удосконалення збутової політики ПрАТ «МХП».

Список літератури. Висновки. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в таблиці 1.1 Характеристика збутової політики підприємства; таблиця 1.2 Функціональні галузі логістики торгової марки; таблиця 1.3 Стратегії виходу на зовнішній ринок, виходячи з обліку витрат та привабливості для інвестування; таблиця 2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «МХП»; таблиця 2.2 Хронологія розвитку ПрАТ «МХП»; таблиця 2.3 Торговельні марки курятини ПрАТ «МХП»; таблиця 2.4 Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «МХП»; таблиця 2.5 Динаміка реалізації продукції у розрізі асортиментних груп ПрАТ «МХП»; таблиця 2.6 Динаміка структури асортименту продукції ПрАТ «МХП»; таблиця 2.7 Вихідні дані для побудови матриці «Потенціал зростання/частка каналу розподілу»; таблиця 2.8 ABC-XYZ – аналіз готової продукції ПрАТ «МХП» станом на 2020р.; таблиця 2.9 Матриця ABC-XYZ аналізу ПрАТ «МХП»; таблиця 3.1 Результати анкетування для оцінки збутової діяльності ПрАТ «МХП»; таблиця 3.2 Оцінка збутової діяльності ПрАТ «МХП»; таблиця 3.3 Витрати на рекламу на радіо; таблиця 3.4 Витрати ПрАТ «МХП» за участь у виставці; таблиця 3.5 Витрати ПрАТ «МХП» на зв'язки з громадськістю; таблиця 3.6 Загальний план просування ПрАТ «МХП» на запланований рік; таблиця 3.7 Плановий бюджет програми стимулювання збуту продукції ПрАТ «МХП»; таблиця 3.8 Результати опитування експертів; таблиця 3.9 Проміжні результати для визначення

середньоквартального відхилення; таблиця 3.10 Розрахунок витрат на захід ПрАТ «МХП»; таблиця 3.11 Очікувані результати від впровадженого заходу ПрАТ «МХП»; таблиця 3.12 Основні показники ефективності від заходу ПрАТ «МХП»; таблиця 3.12 Вплив проведення заходів для підвищення ефективності збуту та розширення ринку збуту ПрАТ «МХП».

Рис. 1.1 Взаємодія суб'єктів системи розподілу на ринку збуту; рис. 1.2 Матриця стратегій відносин з клієнтами; рис. 1.3 Схема поставок від постачальника до магазинів; рис. 1.4 Схема поставок у магазини через дистриб'ютора, дилера; рис. 1.5 Схема поставок у магазини через розподільчі центри; рис. 1.6 Показники ефективності збутової політики переробного підприємства; рис. 1.7 Методологічні особливості розрахунку показників економічної ефективності збутової політики підприємства; 1.8 Основні етапи оцінки ефективності збутової діяльності підприємства за І. А. Абрамович; рис. 2.1 Ребрендинг логотипу компанії; рис. 2.2 Основні торговельні марки компанії; рис. 2.3 Матриця «Потенціал зростаання каналу розподілу/частка поставок»; рис. 3.1 Нова організаційна структура ПрАТ «МХП»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30.09.2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	13.10.2023.- 16.10.2023	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу.	17.10.2023- 30.10.2023	Виконано
3.	Робота над розділом 1 «Теоретичні основи процесу формування збутовою політикою підприємств»	31.10.2023- 20.11.2023	Виконано
4.	Робота над розділом 2 «Аналіз збутової політики прат «МХП»	21.11.2023- 11.12.2023	Виконано
5.	Робота над розділом 3 «Обґрунтування напрямів удосконалення збутової політики прат «МХП»	12.12.2023- 01.01.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел.	02.01.2024- 15.01.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи.	16.01.2024- 25.01.2024	Виконано

Здобувач _____
(підпис)

Діана СТОРОЖЕНКО
(прізвище та ім'я)

Керівник роботи _____
(підпис)

Аліна БЕРГЕР
(прізвище та ім'я)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра. розглянуто існуючі методичні засади формування збутової діяльності підприємства. Дана роботи представляє великий інтерес, оскільки збутова політика підприємства є найважливішим елементом у структурі політики компанії. Збутова політика вказує напрямок розвитку підприємства та формує цілі та мету підприємства.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячено аналізу збутової політики ПрАТ «МХП». У ньому наводиться загальна характеристика підприємства, техніко-економічна характеристика ПрАТ «МХП». Проведена оцінка ефективності формування збутової політики за допомогою аналізу ABC-XYZ.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи виявлено проблемні місця в формуванні збутової політики ПрАТ «МХП» завдяки проведеному опитуванню та шляхами його вирішення було розроблено бюджет проведення PR- кампанію ПрАТ «МХП» яка спрямована на покращення іміджу компанії, представлення її як надійного, стабільного партнера, який прагне відігравати позитивну роль у суспільстві.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, 3 розділів, висновків та списку використаної літератури; містить 25 таблиць, 12 рисунків, 5-ти додатків. Кваліфікаційна робота магістра викладена на 102 сторінках основного тексту. Перелік літературних джерел складається з 101 найменувань і викладений на 10-ти сторінках.

Ключові слова: збутова політика, продукція підприємства, розвиток підприємства, динаміка витрат, аналіз abc-xyz, бюджет заходу.

ABSTRACT

Master's qualification work. The existing methodological principles of the formation of the enterprise's sales activity are considered. This work is of great interest, after the sales policy of the enterprise is the main element in the structure of the company's policy. The sales policy indicates the direction of the company's development and forms the company's goals and objectives.

The second section of the qualification work is devoted to the analysis of the sales policy of PrJSC "MHP". It provides the general characteristics of the enterprise, the technical and economic characteristics of MHP JSC. An assessment of the effectiveness of sales policy formation was carried out using the ABC-XYZ analysis.

In your third section of the qualification work, problematic areas in the formation of the sales policy of PrJSC "MHP" were highlighted based on the results of the survey, and as a result of its solution, a budget was developed for the PR-relevant PrJSC "MHP", which is aimed at improving the image of the company, presenting it as a reliable, stable a partner who seeks a second positive role in society.

The master's qualification work consists of an introduction, 3 chapters, conclusions and a list of used literature; contains 25 tables, 12 figures, 5 appendices. The qualifying thesis is presented on 102 pages of the main text. The list of literary sources consists of 101 names and statements on 10 pages.

Keywords: sales policy, enterprise products, enterprise development, cost dynamics, abc-xyz analysis, event budget.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Теоретичні основи формування збутовою політикою підприємства.....	9
1.2. Етапи формування збутовою політикою підприємства: сутність, зміст та реалізація.....	17
1.3. Методичні підходи до оцінювання формування збутовою політикою підприємства.....	30
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I.....	43
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПрАТ «МХП».....	46
2.1. Характеристика ПрАТ «МХП».....	46
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «МХП».....	54
2.3. Оцінювання ефективності формування збутової політики ПрАТ «МХП».....	60
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II.....	64
РОЗДІЛ III. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПрАТ «МХП».....	65
3.1. Виявлення проблемних місць в формуванні збутовою політикою ПрАТ «МХП» та шляхи їх вирішення.....	65
3.2. Обґрунтування економічної ефективності комунікативної політики з метою удосконалення збутової політики ПрАТ «МХП».....	70
3.2.1. Обґрунтування економічної ефективності з метою удосконалення збутової політики ПрАТ «МХП».....	73
3.3. Вплив запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації збутової політики ПрАТ «МХП».....	80
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III.....	84
ВИСНОВКИ.....	89

ВСТУП

Тема є актуальною в сучасних умовах торгівлі в українській економіці, яка розвивається і стрімко адаптується до змін на ринку. Підприємства, щоб залишатися конкурентоспроможними, повинні активно реагувати на зміни у споживчому попиті та економічних умовах. Наразі ринок насичений продуктами, що робить збут ключовим елементом діяльності комерційних підприємств. Конкуренція за споживачів висока, і важливо вміти адаптуватися до їхніх змінюючих потреб. Розуміння ролі збуту стає критичним для підтримання стабільності та росту бізнесу.

Клієнти стають більш вимогливими, тому компаніям важливо максимізувати задоволення споживачів та зберігати баланс між власними цілями та потребами ринку. Успішні підприємства повинні активно поєднувати власні інтереси та виробництво з очікуваннями та потребами різних груп споживачів, включаючи недооцінені сегменти ринку. Це стратегічний підхід, який дозволяє компаніям здобувати увагу та лояльність споживачів.

Система збуту є важливим елементом збутової стратегії та маркетингу, що підтверджує, що ефективність продажу товарів і послуг визначається ступенем вибору та застосування стратегій збуту та маркетингу. Успішність збутової політики компанії в значній мірі залежить від якості роздрібною мережі. Таким чином, вибір каналів дистрибуції визначається як ключовий фактор успіху, і це слід враховувати при прийнятті відповідних рішень.

У системі збуту невід'ємною частиною є різні сторони, що беруть участь у реалізації товарів. Ці сторони часто виступають як посередники та кінцеві користувачі. Кожен канал збуту виконує певні функції, необхідні для успішного реалізації товарів чи послуг. Виробники повинні бути здатні адаптуватися до ринкових умов і ефективно визначати ділові можливості для максимізації прибутку та продуктивності компанії.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес формування збутової політики підприємства ПрАТ «МХП».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних інструментів збутової політики підприємства ПрАТ «МХП» щодо збуту.

Наукова новизна. В роботі було запропоновано програму формування збутової політики ПрАТ «МХП» на основі маркетингового заходу виступ на вставці та радіо рекламі

Практична значущість роботи полягає в тому, що ПрАТ «МХП» може використати запропонований захід для проведення PR-кампанії яка спрямована на покращення іміджу компанії, представлення її як надійного, стабільного партнера, який прагне відігравати позитивну роль у суспільстві, завдяки цьому підвищено ефективність збуту та розширення ринку збуту ПрАТ «МХП».

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності збутової політики підприємства ПрАТ «МХП».

Методи дослідження що використовуються для досягнення цілей та вирішення основних цілей дослідження, належать: індукція та дедукція (вивчення теоретичних аспектів збільшення обсягів продажів підприємства), синтез та порівняльний аналіз (аналіз економічної та фінансової діяльності підприємства). Компанії та їх продажі статистичні та якісні порівняння (при динамічному аналізі ключових фінансових показників), методи групування, статистичні методи та методи сценарного аналізу (при формуванні можливостей збільшення продажів компанії).

Інформаційною базою дослідження стали економічна література із зазначеної проблематики, наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, підручники та монографії, інтернет ресурси, статистична та фінансова звітність ПрАТ «МХП».

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаної літератури, додатків. Основний обсяг роботи – 102 сторінки, вступу, 3 розділів, 25 таблиць, 12 рисунків, висновку, списку використаної літератури, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичні основи формування збутовою політикою підприємства

Основна мета збуту полягає в здійсненні економічних інтересів виробника, який прагне отримати прибуток, забезпечуючи при цьому задоволення платоспроможного попиту споживачів. Незважаючи на те, що збут є завершальною фазою діяльності товаровиробника, в умовах ринку планування збуту має попереджати виробничий етап і включати в себе вивчення ринкової кон'юнктури та виробничих можливостей підприємства. Це включає аналіз попиту на продукцію, що користується популярністю, та розробку планів продаж, на основі яких формуються плани постачання і виробництва. Ефективна система організації та контролю збутової діяльності має гарантувати конкурентоздатність підприємства[23].

У сучасних умовах ринкової економіки виникає потреба в нових структурах, які спеціалізуються на збуті або сприяють його налагодженню. Це передбачає зміну механізму пошуку партнерів і встановлення господарських зв'язків між підприємствами, а також розробку нового законодавства і нормативно-правової бази. Таким чином, збутову діяльність слід розглядати як невід'ємний елемент комерційної діяльності, який здійснюється після завершення виробничого етапу, а саме після виготовлення продукції, і триває до безпосереднього продажу товару покупцеві, його доставки та надання післяпродажного обслуговування. Ефективність організації збутової діяльності на підприємстві залежить від трьох груп факторів: за сферою, характером і тривалістю впливу [23].

За сферою впливу виділяють такі фактори:

- зовнішні (на рівні народного господарства, галузі, регіону);
- внутрішні (на рівні підприємства, структурного підрозділу, робочого місця).

За тривалістю впливу-постійні чи тимчасові.

За характером впливу: економіко-фінансові; організаційно-правові; соціально-психологічні [23].

Практично всі досліджені літературні джерела висловлюють єдину точку зору щодо того, як повинна бути спрямована збутова політика підприємства. Основні аспекти, на які слід зосереджувати увагу, включають:

- отримання підприємницького прибутку в поточному періоді, а також забезпечення гарантії отримання в майбутньому;
- максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів;
- тривалу ринкову стійкість підприємства, конкурентоспроможність його продукції;
- створення позитивного іміджу на ринку та визнання з боку громадськості.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що збутова політика, яка визначається на основі цілей та завдань збуту, має бути відповідною загальній бізнес-концепції підприємства та його обраному курсу розвитку. Важливою є ідея, що збутова політика повинна служити фундаментом для розробки постачальницької, виробничо-технологічної, інноваційної та фінансової політик[23].

Крім того, слід відзначити, що існуючі концепції стосовно змісту збутової політики дозволяють виділити та систематизувати основні компоненти, які є важливими для будь-якого підприємства. Ефективне використання цих компонентів дозволить підприємству ефективно функціонувати та конкурувати на цільових ринках [23].

Такий підхід до розробки збутової політики підсилює взаємозв'язок між стратегією збуту та загальною стратегією підприємства, забезпечуючи їх взаємодію та відповідність.

Збутова політика представляє собою поведінкову філософію або загальні принципи діяльності, які підприємство планує використовувати у сфері побудови каналів розподілу свого товару та переміщення товарів в часі і просторі. Іншими словами, це свідоме керівництво діяльністю з розповсюдження товарів. Збутова політика включає в себе загальні принципи, які визначають стратегію компанії у цьому напрямі [25].

В якості вихідних характеристик функціонування системи розподілу можуть бути використані дані, що стосуються поведінки продукту, споживачів, конкурентів, підприємства-виробника товару, а також про правове та екологічне середовище, в яких знаходиться розподільна система або її елементи. (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика збутової політики підприємства

Фактори системи розподілу	Характеристика даних
Споживачі	Здатність до складування Транспортабельність Рівень безперервності, частота потреби в продукті Відгуки про споживання продукту
Продукт	Число споживачів або їх груп Розташування Звичаї і культура покупок Ставлення до методів продажу товару Щільність споживання товару в точках оптової і роздрібною торгівлі

Джерело: [24]

Управління збутом продукції передбачає здійснення контролю на кожному з етапів збуту. Процес збуту складається з декількох основних етапів.

Етап укладання угоди тісно пов'язаний з організацією правової і претензійної роботи. Цю функцію повинні здійснювати висококваліфіковані юристи, які володіють усіма необхідними знаннями та навичками з

регулювання взаємин з покупцями. Для успішного виходу на ринок підприємство повинне запропонувати конкурентоспроможний товар і зацікавити споживача. В даному випадку мова йде про постійному стимулюванні збуту. Стимулювання збуту – це система короткотермінових заходів, спрямованих на організацію швидкого реагування ринку на запропонований товар [23].

В сучасних економічних умовах важливість і необхідність ефективної збутової політики обумовлена посиленням конкуренції, коливанням цін на товари, що мають тенденцію до зростання; недостатня інформованість споживачів про підприємство. Підприємствам потрібно вкладати значні кошти в просування наявних товарів і створення принципово нових. Саме тому, правильно організована збутова діяльність дозволяє підприємству протягом усього року підтримувати стабільний рівень продажів, своєчасно задовольняти потреби різних груп населення, а також продовжувати розвиватися. Жорстка конкуренція змушує підприємства дотримуватися оборонної стратегії для збереження наявної частки ринку і підтримки конкурентних переваг в межах зайнятого сегменту ринку [25].

Цілі збутової політики знаходить свій прояв у визначенні конфігурації сегмента за допомогою автоматичного обліку даних та створення центру зв'язку зі споживачами, що має здатність інтерактивного віртуального реагування на запити покупців та передбачають:

- формування і розвиток структури каналів розподілу і системи управління;
- вибір методів збуту за різними групами товарів і географічних ринків;
- забезпечення надходження грошових коштів за реалізовану продукцію і послуги [26].

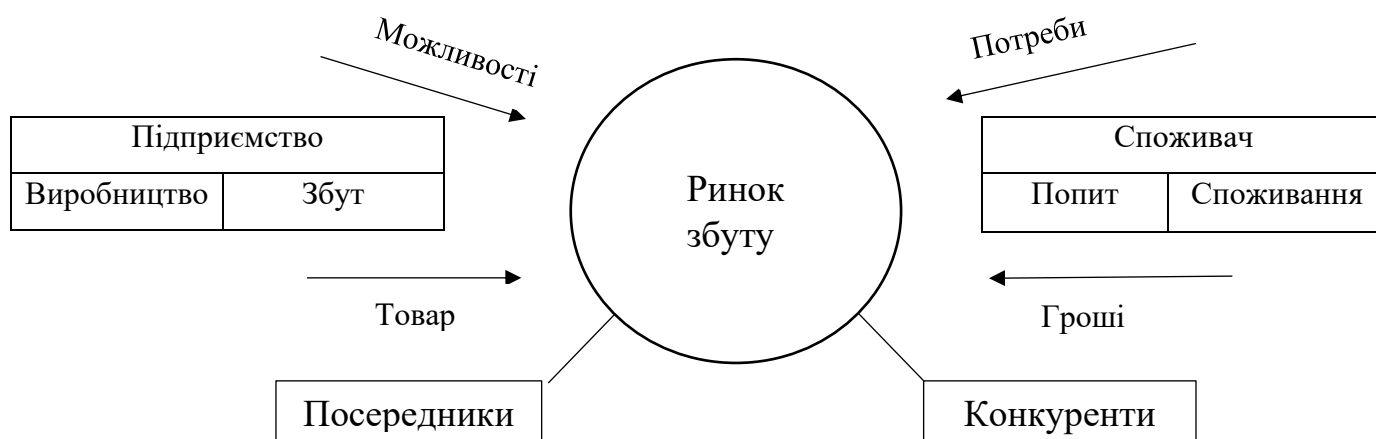
Однак, незважаючи на поділ цілі збутової політики на три складові, можна зробити загальний висновок, що основною метою збутової політики є забезпечення доступності вироблених товарів і послуг для споживачів.

Для досягнення даної мети необхідно вирішити комплекс взаємопов'язаних завдань:

- визначитися з потребами цільового ринку і розрахувати його ємність;
- виявити ефективні канали розподілу;
- сформувати найбільш ефективну систему збуту;
- визначити методи просування товарів для різних груп товарів та ринків[30].

Важливою складовою є і те, яким чином збутова політика буде реалізовуватися, яка сукупність дій з максимального наближення товару до цільової групи споживачів (або навпаки, залучення споживачів до товару фірми). Ефективна збутова політика допомагає підприємству підтримувати відносно стабільний рівень продажу не тільки в певний сезон, а також вчасно задовольняти споживчі потреби [35].

Крім основних учасників, тобто продавця і покупця, на ринку збуту присутні інфраструктурні суб'єкти, що надають підтримку безпосередньо збутовому процесу – банки, транспортні підприємства, рекламні агентства, страхові компанії та інші. Завдання основних учасників на ринку збуту полягає в проведенні взаємовигідної товарно-грошової угоди між продавцем і покупцем. Маркетингова діяльність всіх учасників на ринку збуту активно сприяє цьому обміну, виявляє потреби, та спрямовує потоки в системі «товар-гроші» назустріч один одному (рис.1.1)



Джерело: [23]

Рис. 1.1 Взаємодія суб'єктів системи розподілу на ринку збуту

Перший потік направлений до споживача, він несе в собі ідеї, товари і послуги вигідні й потрібні споживачеві. Що стосується другого потоку, який спрямований від споживача, саме він має корисність для продавця у вигляді грошей або їх еквівалентів. Маркетинг регулює ці потоки так, щоб в результаті обидві сторони виявилися задоволені. При цьому, ініціатива завжди залишається за підприємством, що пропонує придбати свій товар. Однак, важливо пропонувати споживачам таку продукцію, яка буде відповідати їх очікуванням більше, ніж аналог у конкурентів. Одночасно виробник повинен створити власну систему збуту, або ж враховувати вимоги посередників [26].

Таким чином, основною метою збутової політики є забезпечення доступності вироблених товарів і послуг для споживачів. Як правило, досягнення даної мети вимагає необхідності вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань. По-перше, слід виявити потребу цільового ринку і розрахувати його ємність. По-друге, необхідно визначити ефективні канали розподілу. Що стосується елементів збутової політики, їх можна класифікувати за трьома групами в різних сферах: співпраці з посередниками, комерційних умов, комерційної логістики. На основі того, що збутова політика підприємства це комплекс рішень, що приймаються продавцем з метою реалізації обраної збутової стратегії і отримання найбільшого ефекту від збуту товарів, її основне призначення полягає в забезпеченні доступності вироблених товарів і послуг для споживачів [26].

Проблеми збуту підприємствам необхідно вирішувати під час розробки маркетингової політики. Саме на цьому етапі слід прийняти рішення стосовно вибору ринків збуту, методів збуту і його стимулювання. Розробка збутової політики підприємства передбачає визначення пріоритетних напрямків, засобів та методів, необхідних для активізації збуту[24].

Розробка збутової політики підприємства повинна базуватись на результатах аналізу наявної збутової системи. Причому цей аналіз доцільно здійснювати не лише за кількісними показниками, але й за якісними: рівень обслуговування, задоволеність і прихильність покупців, результативність

комунікаційної політики, правильність вибору сегментів ринку, результативність роботи збутового персоналу тощо[24].

Збут у системі маркетингу має велике значення, оскільки забезпечує зворотний зв'язок з ринком, надає підприємству інформацію про динаміку та структуру попиту, про зміни у потребах і перевагах покупців. Розробка збутової політики є невід'ємною частиною програми маркетингу підприємства[25]. Особливе значення при формуванні збутової політики підприємства має вибір методів взаємодії з покупцями та їх удосконалення. При цьому необхідно визначити розмір та структуру витрат на обслуговування покупців, на придбання необхідної техніки, навчання персоналу тощо[25].

Основними критеріями вибору стратегії стосовно до окремих клієнтів можуть бути привабливість клієнтів і здатність фірми завоювати й утримати клієнтів в умовах конкуренції. На основі цих критеріїв будується матриця можливих стратегій фірми стосовно до окремих клієнтів, яку запропонував І.І. Бойко (рис. 1.2).

Привабливість клієнтів	Конкурентоспроможність підприємства			
		Висока	Середня	Низька
	Висока	Утримувати і нарощувати	Впровадження	Поліпшувати або відмовитись від обслуговування
	Середня	Енергійно оберігати	Вибіркове обслуговування	Запропонувати стандартне обслуговування
Низька	Підтримувати вигідними послугами	Мінімальна підтримка	Відмовитись від обслуговування	

Рис. 1.2. Матриця стратегій відносин із клієнтами

Джерело: [25]

Розглянемо наведені в матриці варіанти:

- Утримання клієнтів і нарощування прибутку. Дану стратегію доцільно застосовувати стосовно до клієнтів з високим рівнем привабливості. Такі клієнти завжди будуть дуже цікавити конкуруючі організації, тому необхідно ретельно стежити за будь-якими спробами конкурентів переманити їх.

- Впровадження у престижне коло організацій. Якщо фірма не належить до кола організацій, що обслуговують найбільш привабливих клієнтів, її стратегічним завданням має стати наполегливий пошук входження в це коло і подальше закріплення в ньому.

- Поліпшення обслуговування або відмова від роботи з клієнтом. При цьому необхідно точно розрахувати, що є більш вигідним для фірми - зазнати деяких витрат, але завоювати клієнта, або відмовитись від нього у зв'язку з низькою ймовірністю покриття витрат.

- Активна, енергійна охорона завойованого клієнта. Боротьба за клієнта повинна стати постійною складовою всієї діяльності підприємства.

- Вибіркове (селективне) обслуговування. При середній привабливості клієнтів фірмі слід надавати високоякісні послуги лише вибірково. Однак це вимагає дуже уважної роботи з клієнтами, інакше можна зазнати помітних збитків.

- Пропозиція середнього, стандартного обслуговування. Клієнтам середньої привабливості ліпше пропонувати стандартний рівень обслуговування. При цьому можлива втрата постійних клієнтів не є катастрофічною, оскільки в більшості випадків вона компенсується приходом нових.

- Підтримка перспективних клієнтів вигідними умовами. Такий варіант є доцільним стосовно до клієнтів з низькою привабливістю в даний час, але перспективних в подальшому.

- Мінімальна підтримка. Таку підтримку слід здійснювати фірмам із середньою конкурентоспроможністю стосовно до клієнтів з невисокою привабливістю. Таких клієнтів доцільно обслуговувати лише за умови, що фірма не зазнає збитків і в неї для такого обслуговування є вільні невикористані потужності.
- Відмова від обслуговування. Відмовлятися слід у тому разі, коли основні показники клієнта перебувають нижче від заздалегідь установленого прийняттого для фірми рівня[26].

1.2. Етапи формування збутовою політикою підприємства: сутність, зміст та реалізація

Організація збуту продукції та послуг є одним з найважливіших завдань менеджменту, оскільки забезпечує формування доходів підприємства, які, у свою чергу, виступають джерелом фінансування поточних потреб суб'єктів господарювання. Особливості організації збуту визначаються збутовою політикою підприємства.

У найбільш широкому розумінні збутова політика підприємства представляє собою сукупність збутових стратегій (стратегії охоплення ринку, позиціонування товарів та послуг, тощо) та комплексу заходів щодо формування асортименту, цінової політики, щодо просування продукції та послуг, управління дебіторською заборгованістю та процесами реалізації в цілому. Якщо розглядати збутову політику у більш вузькому розумінні, то вона визначає тільки відносини «продавець-покупець», тобто є завершальною фазою руху товару[27].

Збутова політика будь-якого підприємства займає головне місце в маркетинговій діяльності і концентрує у собі результати здійснюваних маркетингових заходів. Отже, сутність збутової політики полягає в організації безперервної і безконфліктної реалізації продукції та послуг підприємства або

організації, а також у забезпеченні доступності виробленого продукту з метою повернення вкладених у виробництво і маркетинг засобів та отримання прибутку[27].

Одним з ключових елементів збутової політики є визначення її завдань. З точки зору забезпечення ефективної діяльності підприємства збутову політику доцільно орієнтувати на:

- максимізацію прибутку підприємницької діяльності у тактичній та стратегічній перспективах;
- забезпечення попиту та потреб споживачів;
- формування стратегічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства;
- створення позитивного іміджу та позиціонування підприємства на ринку, тощо[27].

Практичне втілення завдань збутової політики підприємства здійснюється через сукупність цілей стратегічного та тактичного характеру. До основних цілей збутової політики доцільно віднести наступні:

- визначення ключових потреб споживачів цільового ринку;
- створення та вдосконалення структури каналів розподілу і відповідної системи управління;
- вибір методів збуту та просування за різними групами товарів;
- забезпечення надходження коштів за реалізовану продукцію та виконані послуги.

Збутова політика підприємства реалізується як на стратегічному, так і на тактичному рівнях:

1. Стратегічний рівень передбачає здійснення робіт щодо формування структури та організації каналів збуту (це, насамперед, аналіз ринку, відстежування дій конкурентів та формування прогнозів щодо майбутніх тенденцій у сфері збуту, формування стратегічного бачення

щодо побудови системи збуту, підбір типів та видів каналів збуту, формування рекомендацій щодо покращення системи збуту тощо).

2. Тактичний рівень спрямований на організацію поточної роботи підприємства / організації (консультування, оформлення угод, технічне обслуговування угод, касово-розрахункові операції тощо) [35].

Реалізація збутової політики підприємства або організації зводиться до вирішення таких управлінських ситуацій:

- виведення й реалізація на новому ринку нових продуктів;
- виведення й реалізація на існуючому ринку нових продуктів;
- виведення й реалізація на новому ринку існуючих продуктів;
- підтримання продажів існуючих продуктів на існуючому ринку;
- переформатування структури існуючої збутової мережі[35].

Для забезпечення ефективності збутової політики важливим є дотримання відповідних принципів. Вважаємо, що до принципів формування та реалізації збутової політики доцільно віднести наступні:

- ефективності – витрати на реалізацію будь-яких заходів у сфері збутової політики повинні бути меншими за очікувані результати;
- обґрунтованість – будь-який захід у сфері збутової політики доцільно обґрунтовувати відповідним інформаційним та аналітичним забезпеченням;
- системності та комплексності – усі заходи, що формуються в рамках збутової політики підприємства / організації повинні бути узгоджені та взаємопов'язані із загальною стратегією розвитку підприємства[37].

Ефективна збутова політика є однією з ключових засад забезпечення ефективності діяльності підприємства в цілому. На сучасному етапі розвитку теорії маркетингу діяльність щодо реалізації продукції розглядається у двох аспектах. Перший передбачає створення системи заходів з раціонального розподілу і реалізації продукції (вибір стратегії збуту; побудова збутової мережі; розробка комунікаційних рішень щодо цінової і комунікаційної

підтримки всередині збутової мережі). Другий аспект розглядає збутову діяльність як систему заходів з ефективного фізичного переміщення продукції (вибір транспортних засобів для доставки продукції; встановлення раціональних маршрутів; визначення кількості та місця розташування складів; створення інформаційного забезпечення ланцюга «виробник — споживач») [29].

Сутність збутової політики полягає у просуванні товару до споживача з найменшими витратами ресурсів (грошей, часу, людей), саме це призводить до утворення ланцюгів постачань товару із безліччю різноманітних посередників: перевізників, дистриб'юторів, дилерів тощо. У такий спосіб формується кінцева вартість товару – винагорода кожного з посередників при роботі з товаром супроводжується збільшенням кінцевої вартості товару для споживача. Це, власне, є наріжним каменем збутової політики підприємства – доставка товару споживачеві за найменших посередницьких витрат[37].

Утримання у штаті підприємства відділу збуту або логістики та ще й власного парку транспортних засобів має ряд як недоліків, так і переваг. І не можна безапеляційно стверджувати, чи це є абсолютно вигідним, чи ж навпаки, – безглуздим кроком. Таке намагання звести певні управлінські рішення у бізнесовій діяльності до «добре» або «погано» має корені у радянській плановій економіці. Тоді дійсно переважна кількість підприємств-виробників мала у власності парк транспортних засобів і складські приміщення. Але це стосувалося великих підприємств, яких налічувалася переважна більшість у наддержаві. Про комерціалізацію приватних господарств мова не йшла. А тому підприємству зі значними виробничими оборотами і плановими замовленнями на товар цілком ефективним було утримувати на балансі цілий комплекс супутніх до процесу виробництва основних фондів[37].

Власне, те саме спостерігаємо й нині – потужні вітчизняні підприємства-виробники створюють власні розподільчі комплекси та/або транспортні підприємства для обслуговування матеріального потоку, а також

диверсифікації – надання послуг стороннім підприємствам. Втім значна кількість малих і середніх підприємств (за оборотом) не має власного парку транспортних засобів і, відповідно, відділ логістики як такий відсутній, а функції з розподілу (постачання) товару споживачеві беруть на себе менеджери зі збуту або навіть власники – засновники бізнесу. Функціональні галузі логістики торгової компанії подано у табл. 1.2

Таблиця 1.2

Функціональні галузі логістики торгової компанії

Функції	Відділ або підрозділ компанії, що здійснює ці функції
Закупівельна політика (дії з відвантаження, транспортування, приймання товару, пов'язані з доставкою товару від постачальника до складів компанії)	Відділ закупівель або категорійні менеджери
Транспортна політика (вибір способів перевезення і митного очищення товару)	Відділ логістики (конкретно – транспортний відділ)
Логістика запасів (переміщення і розподіл товарів усередині компанії – від складів до покупця)	Магазини та філії компанії
Інформаційна (робота з товаром в інформаційній системі – оприбуткування, списання, оформлення накладних і т. ін.)	Відділ оперативного обліку (або відділ управління рухом товару)
Складування і вантажопереробка (зберігання, пакування, переміщення всередині складу, відбракування, інвентаризація)	Склади компанії та розподільчі центри
Збутова (розподільча) політика (розподіл товарів по складах магазинів, розподільчих центрів, відвантаження покупцям)	Транспортний відділ, магазини і філії компанії
Логістика фінансів (рух грошових потоків, пов'язаних з логістикою матеріальних потоків і т. ін.)	Контрольно-ревізійний відділ (або відділ фінансового обліку, або, рідше, бухгалтерія)
Виробничі процеси (наприклад, якщо в компанії є власне виробництво – кулінарний цех або є процес перепакування чи докомплектації товару, в ході якого змінюються його характеристики)	Спеціальний відділ (виробничий цех) або склад
Логістика сервісного обслуговування (доставка товару покупцям)	Транспортний відділ (відділ доставки)

Джерело: [34]

Є різні логістичні функції, які можуть бути передані різним відділам. Зазначу, що до цього часу йшлося про логістику на B2C ринку, яка сутнісно відмінна від логістики на B2B, наприклад ланцюги постачання зерна, руди, матеріалів важкої промисловості. У цьому розділі йдеться про проходження товару ланцюгом постачань до кінцевого споживача (B2C).

Виокремлюють три основні ланцюги постачань, які мають місце на B2C ринках:

1. Поставка безпосередньо від постачальників до магазинів;
2. Поставка товарів на склад дистриб'ютора і звідти поставка в магазини;
3. Поставка товарів від постачальників на розподільчий центр торговельної мережі і звідти в магазини.

Можливі також комбінації. Розглянемо кожну окремо:

1. Поставка безпосередньо від постачальників у магазини (рис. 1.3).

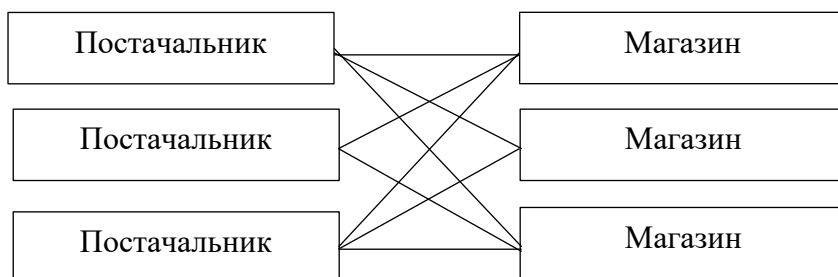


Рис. 1.3. Схема поставок від постачальників до магазинів

Джерело: [28]

Плюси: економія витрат на організацію власного розподільчого центру. За невеликої мережі і невеликої кількості постачальників ця система дозволяє мінімізувати власні витрати на склади і транспортування, оскільки питання, пов'язані з транспортуванням, несе сам постачальник.

Мінуси: кожен постачальник здійснює постачання товару в кожен магазин мережі власним або найманим транспортом, внаслідок чого можуть утворюватися черги на приймання товару; постачальники страждають через простій транспорту і намагаються ці витрати пред'явити мережі. У свою чергу магазини можуть страждати від відсутності товару через несвоєчасне

розвантаження. Зростають витрати на обробку товару (упаковку, розфасовку, сортування) і т. ін.

2. Поставка товарів на склад дистриб'ютора (дилера), а звідти – в магазини. Якщо ресурси мережі такі, що мати власний розподільчий центр не вигідно, то ця схема найбільш оптимальна (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Схема поставок у магазини через дистриб'ютора, дилера
Джерело: [28]

Плюси: вирішуються питання з відтермінування платежів і товарного кредитування; економія часу мережі з приймання товару в точках (магазинах); мережа скорочує документообіг; надання узагальненої інформації про стан ринку і ціни; можливість оперативної заміни відсутнього товару на товар-аналог; спрощені схеми повернення товару; обслуговування торговельними представниками.

Мінуси: бажане поєднання ІТ-системи дистриб'ютора (дилерів) у загальну мережу. Якщо у дистриб'ютора система недосконала, то виникатиме безліч проблем (недопоставки, пересортиця); потрібен час на комплектацію замовлень від різних постачальників і попереднє замовлення транспорту; зобов'язання щодо повноти асортиментних ліній у магазинах бере на себе дистриб'ютор, за рахунок чого магазини мережі залежатимуть від асортименту, який дистриб'ютор має (або не має) на своєму складі; залежність від оперативної роботи дистриб'ютора і від стратегічних домовленостей із ним.

3. Поставка товарів від постачальників на розподільчий центр торгової мережі, а звідти – в магазини (рис. 1.5).

Головна відмінність розподільного центру від інших складів – не просто зберігання товарів, а максимально швидка комплектація партій товарів і відвантаження їх споживачам.



Рис.1.5. Схема поставок у магазини через розподільчі центри.

Джерело: [28]

Плюси роботи з РЦ:

- збільшення доходу від наявності товару на полицях магазинів (як правило, 1–2 % від обороту РЦ);
- надання постачальниками додаткових знижок при поставках на РЦ (3–4 % від вартості товару). Постачальнику це вигідно, тому що скорочуються його витрати на логістику;
- підвищення оборотності і керованості товарних запасів на складах магазинів. Знижується співвідношення між площею складу і торговельного залу в самому магазині із загальноприйнятих 30/70 до 15/85 відповідно;
- можливість оперативного поповнення запасу товару в піки продажів;
- можливість організації на базі РЦ централізованої служби якості. За рахунок цього – поліпшення якості товарів, що поставляються (пройшли сортування або переупаковку), і самих поставок;
- спрощення взаємодії з постачальниками;

- зниження витрат мережі на обробку товарів (на 1–2 %). Оформлення приймання товару на РЦ – «найважчий» етап логістичного циклу товару[30].

Крім того, що в процесі приймання товару відбуваються перевірки на відповідність замовлення постачальника, на відповідність термінам придатності, на відповідність цін, на наявність сертифікатів, довідок тощо, треба врахувати різні упаковки, промаркувати кожен з них, можливо, наклеїти штрих-кодову етикетку на кожен товар. Однак чим більше зусиль витрачено на цьому етапі, тим простішою буде подальша робота з товаром[29].

Мінуси: РЦ не рентабельні для невеликої мережі (менше 5 магазинів); вимагають вкладень серйозних коштів; великий термін окупності РЦ; з урахуванням перспектив розвитку мережі необхідно закладати великі площі під РЦ; забезпечення ІТ-системою; непристосованість деяких орендованих площ (низькі стелі, відсутність під'їздів, ризик комунальних аварій і т. ін.); необхідність покупки та утримання власного або залучення найманого транспорту для розподілу товарів по магазинах. Прерогатива такого рішення має бути віддана в одні руки – або категорійного менеджера, або керівника роздрібною мережі. Менеджер із закупівель може приймати таке рішення тільки в тому випадку, якщо він відповідає за продажі (тобто виконує функцію категорійного менеджера) [29].

Є дві технології взаємодії з магазинами в частині оформлення заявок на товар: знизу вгору («від заявки») і зверху вниз («від плану»).

Знизу вгору: магазин сам запитує певну кількість товару у РЦ. При цьому він може або мати інформацію про поточні залишки розподільчого центру, або нічого не знати про них, просто сподіваючись, що товар на РЦ є. Заявки можуть бути автоматизовані, якщо в компанії налагоджена єдина інформаційна мережа. Заявки можуть подаватися «вручну», якщо єдиною інформаційною мережі немає (що, звичайно ж, при високому товарообігу вкрай не бажане). Ця технологія роботи вимагає великої кількості людських ресурсів (робота товарознавця зі складання заявок, прийом заявки операціоністом або

оператором на складі, звірка заявки, підтвердження і т. ін.). РЦ виступає як внутрішній постачальник для магазину, а магазин робить роботу із закупівлі товару самостійно. Чим ширший асортимент РЦ і чим більша кількість магазинів, тим більше трудовитрат потрібно для організації цього процесу, тим більша вірогідність помилок[29].

Зверху вниз: не магазин, а сам РЦ вирішує завдання розподілу. Володіючи інформацією щодо залишків, швидкості продажів у кожному конкретному магазині, РЦ може здійснювати поставку в магазин тільки тих товарів і лише в тій кількості, яка потрібна магазину. Це дозволяє перекласти рутину з формування заявок з людини на комп'ютер (можна користуватися системою електронного замовлення). Однак для того, щоб така система працювала, потрібно дотримуватися чотирьох умов:

- мати єдину інформаційну систему в магазинах і на РЦ, що дозволяє відстежувати залишки в режимі он-лайн;
- мати чітко прописаний алгоритм розподілу, що передбачає дії в непланових ситуаціях (запізнення поставки, брак товарів, повернення, проблеми з прийманням товарів і т. ін.);
- мати положення щодо нормування запасів;
- працювати з товаром стабільної оборотності (мається на увазі FMCG) [29].

За всіх інших рівних умов, якщо попит не стабільний або товар має дуже короткий життєвий цикл (модний бутиковий одяг і взуття, подарунки й сувеніри, книги і фільми тощо), прогноз попиту ускладнений, і формування замовлення буде завжди «ручною» роботою.

Головним змістом збутової політики підприємства є вибір оптимальної схеми доставки продукту від виробника до споживача, її фізичний розподіл, а також обслуговування споживачів і після продажу їм своєї продукції. Тому вибір збутової мережі (каналів розподілу) – це стратегічне рішення, що

повинно бути сумісним не тільки з очікуваннями в цільовому сегменті, але й з власними цілями організації[31].

Важливим етапом роботи підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність є вибір каналів дистрибуції. Для збуту своєї продукції підприємства можуть використовувати міжнародну оптову і роздрібну торгівлю.

Зміст збутової політики утворюють такі категорії:

- визначення і реалізація загальної збутової стратегії фірми на підставі цілей і стратегії маркетингу, а також ряду інших об'єктивних чинників діяльності компанії на ринку;
- створення служби збуту фірми відповідно з існуючими типами збутових організацій;
- організація взаємодії служби збуту з іншими підрозділами фірми і, особливо, з маркетингом;
- формування елементів збутової політики щодо співпраці з клієнтами фірми, що включають ціноутворення, доставку товарів[31].

Вітчизняні економісти підкреслюють, що при використанні маркетингового підходу до управління збутовою політикою важливим є врахування ключових факторів успіху, до яких належать цільовий ринок, асортиментна політика, збутовий персонал, заходи мерчандайзингу, від яких залежить позиція підприємства на ринку й результативність збутової діяльності. Основними елементами у сфері планування збутової політики, яким слід приділяти увагу в першу чергу, вважають вибір напрямку реалізації збутової політики на довгострокову перспективу[34].

В сучасних умовах, коли підсилення пріоритету інтересів споживачів в системі економічних відносин породжує агресивну конкуренцію за ринки збуту, однією з найважливіших передумов ефективного функціонування підприємств на цільовому ринку стає забезпечення конкурентних переваг в сфері збутової діяльності. Основною метою, з якою підприємства виходять на

зовнішні ринки, є максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу та здатності проводити дослідження цільових зарубіжних ринків. Перехід на міжнародний рівень – це процес, який складається, як правило, з великої кількості етапів. Підприємство починає з непрямого експорту, еволюціонує у напрямку прямого і, нарешті - у напрямку виробництва за кордоном. Матричне подання способів (стратегій) виходу на зовнішній ринок, виходячи з обліку витрат, пов'язаних з виходом на зовнішній ринок, і привабливості для інвестування подано у таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Стратегії виходу на зовнішній ринок, виходячи з обліку витрат та привабливості для інвестування

Витрати при виході на ринок	Привабливість для інвестування			
		Висока	Середня	Низька
	Висока	Власне підприємство за кордоном	Об'єднання	Франчайзинг
	Середня	Спільне підприємство	Промислова кооперація(підлегле виробництво)	Контракти по продажу, ноу-хау
	Низька	Експортний продаж	Управління за контрактом	Експорт через агентів або експортерів

Джерело: [35]

Організація міжнародної діяльності підприємства передбачає вибір способу виходу на закордонні ринки. Вона може зупинитися на експорті, спільній підприємницькій діяльності або прямому інвестуванні за кордоном. Кожен наступний стратегічний підхід вимагає прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє і вищі прибутки. Управлінські підрозділи, що забезпечують розвиток системи управління збутовою діяльністю на різних підприємствах, можуть бути представлені

відділом збуту, відділом маркетингу або ж групою збуту в складі інших управлінських підрозділів. До виробничих підрозділів відносимо склади готової продукції, цехи з комплектації, маркування і пакування готової продукції, транспортний підрозділ, відділ після продажного обслуговування та ін. [36].

Для забезпечення функціонування системи управління збутовою діяльністю, яке передбачає планування організування, мотивування та контролювання операцій із доставки необхідної споживачеві продукції у визначені терміни, в необхідне місце, у встановленій кількості і відповідної якості, необхідно скоординувати всю діяльність функціонального відділу маркетингу, його зв'язки з внутрішніми підрозділами підприємства і зовнішнім середовищем[34].

Прийняття концепції маркетингу на підприємстві змінює методи, за допомогою яких досягаються цілі виробництва і збуту продукції. За рахунок інтеграції функції маркетингу у систему управління підприємством здійснюється більш глибоке і ефективне поєднання збуту із дослідженням ринкової ситуації, плануванням асортименту продукції, змінюється характер роботи, пов'язаної з реалізацією продукції[38].

Система організації збутової діяльністю повинна відповідати головним напрямкам господарської діяльності підприємства, забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, при якій вчасно реалізовується продукція споживачеві[39].

Формування системи організації збутової діяльності необхідно проводити з урахуванням системного підходу з метою створення цілісної моделі, яка б уможливила економічний розвиток підприємства, створила передумови для збільшення обсягів збуту і підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку[39].

1.3. Методичні підходи до оцінювання формування збутовою політикою підприємства

Здійснення будь-яких комерційних операцій повинно бути спрямовано на отримання підприємством позитивного фінансового результату. Тому проводячи роботу з розвитку господарських зв'язків, організації закупівель, управління товарними запасами і формування асортименту, необхідно проводити систематичну оцінку її ефективності

Всі заходи по реалізації продукції компанії повинні бути максимально ефективні і орієнтовані на сучасні потреби ринку. Регулярна оцінка ефективності збутової політики дозволить не тільки своєчасно виявляти недоліки в організації збуту, але і розробляти заходи по вдосконаленню комерційної діяльності, підвищувати її результативність[41].

Успішне функціонування підприємств, а також рух їх товарних потоків в нових економічних умовах передбачає реструктурування всіх сфер діяльності господарюючих суб'єктів, але головним чином це стосується виробничо-збутової політики підприємства. Робота з продуктом і виробничою програмою є одним з головних напрямків реалізації товарної політики підприємства. При наявності жорсткої конкуренції основне завдання системи управління виробництвом і збутом – забезпечення завоювання і збереження організацією кращою частки ринку. Невміння управляти виробництвом і збутом в сучасних умовах господарювання народжує наступний ланцюжок проблем: переповнені склади, неплатежі, відсутність оборотних коштів на закупівлю сировини, часткова і навіть повна зупинка виробництва[41].

Однією з найважливіших завдань, що стоять перед моніторингом, є розробка варіантів управлінських рішень. Автором в ході виконання роботи було встановлено, що найбільшу складність при організації системи моніторингу на промислових підприємствах викликає відсутність контролю за виробничо-збутовою діяльністю.

У роботах ряду дослідників, стверджується, що найважливішим завданням діагностики системи реалізації є збір та аналіз достовірної та повноцінної інформації про ринок і розподіл товарів, виявлення основних проблем і недоліків для прийняття рішень при здійсненні управління каналами.

О.С. Белоусова зазначає, що для модернізації і розвитку системи збуту кожного господарюючого суб'єкта слід використовувати систему показників, яка б визначала стан його як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, дозволяла б аналізувати кон'юнктуру в секторі продажів і виявляти потенційні можливості вдосконалення управління збутом продукції[42].

Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що в даний час все ще не апробована єдина система показників щодо оцінки ефективності збутової діяльності організації. Найчастіше для такої оцінки пропонують застосовувати відносні показники, такі як рентабельність і результативність продажів, швидкість обігу товарів. Варто зазначити, що дохід може бути отриманий виробником, наприклад, за рахунок підвищення ціни, і при зростаючому ринку можливе навіть деяке збільшення обсягу продажів, але частка ринку при цьому може помітно знижуватися. Ці суперечливі тенденції часто недооцінюються ринковими гравцями. Показник рентабельності більш статичний, так як при збільшенні обсягу реалізації збільшуються як прибуток, так і собівартість продукції[42].

А.Н. Тищенко, Н.А. Кизим, Я.В. Догайдайло пропонують при оцінці ефективності збутової діяльності проводити аналіз роботи за загальним обсягом укладених договорів, структурою товарообігу по кожному покупцеві, оцінювати дебіторську заборгованість, а також ступінь задоволення покупців[46].

А.М. Турило вважає, що оцінку ефективності збутової доцільно проводити, ґрунтуючись на аналізі кожного з її елементів, а потім робити загальний[47].

В роботі І.В. Спільник звертається увага на те, що підвищення ефективності збутової діяльності відбувається через підвищення збутової активності компанії, яку можна оцінити за показниками обсягу, рентабельності та результативності продажів, ефективності числа співробітників торгового відділу, кількістю втрачених клієнтів. Автор вважає, що така група показників сприяє оцінці ефективності реалізації, роблячи акцент на конкурентну боротьбу за прибуток і утримання клієнтів[42].

Не можна не погодитися з думкою В.С. Ніценко в тому, що неможливо ефективно просувати товар, не маючи повної картини ринкової ситуації. Підприємство, зацікавлене в ефективності збуту продукції, має знати реальний стан справ на ринку, а потім приймати обґрунтовані рішення з реалізації товарів. Тому необхідно проводити регулярний аналіз системи збуту, що передбачає детальне вивчення даних про продаж товару. Автор вважає, що основним об'єктом аналізу є обсяги реалізації на різних сегментах, ціноутворення, категорії і групи покупців, організація та методологія продажів, взаємини з партнерами по каналу збуту, товарні шляхи продукції. При цьому аналітика повинна бути проведена відносно не стільки кількісних показників обсягів продажу по продукту і по регіонах, скільки щодо всього комплексу факторів, які здійснюють безпосередній вплив на обсяги реалізації, таких як організація збутової мережі, ефективність рекламних заходів та інших засобів стимулювання збуту, правильність вибору ринку, часу і способів виходу на ринок[38].

Такий аналіз передбачає виявлення ефективності кожного елемента цієї системи, оцінку діяльності збутового каналу. Аналізуючи витрати обігу необхідно зіставляти фактичні витрати по збуту в кожному каналі збуту з показниками плану.

Вивчаючи питання ефективності збутової діяльності, Л.В. Бармашова зупиняється на значенні достовірної інформації для проведення аналізу, відзначаючи, що в основі контролінгу збутової діяльності лежать доходи від збутової діяльності та просування продажів, а також витрати на збутову

діяльність, які важко простежити і виділити, так як більшість витрат, які відносяться до певних ринкових сегментів, не нараховуються. Ефективність реалізаційної діяльності може бути представлена як відношення додаткових доходів, які отримані в результаті здійснення стратегії маркетингу, до витрат на реалізацію даної стратегії[38].

Розрахунок показника ефективності маркетингу, який автор називає «динамічною ефективністю» (*Effmark*), пропонується проводити з урахуванням частки ринку (формули 1.1 і 1.2):

$$eff = \frac{p}{z} \quad (1.1)$$

$$Eff_{mark} = eff \times q \quad (1.2)$$

де *p* – прибуток (сумарний або за конкретним видом продукції);

z – сумарні витрати (собівартість);

q – частка ринку даного підприємства або конкретного виду продукції.

Нормативне значення показника становить від 25 до 30.

Однак подібним визначенням не завжди зручно користуватися, пояснюючи це тим, що додатковий прибуток важко виділити. До того ж, при такому розрахунку ефективність буде вищою у компаній, які практично не застосовують маркетингові зусилля, так як при мінімальних витратах залучення навіть одного клієнта буде свідчити про високу ефективність. Відзначається, що в рамках здійснення контролю за збутовою діяльністю ефективність і результативність заходів комплексу маркетингу слід розглядати як величину якісну, а не кількісну, тобто не проводячи чисельного розрахунку[33]. При цьому результативність пропонується розглядати з двох різних точок зору:

- 1) ймовірність досягнення тих же результатів при зниженні витрат на маркетинг;
- 2) ймовірність досягнення більшого результату при тих же самих витратах.

На думку Є.О Музички збут виступає ефективним та найголовнішим елементом комплексу маркетинг. Відтак, ефективність діяльності

підприємства, в сучасних умовах господарювання, цілком залежить від ефективної збутової політики. Саме тому ефективне управління системою збуту розглядається як обов'язковий елемент стратегічного планування та управління підприємством. У зв'язку із цим автор пропонує проводити аналіз ефективності управління збутовою діяльністю на основі внутрішньої та зовнішньої оцінки. Основі оцінки зовнішньої ефективності збутової діяльності лежить аналіз стратегічних позицій підприємства, котрий включає аналіз ринкових позицій, дослідження клієнтурної політики підприємства та прихильності його покупців. Аналіз внутрішньої ефективності збутової діяльності передбачає оцінку досягнення поставлених цілей збутової діяльності, діагностику ефективності реалізації стратегій збуту та ефективність збутової діяльності підприємства[35].

У дослідженнях І.А. Абрамовича пропонується оцінювати ефективність елементів маркетинг-міксу використовуючи методики, що базуються як на оцінках експертів, так і на математичних методах, а також на їх комплексному поєднанні. Дані методики дозволяють визначити відхилення фактичної ситуації на підприємстві від оптимальних значень показників по кожному елементу комплексу маркетингу[41].

Автор зазначає, що при розрахунку інтегральних оцінок повинні використовуватися показники діяльності підприємства, які мають індивідуальний ранг важливості, тому отримані індикативні відхилення дають можливість оцінити недоліки і виявити слабкі сторони діючої політики підприємства, а також визначити напрямки по її оптимізації. Хоча запропонована методика не може бути стандартизованою в силу специфічних особливостей різних галузей і ринків, але загальний алгоритм її застосування дасть можливість проводити аналітику по оцінці показників ефективності всіх елементів маркетингового комплексу. Крім того, на думку більшості дослідників особливого значення для визначення набувають показники загальної ефективності діяльності підприємства, в т. ч.: обсяги реалізації продукції та послуг; обсяги доходу та прибутку; динаміка витрат; структура

асортименту; динаміка стану цінової політики підприємства; динаміка витрат на рекламу тощо[34].

Крім того, вибір показників оцінки ефективності збутової діяльності промислових підприємств значною мірою залежить від підходу дослідника до оцінки ефективності збутової діяльності підприємства. Взаємозв'язок між показниками та їх економічна сутність були детально розроблені І. А. Абрамович (рис. 1.6).

Як видно з рис. 1.6 існує два основних підходи до визначення ефективності збутової діяльності підприємства: ресурсний та витратний. Таким чином, для розрахунку загальної ефективності збутової діяльності машинобудівного підприємства необхідно перш за все визначити основні критерії і сформувані відповідну системи показників.

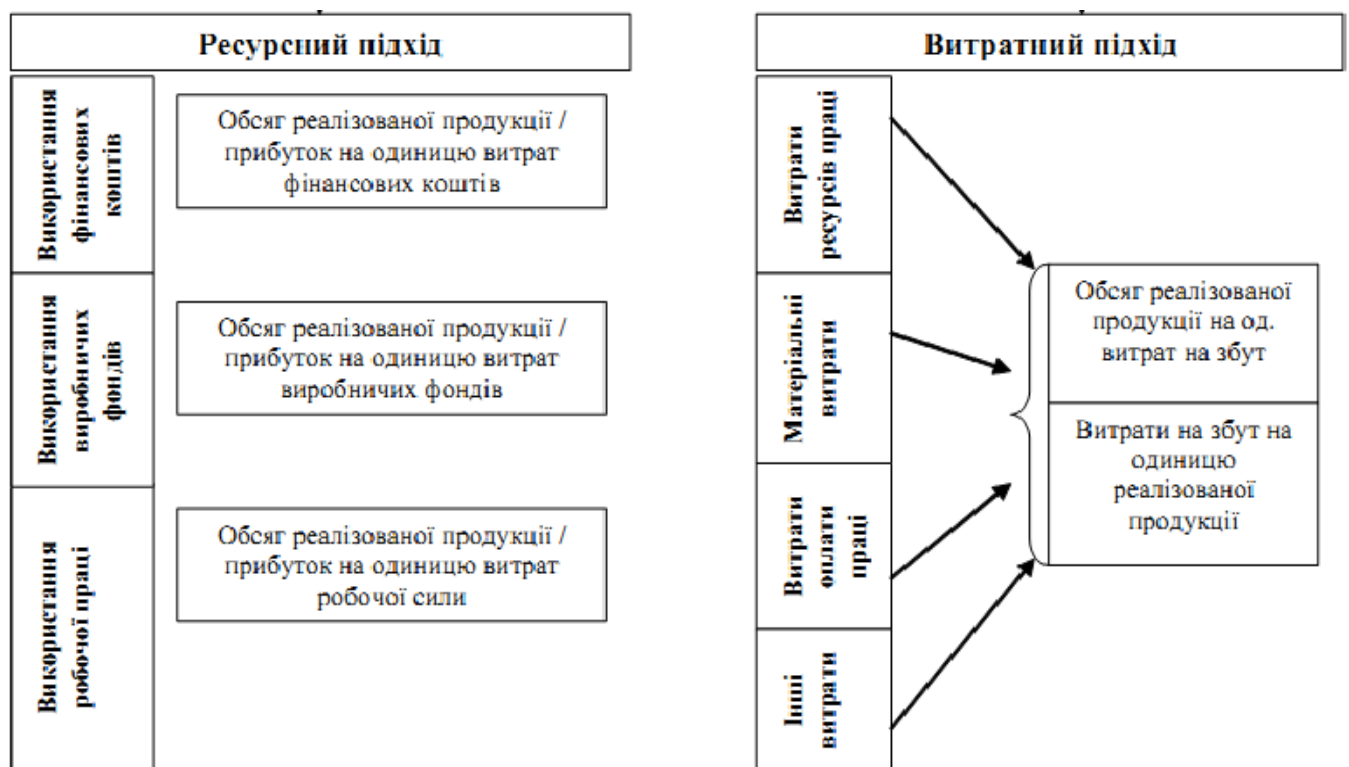


Рис. 1.6 Показники ефективності збутової діяльності переробного підприємства

Джерело: [27]

При цьому, на думку сучасних науковців, головна мета дослідника ефективності збутової діяльності підприємства за ресурсного підходу – визначити ефективність діяльності збутової ланки відносно застосованих ресурсів підприємства, в той час, як за оцінки ефективності збуту при використанні витратного підходу розглядають лише витрати підприємства на збутову діяльність, які певною мірою також характеризують ефективність збутової діяльності підприємства. Більш того, на думку А. Ж. Сакун та О. В. Мороз, аналіз та оцінка динаміки цих показників є чи не найвагомим елементом оцінки ефективності збуту. Також, вітчизняними науковцями була також запропонована класифікація, що поділяла показники, які можуть бути використані при оцінці ефективності збутової діяльності промислового підприємства, на дві основні групи:

- показники економічного ефекту;
- показники, що опосередковано характеризують ефективність збуту[27].

Основні засади цієї класифікації, запропоновані І. А. Абрамович, наведені на рис. 1.7

Показники економічної ефективності збутової діяльності		
Групи показників	Показники економічного ефекту збутової діяльності	Показники, що опосередковано характеризують ефективність збуту
Мета розрахунку	Одержати оцінку ефективності збуту	Визначити вплив окремих факторів на збутову діяльність підприємства
Показники	Ефективність діяльності підприємства, маркетингу, збуту	Обсяги реалізації, доходу та прибутку, динаміка витрат, склад асортиментну та динаміка цінової політики підприємства, витрати на рекламу тощо
Методика розрахунку	$E = \text{результат} / \text{зусилля}$	Різноманітні

Рис. 1.7 Методологічні особливості розрахунку показників економічної ефективності збутової діяльності підприємств

Джерело: [27]

У дослідженні І. А. Абрамович також запропонована послідовність розрахунку ефективності збутової діяльності підприємства, яка передбачає

розрахунок як показників економічного ефекту збуту, так і показників, що характеризують ефективність збуту опосередковано.

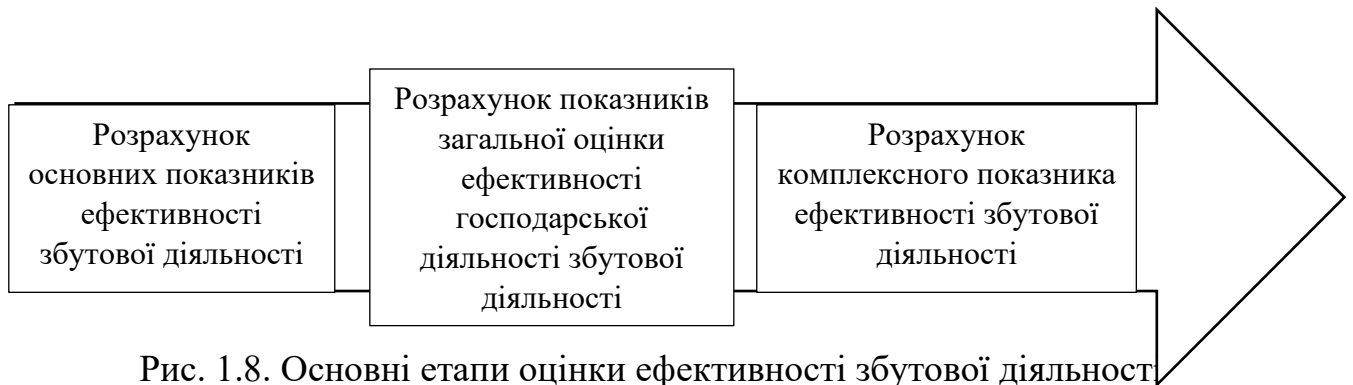


Рис. 1.8. Основні етапи оцінки ефективності збутової діяльності підприємства за І. А. Абрамович

Джерело: [27]

Слід зазначити, що основною новелою методології, запропонованою І. А. Абрамович, є обґрунтоване та чітке врахування впливу окремих факторів маркетингового середовища на збутову діяльність підприємства. Відповідно до запропонованої методології дослідження впливу окремих факторів маркетингового середовища підприємства доцільно проводити на першому етапі розрахунку ефективності збутової діяльності.

Крім того, в роботі І. А. Абрамович обґрунтовується необхідність розрахунку комплексного показника ефективності збутової діяльності, хоча безпосередньо розробка цього показника, на жаль, не знайшла свого висвітлення.

Функціонування торгівлі в період ринкової розбудови економіки України характеризується загостренням конкуренції, розширенням асортименту товарів, створенням нових торгівельних марок, що в свою чергу викликає необхідність постійного вивчення потреб покупців та кінцевих споживачів [1].

За таких умов підприємства повинні приймати рішення щодо вибору саме тих товарів, які будуть включені до асортименту продажу [2]. Збільшення продажу і підвищення ефективності асортименту безпосередньо залежать від правильної оцінки прибутковості кожної товарної позиції, відсутності

«товарів, що залежуються» і товарів, витрати на які не окупаються [3]. Тобто, першочерговим важливим рішенням для кожного підприємства є визначення обсягу і асортименту продукції, що буде вироблятися [4]. Підприємства повинні формувати асортимент за винятком товарів, що не продаються на ринку або користуються незначним попитом, та передбачити включення таких товарів, які будуть добре продаватися та давати значний прибуток [2].

Управління товарною номенклатурою передбачає [5]: її модифікацію (створення нових чи ліквідацію існуючих асортиментних груп), а також збільшення чи скорочення асортиментних ліній.

Товарні запаси торгівельно-виробничих підприємств складають достатньо велику кількість активів підприємства і являють собою потужний центр витрат підприємства. [6]. Ухвалення рішень щодо управління товарними запасами спричиняє вплив на всі сторони господарської діяльності підприємства: зміну обсягу товарообігу, величину доходів, витрат обігу, прибуток і рентабельність [7]. Занижені запаси матеріальних ресурсів можуть призвести до збитків, пов'язаних із простоями, незадоволеним попитом і, отже, до втрати прибутків, а також потенційних покупців продукції. З іншого боку, накопичення зайвих матеріальних запасів зв'язує оборотний капітал підприємства, зменшуючи можливість його вигідного альтернативного використання і уповільнюючи, його оборот, що відбивається на величині загальних витрат виробництва і фінансових результатах діяльності підприємства [8].

Не можна не погодитись з думкою авторів джерела [2], відповідно до якої вибір тієї або іншої асортиментної стратегії повинен ґрунтуватися: на оцінці змін грошових потоків, викликаних зміною асортиментів; прогнозі стану грошових потоків у перспективі; врахуванні попиту тощо.

За відсутності науково обґрунтованого підходу до розрахунків величини товарного запасу на підприємствах і за наявності не зовсім прийнятних для ринкових умов методик управління ними спостерігається тенденція до нераціонального зростання запасів на підприємствах торгівлі. Це призводить

до не виправданого збільшення витрат на їх зберігання, вилучення вільних грошових коштів із реального сектора економіки, зниження рентабельності торговельної діяльності та – як наслідок – до зниження доходу [7].

Традиційні аналітичні моделі спираються на трьох китів: по-перше, на ABC-аналіз, по-друге, на формулу оптимального заказу EOQ (economic order quantity) і, нарешті, на припущення, що всі випадкові процеси можна описати нормальним розподілом (розподіл Гауса) [12].

ABC-аналіз – це дослідження частоти певних явищ і фактів. За допомогою цього методу об'єкти аналізу розподіляються на декілька категорій за ступеню важливості і залежно від їх питомої вартості [13]. Основою ABC-аналізу є розуміння того факту, що товари мають різну ступень важливості для підприємства [6]. Ідея полягає в тому, щоби в управлінні запасами зосередити увагу на критичній меншості (нечисленні і дорогі товари), а не розпорозувати ресурси на тривіальну більшість (багаточисленні та дешеві товари) [14]. Кількість товарних груп при здійсненні ABC-аналізу може бути будь-яким, але найбільше розповсюдження отримав поділ сукупності дослідження на три групи, чим і обумовлено назву методу [15]. Тобто, ABC-аналіз – це спосіб ресурсного дослідження, що полягає в розподіленні продукції на категорії А, В і С, які складають в структурі продажів 80, 15 і 5% відповідно, і передбачає різні підходи до управління цими товарними групами [16]. У вітчизняній і західній науковій літературі, присвяченій проблемам ABC-аналізу, для різних категорій також рекомендуються особливі форми контролю [17].

Логістичний підхід до управління запасами потребує регулярного аналізу асортименту реалізуємих товарів, який повинен здійснюватися періодично і з урахуванням таких факторів, як прибутковість, сезонність, наявність товарів на складі, швидкість продажів тощо. Така необхідність пов'язана з тим, що запаси не однорідні по своїй ролі в торговому процесі. Можна виділити невелику частку товарів у загальній кількості, які забезпечать найбільшу частину доходів підприємства. І навпаки – є товари широкого

асортименту з незначною часткою виручки [14]. Цю закономірність називають законом Парето (відкрите в 1897 р. італійським економістом Вільфредо Парето) або «правилом 80/20» [6].

Правило Парето – закон розподілу, згідно якому витрати праці (часу, грошей) та її результати розподіляються нерівномірно. Закономірність: 20% ресурсів дають 80% результату, 80% ресурсів – 20% результату [13]. Суть принципу Парето полягає в тому, що в процесі досягнення будь-якої мети нераціонально приділяти об'єктам, утворюючим малу частину внеску, ту ж увагу, що і об'єктам першорядної важливості [18].

Аналіз запасів не обмежується першими буквами латинського алфавіту. За ABC-аналізом слідує аналіз XYZ [19]. Сутність XYZ-аналізу полягає у визначенні ступеня відхилення величини, яка характеризує об'єкт дослідження, від її середнього значення і групуванні об'єктів залежно від величини коефіцієнту варіації [20]. Саме після його проведення складається підсумкова матриця, оцінка якої дозволяє оптимізувати запас на складі [19]. Елементами цієї матриці є безліч таких позицій асортименту товару, які попадають в одну і ту групу за результатами як ABC, так і XYZ-аналізу [20].

Суть XYZ-аналізу полягає в оцінці сталості попиту на товарний асортимент підприємства, який може передбачатися і мати детермінований характер, або бути непередбачуваним, мати випадковий і навіть стохастичний характер. Таке розуміння дає можливість відображати структуру реалізації товару за фактором стабільності попиту [11]. Тобто цей метод сприяє виявленню за обсягом споживання та фактором впевненості у попиті (обсягах, періодичності) трьох головних груп товарів: стабільної, сезонної та стохастичної тенденції споживання і передбачає групування об'єктів за однорідністю аналізованих параметрів, тобто по коефіцієнту варіації [2].

Особливу увагу необхідно приділити вивченню стану запасів щодо внутрішньогрупового асортименту. Це дозволить прийняти конкретні заходи стосовно обліку зрушень у обсязі та структурі попиту й вплинути на своєчасну

перебудову асортименту товарів, що продаються, своєчасно вжити заходів по тих видах товарів, які не мають попиту або на які попит зменшується [7].

Одним із завдань формування асортименту є видалення з програми товарів, що морально застаріли й економічно неефективні, хоча вони можуть користуватися певним попитом. При цьому важливо врахувати інформацію всіх сегментів ринку, де вони реалізуються, для встановлення реального обсягу продажу та рівня рентабельності (прибутковості) в динаміці [2].

Проблеми управління запасами не є новими для економічної науки, вони вивчаються різними напрямками теоретичної та прикладної економіки [14]. Суть і основні положення методу ABC- та XYZ-аналізу висвітлено в ряді праць провідних українських та російських фахівців у галузі управлінського обліку, серед яких А. Гаджинський, С. Голов, І. Івакіна, С. Ковтун, Л. Нападовська, Н. Ткачук, С. Савлук та інші [18].

Високо оцінюючи науковий доробок зазначених вчених, слід зупинитися на малодослідженому питанні взаємної ув'язки обсягів виробництва готової продукції, товарообороту, запасів товарів (готової продукції). Для здійснення ефективного управління запасами необхідним є створення на базі існуючих розробок такого механізму, який би враховував особливості функціонування підприємств окремої галузі національної економіки.

Матриця БКГ — інструмент для стратегічного аналізу і планування в маркетингу. Створена засновником Бостонської консалтингової групи Брюсом Д. Хендерсоном. Матриця БКГ — один з найбільш відомих методів класифікації напрямків діяльності компанії (виробництва продуктів, надання послуг тощо) за критерієм потенційної прибутковості. Тобто, це простий рейтинг продуктів фірми за критерієм прибутковості. Така класифікація та поділ діяльності компанії на групи допомагає визначити адекватну стратегію та фінансування заради досягнення лідерських позицій чи прибутковості напрямку (продукту, послуги) [101]. Класифікація типів стратегічних господарських підрозділів:

«Зірки»

Високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання[101].

«Дійні корови» («Грошові мішки»)

Висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. «Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток. Кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «Важких дітей» та на підтримку «Зірок» [101].

«Собаки» («Кульгаві качки», «Мертвий вантаж»)

Темп зростання низький, частина ринку низька, продукт як правило низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керуючого. Від «Собак» треба позбавлятися[101].

«Важкі діти» («Дикі кішки», «Темні конячки», «Знаки питання»)

Низька частка ринку, але високі темпи зростання. «Важких дітей» необхідно вивчати. У перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками. Якщо існує можливість переведення в зірки, то потрібно інвестувати, інакше — позбуватися[101].

Недоліки:

- Сильне спрощення ситуації;
- У моделі враховуються тільки два фактори, однак висока відносна частка ринку — не єдиний фактор успіху, а високі темпи приросту — не єдиний показник привабливості ринку;
- Відсутність обліку фінансового аспекту, видалення собак може призвести до подорожчання собівартості «корів» і «зірок», а також

негативно позначитися на лояльності клієнтів, що користуються даним продуктом;

- Допущення про те, що частка ринку відповідає прибутку, це правило може порушуватися при виведенні на ринок нового продукту з великими інвестиційними витратами;
- Допущення, що зниження ринку викликане закінченням життєвого циклу товару. Бувають інші ситуації на ринку, наприклад, закінчення ажіотажного попиту або економічна криза[101].

Переваги:

- Теоретичне опрацювання взаємозв'язку між фінансовими надходженнями і аналізованими параметрами;
- Об'єктивність аналізованих параметрів (відносна ринкова частка і темп зростання ринку);
- Наочність отриманих результатів і простота побудови;
- Вона дозволяє поєднувати аналіз портфеля з моделлю життєвого циклу товару;
- Матриця проста і доступна для розуміння;
- Легко розробити стратегію для бізнес-одиниць та інвестиційну політику[101].

Висновки до розділу 1

У першому розділі цієї кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні аспекти формування збутової політики підприємства. Спочатку було розглянуто поняття, основні складові та етапи збуту. Розглянувши декілька визначень понять «збутової політики» від різних авторів, його було узагальнено. Після чого, можна зробити висновок, що збутова політика - це сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу. Таким чином різноманітні споживчі характеристики не мала готова продукція, комерційний успіх підприємства можливий лише при належному та раціонально організованому процесі її збуту. Оцінка ефективності збутової політики на підприємстві представляє собою виклик, оскільки часто не можна однозначно виразити кількісний вплив. Основні підходи до оцінки ефективності збутової політики включають маркетинговий, виробничий, ресурсний, логістичний, фінансово-економічний та організаційно-управлінський.

Для проведення повноцінного аналізу та ухвалення управлінських рішень необхідне комплексне застосування, комбінування результатів оцінювання та їх використання у процесі управління.

Отже, збутова політика є складним та багатограним процесом, який вимагає постійного аналізу та вдосконалення. Організація збутової політики повинна бути невіддільною частиною стратегії управління підприємством і формуватися під час розробки виробничої програми підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПрАТ «МХП»

2.1. Характеристика ПрАТ «МХП»

Географічне положення України є важливим фактором, що сприяє стрімкому розвитку сільського господарства. Результати аграрної промисловості визначають економічну ситуацію в країні, сприяють внутрішньому господарству та формують законодавчі ініціативи для його підтримки. Також вони зміцнюють конкурентоспроможність України на міжнародному ринку та сприяють розвитку науково-технологічного прогресу через наукове співробітництво. З метою зміцнення економічної свободи та стійкості малих аграрних підприємств виникла тенденція об'єднання їх в агрохолдинги. Це дозволяє їм мати більшу самостійність та гнучкість у функціонуванні під час змін зовнішнього середовища.

ПрАТ «МХП» — один із таких успішних агропромислових холдингів, який протягом більше десятиліть спрямовує свою діяльність на поліпшення макроекономічної ситуації на ринку сільського господарства в Україні та розвиток міжнародного модернізовано-технологічного співробітництва.

ПрАТ «МХП» є приватним акціонерним товариством, яке функціонує як агропромисловий комплекс, охоплюючи виробництво м'ясних, рослинних та інших сільськогосподарських продуктів. Його високорозвинута інфраструктура дозволяє компанії мати незалежність від постачальників сировини та ринкових змін цін. Компанія здійснює повний контроль над усіма етапами виробництва, включаючи вирощування кормів для худоби, їх обробку, виробництво інкубаційних яєць та розведення бройлерів.

Пріоритетна увага приділяється політиці біобезпеки та розвитку зеленої енергетики. ПрАТ «МХП» володіє найбільшою часткою ринку курятини в Україні та є визнаним брендом у цьому сегменті. Його вертикальна інтеграція, яка включає вирощування зерна, виробництво комбикормів, вирощування

бройлерів та інші етапи виробництва, дозволяє компанії контролювати весь цикл від початку до кінця.

Ця вертикальна інтеграція не лише зменшує залежність від постачальників та змін цін на сировину, а й дозволяє компанії брати активну участь у міжнародній торгівлі сільськогосподарською сировиною. Крім того, вона сприяє суворому дотриманню політики біобезпеки та забезпеченню якості та безпеки продукції на всіх етапах виробництва.

Для підтримки продажів та дистрибуції, «МХП» контролює мережу дистрибуційних центрів у великих містах України, що допомагає ефективно доставляти продукцію до точок продажу. МХП використовує власні вантажівки для доставки своєї продукції, що зменшує загальні транспортні витрати і час доставки. Загальна інформація підприємства наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства ПрАТ «МХП»

№	Зміст необхідних відомостей	Інформація
1	2	3
1	Повна та скорочена назва підприємства	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО МИРОНІВСЬКИЙ ХЛБОПРОДУКТ ПрАТ «МХП» або ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛБОПРОДУКТ»
2	Дата проведення державної реєстрації	27.03.2006
3	Поштова та юридична адреси підприємства	03143, м. Київ, вул. Академіка Заболотного, 158 08800, Київська обл., Миронівський р-н, м. Миронівка, вул.Елеваторна, буд. 1
4	Вид діяльності (основний) за кодом галузі	46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.46 Розведення свиней 01.47 Розведення свійської птиці 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва
5	Код ЄДРПОУ	25412361
6	Органи управління	Загальні збори
7	Форма власності	Недержавна власність

Джерело: [53]

Головною метою свого існування на ринку України МХП бачить у лідерстві на ринку птахівництва внаслідок ефективності прогресивної бізнес-

моделі, технологічного розвитку та досконалої системи управління на основі цінностей: мотивації персоналу, адаптивності виробництва, професіоналізму, результатотоорієнтованість та прозорість діяльності [51]. Факторами успіху ПрАТ «МХП» визначає контроль за витратами, раціональне інвестування, збільшення земельного банку, масштабування ринку, масові рекламні кампанії та франчайзингова мережа. Детальніше про основні процеси вертикально інтегрованої бізнес-моделі ПрАТ «МХП» [53]:

1) Вирощування зерна. Компанія прагне повністю забезпечувати виробництво комбікормів власними зерновими. Починаючи з 2008 року, МХП задовольняє свої потреби в кукурудзі на 100%.

2) Виробництво соняшникового протеїну. МХП є єдиним виробником курятини в світі, який використовує спеціальну технологію отримання протеїна з насіння соняшнику.

3) Виробництво комбікормів. Використовуються власні зернові для виробництва комбікормів, збагачених протеїном, вітамінами і мінералами, необхідними для розвитку курчат.

4) Батьківське поголів'я. Це перший етап виробництва м'яса курки. Від найкращих німецьких виробників батьківські птахофабрики МХП отримують одноденних курчат Cobb 500, з яких у пташниках перетворюються на батьківське поголів'я курчат-бройлерів.

5) Інкубація. Яйця, отримані на батьківських птахофабриках, транспортуються до інкубаторів, розташованих на птахофабриках з вирощування курчат-бройлерів. Після сортування яйця розміщують на зберігання в автоматизований інкубатор, який підтримує необхідну температуру, вологість і режим циркуляції повітря, протягом інкубації (21 день). Щойно народжені курчата одразу проходять вакцинацію, після чого їх транспортують до пташників.

6) Вирощування бройлерів. Підприємства з виробництва курятини працюють в замкнутому циклі, серед них – зони вирощування курчат бройлерів, інкубатори, сучасні комплекси з переробки та комбікормові заводи.

7) Біогаз. «Миронівський хлібопродукт» ставить перед собою такі задачі: енергетична незалежність; виробництво екологічно чистих органічних біологічних добрив; суттєве покращення екології в місцях розташування холдингу. Навесні 2012 р. «Миронівський хлібопродукт» почав роботи з будівництва першої біогазової станції на птахофабриці «Оріль-Лідер», а у 2013 році вона була запущена з потужністю 5 МВт/год. (в еквіваленті електропостачання 15 000 квартир і теплове забезпечення 1 500 квартир). Не використану енергію компанія продає Україні за «зеленим тарифом». Це перша в Європі біогазова станція такої потужності й рівня технологій, яка працює на курячому посліді і відходах комплексу з переробки курчат-бройлерів.

МХП було засновано у 1998 році Юрієм Косюком, який в даний час є бенефіціаром компанії. Початкова назва була АОЗТ «Миронівський хлібопродукт», і його діяльність розпочалася з виробництва круп та комбікормів на заводі з такою ж назвою. Під керівництвом Косюка компанія швидко стала лідером у галузі, що послужило розширенню її діяльності.

МХП взяв курс на диверсифікацію своєї діяльності, що призвело до розширення асортименту виробництва, включаючи зернові культури, м'ясні напівфабрикати, м'ясопереробку, виробництво напівфабрикатів, олії, бетону та біогазу. Компанія активно впроваджує програми для удосконалення системи контролю якості, що визнається нагородою Європейського інституту смаку та якості. У 2017 році відбувся масштабний ребрендинг компанії. Підприємство оновило логотип компанії, розпочало проєкт з пошуку та розвитку стартапів галузі аграрної промисловості та впровадило систему автоматизації бізнес-процесів та інформаційних потоків [53]. У 2021 році компанія посідає друге місце в Європі за обсягом бройлерного поголів'я та входить в ТОП-3 агрохолдингів України. В табл. 2.2 нами представлено хронологію розвитку досліджуваного підприємства за останні п'ять років.

Хронологія розвитку ПрАТ «МХП» за 2017 – 2021 рр.

Рік	Подія
2017	Відбувся рестайлінг МХП – було презентовано оновлений логотип Групи МХП. За голландською моделлю відкрито переробне підприємство у Словаччині. Завершено будівництво другої черги Вінницької птахофабрики. Розпочато спільний проєкт агрохолдингу МХП з Radar Tech і Agrohub – МНР accelerator, який спрямований на пошук, розвиток і інтеграцію стартапів у сфері агробізнесу. Вперше було представлено МХП на Міжнародному форумі ІFC з безпечності харчової продукції. Розпочато будівництво ВП «Біогаз Ладижин» – найбільшого біогазового комплексу з переробки курячого посліду в Європі та другої біогазової станції МХП.
2018	Експорт продукції охопив більше ніж 80 країн світу. Розпочато масштабний проєкт діджиталізації усіх бізнес-процесів компанії, який має на меті підвищити ефективність діяльності усіх систем. Створено МНР Channel – діджитал еко-систему, яка включає, всі онлайн-канали комунікації: сторінки МХП та МХП СТАРТ в Facebook та Instagram, офіційний Youtube та Telegram-канали компанії. Завершилась програма розвитку стартапів МНР accelerator 1.0. МХП став одним з найкращих роботодавців України за версією міжнародної консалтингової компанії Korn Ferry. Також компанія отримала спеціальну нагороду «За внесок в розвиток культури HR-брендингу в Україні» від НН за програму кар'єрного розвитку «МХП Старт».
2019	МХП завершив купівлю словенської компанії Perutnina Ptuj. МНР SE (LSE: МНРС), провідна міжнародна агропромислова Група МХП, отримала позитивне рішення Антимонопольного Комітету Словенії щодо придбання Perutnina Ptuj, надійної міжнародної харчової компанії та найважливішого і найбільшого виробника м'яса птиці та курятини в Південно-Східній Європі.
2020	2020 рік усім приніс неочікуваний сюрприз у вигляді жорсткого карантину у зв'язку з пандемією Covid-19. Тому вся увага і значна частина бюджету були приділені цій проблемі. Так, на допомогу державі та громадам у боротьбі з коронавірусом було виділено понад 85 млн грн, на реалізацію сталих соціальних проєктів направили майже 35 млн грн, 13 млн грн пішли на підтримку навчальних закладів. Було підписано меморандуми про співпрацю та втілені перші спільні проєкти з АТ «Укргазвидобування» та Релігійною Місією «Карітас-Спес» Римсько-католицької церкви в Україні.
2021	Значною подією стало відкриття Кулінарного центру МХП. Унікальність нової структурної одиниці в тому, що вона об'єднала в єдине ціле R&D, виробництво, маркетинг і HoReCa. Компанія посідає друге місце в Європі за обсягом бройлерного поголів'я та входить в ТОП-3 агрохолдингів України.

Джерело: складено автором на основі [53].

Важливим етапом слід визначити проведений ребрендинг компанії. Група МХП вперше за роки своєї діяльності у 2017 році провела оновлення логотипу компанії (рис. 2.1). Новий знак – це трансформація історичного

елементу – «млин», який був присутній у логотипі компанії ще з 1998 року. Адже, саме «млин» віддзеркалює сутність бренду: за допомогою вітру – зусиллями працівників компанії – млин перетворює аграрні ресурси в якісну для кінцевого споживання продукцію.



Рис. 2.1. Ребрендинг логотипу компанії

Джерело: [53].

Слід зауважити, що новий логотип використовується тільки у білому або брендовому синьому кольорі. МХП володіє успішними впізнаваними брендами «Наша Ряба» (1), «Qualiko» (2), «Ukrainian Chicken» (3), «Легко!» (4), «Kurator» (5), «РЯБСНІСК» (6), «Секрети Шефа» (7), «Бацинський» (8), «Sultanah та Assilah» (9), що зображені на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Основні торговельні марки компанії

Джерело: [53].

Найбільш важливий (центральный) сегмент для ПрАТ «МХП». Сегмент птахівництва включає 3 бройлерні птахофабрики і 2 птахофабрики з розведення батьківського поголів'я та виробництва інкубаційного яйця. 100%

курятини виробляється і переробляється на підприємствах агрохолдингу. ПрАТ «МХП» має багато торговельних марок у даному сегменті діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Торговельні марки курятини ПрАТ «МХП»

ТМ	Географія	Охолоджена/Заморожена	Продукт
Наша Ряба	Україна	Охолоджена	Тушка та частини
Ukrainian Chicken	Україна	Заморожена	Тушка та частини
Qualiko	Експорт	Охолоджена /Заморожена	Тушка та частини
Ukrainian Chicken	Експорт(окрім ЄС та Азії)	Заморожена	Тушка та частини
Sultanah	Експорт(Близький Схід та Північна Африка)	Заморожена	Тушка та частини
Al Hassanat	Експорт(Ірак)	Заморожена	Тушка
Bibilo	Експорт(Грузія)	Заморожена	Тушка та частини

Джерело: сформовано автором на основі [53].

Серед основних цінностей ПрАТ «МХП» можна виділити наступні [40]:

1) Мотивація. Щире бажання професійно розвиватися і здобувати нові навички – саме те, що шукає МХП у членах своєї команди. Холдинг, своєю чергою, інвестує в забезпечення добробуту співробітників, щоб дати їм ресурс для поповнення внутрішніх сил.

2) Адаптивність і здатність до вдосконалення. У швидкоплинному світі високих технологій спеціалісти і робітники мають однаково легко пристосовуватися до всіх нововведень.

3) Професіоналізм. Незалежно від освіти та досвіду роботи кожному співробітнику необхідно щодня вдосконалювати свою майстерність, освоюючи всі тонкощі обраної професії.

4) Орієнтація на результат. Для команди не має значення, яким багатообіцяючим здавався проєкт у процесі реалізації, якщо поставлена мета не була досягнута. Менеджери при цьому повинні вміти формулювати зрозумілі цілі: щоб працювати на результат, потрібно знати, до чого прагнути.

5) Відкритість. Робота холдингу побудована на принципах прозорості, тому підсумки роботи доступні всім співробітникам, споживачам, партнерам, інвесторам і державі.

ПрАТ «МХП» володіє лінійно-функціональною структурою управління, яка, за розмірами компанії, є відносно складною [Додаток А]. На підприємстві існує чітко визначена ієрархія та система зобов'язань і прав. Відзначається жорстким розподілом трудових функцій, проте водночас існує система норм і цінностей, яка формується через обговорення та узгодження.

Організаційна культура базується на ситуативному підході до вирішення проблем, де враховуються конкретні умови та обставини. Кожен працівник має можливість для особистого та професійного розвитку. Перевагами такої структури є єдність та чіткість розпоряджень, підвищення відповідальності керівника за результати діяльності підрозділу та оперативність у прийнятті рішень.

У організаційній структурі ПрАТ «МХП» виявлено кілька основних недоліків. Перш за все, це відносно низький рівень комунікації між верхнім рівнем управління і виконавцями, що призводить до асиметрії інформації. Також спостерігається перевантаження інформацією, великий потік документації та значна кількість контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями.

Незважаючи на ці недоліки, можна визнати, що ПрАТ «МХП» знаходиться на стадії зрілості. Підприємство демонструє систематичне збалансоване зростання, максимізацію прибутків і обсягів виробництва, формування індивідуального іміджу, завоювання більшої частини ринку та орієнтацію на галузеву диверсифікацію діяльності для підтримання конкурентоспроможності.

Основними напрямками діяльності є рослинництво (вирощування кукурудзи, соняшнику, пшениці, ріпаку, сої та ін.), птахівництво і супровідні виробництва (виробництво охолодженої курятини, олій), м'ясопереробка

(виробництво ковбасних виробів і копченостей та ін.) та інша діяльність (виробництво залізобетонних конструкцій, бетону та біогазу) [53].

У ПрАТ «МХП» крім експорту своєї продукції існує також імпорту. Імпорту підприємства складається в основному з обладнання та запчастин для нього. Основними підприємствами групи ПрАТ «МХП» яким необхідні імпортуні запчастини та обладнання є:

1. ТОВ «Вінницька птахофабрика»;
2. ПрАТ «Миронівська птахофабрика»;
3. Дочірнє підприємство «Птахофабрика «Перемога Нова»;
4. ПрАТ «Оріль-Лідер»;
5. ПрАТ «МЗВКК» (Легко»);
6. ТОВ «Захід-Агро».

Основна частина імпортуних запчастин припадає на забійно-переробний комплекс птахофабрик, на яких виробляється продукція «Нашої Ряби». Найбільш масові імпортуні запчастини поставляються на обладнання встановлене на наступних лініях на птахофабриці:

- лінія забою птахів;
- лінія для отруєння птахів;
- лінія охолодження;
- лінія різання;
- лінія перевезення відходів;
- комплекс вирощування.

Згідно із структурою компанії, яка включає виробничі центри [Додаток А], МХП здійснює свою діяльність у різних напрямках, таких як птахівництво, рослинництво, вирощування курчат-бройлерів та виробництво м'яса, м'ясопереробна промисловість, виробництво кормів та інша господарська діяльність. Компанія бере на себе відповідальність за всі етапи виробництва курятини, розпочинаючи від виробництва інкубаційних яєць і закінчуючи розповсюдженням та продажем готової продукції. Від вирощування власних зернових до виробництва необхідних комбикормів для годівлі птиці, компанія

контролює всі етапи виробництва, забезпечуючи повний контроль над якістю та собівартістю продукції - від поля до столу.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «МХП»

На підставі даних Консолідованої звітності про прибутки або збитки та інший сукупний дохід (Додаток А) та Консолідованого звіту про фінансовий стан підприємства (Додаток Б) було розраховано показники, що характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «МХП» за 2021 – 2022 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «МХП» за 2021-2022 рр.

Показники	Один. виміру	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2021/ 2022	
				+/-	%
1.Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі у розрізі основних асортиментних груп:	т.	754387	697071	-57316	-7,60
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2372262	2642026	269764	11,37
3. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1812672	1905964	93292	5,15
4. Адміністративні витрати	тис. грн.	228183	254432	26249	11,50
5. Витрати на збут	тис. грн.	14425	83268	68843	477,25
6. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, в т.ч.: -змінні: 1974424,32тис. грн - постійні: 269239,68 тис. грн	тис. грн.	2055280	2243664	188384	9,17
7. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн..	403709	259015	-144694	-35,84
8. Прибуток чистий	тис. грн.	393338	230937	-162401	-41,29
9. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп	86,64	84,92	-1,72	-1,98
10.Рентабельність діяльності (продаж)	%	16,58	8,74	-7,84	-
11. Рентабельність продукції	%	19,64	11,54	-8,10	-

Джерело: розраховано автором на підставі [Додаток А, Додаток Б]

Проаналізувавши дані табл. 2.4 можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства у 2022 році зростає на 269764 тис. грн. порівняно з 2021 р., або на 11,37%. Собівартість реалізованої продукції, також зросла на 93292 тис. грн., або 5,15%. На 11,50% зросли і адміністративно витрати. Проте, незважаючи на зростання витрат, підприємство залишалось прибутковим в аналізованому періоді – у 2021 році прибуток від реалізації продукції склав 403709 тис. грн., а у 2022 році зменшився на 35,84%. В цілому за результатами господарювання, у базовому році чистий прибуток склав 393338 тис. грн., в порівнянні зі звітним, де чистий прибуток склав 230937 тис. грн, тобто зменшився. Рентабельність продукції в 2022 р. відповідно складала 11,54% що відносно показників попереднього року можна розцінювати негативно. Узагальнюючи зазначимо, що фінансово-економічний стан підприємства в 2022 році можна вважати не дуже сприятливим.

Отже, підсумовуючи проведений аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «МХП», можна зазначити, що структура витрат, фінансові результати та фінансова стійкість підприємства вивчені докладно. Розрахунки свідчать про те, що компанія є прибутковою і рентабельною, володіє високою ефективністю використання обладнання та проводить якісний моніторинг матеріально-технічного забезпечення. Підприємство активно розширює свої потужності, здійснює науково-дослідно-конструкторську роботу та зміцнює свої позиції на ринку шляхом збільшення обсягів виробництва та підвищення ділової активності. Впровадження інноваційних рішень є ще одним фактором, який сприяє підприємству.

Узагальнюючи, фінансово-економічний стан підприємства в 2021 році можна визнати вкрай сприятливим, оскільки спостерігається позитивна динаміка більшості ключових показників та подолання збитковості.

Таблиця 2.5

Динаміка реалізації продукції у розрізі асортиментних груп ПрАТ «МХП»

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено / реалізовано продукції в натуральному виразі		Відхилення у структурі, %
	2021 рік	2022 рік	
Курятина, тонн	754 387	697 071	-8,2
Яйця, тис. штук	563	544	-3,4
Олія соняшникова, тонн	212 425	318 202	33,2
Олія соєва, тонн	47493	44620	-6,4
Комбікорм, тонн	1 920 607	1 958 128	1,9
Разом	2 935 475	2 973 945	–

Джерело: розраховано автором на підставі [Додаток А, Додаток Б]

Отже, проаналізувавши динаміку виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій робиться такий висновок: курятина має відхилення в -8,2%, такий результат є найгіршим. Яйця мають -3,4%, тоді як олія соняшникова збільшилась на 33,2%, даний показник являється найкращим. Олія соєва має зменшення в -6,4%, Комбікорм має незначне збільшення в 1,9%. Далі проаналізовано динаміку структури асортименту. Дані подано у вигляді таблиці табл. 2.6

Таблиця 2.6

Динаміка структури асортименту продукції ПрАТ «МХП»

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Обсяги реалізації, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік	
Курятина	754 387	697 071	25,69	23,43	-2,26
Яйця	563	544	0,019	0,018	-0,001
Олія соняшникова	212 425	318 202	7,23	10,69	3,46
Олія соєва	47 493	44 620	1,62	1,5	-0,12
Комбікорм	1 920 607	1 958 128	65,45	65,84	0,39
Разом	2 935 475	2 973 945	100	100	–

Джерело: розраховано автором на підставі [Додаток А, Додаток Б]

Отже, за результатами з таблиці 1.3 маємо наступні результати: Курятина має крайнє низьке значення, а саме -2,26 %, тоді як яйця сягають -0,001 %, також крайнє низьке значення. Олія соняшникова сягає 3,46 %, що являється кращим

результатом. А олія соєва складає -0,12%, що є незначним погіршенням, комбіркою склав 0,39%, що являється незначним результатом.

Оскільки цілями підприємства є – сприяння процвітанню агрохолдингу, створюючи значну цінність для власників; ефективні партнерські відносини з клієнтами; успішний бренд та концепції; об'єднання із натхненними людьми, що роблять їх з компанією сильнішими задля змінення світу на краще. Що може означати, як забезпечення сталого розвитку за рахунок покращення співпраці в каналі розподілу.

Рішення щодо стратегій управління каналами збуту приймаються шляхом побудови матриці «Потенціал зростання каналу розподілу/частка поставок» за аналогом матриці БКГ, яка є результатом цього аналізу. Дані для побудови матриці представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для побудови матриці «Потенціал зростання/ частка каналу розподілу»

Канали розподілу	Чистий дохід від реалізації продукції 2021р., тис. грн	Чистий дохід від реалізації продукції 2022р., тис. грн	Частка поставок каналу розподілу в обороті компанії, %	Приріст обсягу реалізації, тис. грн.	Потенціал зростання каналу розподілу, %
Продаж птиці по Україні	1 260 258	1 372 881	42,8	112 653	8,2
Продаж зернопродуктів по Україні	63 121	96 742	3	33 621	34,7
Продаж рослинної олії в Україні	157 854	117 592	3,65	-40 262	-34,2
Продаж птиці на експорт	769 563	986 857	30,7	217 294	22,01
Продаж зернопродуктів на експорт	140 072	121 706	3,79	-18 366	-15,09
Продаж рослинної олії на експорт	290 230	448 747	13,96	158 517	35,32
Надання послуг	149 074	70 527	2,20	-78 547	-111,3
Разом	2 830 172	3 215 052	100,00	-	-

Джерело: розраховано автором на підставі [Додаток А, Додаток Б]

Відповідно до отриманих даних було побудовано матрицю «Потенціал зростання/частка каналу розподілу» (рис. 2.2).



Рис. 2.3. Матриця «Потенціал зростання каналу розподілу/частка поставок»

Для побудови самої матриці необхідно було визначити, де саме проходить середина ліній. Для цього складається сума мінімального та максимального значення по кожному критерію, що потім ділиться на 2, отже маємо наступні значення:

Середня лінія потенціалу зростання розподілу: $\frac{(-111,3+35,32)}{2} = -37,99\%$;

Середня лінія частки поставок каналу: $\frac{(42,8+2,20)}{2} = 22,5\%$.

Таким чином, до квадрату «Собака» потрапило лише надання послуг, яке по значимості для підприємства не варте майже нічого, у документації не вказано який вид послуг входить у дані значення за які компанія має дохід, проте теоретично це можуть бути кошти за зберігання на власних складських приміщеннях вже оплаченого товару. Тому даний критерій і займає найменшу частку ринку і низький потенціал зростання.

До складу квадрату «Зірка» увійшло 4 канали розподілу: продаж птиці по Україні, продаж зернопродуктів по Україні, продаж птиці на експорт та продаж рослинної олії на експорт, що говорить про наявність таких товарів даного підприємства, які знаходяться на достатньому рівні масштабності ринку.

До квадрату «Знак питання» потрапило також 2 канали розподілу, а саме продаж рослинної олії в Україні, продаж зернопродуктів на експорт, що свідчить про нестабільність та нестійкість даних каналів через незначну частку в структурі збуту підприємства. Проте, ці канали розподілу мають досить високий потенціал зростання та значну перспективу за умови вкладання коштів у розвиток даних каналів.

Компанії рекомендується розвивати експортні канали збуту, оскільки ці канали дистрибуції мають високий потенціал зростання та великі перспективи, компанії варто активно інвестувати в їх розвиток. Варто розглянути можливість розширення існуючих брендів. Налагодити міжнародне партнерство та розширити дистриб'юторську мережу, щоб отримати доступ до нових міжнародних ринків.

Загальна стратегія полягає в тому, щоб інвестувати значні кошти в розробку та просування продукції через канали дистрибуції саме з м'яса птиці, зернопродуктів, з особливим акцентом на міжнародний експорт шляхом налагодження міжнародних зав'язків та розширення асортименту продукції. Ця стратегія дозволить компанії використати наявний потенціал та збільшити кількість поставок на обидва ринки.

2.3. Оцінювання ефективності формування збутової політики ПрАТ «МХП»

Ефективна побудова збутової діяльності – це робота підприємства з основними умовами. Для оптимізації збутової діяльності підприємства «МХП» необхідно враховувати асортимент продукції, що реалізується підприємством, що складається з великої кількості найменувань. Підвищення збуту на підприємствах необхідно для збільшення товарообігу, підвищення якості продукції, що випускається підприємствами, зменшення запасів

продукції на складі підприємства, утримання якої заморожує значну частину коштів, зниження витрат на придбання та зберігання товарів, а отже покращує фінансовий стан та ефективність [54].

До основних функцій збуту продукції ПрАТ «МХП» відносяться:

- Власне виробництво, широкий вибір асортименту, ефективна система логістики.
- Продаж продукції МХП на території України здійснюється через франчайзингову мережу, прямі поставки до супермаркетів, мережі роздрібної торгівлі та інші канали збуту. Близько 30% охолодженої продукції продається через франчайзингову мережу, ще близько 40% через супермаркети та інші точки роздрібних продажів, решта — поставляється закладам громадського харчування, промисловим підприємствам.
- В торгових мережах компанія проводить різноманітні ефективні трейд-маркетингові акції, спрямовані на збільшення об'єму продажів і залучення нових покупців, а також національні промо-акції з широкою рекламною підтримкою у пресі.
- Усі клієнти МХП (включно з франчайзі) купують продукцію на основі договорів поставки, що укладаються, зазвичай, строком до одного року. Обсяг продукції узгоджується з кожним клієнтом щомісяця, але на індивідуальне прохання клієнта може узгоджуватися щодня[52].

З'являються новинки широко рекламуються. У магазинах викладаються на спеціальні вітрини, щоб покупець міг краще і ближче познайомитися з цим товаром. Проводяться дегустації, виставки-продажу товарних новинок. При вході в торгові зали висить спеціальна дошка, де вказується перелік товарів-новинок, а також ціни дня. Використовуються спеціальні цінники, щоб звернути увагу покупця на той чи інший товар.

Сьогодні в логістиці дуже популярний аналіз АВС. Це простий і водночас потужний інструмент аналізу, який дозволяє виявляти об'єкти, які потребують першочергової уваги, що особливо актуально при дефіциті

фінансових ресурсів на утримання великої кількості товарів. За допомогою ABC-аналізу можна проаналізувати та визначити найдорожчі та популярні групи товарів, проаналізувати запаси та прийняти рішення про збільшення продажів на товари з надлишковим залишком, переглянути умови роботи чи змінити постачальника.

Було проведено ABC-XYZ аналіз. Розрахунки наведені у додатку Г, а результати у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

ABC-XYZ аналіз готової продукції ПрАТ «МХП» станом на 2022 р.

Продукція	Сума продаж	Частка у обороті %	Накопичення	ABC	Коефіцієнт варіації	XYZ	Аналіз ABC-XYZ
М'ясо птиці	348000	13,17	13,17	A	4,16	X	AX
Свинина	281270	10,65	23,82	A	1,57	X	AX
Яловичина	245148	9,28	33,09	A	1,21	Y	AY
Комбікорм для птахів	223000	8,44	41,54	A	6,87	X	AX
Комбікорм для корів	211707	8,01	49,55	A	3,30	X	AX
Комбікорм для свиней	188300	7,13	56,68	A	3,10	X	AX
Ковбасні вироби	175181	6,63	63,31	A	2,81	X	AX
Крупи	166475	6,30	69,61	A	3,47	Y	AY
Снеки	144480	5,47	75,08	A	2,65	X	AX
Сосиски	115720	4,38	79,46	A	4,74	Y	AY
Олія	115720	4,38	83,84	B	5,05	Y	BY
Яйця	106990	4,05	87,89	B	7,99	Y	BY
Напівфабрикати	119340	4,52	92,40	C	5,08	X	CX
Борошно	51540	1,95	94,35	C	11,12	Y	CY
Кулінарні вироби	86280	3,27	97,62	C	4,17	X	CX
Маринади	14200	0,54	98,16	C	21,31	Y	CY
Делікатеси	48675	1,84	100,00	C	15,91	Y	CY
Всього	2642026,00	-	-	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором на підставі [61].

Згідно таблиці 2.8 можна сказати, що ПрАТ «МХП» має постійний попит на більшість своєї продукції. Після розподілу всього асортименту ресурсів на три групи залежно від рівномірності попиту та точності прогнозування доцільно побудувати матрицю ABC-XYZ-аналізу та надати пропозиції щодо системи збуту для обраних у процесі ABC-XYZ-аналіз товарних груп, який наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Матриця ABC-XYZ-аналізу ПрАТ «МХП»

Група	AX	AУ	AZ
Продукція	М'ясо птиці Свинини Комбікорм для корів Комбікорм для свиней Комбікорм для птахів Ковбасні вироби Снеки	Яловичина Крупи Сосиски	-
Група	BX	BУ	BZ
Продукція	Снеки	Олія Яйця	-
Група	CX	CУ	CZ
Продукція	Напівфабрикати Кулінарні вироби	Борошно Маринади Делікатеси	-

Джерело: складено автором

Провівши ABC-XYZ-аналіз, ми отримали таку класифікацію, згідно з якою сировина, що відноситься до групи «AX» - м'ясо птиці, свинини, комбікорм для корів та свиней, комбікорм для птахів, ковбасні вироби та снеки користуються стабільним попитом.

У групу «AУ» входить різні види товарів, а саме – яловичина, крупи та сосиски, підприємство повинно своєчасно контролювати інвентаризацію цих товарів.

До групи «BX» входять такі товари як снеки ці товари забезпечують основний товарообіг та завжди продаються, тому потрібно щоб ці продукти були в наявності.

До групи «ВУ» входять крупні підприємства повинно контролювати даний товар, оскільки збут товару не є стабільним.

Планування збуту товарних позицій, що належать до груп СХ – напівфабрикати, кулінарні вироби, може здійснюватися на більш тривалій період.

Товари які опинилися в квадранті «ВХ», а саме борошно, маринади, делікатеси мають середній рівень фактору, за яким проводиться аналіз та високий ступінь надійності прогнозу внаслідок стабільного споживання.

Існує безліч методів формування збуту, які відрізняються за методами аналізу, такими як маржинальний підхід, статистичний підхід та підхід на основі видів діяльності підприємства. Особливо цікавим є маржинальний підхід в тому випадку, коли на підприємстві виробляють декілька видів продукції, і потрібно порівняти, який із них вносить більший внесок у загальний дохід

Висновки до розділу 2

В ході проведеного дослідження було визначено, що підприємство у аналізованому періоді є прибутковим та рентабельним. Було представлено повну характеристику підприємства ПрАТ «МХП», дата створення підприємства, види продукції яку виробляє, канали збуту тощо.

Підсумовуючи проведений аналіз техніко-економічних показників ПрАТ «МХП», можна зазначити, що структура витрат, фінансові результати та фінансова стійкість підприємства вивчені докладно. Розрахунки свідчать про те, що компанія є прибутковою і рентабельною, володіє високою ефективністю використання обладнання та проводить якісний моніторинг матеріально-технічного забезпечення. Підприємство активно розширює свої потужності, здійснює науково-дослідно-конструкторську роботу та зміцнює свої позиції на ринку шляхом збільшення обсягів виробництва та підвищення ділової активності. Впровадження інноваційних рішень є ще одним фактором, який сприяє підприємству.

Отже, проведений аналіз збутової діяльності підприємства ПрАТ «МХП» показав, що ринок, на якому функціонує підприємство, є перспективним, оскільки протягом останніх років спостерігається динамічне зростання його обсягів. Така ситуація дає можливість досліджуваному підприємству стрімко нарощувати обсяги реалізації продукції, збільшуючи свою частку м'яса на ринку України.

Компанії рекомендується розвивати експортні канали збуту, оскільки ці канали дистрибуції мають високий потенціал зростання та великі перспективи, компанії варто активно інвестувати в їх розвиток. Варто розглянути можливість розширення існуючих брендів. Налагодити міжнародне партнерство та розширити дистриб'юторську мережу, щоб отримати доступ до нових міжнародних ринків.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ МХП

3.1 Виявлення проблемних місць в формуванні збутової політики ПРАТ «МХП» та шляхи його вирішення

Для підвищення лояльності покупців до продукції та компанії в цілому, підтримки позитивного інформаційного поля, для реклами та просування нових видів продукції підприємство проводить заходи, спрямовані на кінцевого споживача: дегустації, семплінги, подарунки за покупку, спонсорські заходи для покращення іміджу .

Ефективність заходів із стимулювання збуту проявляється у збільшенні обсягів продажу та одночасному скороченні питомих витрат за систему збуту. Забезпечити високу віддачу від заходів, що проводяться, дозволить розвиток системного підходу до підсистеми стимулювання збуту. Системний підхід дозволяє побачити роботу всіх елементів компанії в єдності, проаналізувати їх взаємозв'язок та взаємодію із зовнішнім середовищем. Використання системного підходу матиме на увазі:

- вивчення та аналіз існуючої системи збуту;
- організацію маркетингової діяльності та управління процесом стимулювання збуту, інформаційно-методичне забезпечення стимулювання продажів;
- підтримку стимулювання збуту службою маркетингу;
- розробку та впровадження програм стимулювання збуту.

Для визначення задоволеності збутової діяльності підприємства проведемо аналіз на основі середньозваженої бальної оцінки. При цьому було створено експертну групу, яка визначила важливість кожного критерію для системи збуту, а також була розроблена анкета для оцінки. Протягом місяця

було проведено вибіркове опитування 100 осіб, які здійснили покупку продукції досліджуваного підприємства.

Середньозважена оцінка збутової діяльності складається з трьох приватних оцінок: оцінки рекламно-інформаційної діяльності V_1 , сервісного обслуговування V_3 , оцінки договірної роботи V_2 , оцінки сервісного обслуговування V_3 .

$$V_{cp} = K_1 \times V_1 + K_2 \times V_2 + K_3 \times V_3 \quad (3.1)$$

де K_1, K_2, K_3, K_4 – коефіцієнти відносної значущості приватних оцінок.

У таблиці 3.1 представлені результати анкетування, які необхідні для оцінки збутової діяльності досліджуваного підприємства. Анкета для опитування представлена у додатку Д.

Таблиця 3.1.

Результати анкетування для оцінки збутової діяльності

Всього 100 респондентів	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	...	Середнє значення опитування 100 респондентів
1	2	3	4	5	6
1 Рекламно-інформаційна діяльність					
Оцініть рекламу товару фірми у ЗМІ, інтернеті, журналах тощо (від 1 до 3 балів)	1	1	2		1,8
Оцініть повноту інформації, представлену на офіційному сайті компанії (від 1 до 3 балів)	1	2	2		2,1
2 Договірна робота					
Оцініть гнучкість цінової політики, знижки (від 1 до 3 балів)	1	2	1		1,9
Оцініть форму оплати	3	3	3		2,8
Оцініть умови відвантаження та доставки (від 1 до 3 балів)	3	2	2		2,58
3 Сервісне обслуговування					
Оцініть знання товару спеціалістом (від 1 до 3 балів)	3	2	3		2,5
Оцініть здатність фахівця відповісти на запитання (від 1 до 3 балів)	3	2	3		2,6
Оцініть презентаційні навички спеціаліста (від 1 до 3 балів)	2	2	3		2,2

Складено автором

У таблиці 3.2 наведено результати розрахунку оцінки збутової діяльності досліджуваного підприємства. Отримана при розрахунку підсумкова оцінка задоволеності клієнтів службою збуту, що дорівнює 5,934 балів за максимально можливої 7,8.

Таблиця 3.2.

Оцінка збутової діяльності ПрАТ МХП

Показники	Ваговий коефіцієнт	Підсумкове середнє значення за результатами опитування	Отримана середньозважена оцінка збутової діяльності
1	2	3	4
1. Рекламно-інформаційна діяльність	0,4	3,9	1,56
2. Договірна робота	0,3	7,28	2,184
3. Сервісне обслуговування	0,3	7,3	2,19
Всього			5,934

Складено автором

Незважаючи на досягнення досить високих результатів, досліджувані компанії мали деякі проблеми з продажами:

- не в повній мірі реалізовані всі методи рекламної та інформаційної кампанії;
- недостатньо досконала побудова офіційного сайту компанії;
- відсутність гнучкості в ціновій політиці та пропозиції знижок.

Отже, для підвищення ефективності діяльності досліджуваних підприємств необхідно переглянути функціональні обов'язки менеджерів з продажу та розробити заходи щодо стимулювання збуту. Це одне з найбільших підприємств, яке зробило вагомий внесок в економічний розвиток України. Фінансово-економічний стан підприємств є стабільним, а показники прибутку демонструють тенденцію до зростання навіть в умовах кризи, яка серйозно впливає на всю українську кондитерську галузь. Щоб підвищити ефективність рекламних зусиль, компанії повинні переглянути свої процеси управління. У наступному розділі розглядаються пропозиції щодо вдосконалення процесу управління продажами.

Результати опитування показують, що багато споживачів товару хотіли б бачити більш гнучку цінову політику (знижки), крім того, найнижчий бал в опитуванні було отримано при відповіді на питання «оцінка реклами товару». Показ продукції компанії в ЗМІ, Інтернеті, журналах тощо».

Наразі менеджер з продажу відповідає за питання організації, управління та контролю результатів рекламної кампанії ПрАТ «МХП». Оскільки в штатному розписі компанії відсутня посада для рекламної діяльності, що знижує її ефективність, керівництву компанії рекомендовано ввести для своїх працівників нову посаду «Менеджер з реклами». Нова організаційна структура показана на малюнку 3.1.



Рис. 3.1. Нова організаційна структура ПрАТ МХП

Метою роботи спеціаліста в компанії є розробка та впровадження комплексу рекламних агентств. Залежно від цільової аудиторії він розробить захоплюючі та яскраві рекламні кампанії. Працівник повинен відповідати за свою діяльність перед менеджером з продажу досліджуваного підприємства. У коло його обов'язків має входити:

- розробити медіа-план, який повинен бути фінансово обґрунтованим;

- основною метою виробництва іміджевої реклами має бути створення гарного іміджу організації;
- визначити економічну вигоду від проведення рекламної кампанії;
- підготовка договорів та угод на розміщення реклами на телебаченні, радіо, в Інтернеті та ін.
- планувати та організовувати зовнішню рекламу та контролювати стан об'єктів реклами;
- організовувати демонстрації та виставки (брати участь у цих заходах).

На перших етапах дослідження нової рекламної кампанії компанії необхідно розробити загальний план просування продукції компанії.

З метою стимулювання покупців до покупки товарів організації ми рекомендуємо наступну систему знижок:

1. Для старих клієнтів, починаючи з другої покупки, видається картка з логотипом ПрАТ «МХП», за якою можна отримати додаткові знижки (знижка 5% від вартості товару).

2. Проведення дисконтних розпродажів на товари, що пройшли багаторазове оновлення товару (надаються знижки від 20% до 30%).

3. Безкоштовний сувенір (ручка або календар) при будь-якій покупці.

Такий спосіб комунікації дозволить вам, як замовнику продукту, отримувати відгуки від споживачів.

ПрАТ «МХП» підходить для використання наступних інструментів прямого маркетингу (прямий маркетинг):

- продаж по каталогу. Рекомендується організувати розсилку на адреси великих приватних потенційних покупців, які проживають у великих містах України. Якщо ви плануєте організувати продаж юридичній особі, ви можете надіслати свою пропозицію факсом разом із супровідним листом;
- стимулювання продажів через Інтернет. Сьогодні сайт ПрАТ «МХП» дуже простий і малоінформативний. Крім того, його важко знайти, тому

його ніхто не рекламує. Необхідно розробити завдання на оновлення сайту організації та замовити його в дизайн-студії. Також необхідно вжити заходів щодо його просування в пошукових системах Інтернету

3.2. Обґрунтування економічної ефективності комунікативної політики з метою удосконалення збутової політики ПрАТ МХП

При реалізації комунікаційної політики ПрАТ «МХП» недостатньо уваги приділено радіорекламі, основною метою якої є інформування громадськості про місцезнаходження підприємства та пропоновану продукцію.

Реклама на радіо дозволяє охопити понад 12 мільйонів людей, які щодня слухають радіо.

ПрАТ «МХП» рекомендує розміщувати рекламу на станціях «Європа+» та «Енергія», орієнтовану на різні групи населення. Ціна на радіорекламу останнім часом суттєво зросла (варто зазначити, що найвищу ціну має радіостанція «Європа+», яка сягає 5000 грн. у «прайм-тайм»), і рекомендовано розміщувати рекламу в різні часові проміжки. Для максимального ефекту рекомендується публікувати оголошення 2-3 рази на день з понеділка по п'ятницю. Це зроблено для кращого збереження інформації.

Радіореклама відобразатиметься у вигляді аудіокліпів. Необхідно розробити сценарій, розрахований на покупців у великих містах. Це відео має враховувати продовження зайнятості населення, стан невизначеності та стагнацію ринку, для досягнення найкращого ефекту його можна оформити в гумористичній формі. Трансльовані ролики тривалістю 8-10 секунд.

У таблиці 3.3 наведено розрахунок витрат на радіорекламу ПрАТ «МХП». Відповідно до наведеної табл. Загальна вартість радіореклами становитиме 276 тис. грн

Витрати на рекламу на радіо

Стаття витрат	Ціна, тис. грн.	Кількість, шт.	Сума, тис. грн.
1	2	3	4
Створення аудіоролика	35,0	1	35,0
Розміщення на радіо «Європа+»	2,13	70	149,1
Розміщення на радіо «Енерджі»	1,32	70	92,4
Всього			276,0

Джерело: розраховано автором

При виготовленні радіореклами рекомендується звертатися в рекламне агентство ТОВ «Арес», яке знаходиться в Києві і надає повний спектр рекламних послуг.

В рамках рекламної кампанії ПрАТ «МХП» було запрошено до участі у виставках, де можна було укласти великі контракти. Для ПрАТ «МХП» перевага цієї виставки полягає в тому, що вона може охопити велику кількість потенційних споживачів за кілька днів, що зазвичай займає кілька місяців і є значно дорожчим. Рекомендується демонструвати на виставці не тільки новинки, а й кондитерську сировину.

У таблиці 3.4 наведені витрати ПрАТ «МХП» на відвідування виставки. Загальна вартість виставкової частки – 300 тис. грн.

Таблиця 3.4.

Витрати ПрАТ МХП за участь у виставці

Стаття витрат	Ціна, тис. грн.	Кількість, шт.	Сума, тис. грн.
1	2	3	4
Витрати за рекламне місце	175,0	1	102,5
Витрати на створення стенду компанії	125,0	1	55,0
Всього			300,0

Джерело: розраховано автором

PR-кампанія ПрАТ «МХП» також спрямована на покращення іміджу компанії, представлення її як надійного, стабільного партнера, який прагне відігравати позитивну роль у суспільстві. Для цього необхідно налагодити стосунки з громадськістю.

Інтерв'ю є дуже потужним інструментом зв'язків з громадськістю. Його можна визначити як зустріч журналістів і представників бізнесу з метою надання ЗМІ фактичної, проблемної та критичної інформації. Найкраще мати власного або найнятого фотографа. Слід звернути увагу на створення середовища, сприятливого для безпечної та професійної роботи представників ЗМІ. Після співбесіди необхідно організувати демонстрацію деяких зразків продукції та короткочасне відвідування основного виробництва ПрАТ «МХП», а потім невеликий фуршет для представників ЗМІ. Витрати на проведення інтерв'ю наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Витрати ПрАТ «МХП» на зв'язки з громадськістю

Стаття витрат	Ціна, тис. грн.	Кількість, шт.	Сума, тис. грн.
1	2	3	4
Фуршет для представників преси	25,0	1	25,0

Джерело: розраховано автором

Далі оцінюємо економічну вигоду від розроблених заходів стимулювання процесу управління збутовою діяльністю ПрАТ «МХП».

Для формування прогнозової оцінки заходів щодо покращення збутової діяльності ПрАТ «МХП» рекомендовано методику розрахунку «на основі цілей і завдань». Сума всіх витрат дасть приблизну суму витрат на розроблений план просування товару.

При розрахунку бюджету ПрАТ «МХП» необхідно враховувати наступні моменти:

- вартість різних альтернатив (ціна друкованої реклами в порівнянні з радіо рекламою);
- скільки разів потрібно повторити рекламу, щоб вона була ефективною;
- наскільки за останній час зросла ціна на рекламу в ЗМІ?.

У таблиці 3.6 представлений пропонований план просування продукції організації ПрАТ МХП на рік.

Таблиця 3.6.

Загальний план просування ПрАТ «МХП» на запланований рік

Цілі	Елементи та засоби просування	Терміни	Виконавець	Стаття витрат
1	2	3	4	5
1. Паблік рілейшнз				
Створення іміджу	1.1. Інтерв'ю директора з представниками радіо	Червень	Менеджер з реклами	транспортні витрати
	1.2. Інтерв'ю директора з представниками ТБ	Липень		транспортні витрати
	1.3. Акції	15.05, 15.06, 15.07 и т.д.		сувенірна продукція; каталоги; візитки
2. Директ-маркетинг				
Отримання відгуку	2.1. Продажі за каталогами	01.04 – 31.12	Менеджер з ртклами	витрати на розсилку
	2.2. Продаж по інтернету	01.07 – 31.12		витрати на підтримку та оновлення сайту
3. Реклама				
Пробудження клієнтів до замовлення	3.1. Друкована реклама	01.02 – 31.12	Менеджер з реклами, Менеджер зі збуту	створення макету каталогу; тиражування; розсилання
	3.2. Радіореклама	01.01 – 31.12		створення нового ролика; вартість часу
	3.3. Зовнішня реклама	01.01 – 31.12		створення макету; вартість місця
	3.4. Участь у виставці	01.01 – 31.12		оформлення стенду; вартість місця
	3.5. Інтернет-реклама	01.05– 31.12		створення сайту; витрати на «розкручування»
	3.6. Сувеніри	03.06 – 05.06		виготовлення ручок; виготовлення магнітів;

Джерело: складено автором

3.2.1 Обґрунтування економічної ефективності з метою удосконалення збутової політики ПрАТ «МХП»

В рамках запропонованих вище заходів, необхідно розрахувати бюджет пропонованого заходу (таблиця 3.7)

**Плановий бюджет програми стимулювання збуту продукції ПраТ
«МХП»**

Програми стимулювання збуту	Стаття витрат	Кількість, шт.	Сума, тис. грн.
1	2	4	5
Каталоги	Макет	1	5,0
	Друк	100	10,0
Продаж за каталогом	Розсилка	100	5,0
Радіореклама	Створення ролика	1	35,0
	Розміщення	70	241,5
Рекламний щит	Розміщення	12	60,0
Інтернет-реклама	Обновлення сайту	1	15,0
	Розкрутка сайту	1	40,0
Разом	х	х	411
Участь у виставці	Стенд	1	55,0
	Вартість місця за три дні	1	102,5
Сувенірні ручки	Виготовлення	500	10,0
Календарі	Виготовлення	1000	10,0
Інтерв'ю	Фуршет	1	25,0
Всього (витрат)	х	х	614

Складено автором

Загальна вартість розроблених заходів становитиме 614 тис. грн. В результаті проведення заходу підприємство планує збільшити обсяг збуту своєї продукції і відповідно, отримати додатковий прибуток. Розрахуємо, яких результатів очікує отримати підприємство:

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вирогідностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш вирогідний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів і отримано такі результати (табл. 3.8):

Таблиця 3.8

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст ЧД, тис. грн.	74012	74698	74313	74182	74944	74892	75095

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}}$$

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сер}} = (74012 + 74698 + 74313 + 74182 + 74944 + 74892 + 75095) / 7 = 74590,86 \text{ тис.}$$

грн.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{2243664}{7}} = 566,15$$

Таблиця 3.9

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст ЧД (Q _i), грн.	74012	74698	74313	74182	74944	74892	75095
Q _{сер.}	74590,86						
ΔQ	-578,86	107,14	-277,86	-408,86	353,14	301,14	504,14
ΔQ ²	335075,59	11479,59	77204,59	167164,16	124709,88	90687,02	254160,02

Складено автором

Знаходимо середнє арифметичне прогнозих значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сеп}} = (74014 + 74698 + 74313 + 74182 + 74944 + 74892 + 75095) / 7 = 74590,86 \text{ тис.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{1060480,86}{7}} = 389,23$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% = \frac{389,23}{74590,86} \times 100\% = 0,52\%$$

За найбільш вирогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 74182 тис. грн.

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 75095 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 74012 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$\text{ЧД} = \text{ОП} = (O + 4 * B + П) / 6 = (75095 + 4 * 74182 + 74012) / 6 = 74305,83 \text{ тис.грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$$74305,83 / 2642026 * 100\% = 2,81\%$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$2642026 + 74305,83 = 2716331,83 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 2243664 тис. грн. : постійні витрати 269239,68. тис. грн., змінні витрати 1974424,32 тис. грн.

Розрахунок витрат на захід наведені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок витрат на захід ПрАТ «МХП»

Показники	Розрахунок
Приріст змінних витрат в проектному році:	$1974424,32 * 2,81/100 = 55529,83$ тис. грн.
Приріст повних витрат	$55529,83 + 614 = 55620,83$ тис. грн.
Повні витрати в проектному році складуть:	$2243664 + 8179,64 = 2299284,83$ тис. грн.
Приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:	$74305,83 - 55620,83 = 18685,01$ тис. грн.
Прибуток від реалізації продукції в проектному році	$259015 + 18685,01 = 277700,01$ тис. грн.
Приріст чистого додаткового прибутку	$18685,01 * (1 - 0,18) = 15321,71$ тис. грн.
Чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році	$230937 + 15321,71 = 34486,58$ тис. грн.

Результати розрахунків прогнозних значень основних показників наведено у табл. 3.11

Таблиця 3.11

Очікувані результати від впровадженого заходу ПрАТ «МХП»

Назва показника, що змінюється	Одиниці виміру	Величина показника
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	тис. грн.	74305,83
Приріст повних витрат	тис. грн.	55620,83
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	18685,01
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	15321,71

Отже, внаслідок проведення заходу чистий дохід від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 74305,83 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 55620,83 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 18685,01 тис. грн., а приріст чистого прибутку становитиме 15321,71 тис. грн.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (в даному випадку взято 5%) від 80-85% (в даному випадку взято 84%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$55529,83 * 0,84 * 0,05 = 2332,25$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$Кн (III) = 2332,25 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток становить 34486,58 тис. грн., а його приріст відповідно – 15321,71 тис. грн

Термін окупності капітальних вкладень:

$$T = K_H / \Delta\text{ЧПр} = 2332,25/15321,71 = 0,15 \text{ року}$$

Розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя.

Оскільки проведення заходу не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{ЧПр} = 15321,71 \text{ тис. грн}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i, \quad (3.2)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за і-й рік терміну життєвого циклу проекту.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років. α_i – коефіцієнт приведення за і-тий рік терміну економічного життя проекту.

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Захід має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. При ставці дисконту – 25 %, коефіцієнт приведення за і-тий рік терміну економічного життя проекту становить:

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25} = 0,8$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = \frac{\alpha_1}{1,25} = 0,8/1,25 = 0,64$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = \frac{1}{(1+\delta)^3} = \frac{1}{1,25^3} = \frac{\alpha_2}{1,25} = 0,64/1,25=0,512$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = \frac{1}{(1+\delta)^4} = \frac{\alpha_3}{1,25} = 0,512/1,25=0,4096$$

$$5 \text{ рік } \alpha_5 = \frac{1}{(1+\delta)^5} = \frac{\alpha_4}{1,25} = 0,4096/1,25=0,3277$$

Отже, $a_1 = 0,8$, $a_2 = 0,64$, $a_3 = 0,51$, $a_4 = 0,41$, $a_5 = 0,33$.

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту для даного нововведення буде дорівнювати:

$$15321,71 \times (0,8 + 0,64 + 0,51 + 0,41 + 0,33) = 41246,03 \text{ тис. грн}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ):

$$41246,03 - 2332,25 = 38913,78 \text{ тис. грн.}$$

$$НВ_{\text{ср}} = 38913,78/5 = 7782,76 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{III}{НВ_{\text{ср}}} = 2332,25/7782,76 = 0,30 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

Індекс доходності:

$$ID = \frac{ЧНВ}{III} = 38913,78/2332,25 = 16,69 > 0.$$

Індекс прибутковості:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^N НВ_i}{III} = 41246,03 / 2332,25 = 17,69 > 1.$$

Результати розрахунків наведено у табл. 3.12

Таблиця 3.12

Основні показники ефективності від заходу ПрАТ «МХП»

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	2332,25
2. Додатковий чистий прибуток	тис. грн.	34486,58
3. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	41246,03

Продовження таблиці 3.12

4. Чиста нинішня вартість	тис.грн	38913,78
5. Термін окупності недисконтований	роки	0,15
6. Термін окупності дисконтований	роки	0,30
7. Індекс доходності		16,69
8. Індекс прибутковості		17,69

3.3 Вплив запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації збутової політики ПрАТ «МХП»

Відпрацьована система роботи з прямими клієнтами дозволяє менеджерам зрозуміти, що потрібно робити, щоб залучити та утримати клієнтів, які знижки та бонуси їм можна запропонувати. Така система має стимулювати покупки та стати основою для залучення нових клієнтів.

Таблиця 3.13

Вплив проведення заходів для підвищення ефективності збуту та розширення ринку збуту ПрАТ «МХП»

Показники	Один. виміру	2022 р.	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2642026	2716331,83	74305,83	2,81
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2243664	2299284,83	55620,83	2,48
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	259015	277700,01	18685,01	7,21
4. Чистий прибуток	тис. грн.	19164,87	34486,58	15321,71	79,95
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	84,92	84,65	-0,28	-0,32
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,73	1,27	0,54	x
7. Рентабельність продукції	%	11,54	12,08	0,53	x

Розраховано автором

Аналізуючи показники таблиці 3.13 можемо сказати, що в проектному році, порівняно із 2022 роком чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 2,81 %.

Повні витрати на реалізацію продукції збільшились на 2,48 %, прибуток від реалізації збільшився на 7,21 %, чистий прибуток зріс на 79,95 %. Рентабельність діяльності збільшилась на 0,54 %, та рентабельність продукції збільшилась на 0,53 %. Отже, запропонований захід призведе до покращення ефективності діяльності підприємства.

Витрати, пов'язані з усіма цими заходами, не перевищують поточні витрати компанії, пов'язані з продажем продукції. Налаштування та система правил роблять витрати більш розумними, маючи на меті стимулювати цільових клієнтів і обмежувати менеджерів від надання знижок і бонусів за бажанням без економічної раціональності.

Обґрунтуванням ефективності збутової політики є багатоваріантний розрахунок витрат обігу і на основі цього вибір оптимального варіанту за основними напрямками збутової діяльності цільового ринку або його сегментів.

Організація продажів вимагає кількісної роботи, яка неможлива без підтримки багатьох співробітників компанії, особливо керівництва, задіяного в процесі продажу, і особливо представників служби в критичних ситуаціях.

Висновки до розділу 3

З точки зору організаційної структури систему збуту ПрАТ «МХП» очолює директор з продажу. Він підпорядковується двом відділам: регіональним продажам і продажам (роздріб і опт).

ПрАТ «МХП» продає свою продукцію в різні регіони України і навіть намагається розвивати експортні продажі. Зовнішні ринки склали 3,2% від загального обсягу продажів. Таким чином, основний обсяг продажів ПрАТ «МХП» припадає на решту країни, а експорт становить найменшу частку.

ПрАТ «МХП» – одне з найбільших підприємств, яке робить вагомий внесок в економічний розвиток України. Фінансово-економічний стан підприємств є стабільним, а показники прибутку демонструють тенденцію до зростання навіть в умовах кризи, яка серйозно впливає на всю українську кондитерську галузь. Щоб підвищити ефективність рекламних зусиль, компанії повинні переглянути свої процеси управління. У наступному розділі розглядаються рекомендації щодо вдосконалення процесу управління продажами ПрАТ «МХП».

У розділі 3 наведені методи та перспективи управління збутовою діяльністю ПрАТ «МХП». Як показують результати опитування в попередньому розділі, багато споживачів товару хотіли б бачити більш гнучку цінову політику (знижки) і, крім того, отримали найнижчі бали в опитуванні, відповідаючи на питання «оцініть рекламу». Показ продукції компанії в ЗМІ, Інтернеті, журналах тощо».

Наразі менеджер з продажу відповідає за питання організації, управління та контролю результатів рекламної кампанії ПрАТ «МХП». Оскільки в штатному розписі компанії відсутня посада для рекламної діяльності, що знижує її ефективність, керівництву компанії рекомендовано ввести для своїх працівників нову посаду «Менеджер з реклами».

Організаційна структура системи управління якістю повинна базуватися на такій структурі управління виробничим процесом з урахуванням встановлених технічних контактів, традицій і досвіду колективу.

Результатами впровадження запропонованих заходів має бути підвищення мотивації менеджера з продажу, виконання встановленого плану збуту, зменшення кількості простроченої дебіторської заборгованості, залучення нових клієнтів і дилерів, систематизація плану збуту. Політика роботи з клієнтами та дилерами для покращення відносин із клієнтами та, зрештою, збільшення продажів.

ВИСНОВКИ

Основна мета збуту полягає в здійсненні економічних інтересів виробника, який прагне отримати прибуток, забезпечуючи при цьому задоволення платоспроможного попиту споживачів. Незважаючи на те, що збут є завершальною фазою діяльності товаровиробника, в умовах ринку планування збуту має попереджати виробничий етап і включати в себе вивчення ринкової кон'юнктури та виробничих можливостей підприємства. Це включає аналіз попиту на продукцію, що користується популярністю, та розробку планів продаж, на основі яких формуються плани постачання і виробництва. Ефективна система організації та контролю збутової діяльності має гарантувати конкурентоздатність підприємства.

Збутова політика будь-якого підприємства займає головне місце в маркетинговій діяльності і концентрує у собі результати здійснюваних маркетингових заходів. Отже, сутність збутової політики полягає в організації безперебійної і безконфліктної реалізації продукції та послуг підприємства або організації, а також у забезпеченні доступності виробленого продукту з метою повернення вкладених у виробництво і маркетинг засобів та отримання прибутку.

АВС-аналіз – це дослідження частоти певних явищ і фактів. За допомогою цього методу об'єкти аналізу розподіляються на декілька категорій за ступеню важливості і залежно від їх питомої вартості. Основою АВС-аналізу є розуміння того факту, що товари мають різну ступень важливості для підприємства.

Суть XYZ-аналізу полягає в оцінці сталості попиту на товарний асортимент підприємства, який може передбачатися і мати детермінований характер, або бути непередбачуваним, мати випадковий і навіть стохастичний характер. Таке розуміння дає можливість відобразити структуру реалізації товару за фактором стабільності попиту. Тобто цей метод сприяє виявленню за обсягом споживання та фактором впевненості у попиті (обсягах,

періодичності) трьох головних груп товарів: стабільної, сезонної та стохастичної тенденції споживання і передбачає групування об'єктів за однорідністю аналізуємих параметрів, тобто по коефіцієнту варіації.

Проблеми управління запасами не є новими для економічної науки, вони вивчаються різними напрямками теоретичної та прикладної економіки. Суть і основні положення методу ABC- та XYZ-аналізу висвітлено в ряді праць провідних українських та російських фахівців у галузі управлінського обліку, серед яких А. Гаджинський, С. Голов, І. Івакіна, С. Ковтун, Л. Нападовська, Н. Ткачук, С. Савлук та інші.

ПрАТ «МХП» — один із таких успішних агропромислових холдингів, який протягом більше десятиліть спрямовує свою діяльність на поліпшення макроекономічної ситуації на ринку сільського господарства в Україні та розвиток міжнародного модернізовано-технологічного співробітництва.

ПрАТ «МХП» є приватним акціонерним товариством, яке функціонує як агропромисловий комплекс, охоплюючи виробництво м'ясних, рослинних та інших сільськогосподарських продуктів. Його високорозвинута інфраструктура дозволяє компанії мати незалежність від постачальників сировини та ринкових змін цін. Компанія здійснює повний контроль над усіма етапами виробництва, включаючи вирощування кормів для худоби, їх обробку, виробництво інкубаційних яєць та розведення бройлерів.

МХП володіє успішними впізнаваними брендами «Наша Ряба», «Qualiko», «Ukrainian Chicken», «Легко!», «Kurator», «РЯБСНІСК», «Секрети Шефа», «Бащинський», «Sultanah та Assilah».

Проаналізувавши дані техніко-економічних показників можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства у 2022 році зростає на 269764 тис. грн. порівняно з 2021 р., або на 11,37%. Собівартість реалізованої продукції, також зросла на 93292 тис. грн., або 5,15%. На 11,50% зросли і адміністративно витрати. Проте, незважаючи на зростання витрат, підприємство залишалось прибутковим в аналізованому періоді – у 2021 році прибуток від реалізації продукції склав 403709 тис. грн., а у 2022 році

зменшився на 35,84%. В цілому за результатами господарювання, у базовому році чистий прибуток склав 393338 тис. грн., в порівнянні зі звітним, де чистий прибуток склав 230937 тис. грн, тобто зменшився. Рентабельність продукції в 2022 р. відповідно складала 11,54% що відносно показників попереднього року можна розцінювати негативно. Узагальнюючи зазначимо, що фінансово-економічний стан підприємства в 2022 році можна вважати не дуже сприятливим.

Проаналізувавши динаміку виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій робиться такий висновок: курятина має відхилення в -8,2%, такий результат є найгіршим. Яйця мають -3,4%, тоді як олія соняшникова збільшилась на 33,2%, даний показник являється найкращим. Олія соєва має зменшення в -6,4%, Комбікорм має незначне збільшення в 1,9%.

Було проведено ABC-XYZ аналіз, можна сказати, що ПрАТ «МХП» має постійний попит на більшість своєї продукції. Після розподілу всього асортименту ресурсів на три групи залежно від рівномірності попиту та точності прогнозування доцільно побудувати матрицю ABC-XYZ-аналізу та надати пропозиції щодо системи збуту для обраних у процесі ABC-XYZ-аналіз товарних груп. Провівши ABC-XYZ-аналіз, ми отримали таку класифікацію, згідно з

якою сировина, що відноситься до групи «АХ» - м'ясо птиці, свинини, комбікорм для корів та свиней користуються стабільним попитом.

У групу «АУ» входять різні види товарів, а саме – яловичина та комбікорм для птахів, підприємство повинно своєчасно контролювати інвентаризацію цих товарів.

До групи «ВХ» входять такі товари як ковбасні вироби та снеки ці товари забезпечують основний товарообіг та завжди продаються, тому потрібно щоб ці продукти були в наявності.

До групи «ВУ» входять крупи підприємство повинно контролювати даний товар, оскільки збут товару не є стабільним.

Планування збуту товарних позицій, що належать до груп СХ – напівфабрикати, борошно, кулінарні вироби, маринади та делікатеси може здійснюватися на більш тривалий період.

Товари які опинилися в квадранті «ВХ», а саме сосиски, олія, яйця мають середній рівень фактору, за яким проводиться аналіз та високий ступінь надійності прогнозу внаслідок стабільного споживання.

Існує безліч методів формування збуту, які відрізняються за методами аналізу, такими як маржинальний підхід, статистичний підхід та підхід на основі видів діяльності підприємства. Особливо цікавим є маржинальний підхід в тому випадку, коли на підприємстві виробляють декілька видів продукції, і потрібно порівняти, який із них вносить більший внесок у загальний дохід.

Для підвищення лояльності покупців до продукції та компанії в цілому, підтримки позитивного інформаційного поля, для реклами та просування нових видів продукції підприємство проводить заходи, спрямовані на кінцевого споживача: дегустації, семплінги, подарунки за покупку, спонсорські заходи для покращення іміджу .

Для визначення задоволеності збутової діяльності підприємства проведемо аналіз на основі середньозваженої бальної оцінки. При цьому було створено експертну групу, яка визначила важливість кожного критерію для системи збуту, а також була розроблена анкета для оцінки. Протягом місяця було проведено вибіркове опитування 100 осіб, які здійснили покупку продукції досліджуваного підприємства. наведено результати розрахунку оцінки збутової діяльності досліджуваного підприємства. Отримана при розрахунку підсумкова оцінка задоволеності клієнтів службою збуту, що дорівнює 5,934 балів за максимально можливої 7,8.

З наведено розрахунок витрат на радіорекламу ПрАТ «МХП». Загальна вартість радіореклами становитиме 276 тис. грн.

У таблиці загального бюджету наведені необхідні витрати на заохочення, рекомендовані ПрАТ «МХП». Отже, загальна вартість розроблених заходів становитиме 614 тис. грн.

Отже, внаслідок проведення заходів для підвищення ефективності збуту та розширення ринку збуту ПрАТ «МХП» можемо сказати, що в проектному році, порівняно із 2022 роком чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 2,81 %.

Повні витрати на реалізацію продукції збільшились на 2,48 %, прибуток від реалізації збільшився на 7,21 %, чистий прибуток зріс на 79,95 %. Рентабельність діяльності збільшилась на 0,54 %, та рентабельність продукції збільшилась на 0,53 %. Отже, запропонований захід призведе до покращення ефективності діяльності підприємства.

Обґрунтуванням ефективності збутової політики є багатоваріантний розрахунок витрат обігу і на основі цього вибір оптимального варіанту за основними напрямками збутової діяльності цільового ринку або його сегментів.

Організація продажів вимагає кількісної роботи, яка неможлива без підтримки багатьох співробітників компанії, особливо керівництва, задіяного в процесі продажу, і особливо представників служби в критичних ситуаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гуцул, І. Маркетинговий інструментарій управління продажем товарів підприємства оптової торгівлі. І. Гуцул. Економічний аналіз. Збірник наукових праць. 2008. Вип. 3 (19). С.156-160.
2. Валєєва, В.В. Методи управління асортиментом товару. В.В. Валєєва, В.А. Дмитрієва. Вісник Дніпропетровського університету. Науковий журнал. Економіка. 2008. С. 96-99.
3. АВС-анализ ассортимента : веб-сайт. URL: <http://www.usconsult.ru/>
4. Крамарчук, С. Шляхи удосконалення методики перспективного аналізу для формування асортименту та обсягів виробництва у консервній промисловості. С. Крамарчук. Економічний аналіз. Збірник наукових праць. 2007. Вип. 1 (17). С. 222-225.
5. Нікітіна, О. Товарна політика як елемент стратегії управління споживчим попитом. О. Нікітіна. Економічний аналіз. Збірник наукових праць. 2007. Вип. 1 (17). С. 250-252.
6. АВС-анализ продаж – готовое решение для анализа продаж : веб-сайт. URL: <http://www.e-infosystem.com>
7. Фролова, Л.В. Проблеми формування товарних запасів на торгівельному підприємстві в умовах нестабільності. Л.В. Фролова, О.С. Воскобоева. Торговля і ринок України. Збірник наукових праць. 2009. Вип. 27. С. 226-230.
8. Шаркаді, М.М. Логістичні підходи в організації стратегії виробництва. : веб-сайт: URL: <http://www.nbu.gov.ua>
9. Шиков, В. Азы управления запасами. В. Шиков. Логистика. URL: <http://www.loglink.ru>
10. Гаврилов, Д.А. Управление запасами. Д.А. Гаврилов. Управление производством на базе стандарта MRP II: принципы и практика. URL: <http://www.cfin.ru>

11. Полянська, О.А. Управлінський облік товарних запасів. О.А. Полянська. Торгівля, комерція, підприємництво. Збірник наукових праць. 2009. Вип. 10. URL: <http://www.nbu.gov.ua/>
12. Ваньян, П. Управление запасами как точная наука П. Ваньян. URL: <http://www.loglink.ru>
13. Управление продажами: анализ клиентской базы. Технологии CRM. Маркетинговое управление. URL: <http://www.iteam.ru>
14. Гришко, С.В. Экономико-математическая модель управления товарными запасами. С.В. Гришко, Е.В. Пересада. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. 2008. -№3 (3). С. 38-50.
15. Кузьмин, А.М. Метод «ABC-анализ». А.М. Кузьмин. Центр креативных технологий. URL: <http://www.inventech.ru>
16. Харламова, О. ABC-анализ: методика проведения. О. Харламова. Управление компанией. 2006. URL: <http://www.4p.ru>
17. Голубева С.М. Застосування ABC аналізу у діяльності інтернаціоналізованої частини METRO Group в Луганському регіоні. С.М. Голубева, Н.М. Голубева, Г.А. Цопа. Маркетинг: теорія і практика. Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2008. №14. С. 35-39.
18. Гаджинский, А.М. Логистика: Учебник. 11-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2004. 432 с.
19. Бодряков, Р. ABC и XYZ: составление и анализ итоговой матрицы. Р. Бодряков. URL: <http://www.loglink.ru>
20. Кравченко, В.Н. XYZ-анализ логистических объектов. Логистика. Моделирование экономических систем. URL: <http://modeling.at.ua>
21. Івахів, Ю. Метод ABC-аналізу: доцільність застосування. Ю. Івахів, І. Спільник. Економічний аналіз. Збірник наукових праць. 2008. Вип. 3 (19). С. 170-172.

22. Мельникова, О.П. Формування політики управління оборотними засобами промислових підприємств. О.П. Мельникова, І.Ю. Гайдай, Н.С. Попович. Вісник Донецького університету економіки та права. 2009. №2 С. 69-74
23. Теоретичні основи формування збутової політики : веб–сайт. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2948/1/20161103_502.pdf
24. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Л. В. Балабанові, Ю. П. Митрохіна. – К. : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
25. РОЛЬ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА Бовсунівська А. О., магістрант, гр. ЗМО-20-1М, ФБСО Науковий керівник – к.е.н., доц. Орлова К. Є.
26. ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА Гусаревич Ю.В., магістрант, гр. ПВМ-3, ФБСО Державний університет «Житомирська політехніка» Воробей А.С., магістрант
27. Токарев Б.К. Збутова політика підприємства / Б.К. Токарев. Юніті-Дана, 2001. 104 с.
28. Халіна В.Ю., Корсунський Г.Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства. В.Ю.Халіна, Г.Ю. Корсунський. «Молодий вчений» . 2017. № 4.4 (44.4). С.116-119
29. Азарян Е.М. Международный маркетинг. Киев: ИСМО МО Украины, НВФ "Студцентр", 1998. 200 с.
30. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства. Монографія Л.В. Балабанова , Ю.П. Митрохіна; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2009. 245 с..
31. Белінський П.І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом. Чернівці: Рута, 2007. 28 с.
32. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. М. І. Дідківський. Знання, 2006. 462 с.
33. Наумов В.Н. Маркетинг збуту: навчальний посібник, 2008. 52 с.

34. Нейкова Л.І., Круценко І.В. Управління збутом продукції агропідприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Ефективна економіка. №11. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2483>
35. Тюха І.В./ Стан та перспективи розширення закордонних ринків збуту вітчизняних підприємств. Ефективна економіка №9, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1368>
36. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. Циганкова Т. М. КНЕУ, 2005. 300 с.
37. Бурцев, В. В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования. Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 6. С. 50-63.
38. Пилипчук В. П. Промисловий маркетинг: підручник [для студ. вищ. навч. закл.]. В. П. Пилипчук, О. Ф. Оснач, Л. П. Коваленко; Мін-во освіти і науки України. ЦУЛ, 2009. 364 с.
39. Винкельманн П. Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией : учеб. пособ. П. Винкельманн ; пер. с нем: Изд. дом Гребенникова, 2006. 668 с.
40. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. Галицький економічний вісник. 2012. № 4(37). С. 88-95.
41. Кошик О. В. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. О.В. Кошик, І.Я. Кулиняк. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 464-468.
42. Пустынникова, Ю. Выбор каналов распределения и стимулирование дистрибьюторов. Пустынникова Ю., Корнев А. Управление продажами. 2004. N 3. С. 20-26
43. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
44. Терент'єва Н.В., Принципи та функції управління збутовою діяльністю. Н. В. Терент'єва. Вісник Запорізького національного

університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2016. – № 1(29). С. 127-138.

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

46. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності торговельних підприємств. *Економічний часопис ХХІ*. 2018. №11-12 (2). С.64 – 67.

47. Тищенко А. Н., Кизим Н. А., Догайдайло Я. В. Экономическая результативность деятельности предприятия: монография. Харьков: ИНЖЭК, 2015. 144 с.

48. Турило А. М., Турило А. А. Оцінка результативності ефективності продуктивності і збитковості підприємства: монографія. Кривий Ріг: ЕтюдСервіс, 2015. 196 с.

49. Белоусова О. С., Клименко О. Л., Лещина К. В. Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2018. Вип. 4. С. 78– 81.

50. Спільник, І. В. Економічний аналіз: навч.-метод. Комплекс дисципліни (для студентів економічних спеціальностей). Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 432 с.

51. Фінансова звітність МХП за 2020р. : веб-сайт. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/aeac4/7693c/ee66ef92c37520.pdf>

52. Ткачук С. В., Стахурський В.О. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навч. посіб. Київ: НУХТ, 2015. 148 с.

53. МПХ про компанію : веб-сайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>

54. Онлайн рейтинги України за 2021 рік | Фокус.уа. *ФОКУС*. : веб-сайт. URL: <https://focus.ua/ratings> (дата звернення: 09.12.2023).

55. Офіційна медіа-платформа ПрАТ «МХП». : веб–сайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>. (дата звернення: 25.11.2023).
56. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств. Львів, 2005. С. 43 – 76.
57. Хрупович С.Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві / Галицький економічний вісник. 2006. № 3. С. 34–38.
58. Удосконалення методів оцінки ефективності діяльності підприємств Запоріжжя: ГУ ЗІДМУ, 2013. 55 с.
59. Тульчинська С.О. Фактори впливу на політику підприємства / Ефективна політика. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5140>
60. _Спільник І.В. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка» 2014. Вип. 17. С. 106-120
61. Фінансова звітність МХП за 2022р: веб–сайт. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/20ad4/aeac4/bfc7f1f5badd2.pdf>.
62. Сеншин О.С. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність». Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2011. С. 132–134. URL: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/21235/19F.pdf>.
63. Смерічевська С. В., Жаболенко М. В., Маловичко С. В. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навчальний посібник в схемах і таблицях. / за ред. С. В. Смерічевської. Львів, «Магнолія - 2006», 2013. С. 552. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/38702>
64. Савицька, Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ : "Знання", 2007. 668 с. (Вища освіта XXI століття).
65. Порядок розрахунку чистої приведеної: веб–сайт. URL: <http://epi.cc.ua/chistaya-privedennaya-stoimost.html>.

66. Бакшт К.А. Посилення продажів: Київ, 2019. 304 с.
67. Баркан Д. І. Управління продажами: підручник: Видавничий будинок державного університету, 2017. 908 с.
68. Болт Г. Дж. Практичний посібник з управління збутом. МТ-Прес, 2018. 268 с.
69. Бріжашева О. В. Маркетинг торгівлі: навчальний посібник. Ульяновськ: УлГТУ, 2017. 170 с.
70. Єфімова С. А. Управління збутом або як збільшити обсяг продажу: Альфа-Прес, 2017. 208 с.
71. Канаян К., Канаян Р., Канаян А. Проектування магазинів та торгових центрів: Юніон-Стандарт Консалтинг, 2015. 424 с.
72. Кірюков С. І. Управління маркетинговими каналами : Вид-во «Вища школа менеджменту», 2018. 368 с.
73. Наумов В. Н. Маркетинг збуту. Нове знання. 2020. 522 с.
74. Сисоєва С. В., Крок Г. Велика книга директора магазину: Київ, 2018. 381 с.
75. Штерн Л. В., Ель-Ансарі А., Кофлан Е. Т. Маркетингові канали. – М.: Видавничий будинок «Вільямс», 2017. 624 с.
76. Айрапетов О. Р. Проблеми організації та планування збутової діяльності підприємства. Сучасні проблеми науки і освіти. 2013. № 4. С. 25-32.
77. Бурцев В. В. Методичні основи моніторингу системи збуту готової продукції . Маркетинг в Україні та за кордоном. 2019. № 4. С. 54-68
78. Дитяшова І. Аналіз ринку шоколаду України 2020-2021 рр. : веб-сайт. URL: <https://koloro.ru/blog/issledovaniya/analiz-rinka-shokolada-rossii-2015-2016.html>.
79. Капранчикова Є. І. Збутова діяльність як важливий фактор розвитку кондитерської фабрики в сучасних умовах. Сибірський торгово-економічний журнал. 2018. № 12. С. 18-23.
80. Коршунова Є. А. Сучасні проблеми кондитерської промисловості та шляхи їх вирішення . Стратегії бізнесу. 2016. № 3 (23). С. 12–17.

81. Кочкова Я. А. Сучасні проблеми кондитерської промисловості у України. Молодий учений. 2018. № 21. С. 404-406.
82. Кузнєцова Т. Є. Впровадження сучасних методів стимулювання збуту та забезпечення інтеграції комунікацій на підприємстві кондитерської промисловості. Економічні науки. 2018. № 6. С. 117-120.
83. Мартянова І. Ю. Удосконалення збуту продукції в маркетинговій системі управління підприємством. Економіка. 2019. № 5. С. 3-43.
84. Севіян А. М. Дослідження економічної сутності збутової діяльності на промисловому підприємстві. Транспортна справа України. 2019. № 4. С. 134-138.
85. Уманська М. В. Оптимізація системи збуту підприємства. Вісник Саратовського державного технічного університету. 2016. № 1. С. 165-170
86. Обсяги виробництва кондитерських виробів в Україні 2020 р. знизилися на 1 % : веб-сайт. – URL: http://cikr.ru/news/?ELEMENT_ID=469.
87. Ринок кондитерських виробів. Поточна ситуація та прогноз. : веб-сайт. URL: <http://alto-group.ru/otchet/marketing/344-rynok-konditerskix-izdelij-tekushhaya-situaciya-i-prognoz-2014-2018-gg.html>.
88. Виробництво кондитерських виробів в Україні виросло : веб-сайт. URL: <http://www.interfax.ru/russia/501141>.
89. Війна прилавків : веб-сайт. URL: <http://btl.su/info/articles/177>.
90. Реєстрація ТОВ: покрокова інструкція : веб-сайт. URL: <http://www.mbm.ru/government-support/beginner/legal-support/preparing-documents-ooo>.
91. Як відкрити виробництво кондитерських виробів із нуля : веб-сайт. URL: <http://znaydelo.ru/biznes/idei/kak-otkryt-konditerskuyu.html>.
92. Мерчендайзинг кондитерських виробів та методи збільшення продажів : веб-сайт. URL: http://www.usconsult.ru/b_024.html.
93. АСКОНД: Асоціація підприємств кондитерської промисловості : веб-сайт. URL: <http://www.ascond.ru/index-ea=1&ln=1&chp=showpage&num=0>.

94. Виробництво цукру, шоколаду, шоколадних, кондитерських та хлібобулочних виробів. ID-Marketing: веб-сайт. URL: http://id-marketing.ru/catalog/proizvodstvo_sahara_shokolada_shokoladnyh_konditer.htm.
95. Промислове виробництво в Україні 2019// Федеральна служба державної статистики: веб-сайт. URL: http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d01/140.htm.
96. Офіційний сайт холдингу ПрАТ МХП : веб-сайт. URL: <https://shpolazpt.com/ukr>.
97. Власний роздріб: переваги та недоліки. : веб-сайт. URL: <https://www.gd.ru/articles/3543-sobstvennaya-roznitsa>.
98. Фірмова торгівля: плюси та мінуси: веб. сайт. URL: <https://www.penza.kp.ru/daily/24287.4/481914/>.
99. Методи стимулювання продажів на підприємстві : веб-сайт. URL: <http://www.liveinternet.ru/users/3515295/post149041037/>.
100. Структура асортименту// Управління закупівель : веб-сайт. URL: <http://upravleniye-zakupkami.ru/структура-асортименту/>
101. Матриця БКГ: веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8F_%D0%91%D0%9A%D0%93



CONSOLIDATED STATEMENT OF PROFIT OR LOSS AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2022
(in thousands of US dollars, unless otherwise indicated)

	NOTES	2022	2021
CONTINUING OPERATIONS			
Revenue	5, 6	2,642,026	2,372,262
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	5	(127,849)	184,926
Cost of sales	7	(1,905,964)	(1,812,672)
Gross profit		608,213	744,516
Selling, general and administrative expenses	8	(254,432)	(228,183)
Other operating income	9	13,404	11,835
Other operating expenses	10	(83,268)	(14,425)
Loss on impairment of goodwill and property, plant and equipment	14, 17	(29,242)	(10,607)
Operating profit		254,675	503,136
Finance income		6,033	10,531
Finance costs	12	(154,705)	(150,424)
Foreign exchange (loss)/gain, net	37	(365,018)	40,466
(Loss)/profit before tax		(259,015)	403,709
Income tax benefit/(expense)	13	28,078	(6,914)
(Loss)/profit for the year from continuing operations		(230,937)	396,795
DISCONTINUED OPERATIONS			
Loss for the year from discontinued operations	3	-	(3,457)
(Loss)/profit for the year		(230,937)	393,338

The accompanying notes on the pages 155 to 216 form an integral part of these consolidated financial statements

STRATEGIC
REVIEWBUSINESS
REVIEW

GOVERNANCE

FINANCIAL STATEMENTS
CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTSSHAREHOLDER
INFORMATIONANNUAL REPORT
AND ACCOUNTS 2022

CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2022
(in thousands of US dollars, unless otherwise indicated)

	NOTES	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021
ASSETS			
<i>Non-current assets</i>			
Property, plant and equipment	14	1,855,731	1,939,607
Right-of-use assets	15	222,917	277,288
Intangible assets	16	79,628	97,791
Goodwill	17	59,808	66,382
Non-current biological assets	19	21,206	27,138
Non-current financial assets	18	7,813	28,764
Long-term deposits		3,105	9,904
Deferred tax assets	13	2,434	1,966
		2,252,642	2,448,840
<i>Current assets</i>			
Inventories	20	413,790	367,219
Biological assets	19	176,693	215,459
Agricultural produce	21	361,427	511,267
Prepayments		29,905	44,572
Other current financial assets	24	22,097	16,156
Taxes recoverable and prepaid	22	68,759	68,151
Trade accounts receivable	23	182,900	156,878
Cash and cash equivalents	25	300,489	275,237
		1,556,060	1,654,939
TOTAL ASSETS		3,808,702	4,103,779
EQUITY AND LIABILITIES			
<i>Equity</i>			
Share capital	26	284,505	284,505
Treasury shares		(44,593)	(44,593)
Additional paid-in capital		174,022	174,022
Revaluation reserve		792,221	811,684
Retained earnings		1,558,826	1,557,284
Translation reserve		(1,337,610)	(1,018,514)
Equity attributable to equity holders of the Parent		1,427,371	1,764,388
Non-controlling interests	27	18,326	29,800
Total equity		1,445,697	1,794,188

	NOTES	31 DECEMBER 2022	31 DECEMBER 2021
<i>Non-current liabilities</i>			
Bank borrowings	28	117,719	103,604
Bonds issued	29	1,382,981	1,376,820
Lease liabilities	30	164,071	204,139
Deferred income	11	36,912	44,593
Deferred tax liabilities	13	123,677	44,704
Other non-current liabilities		5,081	6,468
		1,830,441	1,780,328
<i>Current liabilities</i>			
Trade accounts payable		122,576	162,641
Other current liabilities	31	95,793	93,289
Contract liabilities		30,945	53,584
Bank borrowings	28	176,112	121,458
Interest payable	28, 29	41,886	21,180
Lease liabilities	30	65,252	77,111
		532,564	529,263
TOTAL LIABILITIES		2,363,005	2,309,591
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		3,808,702	4,103,779

On behalf of the Board:

Chief Executive Officer

Yuriy Kosyuk

Chief Financial Officer

Viktoriia Kapeliushna

The accompanying notes on the pages 155 to 216 form an integral part of these consolidated financial statements

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

6. REVENUE (continued)

Advances received from third parties as of 31 December 2021 in the amount of USD 41,983 were recognized as revenue during the year ended 31 December 2022. Advances received from third parties as of 31 December 2020 in the amount of USD 15,227 were recognized as revenue during the year ended 31 December 2021.

7. COST OF SALES

Cost of sales for the years ended 31 December 2022 and 2021 was as follows:

	2022	2021
Poultry and related operations segment	1,372,881	1,260,528
Grain growing operations segment	63,121	96,742
Meat processing and other agricultural operations segment	117,592	157,854
European operating segment	352,370	297,548
	1,905,964	1,812,672

Cost of sales includes shipping and handling expenses and were for the years ended 31 December 2022 and 2021 as follows:

	2022	2021
Poultry and related operations segment	160,229	75,916
Grain growing operations segment	17,695	19,438
Meat processing and other agricultural operations segment	2,887	4,420
European operating segment	9,404	8,851
	190,215	108,625

Revenue includes shipping and handling costs in the price of the product.

For the years ended 31 December 2022 and 2021 cost of sales comprised the following:

	2022	2021
Costs of raw materials and other inventory used	1,319,715	1,201,855
Payroll and related expenses	286,653	287,210
Depreciation and amortization expense	140,737	172,619
Other costs	158,859	150,988
	1,905,964	1,812,672

Social security contributions, included in Payroll and related expenses above, amounted to USD 46,023 thousand for the year ended 31 December 2022 (2021: USD 45,921 thousand).

8. SELLING, GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES

Selling, general and administrative expenses for the years ended 31 December 2022 and 2021 were as follows:

	2022	2021
Payroll and related expenses	119,441	113,377
Services	78,535	55,536
Depreciation and amortization expense	18,169	20,501
Advertising expense	12,781	14,363
Representative costs and business trips	9,834	8,909
Fuel and other materials used	7,226	6,691
Insurance expense	2,695	2,671
Bank services and conversion fees	1,079	749
Other	4,672	5,386
	254,432	228,183

Payroll and related expenses includes social security contributions which amounted to USD 12,797 thousand for the year ended 31 December 2022 (2021: USD 12,204 thousand).

Remuneration to the auditors, included in Services above, amounted to USD 904 thousand for the year ended 31 December 2022 (2021: USD 1,018 thousand). This includes both audit and non-audit services, with the statutory audit fees amounting to USD 866 thousand for the year ended 31 December 2022 (2021: USD 855 thousand), tax advisory service fees amounting to USD 9 thousand (2021: USD 86 thousand) and other non-audit services fees amounting to USD 30 thousand for the year ended 31 December 2022 (2021: USD 77 thousand).

Додаток Г

Продукція	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Сума продаж	Частка у обороті	Накопичення	ABC	Коеф. Вар	XYZ	Аналіз
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
М'ясо птиці	31880	29400	28120	29500	27230	28900	28530	29500	27400	28800	29240	29500	348000	13,17	13,17	A	4,16	X	AX
Свинина	24400	23040	23280	23480	23050	23400	23604	23400	23246	23344	23780	23246	281270	10,65	23,82	A	1,57	X	AX
Яловичина	20500	20024	20860	20578	20120	20262	20528	20414	20416	20800	20346	20300	245148	9,28	33,09	A	1,21	Y	AY
Комбікорм для птахів	20320	17280	19280	18000	19320	19870	17130	16130	18300	18280	19400	19690	223000	8,44	41,54	A	6,87	X	AX
Комбікорм для корів	17540	16140	17650	17960	17860	17800	17128	17900	18303	18346	17560	17520	211707	8,01	49,55	A	3,30	X	AX
Комбікорм для свиней	15058	15060	15909	15900	15358	15000	15927	16138	16200	15400	16000	16350	188300	7,13	56,68	A	3,10	X	AX
Ковбасні вироби	14100	14900	14740	14560	15250	14204	14196	15294	14480	14420	14840	14197	175181	6,63	63,31	A	2,81	X	AX
Крупи	13822	13080	13728	13900	13240	14700	14260	13280	13885	14200	14180	14200	166475	6,30	69,61	A	3,47	Y	AY
Снеки	11212	11900	12100	12040	12400	12108	12260	12060	12020	12490	12000	11890	144480	5,47	75,08	A	2,65	X	AX
Сосиски	9960	9900	9100	9800	10200	9400	9454	9300	9240	8948	10200	10218	115720	4,38	79,46	A	4,74	Y	AY
Олія	9500	10200	9340	9340	9300	9600	9700	10840	9600	9950	9150	9200	115720	4,38	83,84	B	5,05	Y	BY
Яйця	8512	8600	8400	8400	9500	9420	9400	9410	10488	8480	8180	8200	106990	4,05	87,89	B	7,99	Y	BY
Напівфабрикати	10600	9800	10580	10640	10360	9820	10000	9600	9000	9680	9660	9600	119340	4,52	92,40	C	5,08	X	CX
Борошно	3110	4760	4180	4200	4270	4280	4430	4400	4616	4000	4200	5094	51540	1,95	94,35	C	11,12	Y	CY
Кулінарні вироби	7080	7400	7423	7270	7005	7008	7003	7020	7060	8000	7007	7004	86280	3,27	97,62	C	4,17	X	CX
Маринади	1180	1100	1100	1020	1140	1950	1200	1180	1140	1000	1190	1000	14200	0,54	98,16	C	21,31	Y	CY
Делікатеси	3905	3759	3850	3721	3820	5896	3862	3780	3794	3798	3720	4770	48675	1,84	100,00	C	15,91	Y	CY
Всього	222679	216343	219640	220309	219423	223618	218612	219646	219188	219936	220653	221979	2642026,00	100,0	-	-	-	-	-

Анкета Оцінка задоволеності споживачів

Показник	Виберіть від 1 до 3 балів за кожним показником		
Оцініть рекламу товару фірми у ЗМІ, інтернеті, журналах тощо.	1	2	3
Оцініть повноту інформації, представлену на офіційному сайті компанії	1	2	3
Оцініть гнучкість цінової політики, знижки	1	2	3
Оцініть форму оплати	1	2	3
Оцініть умови відвантаження та доставки	1	2	3
Оцініть знання товару спеціалістом	1	2	3
Оцініть здатність фахівця відповісти на запитання	1	2	3
Оцініть презентаційні навички спеціаліста	1	2	3