

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2022 р.

« ___ » _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: _____ «Управління збутовою діяльністю на підприємстві» _____

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-5

Калініченко Дарина Олександрівна

_____ (підпис)

Керівник к.е.н., доц. Тюха Ірина Володимирівна

_____ (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 недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. БЕРЕЗЯНКО
«31» січня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Калініченко Дарини Олександрівни _____

1. Тема роботи «Управління збутовою діяльністю на підприємстві» _____

керівник роботи Тюха І.В., к.е.н., доцент _____

затверджені наказом закладу вищої освіти від 31.01.2022 р. № 80-кв. _____

2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 р. _____

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Індар». _____

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління збутовою діяльністю на підприємстві. _____

Розділ 2. Дослідження господарської та збутової діяльності ПрАТ «Індар». _____

Розділ 3. Удосконалення збутової діяльності ПрАТ «Індар». _____

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 17 рисунках та 23 таблицях ілюстративного матеріалу. _____

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 31 січня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	07.02.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	17.02.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	24.02.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.03.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.04.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.05.2022 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2022 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2022 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2022 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	26.05.2022 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	06.06.2022 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Д.О. Калініченко
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

І.В. Тюха
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади збутової діяльності на підприємстві. Описано методичні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства.

Проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та охарактеризовано особливості управління збутовою діяльністю у ПрАТ «Індар».

На основі проведеного дослідження було розроблено пропозиції щодо впровадження CRM-систем у діяльність ПрАТ «Індар». Найбільш оптимальною CRM-системою для досліджуваного підприємства є «1С: CRM». Дана платформа створена для такого типу бізнесу, як фармацевтичний.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складена на 77 сторінках (без урахування додатків), містить 23 таблиці, 17 рисунків.

Ключові слова: збут, збутова діяльність, підприємство, управління, аналіз, система.

ANNOTATION

In the final work the existing theoretical and methodological foundations of sales activities at the enterprise at the enterprise. The paper describes the essence of approaches to enterprise sales management.

The present study analyze economic activities of the enterprise, to appreciates sales management at «Indar».

Based on the study, proposals were developed for the implementation of CRM-systems in the activities of «Indar». Thus, «1C: CRM» is the optimal CRM system for the enterprise. This is a platform for the pharmaceutical business.

On the whole, the calculations show that the proposed project is profitable and can be further implemented at the enterprise.

The final work is composed of 77 pages (without appendices), contains 23 tables, 17 drawings.

Key words: marketing, marketing activity, goals of marketing activity.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Сутнісні характеристики збутової діяльності.....	10
1.2. Методичні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства.....	19
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ІНДАР»	28
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Індар».....	28
2.2. Фінансово-економічна діяльність підприємства.....	33
2.3. Особливості управління збутовою діяльністю у ПрАТ «Індар»....	41
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ІНДАР».....	54
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення збутової діяльності підприємства.....	54
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження CRM-систем у діяльність ПрАТ «Індар».....	60
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Основою зростання та фінансової стабільності економіки України є фінансова стійкість підприємства, як найбільш значного структурного елемента економічної системи держави. В сучасних умовах для забезпечення стабільного стану підприємства з боку органів управління потрібен уважний та грамотний підхід до оцінки його збутової діяльності. Це пояснюється тим, що грамотна збутова діяльність забезпечує необхідний ступінь конкурентоспроможності, положення в діловому світі, гарантію економічних інтересів.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що сьогодні, на перший план висувається пошук можливостей скорочення виробничих витрат та витрат обігу заради отримання прибутку. Ефективна збутова діяльність дозволяє пов'язати економічні інтереси виробника продукції та її споживача. Крім того, у міру виникнення та розвитку нових організаційних форм, реалізуються процеси товароруху, дедалі більшого значення набувають інтеграційні форми управління та координації, забезпечення збутових функцій, взаємодії підприємств-виробників, споживачів, посередників, складів та транспорту.

Відтак, грамотна збутова діяльність дозволяє вибрати найбільш ефективну систему каналів та управління збутовою діяльністю, необхідних для забезпечення найбільшої ефективності процесу реалізації товару на конкретному ринку.

Питання управління збутовою діяльністю розглядалися у працях таких науковців, як Абрамович І.А., Бабченко Н.М., Дутова Н., Іванова Л.О., Лагоцька Н.З., Медицька І.І., Россоха В.В., Сакун А.Ж., Спільник І.В., Терент'єва Н.В., Федорович Р.В., Федькович І.В. та ін.

Метою роботи є дослідження теоретичних та методичних аспектів управління збутовою діяльністю на підприємстві та розробка заходів щодо підвищення ефективності даного управління.

Виходячи з поставленої мети, у роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

- розглянуто сутнісні характеристики збутової діяльності;
- узагальнено методичні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства;
- описано загальну характеристику ПрАТ «Індар»;
- проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства;
- досліджено особливості управління збутовою діяльністю у ПрАТ «Індар»;
- окреслено процес прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення збутової діяльності підприємства;
- обгрунтовано доцільність впровадження CRM-систем у діяльність ПрАТ «Індар».

Об'єкт дослідження – процес управління збутовою діяльністю ПрАТ «Індар».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління збутовою діяльністю досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовувалися загальнонаукові та специфічні методи наукових досліджень, такі як: діалектичний метод наукового пізнання економічних явищ і процесів; групування, порівняння й конкретизації; монографічний та абстрактно-логічний методи; економіко-статистичні та експертні методи; графічний метод тощо.

Інформаційною базою проведеного дослідження слугували розробки та публікації наукових досягнень вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти, довідково-інформаційні видання та матеріали доповідей науково-практичних конференцій, дані статистичної звітності ПрАТ «Індар», аналітична інформація, джерела мережі Інтернет, а також інша методична, навчальна та періодична література за темою дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 77 сторінок основного тексту, а також 23 таблиці і 17 рисунків, список використаних джерел з 51 найменування і 7 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутнісні характеристики збутової діяльності

Сьогодні, збутова діяльність є ваговою сферою функціонування будь-якого підприємства. Збут – це завершальна стадія забезпечення споживача продукцією. Він спрямований на формування механізму переміщення товару від виробника до споживача [23, с. 303].

Головним завданням для підприємства в умовах конкурентного ринку є вибір такої орієнтації збутової діяльності, яка одночасно відповідатиме і цілям бізнесу, і запитам споживачів. Саме тому, система збуту та організація комерційної діяльності сьогодні відіграють одну з основних ролей у функціонуванні підприємства. Грамотна організація та управління збутом – один з найважливіших елементів системи взаємодії суб'єктів ринку – споживачів та фірми [5, с. 166].

У вітчизняній літературі питанням управління збутовою діяльністю приділено не достатньо уваги, переважно розглядаються окремі сторони її організації.

Варто відзначити роботи Ключник А.В. та Білозерцева І.О. Так, дані науковці у своїй роботі «Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій» найбільш повно охопили різні аспекти управління продажами у всіх сферах діяльності, розглянули поняття та сутність збутової політики вітчизняних підприємств [18, с. 73].

Окремі напрямки збутової діяльності підприємств розглядала у своїх роботах Краснокутська Н.С. У своїй монографії вчена описала організацію комерційної діяльності на підприємстві, визначала цілі та завдання управління збутом та охарактеризувала організацію відділу збуту [19, с. 69].

Незважаючи на той факт, що тема продажів, їх організації та управління розглядалася з давніх-давен, досі залишається низка невирішених

питань. Отже, перейдемо до ознайомлення із поглядами науковців на дефініцію «збут».

Поняття збутової діяльності вперше було сформульоване Гарвардською школою бізнесу у 1958 році: «Збутова діяльність існує для того, щоб із прибутком задовольнити споживчі вимоги» [13, с. 53].

Федорович Р.В. трактує «збут» у широкому та у вузькому значеннях. У широкому розумінні під збутом науковець розуміє весь процес переміщення товару з виробничих площ до передачі його покупцю. У вузькому значенні збут – кінцеві операції взаємодії продавця та покупця із передачею прав власності останньому [48, с. 269].

Розглянемо порівняння різних тлумачень дефініції «збут» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна різних тлумачень дефініції «збут»

Автор	Визначення	Особливості
Одарченко А.М., Одарченко М.С.	«Під збутом слід розуміти системну діяльність у сфері товарних відносин, що формує інфраструктуру ринку, призначення якої – організація продажів та здійснення в цьому напрямку процесу просування товарів від виробника (продавця) до покупця (споживача), де основними цілями є: найбільш повне задоволення споживачів та забезпечення прибутку виробників продукції (учасників товарного обміну)».	Збут сприймається як система товарних відносин над ринком, у межах якої відбувається процес товароруху, заснований на потребах покупця, від виробника (комерційний інтерес) до споживача.
Вальчук О.В.	«Збут визначається як сфера діяльності підприємства-виробника, що має на меті реалізацію продукції на відповідних ринках. Цілі збуту досягаються через виконання п'яти завдань: головне – продаж, інші – комплексний маркетинговий аналіз, формування та використання каналів розподілу, забезпечення фінансової ефективності, обслуговування та логістика».	Автор зосереджує увагу на системі відносин з продажу у межах ринку конкретної фірми, а не всієї сфери торгівлі.
Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П.	«Комерційні зусилля зі збуту – це зосередженість на потребах продавця, а маркетинг – це зосередженість на потребах покупця. Збут – одна із основних центрів витрат, ... вони розподіляються весь економічний процес».	Економічна роль збуту виявляється у переслідуванні меркантильних цілей, що пояснюється концентрацією у процесі обміну, отже, на можливих витратах і доходах у цій сфері.

Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення	Особливості
Латкіна С.А., Тябус А.А.	«Збут – цілісний процес доведення товару від виробника до кінцевого споживача, у якому процес товароруху – один із етапів всього виробничого циклу; реалізується процес передачі товару (продаж) перетворенням його у гроші та задоволення платіжного попиту споживачів».	Сутність збуту – отримання найбільш високого прибутку для подальшого використання з метою розширення накопичення коштів, підвищення добробуту та ін.
Ключник А.В.	«Збут продукції є комплексом організаційно-технічних та фінансово-економічних заходів, пов'язаних з поставкою та реалізацією готової продукції. Збут – обіг матеріальних ресурсів, пов'язаний з продажем та перепродажем. Основною вимогою до збуту з позицій ринкової економіки є готовність підприємства до задоволення виявленого асортиментного попиту споживачів. Важливо, щоб це відбувалося за умови мінімізації збутових запасів».	За Ключник А.В., збут пов'язаний з виробництвом та поширенням товарів, а отже, підхід до визначення поняття носить виробничий характер, унаслідок чого робиться акцент на необхідності мінімізації витрат у вигляді скорочення витрат і запасів.

Джерело: [4; 9; 18; 24; 28; 29]

Проаналізувавши різні тлумачення дефініції «збут», можна стверджувати про їхню багатоаспектність. При цьому, варто зауважити, що в кожному визначенні простежується вказівка на зв'язок продажу товару підприємством залежно від потреб ринку та інтересів споживачів.

Найбільш точно, на наш погляд, дає визначення Вальчук О.В., тому, беручи його за основу, нами пропонується наступне визначення: збут – складова частина комерційної діяльності підприємства з реалізації продукції відповідно до запитів відповідного ринку. Тим самим ми: 1) підкреслюємо необхідність виділення збуту підприємства у межах конкретного ринку його функціонування; 2) визначаємо продаж продукції як цільову орієнтацію діяльності підприємства; 3) вказуємо на суб'єкт нашої діяльності – того, кому продаємо, тобто йдеться про вибір можливого варіанта організації збуту за допомогою каналів розподілу; 4) вказуємо на те, що збут входить у сукупність процесів та операцій комерційної діяльності фірми [9, с. 353].

Ознайомившись із поняттям «збут», перейдемо до аналізу підходів до трактувань визначення «збутова діяльність» в працях вітчизняних та

закордонних вчених (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна різних тлумачень визначення «збутова діяльність»

Автор	Визначення	Особливості
Бабченко Н.М.	Діяльність підприємства по доведенню товарів від виробника до споживачів.	Не достатньо висвітлено розуміння збутової діяльності як двостороннього процесу взаємодії зі споживачем продукції.
Власов Д.Ю.	Система відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно та юридично незалежними суб'єктами ринку, що мають комерційні інтереси.	
Ямкова О.М.	Комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організацію розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантажену продукцію).	Відсутнє повне розуміння складності сукупності операцій, пов'язаних з управлінням та організацією збутової діяльності.
Дутова Н.	Сукупність дій, які здійснюються з тією митю, як продукт в тій формі, в якій він використовуватиметься, поступає на комерційне підприємство, до того моменту як споживач заковує його.	
Іванова Л.О.	Процес організації товарного обміну готової продукції з метою одержання підприємницького прибутку.	
Ільченко Т.В.	Реалізація економічного інтересу виробника (отримання прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів.	Трактування категорії збутової діяльності, наслідком чого є розуміння обмеженості управління збутовою діяльністю в системі стратегічного управління господарською діяльністю підприємства.
Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М.	Процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) й логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку.	Дане трактування досліджуваної категорії максимально наближене до трактування сутності маркетингу, логістики та не висвітлює різниці між даними категоріями, які є достатньо наближеними одна до іншої.

Джерело: [3; 10; 12; 14; 16; 21]

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що науковцями приділяється відповідна увага теорії розвитку маркетингу, проте відповідного значення, власне, збутовій діяльності не приділено.

З огляду на проведене дослідження поняття «збутова діяльність» було виявлено певні зауваження щодо її тлумачення, тому нами запропоновано наступне трактування категорії «збутова діяльність»: це цілеспрямована організаційно-економічна діяльність, направлена на збільшення реалізації товарів та послуг шляхом врахування виробничого потенціалу, технологічного циклу продукції, інноваційної складової діяльності підприємства, маркетингового плану, логістичних зв'язків, механізмів сервісної підтримки, пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства, забезпечуючи двосторонній зв'язок підприємства з бізнес-партнерами та бізнес-інфраструктурою.

Виходячи з цього визначення, можна виділити основні завдання, що виникають перед підприємством у процесі реалізації збутової діяльності [12]:

- максимізація прибутку підприємства при повному задоволенні попиту споживачів;
- ефективне використання виробництва за рахунок оптимального завантаження потужностей;
- раціональна поведінка на ринку з урахуванням його кон'юнктури, що постійно змінюється.

Сучасна економіка, що динамічно розвивається, призводить до того, що підприємства та організації змушені постійно вдосконалюватися, щоб не залишитися осторонь прогресу. За цих умов, підприємству потрібна ефективно збудована збутова система [20, с. 11].

Правильно побудована система збуту – є завершальною стадією у господарській діяльності підприємства зі створення, виробництва та доведення товару до споживача. Власне, саме на цьому етапі споживач купує чи не купує продукцію та послуги, що реалізовує підприємство.

Збутова система виробничого підприємства представляється сукупністю суб'єктів збутової діяльності з певними функціональними повноваженнями, обов'язками та організаційно-правовими взаємовідносинами та взаємозв'язками [26, с. 145].

Аналіз літератури, присвяченій системі збуту, показав, що існують певні форми, методи та канали збуту.

Залежно від форми збуту виділяють таку класифікацію збутових систем:

1) власна збутова система виробничого підприємства (здійснення всіх збутових функцій залежними від підприємства суб'єктами – його безпосередніми підрозділами та філіями);

2) пов'язана збутова система (пов'язана з виробничим підприємством, здійснення збутових функцій самостійними у правовому та незалежними в економічному відношенні посередниками; координація суб'єктів здійснюється у рамках договірних відносин);

3) незалежна система збуту (здійснення збутових функцій незалежними у правових та економічних відносинах посередниками) [34, с. 62].

Наявність чи відсутність посередників обумовлює такі способи збуту: прямий збут (на основі прямих контактів з покупцями); непрямий збут (послуги різноманітних посередників); комбінований збут (поєднання прямого та непрямого методів) [39, с. 56] (рис. 1.1-1.3).

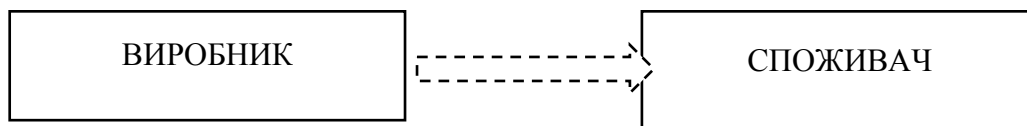


Рис. 1.1. Прямий метод збуту [39, с. 56]

При прямому способі збуту (рис. 1.1) виробник продукції входить у безпосередні відносини зі споживачами, не вдаючись до послуг незалежних посередників.



Рис. 1.2. Непрямий метод збуту [39, с. 56]

Непрямий метод збуту (рис. 1.2) передбачає залучення виробником для організації збуту своїх товарів та послуг різних незалежних посередників.



Рис. 1.3. Комбінований збут [39, с. 56]

Варто зазначити, що підприємства досить рідко використовують лише один із методів у чистому вигляді, кожен з них має свої переваги, і найчастіше використовується змішаний метод (рис. 1.3), що включає характеристики двох методів.

Залежно від вибраного методу збуту для підприємства вибудовуються канали збуту. Терент'єва Н.В. вважає, що канал збуту – це шлях, по якому товари рухаються від виробників до споживачів, він характеризується числом проміжних рівнів, що розділяють виробництво та кінцевого користувача [45, с. 129].

Канали збуту характеризуються довжиною та шириною. Довжина каналу визначається числом посередників збутової діяльності у всьому збутовому ланцюзі між виробником та споживачами. Ширина каналу визначається кількістю суб'єктів (посередників) збутової системи на окремому рівні збутового ланцюга [7, с. 26].

Розрізняють прямі та непрямі канали збуту. Прямий канал пов'язує виробника безпосередньо із споживачами [27, с.146]. Непрямий канал

пов'язує виробника із споживачами через певну кількість посередників. Залежно від кількості посередників, непрямі канали поділяються на однорівневі, дворівневі та трирівневі. Існує і більше число рівнів, але вони трапляються рідше.

У навчальному посібнику Балабанової Л.В. та Митрохиної Ю.П. «Управління збутовою політикою», виділяється три основні функції управління системою збуту на підприємстві (табл. 1.3) [4, с. 106].

Таблиця 1.3

Функції системи збуту

Функція	Характеристика
1. Функція планування	розробка перспективних та оперативних планів продажу, аналіз та оцінка кон'юнктури ринку, формування асортиментного плану виробництва на замовлення покупців та вибір каналів розподілу та товароруку.
2. Функція організації	організація складського та тарного господарства для готової продукції, продажу та доставки продукції споживачам, каналів товароруку та розподільних мереж, проведення рекламних кампаній та заходів щодо стимулювання збуту.
3. Функція контролю та регулювання	оцінка результатів збутової діяльності, контроль за виконанням планів збуту, оцінка та стимулювання діяльності збутового апарату.

Джерело: [4, с. 106]

Курбацька Л.М. та Кадирус І.Г. виділяють таку загальну схему збутової діяльності торговельного підприємства (рис. 1.4) [22, с. 189].

Враховуючи комплексність і багатовимірність збутової діяльності, є правомірним на основі вивчення теоретичних аспектів форм, методів і каналів збуту окреслити ряд закономірностей. Так, підприємства малого та середнього бізнесу об'єктивно зацікавлені у здійсненні збутових функцій незалежними у правових та економічних відносинах посередниками, що мають стійку позитивну репутацію на профільних ринках. В той час як великий бізнес може дозволити собі мати власні внутрішні структури, діяльність яких не виходить за збут своїх товарів та послуг. Водночас і в першому, і в другому випадку керівник підприємства при прийнятті рішень у сфері збуту повинен спиратися на оцінки та рекомендації або внутрішньої аналітичної служби підприємства, або залучених експертів найвищого рівня.

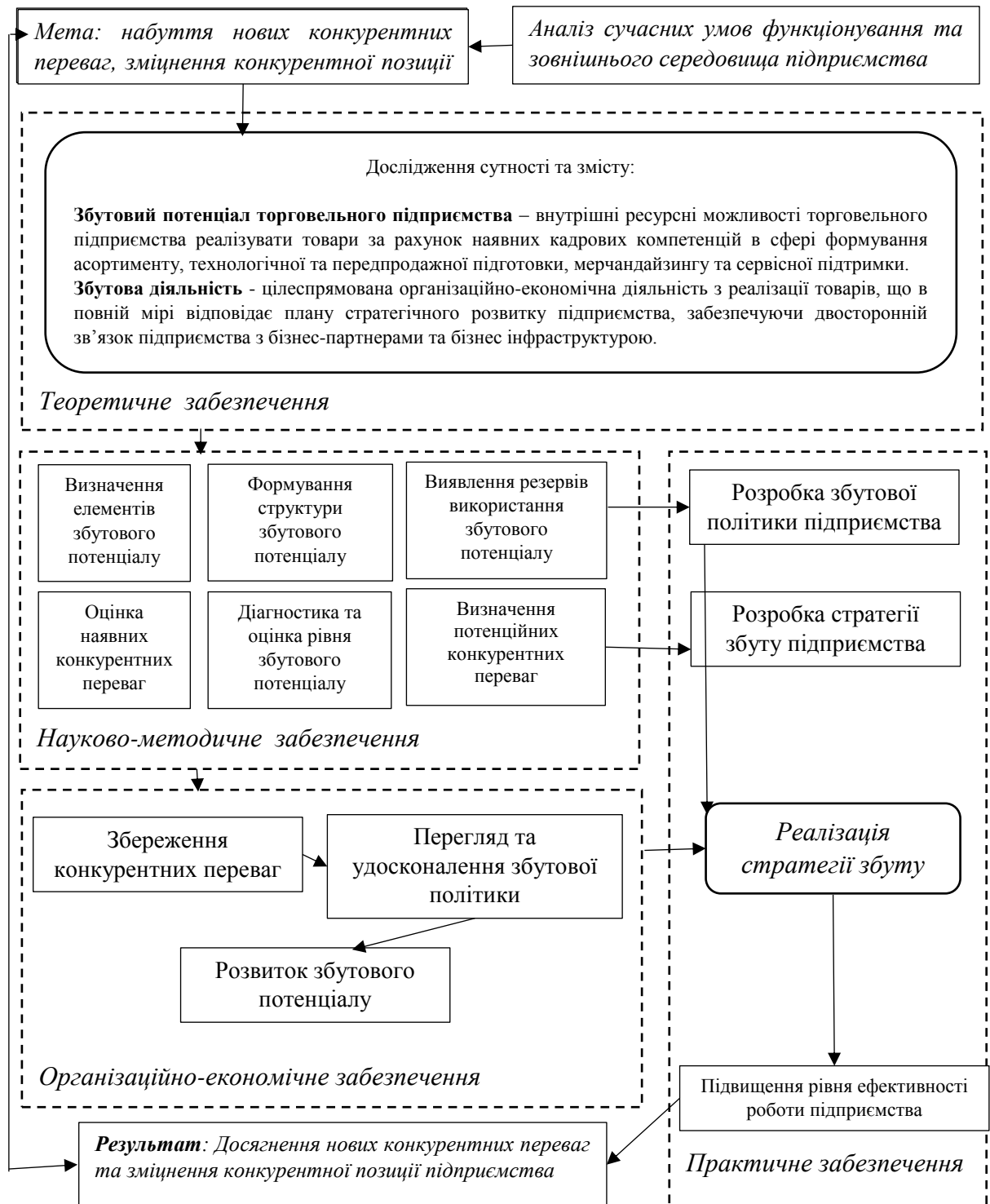


Рис. 1.4. Загальна схема збутової діяльності торговельного підприємства
(за Курбацькою Л.М. та Кадирус І.Г.) [22, с. 189]

У цьому випадку керівник зможе успішно вирішити основні завдання збутової діяльності, зокрема: забезпечити підприємству отримання максимального прибутку, розширити коло споживачів свого товару чи

послуги, оптимально завантажити потужності підприємства, а також зміцнити його становище у профільному секторі ринку.

Таким чином, оптимальні моделі збутової діяльності впливатимуть на змістовну діяльність підприємства, його виробничі процеси та кінцеві продукти чи послуги, що в результаті сприятиме ефективному розвитку підприємства у сучасних умовах.

1.2. Методичні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства

Аналіз ефективності управління збутовою діяльністю є актуальним для суб'єктів різних галузей та організаційно-правових форм. Це пов'язано з тим, що саме у цій сфері формуються кінцеві результати діяльності підприємства. Під ефективністю збутової діяльності розуміють здатність організації досягати своїх цілей на ринку за умови економічності використання всіх видів ресурсів [2, с. 14].

Оцінка управління збутовою діяльністю дозволяє отримати повноцінну та достовірну інформацію про ринок збуту та систему розподілу, приймати доречні рішення.

Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю є дуже складним завданням, і не завжди дається можливість розрахувати кількісний ефект, за допомогою маркетингових заходів. Тим не менш, існує безліч різних підходів щодо вирішення даної проблеми, що дозволяє виділити таку класифікацію методів оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства (рис. 1.5).

Ефективність системи збуту оцінюється сукупністю різних показників: збільшення прибутку від реалізації продукції, робіт, услуг; скорочення збутових витрат; скорочення часу доставки товару та проходження каналами товароруку; збільшення кількості задоволених споживачів і зниження числа реклаमाцій; зростання конкурентоспроможності товару та конкурентного статусу підприємства; збільшення частки ринку [43] (табл. 1.4).

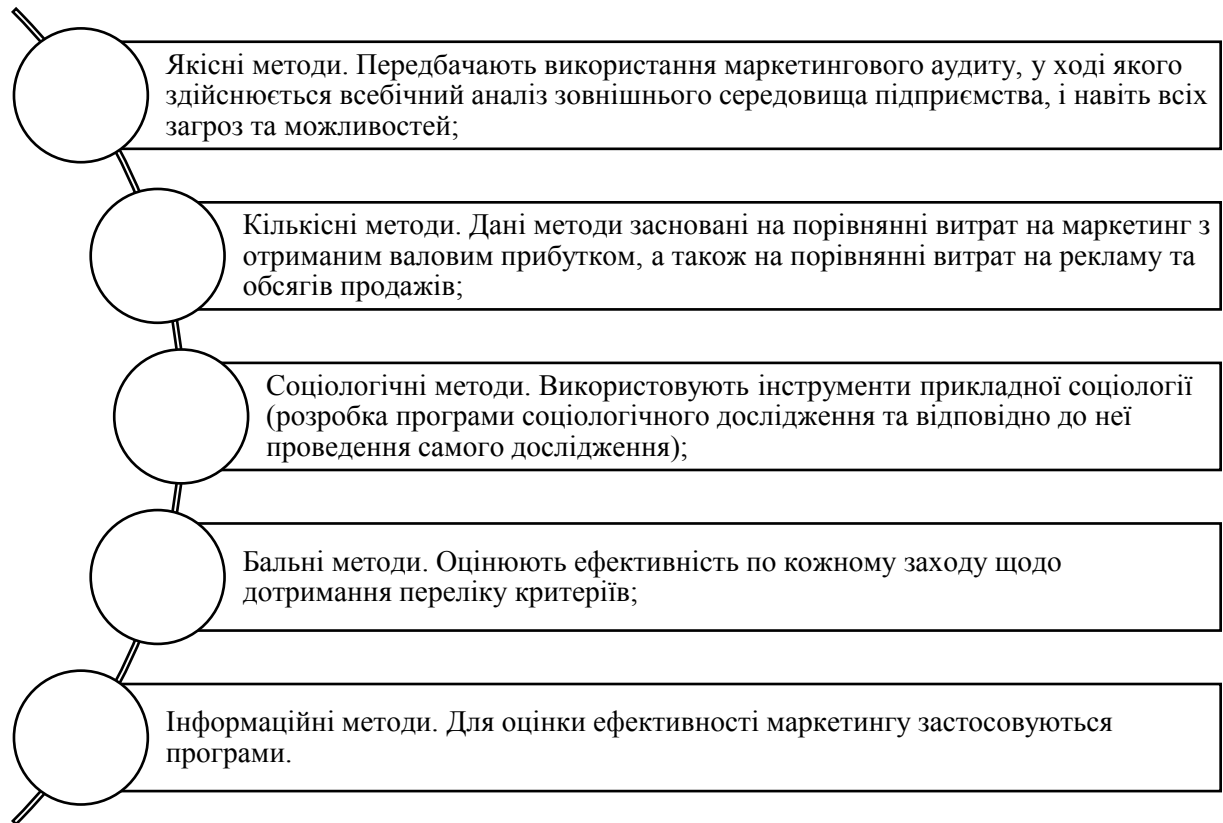


Рис. 1.5. Методи оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства [15, с. 216]

Таблиця 1.4

Показники для оцінки управління збутовою діяльністю підприємства

Показник	Умовне позначення	Формула	Примітки
Рентабельність продажів	$R_{пр}$	$\frac{ПР}{ТО}$	ПР – прибуток від реалізації, тис. грн.; ТО – обсяг товарообороту, тис. грн.;
Темп зростання обсягів товарообороту	T_p	$\frac{ТО_i}{ТО_{i-1}}$	ТО _i та ТО _{i-1} – відповідно обсяг товарообороту в звітному та попередньому роках, тис. грн.;
Коефіцієнт виконання договірних угод	$K_{дог}$	$\frac{Q_{укл}}{Q_{вик}}$	Q _{укл} – обсяг укладених договірних угод, тис. грн.; Q _{вик} – обсяг виконаних договірних угод, тис. грн.;
Рівень ефективності маркетингової діяльності	$K_{маркефек}$	$\frac{\Delta B_{марк}}{\Delta ПР}$	$\Delta B_{марк}$ – темп росту частки витрат на маркетинг в загальному обсязі витрат, %;
Динаміка частки експорту продукції в загальному асортименті	$\Delta q_{експ}$	$\frac{q_{експ}^0}{q_{trcg}^1}$, $q_{експ} = \frac{Q_{експ}}{Q}$	$\Delta ПР$ – темп росту прибутку підприємства, %; q – обсяг реалізації продукції загального асортименту, тис. грн.; Q _{експ} – обсяг експорту продукції в загальному асортименті, тис. грн.

Джерело: [43, с. 192]

Традиційно, існує велика кількість методичних підходів до управління збутовою діяльністю підприємства. Розглянемо докладніше деякі методичні підходи до оцінки ефективності управління збутовою діяльністю. Теоретичне дослідження показало, що у існуючих методиках немає єдиного підходу до оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.

Більшість методик містить загальні показники оцінки ефективності управління збутовою діяльністю, такі як рентабельність продажів, зміна частки ринку, темпи зростання обсягів реалізації продукції та ін. Деякі методики також передбачають оцінку окремих сторін збутової діяльності: цінової політики, асортиментної політики, реклами, конкурентоспроможності продукції, ефективності експорту [33, с. 54]. Одним із елементів, які вивчаються при оцінці ефективності управління збутовою діяльністю, є канал збуту. За оцінкою ефективності каналів збуту приймається вирішення питання про доцільність використання посередників у каналі.

Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. для оцінки результативності управління збутовою діяльністю пропонують використовувати такі показники [4, с. 110]:

- обсяг реалізованої продукції;
- кількість укладених контрактів;
- число повністю виконаних контрактів;
- коефіцієнт оборотності запасів готової продукції;
- обсяг реалізованої продукції на 1 співробітника відділу збуту;
- обсяг реалізованої продукції на 1 грн. витрат за рекламу продукції.

Ця методика може бути використана для оцінки роботи відділу збуту (для визначення розміру оплати праці та стимулюючих виплат). Проте, методика не відображає внесок збутової діяльності у формування прибутку підприємства та не має єдиного інтегрального показника оцінки ефективності управління збутовою діяльністю, що є її недоліком.

Протопопенко Г.О. пропонує ефективність управління збутовою діяльністю оцінювати сукупністю наступних показників [35, с. 10]:

- збільшення прибутку від реалізації продукції, робіт, послуг;
- скорочення збутових витрат;
- збільшення виручки від реалізації продукції;
- скорочення часу доставки товару та проходження каналами товароруху;
- збільшення кількості задоволених споживачів та зниження числа реклаमाцій;
- зростання конкурентоспроможності товару та конкурентного статусу підприємства;
- збільшення частки ринку.

Дана методика оцінки ефективності управління збутовою діяльністю передбачає оцінку конкурентоспроможності товару та конкурентного статусу підприємства, що є її перевагою.

У методиці, що пропонує Россоха В.В. [37, с. 69] оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємства проводиться за такими показниками:

- темпи зростання обсягів продажів у прогнозованому періоді по відношенню до середньорічного обсягу реалізації (загалом по підприємству, в розрізі ринків збуту та видів продукції);
- питома вага обсягу реалізації продукції у розрізі ринків збуту за видами продукції за звітний та прогнозований періоди;
- середньорічний обсяг реалізації в натуральному вираженні за споживачами у розрізі ринків збуту, кількість укладених договорів;
- відсоток виконання договірних зобов'язань за видами;
- обсяг недопоставленої продукції за місяць із наростаючим підсумком з початку року;
- темпи зростання обсягів реалізації продукції у діючих цінах;
- темпи зростання обсягів реалізації продукції у порівнянних цінах;
- рентабельність продажів (загалом по підприємству, у розрізі ринків збуту, видів продукції, за споживачами).

– прибуток від реалізації, що припадає на одиницю витрат на маркетинг (загалом по підприємству, у межах ринків збуту, за видами продукції, за споживачами).

Перевагою цієї методики є те, що у ній враховуються показники як минулих періодів, так і прогнозовані. Однак у ній, як і в попередніх методиках відсутній узагальнюючий показник ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.

Кавтиш О. П. показники оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства об'єднує у три групи [17, с. 100].

1. Приватні показники оцінки ефективності управління збутовою діяльністю:

– коефіцієнт співвідношення обсягу реалізації та обсягу випуску продукції;

– коефіцієнт відповідності структури реалізації та структури ринкового попиту;

– коефіцієнт відповідності цін реалізації продукції рівню доходів покупців.

2. Показники ефективності асортиментної політики:

– коефіцієнт оновлення асортименту;

– коефіцієнт структурної активності;

– коефіцієнт відповідності продукції попиту.

3. Узагальнюючі показники ефективності управління збутовою діяльністю:

– рентабельність продажів;

– коефіцієнт оборотності оборотних коштів;

– зміна частки ринку.

Ця методика характеризує особливості комерційної діяльності на ринку збуту та показує ступінь реалізації продукції відповідно до попиту покупців, а також оцінює ефективність цінової політики.

На відміну від усіх розглянутих методик, методика оцінки

ефективності управління збутовою діяльністю підприємства, яку пропонує Спільник І.В. [41, с. 112] передбачає оцінку значно більшої кількості показників, а саме:

- частка ринку, контрольована компанією;
- зростання обсягу продажів за рахунок вже наявних клієнтів; залучених клієнтів;
- приріст кількості клієнтів;
- кількість клієнтів, що перейшли до конкурентів;
- кількість клієнтів, що перейшли від конкурентів;
- кількість клієнтів на одного співробітника;
- середній час виконання замовлення;
- індекс задоволеності споживачів (розраховується шляхом анкетування);
- питома вага укладених угод у загальній кількості контрактів із покупцями;
- середній розмір поставок одному клієнту на місяць у вартісному вираженні;
- питома вага своєчасно виконаних замовлень;
- прибуток на одного співробітника;
- обсяг продажів на одного співробітника;
- рентабельність продажів; рентабельність інвестицій; рентабельність активів.

Перевагою цієї методики є те, що такі показники як «частка ринку», «кількість клієнтів, що перейшли до конкурентів» та «кількість клієнтів, що перейшли від конкурентів» дозволяють враховувати вплив інтенсивності конкуренції на ринку ефективність збутової діяльності підприємства. Недоліком усіх методик є відсутність єдиного інтегрального показника оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства [47, с. 238].

Аналіз методичних підходів у роботах зазначених авторів показав, що

універсальної методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства немає. При здійсненні оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства можуть одночасно застосовуватися різні підходи.

Для кожного конкретного підприємства може використовуватися різний методичний підхід. Набір приватних показників оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства буде залежати від специфіки виду діяльності [38, с. 250].

Пропонуємо розглянути методику комплексної оцінки ефективності управління збутовою діяльністю (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Методика комплексної оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Розглянемо її детальніше.

Етап 1. «Оцінка виконання плану реалізації продукції у звітному році» передбачає порівняння планових та фактичних показників у натуральному та вартісному виразах за обсягами: реалізації, виручки, витрат, прибутку та ін. Оцінку виконання плану пропонуємо доповнити порівнянням фактичних з низкою нормативних показників (ціна одиниці продукції: мінімально допустима, індексна, бажана; обсяг реалізації: мінімальний, індексний,

бажаний; прибуток від продукції: мінімально допустимий, індексний) [42].

Етап 2. «Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємства по кожному товарному напрямку» передбачає аналіз основних результативних показників визначення ефективності роботи підприємства у сфері реалізації продукції. У ході аналізу ефективності управління збутовою діяльністю по кожному товарному напрямку (етап 2) та у розрізі всього товарного портфелю підприємства (етап 3) пропонується використовувати такі додаткові показники [25, с. 14]:

- 1) обсяг продукції, вироблений та реалізований на одну тисячу грн. витрат;
- 2) коефіцієнт випередження зростання цін над зростанням витрат;
- 3) коефіцієнт випередження зростання обсягів реалізації над зростанням обсягів виробництва;
- 4) собівартість одного грн. прибутку;
- 5) коефіцієнт покриття витрат прибутком.

Етап 3. «Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю у розрізі товарного портфелю підприємства» передбачає виявлення ролі кожного продукту загалом – досягнутому результату [1, с. 26].

Етап 4. «Аналіз впливу конкуренції та збутових стратегій на ефективність управління збутовою діяльністю підприємства» оцінює вплив конкурентів, конкурентної структури, обсягів продукції, що реалізується, виручки та інших факторів на ефективність управління збутовою діяльністю підприємства; передбачає дослідження:

- 1) конкурентів-лідерів та конкурентної структури ринку за видами продукції;
- 2) ефективності збуту продукції залежно від обсягу реалізації;
- 3) підприємств, що реалізують свою продукцію у різних цінових діапазонах;
- 4) ефективності збутової діяльності залежно від величини комерційних витрат;

5) ефективності збутової діяльності в залежності від величини виручки від реалізації продукції, робіт, послуг.

Етап 5. «Коректування планів та діяльності збутового підрозділу підприємства» передбачає внесення змін до процесу управління збутовою діяльністю підприємства [32, с. 280].

Отже, як засвідчує практика, збут продукції буде ефективним, якщо підприємство точно знатиме своїх безпосередніх і потенційно можливих клієнтів, а також їх основні вимоги до продукції та умовам її постачання.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні та методичні засади управління збутовою діяльністю на підприємстві.

Описано сутнісні характеристики збутової діяльності. Під збутовою діяльністю слід розуміти важливий напрямок діяльності підприємства, який включає розробку та реалізацію комплексу заходів щодо формування оптимальної збутової мережі для ефективних продажів виробленої продукції, послуг. По суті, збутова діяльність – це діяльність із реалізації продуктів праці підприємства.

Досліджено методичні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства. На практиці, існує велика кількість підходів до управління збутовою діяльністю, використання яких у комплексі та окремо дає відповідний ефект. Застосування методів системного аналізу, теорії дослідження операцій, кібернетичного підходу та прогностики дозволяє прогнозувати обсяги збуту, створювати інтегровані системи управління та контролю при здійсненні збутової діяльності підприємства, розробляти системи сервісного обслуговування, оптимізувати запаси та вирішувати ряд інших завдань, насамперед, у стратегічній перспективі.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ІНДАР»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Індар»

ПрАТ «Індар» – підприємство, з повним технологічним циклом виробництва генно-інженерних інсулінів – від субстанції до готових лікарських форм. Створене 21 червня 1997 р. у м. Київ, вул. Зрошувальна, буд. 5. Директор підприємства – Вишневська Любов Вікторівна. Реалізовує свою діяльність відповідно до чинного законодавства України [11; 36].

Основна мета діяльності підприємства: реалізація продукції та отримання прибутку [31].

Загальна характеристика ПрАТ «Індар» наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПрАТ «Індар»

Структура інформаційних даних про підприємства зі статуту та власних досліджень	
Повне найменування:	Приватне акціонерне товариство «Індар»
Ідентифікаційний код:	21680915
Юридична адреса:	Україна, 02099, місто Київ, ВУЛИЦЯ ЗРОШУВАЛЬНА, буд. 5
Фактична адреса:	
Телефон:	044 566 3601
Сайт:	https://indar.com.ua
Форма власності:	приватна
Державна реєстрація:	Дата державної реєстрації: 31.10.1997 р.
	Дата запису: 15.09.2004 р. реєстраційний номер в ЄДР 10651200000000570
Основні види діяльності:	21.20 – Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів (основний); 46.46 – Оптова торгівля фармацевтичними товарами
Зовнішньоекономічна діяльність:	є
Кількість працівників:	398
Керівник (П.І.Б., посада):	Вишневська Любов Вікторівна
Платник ПДВ	Номер свідоцтва – 216809126658, станом на 30.04.2022 р.

Джерело: [31]

Місія підприємства полягає в тому, щоб мільйони людей, які мають хронічні та соціально значимі хвороби, могли жити спокійно повноцінним і

тривалим життям.

Організаційна структура управління ПрАТ «Індар» наведена у додатку А. Структура управління товариства – лінійно-функціональна. Головні переваги такої структури полягають у тому, що немає великих потреб у спеціалізації широкого профілю, недопустимості дублювання даних, стандартизації, формалізації і програмуванні явищ і процесів у високій компетентності спеціалістів по конкретних функціях. Проте є у неї і недоліки, такі як внутрішня конкуренція за ресурси, тенденція до надмірної спеціалізації, повільність процедур прийняття рішень та організаційна форма, яка важко реагує на зміни [6, с. 47].

Середньооблікова кількість штатних працівників станом на кінець 2021 року становить 398 осіб.

Керівництво ПрАТ «Індар»:

- 1) Вишневська Любов Вікторівна – голова правління, керівник підприємства з 2014 року;
- 2) Соляник Людмила Павлівна – заступник голови з питань якості;
- 3) Стадник Віктор Іванович – заступник голови з питань виробництва;
- 4) Пастух Євген Володимирович – заступник голови із загальних питань.

У своїй діяльності керівництво підприємства використовує сучасні та інноваційні підходи. Зокрема, серед управління та мотивування персоналу підприємства (через заробітну плату, можливість вираження кожного окремого працівника у діяльності підприємства тощо), стосовно прогнозування та планування діяльності роботи підприємства (за допомогою комп'ютерних програм тощо), стосовно виробничо-технічного оснащення підприємства (через найсучасніші засоби виробництва, техніку тощо).

Основними видами діяльності ПрАТ «Індар» – є виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів; оптова торгівля фармацевтичними товарами.

Основним виробництвом ПрАТ «Індар» вважається виробництво

інсуліну. Виробничу структуру підприємства представлено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Виробнича структура ПрАТ «Індар»

На даному підприємстві функціонує багатосерійний тип виробництва, обладнання спеціалізоване і розміщується в ході технологічного процесу за груповими ознаками.

ПрАТ «Індар» має доволі широкий асортимент продукції, ключове місце відведене препаратам протидії діабету. Асортимент продукції представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Асортимент продукції ПрАТ «Індар»

Категорія товару	Найменування товару
Діабет	<i>Метформін</i> – бігуанід з антигіперглікемічним ефектом. Знижує рівень глюкози у плазмі крові.
	<i>ReDerma</i> – шкарпетки лікувально-профілактичні з ексклюзивною технологією використання мідних волокон для попередження синдрому діабетичної стопи.
	<i>Голки «Insipen»</i> для шприц-ручок сумісні з усіма наявними на ринку інсуліновими шприц-ручками і виробляються відповідно до європейського стандарту якості EN ISO 11608-2:2000 «TYPE A».
	<i>Шприц-ручка для введення інсуліну «Id Pen»</i> – призначена для введення доз інсуліну від 1 до 60 МО з кроком у 1МО.
	<i>Глюкометр GlucoDr. auto™ A AGM-4000</i> (дистриб'ютор в Україні) – використовується для самостійного визначення рівня глюкози в крові.
	<i>Хумодар Р 100Р</i> – протидіабетичний засіб короткої дії.
	<i>Хумодар Б 100Р</i> – препарат інсуліну людини рекомбінантного. Протидіабетичний засіб середньої тривалості дії, який забезпечує зниження рівня глюкози у крові, посилює її засвоєння тканинами.
<i>Хумодар К25 100Р</i> – препарат інсуліну людини рекомбінантного. Протидіабетичний засіб комбінації інсулінів короткої та середньої тривалості дії, забезпечує зниження рівня глюкози у крові, посилює її засвоєння тканинами.	
Засоби, що впливають на метаболічні процеси	<i>Тіоктодар</i> – препарат тіоктової (α -ліпоевої) кислоти. Знижує резистентність до інсуліну, сприяє зниженню вмісту глюкози в крові та гальмує розвиток периферичної нейропатії.
Антитромботичні засоби	<i>Гепарин-ІНДАР</i> – використовують для лікування тромбоемболії та захворювань, що супроводжуються ризиком тромбоемболічних ускладнень, попередження післяопераційних венозних тромбозів та емболії легеневої артерії.
Антидоти	<i>Протаміну сульфат</i> – ефективний антидот гепарину в еквівалентній дозі: 1 мг протаміну сульфату нейтралізує 1 мг гепарину.

Джерело: [31]

Досліджуване підприємство функціонує на фармацевтичному ринку України, і експортує продукцію закордон, тобто є частиною світового ринку фармацевтики.

З метою оцінки перспективи розвитку досліджуваного підприємства, проведемо оцінку ефективності виробничої стратегії. Для цього здійснимо SWOT-аналіз середовища, у якому функціонує ПрАТ «Індар» з метою

визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПрАТ «Індар»

	<p>МОЖЛИВОСТІ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Охоплення більшої частки ринку (іноземного). 2. Розширення виробництва. 3. Оновлення основних засобів, що забезпечують діяльність підприємства (апаратів, обладнання, будинків). 4. залучення більше державних / іноземних коштів на розвиток підприємства. 5. Інноваційний прорив. 6. Довготривала співпраця з провідними компаніями міжнародного масштабу. 7. Отримання економічно вигідних тендерів. 8. Більша автоматизація / оновлення виробництва. 9. Збільшення спектру фармацевтичної продукції, як наслідок збільшення чистого прибутку. 10. Відкриття філій/дочірніх компаній за кордоном. 	<p>ЗАГРОЗИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Звільнення працівників через воєнно-політичне становище України. 2. Значні зміни у нормативно-правовому полі регулювання обліку, до яких підприємство не зможе швидко адаптуватися. 3. Поява нових, закордонних конкурентів, що пропонуватимуть більш якісну продукцію за помірною ціною. 4. Банкрутство / реорганізація (що негативно вплине на діяльність підприємства).
<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення заохочень працівників. 2. Застосування системи підвищення кваліфікації кадрів підприємства. 3. Добре організовано облік та обліковий процес. 4. Повна автоматизація роботи. 5. Наявність відділу внутрішнього аудиту. 6. Кваліфіковані кадри. 7. Високий рівень самовіддачі працівників. 8. Лідируючі позиції у фармацевтичній галузі по Україні та на закордонному ринку. 9. Наявність кар'єрного зростання. 10. Злагоджений колектив. 	<p>ПОЛЕ СМ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість розширення виробництва за рахунок: кваліфікованих кадрів, оновлення основних засобів, автоматизації процесів виробництва, інноваційних новинок. 2. Можливість удосконалення в колективі соціально-психологічного клімату. 	<p>ПОЛЕ СЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Загроза звільнення висококваліфікованих кадрів через ситуацію у країні (війна з РФ). 2. Загроза зниження лідируючих позицій по Україні через появу конкурентів.
<p>СЛАБКІ СТОРОНИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень регулювання відділу внутрішнього аудиту виявлених помилок. 2. Збої у програмному забезпеченні. 3. Недостатня кількість автоматизованих робочих місць бухгалтера апарату управління. 4. Недосконала структурна організація розподілу роботи між відділами та працівниками підприємства. 	<p>ПОЛЕ СлМ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Гальмування виробничого процесу через збої у програмному забезпеченні. 2. Високий рівень зношення основних фондів через не належне їхнє використання (слабкий контроль з боку відділу контролю). 	<p>ПОЛЕ СлЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення обсягів отриманих замовлень через появу більш конкурентоспроможної компанії. 2. Отримання збитків, реорганізація компанії.

Джерело: [31]

У результаті проведеного дослідження стало ясно, що підприємство обрало сталу та «працюючу» виробничу стратегію. Проте, на нашу думку, задля освоєння більшої частки закордонного ринку, керівництво разом із заступниками має удосконалити дану стратегію, максимально пристосувавши її до сьогоденних умов та мінливого середовища.

Отже, ПрАТ «Індар» – підприємство, що займається виробництвом лікувальних препаратів проти діабету, засобів, що впливають на метаболічні процеси та антитромботичні засоби. Здійснює свою діяльність на вітчизняному та закордонному фармацевтичному ринку.

2.2. Фінансово-економічна діяльність підприємства

ПрАТ «Індар» складає та подає таку фінансову звітність [31]:

- Баланс (звіт про фінансовий стан);
- Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід);
- Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом);
- Звіт про власний капітал.

Звітним періодом є календарний рік, тобто період з 01 січня по 31 грудня звітного року.

Перейдемо до проведення аналізу основних показників діяльності ПрАТ «Індар» (табл. 2.4).

Згідно даних у таблиці 2.4 можна дійти висновку, що у 2019 році відбувся значний стрибок фінансових показників за рахунок збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 453 885 тис. грн. (на 92,9%) порівняно з 2018 роком, унаслідок збільшення собівартості реалізованої продукції валовий прибуток зменшився на 378 740 тис. грн., одночасно з цим валовий прибуток збільшився на 453 885 тис. грн. за рахунок збільшення доходу від реалізації продукції, і в кінцевому результаті становив 75 145 тис. грн., що на 49,52% більше за попередній рік.

Таблиця 2.4

**Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Індар»
за 2018-2020 рр., тис. грн.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2018/2019		Відхилення 2019/2020	
				абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	488585	942470	591543	453885	92,90	-350927	-37,23
Собівартість реалізованої продукції	336846	715586	479242	378740	112,44	-236344	-33,03
Валовий прибуток	151739	226884	112301	75145	49,52	-114583	-50,50
Адміністративні витрати	68922	60700	59430	-8222	-11,93	-1270	-2,09
Витрати на збут	62809	119987	53295	57178	91,03	-66692	-55,58
Інші операційні доходи	31782	40576	85814	8794	27,67	45238	111,49
Інші операційні витрати	41340	33202	85044	-8138	-19,69	51842	156,14
Фінансовий результат від операційної діяльності	10450	53571	346	43121	412,64	-53225	-99,35
Інші фінансові доходи	7	0	0	-7	-	0	0
Фінансові витрати	606	236	20	370	-61,06	-216	-91,52
Фінансовий результат до оподаткування	9851	53335	326	43484	441,42	-53009	-99,39
Витрати з податку на прибуток	3634	10318	210	6684	183,93	-10108	-97,96
Чистий прибуток	6217	43017	116	36800	591,93	-42901	-99,73

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Індар»

Крім того завдяки збільшенню чистого доходу від реалізації продукції на 453 885 тис. грн. та підвищення витрат на збут на 57 178 тис. грн., інших операційних доходів на 8 794 тис. грн., а також зменшення адміністративних витрат на 8 222 тис. грн., інших операційних витрат на 8 138 тис. грн., фінансовий результат в порівнянні з попереднім роком збільшився на 43 121 тис. грн. (412,64%).

За рахунок збільшення фінансового результату на 43 121 тис. грн. та скороченню фінансових доходів на 7 тис. грн. і фінансових витрат на 370 тис. грн. прибуток до оподаткування збільшився на 43 484 тис. грн., що на 441,42% більше за попередній рік. Таким чином, чистий прибуток у 2019 році в порівнянні з 2018 роком збільшився на 36800 тис. грн. (591,93%). Проте, як вже відомо, у 2020 році спостерігається тенденція різкого

зменшення як обсягу виробництва так і обсягу реалізації продукції, відповідно структура фінансових показників рухається в тому ж напрямку.

У порівнянні з 2019 роком чистий дохід від реалізації продукції скоротився на 350 927 тис. грн. (37,23%), валовий прибуток досягнув позначки 112301 тис. грн., що на 50,50% менше за попередній рік. Фінансовий результат від операційної діяльності скоротився на 53 225 тис. грн. (99,35%). Чистий прибуток за 2020 рік склав 116 тис. грн., що на 42 901 тис. грн. (99,73%) менше за показник попереднього року.

З метою визначення ефективності використання основних фондів на підприємстві доцільно здійснити аналіз їх використання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Використання основних засобів ПрАТ «Індар»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2018/2019		Відхилення 2019/2020	
				абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
Обсяг випуску продукції, тис. грн.	356358,9	716079	473231	359720	100,94	-242848	-33,91
Середньорічна вартість активів тис. грн.	486365	566092,5	612411	79727,5	16,39	46318,5	8,18
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	336	358	398	22,00	6,55	40	11,17
Фонд оплати праці, тис. грн.	14418	92790	102265	78372	543,57	9475	10,21
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	1201,5	7732,5	8522,08	6531,00	543,57	789,58	10,21
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	1060,59	2000,22	1189,02	939,63	88,59	-811,20	-40,56
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	77706	79336,5	102421	1630,50	2,10	23084,5	29,10
Фондовіддача, грн.	4,59	9,03	4,62	4,44	96,81	-4,41	-48,81
Фондомісткість, грн.	0,22	0,11	0,22	-0,11	-49,19	0,11	95,35
Фондоозброєність, тис. грн.	231,27	221,61	257,34	-9,66	-4,18	35,73	16,12

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Індар»

За розрахованими даними визначено, що обсяг випуску продукції у 2020 році складав 473 231 тис. грн. що менше на 242 848 тис. грн. (33,91%) за дані попереднього року. Попри це спостерігається зростання середньорічної

вартості активів на 46 318,5 тис. грн. (8,18%) і середньорічної вартості основних засобів на 23 084,50 тис. грн. (29,1%) що є позитивним фактором у діяльності підприємства.

Внаслідок підвищення розміру заробітної плати та чисельності працівників на 40 осіб, фонд оплати праці зріс на 9475 тис. грн. (10,21%). Ефективне використання основних фондів на підприємстві відбулось лише у 2019 році, коли в порівнянні з 2018 роком відбулось зростання фондівіддачі з 4,59 до 9,03 і зниження фондомісткості з 0,22 до 0,11. У 2020 році порівняно з 2019 роком фондівіддача зменшилася на 4,41, а фондомісткість зросла на 0,11, що говорить про недосконале використання основних виробничих фондів (ОВФ).

Показники оснащеності основними фондами підприємства у 2020 році порівняно з 2019 роком змінились так: фондомісткість зросла на 95,35%, а фондоозброєність на 16,12%, що можна пояснити зростанням вартості основних фондів.

Ефективність використання ОВФ та їх вплив на кінцеві результати виробництва неабияк залежить від характеру руху цих фондів, тому доцільно здійснити аналіз руху основних фондів підприємства (табл. 2.6).

Відповідно до даних таблиці 2.6 можна дійти висновку, що на підприємстві спостерігається зростання основних засобів, у період 2019-2020 рр. основні засоби збільшилися на 62 138 тис. грн., що більше 35%, такою ж ситуація з їх надходженням. Негативним фактором в діяльності підприємства є те, що основні засоби на період 2020 року зношені на 48%, тобто придатними до використання є лише 52% вартості всіх основних засобів. Коефіцієнт оновлення за досліджуваний період є низьким та складає 26%, проте позитивним явищем є його тенденція до зростання, а саме з 0,08-0,26, це майже в 3 рази.

Щоб визначити, чи достатньо у підприємства коштів для погашення своїх зобов'язань здійснюємо аналіз ліквідності діяльності ПрАТ «Індар» (табл. 2.7).

Таблиця 2.6

Рух основних засобів ПрАТ «Індар» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2018/2019		Відхилення 2019/2020	
				абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
Первісна вартість ОЗ на початок року, тис. грн.	144830	156853	176265	12023	8,30	19412	12,38
Первісна вартість ОЗ на кінець року тис. грн.	156853	176265	238403	19412	12,38	62138	35,25
Амортизаційні відрахування на початок року, тис. грн.	66961	79310	95135	12349	18,44	15825	19,95
Амортизаційні відрахування на кінець року, тис. грн.	79310	95135	114691	15825	19,95	19556	20,56
Залишкова вартість на початок року, тис. грн.	77869	77543	81130	-326	-0,42	3587	4,63
Залишкова вартість на кінець року, тис. грн.	77543	81130	123712	3587	4,63	42582	52,49
Вартість введених ОВФ, тис. грн.	12023	19412	62138	7389	61,46	42726	220,10
Вартість виведених ОВФ, тис. грн.	12349	15825	19556	3476	28,15	3731,00	23,58
Коефіцієнт оновлення	0,08	0,11	0,26	0,03	43,68	0,15	136,67
Коефіцієнт вибуття	0,08	0,09	0,08	0,01	14,04	-0,01	-8,63
Коефіцієнт зносу	0,51	0,54	0,48	0,03	6,74	-0,06	-10,87

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Індар»

Таблиця 2.7

Показники ліквідності діяльності ПрАТ «Індар» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2018/2019		Відхилення 2019/2020	
				абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
Оборотні активи, тис. грн.	472279	455273	516201	-17006	-3,60	60928	13,38
Поточні зобов'язання, тис. грн.	358845	347521	432885	-11324	-3,16	85364	24,56
Запаси, тис. грн.	191515	193852	228586	2337	1,22	34734	17,92
Витрати майбутніх періодів, тис. грн.	3332	3274	2709	-58	-1,74	-565	-17,26
Грошові активи, тис. грн.	5843	5045	8187	-798	-13,66	3142	62,28
Коефіцієнт покриття	1,87	1,88	1,74	0,02	0,87	-0,143	-7,59
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,79	0,76	0,67	-0,03	-3,79	-0,091	-11,95
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,01	0,02	-0,01	-10,84	0,01	30,28
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	113434	107752	83316	-5682,00	-5,01	-24436	-22,68

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Індар»

Згідно даних таблиці 2.7 можна стверджувати, що протягом 2018-2020 рр. коефіцієнт покриття на підприємстві є стабільно більшим 1 (нормативне значення > 1), це говорить про те, що компанія має достатню суму оборотних коштів на покриття поточних зобов'язань. Якщо оцінювати коефіцієнт швидкої ліквідності, то даний показник знаходиться в межах нормативного значення ($> 0,6$), і на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 0,67 гривень високоліквідних оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у досліджуваній період практично є незмінюваним, і нижчим нормативного показника (0,1-0,2), у випадку, якщо термін платежів настане незабаром компанія не зможе вчасно погасити борги. Для вирішення даної проблеми, підприємство може залучити позикові кошти, реалізувати частину зайвих активів для збільшення суми найбільш ліквідних активів.

Чистий оборотний капітал є показником ефективності діяльності компанії та її короткострокового фінансового стану. Оскільки даний показник є позитивним і у 2020 році становить 83316 тис. грн., це є доказом, що у підприємство має в своєму розпорядженні достатню суму оборотних активів для погашення поточних зобов'язань.

Щоб визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання здійснюємо аналіз рентабельності підприємства (табл. 2.8).

Рентабельність активів характеризує ефективність використання активів компанії для створення прибутку, згідно даних таблиці визначено, що рентабельність активів у 2020 році сягала 0,02%, що на 7,58% менше за показник попереднього року.

Рентабельність власного капіталу показує, що кількість прибуткових одиниць від всіх видів діяльності, яка припадає на 1 гривню власних коштів становить у 2020 році 0,05 грн., що в порівнянні з попереднім роком зменшилась на 18,72 грн., основним фактором зниження рентабельності є зменшення чистого прибутку на 42 901 тис. грн.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності ПрАТ «Індар» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2018/2019		Відхилення 2019/2020	
				абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
Чистий прибуток, тис. грн.	6217	43017	116	36800	591,93	-42901	-99,73
Власний капітал, тис. грн.	195015	229151	213733	34136	17,50	-15418	-6,73
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	486365	566092,5	612411	79728	16,39	46319	8,18
Загальна виробнича собівартість, тис. грн.	977956	930438	680453	-47518	-4,86	-249985	-26,87
Рентабельності активів, %	1,28	7,60	0,02	6,32	494,48	-7,58	x
Рентабельність власного капіталу, %	3,19	18,77	0,05	15,58	488,85	-18,72	x
Рентабельність продукції, %	0,64	4,62	0,02	3,99	627,26	-4,61	x

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Індар»

Також негативно відображається на діяльності підприємства є зниження рентабельності продукції на 4,61%, що свідчить про неефективність реалізації продукції.

Пріоритетним на сьогодні напрямком аналізу фінансового стану ПрАТ «Індар» є оцінка його схильності до банкрутства за допомогою найрізноманітніших моделей. Найбільш поширеними у світовій практиці є моделі Альтмана, Спрінгейта, Сайфуліна та Кадикова [30, с. 112]. Перейдемо до їхньої оцінки.

1. Модель Е. Альтмана [30, с. 112]:

$$Z = 1,2 K_1 + 1,4 K_2 + 3,3 K_3 + 0,6 K_4 + 1,0 K_5, \quad (2.1)$$

де K_1 – власні оборотні активи / валюта балансу; K_2 – нерозподілений прибуток / валюта балансу; K_3 – прибуток до сплати відсотків і податків / валюта балансу; K_4 – власний капітал (ринкова оцінка)/позиковий капітал; K_5 – чистий дохід / валюта балансу.

$$Z_{2018} = 1,2 * 0,22 + 1,4 * 0,12 + 3,3 * 0,19 + 0,6 * 0,49 + 1,0 * 0,10 = 1,453;$$

$$Z_{2019} = 1,2 * 0,26 + 1,4 * 0,18 + 3,3 * (-0,23) + 0,6 * 0,60 + 1,0 * 0,20 = 1,653;$$

$$Z_{2020} = 1,2 * 0,27 + 1,4 * 0,03 + 3,3 * 0,02 + 0,6 * 0,59 + 1,0 * 0,83 = 1,616.$$

Значення Z ПрАТ «Індар» упродовж аналізованого періоду $Z < 3,0$, а отже є ймовірність банкрутства для досліджуваного підприємства.

2. Модель Спрінгейта [30, с. 114]:

$$Z = 1,03 K_1 + 3,07 K_2 + 0,66 K_3 + 0,4 K_4, \quad (2.2)$$

де K_1 – власні оборотні активи / валюта балансу; K_2 – прибуток до сплати податків та процентів / валюта балансу; K_3 – прибуток до сплати податків / поточні зобов'язання; K_4 – чистий дохід / валюта балансу.

$$Z_{2018} = 11,03 * 0,22 + 3,07 * 0,19 + 0,66 * 0,10 + 0,4 * 0,10 = 3,1159;$$

$$Z_{2019} = 11,03 * 0,26 + 3,07 * -0,23 + 0,66 * (-0,17) + 0,4 * 0,20 = 1,9793;$$

$$Z_{2020} = 11,03 * 0,27 + 3,07 * 0,02 + 0,66 * 0,15 + 0,4 * 0,83 = 3,4705.$$

Значення Z для ПрАТ «Індар» упродовж аналізованого періоду перевищувало $Z > 2,45$, а отже ймовірність банкрутства для досліджуваного підприємства – досить незначна.

Метод рейтингової оцінки фінансового стану організації Р.С. Сайфулін та Г.Г. Кадиков запропонували використовувати для експрес-оцінки фінансового стану організації рейтингове число [30, с. 115]:

$$R = 2 * K_3 + 0,1 * K_{пл} + 0,08 * K_{ак} + 0,45 K_M + K_{вк}, \quad (2.3)$$

де K_3 – коефіцієнт забезпеченості власними коштами; $K_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності; $K_{ак}$ – інтенсивність обігу авансованого капіталу, яка характеризує обсяг отриманих доходів від операційної діяльності, що приходиться на 1 у. о. коштів, вкладених у діяльність підприємства; K_M – коефіцієнт менеджменту, який характеризується відношенням прибутку від реалізації до величини чистого доходу від реалізації продукції; $K_{вк}$ – рентабельність власного капіталу (відношення балансового прибутку до власного капіталу).

$$R_{2018} = 2 * 0,29 + 0,1 * 1,56 + 0,08 * 3,34 + 0,45 * 0,09 + 0,17 = 1,2137;$$

$$R_{2019} = 2 * 0,27 + 0,1 * 1,08 + 0,08 * 8,55 + 0,45 * 0,10 + -0,24 = 1,3531;$$

$$R_{2020} = 2 * 0,21 + 0,1 * 2,78 + 0,08 * 8,79 + 0,45 * 0,02 + -0,03 = 1,3802.$$

Розрахунок рейтингового показника R для ПрАТ «Індар» упродовж аналізованого періоду було більшим 1, а це означає, що підприємство

перебуває у задовільному стані.

Проводячи аналіз банкрутства за вище описаними моделями, нами було виявлено, що ПрАТ «Індар» – є надійною фармацевтичною компанією, ймовірність банкрутства – незначна.

Оцінка економіко-організаційної діяльності ПрАТ «Індар» засвідчила задовільні результати роботи, підприємство розвивається та ефективно функціонує на ринку.

2.3. Особливості управління збутовою діяльністю у ПрАТ «Індар»

Управління збутовою діяльністю підприємства та визначення напрямків, перспектив і тенденцій його розвитку тісно пов'язані з принципами маркетингу та збуту як функціональних сфер загального менеджменту.

Отже, проведемо аналіз обсягу управління збутовою діяльністю у ПрАТ «Індар» розпочнемо з дослідження обсягів виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Індар за 2018-2020 рр. на вітчизняному ринку (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Обсяг виробництва і реалізації продукції ПрАТ «Індар» за 2018-2020 рр. на вітчизняному ринку [31]

Показник		2018 р.	2019 р.	2020 р.
Основний вид продукції		Лікарські засоби та вироби медичного призначення		
Обсяг виробництва продукції	у натуральній формі (тис. шт.)	6922,37	13804	8430
	у грошовій формі (тис. грн.)	356358,98	716079	473231
	у % до всієї виробленої продукції	82,05	100	100
Обсяг реалізованої продукції	у натуральній формі (тис. шт.)	5296,38	13552	7860
	у грошовій формі (тис. грн.)	439802	942470	558069
	у % до всієї реалізованої продукції	99,9	100	94

Згідно наведених даних можна визначити, що у 2018 році обсяг реалізованої продукції був на 23,5% менший відповідно до обсягу виробленої продукції, проте у 2019 році відбувається різке зростання показників як у виробництві так і в реалізації продукції.

Обсяги виробництва в порівнянні з 2018 роком збільшилися на 99,41%, а обсяг реалізації на 155,87%. У 2020 році внаслідок пандемії COVID-19 відбувся різкий спад показників як обсягу виробництва так і обсягу реалізованої продукції, порівняно з 2019 роком обсяг виробництва зменшився на 38,93%, а обсяг реалізованої продукції – на 42%.

У 2020 році в порівнянні з 2019 роком обсяг реалізованої продукції зменшився на 40,78%.

Динаміка обсягу виробництва і реалізації у натуральній формі ПрАТ «Індар» в Україні представлена на рисунку 2.2.

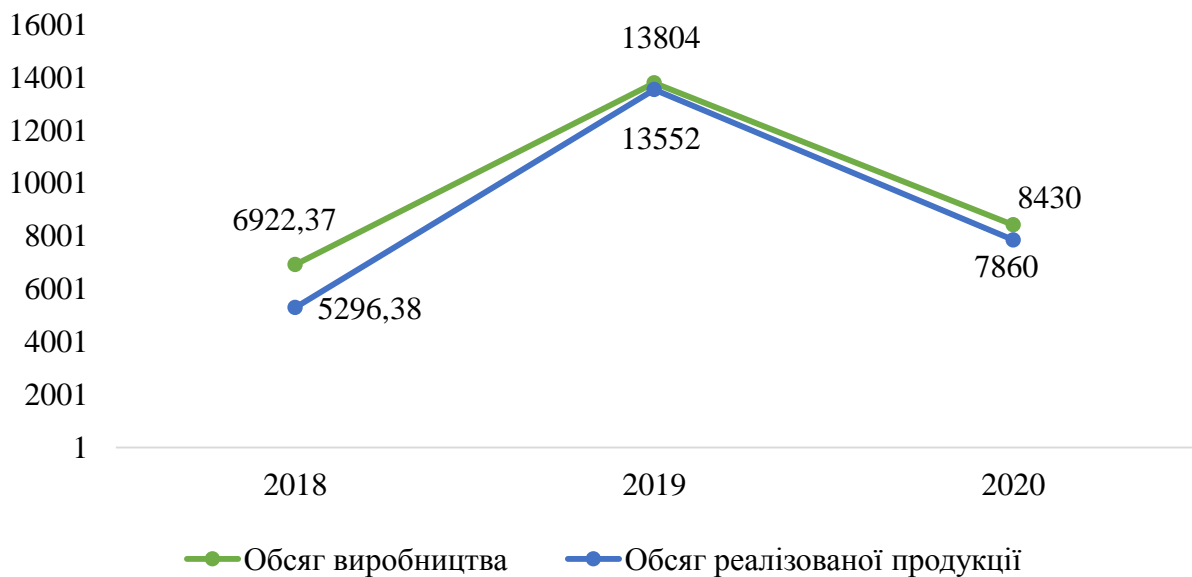


Рис. 2.2. Виробництво і продаж продукції ПрАТ «Індар» в Україні у 2018-2020 рр. у натуральній формі, тис. шт.

У 2017 році обсяги виробництва і реалізації були на рівні 2016 року, тоді як у 2018 році стався різкий стрибок у виробництві і реалізації. Дана тенденція продовжилася і у 2019 році. Динаміка обсягу виробництва і реалізації у грошовій формі представлена на рисунку 2.3.

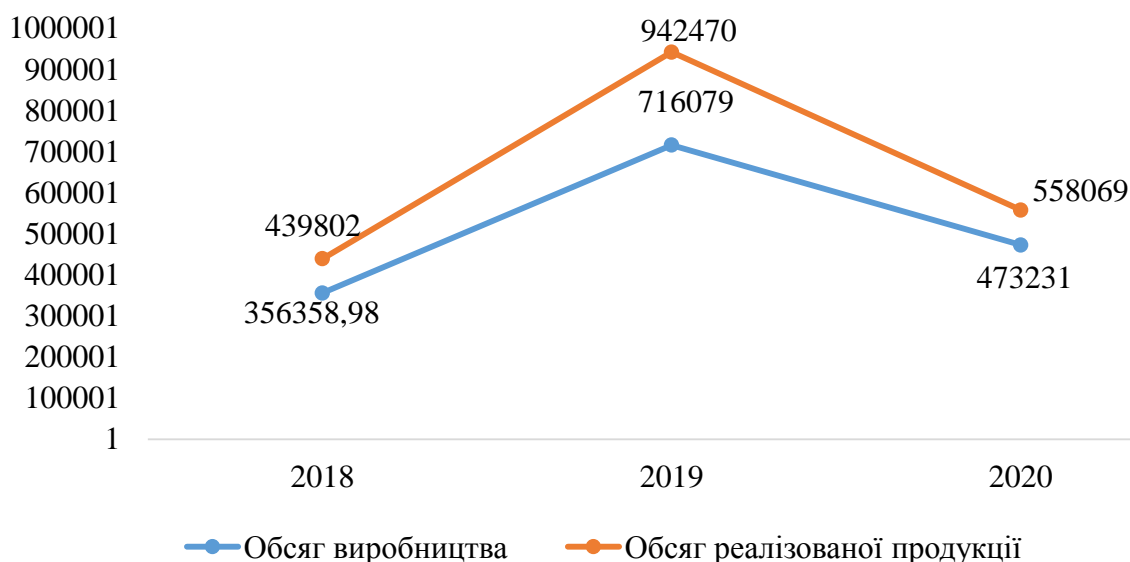


Рис. 2.3. Виробництво і продаж продукції ПрАТ «Індар» в Україні у 2018-2020 рр. у грошовій формі, тис. грн.

Проведемо оцінку частки вітчизняного ринку ПрАТ «Індар» у національному співвідношенні (рис. 2.4).

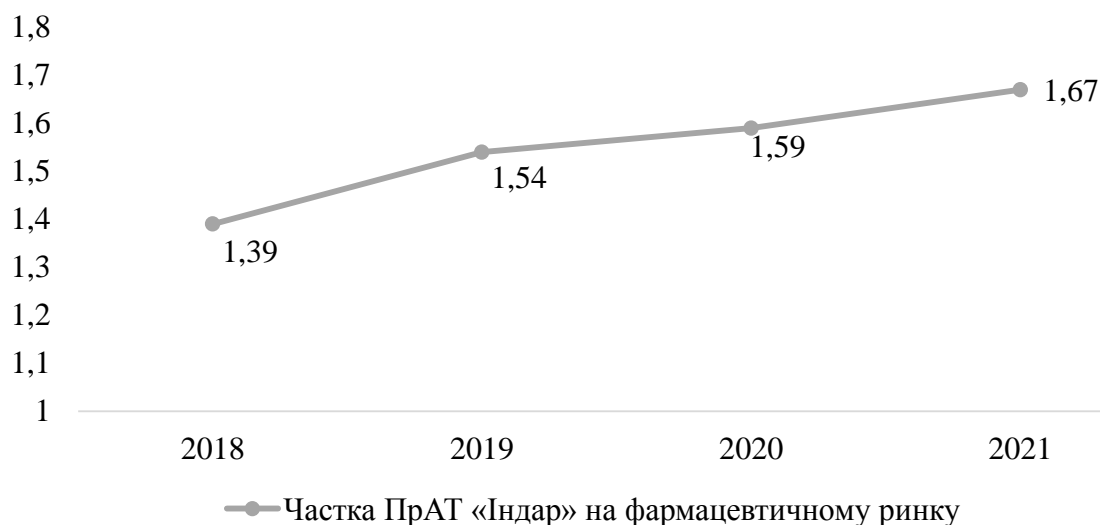


Рис. 2.4. Частка ПрАТ «Індар» на вітчизняному фармацевтичному ринку у 2018-2021 рр., %

Аналіз засвідчує, що з року в рік, частка ПрАТ «Індар» на вітчизняному фармацевтичному ринку зростає. Порівнюючи значення показника у 2018 р. та 2021 р., встановлено позитивну тенденцію у сторону збільшення частки ринку.

Розглянемо місце ПрАТ «Індар» фармацевтичному ринку України (рис. 2.5).

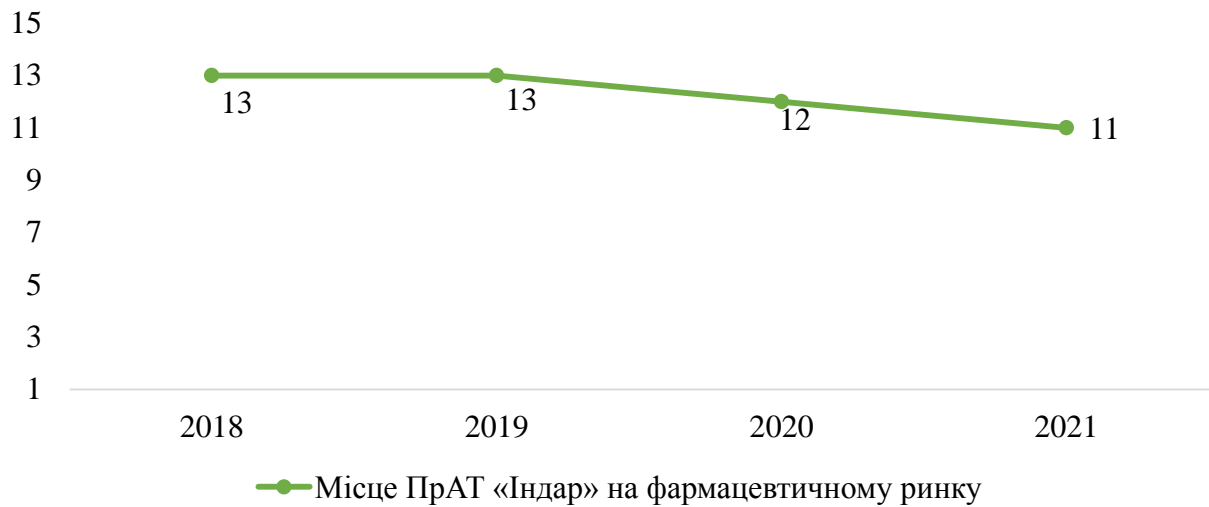


Рис. 2.5. Місце ПрАТ «Індар» на фармацевтичному ринку у 2018-2021 рр.

З даних рисунку 2.5 видно, що упродовж 2018-2019 рр. підприємство займає 13 місце, ситуація змінилася у 2020 р. (12 місце) та у 2021 р. (11 місце) у кращу сторону. Проте підприємство націлено на подальше зростання обсягів виробництва і продажу на зарубіжних ринках і ринку України, модернізацію виробничих потужностей з метою задоволення потреб споживачів власної продукції, та забезпечення якості відповідно до світових стандартів [31].

Перейдемо до оцінки динаміка показників збутової діяльності ПрАТ «Індар» (табл. 2.10).

З даних таблиці 2.10 можна зробити наступні висновки:

- частка витрат на збут у 2020 році 0,15, що на 0,01 (14,29%) більше, ніж у попередньому році;

- коефіцієнт виконання замовлень характеризує ступінь виконання запланованих замовлень підприємством. Так, у 2019-2020 рр. даний показник становив 0,99, що на 0,01 більше, ніж у 2018 році;

- ритмічність збуту у 2020 році становив – 1,09, а у 2019 році – 1,03.

Спостерігаємо позитивну динаміку до його зростання, що є позитивним для

Таблиця 2.10

Динаміки показників маркетингової діяльності ПрАТ «Індар»

№	Показник	Рекомендоване значення	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхил., %	
						2020/2019	2019/2018	2020/2019	2019/2018
1	Частка витрат на збут	↑	0,12	0,14	0,15	0,02	0,01	14,29	8,33
2	Коефіцієнт виконання замовлень	1	0,98	0,99	0,99	0,01	0,00	1,01	0
3	Ритмічність збуту	1	1,01	1,03	1,09	0,02	0,06	1,94	5,94
4	Коефіцієнт надання знижок	↑	0,11	0,11	0,12	0,01	0,00	0,00	0,00
5	Рентабельність збуту	↑	1,54	1,56	1,56	0,02	0,00	1,30	0

Джерело: розроблено автором на основі фінансової ПрАТ «Індар»

підприємства;

- коефіцієнт надання знижок у 2018-2019 році становив – 0,11. У 2021 році даний показник збільшився на 0,01, що добре відображається на обсягу реалізації (його збільшення), припливу нової клієнтури, відшаруванні конкурентів;

- рентабельність збуту у 2020 році становив 1,56, так як у 2019 році. Даний показник зріс у порівнянні з 2018 р. на 0,02 (1,3%).

З ПрАТ «Індар» почався експорт української фармацевтичної продукції з високим рівнем доданої вартості – біотехнологічних продуктів і технологій їх виробництва. Збутова діяльність ПрАТ «Індар» в першу чергу направлена на експорт готової продукції за кордон. За підсумками 2019 року частка експорту у загальному збуті продукції у сумі 545,9 млн. грн. становила 80,3% [31]. Згідно аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, основна маса прибутку формується за рахунок експортування препаратів. Партнерами заводу є не тільки іноземні, а й українські компанії. Завдяки ефективній збутовій діяльності підприємство втримує позиції лідера на ринку інсуліну в Україні та активно розвивається на ринках зарубіжних країн.

На даний момент підприємство відкрило для збуту своєї продукції 10 зарубіжних ринків (рис. 2.6) [1].

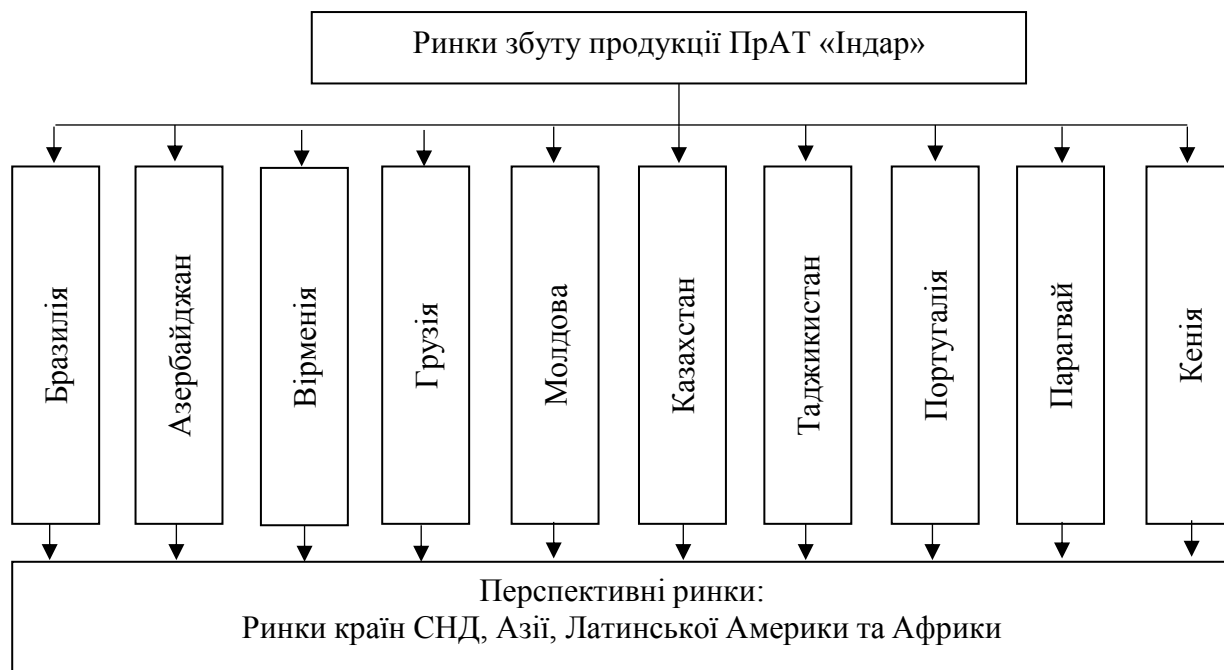


Рис. 2.6. Ринки збуту продукції ПрАТ «Індар» [31]

Дохід від експорту продукції ПрАТ «Індар» продемонстровано на рисунку 2.7.

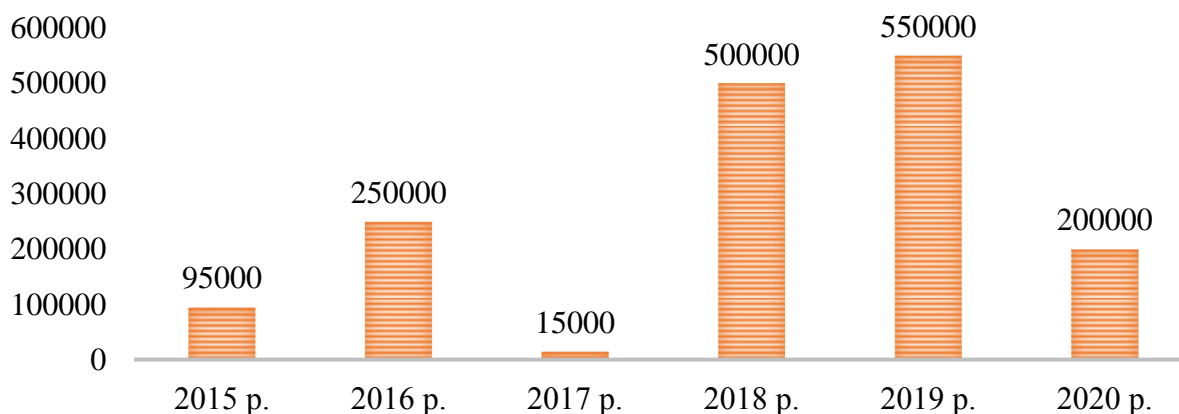


Рис. 2.7. Величина доходу від експорту продукції ПрАТ «Індар» за 2015-2020 рр., тис. грн.

Слід наголосити, що рекордний темп зростання експорту продукції спостерігався у 2019 році, тоді як у 2020 році величина експорту зменшилася

через загальне зниження обсягу виробництва та реалізації продукції.

Здійснимо аналіз динаміки товарної структури підприємства, в залежності від виду продукції експортованої підприємством (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Товарна структура підприємства ПрАТ «Індар» у 2018-2020 рр.

УКТЗЕД	Опис	2018 р.	2019 р.	2020 р.
<i>Величина експорту, тис. грн.</i>				
3004	Лікарські засоби (ліки) (за винятком товарів, вкл. до товарних позицій 3002, 3005 або 3006), що складаються зі змішаних або не змішаних продуктів для терапевтичного та профілактичного застосування.	448488	549585	199667
9018	Прилади та пристрої, що використовуються у медицині, хірургії, стоматології або ветеринарії, включаючи сцинтиграфічну апаратуру та іншу електромедичну апаратуру.	550	200	-
3822000000	Реагенти діагностичні або лабораторні на підкладці і приготовлені (готові) діагностичні або лабораторні реагенти на підкладці або без неї, крім зазначених у товарних позиціях 3002 або 3006; сертифіковані еталонні матеріали.	200	90	83
3923	Вироби з пластмаси для транспортування та пакування товарів; пробки, кришки, ковпаки та інші вироби з пластмаси для герметизації, закупорювання.	200	-	-
9027	Прилади та апаратура для фізичного або хімічного аналізу.	200	75	53
2912	Альдегіди, до складу яких входить або не входить інша кисневмісна функціональна група; циклічні полімери альдегідів; параформальдегід	85	-	59
2906	Спирти циклічні та їх галогеновані, сульфовані, нітровані або нітрозовані похідні	50	-	88
2934	Нуклеїнові кислоти та їх солі, визначеного або не визначеного хімічного складу; інші сполуки	80	-	-
2922	Аміносполуки, до складу яких входить кисневмісна функціональна група	97	-	-

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Відповідно даних таблиці 2.11 визначено, що ПрАТ «Індар» загалом експортує групу товарів «Лікарські засоби», у 2020 році частка експорту лікарських засобів зменшилась на 0,09 % в порівнянні з 2019 роком, що є наслідком збільшення частки експорту спиртів циклічних та їх похідних на 0,04%, та альдегідів на 0,03%.

Проаналізуємо, які країни є основними споживачами продукції ПрАТ «Індар», а також розглянемо дохід від експорту до цих країн (табл. 2.12-2.13).

Таблиця 2.12

Дохід від експорту ПрАТ «Індар» у 2018-2020 рр. [31]

Країни	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Бразилія	411 363	92,27	523850	95,25	181889	90,94
Азербайджан	8 000	1,60	7 500	1,36	10 000	5,00
Вірменія	2 000	0,40	3500	0,64	4 000	2,00
Грузія	9 000	1,80	5 000	0,91	1000	0,50
Молдова	5 000	1,00	250	0,05	1000	0,50
Казахстан	4 500	0,90	1 500	0,27	850	0,43
Таджикистан	9 000	1,80	7 000	1,27	750	0,38
Португалія	900	0,18	700	0,13	350	0,18
Парагвай	0	0	0	0	83	0,04
Кенія	0	0	0	0	78	0,04
Естонія	0	0	450	0,08	0	0
Кот-д'Івуар	0	0	250	0,05	0	0
Киргизстан	150	0,03	0	0	0	0
Індія	87	0,02	0	0	0	0
Разом	450 000	100	550 000	100	200000	100

З даних таблиці можна побачити, що найбільшим експортером була Бразилія, у 2020 р. дохід від експорту продукції до Бразилії склав 181889 тис. грн., що на 341961 тис. грн. менше за попередній рік. У 2019 та 2020 рр. не здійснювався експорт продукції до Киргизстану та Індії. Проте у 2019 р. продукція експортувалась до Естонії та Кот-д'Івуару, а у 2020 р. – до Парагваю та Кенії.

Таблиця 2.13

Дохід від експорту ПрАТ «Індар» у 2018-2020 рр. [31]

Країни	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Бразилія	411 363	92,27	523850	95,25	181889	90,94
Азербайджан	8 000	1,60	7 500	1,36	10 000	5,00
Вірменія	2 000	0,40	3500	0,64	4 000	2,00
Грузія	9 000	1,80	5 000	0,91	1000	0,50
Молдова	5 000	1,00	250	0,05	1000	0,50
Казахстан	4 500	0,90	1 500	0,27	850	0,43
Таджикистан	9 000	1,80	7 000	1,27	750	0,38
Португалія	900	0,18	700	0,13	350	0,18
Парагвай	0	0	0	0	83	0,04
Кенія	0	0	0	0	78	0,04
Естонія	0	0	450	0,08	0	0
Кот-д'Івуар	0	0	250	0,05	0	0
Киргизстан	150	0,03	0	0	0	0
Індія	87	0,02	0	0	0	0
Разом	450 000	100	550 000	100	200000	100

Варто відзначити, що на внутрішньому ринку підприємство реалізує значно менший обсяг продукції, аніж направляє на експорт. Так наприклад у 2018 році, дохід від експорту складав 450000 тис. грн., коли виручка становила 488 585 тис. грн., у 2019 році дохід від експорту складав 550 000 тис. грн., коли виручка складала 942 470 тис. грн.. Проте у 2020 році виручка становила 592 543 тис. грн., а дохід від експорту лише 200 000 тис. грн., причиною цього стала пандемія COVID-19 [8].

Таким чином, варто відзначити переважно експортно-орієнтовану діяльність досліджуваного підприємства, проте протягом досліджуваного періоду зростають обсяги реалізації продукції на українському ринку.

На даний момент ПрАТ «Індар» імпортує продукцію з 9 країн: Нідерландів, Італії, Німеччини, Північної Кореї, Китаю, Великої Британії, Бельгії, США та Франції (рис. 2.8).

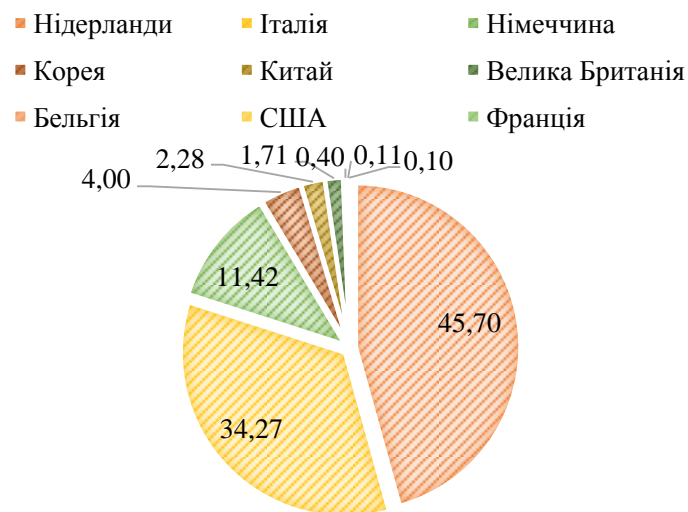


Рис. 2.8. Географічна структура імпорту товарів ПрАТ «Індар» у 2021 році [31]

За даними рисунку 2.8 видно, що найбільше продукції імпортувалось з Нідерландів, загальна частка якої складає понад 45%, найменша частка імпортованої продукції припадає на США – 0,11%, та Францію – 0,10%.

Здійснимо аналіз динаміки товарної структури підприємства, в залежності від виду продукції імпортованої підприємством (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Товарна структура ПрАТ «Індар» у 2018-2020 рр. [31]

УКТЗЕД	Опис	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Величина імпорту, тис. грн.				
8309	Пробки, ковпачки та кришки (включаючи корончасті пробки і ковпачки, що загвинчуються, та пробки з пристроєм для розливання), кришки для пляшок, заглушки нарізні, оболонки пробок та інші пакувальні пристрої з недорогоцінних металів.	6000	15000	6000
7010	Бутлі, пляшки, фляги, глечики, горщики, банки, ампули та інші ємності, скляні для транспортування або упакування товарів; банки скляні для консервування; пробки, кришки та інші засоби для закупорювання, скляні.	2500	10000	15000
3822000000	Реагенти діагностичні або лабораторні на підкладці і приготовлені (готові) діагностичні або лабораторні реагенти на підкладці або без неї, крім зазначених у товарних позиціях 3002.	10000	10000	10000
3001	Залози та інші органи, призначені для органотерапевтичного використання, висушені, подрібнені або не подрібнені у порошок; екстракти залоз або інших органів чи їх секретів, призначені для органотерапевтичного використання; гепарин та його солі.	-	-	145500
2907	Феноли; фенолоспирти.	5650	10000	6500
9018	Прилади та пристрої, що використовуються у медицині, хірургії, стоматології або ветеринарії, включаючи синтографічну апаратуру та іншу електромедичну апаратуру, а також апаратура для дослідження зору.	-	3000	3500
3507	Ферменти; ферментні препарати, не включені до інших товарних позицій.	-	2500	3000
3004	Лікарські засоби (ліки) (за винятком товарів, включених до товарних позицій 3002, 3005 або 3006), що складаються із змішаних або незмішаних продуктів для терапевтичного або профілактичного застосування, у дозованому вигляді або розфасовані для роздрібно торгівлі.	3000	3500	1500
2811	Інші неорганічні кислоти та інші неорганічні кисневомісні сполуки неметалів.	1500	1500	2000
9027	Прилади та апаратура для фізичного або хімічного аналізу (наприклад, поляриметри, рефрактометри, спектрометри, газо- або димоаналізатори).	-	6000	1500
9025	Ареометри та аналогічні занурювані прилади, термометри, пірометри, барометри, гігрометри та психрометри, із записувальними пристроями або без них, будь-які комбінації цих приладів.	350	-	-
8422	Машини посудомийні; обладнання для миття або сушіння пляшок або інших ємностей; обладнання для наповнення, закупорювання пляшок, банок, закривання ящиків, мішків або інших ємностей, їх запечатування, закорковування або наклеювання на них етикеток; обладнання для герметизації пляшок, банок, тубиків та аналогічних ємностей.	-	45000	-
8419	Машини, обладнання промислове або лабораторне з електричним чи неелектричним нагріванням для обробки матеріалів шляхом зміни температури.	-	35000	-
8479	Машини та механічні пристрої спеціального призначення, в іншому місці не зазначені.	400	-	-
Інші	-	600	8500	5500
Разом		30000	150000	200000

Відповідно даних таблиці 2.14 встановлено, що ПрАТ «Індар» загалом імпортує таку групу товарів як «Залози та інші органи, призначені для органотерапевтичного використання, висушені, подрібнені або не подрібнені у порошок, екстракти залоз або інших органів чи їх секретів, призначені для органотерапевтичного використання; гепарин та його солі», у 2020 році частка імпорту даної групи товарів складала 72,75 %. У 2019 році ПрАТ «Індар» здійснював імпорт обладнання для миття або сушіння пляшок або інших ємкостей, частка імпорту якого складала 30% від загальної суми.

Тобто, найбільший обсяг імпорту підприємство здійснило у 2020 році – загальна сума складала 2 мільйони гривень, що в порівнянні з минулим роком вище на 500 тисяч гривень.

Перейдемо до аналізу відділу збуту ПрАТ «Індар». Загальна кількість осіб зайнятих збутовою діяльністю складає 27 чоловік. Серед них 16 менеджерів розподілили між собою обов'язки по веденню ЗЕД ПрАТ «Індар».

Пошуком нових ринків збуту та їх аналіз з метою визначення їх придатності для виходу на них продукції працює троє менеджерів. Ще три особи зайняті укладенням нових партнерських угод та здійснює пошук нових контрагентів. Обов'язки щодо курування наявних ринків збуту та вирішенню виниклих з ними проблем розподілені між рештою менеджерів, на кожного з яких доводиться мінімум дві країни.

Звичайно, сучасні умови поставки вантажів дещо ускладнені ніж минулі, адже ризик затримки вантажу на кордоні збільшився, процедури митного оформлення теж недосконалі. Окрім цього, на складність умов впливає й психологічний фактор – наявність стереотипів, що українська продукція значно поступається якістю європейським та американським варіантам.

Менеджерам доводиться прикладати максимум зусиль, щоб розмістити товар на необхідних позиціях в міжнародних ринках, скооперувуючись з маркетинговим відділом, лабораторією, виробництвом, економіко-плановим

відділом, вони роблять все можливе, щоб якнайкраще виконувати свою роботу.

Не зважаючи на те, що на поточну кількість менеджерів припадає величезний обсяг роботи, працівники відділу ЗЕД свою роботу виконують совісно, всі питання вирішують у встановлені терміни.

Наглядне обґрунтування відповідності можливостей підприємства та мети ЗЕД підприємства наведено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка відповідності мети зовнішньої торгівлі ПрАТ «Індар» його внутрішнім та зовнішнім можливостям її реалізації

Внутрішні та зовнішні можливості ЗЕД підприємства	Оцінка відповідності мети
Внутрішні можливості:	
Виробничі потужності підприємства	3
Висока якість продукції	3
Достатня кількість ресурсів для доставки вантажів	3
Кваліфіковані менеджери ЗЕД та менеджери збуту	3
Високий рівень конкурентоспроможності препаратів	2
Зовнішні можливості:	
Наявність місця підприємству на іноземних фармацевтичних ринках	2
Високий попит на інсулінові препарати на зовнішніх ринках	2
Невелика кількість конкурентів у даному сегменті ринку	2

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої інформації ПрАТ «Індар»

Отже, підприємство має необхідні для реалізації встановленої мети можливості, повне використання яких допоможе досягти бажаного результату та реалізувати мету зовнішньої діяльності ПрАТ «Індар» найкращим чином. Завдяки справді високому рівню якості лікарські засоби заводу є конкурентоспроможними на міжнародних фармацевтичних ринках та зберігають високі позиції.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 кваліфікаційної роботи було проведено дослідження господарської та збутової діяльності ПрАТ «Індар».

Було подано загальну характеристику ПрАТ «Індар». Досліджуване підприємство створене з метою реалізації продукції та отримання прибутку. Продукція ПрАТ «Індар» користується попитом на вітчизняному та закордонному ринках, адже якість препаратів підтверджується великою кількістю сертифікатів.

Здійснено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства. підприємство постійно розвивається та вдосконалюється, свідченням чого є різке падіння чистого прибутку у 2020 році порівняно з 2019 роком – велика частина коштів була направлена на оновлення потокових виробничих ліній, покращення умов праці на підприємстві, підтримка підприємства в період карантинних обмежень.

Описано особливості управління збутовою діяльністю у ПрАТ «Індар». Збутова діяльність ПрАТ «Індар» в першу чергу направлена на експорт готової продукції за кордон. Згідно аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, основна маса прибутку формується за рахунок експортування препаратів. Проте партнерами заводу є не тільки іноземні, а й українські компанії. Завдяки ефективній збутовій діяльності підприємство втримує позиції лідера на ринку інсуліну в Україні та активно розвивається на ринках зарубіжних країн.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ІНДАР»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення збутової діяльності підприємства

Ефективне прийняття управлінських рішень щодо напрямів удосконалення збутової діяльності підприємства – актуальне завдання для підприємств в сучасних умовах конкуренції.

З метою забезпечення виконання даного завдання ПрАТ «Індар», пропонуємо керівникам використовувати наступний алгоритм прийняття управлінських рішень щодо напрямів удосконалення збутової діяльності (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Алгоритм прийняття управлінських рішень щодо напрямів удосконалення збутової діяльності ПрАТ «Індар» [34, с. 114]

Отже, процес прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення збутової діяльності досліджуваного підприємства, слід здійснювати на основі алгоритму, що наведений на рисунку 3.1.

Опишемо кожний з етапів.

1. Формування асортименту. Етап, на якому розглядаються передбачувані ціни продажу фармацевтичної продукції, наявність аналогічної продукції в асортименті конкурентів, умови поставки, динаміка продажів за попередній період. Асортимент характеризується широтою (кількістю асортиментних груп), глибиною (кількістю позицій в кожній асортиментній групі) і співставленістю (співвідношенням між запропонованими асортиментними групами з точки зору споживачів, каналів розподілу і цін) [40, с. 80].

Таким чином, система формування асортименту включає наступні основні моменти:

а) визначення поточних і перспективних потреб покупців, аналіз способів використання даної продукції і особливостей споживчої поведінки на відповідних ринках;

б) оцінку існуючих аналогів конкурентів;

в) критичну оцінку продукції в асортименті з позиції покупця;

г) облік прогнозу збуту на основі продажів в попередній період часу;

д) рішення про необхідність коригування асортименту в зв'язку зі змінами рівня конкурентоспроможності;

е) вивчення можливостей включення в асортимент нових або вдосконалених існуючих продуктів, враховуючи їх ціни, собівартість і рентабельність;

є) розроблення рекомендацій для підрозділів підприємства щодо якості, ціни, упаковки тощо;

ж) оцінку і перегляд всього асортименту.

2. Прогнозування продажів. На цьому етапі здійснюють коротко- і довгострокове прогнозування продажів на фармацевтичних ринках і цін на продукцію в залежності від еластичності попиту, конкурентоспроможності товарів, сезонності. Розглядаються динаміка продажів за минулий період. При продажу нового виду продукції доцільно провести маркетингове

дослідження, цілю якого буде виявлення попиту на подібну продукцію.

Також необхідно оцінити рівень конкуренції: у покупців питається, що, де і як часто вони купують і в яких випадках готові купувати продукцію досліджуваного підприємства, а коли віддадуть перевагу конкурентам. На основі аналізу результатів проведеного дослідження виводиться поправочний коефіцієнт, що відображає ймовірність того, що покупець купить продукцію саме цього підприємства, а не його конкурентів. Дана інформація дозволяє прийняти правильне рішення при прогнозуванні обсягів продажів.

3. Аналіз продажів. Етап, який передбачає проведення аналізу продажів з деталізацією по заданих періодах (день / тиждень / місяць / квартал / рік). Для цього можна скористатися електронними базами даних про продажі за попередній період часу. Сучасні можливості аналізу значно спрощують цей процес.

4. Коригування прогнозу. Необхідність коригування прогнозу визначається зміною факторів, що впливають на обсяги продажів, наприклад: закупівельних цін на сировину, умов поставки фармацевтичної продукції, проведенням рекламної компанії.

Пропонуємо ПрАТ «Індар» використовувати наступний алгоритм підвищення ефективності реалізації продукції (рис. 3.2).

Процес збільшення ефективності реалізації продукції ПрАТ «Індар» складається з п'яти етапів:

а) прогнозування продажів. Етап, на якому здійснюється прогнозування продажів по всіх групах товарів, щоб уникнути ситуації затоварення і проводиться облік факторів, що впливають на рівень попиту (сезонність, святкові дні тощо);

б) обробка інформації, необхідної для аналізу. Етап, на якому обробляються і аналізується інформація, отримана в ході прогнозування продажів (прогнози), дані про продажі за попередній період часу і інформація про заходи, які планується провести з метою збільшення продажів;

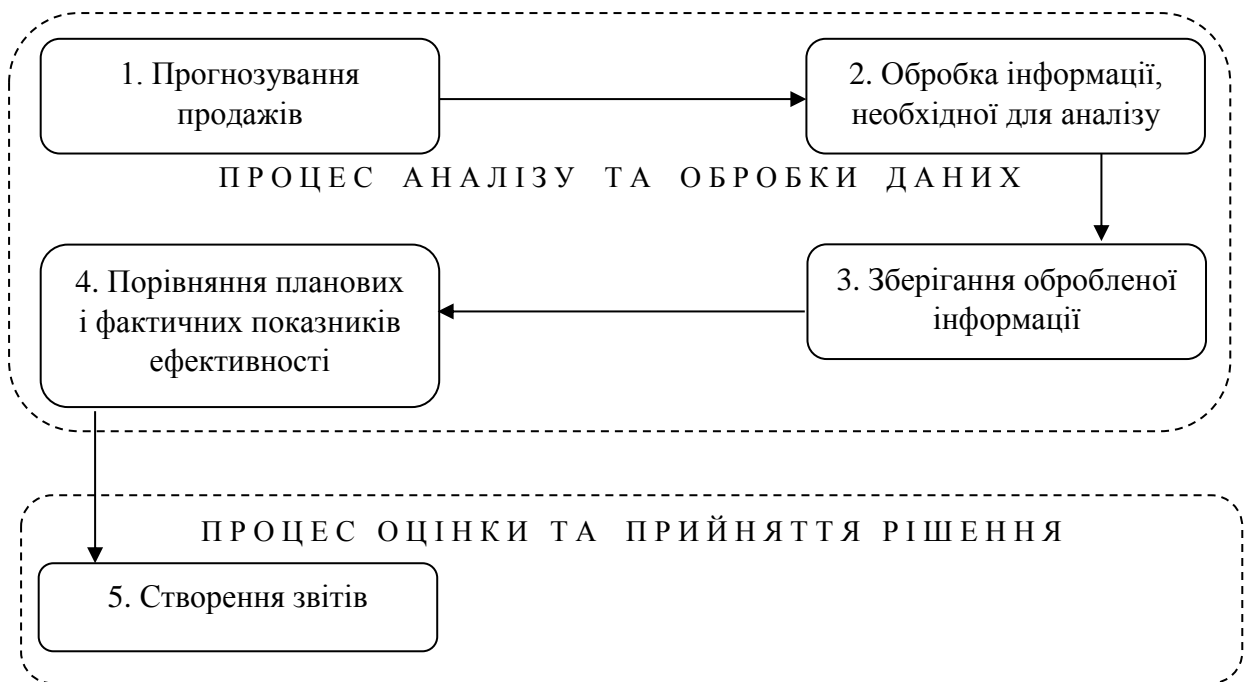


Рис. 3.2. Алгоритм підвищення ефективності реалізації продукції

ПрАТ «Індар» [40, с. 80]

в) зберігання обробленої інформації. Етап, що має вирішальну роль в збереженні цілісності системи. Для зберігання інформації можуть використовуватися папки, швидкозшивачі, картотеки, бази даних. На даному етапі також виконують документальні, первинно-лічильні, облікові і обчислювальні операції і процедури. Документи є основним носієм інформації в системі управління;

г) порівняння планових і фактичних показників ефективності. Етап, на якому необхідно:

- виявити ті сфери діяльності, де буде виправданий найбільш ретельний контроль;
- встановити внутрішньо-фірмові стандарти;
- створити систему збору інформації про діяльність підприємства у розрізі різних сфер його впливу;
- порівняти результати діяльності зі стандартними;
- вжити заходів щодо коригування небажаних відхилень / прийняти виважене економічно обґрунтоване рішення;

д) створення звітів. Етап, що дозволяє за допомогою сучасних засобів аналізу сформувати інформацію для прийняття рішень, виявити закономірності для пошуку важливої, але не обов'язкової, очевидної інформації з великого набору даних.

Ефективне прийняття управлінських рішень щодо напрямів удосконалення збутової діяльності ПрАТ «Індар» пропонуємо здійснювати за допомогою методу з урахуванням економічних цілей підприємства (тобто на основі критеріїв максимізації прибутку, збільшення обсягу реалізованої продукції). Так, ПрАТ «Індар» потрібно проводити дві оцінки ефективності управління збутом:

1) кількісну оцінку, яка заснована на обліковій інформації. Даний вид оцінки складається [24, с. 133]:

а) з аналізу структури збуту, який показує абсолютне і відносне значення продукції і асортиментних груп в загальному обсязі збуту, а також відхилення від планових величин і показників за минулі періоди. В якості інструменту для аналізу структури збуту, маркетинговому відділу досліджуваного підприємства, слід використовувати АВС-аналіз, заснований на законі Паретто: 20% складових будь-якого явища на 80% обумовлюють його виникнення [50, с. 112]. Згідно даного аналізу продукція розділяється на три класи за обраними критеріями: збут, прибуток, покриття витрат;

б) з аналізу покриття витрат: розрахунок витрат та доходів дозволяє визначити, який асортимент при виконанні певних умов принесе максимальний дохід;

в) з аналізу товарооборотності, тобто швидкості обігу товарів або часу, за якого реалізуються товарні запаси. Прискорене ширення товарооборотності є основним критерієм оцінки роботи торгового підприємства, так як даний показник означає скорочення часу перебування продукції в сфері обігу;

2) оцінку на основі інформації про зовнішнє середовище. Даний вид оцінки включає дослідження ринкового сприйняття продукції ПрАТ «Індар»,

використання оцінки продукту на базі суджень споживачів, застосування методів стратегічного аналізу продуктів. До таких методів належать: аналіз життєвого циклу продукту і портфоліо-аналіз.

Вважаємо, що вище описані алгоритми допоможуть ПрАТ «Індар» здійснювати ефективно прийняття управлінських рішень щодо напрямів удосконалення збутової діяльності, яка буде орієнтована як на споживача, так і на дистриб'ютора.

З метою підвищення автоматизації бізнес-процесів збутової діяльності ПрАТ «Індар» необхідно реалізувати проєкт, що передбачає впровадження CRM-системи. Проєкт передбачає виконання наступних етапів:

- установка CRM-системи на робочі місця;
- тестування правильності функціонування системи;
- наповнення системи необхідними даними;
- формування лояльності персоналу до CRM;
- тренінг для персоналу по роботі з продуктом;
- призначення відповідального за CRM-системи;
- успішна експлуатація технології.

Апаратна реалізація інформаційної системи повинна передбачати використання одного з вузлів локальної мережі в якості сервера бази даних, і інших в якості клієнтів БД, які взаємодіють з сервером за допомогою спеціального клієнтського ПЗ.

Кожна CRM-система повинна зберігати інформацію про клієнтів. У разі системи для підрозділів по розробці прикладного ПО клієнтами будуть співробітники організації.

Відповідальними особами за проєкт будуть працівники відділу збуту, відділу ІТ та менеджер з проєктів.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження CRM-систем у діяльність ПрАТ «Індар»

На сьогоднішній день актуальним питанням у сфері оптової торгівлі є підтримка довгострокових взаємин із клієнтами. Наявність незмінної клієнтської бази дозволяє компаніям виважено підходити до планування своєї діяльності, оскільки саме постійні клієнти приносять стабільний дохід.

Відтак цінова конкуренція відходить на другий план, оскільки багато фірм готові пропонувати аналогічні товари практично за однаковими цінами. Для залучення клієнта та створення довгострокових відносин використовуються різні інструменти нецінової конкуренції, наприклад, пропозиція знижок, спеціальних умов обслуговування.

В оптовій торгівлі створення довгострокових взаємовигідних відносин між компанією та її клієнтами (партнерами) набуває великого значення, тому що раптове припинення співпраці з одним із покупців може обернутися дуже серйозними збитками. Планування угод із клієнтами, укладання довгострокових договорів сприяє організації роботи у довгостроковій перспективі [44, с. 110].

Ефективним інструментом, який дозволяє автоматизувати процеси управління взаємовідносинами з клієнтами є інформаційні системи CRM класу. CRM (Customer Relationship Management) – концепція, спрямована на створення довгострокових взаємовигідних відносин із клієнтами, а також клас інформаційних систем, що реалізують принципи цієї концепції [49, с. 76].

При виборі CRM-системи слід розглядати її функціональні можливості та їх затребуваність у певному бізнес. Якщо набір можливостей програми відповідає всім вимогам та стратегії бізнесу, вибір цієї системи буде оптимальним [51].

Враховуючи особливості діяльності ПрАТ «Індар», до типових вимог, що висуваються до CRM-систем у сфері оптової торгівлі, відносять [51]:

- 1) управління угодами (створення угоди, формування документації, планування та надання різної інформації про угоду та її учасників);
- 2) використання каналів рекламних впливів (створення каналів, оцінка ефективності каналів);
- 3) формування та робота з користувальницькими угодами (створення, експорт, імпорт);
- 4) формування комерційних пропозицій. Ця функція являє собою оформлення комерційної пропозиції з метою ознайомлення клієнта з продукцією (створення, оформлення, імпорт комерційної пропозиції);
- 5) формування та обробка замовлень клієнтів (створення, контроль, закриття замовлення);
- 6) підтримка документообігу продажу з використанням ордерної схеми (поділ фінансових та матеріальних потоків та формування відповідної документації);
- 7) оформлення повернення товарів від клієнтів;
- 8) складання звітів з маркетингу, їх вивантаження на комп'ютер у вигляді документів (наприклад, «воронка продажів», звіт про ефективність угод тощо);
- 9) складання звітів з продажу, їх вивантаження на комп'ютер у вигляді документів (наприклад, «аналіз цін», «оцінка рентабельності продажів», «стан виконання замовлень клієнтів», «причини скасування замовлень клієнтів»);
- 10) інтеграція системи з корпоративною інформаційною системою, що вже є на підприємстві, можливість якісного налаштування системи та її доопрацювання.

Перелічені вимоги вважатимемо базовими.

Розглянувши загальні вимоги до CRM-систем у сфері оптової торгівлі ПрАТ «Індар», порівняємо популярні програмні рішення в даному класі, представлені на відповідному ринку. У таблиці 3.1 наведено порівняльну характеристику наступних систем CRM-класу: «KeyCRM», «TQM systems»,

«KeepinCRM», «1С: CRM» [46].

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика CRM-систем з метою впровадження у
ПрАТ «Індар» [46]**

Критерії	Назва програмного продукту			
	«KeyCRM»	«TQM systems»	«KeepinCRM»	«1С: CRM»
Компанія-розробник	ТОВ «KeyCRM»	ІТ компанія «TQM systems»	ТОВ «KeepinCRM»	Компанія «1С»
Платформи	Веб-програма, Windows, Mac, Linux	Веб-програма, Windows, Mac, Linux, Android, IOS, Windows Phone	Веб-програма, Windows, Mac, Linux, Android, IOS	Веб-програма, Windows, Mac
Переваги	великий набір інструментів; доступність ціни; оперативна тех. підтримка кількома каналами; швидка робота	гнучка цінова політика та безкоштовний період (пробний); зручність та простота у використанні; відмінна інтеграція з іншими сервісами	простота та зручність використання; зрозумілість звітності; можливість імпортування; зручна логіка роботи	інтеграція з обліковими програмами 1С; швидкість роботи та масштабованість 1С; відкритість платформи для внесення змін; знайомий інтерфейс
Недоліки	у мобільному додатку не весь функціонал; немає готових шаблонів під конкретний вид бізнесу (фармацевтичний)	налаштувати самостійно проблематично; договір із технічною підтримкою коштує дорого	немає обов'язкових полів для заповнення; відсутність веб-форм; у мобільному додатку обмежений функціонал; мало інтеграцій	надто багато надмірної інформації; дрібні шрифти; програмні помилки; складність налаштування звітів

Необхідно зробити порівняння CRM-систем для ПрАТ «Індар» щодо виконання поданих вище вимог, що висувуються до програмних продуктів у даному класі (табл. 3.2).

Як бачимо, представлені системи CRM-класу загалом задовольняють більшість вимог специфіки діяльності, що притаманні ПрАТ «Індар». Варто відмітити, що у програмних продуктах «KeyCRM» та «TQM systems» відсутня можливість працювати з комерційними пропозиціями. А у системах «KeepinCRM» та «KeyCRM» відсутні функції оформлення повернення

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика CRM-систем для ПрАТ «Індар» на основі базових вимог

Вимоги до CRM-систем ПрАТ «Індар»	«KeyCRM»	«TQM systems»	«KeepinCRM»	«1С: CRM»
Управління угодами	+	+	+	+
Використання каналів рекламних впливів	-	+	-	+
Формування користувацьких угод	-	+	-	+
Робота з комерційними пропозиціями	+	-	-	+
Формування та обробка замовлень клієнта	+		+	+
Документообіг продажів	+	-	+	+
Оформлення та прийом повернення продукції від клієнтів	-	+	+	+
Складання звітів з маркетингу	+	+	+	+
Складання звітів з продажу	+	+	+	+
Інтеграція системи з іншими програмними рішеннями	-	+	+	+

Джерело: розроблено автором

продукції від клієнтів робить їх менш привабливими для ПрАТ «Індар» в порівнянні з «1С: CRM».

Отже, проведений аналіз засвідчив, що для ПрАТ «Індар» найбільш оптимальною CRM-системою буде «1С: CRM». Дана платформа створена для такого типу бізнесу, як фармацевтичний, вона складається із сотень додатків: CRM система, ERP система, побудова бізнес-процесів, телефонія, складський та товарний облік, електронний документообіг.

Очікувані ефекти від впровадження CRM-системи «1С: CRM» у ПрАТ «Індар» наведені на рисунку 3.3.

Відтак, впровадження CRM-системи «1С: CRM» у ПрАТ «Індар» принесе такі очікувані ефекти (табл. 3.3):

1) Зростання кількості потенційних клієнтів на 4%. Цього можна досягти завдяки формуванню єдиної бази клієнтів для холодних дзвінків та



Рис. 3.3. Очікувані ефекти від впровадження CRM-системи «1С: CRM» у
ПрАТ «Індар»

Джерело: розроблено автором

підвищенню їх якості шляхом налаштування масових email-розсилок, оптимізації за допомогою А/В тестування, налагодження додаткових маркетингових комунікацій.

-1-й проєктний рік : $75000 + 4\% = 78000$ потенційних клієнтів;

-2-й проєктний рік : $78000 + 4\% = 81120$ потенційних клієнтів.

2) Зростання кількості потенційних угод на 4% завдяки збільшенню кількості потенційних клієнтів. Цього можна досягти за допомогою автоматизації процесу взаємодії з клієнтом, якісної сегментації споживачів, підвищенню продуктивності праці співробітників у результаті автоматизації рутинних завдань, формуванню єдиної бази, скорочення часу на документообіг і внутрішні комунікації, та ряду інших оптимізацій.

Таблиця 3.3

**Прогнозовані економічні ефекти від впровадження
CRM-системи «1С: CRM» у ПрАТ «Індар»**

№	Показники	Роки			Динаміка, тис. грн.		
		2020	План		2021/ 2022	2020/ 2021	2020/ 2022
			1-й проектний рік	2-й проектний рік			
1	Кількість потенційних клієнтів, од.	75000	78000	81120	3120	3000	6120
2	Кількість потенційних угод, од.	8230	8559	8902	343	329	672
3	Кількість завершених угод, од.	7860	8253	8666	413	393	806
4	Обсяг реалізації, тис. грн.	558069	605133	635391,12	30258,12	47064	77322,12
5	Середня сума угоди, тис. грн.	71,00	73,32	73,35	0,03	2,32	2,35

Джерело: розроблено автором

- 1-й проектний рік: $8230 + 4\% = 8559$ потенційних угод (за рахунок збільшення кількості потенційних клієнтів);

- 2-й проектний рік: $8559 + 4\% = 8902$ потенційні угоди (за рахунок підвищення % конверсії потенційних клієнтів в потенційні угоди).

3) Збільшення обсягу реалізації фармакпродукції на 5% від обороту грошових коштів компанії за допомогою автоматизації воронки продажів та процесу взаємодії з клієнтом, а також зменшенню чисельності втрачених покупців.

- 1-й проектний рік: $7860 + 5\% = 8253$ завершених угод;

Плановий чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг):

$$8253 \text{ од.} * 71 \text{ тис. грн.} = 605133 \text{ тис. грн.}$$

- 2-й проектний рік: $8253 + 5\% = 8666$ завершених угод;

Плановий чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг):

$$8666 * 73,32 \text{ грн.} = 635391,12 \text{ тис. грн.}$$

4) Підвищення вартості середньої суми угоди за рахунок впровадженню процесів up-sales, cross-sales та over-sales:

- 1-й проектний рік: $605133 / 8253 = 73,32$ тис. грн.;

- 2-й проєктний рік: $635391,12 / 8666 = 73,35$ тис. грн.

5) Порівняння фактичних та прогнозованих (панових) показників від впровадження CRM-системи «1С: CRM» у ПрАТ «Індар», можна спостерігати підвищення планового чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПрАТ «Індар» на 5% у 2022 році проти 2021 року; на 8,43% у 2021 році проти 2020 року; на 13,86% у 2022 році проти 2020 року.

2-й проєктний рік / 1-й проєктний рік: (тис. грн.):

$$635391,12 - 605133 = 30258,12 \text{ (тис. грн.)};$$

$$(\%): 30258,12 / 605133 * 100 = 5,00\%.$$

1-й проєктний рік / 2020 (тис. грн.): $605133 - 558069 = 47064$ (тис. грн.);

$$(\%): 47064 / 558069 * 100 = 8,43\%.$$

2-й проєктний рік / 2020 (тис. грн.):

$$635391,12 - 558069 = 77322,12 \text{ (тис. грн.)};$$

$$(\%): 77322,12 / 558069 * 100 = 13,86\%.$$

Впровадження CRM-системи «1С: CRM» дозволить звільнити від рутинних робіт співробітників ПрАТ «Індар» на 15-20%. У свою чергу цей же час можна спрямувати на вирішення прямих обов'язків з продажу (реалізації) продукції, а також обслуговування клієнтів.

Вартість впровадження CRM-системи «1С: CRM» складає 150 тис. грн, тобто, для ПрАТ «Індар» термін її окупності дорівнює менше ніж 2 місяці використання [46].

Проведемо аналіз впливу запропонованих заходів на основні техніко-економічні показники роботи у ПрАТ «Індар» (табл. 3.4).

Таким чином, впровадження CRM-системи «1С: CRM», збільшить обсяг реалізації продукції на 8,43%, прибуток від операційної діяльності на 27,50 тис. грн. Дана програма дозволить скоротити чисельність працівників у 5%, при цьому продуктивність праці зросте у плановому році, порівняно із базовим на 59,45 тис. грн. /ос.

У таблиці 3.5 наведено результати впровадження CRM-системи «1С: CRM» у ПрАТ «Індар».

Таблиця 3.4

Вплив заходу на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Показники	Одиниця вимірювання	До впровадження проєкту	Після впровадження проєкту	Відхилення від звітного року	
				абсолютне	відносне, %
Коефіцієнт використання потужності		1,01	1,00	-0,01	0,99
Вироблено продукції в натуральному виразі	шт.	7860	8253	393	5,00
Вироблена продукція в діючих цінах	тис. грн.	558069	605133	47064	8,43
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	479242	503204,1	23962,1	5,00
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	326	353,50	27,50	8,43
Рентабельність виробництва	%	0,068	0,074	0,006	8,83
Витрати на 1 грн. виробленої продукції	грн.	0,86	0,83	-0,03	3,49
Чисельність промислово-виробничого персоналу	ос.	398	378	-20	-5,00
у т.ч. робітників	ос.	314	298	-16	-5,00
Продуктивність праці	тис. грн. /ос.	1189,02	1248,47	59,45	5,01
Фондовіддача	грн./ грн.	4,62	4,85	0,23	5,00
Капітальні вкладення (початкові інвестиції)	тис. грн.	150	-	-150	-100,00
Термін окупності початкових інвестицій	місяців	-	2	2	100,00

Джерело: розроблено автором

Отже, результативність впровадження CRM-системи «1С: CRM» у ПрАТ «Індар» – очевидна. Завдяки їй, відбуватиметься розвиток повторних продажів існуючим клієнтам в майбутньому, продажу їм додаткових товарів і послуг, просування корпоративних ідей і цінностей, інших видів потенційно прибуткової поведінки. Впровадження CRM-системи «1С: CRM» сприятиме підвищенню обсягів реалізації готової продукції і відповідно розміру чистого прибутку ПрАТ «Індар».

Таблиця 3.5

Результати впровадження CRM-системи «1С: CRM» у ПрАТ «Індар»

Процеси	Короткострокові ефекти після впровадження	Довгострокові ефекти після впровадження
Взаємодія між підрозділами компанії	Автоматизація процесу взаємодії між підрозділами	Покращення умов праці співробітників з метою прийняття ефективних рішень
Формування єдиної бази даних	Підвищення рівня обслуговування клієнтів; покращення інформаційного супроводу процесів	Задоволення вимог та потреб як співробітників, так і клієнтів компанії
Сегментація споживачів	Зростання обсягу продажів завдяки зосередженню уваги на прибуткових клієнтах	Збільшення прибутку шляхом ідентифікації найприбутковіших споживачів та надання їм найкращої споживчої цінності
Прийняття командних рішень	Прийняття рішень з врахуванням інтересів колективу	Підвищення цінності та ролі співробітника в компанії
Формування сучасної моделі мотивації та контролю співробітників	Позитивний вплив автоматизованого контролю на якість праці	Зростання прибутку компанії завдяки крос-продажам
Автоматизація бізнес-процесів	Покращення сервісного обслуговування; підвищення ефективності реалізації готової продукції та послуг	Скорочення рутинних процесів та операцій на 15-30%

Джерело: розроблено автором

Висновки до розділу 3

У розділі 3 кваліфікаційної роботи було здійснено пошук заходів з удосконалення збутової діяльності ПрАТ «Індар».

Окреслено процес прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення збутової діяльності підприємства. Відомо, що планування збуту є важливим управлінським процесом. Вважаємо, що вище описані алгоритми допоможуть ПрАТ «Індар» створити ефективну збутову політику, яка буде орієнтована як на споживача, так і на дистриб'ютора; забезпечить задоволення потреб кожного з них в повній мірі.

Обгрунтовано доцільність впровадження CRM-систем у діяльність ПрАТ «Індар». З'ясовано, що головна мета CRM-систем – підвищення ефективності клієнторієнтованих бізнес-процесів, зосереджених у front-офісі підприємства та спрямованих на залучення, утримання клієнтів, підвищення

їх лояльності до підприємства. Аналіз систем CRM-класу, що розповсюджені на вітчизняному ринку («KeyCRM», «TQM systems», «KeepinCRM», «1С: CRM»), дозволив визначити найбільш оптимальну CRM-систему для удосконалення управління збутовою діяльністю у ПрАТ «Індар» – «1С: CRM».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дає підстави зробити наступні висновки.

Описано сутнісні характеристики збутової діяльності. Під збутовою діяльністю слід розуміти важливий напрямок діяльності підприємства, який включає розробку та реалізацію комплексу заходів щодо формування оптимальної збутової мережі для ефективних продажів виробленої продукції, послуг. По суті, збутова діяльність – це діяльність із реалізації продуктів праці підприємства.

Доведено, що головним завданням для підприємства в умовах конкурентного ринку є вибір такої орієнтації збутової діяльності, яка одночасно відповідатиме і цілям бізнесу, і запитам споживачів. Саме тому, система збуту та організація комерційної діяльності сьогодні відіграють одну з основних ролей у функціонуванні підприємства. Грамотна організація та управління збутом – один з найважливіших елементів системи взаємодії суб'єктів ринку – споживачів та фірми.

Досліджено методичні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства. На практиці, існує велика кількість підходів до управління збутовою діяльністю, використання яких у комплексі та окремо дає відповідний ефект. Застосування методів системного аналізу, теорії дослідження операцій, кібернетичного підходу та прогностики дозволяє прогнозувати обсяги збуту, створювати інтегровані системи управління та контролю при здійсненні збутової діяльності підприємства, розробляти системи сервісного обслуговування, оптимізувати запаси та вирішувати ряд інших завдань, насамперед, у стратегічній перспективі.

Для кожного конкретного підприємства може використовуватися різний методичний підхід. Набір приватних показників оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства буде залежати від специфіки виду діяльності.

Розглянуто загальну характеристику ПрАТ «Індар». Досліджуване

підприємство створене з метою реалізації продукції та отримання прибутку. Продукція ПрАТ «Індар» користується попитом на вітчизняному та закордонному ринках, адже якість препаратів підтверджується великою кількістю сертифікатів.

Здійснено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства. Підприємство постійно розвивається та вдосконалюється, свідченням чого є різке падіння чистого прибутку у 2020 році порівняно з 2019 р. – велика частина коштів була направлена на оновлення потокових виробничих ліній, покращення умов праці на підприємстві, підтримка підприємства в період карантинних обмежень.

Проводячи аналіз банкрутства за вище описаними моделями, нами було виявлено, що ПрАТ «Індар» – є надійною фармацевтичною компанією, ймовірність банкрутства – незначна.

Описано особливості управління збутовою діяльністю у ПрАТ «Індар». Збутова діяльність ПрАТ «Індар» в першу чергу направлена на експорт готової продукції за кордон. Згідно аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, основна маса прибутку формується за рахунок експортування препаратів. Проте партнерами заводу є не тільки іноземні, а й українські компанії. Завдяки ефективній збутовій діяльності підприємство втримує позиції лідера на ринку інсуліну в Україні та активно розвивається на ринках зарубіжних країн.

Аналіз засвідчив, що найбільший обсяг імпорту підприємство здійснило у 2020 році – загальна сума склала 2 мільйони гривень, що в порівнянні з минулим роком вище на 500 тисяч гривень. Рекордний темп зростання експорту продукції спостерігався у 2019 році, тоді як у 2020 році величина експорту зменшилась через загальне зниження обсягу виробництва та реалізації продукції.

Окреслено процес прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення збутової діяльності підприємства. Відомо, що планування збуту є важливим управлінським процесом. Вважаємо, що вище описані

алгоритми допоможуть ПрАТ «Індар» створити ефективну збутову політику, яка буде орієнтована як на споживача, так і на дистриб'ютора; забезпечить задоволення потреб кожного з них в повній мірі.

Оскільки ПрАТ «Індар» є виробничим підприємством і планує розширювати своє виробництво та підвищувати рівні продажів, необхідно вдосконалювати роботу складу та складський облік.

Обгрунтовано доцільність впровадження CRM-систем у діяльність ПрАТ «Індар». З'ясовано, що головна мета CRM-систем – підвищення ефективності клієнторієнтованих бізнес-процесів, зосереджених у front-офісі підприємства та спрямованих на залучення, утримання клієнтів, підвищення їх лояльності до підприємства. Аналіз систем CRM-класу, що розповсюджені на вітчизняному ринку («KeyCRM», «TQM systems», «KeepinCRM», «1С: CRM»), дозволив визначити найбільш оптимальну CRM-систему для удосконалення управління збутовою діяльністю у ПрАТ «Індар» – «1С: CRM».

Таким чином, можна зробити висновки, що використання CRM-системи у діяльність ПрАТ «Індар» дозволить підприємству вийти принципово новий рівень організації роботи з клієнтами, набути нового статусу, оскільки у процесі впровадження переглядаються та оптимізуються існуючі бізнес-процеси, виявляються слабкі місця та підвищується рівень кваліфікації персоналу підприємства, який спілкується та працює з клієнтами. Побудова CRM системи на базі сучасних CRM-технологій дозволяє досягти у взаємовідносинах з клієнтами розуміння підприємством своїх клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 4. С. 25-28.
2. Афанасьєва О.П. Інтернет-маркетинг: Опорний конспект лекцій. Харків, Харківський державний університет харчування і торгівлі, 2019. 42 с.
3. Бабченко Н.М. Визнання моменту реалізації. *Економіка АПК*. 2015. № 3. С. 83-86.
4. Балабанова Л.В., Митрохина Ю.П. Управління збутовою політикою: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2015. 240 с.
5. Баланюк І.Ф., Іваночко Н.В. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення. *Інноваційна економіка*. 2019. № 2. С. 165-169.
6. Балджи М.Д., Допіра І.А., Однолько В.О. Економіка та організація торгівлі: навч. посіб. Київ: Кондор-видавництво, 2017. 368 с.
7. Белавцев М.І., Беспята М.М. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств. *Маркетинг в Україні*. 2018. (№ 1). С. 24-27.
8. Вальчук В.О. Проблеми маркетингу у контексті пандемії COVID-19. *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 21 квітня 2021 р. Полтава, 2021. С. 669-673.*
9. Вальчук В.О. Управління збутовою діяльністю виробничого підприємства. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (частина 2): мат. доп. V Ювіл. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен. з міжн. участю м. Тернопіль, 12 листопада 2020 р. Тернопіль, 2020. С. 352-355.*
10. Власов Д.Ю. Напрямки збутового співробітництва підприємства в умовах міжнародної конкуренції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 11. С. 14-16.
11. Господарський кодекс України: Закон Верховної Ради України №

436 – IV від 16.01.2003 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 1.06.2022).

12. Дутова Н. Підвищення ефективності управління збутом продукції металургійних підприємств засобами електронних торговельних майданчиків. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2015. Вип. 2: квіт.-черв. С. 81-90.

13. Зозульов О., Домашева Є. Визначення стратегії збуту в кіберсередовищі на промисловому ринку. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 2. С. 46-54.

14. Іванова Л.О. Маркетинг послуг : навч. посіб. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.

15. Іваночко Н.В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 214-218.

16. Ільченко Т.В. До питання маркетингового забезпечення планування збуту продукції підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 57-60.

17. Кавтиш О.П., Молоденков П.О. Наукові підходи до формування та запровадження системи управління збутовою політикою комерційного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 21. С. 99-103.

18. Ключник А.В., Білозерцева І.О. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2018. Випуск 6. С. 188-191.

19. Краснокутська Н.С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків: ХДУХТ, 2019. 322 с.

20. Краузе О.І. Маркетингова діагностика конкурентоспроможності підприємства: консп. лекц. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2018. 85 с.

21. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с.

22. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г. Впровадження маркетингових інновацій в діяльність промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 187-190.

23. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 5. С. 302-306.

24. Латкіна С.А., Тябус А.А. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 8. Ч. 1. С.132-134.

25. Майбогіна Н.В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.09 Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). Київ, 2017. 20 с.

26. Макалюк І.В., Ліндаєв Д. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 23. С. 140-148.

27. Медицька І.І. Збутова діяльність в управлінні підприємством. *Проблеми економіки України: зб. наук. пр. Тернопільського національного економічного університету*. ТНЕУ, 2016. Вип. 16. С. 145-149.

28. Одарченко А.М., Одарченко Д.М., Михайлик В.І., Рибцева А.А., Максимова А.О. Управління збутовою діяльністю торговельних підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. № 1 (52). С.12-15.

29. Одарченко А.М., Одарченко М.С. Аналіз збутової політики підприємства та рекомендації щодо її удосконалення. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2018. № 2/3 (7). С. 70-73.

30. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.

31. Офіційний сайт ПрАТ «Індар». URL: <https://indar.com.ua/ua> (дата звернення: 1.06.2022).

32. Пасько М.І. Засади управління збутовою діяльністю підприємства.

Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 лист. 2021 р.: тези допов. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. С. 278-281.

33. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. посіб. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

34. Перезовова І.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2017. 256 с.

35. Протопопенко Г.О. Організаційні форми і механізм управління збутовою діяльністю промислового підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеса: ОДЕУ, 2015. 20 с.

36. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 6.10.2018 р. № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 1.06.2022).

37. Россоха В.В., Шарапова О.М. Управління збутовою діяльністю аграрних підприємств у трансакційному вимірі. *Економіка АПК*. 2017. № 4. С. 67-76.

38. Сакун А.Ж. Облікова система як інформаційна база управління збутовою діяльністю. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2020. (2), С. 248-252.

39. Сакун А.Ж., Пантюк І.П. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 2 (38). С. 55-59.

40. Скопенко А.О., Ткаченко Т.П. Сучасна концепція підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. *Традиції та наукові стратегії у центральній та східній Європі*. 2019. С. 79-84.

41. Спільник І.В. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету*. 2017. Вип. 17. С.

106-120.

42. Спільник І.В. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету*. 2016. Том 24. № 2. С. 130-140.

43. Стрілков А. Планування збуту продукції на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі: зб. тез доп. студ. наук.-практ. WEB-конф.* Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 191-194.

44. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

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

46. Топ-10 лучших CRM-систем для Украины. URL: <https://www.livebusiness.com.ua/tools/crm> (дата звернення: 1.06.2022).

47. Федорович Р.В. Аналіз в управлінні збутовою політикою підприємства. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій: монографія. Тернопіль, 2017. С. 234-249.

48. Федорович Р.В. Аналітичне забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства. *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія* : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. С. 268-270.

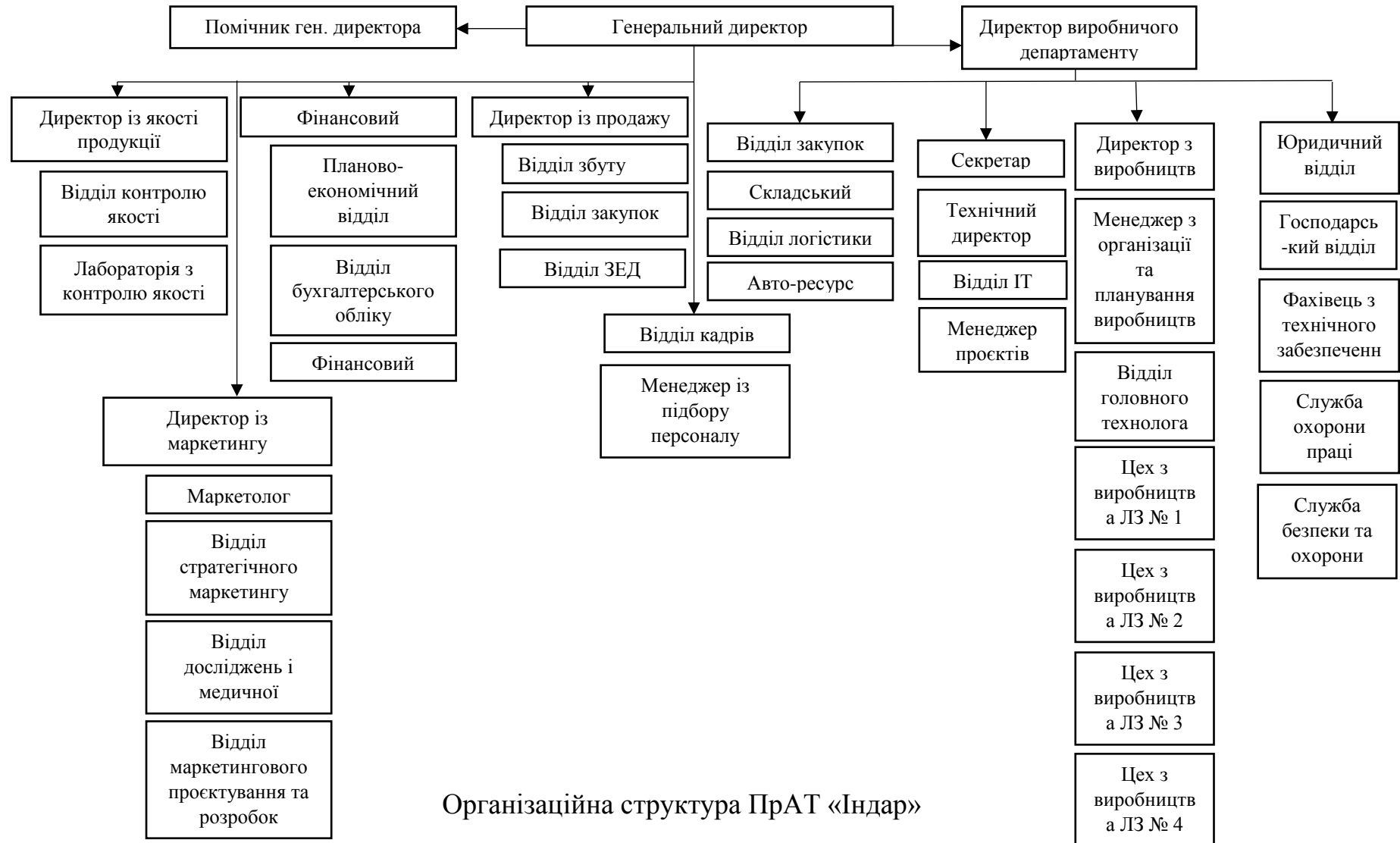
49. Федорович Р.В. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій : монографія. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б., 2017. 343 с.

50. Федькович І.В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111-113.

51. Як оцінити окупність CRM? Розрахунок ROI від впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами. URL: <https://keepincrm.com/yak-otsiniti-okupnist-crm-rozrahunok-roi-vid-vprovadzheniya-sistemi-upravlinnya-vzaemovidnosinami-z-klientami> (дата звернення: 1.06.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А



Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2020 рік

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн.	На кінець звітнього періоду, тис. грн.
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	606.00	56.00
первісна вартість	1001	1 762.00	1 333.00
накопичена амортизація	1002	1 156.00	1 277.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40 165.00	7 091.00
Основні засоби	1010	81 130.00	123 712.00
первісна вартість	1011	176 265.00	238 403.00
знос	1012	95 135.00	114 691.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	294.00	294.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	122 195.00	131 153.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	193 852.00	228 586.00
Виробничі запаси	1101	47 855.00	49 298.00
Незавершене виробництво	1102	10 510.00	19 465.00
Готова продукція	1103	133 927.00	156 982.00
Товари	1104	1 560.00	2 841.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	181 890.00	231 057.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	27 780.00	25 021.00
з бюджетом	1135	32 797.00	9 798.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	902.00	1 392.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 635.00	10 843.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 045.00	8 187.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	5 045.00	8 187.00

Витрати майбутніх періодів	1170	3 274.00	2 709.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	455 273.00	516 201.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	577 468.00	647 354.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	80 886.00	80 886.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	3 628.00	3 355.00
Додатковий капітал	1410	30 686.00	30 664.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	16 672.00	16 672.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	97 279.00	82 156.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	229 151.00	213 733.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	796.00	736.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	796.00	736.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	330 157.00	419 552.00

розрахунками з бюджетом	1620	793.00	142.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	549.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 556.00	236.00
за одержаними авансами	1635	306.00	1 197.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 758.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	8 002.00	9 873.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	3 400.00	1 885.00
Усього за розділом III	1695	347 521.00	432 885.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	577 468.00	647 354.00

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати за 2020 рік**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	591 543.00	942 470.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	479 242.00	715 586.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	112 301.00	226 884.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	85 814.00	40 576.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	59 430.00	60 700.00
Витрати на збут	2150	53 295.00	119 987.00
Інші операційні витрати	2180	85 044.00	33 202.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	346.00	53 571.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	0.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	20.00	236.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	326.00	53 335.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-210.00	-10 318.00

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	116.00	43 017.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	334.00	335.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	334.00	335.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	334.00	335.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	450.00	43 352.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Матеріальні затрати	2500	391 504.00	642 150.00
Витрати на оплату праці	2505	102 265.00	92 790.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	20 145.00	17 415.00
Амортизація	2515	20 402.00	16 712.00
Інші операційні витрати	2520	146 137.00	161 371.00
Разом	2550	680 453.00	930 438.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн.	За аналогічний період попереднього року, грн.
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2019 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	1003	606	0
первісна вартість	1001	1592	1762	0
накопичена амортизація	1002	589	1156	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3598	40165	0
Основні засоби:	1010	77543	81130	0
первісна вартість	1011	156853	176265	0
знос	1012	79310	95135	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	294	294	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	82438	122195	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	191515	193852	0
Виробничі запаси	1101	65297	47855	0
Незавершене виробництво	1102	5463	10510	0
Готова продукція	1103	116091	133927	0
Товари	1104	4664	1560	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	212101	181890	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	15437	27780	0
з бюджетом	1135	35263	32797	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	572	902	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8738	10635	0

Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5843	5045	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	5843	5045	0
Витрати майбутніх періодів	1170	3332	3274	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	50	0	0
Усього за розділом II	1195	472279	455273	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	554717	577468	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	80886	80886	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	3903	3628	0
Додатковий капітал	1410	30708	30686	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	16672	16672	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	62846	97279	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	195015	229151	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	857	796	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0

Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	857	796	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	335521	330157	0
за розрахунками з бюджетом	1620	184	793	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	549	0
за розрахунками з оплати праці	1630	83	2556	0
за одержаними авансами	1635	205	306	0
за розрахунками з учасниками	1640	16328	1758	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	5670	8002	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	854	3400	0
Усього за розділом III	1695	358845	347521	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	554717	577468	0

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2019 рік**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	942470	488585
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(715586)	(336846)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	226884	151739
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	40576	31782
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(60700)	(68922)
Витрати на збут	2150	(119987)	(62809)
Інші операційні витрати	2180	(33202)	(41340)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	53571	10450
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	7
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(236)	(606)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні	2275	0	0

статті			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	53335	9851
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-10318	-3634
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	43017	6217
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	335	487
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	335	487
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	335	487
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	43352	6704

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	642150	291452
Витрати на оплату праці	2505	92790	74344
Відрахування на соціальні заходи	2510	17415	14418
Амортизація	2515	16712	13201
Інші операційні витрати	2520	161371	132735
Разом	2550	930438	526150

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0