



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління збутовою діяльністю Приватного акціонерного товариства
«Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»**

Студентки 4 курсу, групи ММ-41з
спеціальності 073 «Менеджмент»

Таран Анастасії Русланівни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Копитко Василь Іванович
(прізвище, ім'я, по-батькові)
доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Стельмах Ольга Володимирівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)
заступник директора з логістики
ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Копитко В.І.

«___» лютого 2025 року

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

Таран Анастасії Русланівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи:	Управління збутовою діяльністю Приватного акціонерного товариства «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»
Керівник роботи:	Копитко Василь Іванович
	доктор економічних наук, професор

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

затверджені наказом по інституту від 12 лютого 2025 року №12

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи*

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1-1.4, табл. 1.1-1.3 – теоретичні аспекти системи управління збутовою діяльністю підприємства

Рис. 2.1-2.11 і табл. 2.1-2.4 – аналіз ефективності системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

Рис. 3.1-3.5, табл. 3.1-3.5 – організаційно-економічні заходи щодо впровадження змін в системі управління збутом ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- 2025 р.</i>	<i>Остаточне затверджен- ня плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>березень- 2025р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень- 2020 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень- 2025 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2025 р.</i>	

Студентка _____ Таран А. Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Копитко В. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Таран А. Р. «Управління збутовою діяльністю Приватного акціонерного товариства «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 68 сторінок, включаючи 12 таблиць, 20 рисунків.

Автором узагальнено теоретичні основи і сутність поняття «управління збутовою діяльністю»; описано методологічні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства; розглянуто методичні аспекти оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства; досліджено ринок збуту мінеральних вод України; охарактеризовано систему управління збутовою діяльністю підприємства ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»; оцінено ефективність системи збуту та просування продукції підприємства ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» на ринок; розроблено пропозиції вдосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»; обґрунтовано використання маркетингових комунікацій як чинника зростання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

Ключові слова: збутова діяльність, стратегічні альтернативи, оптимізація збутової діяльності, нестабільний ринок збуту, економічна політика та показники.

ANNOTATION

Anastasia Taran. "Management of sales activities of the Private Joint-Stock Company "Morshyn Mineral Water Plant "Oscar". Manuscript.

Study for obtaining a bachelor's degree in the field of knowledge "Management and administration" specialty "Management". Lviv, 2025.

The volume of work is 68 pages, including 12 tables, 20 figures.

The author summarized the theoretical foundations and essence of the concept of "sales management"; methodological approaches to the management of the company's sales activities are described; methodical aspects of evaluating the effectiveness of management of sales activities of the enterprise are considered; the market of sales of mineral waters of Ukraine was investigated; the management system of the sales activities of the PJSC "Morshinsky mineral water plant "Oscar"" was characterized; the effectiveness of the sales system and the promotion of the products of PJSC "Morshinsky Mineral Water Plant "Oscar" to the market were evaluated; developed proposals for improving the management of sales activities of PJSC "Morshinsky mineral water plant "Oscar"; the use of marketing communications as a factor in increasing the effectiveness of the management of the company's sales activities is substantiated.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and suggestions were made.

Key words: sales activity, strategic alternatives, optimization of sales activity, unstable sales market, economic policy and indicators.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Теоретичні основи і сутність поняття «управління збутовою діяльністю»	9
1.2 Методологічні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства.....	15
1.3 Методичні аспекти оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства	21
Висновки до I розділу.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»	28
2.1 Дослідження ринку збуту мінеральних вод України	28
2.2 Характеристика системи управління збутовою діяльністю підприємства ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». 36	
2.3 Оцінка ефективності системи збуту та просування продукції підприємства ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» на ринок.....	45
Висновки до II розділу.....	51
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПрАТ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР».....	53
3.1 Напрямки вдосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».....	53
3.2 Використання маркетингових комунікацій як чинник зростання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства	59
Висновки до III розділу.....	69
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Актуальність обраної теми полягає в тому, що ключовим завданням кожного підприємства є отримання прибутку. Саме у сфері збуту визначається кінцева результативність усіх дій підприємства, спрямованих на досягнення прибутковості. Ефективне управління збутовою діяльністю займає провідне місце серед чинників, що впливають на фінансові результати підприємства, і має надзвичайно важливе значення.

Головною метою збутового підрозділу є нарощування обсягів реалізації продукції з орієнтацією на повне задоволення споживчого попиту та забезпечення максимального прибутку. Рівень організації збутової діяльності безпосередньо впливає на загальну ефективність функціонування не лише самого підприємства, а й пов'язаних з ним суб'єктів господарювання, зокрема виробників і споживачів матеріально-технічних ресурсів.

Збутова політика представляє собою цілісну систему заходів, до складу якої входять: формування плану реалізації продукції з урахуванням очікуваного прибутку; пошук потенційних споживачів; визначення цінової політики відповідно до попиту та якості продукції; виявлення чинників, здатних пришвидшити процес збуту та збільшити дохід від реалізації продукції, а також їх активне використання.

Слід зауважити, що окремі питання формування збутової політики підприємств розглядалися в роботах провідних науковців як вітчизняного, так і зарубіжного походження, зокрема таких дослідників, як П. І. Белінський, Дж. Болт, П. П. Гаврилко, Д. Джоббер, Д. Ланкастер, В. В. Ткаченко, С. Є. Хрупович, Є. А. Уткін, С. В. Шпилик та інших. Узагальнення результатів досліджень засвідчує, що ефективне управління збутом значною мірою сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства.

Оскільки головним орієнтиром кожного суб'єкта господарювання є досягнення максимальної прибутковості, саме управлінню збутовою діяльністю варто приділяти особливу увагу. В умовах ринкової економіки важливим

завданням є ефективна організація процесу збуту, що включає пошук оптимальних шляхів виходу продукції на ринок, впровадження альтернативних методів реалізації, таких як аграрні розписки, збільшення обсягів товарообігу та мінімізація витрат, пов'язаних із збутом. Реалізація відповідних заходів у практичній діяльності підприємства дозволить покращити систему управління збутом, що в свою чергу сприятиме підвищенню його прибутковості та досягненню довгострокових стратегічних цілей.

Отже, викладені положення підтверджують важливість теми дипломного дослідження під назвою: «Управління збутовою діяльністю підприємства», яке виконано на прикладі ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

Метою цієї роботи є дослідження існуючої системи управління збутом на підприємстві ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для реалізації поставленої мети в межах кваліфікаційної бакалаврської роботи сформульовано такі взаємопов'язані завдання: – проаналізувати теоретичні підходи та сутність поняття «управління збутовою діяльністю»; – розкрити методологічні основи організації управління збутом на підприємстві; – висвітлити методичні підходи до оцінки ефективності управління збутом; – проаналізувати стан ринку мінеральних вод в Україні; – охарактеризувати особливості функціонування системи управління збутом на підприємстві ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»; – провести оцінювання результативності системи реалізації продукції підприємства; – запропонувати шляхи вдосконалення механізмів управління збутовою діяльністю на підприємстві; – обґрунтувати доцільність використання інструментів маркетингових комунікацій як засобу підвищення ефективності збуту.

Об'єктом дослідження є процес організації збутової діяльності на підприємстві.

Предметом дослідження виступають як теоретичні, так і прикладні аспекти функціонування системи збуту ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

Методологічну основу кваліфікаційної роботи складають теоретичні засади, методичні підходи та інформаційні ресурси, до яких належать чинне законодавство України, нормативні документи, наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців у сферах менеджменту, маркетингу, стратегічного управління, а також статистичні та бухгалтерські дані підприємства, періодичні видання та матеріали з Інтернет-ресурсів.

У процесі виконання дослідження застосовано такі методи: загальнонаукові підходи, методи наукового пізнання, аналітичні й синтетичні методи, комплексні дослідження, економіко-статистичний інструментарій, прийоми кількісного та якісного аналізу, методи порівняння, групування, графічного і табличного представлення інформації.

Інформаційна база дослідження охоплює праці українських та зарубіжних учених, офіційні статистичні дані, законодавчі та нормативні акти, що регулюють економічну діяльність, внутрішню звітність досліджуваного підприємства, а також аналітичні матеріали з фахової літератури та наукових публікацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що в бакалаврській кваліфікаційній роботі було обґрунтовано основні концептуальні положення щодо вдосконалення системи управління збутовою політикою ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», а також запропоновано новітні методичні підходи та прикладні рекомендації для розв'язання відповідної науково-практичної проблеми.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи включає вступну частину, три змістовні розділи, підсумкові висновки, список використаної літератури та додатки. Загальний обсяг становить 68 сторінок друкованого тексту, в роботі представлено 12 таблиць і 20 ілюстрацій, а перелік джерел нараховує 69 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні основи і сутність поняття «управління збутовою діяльністю»

Система управління збутовою діяльністю виступає ключовою ціллю маркетингової стратегії та фінальним етапом виробничо-господарської діяльності промислового підприємства, що спрямована на доведення товару до кінцевого споживача.

Процес управління збутом продукції займає провідну позицію в загальній економічній структурі підприємства, а також у його управлінській підсистемі.

В умовах ринкової економіки надзвичайно важливо застосовувати весь арсенал наявних інструментів і зосереджувати зусилля на забезпеченні розширеного відтворення, тобто прискорення обороту товарів та капіталу при одночасному зростанні обсягів реалізації. На наш погляд, аналіз процесу управління збутовою діяльністю, а особливо вивчення самого механізму збуту як окремої категорії, дозволяє виявити ключові проблеми у відповідній сфері, сформулювати основні завдання та запропонувати дієві напрями їх розв'язання на основі теоретичних напрацювань, а також розробити комплекс обґрунтованих рішень, висновків і здійснити неупереджену оцінку ситуації.

Вивчення науково-економічних джерел дозволило окреслити значення функції збуту в межах маркетингової діяльності підприємства в умовах активізації інтеграційних процесів (див. рис. 1.1).

РОЛЬ ЗБУТУ		
у сфері збуту остаточно визначається результат усіх маркетингових зусиль підприємства	пристосовуючи збутову мережу до потреб споживачів, створюючи їм максимальні зручності до, під час і після придбання, підприємство має значно більше шансів для виграшу у конкурентній боротьбі	саме під час збуту найбільш ефективно відбувається виявлення смаків та переваг споживачів

Рис. 1.1. Роль збуту в маркетинговій діяльності підприємства*

*Джерело: [9]

Для створення результативної системи управління процесом реалізації продукції на підприємствах зростає актуальність наукових досліджень, які потребують детального аналізу змісту таких понять, як «збут» і «збутова діяльність». Важливо визначити сутність термінів «збут», «управління збутовою діяльністю» та «збутова політика». У таблиці 1.1 наведено наукові трактування понять «збут», «управління збутовою діяльністю» і «збутова політика».

Таблиця 1.1

**Визначення понять «збут», «управління збутовою діяльністю»,
«збутова політика»***

Поняття	Визначення
Збут	Безпосередньо продаж продукції [35]
	Багатоступінчатий процес проходження товарів від виробника до споживача [9]
	Ланцюг, який зв'язує підприємство-виробник з споживачем через проміжні елементи: збутовиків, торгових посередників, ініціаторів покупки [11]
	Являє собою продаж, реалізацію підприємством продукції з метою отримання грошової виручки, забезпечення надходжень грошових коштів [35]
	Процес перетворення продукції в гроші і задоволення потреб покупців [11]
	Реалізація товарів чи послуг, перехід права володіння товаром з одних рук в інші, тобто момент продажу [59]
	Транспортування, складування, доробка, просування до оптових та роздрібних пунктів реалізації, передпродажна підготовка та продаж товарів [51]
	Сукупність дій, які здійснюються з того моменту, як продукт у тій або іншій формі, в якій він буде використовуватися, надходить до комерційного підприємства виробника або кінцевого виробника до того моменту, коли споживач закупає його [65]
	Вид комерційної діяльності підприємства, який складається з цілісного процесу доведення продукції до кінцевого споживача та сукупності маркетингових заходів щодо вивчення потреб, формування та стимулювання попиту [11]
Управління збутовою діяльністю	Сукупність організаційних форм, через які здійснюється загальне управління збутовою діяльністю на всіх її етапах, а також економічних важелів, що сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та розвитку підприємства [65]
	Процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності, який потрібен для формування та досягнення мети збуту [12]
	Орієнтована на досягнення завдань організації управлінська діяльність, пов'язана із формуванням попиту на товари і послуги виробника, їх реалізацію за допомогою інтенсифікації цього попиту [59]
Збутова політика	Збутова політика в системі маркетингу – це організація процесу по стадійного руху товарів [16]
	Це поведінкова філософія або загальні принципи діяльності, яких фірма збирається дотримуватись у сфері побудови каналів розподілу свого товару та переміщення товарів у часі та просторі [35]

	Передбачає аналіз можливих варіантів ведення збутової діяльності і вибір оптимальних, які забезпечують найкраще задоволення споживчих вимог і переваг, і тим самим – максимальні результати господарської діяльності підприємству [30]
--	--

*Джерело: розробка автора

Науковці мають різні підходи до трактування поняття «збут», при цьому основною розбіжністю між їхніми поглядами є те, що одні дослідники [30] розглядають «збут» переважно як процес фізичного переміщення продукції, ототожнюючи його з такими поняттями, як «розподіл» чи «товарорух», тоді як інші науковці [12; 35] трактують «збут» як певний вид діяльності.

Аналіз робіт українських економістів [9; 12, 20; 35] свідчить про те, що у сучасному науковому середовищі існують різні інтерпретації поняття «збутова діяльність»: одна група авторів розглядає її як аналог таких термінів, як «розподіл», «товарорух» або «збут» [65; 20]; інші ж — як процес реалізації продукції чи завершальний етап господарської діяльності підприємства [12; 51], або ж формулюють більш широке визначення, у якому детально розкривається зміст і суть цієї діяльності через призму управління збутовими процесами.

У науковій літературі поняття «збутова діяльність» та «збут» часто використовуються як синоніми. Зокрема, Д. Джоббер та Д. Ланкастер вважають, що збутова діяльність у ринкових умовах є невід’ємною функцією маркетингу. Вони підкреслюють, що всі аспекти роботи мають узгоджуватись із загальною маркетинговою концепцією, оскільки реалізація товарів і управління збутом тісно пов’язані з вивченням потреб і запитів цільових споживачів [35].

У своїх наукових працях П. І. Белінський акцентує увагу на тому, що «збутова діяльність» у найзагальнішому розумінні є процесом просування готової продукції на ринок та організацією товарообмінних процесів з метою отримання прибутку від підприємницької діяльності [44].

Основним призначенням збуту є реалізація економічних інтересів виробника, зокрема отримання прибутку, що базується на задоволенні платоспроможного попиту споживачів [44].

Поняття «управління збутом» є досить поширеним і тлумачиться по-різному. Одні автори розглядають його як загальне управління всіма аспектами

збутової діяльності підприємства. Інші ж акцентують увагу на тому, що йдеться про процес планування та оперативного керівництва збутовими операціями. У такому випадку управління збутом виступає як одна з функціональних задач підприємства, що реалізується в межах відповідного плану і є складовим елементом маркетингової програми, а також частиною загальної стратегії розвитку підприємства.

Важливо підкреслити, що суть поняття «збутова діяльність» полягає у прагненні максимально задовольнити запити споживачів, зробивши процес покупки якнайзручнішим для них, при цьому не ігноруючи конкурентне середовище та його вплив.

Слід звернути увагу, що в конструкції «управління збутом» ключову роль відіграє слово «збут», яке в різних джерелах трактується або як процес, або як окрема форма діяльності.

Розгляд управління збутовою діяльністю виключно крізь призму маркетингового або менеджерського підходу є обмеженим, оскільки воно об'єднує елементи обох концепцій, які не суперечать, а, навпаки, доповнюють одна одну.

В управлінні збутовою діяльністю підприємства надзвичайно важливою є здатність ефективно реалізовувати на практиці концепції, розроблені економістами-дослідниками щодо організації управління та досягнення результатів у просуванні товарів на ринку, застосовуючи широкий спектр засобів, методів та інструментів.

Таким чином, поняття «збут» та «управління збутом» не зводиться лише до набору конкретних дій, а окреслює цілу сферу діяльності. Зокрема, управління збутовою діяльністю виступає як комплекс дій підприємства в межах його функціонування на ринку, що спрямовані на формування ефективної системи товаропросування задля задоволення потреб споживачів і підтримки конкурентоспроможності, при цьому забезпечуючи вигідне становище для самого підприємства [30].

На підставі аналізу наукових джерел встановлено, що управління збутом охоплює постійну діяльність, яка має визначену мету — максимізацію вигоди, передбачає обґрунтований вибір засобів, методів та інструментів управління процесами збуту, веде до очікуваного результату і, що найважливіше, передбачає свідоме втручання з боку осіб або колективу, які реалізують управлінські дії.

Сутність управління збутом полягає у впливі підприємницького суб'єкта на формування та задоволення споживчих потреб через використання маркетингових засобів, інструментів та методів, що дозволяє досягати власної комерційної вигоди.

Раціонально організована система управління збутовою політикою та своєчасне впровадження збутової стратегії здатні зміцнити ринкові позиції підприємства та підвищити ефективність його діяльності в умовах конкуренції [20].

Основним завданням збутової діяльності є реалізація стратегічних рішень, що дозволяють досягти необхідного обсягу продажів продукції з відповідним рівнем прибутковості за рахунок повноцінного задоволення запитів споживачів.

Цілі збутової діяльності мають бути чітко вимірюваними, співвідносними, з чітко визначеними термінами досягнення, а також відповідати загальній місії підприємства. У цьому контексті стратегічні цілі займають провідну позицію. Управління збутом варто сприймати як інструмент реалізації цих цілей і стратегій, або як засіб реалізації завдань збутової політики [44].

Під сучасним підходом до управління збутом розуміють комплекс економічних взаємовідносин, що виникають у процесі виробництва й реалізації продукції, включаючи побудову ефективних каналів збуту, створення оптимальної системи товаропросування, комунікацій, управління кадрами, а також здійснення планування, організації, контролю та аналізу збутової

діяльності підприємства з метою повного задоволення запитів споживачів і отримання прибутку [59].

Управління діяльністю у сфері збуту передбачає виконання ряду важливих завдань, серед яких: формулювання цілей збуту відповідно до головної мети функціонування підприємства; постановка завдань, здійснення планування, прогнозування, розробка стратегії та тактичних дій задля досягнення найвищої ефективності; організація та координація збутових процесів з урахуванням вирішення оптимізаційних питань; здійснення контролю та оцінювання результатів; забезпечення ефективного функціонування інформаційного та управлінського супроводу в межах системи збуту [27].

Управління збутовою діяльністю являє собою безперервний, циклічний процес. В умовах сьогодення відділ продажів виступає як складна, багатофункціональна структура в межах організаційної системи підприємства, ефективність якої значною мірою залежить від наявності професійно підготовлених та висококваліфікованих фахівців.

Процес організації збутової діяльності тісно переплітається з управлінням персоналом, зокрема, з контролем та стимулюванням активності працівників [16].

Основна мета функціонування збутового підрозділу полягає у нарощуванні обсягів реалізації продукції, що дозволяє максимально задовольнити потреби споживачів та досягти найвищого рівня прибутковості підприємства. Конкретизовані цілі та завдання визначаються з урахуванням прийнятої збутової стратегії компанії.

Функціональне навантаження збутового підрозділу охоплює ключові управлінські напрямки, а саме: планування діяльності, організацію процесів, мотивацію працівників, здійснення контролю та регулювання поточних дій. Детальний опис системи управління збутовими процесами підприємства наведено на рис. 1.2.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА				
Ф У Н К Ц І Ї				
Планування	Організування	Мотивування	Контролювання	Регулювання
П І Д С И С Т Е М И				
Функціональна		Забезпечуюча		
Е Л Е М Е Н Т И				
Організаційна структура управління збутом на підприємстві.		Інформаційне забезпечення збуту.		
Внутрішньо фірмові та посередницькі системи управління розподілом продукції.		Аналітичне забезпечення збуту		
Економічне оцінювання збутової діяльності.				

Рис. 1.2. Організаційна модель системи управління збутовою діяльністю підприємства*

*Джерело: [51]

Для підрозділу, що відповідає за збут, надзвичайно важливо обрати відповідну організаційну структуру, оскільки саме це забезпечить підприємству можливість здійснювати ефективне керування всією системою збутової діяльності.

Саме в процесі реалізації продукції проявляються остаточні результати діяльності підприємства, визначається ефективність впроваджених заходів, спрямованих на отримання прибутку. Отже, управління процесом збуту набуває ключового значення і є невід'ємною складовою успішної діяльності підприємства.

Пояснюючи зміст терміна «управління збутовою діяльністю», слід враховувати не лише економічні аспекти, а й психологічну складову цього поняття. Зростання обсягів продажу, підвищення рівня задоволеності споживачів, створення позитивної атмосфери у процесі взаємодії з клієнтами, мотивація працівників відділу збуту, а також розробка клієнтоорієнтованих програм лояльності – усе це є чинниками, що безпосередньо впливають на підвищення економічної результативності збутової діяльності.

На нашу думку, поняття «управління збутовою діяльністю» охоплює основні управлінські функції і визначає рівень реалізації стратегічних завдань у сфері фінансів, логістики та маркетингу.

Таким чином, управління процесами збуту на підприємстві виступає як багатопланове й складне явище, яке потребує постійного вдосконалення та глибокого аналітичного опрацювання.

1.2 Методологічні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства

На формування політики компанії у сфері управління продажами впливають численні чинники, серед яких варто виділити споживачів (їх чисельність, ступінь концентрації, потреби, особливості купівельної поведінки тощо); наявні збутові можливості підприємства (маркетингові та збутові ресурси, які можуть бути задіяні у відповідному напрямі); рівень конкуренції на ринку (кількість суперників, щільність їх присутності, інтенсивність діяльності); канали дистрибуції (наявні альтернативи, рівень доступності, правові обмеження). Значення ефективного управління збутом для компанії складно применшити, адже недостатня результативність у цій сфері здатна призвести до втрати конкурентних переваг і погіршення ринкових позицій [16].

Збутова стратегія компанії піддається коригуванню відповідно до змін у напрямках реалізації продукції та вимагає впровадження цілеспрямованих дій, орієнтованих на створення ефективного комплексу заходів для забезпечення досягнення запланованих результатів у сфері збуту.

На рисунку 1.3 представлено узагальнену структуру інструментів, які використовуються в межах збутової політики підприємства.

Система керування збутовою діяльністю, або ж система організації продажів, охоплює сукупність управлінських та організаційних дій, що спрямовані на результативне регулювання всіх процесів, пов'язаних із реалізацією продукції або послуг. Головна ціль такої системи полягає у

забезпеченні максимально можливих обсягів реалізації, повному задоволенні запитів споживачів і отриманні стабільного прибутку компанією.

Інноваційна активність підприємств промислового сектора охоплює цілий спектр дій, серед яких: проведення наукових досліджень, здійснення розробок (як самостійно, так і у співпраці з іншими суб'єктами, зокрема університетами, фізичними або юридичними особами), патентування, правовий захист і подальша комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності, застосування франшиз, а також впровадження результатів інновацій у виробничі процеси.

СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ	
Система розподілу та здійснення збуту	Система інформованості та стимулювання
Канали розподілу Форми та методи збуту	Імідж Реклама Паблік рілейшнз Прямий маркетинг Сервіс Премії і пільги

Рис. 1.3. Система забезпечення реалізації збутової політики*

*Джерело: розроблено автором

Механізм керування збутовими процесами включає сукупність методів, заходів та стратегічних підходів, які сприяють ефективному просуванню продукції або послуг підприємства на ринку та їхньому подальшому продажу.

Слід мати на увазі, що особливості функціонування механізму управління збутом можуть змінюватися залежно від масштабів підприємства, специфіки галузі та окреслених бізнес-цілей, проте базові засади цього механізму залишаються подібними для більшості компаній.

Функція керування продажами на підприємстві є ключовим елементом, що забезпечує організацію планування, контролю та координування всіх етапів процесу реалізації продукції або послуг. Раціональне управління продажами дозволяє не лише підвищити рівень реалізації, а й налагодити ефективну взаємодію з клієнтами та досягти запланованих комерційних результатів.

Дієвий механізм збутової діяльності забезпечує компанії зростання обсягів реалізації, підвищення прибутковості та зміцнення її конкурентної позиції на ринку [16].

Механізм управління збутовою діяльністю підприємства складається з кількох основних елементів:

1. Маркетингове дослідження: Це вивчення ринку та аналіз конкурентної ситуації з метою виявлення споживчих потреб, вимог ринку та можливостей для розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє зосередити зусилля на певній цільовій аудиторії та створити ефективну стратегію продажів.

2. Розробка стратегії збуту: Визначення основних цілей, напрямків та тактик для збуту товарів або послуг. Це включає в себе вибір каналів збуту (наприклад, прямий збут, роздрібна торгівля, онлайн-продажі тощо), цінову політику, підходи до продажів та обслуговування клієнтів.

3. Управління товарним асортиментом: Вибір оптимального набору товарів або послуг, їх характеристик, а також їх позиціонування на ринку. Управління життєвим циклом продукції та регулярний аналіз попиту сприяють підтримці асортименту на належному рівні.

4. Управління ціноутворенням: Визначення найбільш вигідних цін для продукції або послуг, з урахуванням конкурентоспроможності, вартості виробництва, споживчої цінності та стратегічних цілей підприємства. Включає в себе аналіз цінових підходів конкурентів, застосування знижок, розробку спеціальних пропозицій тощо.

5. Управління дистрибуцією: Розвиток та оптимізація каналів збуту, що включають вибір партнерів-дистриб'юторів, роздрібних мереж або розвиток власної дистрибуційної системи. Забезпечення ефективної логістики та доставки товарів до споживачів є важливою складовою цього процесу.

Це теоретична модель механізму управління продажами, яка гарантує підприємству високі результати в освоєнні ринкових сегментів.

Інструменти управління збутовою діяльністю підприємства можуть включати такі компоненти:

CRM-системи (Customer Relationship Management): Це програмні продукти, які дають змогу збирати, обробляти та управляти даними про клієнтів. CRM-системи допомагають вести облік контактів з клієнтами,

управляти процесом продажів, визначати потреби клієнтів та забезпечувати індивідуальний підхід до обслуговування.

Аналітика продажів: Застосування аналітичних інструментів для збору та оцінки даних про обсяги продажів, прибутковість, динаміку збуту, маржу та інші показники. Аналітика дозволяє виявляти тенденції, знаходити нові можливості та приймати інформовані рішення.

Маркетингові інструменти: Використання різноманітних маркетингових засобів, таких як рекламні кампанії, просування в соціальних мережах, контент-маркетинг, email-маркетинг та інші, з метою залучення нових клієнтів та підтримки лояльності існуючих.

Комунікаційні засоби: Засоби для взаємодії з клієнтами, такі як телефон, електронна пошта, чат-системи, соціальні мережі, забезпечують належний рівень комунікації, допомагаючи оперативно вирішувати запити клієнтів і здійснювати продажі.

Системи для контролю запасів: Використання програмного забезпечення для керування запасами товарів, яке дає змогу оптимізувати їхній обсяг, контролювати наявність на складі, прогнозувати потреби та забезпечувати вчасну поставку.

Автоматизація процесу продажу: Впровадження систем для автоматизації продажів, що спрощують процеси продажу, включаючи управління потенційними клієнтами, створення комерційних пропозицій, контроль за контрактами та інші аспекти.

Основні показники ефективності продажів (KPI): Визначення ключових показників ефективності продажів, що дають змогу оцінити і контролювати результативність збутової діяльності. Серед таких показників можуть бути обсяги продажів, рівень конверсії потенційних клієнтів, середній чек, задоволеність клієнтів тощо.

Ці інструменти сприяють підвищенню результативності управління збутом, дають можливість підприємствам більш ефективно взаємодіяти з клієнтами, збільшувати продажі і підвищувати конкурентоспроможність.

Методи управління механізмом продажів обираються в залежності від особливостей компанії. Один із найпоширеніших способів — це проведення регулярних зустрічей з командою. Це є важливим, незалежно від того, працюють співробітники в офісі чи дистанційно. Під час таких зустрічей керівник передає нову інформацію і мотивує колектив до виконання запланованих завдань.

Існують інші методи управління, які можуть доповнювати цей підхід: організація тренінгів для розвитку персоналу, де менеджери ознайомлюються з новими продуктами, техніками продажу і практичними сценаріями; а також зміни в процедурах продажу товарів.

Підсистема організації механізму управління збутом включає низку елементів і процесів, що сприяють досягненню ефективності та результативності в збутовій діяльності компанії. Основні компоненти цієї підсистеми включають:

Організаційну структуру: Визначає, як розподіляються внутрішні ресурси, функції та відповідальності в межах збутової організації. Це можуть бути окремі підрозділи, такі як відділ продажів, маркетингу, логістики, або ж управління збутом може бути централізовано в одному відділі.

Рольову структуру та функціональні обов'язки: Для кожної ролі в збутовій організації мають бути чітко визначені функції та обов'язки. Це включає менеджерів із продажу, ключових акаунт-менеджерів, представників збуту, маркетингологів та інших спеціалістів.

Процеси управління продажами: Це включає створення стратегій продажу, планування та контроль продажів, встановлення цілей, розробку бюджету та метрик продажів, управління комунікацією з клієнтами. Всі процеси повинні бути систематизованими, задокументованими та стандартизованими.

Інформаційну систему: Для ефективного управління збутом необхідно мати належну інформацію. Це можуть бути CRM-системи для управління

взаєминами з клієнтами, аналітичні системи для оцінки продажів та звітності, а також системи для управління запасами і логістикою.

Мотивація та навчання співробітників є важливим елементом для ефективної роботи збутового персоналу. Це можуть бути різноманітні програми стимулювання, бонусні системи, тренінги та розвиток навичок, які сприяють підвищенню продуктивності та мотивації працівників.

Такі компоненти відіграють ключову роль в організації та управлінні збутовими процесами компанії, забезпечуючи їхню ефективність, злагоджену координацію та досягнення встановлених цілей у сфері продажу.

Отже, механізм управління збутовою діяльністю являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, що орієнтовані на просування готової продукції (товарів) до споживачів і максимізацію обсягів продажу.

Оскільки ця система реалізується через маркетинг, зокрема через розробку маркетингових програм, націлених на досягнення визначених цілей, вона є програмно-цільовою орієнтацією збутової діяльності підприємства, що включає в себе планування, управління, розподіл, контроль і аналіз збутової політики.

1.3 Методичні аспекти оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Формування виробничої та збутової політики підприємства, зазвичай, здійснюється різними підрозділами і службами, що залежить від численних факторів, тому результати їх аналізу можуть суттєво відрізнятися. При цьому, хоча на окремих коротких відрізках часу ці функції можна розглядати як незалежні, з часом між ними виникає тісний зв'язок: якщо немає виробництва, то що ж продавати, а якщо немає можливості реалізації, то чи має сенс взагалі виробляти? Для кожного підприємства ці поняття набувають індивідуального змісту, який залежить від сфери діяльності та масштабів роботи [24].

Успішне функціонування підприємства передбачає, що протягом певного часу (наприклад, кварталу) обсяги виробництва і збуту повинні бути

збалансованими. Втім, у межах таких періодів може бути й інша ситуація, коли темпи виробництва та збуту розрізняються. Наприклад, при випуску нової продукції, яка ще маловідома на ринку, обсяги виробництва можуть значно перевищувати обсяги її продажу.

Якщо попит зростає, то темпи зростання виручки можуть зрівнятися з темпами збільшення обсягів виробництва. В такому разі, для правильного аналізу слід враховувати особливості життєвого циклу продукції, що виготовляється підприємством [24].

Звісно, іноді можлива й протилежна ситуація, але таке явище не може тривати довго. Адже якщо реалізація значно перевищує виробництво, дуже скоро виникне дефіцит товару. Такий дисбаланс призведе також до нестачі оборотних засобів, що робить перспективи подальшої діяльності підприємства невігідними.

Зазвичай, обсяги виробництва повинні бути зрівняні з обсягами реалізації. Важливим показником такої відповідності є коефіцієнт реалізації, який показує співвідношення обсягів виробленої та реалізованої продукції за певний період. Чим ближчий цей коефіцієнт до одиниці і чим стабільніша така відповідність, тим синхронніше та ритмічніше працюють виробничі та збутові підсистеми підприємства.

Несумісність темпів зміни різних показників виробництва та реалізації дає змогу виявити проблеми у діяльності окремих служб. Наприклад, якщо темпи зростання валової продукції перевищують темпи виробництва товарної продукції, це свідчить про накопичення незавершеного виробництва. Якщо ж темпи зростання виробленої продукції вищі за темпи реалізації, це вказує на зростання залишків нерозпроданої продукції на складах і уповільнення оборотності оборотних активів підприємства [24].

На рисунку 1.4 наведені показники економічної ефективності збутової діяльності підприємств.

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

Рис. 1.4. Групи показників економічної ефективності збутової діяльності підприємств*

*Джерело: [24]

Для виявлення причин змін основних показників господарської діяльності важливо проаналізувати, яким чином здійснювався процес виробництва та реалізації продукції. Оцінка ефективності збуту проводиться на основі кількох етапів дослідження, які, на нашу думку, доцільно виконувати в такій послідовності (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Етапи дослідження оцінки ефективності збуту*

Назва етапу	Зміст
Підготовчий	Порівняти теперішню ситуацію у відділі збуту з ситуацією у минулому та з аналогічними ситуаціями
	Переоцінити бажані та досягнуті результати, з точки зору змісту та виконавців
	З'ясувати, що потрібно зробити, щоб переконати споживача купити продукцію
	Провести класифікацію замовників за їхніми вимогами до обслуговування
	Вивчити, як надавати послуги з максимальною економічною вигодою у внутрішньому та/або у зовнішньому аспекті
	Відобразити у структурі збутової діяльності характер, розмір та вимоги груп замовників, яким надаються послуги
Операційний	Організувати збутову діяльність на основі робочого навантаження та з метою максимального збільшення часу збуту
Контролюючий	Вдосконалити процес наймання кадрів для максимального збільшення кількості працівників з високим потенціалом
	Розробити навчальні програми, які достовірно відображають реальні збутові завдання
	Підвищувати продуктивність за допомогою кращого розуміння стосунків між покупцем та продавцем

*Джерело: [24]

Для оцінки збутової діяльності підприємства важливо визначити відповідні методи дослідження цієї діяльності. Серед таких методів можна виділити такі:

- метод порівняння, який передбачає зіставлення результатів збутової діяльності підприємства за різні роки (або інші періоди), а також з даними конкурентів і лідерів ринку збуту;
- формально-логічний метод, що дозволяє за допомогою опитування фахівців галузі та працівників торгових підприємств визначити ключові тенденції розвитку ринку збуту, конкурентні переваги та недоліки підприємства;
- економіко-математичні методи, які дозволяють на основі створення математичних моделей більш точно оцінити стан ринку та його перспективи розвитку (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи дослідження збутової діяльності підприємства*

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

*Джерело: [24]

Обсяг збуту готової продукції є ключовим фактором у формуванні фінансових результатів підприємства, оскільки він безпосередньо впливає на рівень доходу та прибутку. Тому важливою умовою є своєчасне та ефективне виконання функцій, що стосуються збуту. Навіть незначні порушення планових показників можуть мати негативні наслідки для компанії, що робить аналіз збутової діяльності важливим інструментом для виявлення причин проблем у процесі збуту та їх усунення.

Аналіз збутової діяльності підприємства слід здійснювати за наступними критеріями:

1. Оцінка виконання умов договорів на постачання продукції покупцям;
2. Оцінка якості готової продукції;
3. Оцінка ефективності збутової діяльності;
4. Оцінка впливу збутової діяльності на прибутковість підприємства.

При аналізі першого критерію, що стосується виконання договірних зобов'язань, визначається рівень виконання поставок продукції, який обчислюється за формулою: $P_v = (O_{pd} - O_p) / O_{pd} \times 100\%$, (1.1)

де O_{pd} — обсяг поставленої продукції відповідно до умов договору за певний період; O_p — обсяг недопоставленої продукції за той самий період [27].

До показників ефективності збутової діяльності насамперед належить обсяг реалізації продукції, який для аналізу має бути обчислений або в натуральних одиницях, або в порівняльних цінах для усунення впливу цінових коливань. Активність збутової діяльності також можна виміряти за кількістю укладених та виконаних контрактів. Цей показник визначається шляхом ділення обсягу реалізованої продукції за певний період на кількість виконаних контрактів за той самий період.

Коефіцієнт оборотності запасів готової продукції (Коб.) розраховується за наступною формулою: $K_{ob} = P / Z$, (1.2) де P — обсяг реалізованої продукції за період, тис. грн.; Z — середній рівень запасів готової продукції протягом цього періоду.

Показник «Обсяг реалізованої продукції на одного співробітника відділу збуту» дає змогу оцінити зміни в рівні продуктивності праці працівників цього підрозділу підприємства.

Показник «Обсяг реалізованої продукції на 1 грн витрат на рекламу» дає змогу оцінити ефективність проведеної збутової реклами.

З метою підвищення прибутку підприємці ретельно вивчають можливості для зниження суми постійних і змінних витрат.

Застосування в аналізі діяльності підприємства розподілу витрат на виробництво і збут на постійні і змінні, а також використання категорій маржинального прибутку й точки беззбитковості дозволяє виявити кількісну

залежність між розміром прибутку та обсягом продажів, рівнем цін, асортиментною структурою продукції, витратами на рекламу та вирішити низку інших завдань.

Постійні витрати в сумі з прибутком від реалізації називаються маржинальним прибутком (Π_m – формула 1.3.):

$$\Pi_m = \Pi + C, \quad (1.3)$$

де Π - чистий прибуток від реалізації продукції;

C - постійні витрати підприємства

$$\Pi_m = R - V, \quad (1.4)$$

де R - виручка від реалізації продукції;

V - змінні витрати підприємства.

У країнах з ринковою економікою при проведенні аналізу часто використовуються такі показники, як точка беззбитковості підприємства, точка рівноваги продажу чи точка критичного обсягу продажів, які мають однакове значення.

Точка беззбитковості підприємства (Кб) є обсягом продажу продукції (виручки від реалізації), що дорівнює витратам на її виробництво та збут. Точка беззбитковості (у натуральних одиницях) обчислюється за допомогою формули (1.5):

$$Кб = FC / (P - VC) \quad (1.5)$$

Висновок до I розділу

У процесі дослідження теоретичних аспектів управління збутовою діяльністю виробничого підприємства в розділі 1 було розглянуто сутність цієї діяльності та її значення для забезпечення ефективної роботи підприємства, управління збутовими процесами, а також методичні підходи до оцінки результативності управління збутом.

Встановлено, що збутова діяльність є процесом, який супроводжує реалізацію готової продукції та передбачає задоволення платоспроможного попиту споживачів, що відповідає сподіванням підприємства.

З'ясовано, що головним завданням управління збутовою діяльністю підприємства є ефективне задоволення потреб споживачів при збереженні стабільного фінансового стану підприємства та безперебійності його господарської діяльності. Окреслено основні методичні підходи до оцінки результативності управління. Серед таких підходів — аналіз змін у обсягах продажів, порівняння даних про продажі, визначення критичних обсягів продажів, оцінка рентабельності, а також факторний аналіз продажів, зокрема детермінований та стохастичний (основний аналіз). Використання факторного аналізу для оцінки ефективності продажів є дуже важливим, оскільки цей метод дозволяє виявити ключові фактори, що впливають на обсяг продажів та прибуток підприємства.

Не дивлячись на велику кількість методичних підходів та активні дискусії серед науковців і практиків, питання оцінки ефективності управління збутовою діяльністю на промислових підприємствах ще потребує подальшої розробки.

Збут підприємства, на нашу думку, вимагає вивчення можливості створення комплексного показника для оцінки продажів. Такий показник матиме значну наукову та практичну цінність, зокрема для практики як на мікрорівні (рівень окремого підприємства), так і на мезорівні (рівень регіону чи галузі).

Це підкреслює важливість переосмислення основних питань оцінки ефективності діяльності машинобудівних підприємств на різних рівнях — як на рівні окремого підприємства, так і на рівні регіону або галузі, що вказує на необхідність переоцінки підходів до оцінки збутової діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»

2.1 Дослідження ринку збуту мінеральних вод України

Для вивчення проблем збутової діяльності ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» (далі ПрАТ «МЗМВ «Оскар»)) здійснимо аналіз ринку мінеральних вод в Україні, проведемо оцінку стану збутової діяльності підприємства, а також розглянемо процес збуту та просування продукції цього суб'єкта господарювання. Дослідження цих питань має на меті забезпечення ефективного виконання функцій управління збутовою діяльністю, таких як планування, організація та контроль, для визначення основних напрямів вдосконалення цієї діяльності.

ПрАТ «МЗМВ «Оскар» є одним із провідних виробників води на українському ринку. Підприємство спеціалізується на виробництві мінеральної природної води з джерела «Моршинське» та володіє ексклюзивними правами на товарні знаки «Моршинська» і «Моршинська (етикетка)».

У 2004 році компанія «IDS» разом з Миргородським заводом мінеральних вод об'єдналися з Моршинським заводом мінеральних вод «Оскар» і його дистриб'ютором ТОВ «Нова», утворивши потужний водний холдинг IDS GROUP, що володіє сучасною виробничою інфраструктурою та унікальною дистрибуційною мережею, яка не має аналогів в Україні.

ПрАТ «МЗМВ «Оскар» створене з метою здійснення комерційної діяльності у сфері виробництва мінеральних вод, націлене на отримання прибутку та задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів і працівників підприємства.

Основними видами діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар» є: виробництво та реалізація мінеральних вод, дослідно-промисловий видобуток підземних вод для потреб підприємства, а також виготовлення упаковки.

Далі розглянемо аналіз ринку збуту продукції ПрАТ «МЗМВ «Оскар». Зокрема, за даними Держкомстату, буде проведено аналіз динаміки розвитку ринку безалкогольних напоїв в Україні за останні кілька років (див. рис. 2.1).

Згідно з даними цієї діаграми, можна зробити висновок, що ринок безалкогольних напоїв в Україні демонструє стрімке зростання в останні роки.

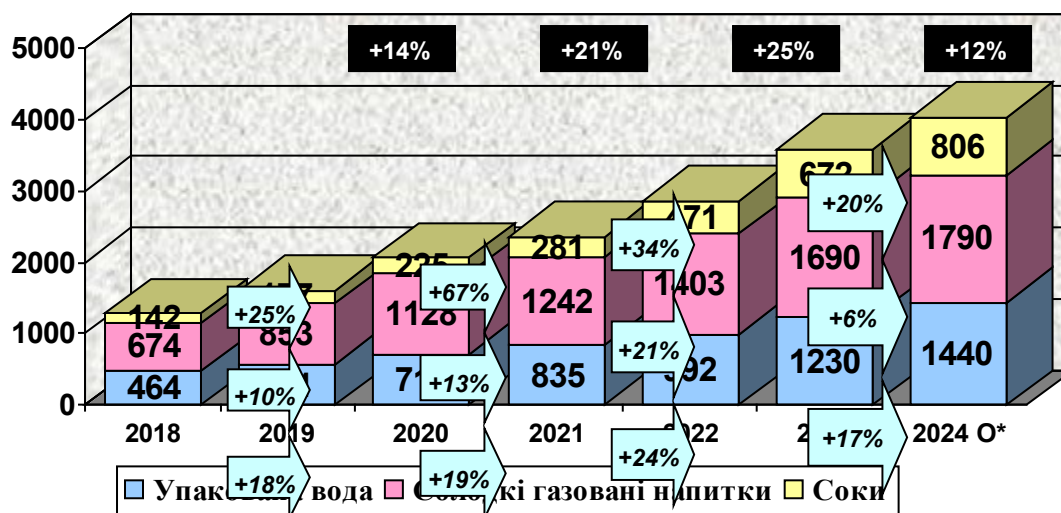


Рис. 2.1. Річний ріст обсягів ринку упакованих вод, солодких газованих напитків та соків в Україні протягом 2021-2024 років (млн літр.)*

*Джерело: [25]

У 2024 році, відповідно до прогностичних оцінок, очікується збільшення обсягу споживання на 12 %. Це пояснюється, як і в попередні роки, переважно зростанням попиту на соки та упаковані води. Зокрема, прогнозується підвищення обсягів споживання останніх на 17 %, при цьому обсяг споживання газованих вод зросте на 13%, а негазованих – на 41%. У 2024 році очікується, що загальний обсяг споживання упакованих вод досягне 1440 млн літрів. Найбільше зростання показують сегменти негазованих вод, столових вод і газованих вод преміум-класу. Ріст продажу газованої води пояснюється зростанням частоти її споживання (збільшується кількість споживачів, що вживають цю воду щодня), а ріст споживання негазованої води – як за рахунок збільшення кількості споживачів, так і збільшення обсягу на одну особу.

Отже, можна зробити висновок, що ринок збуту ПрАТ «МЗМВ «Оскар» є недостатньо насиченим, при цьому попит на продукцію досить великий. Це

відкриває можливості для підприємства розширити свої виробничі потужності та збільшити обсяги випуску продукції.

Подальшим кроком має бути аналіз споживання упакованих вод по регіонах України. Це дозволить оцінити рівень продажів цієї категорії продукції в різних частинах країни та зосередити маркетингові і збутові зусилля в тих регіонах, які мають найвищий потенціал. Така динаміка обсягів продажів у 2024 році порівняно з попереднім роком представлена на рисунку 2.2.

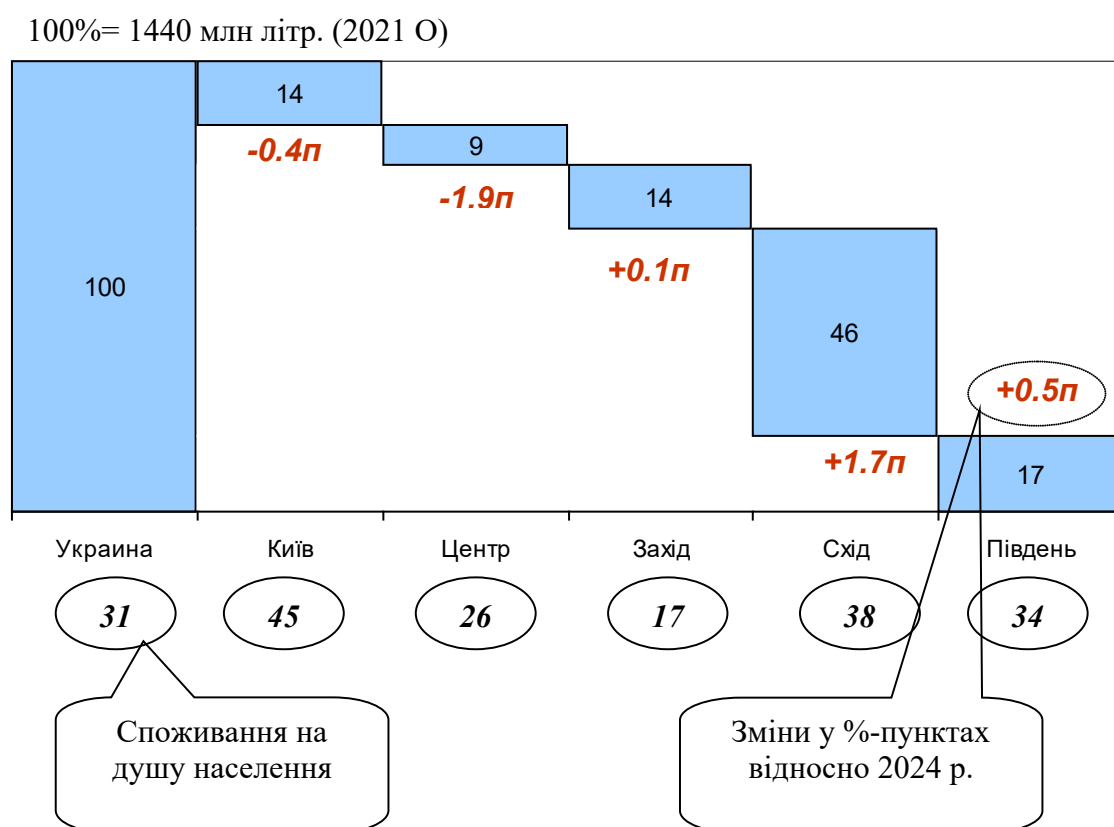


Рис. 2.2. Співвідношення регіонів за об'ємами продажу та споживанням на душу населення упакованих вод, %*

*Джерело: складено автором

Аналізуючи представлену діаграму, можна стверджувати, що найбільший обсяг продажу спостерігається на Сході, де реалізується близько половини всього обсягу упакованих вод в Україні (46 %). У той же час Київ лідирує за рівнем споживання на душу населення, що вдвічі перевищує аналогічні показники інших регіонів. Варто також зазначити, що частка Сходу та Півдня зросла порівняно з 2024 роком, в той час як частка Центру, навпаки, зменшилась. Враховуючи це, ПрАТ «МЗМВ «Оскар» має посилити свою

маркетингову активність в південно-східних областях України та столиці.

Для досягнення цього можна зосередитися на методах стимулювання збуту в цих регіонах. Що стосується асортименту, то на Сході варто акцентувати увагу на негазованих водах великого об'єму, орієнтуючись на потреби повсякденного вживання та використання в побуті. Це пов'язано з великою кількістю населення в цьому регіоні та браком природних джерел чистої води. Південний регіон, своєю чергою, демонструє значне зростання споживання в літній період, що пов'язано з початком курортного сезону. У зв'язку з цим важливо збільшити пропозицію газованих мінеральних вод, здатних задовольнити потреби у втамуванні спраги. Тому ПрАТ «МЗМВ «Оскар» повинно враховувати ці регіональні особливості при плануванні своїх маркетингових стратегій.

Згідно з аналізом даних Держкомстату та ACNielsen Ukraine, на ринку упакованих вод в Україні на сьогодні спостерігаються такі основні тенденції: збільшення рівня консолідації ринку, де три основні виробники займають 37,2 % ринку і поступово нарощують свою частку; зростання популярності каналів розподілу через сучасні торгові точки, зокрема супермаркети та гіпермаркети, в яких близько 30 % покупців обирають упаковану воду, хоча традиційні магазини залишаються домінуючим каналом, через який продається 47 % продукції; збільшення витрат на рекламу категорії (плюс 43 % у 2024 році порівняно з 2023); загальне зростання цін на упаковану воду, яке складає 10,2 % в середньому за літр у 2024 році в порівнянні з попереднім роком.

З урахуванням цих тенденцій маркетинговому відділу ПрАТ «МЗМВ «Оскар» необхідно розробити стратегії для підтримки конкурентоспроможності, збільшення частки на ринку та стимулювання зростання обсягів продажу. Збільшення рівня конкуренції, зокрема через консолідацію підприємств, вимагає активного вдосконалення та посилення маркетингової активності. Розвиток каналів дистрибуції через супермаркети та гіпермаркети підвищує значущість інтегрованих маркетингових комунікацій на точках продажу (POS матеріали, Trade Marketing, мерчандайзинг).

Збільшення витрат на рекламу в певній категорії створює для підприємства потребу підвищення фінансових витрат на медіа-послуги, що є ключовим фактором для збереження лідерських позицій на ринку. Щодо підвищення середньої ціни на упаковану воду, можна зробити висновок про готовність споживачів сплачувати за цей товар, тому підприємству слід зосередитися на високому ціновому сегменті.

Основні результати конкурентної боротьби, що демонструють рівень домінування компанії на ринку, її здатність впливати на обсяг і структуру попиту та пропозиції, а також на ціни і ринкові тенденції, виражаються через ринкову частку підприємства.

Розглянемо ринкові частки провідних виробників упакованої води в Україні за період 2022-2024 років. Для цього звернемося до даних таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Ринкові частки провідних підприємств на ринку упакованих вод України *, %

Назва підприємства	Частка ринку в літрах, %			Частка ринку в грошах, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Миргородський завод мінеральних вод	12,7	13,3	11,3	16,2	16,8	14,6
“Coca-Cola”	6,6	7,7	9,2	10,7	10,9	12,5
Моршинський завод мін. вод «Оскар»	6,5	6,6	8,2	6,7	7,0	8,7
“Erlan”	6,6	7,0	6,6	5,2	5,9	5,4
«Оболонь»	5,5	5,1	5,2	5,5	5,0	5,1
«Росинка»	3,8	4,0	3,7	3,8	4,1	3,8
Царичанський завод мінеральних вод	3,6	3,3	2,6	2,8	2,8	2,3
“Malbi-Rainford”	1,7	1,9	2,6	1,5	1,6	2,1
Свялявський завод мінеральних вод	2,4	2,5	2,6	3,0	3,0	3,1
Березівський завод мінеральних вод	2,0	2,1	2,1	1,9	2,0	2,0

*Джерело: На основі даних ACNielsen Ukraine ON`2024

Дані показують, що на ринку упакованих вод України лідируючою позицією володіє Миргородський завод мінеральних вод, який контролює найбільшу частку ринку як за обсягом (11,3 %), так і за вартістю (14,6 %). Однак аналіз динаміки цього показника вказує на те, що підприємство поступово втрачає свою домінуючу позицію.

У 2024 році його частка ринку зменшилась на 2 % за обсягом та на 2,2 % за вартістю. Це зумовлено активним розвитком двох основних конкурентів –

компанії “Coca-Cola”, яка протягом останніх двох років збільшила свою частку на 1,5 % за обсягом та на 1,8 % за вартістю (вона займає відповідно 9,2 % та 12,5 % ринку), а також Моршинським заводом мінеральних вод, який з 2022 по 2024 роки збільшив свою частку на 1,7 % за обсягом та на 2 % за вартістю. Наразі цей завод займає третю позицію з часткою ринку 8,2 % та 8,7 % відповідно, демонструючи швидкий розвиток.

Варто зазначити, що різниця між часткою ринку Моршинського заводу та лідером ринку за обсягом складає 3,1 %, а в грошах – 5,9 %. Це пояснюється тим, що підприємство пропонує відносно дешевшу продукцію, тому, враховуючи тенденцію до зростання попиту на преміум-упаковані води, маркетинговому відділу заводу необхідно зосередити зусилля на просуванні мінеральної води “Моршинська 0,5 л Преміум”.

Що стосується інших конкурентів, то варто виділити компанію “Erlan”, яка в 2022-2023 роках випереджала Моршинський завод за часткою ринку в обсязі, пропонуючи споживачам дешевшу продукцію. Проте в 2024 році ситуація змінилась на користь Моршинського заводу.

Інші конкуренти впродовж останніх трьох років не змінили свою частку ринку або навіть погіршили свої конкурентні позиції. Серед них варто відзначити компанію “Malbi-Rainford”, яка протягом досліджуваного періоду значно збільшила свою частку ринку за обсягом.

Наступним кроком буде аналіз сегментів газованих (див. табл. 2.2) та негазованих вод (див. табл. 2.3) на ринку України.

Таблиця 2.2

**Ринкові частки основних торгових марок в газованому сегменті
упакованих вод України за 2022-2024 рр. *, %**

Найменування	Частка ринку в літрах, %		
	2022	2023	2024
Миргородська	8,9	9,1	9,2
ВопАqua	4,6	5,9	7,6
Оболонська	6,2	5,6	5,6
Біола Знаменівська	5,3	5,6	5,4
Моршинська	3,3	3,3	4,2
Софія Київська	4,1	4,4	4,2
Поляна Квасова	3,7	3,8	4,1

Трускавецька	3,2	3,5	3,3
Царичанська	4,0	3,7	3,0
Луганська	3,2	2,9	2,9

*Джерело: На основі даних ACNielsen Ukraine ON`2024

Структура ринкових часток основних марок упакованих газованих вод демонструє, що продукція ПрАТ «МЗМВ «Оскар» займає п'яту позицію, з ринковою часткою 4,2 %. Однак, варто зазначити, що в 2023 році ця марка мінеральної води перебувала на передостанньому місці за ринковою часткою, але за 2024 рік компанії вдалося збільшити цей показник на 0,9 %. Серед лідерів ринку слід відзначити торгову марку води «BonAqua» компанії «Coca-Cola», яка за останні роки продемонструвала найшвидший ріст, збільшивши свою частку на 3 %. У 2024 році порівняно з 2023 роком ринкову частку вдалося збільшити лише торговим маркам «Миргородська», «BonAqua», «Моршинська» та «Поляна Квасова». Таким чином, в газованому сегменті упакованих вод в Україні продукція досліджуваного підприємства займає помірні позиції, її частка на ринку в понад два рази менша від частки лідера. Однак наявне зростання вказує на покращення ефективності збутової політики ПрАТ «МЗМВ «Оскар», що вимагає постійного вдосконалення для утримання конкурентних позицій на ринку.

Набагато краща ситуація спостерігається в сегменті негазованих упакованих вод, де продукція ПрАТ «МЗМВ «Оскар» займає стабільну лідируючу позицію (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Ринкові частки основних торгових марок в негазованому сегменті
упакованих вод України за 2022-2024 рр. *, %***

Найменування	Частка ринку в літрах (газований сегмент), %		
	2022	2023	2024
Моршинська	25,7	24,5	27,5
BonAqua	15,0	14,3	15,8
Старий Миргород	17,0	17,3	11,6
Біола Знаменівська	7,0	7,3	6,9
Bon Boisson	3,5	3,8	5,1
Ордана	5,5	3,7	2,4
Малятко	0,9	1,3	2,0
Оболонська	1,2	1,7	1,9

*Джерело: На основі даних ACNielsen Ukraine ON`2024

Відставання підприємства від найближчого конкурента складає 11,7 %.

Також варто зазначити, що в 2024 році частка ринку, яку займає досліджуване підприємство, зросла на 3 % у порівнянні з попереднім роком. Темп зростання цього показника у найближчого конкурента був удвічі меншим. Третя за важливістю торговельна марка «Старий Миргород» втратила за минулий рік 5,7 % своєї частки на ринку. Таким чином, в сегменті негазованих упакованих вод України продукція досліджуваного підприємства є надзвичайно конкурентоспроможною, оскільки позиціонується як натуральна та корисна столова вода, ідеальна для щоденного споживання. Таку маркетингову стратегію слід продовжувати підтримувати і надалі.

Основними заходами для збільшення обсягів продажу негазованої бутильованої води цього заводу є розширення дистриб'юторської мережі, укріплення постійних зв'язків з клієнтами, покращення обслуговування, організація акцій для стимулювання продажів, а також спонсорські ініціативи і PR-кампанії.

Згідно з даними Держкомстату України, на ринку упакованих вод наразі працює близько 300 підприємств. Частка найбільшого з них складає 26,1 %, дві компанії мають 38,6 %, три — 44 %, чотири — 49,1 %.

Аналіз ринку показує сприятливу ситуацію на ринку упакованих вод України, який наразі перебуває на етапі активного зростання. Це дає змогу виробникам стабільно збільшувати обсяги реалізації своєї продукції. Дослідження конкурентної ситуації на ринку вказує на помірну концентрацію підприємств, що дозволяє ПрАТ «МЗМВ «Оскар» збільшувати свою ринкову частку та підвищувати ефективність збутової діяльності.

2.2 Характеристика системи управління збутовою діяльністю підприємства ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

Збутова діяльність та процес просування товарів ПрАТ «МЗМВ «Оскар» мають свої специфічні характеристики. Оцінка збуту на цьому підприємстві потребує першочергового вивчення організаційних структур, які відповідають за управління цією діяльністю.

Слід зазначити, що маркетинг на підприємстві не є безпосередньо частиною управлінської функції, оскільки відділ маркетингу має опосередкований вплив на прийняття управлінських рішень через те, що його керівник не підпорядковується прямо голові правління акціонерного товариства (див. рис. 2.3).

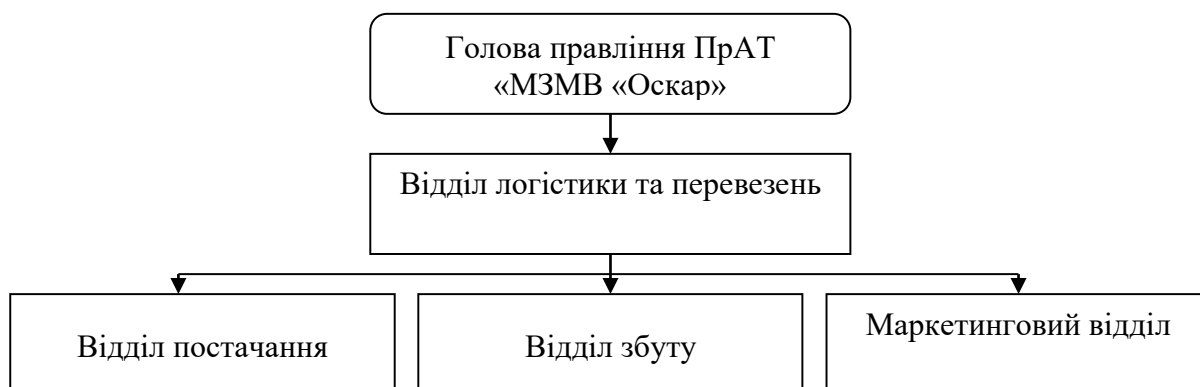


Рис. 2.3. Відділи маркетингу та збуту в організаційній структурі управління ПрАТ «МЗМВ «Оскар»*

*Джерело: [53]

Ця організаційна структура управління збутом є малоефективною в умовах сучасного ринку. Зокрема, підрозділи здійснюють маркетингові функції без взаємодії з іншими, тобто їхні дії не скоординовані щодо впливу на споживачів. Такий підхід обмежує можливості підприємства для швидкої адаптації до змін попиту, ринкових умов, смаків та потреб споживачів тощо. Маркетингові структури управління такого типу С.С. Гаркавенко відносить до неінтегрованих [12].

Другим компонентом системи управління збутом, що потребує аналізу, є внутрішньофірмові та посередницькі канали розподілу. Це питання широко досліджується у наукових публікаціях як вітчизняних, так і зарубіжних економістів, однак практична сторона розподілу продукції не отримала достатнього висвітлення.

Розглянемо систему розподілу ПрАТ «МЗМВ «Оскар» (див. рис. 2.4).

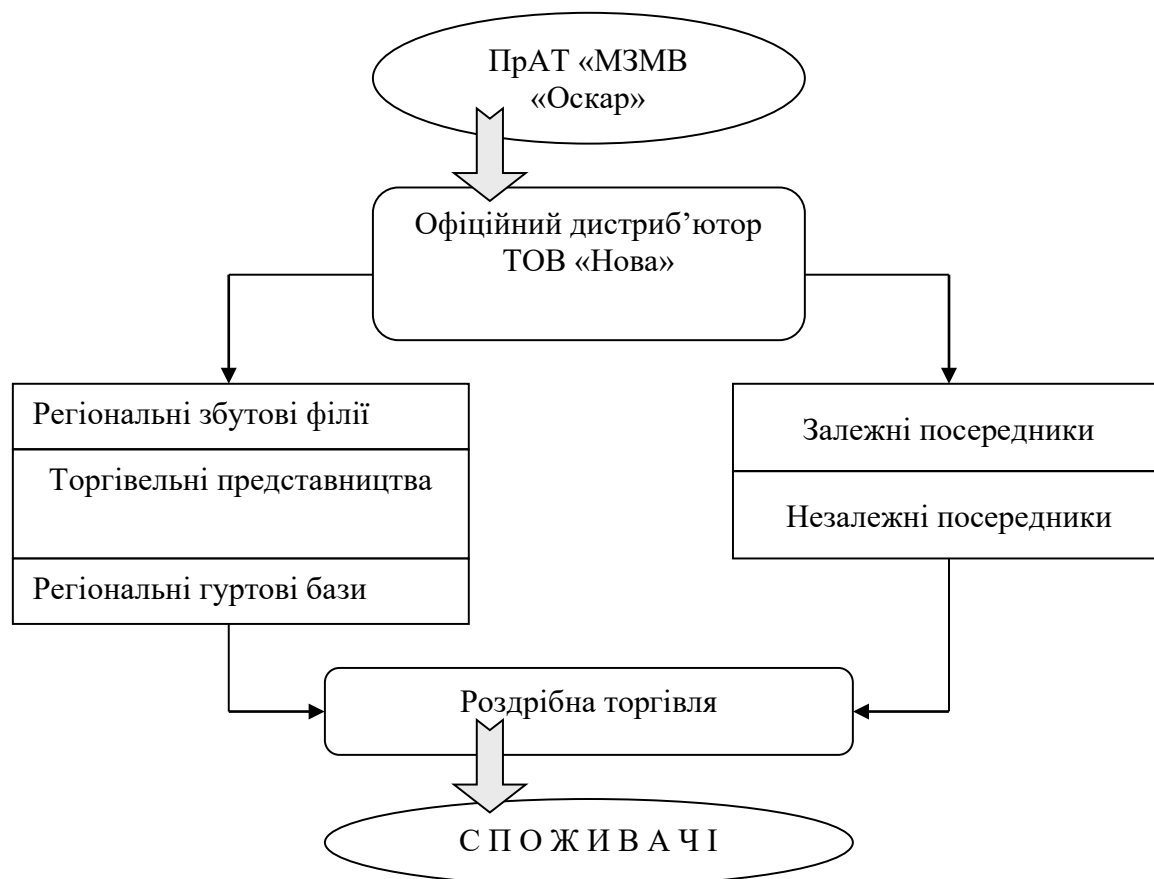


Рис. 2.4. Структура каналів розподілу ПрАТ «МЗМВ «Оскар»*

*Джерело: розроблено автором

Досліджуване підприємство для продажу своєї продукції застосовує непрямі канали розподілу. Офіційним партнером у цьому є ТОВ «Нова», що має ексклюзивне право (ліцензію) на продаж продукції виробника. Ця компанія володіє широкою торговою мережею, а також створює філії для збуту, гуртові склади та торгові представництва в різних регіонах.

ПрАТ «МЗМВ «Оскар» використовує вертикальну систему розподілу, що дозволяє здійснювати контроль та координацію діяльності, зміцнювати зв'язки зі споживачами, а також отримувати відгуки та побажання.

Серед різних форм вертикальної координації, це акціонерне товариство обрало договірну систему, зокрема франчайзингову (контрактну) вертикальну маркетингову модель, що була створена для зниження витрат на збут. Така структура розподілу продукції є дуже ефективною, оскільки співпраця з дистриб'ютором дозволяє знижувати витрати і підтримувати низьку ціну на продукцію, а також покращувати обслуговування клієнтів завдяки досвіду та

спеціалізації посередника, досягаючи економії на масштабі завдяки розвинутій торговельній мережі.

Принципи маркетинг-логістики на досліджуваному підприємстві використовуються недостатньо широко, хоча є значні можливості для їх запровадження. Це пов'язано з сезонними коливаннями у виробництві, транспортуванні та споживанні пивоварної продукції. Тривале зберігання упакованої води є підставою для організації складу на території підприємства. Автоматизовані склади «нового покоління», де контроль усіх процесів здійснюється автоматично, дозволяють уникнути конфліктів між виробництвом та споживанням. Така система складування могла б забезпечити стабільність у виробничому процесі і максимальне використання потужностей підприємства.

Транспортування продукції переважно здійснюється за допомогою централізованого автомобільного транспорту, а при значних відстанях до споживачів – залізничним транспортом.

Після вивчення організації системи управління збутом на ПрАТ «МЗМВ «Оскар», наступним етапом є аналіз показників виробництва та продажу продукції за останні роки.

Зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, а також підвищення її якості безпосередньо впливає на витрати, прибуток і рентабельність підприємства. Тому важливість аналізу цих показників є надзвичайно великою. Дані про обсяги виробництва та реалізації продукції підприємством можна побачити в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Обсяг виробництва та реалізації продукції на ПрАТ «МЗМВ «Оскар» за 2022-2024 рр. *

Назва показника	Роки					
	2022		2023		2024	
	Обсяг, тис. грн	Темп зростання, %	Обсяг, тис. грн	Темп зростання, %	Обсяг, тис. грн	Темп зростання, %
Виробництво продукції	42811,1	58,2	67712,5	56,7	112687,3	66,4
Реалізація продукції	42217,0	55,5	67 408,1	59,7	112 679,6	67,2

* Джерело: звітна інформація досліджуваного підприємства за 2022-2024 рр.

Протягом періоду 2022-2024 рр. ПрАТ «МЗМВ «Оскар» демонструє суттєве зростання показників як виробництва, так і реалізації продукції. Щорічно підприємство збільшує свої результати більш ніж в півтора рази порівняно з попереднім роком. Найвищий темп приросту як у виробництві, так і в реалізації продукції припадає на 2024 рік, досягаючи 66,4 % та 67,2 % відповідно. Зростання виробничих обсягів є підтвердженням того, що керівництво компанії активно працює над залученням інвестицій для розширення виробничих можливостей, впровадження новітніх технологій та інновацій.

Позитивним аспектом є те, що темпи зростання обсягів реалізації продукції значно перевищують темпи її виробництва. Так, у 2022 році компанія не змогла реалізувати продукції на суму 594,1 тис. грн, що призводило до затоварення і накопичення продукції на складах, що, в свою чергу, спричиняло додаткові витрати. Однак результати 2024 року показують, що ця проблема була успішно подолана, і майже вся вироблена продукція була реалізована. Це свідчить про покращення організації збутової діяльності підприємства.

До факторів успіху ПрАТ «МЗМВ «Оскар», що сприяли збільшенню обсягів реалізації на 267 % за період 2022-2024 рр., варто віднести наявність вільних ніш на ринку, проведення досліджень і сегментації ринку, ефективну інноваційну та інвестиційну політику власників, а також активну рекламну діяльність щодо просування бренду.

В умовах сучасного ринку упаковки вод в Україні важко досягти успіху без чіткої орієнтації на маркетинг. Однак варто зазначити, що дослідження ринку не проводить відділ маркетингу компанії, а замовляється у спеціалізованих дослідницьких фірм, що вимагає додаткових витрат. Тому доцільно організувати ці дослідження силами власних маркетологів.

Важливим елементом економічного аналізу збутової діяльності є оцінка витрат на кожному етапі процесу збуту продукції. Такий аналіз слід проводити на основі чіткої класифікації збутових витрат, що дозволяє визначити їх

групування для виявлення впливу кожної групи витрат на собівартість продукції, адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати, а також на кінцеві фінансові результати підприємства.

Згрупуємо витрати на збут, які виділяє автор А.В.Череп у своїй статті [56], та представимо їх у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Класифікація збутових витрат підприємства за групами витрат *

Групи витрат	Найменування витрат
Витрати на утримання підрозділу підприємства, який пов'язаний зі збутом продукції	- на оплату праці і комісійні винагороди працівникам підрозділів, продавцям і торговим агентам, які забезпечують збут продукції; - відрахування на соціальні заходи; - витрати на оплату службових відряджень; - витрати на матеріали і канцелярські товари та др.; - витрати на утримання, ремонт, експлуатацію основних засобів, необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів, пов'язаних зі збутом продукції;
Витрати на підготовку продукції до реалізації	- витрати на зберігання і упаковку продукції; - витрати на транспортування готової продукції між складами підрозділів підприємства; - витрати на ремонт тари; - витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції на складах готової продукції
Витрати на розподіл та реалізацію продукції	- витрати на вантаження та розвантаження продукції; - витрати на транспортування, перевалювання і страхування готової продукції (товарів), транспортно-експедиційні та інші послуги; пов'язані з транспортуванням продукції (товарів) відповідно до умов договору поставки;
Витрати на проведення рекламних заходів та дослідження ринку	- на розробку і видання рекламних виробів; - на розробку і видання ескізів етикеток, зразків упаковки; - на рекламу в засобах масової інформації; - на придбання, виготовлення, копіювання, дублювання і демонстрацію рекламних кіно- та відеофільмів; - на заощадження і експедицію рекламних матеріалів; - на оформлення вітрин, кімнат-зразків, виставок-продажів, включаючи відрядження працівників підприємства на виставку продукції підприємства; - на придбання літератури інформаційного характеру для дослідження ринку;
Інші витрати, пов'язані зі збутом продукції	- податки і збори; - витрати, пов'язані із забезпеченням правил техніки безпеки і охорони праці

Джерело: [53]

Згідно з даними таблиці 2.5, збутові витрати охоплюють витрати, що виникають у підрозділах та службах підприємства, які займаються виконанням функцій, що складають основу збутової діяльності. Вони необхідні не лише для

ефективного функціонування системи управління збутовою діяльністю, а й для задоволення потреб споживачів.

Для визначення частки збутових витрат, у подальшому здійснюватимемо їх порівняння з витратами на виробництво та реалізацію продукції в рамках операційної діяльності та з обсягом реалізованої продукції. Порівняння збутових витрат із витратами операційної діяльності дозволить оцінити їх вплив на загальну суму витрат підприємства, що виникають при виробництві упакованої води. Окрім того, зіставлення цих витрат з обсягом реалізованої продукції дасть можливість проаналізувати вплив збутових витрат на кінцеві результати виробничо-збутової діяльності підприємства.

Частка збутових витрат у порівнянні з витратами операційної діяльності підприємства визначається за допомогою наступної формули:

$$Ч = \frac{B_z}{B_o} \cdot 100\%, \quad (2.1)$$

де $Ч_o$ – частка збутових витрат по відношенню до витрат операційної діяльності;

B_z – збутові витрати;

B_o – витрати операційної діяльності.

Для розрахунку частки збутових витрат до обсягу реалізованої продукції використовують наступну формулу:

$$Ч = \frac{B_z}{P\Pi} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де $Ч_p$ – частка збутових витрат по відношенню до обсягу реалізованої продукції;

$P\Pi$ – обсяг реалізованої продукції.

Вихідні дані, результати розрахунків та динаміка їх зміни зображені в табл. 2.7.

Розрахунок частки збутових витрат та динаміки її зміни протягом 2022-2024 рр. на ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» *

Показники	Роки					
	2022	У % до попер. року	2023	У % до попер. року	2024	У % до попер. року
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	42217,0	155,5	67408,1	159,7	112679,6	167,2
Витрати операційної діяльності, тис. грн	33190,7	165,5	56834,6	171,2	73236,9	128,9
Витрати на збут, тис. грн	4068,9	123,4	5332,2	131,0	8560,2	160,5
Чо, %	12,3	75	9,4	76,4	11,7	124,5
Чр, %	9,6	79,3	7,9	82,3	7,6	96,2

* Джерело: бухгалтерська звітність досліджуваного підприємства за 2022, 2023, 2024 рр.

Аналіз таблиці дозволяє зробити висновок про позитивні зміни, які відбулися на підприємстві протягом вивченого періоду. Зокрема, в 2022 та 2023 роках частка збутових витрат у загальних витратах операційної діяльності та обсязі реалізації продукції поступово зменшувалася, що є свідченням ефективності збутової діяльності та щорічного покращення її результативності, а також підвищення віддачі збутових витрат.

У 2024 році спостерігається зростання частки збутових витрат у загальних витратах операційної діяльності на 24,5 % порівняно з попереднім роком. Однак, частка цих витрат у відношенні до обсягу реалізації знизилася на 3,8 %. Така динаміка дає підстави для висновку, що збільшення витрат на збут в останньому році було обґрунтованим, оскільки призвело до значного зростання обсягу реалізації продукції. Це стало можливим завдяки збільшенню фінансування заходів із просування продукції на ринок, організації масштабних рекламних кампаній тощо.

Подальший аналіз буде спрямований на дослідження ефективності використання різних категорій витрат на збут. Для цього визначимо їх частку в загальній структурі відповідних витрат (див. табл. 2.8).

Структура збутових витрат ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»*

Група витрат	Роки					
	2022		2023		2024	
	Обсяг, тис.грн	Питома вага, %	Обсяг, тис.грн	Питома вага, %	Обсяг, тис.грн	Питома вага, %
Витрати на утримання підрозділу підприємства, який пов'язаний зі збутом продукції	231,9	5,7	341,3	6,4	684,8	8,0
Витрати на підготовку продукції до реалізації	1826,9	44,9	2239,5	42,0	3064,6	35,8
Витрати на розподіл та реалізацію продукції	1485,1	36,5	2004,9	37,6	3098,8	36,2
Витрати на проведення рекламних заходів та дослідження ринку	435,4	10,7	645,2	12,1	1506,6	17,6
Інші витрати, пов'язані зі збутом продукції	89,5	2,2	101,3	1,9	205,4	2,4
Разом	4068,9	100	5332,2	100	8560,2	100

*Джерело: звітна інформація підприємства за 2022-2024 рр.

За даними, наведеними в таблиці 2.7, можна побачити, що найбільшу частину у загальних витратах на збут займають витрати на підготовку, розподіл і реалізацію продукції, хоча їх частка поступово зменшується. Натомість значно зріс відсоток витрат на рекламні кампанії та проведення ринкових досліджень, зокрема в 2024 році. Зросла також частка витрат на утримання підрозділу підприємства, що займається збутом продукції, що обумовлено переважно підвищенням заробітної плати, збільшенням чисельності персоналу збуту та кількості службових відряджень.

Аналіз дозволяє зробити висновок про прогресивні зміни, які відбулись у структурі збутових витрат та показниках діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар» за останні роки. Така тенденція свідчить про те, що традиційна виробничо-орієнтована концепція, що сприяла виготовленню дешевих і доступних продуктів, вичерпала свій потенціал.

Тому підприємство переходить до маркетингової концепції, яка орієнтується на пріоритет споживчих вимог над виробничими. Цей перехід є складним і вимагає значних змін в організаційній структурі.

Дослідження також вказують на необхідність вдосконалення структури управління збутовою діяльністю акціонерного товариства. Ключовою умовою

для подальшого зростання результатів діяльності підприємства є виділення маркетингу в окрему пріоритетну функцію управління, а також створення спеціалізованого відділу, який буде виконувати всі завдання, пов'язані зі збутом продукції, та координувати діяльність інших служб підприємства відповідно до вимог ринку та потреб споживачів.

Також необхідно розвивати практику активного застосування логістичних принципів у процесі зберігання та розподілу продукції на підприємстві.

Загалом, аналіз динаміки показників діяльності підприємства підтверджує, що воно значно покращило свою збутову діяльність, адаптуючи її до ринкових умов. Однак остаточний висновок можна зробити лише після проведення детальної оцінки ефективності системи збуту та просування продукції.

2.3 Оцінка ефективності системи збуту та просування продукції підприємства ПрАТ «МЗМВ «Оскар» на ринок

Оцінку результативності збутової системи ПрАТ «МЗМВ «Оскар» буде проведено на основі специфіки функціонування підприємства, при цьому застосуємо низку показників, що характеризують ефективність збутової діяльності, об'єднавши їх в певні категорії [9]:

1) Оцінка ефективності організаційної структури управління збутовою діяльністю:

- Частка ринку за обсягом продажу:

$$q_{\text{об.}} = \frac{P_{\text{Пн}}}{M}, \quad (2.3)$$

де $P_{\text{Пн}}$ – обсяг продажу в натуральних одиницях, л.;

M – реальна місткість ринку, л.

Таким же чином визначається частку ринку в окремому сегменті (газованих та негазованих упакованих вод).

- Обсяг реалізації в розрахунку на одного працівника в системі збуту:

$$P_{\text{Пн}} = \frac{P_{\text{Пн}}}{q_{\text{Пн}}}, \quad (2.4)$$

де $РП$ – загальний обсяг реалізації продукції, тис. грн;

$ЧПЗ$ – чисельність працівників, які займаються збутом, чол.

- Питома вага чисельності працівників, які займаються збутом:

$$П \text{ в } \frac{Ч}{П} \cdot \frac{П}{П} \cdot 100\%, \quad (2.5)$$

де $ЧП$ – загальна чисельність працівників підприємства, чол.

- Коефіцієнт оборотності товарних запасів:

$$K_{об} = \frac{Р}{ТЗ} \cdot \frac{П}{П}, \quad (2.6)$$

де $ТЗ$ – обсяг товарних запасів, тис. грн

- Тривалість обороту товарних запасів в днях:

$$T_{об} = \frac{360}{K_{об}} \cdot \frac{П}{П}, \quad (2.7)$$

2) Ефективність збутових витрат:

- Прибуток від реалізації виготовленої продукції;

- Рентабельність продажів:

$$R_n = \frac{П}{Дрп} \cdot \frac{ч}{п} \cdot 100\%, \quad (2.8)$$

де $Пч$ – чистий прибуток, тис. грн;

$Дрп$ – дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн

- Рентабельність продукції:

$$R_n = \frac{П}{C/B} \cdot \frac{ч}{п} \cdot 100\%, \quad (2.9)$$

де C/B – собівартість реалізованої продукції, тис. грн

- Співвідношення збутових витрат і обсягу продажу:

$$Чр = \frac{Bз}{РП}, \quad (2.10)$$

де $Bз$ – збутові витрати, тис. грн

- Норма прибутку на вкладений капітал у вигляді збутових витрат:

$$H_n = \frac{Пч}{Bз} \quad (2.11)$$

Розрахуємо показники ефективності збутової діяльності для

досліджуваного підприємства та занесемо отримані результати в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники ефективності збутової діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар»*

Показники	Роки				
	2022	2023	Відхилення від поперед. року, %	2024	Відхилення від поперед. року, %
Ефективність організаційної структури управління збутовою діяльністю					
Частка ринку за обсягом продажу, %	6,5	6,6	+1,5	8,2	+24,2
Питома вага чисельності працівників, які займаються збутом, %	1,6	1,6	0	1,5	-6,3
Обсяг реалізації в розрахунку на одного працівника в системі збуту, тис. грн	5277,1	7489,8	+41,9	12520,0	+67,2
Коефіцієнт оборотності товарних запасів	11,9	11,9	0	17,7	+48,7
Тривалість обороту товарних запасів в днях, д.	30,3	30,3	0	20,3	+67
Ефективність збутових витрат					
Прибуток від реалізації виготовленої продукції, тис. грн	315,1	1154,3	+366,3	4653,2	+403,1
Рентабельність продажів, %	0,7	1,7	+242,9	4,1	+241,2
Рентабельність продукції, %	1,1	2,5	+227,3	6,8	+272
Співвідношення збутових витрат і обсягу продажу	9,6	7,9	-17,7	7,6	-3,8
Норма прибутку на вкладений капітал у вигляді збутових витрат, грн	0,077	0,216	+280,5	0,544	+251,9

*Джерело: Розраховано на основі звітної інформації ПрАТ «МЗМВ «Оскар», штатного розпису та статистичних матеріалах ACNielsen Ukraine

Аналіз таблиці демонструє суттєві позитивні зміни в діяльності з продажу, які відбулись на ПрАТ «МЗМВ «Оскар» у період 2022-2024 років. Найбільший приріст ефективності організаційної структури управління збутом спостерігається в останньому році цього періоду.

Так, частка ринку збільшилась на 24,2 % порівняно з 2023 роком, досягнувши 8,2 %. Незважаючи на зменшення частки працівників, залучених до збуту, на 6,3 %, обсяги продажу на одного працівника зросли на 67,2 % і склали 12520,0 тис. грн. Оборотність товарних запасів збільшилась на 48,7 %, що свідчить про поліпшення фінансового стану компанії, оскільки швидкий обіг активів дозволяє збільшити обсяги продажів та отримати більші доходи.

Щодо ефективності збутових витрат, то на протязі всього досліджуваного періоду спостерігається активне зростання показників. Зокрема, чистий

прибуток від реалізації продукції в 2024 році у порівнянні з 2022 роком зріс майже в 15 разів, що підтверджує активне нарощування виробничих потужностей і посилення збутових зусиль компанії.

Показники рентабельності продажу та рентабельності продукції щороку збільшувались в середньому в 2,5 рази, хоча навіть при таких темпах зростання вони залишаються на відносно низькому рівні. Дані з табл. 2.8 також показують зменшення частки збутових витрат на кожну гривню реалізованої продукції та значне збільшення норми їх прибутковості. Так, у 2024 році ці витрати становлять 7,6 %, а норма прибутковості, яка за цей період зросла на 706,5 %, дорівнює 0,544 грн, що означає, що кожна додаткова гривня, витрачена на збут, приносить близько 54 копійок чистого прибутку.

Далі проведемо оцінку комунікаційної ефективності заходів з просування продукції ПрАТ «МЗМВ «Оскар». Результати комунікаційної політики, що була реалізована підприємством у 2024 році, можна оцінити за показниками, наведеними в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники сприйняття споживачами торгової марки «Моршинська»*

Роки	2023	2024	Відхилення
Показники			
Знання марки	77	82	5
Періодичне вживання	37	44	7
Регулярне вживання	15	17	2
Лояльність	6	7	1

*Джерело: за даними BVT GFK Ukraine

Наведена вище таблиця показує стабільне підвищення всіх параметрів, що є типовим для торгової марки, яка активно розвивається. Особливо виразним є збільшення рівня впізнаваності бренду (+5 %) та частоти його споживання (+7 %). Результати аналізу таблиці вказують на високу ефективність маркетингових заходів, здійснених підприємством у 2024 році.

Для детальнішого вивчення тенденцій, ми покажемо зміни в показниках впізнаваності торгової марки продукції досліджуваного підприємства протягом місяців, під впливом маркетингових комунікацій (див. рис. 2.4).

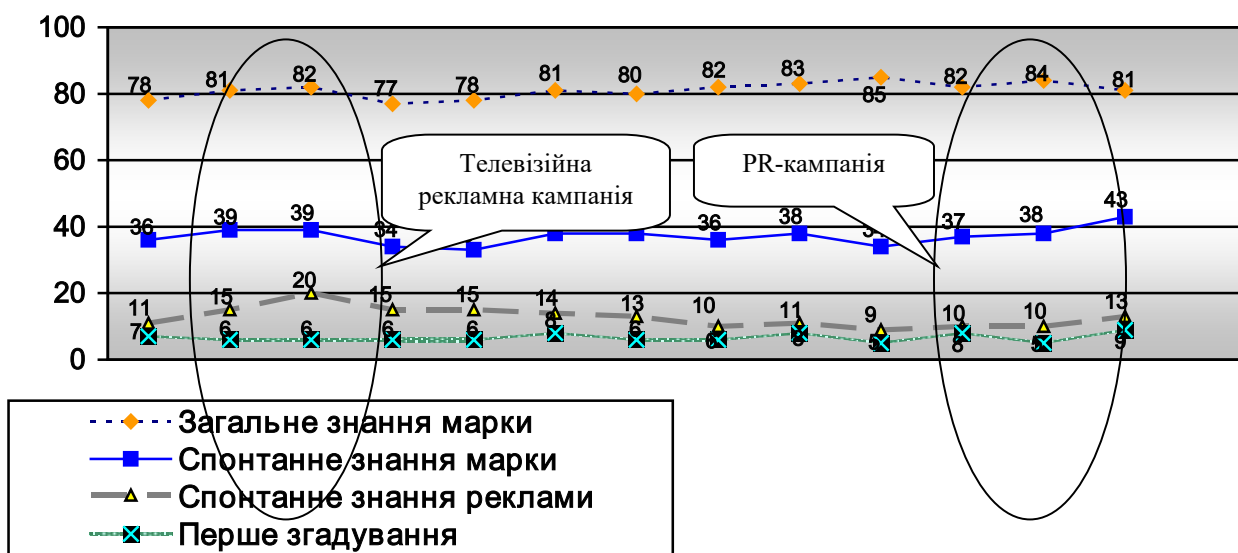


Рис. 2.4. Вплив маркетингових заходів з просування продукції на показники знання торгової марки «Моршинська» *

*Джерело: на основі даних BVT JFK October 2024

Цей малюнок відображає збільшення більшості показників обізнаності про торгову марку протягом аналізованого періоду. Особливу увагу заслуговує позитивна тенденція у зростанні показників спонтанного та загального знання бренду, причому останній досяг рівня повного знання (понад 80 %). Однак слід зауважити, що одиничні акції з просування продукції не забезпечували стабільного ефекту. В такій ситуації компанії доцільно впроваджувати інтегровані маркетингові комунікації та реалізовувати стратегію просування продукції на ринку, ґрунтуючись на чітко обґрунтованій комунікаційній стратегії.

Після вивчення комунікаційної ефективності системи просування продукції ПрАТ «МЗМВ «Оскар», перейдемо до оцінки економічної результативності цієї системи.

Для визначення економічної ефективності системи просування продукції підприємства на ринку, проаналізуємо наступні показники:

- Загальний обсяг витрат на заходи з просування продукції підприємства.
- Частка витрат на заходи з просування продукції підприємства в загальному обсязі продажів.:

$$Ч = \frac{B}{P} \cdot \frac{n}{\Pi} \cdot 100\%, \quad (2.12)$$

Де $B_{пн}$ – витрати на просування продукції, тис. грн;

$РП$ – обсяг реалізації продукції, тис. грн

– Частка витрат на заходи по просуванню продукції підприємства в загальних витратах виробництва:

$$\chi = \frac{B_{пн}}{B} \cdot 100\%, \quad (2.13)$$

де B – загальні витрати виробництва, тис. грн

– Норма прибутку на одиницю комунікаційних витрат:

$$H_{пч} = \frac{Пч}{B_{пч}}, \quad (2.14)$$

де $Пч$ – чистий прибуток підприємства, тис. грн

– Питома вага витрат на заходи щодо просування продукції підприємства, в загальній сумі збутових витрат:

$$\chi = \frac{B_{з}}{B} \cdot 100\%, \quad (2.15)$$

Де $B_{з}$ – збутові витрати, тис. грн

Результати розрахунку вищезгаданих показників зображено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники ефективності системи просування продукції на ринок*

Показники	Роки				
	2022	2023	Відхилення від поперед. року, %	2024	Відхилення від поперед. року, %
Загальна сума витрат на просування продукції підприємства, тис. грн	435,4	645,2	+48,2	1506,6	+233,5
Частка витрат на просування продукції підприємства в загальному обсязі реалізації продукції, %	1,0	1,0	0	1,3	+30
Частка витрат на просування продукції підприємства в загальних витратах виробництва, %	1,3	1,1	-15,2	2,1	+90,9
Норма прибутку на одиницю комунікаційних витрат, грн	0,72	1,79	+248,6	3,08	+172,1
Питома вага витрат на просування продукції підприємства, в загальній сумі збутових витрат, %	10,7	12,1	+13,1	17,6	+45,5

*Джерело: фінансова звітність ПрАТ «МЗМВ «Оскар»

Таблиця 2.11 демонструє збільшення комунікаційної активності підприємства, що досліджується, у період 2022-2024 років та покращення результативності заходів, спрямованих на просування продукції на ринок. Зокрема, спостерігається зростання витрат на просування товарів, причому у 2024 році вони збільшилися на 233,5 % порівняно з попереднім періодом, що також сприяло підвищенню частки цих витрат у загальних витратах на збут. Крім того, зросла частка комунікаційних витрат у загальному обсязі реалізованої продукції та загальних витратах підприємства. Незважаючи на це, прибуток на одиницю таких витрат протягом досліджуваного періоду зріс на 427,8 %. Це вказує на те, що збільшення витрат на просування продукції ПрАТ «МЗМВ «Оскар» позитивно вплинуло на рентабельність продажу. Зокрема, підвищення обізнаності споживачів про цей бренд сприяло переносу продукції підприємства в категорію “престижних” мінеральних вод, що виправдовує підвищення її ціни для споживачів.

Отже, проведений аналіз збутової діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар» свідчить, що ринок, на якому функціонує компанія, є високopersпективним, оскільки за останні роки його обсяги демонструють значне зростання. Це дає можливість підприємству активно збільшувати обсяги реалізації продукції та посилювати свою позицію на ринку упакованих вод України.

Дослідження показує, що акціонерне товариство в процесі збутової діяльності керується маркетинговими принципами; веде цілеспрямовану політику позиціонування бренду «Моршинська»; має розвинену дистрибуційну мережу та ефективні канали розподілу; активно впроваджує різноманітні заходи з просування своєї продукції на ринок. Водночас слід зазначити, що підприємство не використовує повністю свої потенційні можливості в збутовій сфері. Зокрема, не достатньо уваги приділяється маркетинг-логістиці, структура управління збутом не відповідає сучасним вимогам ринку, а заходи по просуванню товарів виглядають розрізненими, що знижує їх ефективність серед споживачів. Тому існує потреба в кардинальній переорієнтації збутової діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар» на концепцію маркетингу.

Висновок до II розділу

ПрАТ «МЗМВ «Оскар» є одним із провідних підприємств з бутелювання води на українському ринку. Це виробник мінеральної природної води з джерела «Моршинське» та єдиний власник свідоцтв на товарні знаки «Моршинська» та «Моршинська (етикетка)».

Особливості організації збуту та просування продукції ПрАТ «МЗМВ «Оскар» полягають у специфічних підходах, які підприємство застосовує у своїй діяльності.

Компанія використовує вертикальну систему розподілу, що дає змогу ефективно контролювати і координувати роботу на всіх етапах, встановлювати міцні зв'язки з клієнтами та отримувати їхні відгуки та побажання.

У 2024 році спостерігається зростання частки збутових витрат у загальних витратах на 24,5% порівняно з попереднім роком, але частка цих витрат до обсягу реалізації зменшилась на 3,8%. Це свідчить про те, що збільшення витрат на збут було обґрунтованим, оскільки супроводжувалося значним зростанням обсягу продажу продукції. Таку ситуацію пояснює зростання фінансування маркетингових заходів, активізація рекламних кампаній та інших подібних ініціатив.

Для подальшого успішного розвитку підприємства необхідно виділити маркетинг як окрему ключову функцію управління, створивши спеціалізований відділ, який би відповідав за всі аспекти збутової діяльності та координував роботу інших підрозділів компанії, враховуючи потреби ринку та споживачів.

Загалом, проведений аналіз показників діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар» свідчить, що підприємство значно покращило свою збутову діяльність і адаптувалося до умов ринкового середовища.

Ринок, на якому працює компанія, має високий потенціал, оскільки останніми роками спостерігається стабільне зростання його обсягів. Це створює можливості для ПрАТ «МЗМВ «Оскар» збільшувати свої обсяги реалізації та розширювати частку на ринку упакованої води в Україні.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПрАТ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»

3.1 Напрямки вдосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «МЗМВ «Оскар»

Аналіз впровадження концепції маркетингового управління збутовою діяльністю на підприємстві ПрАТ «МЗМВ «Оскар» показав, що в практичному застосуванні вона є розрізненою і має окремі недоліки в компонентах.

Зміна орієнтації досліджуваного підприємства на маркетинг потребує реалізації трьох основних груп заходів: організаційних, адміністративно-правових та науково-методичних.

Аналіз, проведений у пп. 2.2 цієї роботи, виявив недоліки в організації системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «МЗМВ «Оскар», що вимагає її реорганізації відповідно до вимог маркетингової концепції. Оновлена ринково орієнтована структура управління цього акціонерного товариства представлена на рис. 3.1.

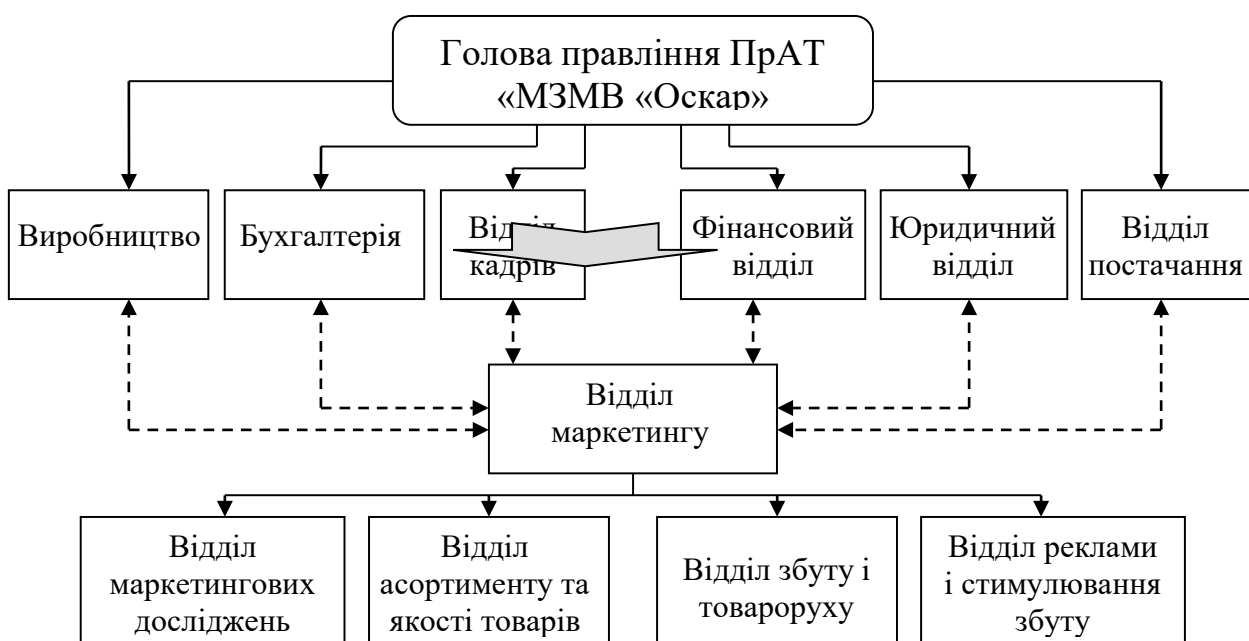


Рис. 3.1. Нова структура управління ПрАТ «МЗМВ «Оскар»

*Джерело: розроблено автором

Пропонована організаційна система управління досліджуваним підприємством спрямована на підвищення її ефективності, вихід на новий рівень діяльності підприємства, оскільки основою цієї системи є орієнтація на ринок, потреби споживачів і досягнення високих економічних результатів.

Для виробника залучення посередників призводить до зменшення контролю над окремими аспектами збуту, адже компанія передає стороннім організаціям завдання, які могли б виконувати її власні маркетингові та збутові служби. Тому, з точки зору компанії, вибір каналів розподілу є ключовим і має стратегічне значення. Структура каналу розподілу повинна бути узгоджена зі стратегією компанії та потребами цільового сегмента. Створення такої структури є важливим стратегічним кроком, який не допускає випадкових змін. На рис. 3.2 показано структуру каналів збуту з позиції виробника [24].



Рис. 3.2. Стратегічні рішення щодо каналів збуту*

*Джерело: розроблено автором

При виборі шляхів руху товарів основним критерієм є забезпечення його доступності для виробника. Для досягнення комерційного успіху,

використовуючи той чи інший шлях переміщення товарів, важливо детально оцінити всі фінансові аспекти. Необхідно здійснити порівняльний аналіз витрат на можливі канали збуту. До цих витрат відносяться: витрати на підготовку збутового персоналу; адміністративні витрати; витрати на рекламу та стимулювання збуту; організація переміщення товарів; витрати на транспортування та складське господарство; рівень комісійних виплат. Оцінка вартості окремих каналів збуту має також враховувати прогнози зростання обсягів реалізації товарів підприємства [24].

Таким чином, важливо належним чином спланувати та організувати систему просування продукції від виробника до споживача, що дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції і зміцнити позиції на ринку.

Нинішні ринкові умови, зміни, що відбуваються в сегменті упакованих вод, а також необхідність швидко реагувати на зміну кон'юнктури і переваг споживачів вимагають також ефективної складової системи управління збутовою діяльністю. Серед основних елементів, що забезпечують збутову діяльність, можна виділити інформаційне та аналітичне забезпечення.

Ключовим напрямом покращення управління збутовою діяльністю підприємств є регулярне проведення маркетингових досліджень з метою ефективного формування інструментів для отримання конкурентних переваг, вивчення споживчих переваг та обсягів споживання на досліджуваному ринку, а також визначення стратегії розвитку ринку.

Іншим важливим аспектом покращення інформаційного забезпечення системи управління збутом є виділення споживчих сегментів, на яких буде орієнтована діяльність підприємства. Сегментування є необхідною адаптацією підприємства до умов ринку [12].

Ще одним важливим компонентом інформаційного забезпечення є збір даних про ефективність роботи збутової системи, що дозволяє оперативно оцінювати результативність кожного з її елементів. Для цього необхідно здійснювати систематичний контроль за результатами збуту. В теорії існує

велика кількість показників, що дозволяють оцінити ефективність збутової діяльності [9].

У підвищенні ефективності маркетингового управління збутом важливим аспектом є вдосконалення управління витратами. В умовах трансформації економічних відносин, коли споживач визначає умови на ринку, а виробник змушений коригувати свою діяльність відповідно до цих вимог, важливо досліджувати механізм формування збутових витрат. Мінімізуючи ці витрати, підприємство може втратити частину ринку, що ускладнить швидку реакцію на дії конкурентів.

Оптимізація витрат на збут – це поступовий процес, що включає регулювання витрат як через фактори виробництва, так і за допомогою стратегічного аналізу витрат з моменту виробництва до реалізації товарів споживачам. В економічній теорії немає однозначної думки щодо оптимального підходу до формування збутових витрат і їхнього впливу на кінцеві результати діяльності підприємства.

Частина економістів вважає, що для досягнення будь-яких цілей організація повинна мінімізувати витрати. Автор А. Дурович стверджує, що ефективність обраних форм і методів збуту залежить від скорочення часу на транспортування товарів та зниження витрат на організацію цього процесу. Він вважає, що головною метою є «...зменшення загальної величини збутових витрат, що значною мірою, якщо не в основному, залежить від рівня комерційної діяльності та служби збуту» [16]. За такого підходу виробники при складанні бюджету на розподіл і реалізацію продукції не зможуть враховувати потреби щодо охоплення нових ринків, що вимагає великих витрат на рекламу та просування.

Оптимізація витрат на збут продукції є важливим аспектом удосконалення управлінської системи збуту на досліджуваному підприємстві. В цьому контексті важливо виділити основні фактори, що виступають як значущі економічні резерви для підвищення ефективності використання витрат на збут

на кожному етапі їх виникнення, починаючи з аналізу ринку і завершуючи обслуговуванням продажів:

2) Оптимізація витрат на управління збутом. Підвищення ефективності витрат, пов'язаних з управлінням збутом, передбачає впровадження сучасних методів і підходів до організації виробництва, що дозволить знизити витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу маркетингового відділу, витрати на консалтингові послуги та судові витрати. Завдяки розвитку науково-технічного прогресу, підприємства отримують можливість значно скоротити чисельність працівників завдяки автоматизації обробки інформації та зниженню витрат на відрядження. З огляду на це, виробникам слід зосередити увагу на впровадженні інноваційних методів організації праці, які передбачають диференціацію заробітної плати за результатами діяльності та використання комплексних механізмів мотивації, таких як премії, конкурси або бонуси.

3) Оптимізація витрат на маркетинг. Раціоналізація витрат на маркетинг передбачає чітке обґрунтування витрат, пов'язаних з дослідженням ринку, рекламою та стимулюванням збуту з метою підтримки високого конкурентного статусу підприємства. У цьому процесі важливо регулярно проводити аналіз коштів, необхідних для здійснення зазначених заходів, а також оцінку економічних результатів діяльності. Постійний моніторинг витрат дозволяє вчасно виявляти необґрунтовані витрати та неефективне використання коштів у маркетингових кампаніях. Формування бюджету для позавиробничих витрат, пов'язаних з проведенням маркетингових досліджень та рекламними кампаніями, має базуватися на аналітичних методах маркетингу з урахуванням ринкових тенденцій.

4) Оптимізація транспортних витрат на перевезення готової продукції. Зниження витрат на транспортування готової продукції передбачає скорочення витрат на одиницю продукції під час її доставки споживачам. У цьому випадку важливо аналізувати витрати, що виникають при розподілі продукції через

прямий і опосередкований канали збуту, а також знайти оптимальне співвідношення цих каналів для зменшення витрат.

5) Пошук оптимального рівня обслуговування. Пошук оптимального рівня обслуговування ставить перед маркетинговим відділом задачу, яку можна вирішити за рахунок збільшення витрат на сервіс. Це дозволить збільшити конкурентоспроможність підприємства та знизити втрати, пов'язані з розподілом продукції. В умовах «ринку покупця» підприємства повинні формувати свою систему управління збутовою діяльністю з урахуванням потреб споживачів. Для досягнення оптимального рівня обслуговування варто використовувати принципи логістичного сервісу, що передбачають швидке та надійне надання повного комплексу послуг під час розподілу товару.

Різноманіття логістичних послуг, їх якість та вплив рівня обслуговування на конкурентоспроможність підприємства і витрати підкреслюють важливість для виробників мати чітку стратегію в галузі логістичного сервісу.

Комплексний підхід до визначення оптимального рівня обслуговування підприємств, що займаються розливом мінеральної води, включає в себе підвищення витрат через: виконання обумовлених у контракті термінів постачання; надання знижок на продукцію; запобігання втратам через пошкодження тари; організацію зберігання води на складах; забезпечення обслуговування і заміни “кулерів” для охолодження води.

При ухваленні рішення щодо визначення оптимального рівня обслуговування компанії повинні вибрати найбільш значущі послуги, які потребують великих витрат, оскільки їх відсутність може призвести до значних втрат на ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що лише оптимізація витрат на збут та визначене підвищення їх до певного рівня на висококонкурентному ринку сприяє поліпшенню якості продукції, збільшенню вартості продажу, формуванню позитивного іміджу бренду і зростанню кількості споживачів.

Для ефективного управління збутовою діяльністю важливо активно застосовувати економіко-математичні методи, моделювати економічні процеси,

аналізувати збутові операції за допомогою математичного програмування, мережевого планування та управління, а також програмно-цілевих методів.

Загалом, можна стверджувати, що без побудови збутової діяльності на основі маркетингових принципів, підприємство не зможе ефективно розвиватися і залишатись конкурентоспроможним в умовах сучасного ринку.

3.2 Використання маркетингових комунікацій як чинник зростання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

На сучасному етапі маркетингові комунікації вважаються важливою складовою стратегій стимулювання збутової діяльності, хоча на практиці вони рідко використовуються в процесах збуту на підприємствах. Такий підхід обмежує можливості повного використання потенціалу маркетингу на підприємстві. Тому одним із шляхів покращення управління збутом є інтеграція маркетингових комунікацій у системи розподілу продукції підприємства.

Взагалі, в рамках збутової діяльності підприємств можуть бути застосовані різні маркетингові комунікації, які сприятимуть досягненню поставлених цілей в управлінні продажем продукції. Реклама, ПР, спонсорство, брендинг та інші інструменти відкривають нові можливості для збільшення обсягів збуту та вирішення проблем, пов'язаних з формуванням каналів розподілу.

Крім того, застосування маркетингових комунікацій є важливим фактором для ефективного управління попитом, навіть коли він має сезонний характер, та сприяє підвищенню результативності управлінських систем. Окремі види маркетингових комунікацій дозволяють управляти збутом, згладжуючи сезонні коливання попиту на упаковану мінеральну воду.

Для детальнішого аналізу сезонності продажів продукції підприємства звернемося до таблиці 3.1.

Обсяги реалізації продукції ПАТ «МЗМВ «Оскар»*

Роки	Обсяг реалізації, тис. грн.					
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
2022	2398,0	2415,3	2944,7	3217,9	3518,5	4780,2
2023	2812,4	2914,9	3517,0	4512,8	5980,4	7186,0
2024	4739,0	5021,7	7520,2	9390,6	12470,5	14656,6
	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
2022	5188,3	5320,0	3775,2	3215,2	2943,6	2500,1
2023	9307,0	9008,6	7375,7	5423,1	4956,0	4414,2
2024	15598,4	16144,8	10112,0	8117,0	7661,1	6987,2

*Джерело: дані відділу збуту ПрАТ «МЗМВ «Оскар»

Таблиця, що наведена вище, демонструє, що продукція аналізованого підприємства має яскраво виражену сезонність у процесі реалізації. Зокрема, попит на мінеральну воду значно підвищується в теплі місяці року, оскільки споживання цього продукту зростає внаслідок потреби в утамуванні спраги. Взимку спостерігається мінімальний попит на упаковану воду, тоді як весна та осінь характеризуються відповідно періодами підвищення і зниження обсягів продажу.

Для наочного відображення цих змін побудуємо графік динаміки обсягів продажу за кожен місяць протягом останніх трьох років (див. рис. 3.3).

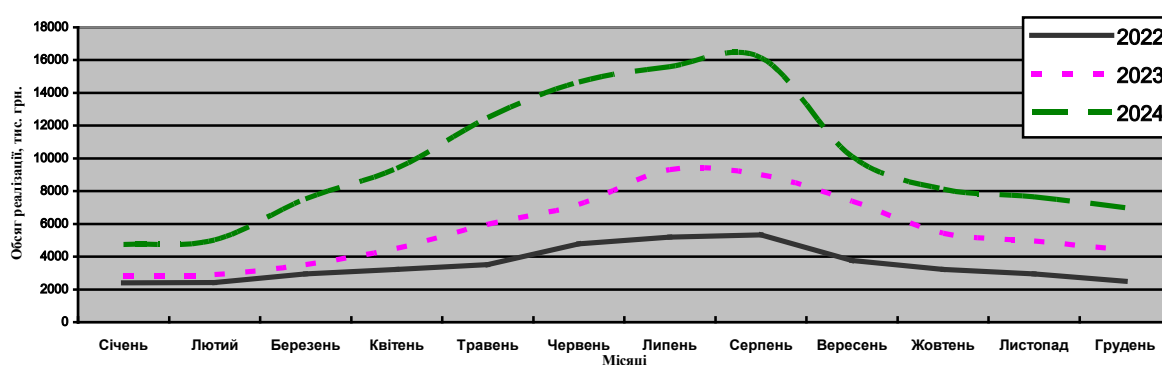


Рис. 3.3. Сезонність продажу упакованих вод*

*Джерело: розроблено автором

Графік, представлений вище, відображає виразну сезонну залежність попиту на продукцію підприємства, що досліджується. Для більш глибокого аналізу необхідно вивчити обсяги продажу як газованих, так і негазованих упакованих вод, оскільки ці товари демонструють різні сезонні коливання

попиту через специфіку їх використання. Інформація про продажі негазованих упакованих вод представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2
Обсяги реалізації негазованих упакованих вод ПрАТ «МЗМВ «Оскар»*

Роки	Обсяг реалізації, тис. грн.					
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
2022	1055,6	1066,1	1199,3	1285,6	1444,0	1777,3
2023	1324,2	1446,1	1598,9	1987,3	2561,2	2840,0
2024	2317,3	2344,7	2822,1	3315,0	3941,4	4315,8
	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
2022	1866,3	1955,0	1600,4	1432,2	1342,1	1254,4
2023	3520,7	3212,0	2799,5	2541,6	2241,6	2211,6
2024	4966,9	5274,2	4451,0	3984,0	3400,8	3197,1

*Джерело: дані відділу збуту ПАТ «МЗМВ «Оскар»

Згідно з наведеними даними в таблиці, побудуємо графік, що відображає сезонність продажу цієї продукції (див. рис. 3.4).

На рис. 3.4 чітко видно сезонні коливання у продажу негазованої упакованої води. Найвищі обсяги продажів спостерігаються в літні місяці, тоді як в зимовий період попит є найнижчим. Це можна пояснити тим, що негазована вода є більш популярною у повсякденному використанні, тому її продажі менш схильні до сезонних змін.

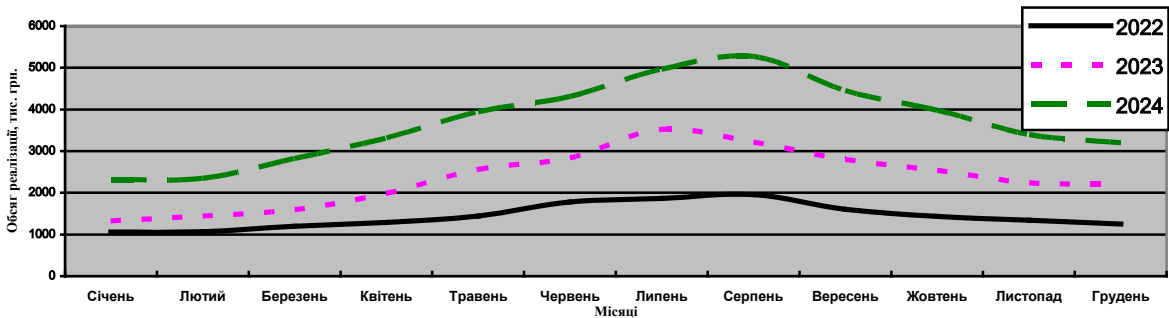


Рис. 3.4. Сезонність продажу негазованих упакованих вод

*Джерело: дані відділу збуту ПрАТ «МЗМВ «Оскар»

Ситуація з попитом на газовану мінеральну воду є абсолютно іншою, про що свідчить табл. 3.3.

Обсяги реалізації газованих упакованих вод ПрАТ «МЗМВ «Оскар»*

Роки	Обсяг реалізації, тис. грн					
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
2022	1342,4	1349,2	1745,4	1932,3	2074,5	3002,9
2023	1488,2	1468,8	1918,1	2525,5	3419,2	4346,0
2024	2421,7	2677,0	4698,1	6075,6	8529,1	10340,8
	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
2022	3322,0	3365,0	2174,8	1783,0	1601,5	1245,7
2023	5786,3	5796,6	4576,2	2881,5	2714,4	2202,6
2024	10631,5	10870,6	5661,0	4133,0	4260,3	3790,1

*Джерело: дані відділу збуту ПрАТ «МЗМВ «Оскар»

Для наочного зображення наведених даних побудуємо графік (див. рис.3.5)

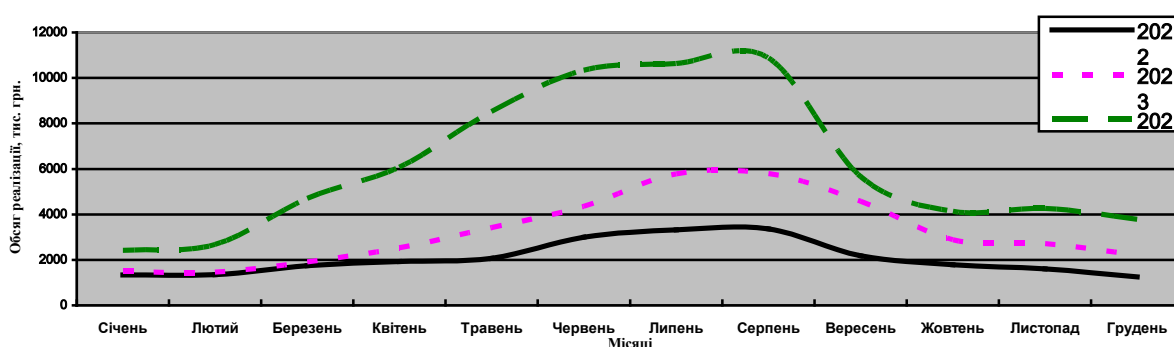


Рис. 3.5. Сезонність продажу газованих упакованих вод

*Джерело: дані відділу збуту ПрАТ «МЗМВ «Оскар»

Графік демонструє значні коливання обсягів продажу протягом року. Найбільш яскраво це можна побачити у 2024 році, коли попит на газовану мінеральну воду торгової марки «Моршинська» влітку більш ніж у чотири рази перевищив обсяги продажу в зимовий період. Це є природним і пояснюється властивостями самої продукції, яка, зазвичай, вживається для втамування спраги.

Таким чином, для продукції ПрАТ «МЗМВ «Оскар» характерна сезонність попиту. В такому випадку, підприємству слід вжити заходів для зменшення впливу змін у обсягах реалізації на процес виробництва. Існує два варіанти поведінки: адаптуватися до сезонних коливань попиту або стимулювати попит, мінімізуючи його сезонні коливання. Розглянемо варіанти кожного з цих підходів. Під адаптацією до сезонності попиту розуміється

організація виробництва таким чином, щоб забезпечити задоволення попиту саме в той момент, коли він виникає.

Дослідження показують схожі тенденції в обсягах продажу як газованої, так і негазованої упакованої води. Для кращого розуміння сезонних змін, побудуємо відповідну таблицю (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Сезонність попиту на продукцію ПрАТ «МЗМВ «Оскар»*

Продукція	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Газована вода	min	min				max	max	max				min
Негазована вода	min	min				max	max	max	max		min	min
	- місяці, що припадають на сезон продажів											
min	- місяці, у які природний попит найменший											
max	- місяці, у яких природний попит найвищий											

*Джерело: дані відділу збуту ПрАТ «МЗМВ «Оскар»

Отже, це акціонерне товариство повинно максимально ефективно використовувати свої виробничі можливості під час пік сезону продажів. Зокрема, особлива увага повинна бути приділена виробництву газованих мінеральних вод у літній період. Коли спостерігається спад попиту на продукцію, виникають труднощі зі зберіганням товарів. Така ситуація вимагає розвитку складської інфраструктури, що призводить до значних додаткових витрат. Однак позитивним моментом є те, що упакована вода має тривалий термін зберігання.

Інша стратегія, яку може застосовувати ПрАТ «МЗМВ «Оскар», полягає в управлінні попитом. Підприємства можуть пом'якшити сезонні коливання попиту за допомогою різних методів стимулювання продажів. Для цього в місяці, коли попит на продукцію мінімальний, підприємство може активно використовувати купони, знижки, премії, бонуси, призи, організовувати промо-акції із застосуванням лотерей та інше.

Згідно з табл. 3.4, на основі цієї інформації можна скласти загальний медіа-план реалізації заходів зі стимулювання збуту для згладжування сезонних коливань попиту (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Річний медіа-план промо-акцій і стимулювання збуту для згладжування сезонних коливань

Продукція	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Газована вода	min	min										min
Негазована вода	min	min									min	min

- місяці, в яких необхідно здійснювати стимулювання збуту

- місяці, у яких найменший природний рівень попиту

*Джерело: дані відділу збуту ПрАТ «МЗМВ «Оскар»

Початок заходів зі стимулювання збуту доцільно здійснювати на етапах, коли попит починає знижуватися, але ще не досяг критичного низького рівня. Таким чином, у місяцях із прогнозованим низьким попитом підприємство матиме можливість реалізувати більші обсяги продукції. Збільшення продажів буде досягатися завдяки: зменшенню обсягів реалізації у конкурентів, які не активні на ринку, а також заміні товарів у споживчому кошику покупців на продукти тієї ж категорії.

Оцінка ефективності маркетингових комунікацій передбачає визначення результатів їх впровадження. В управлінні збутом основними критеріями ефективності маркетингових комунікацій є зміни в обсягах продажу та покращення розподільчих каналів. Особливо важливим є зростання обсягів збуту, оскільки вони повинні бути порівняні з показниками, необхідними для проведення маркетингових комунікацій. Додаткові доходи від зростання продажів мають перевищувати витрати на маркетингові комунікації та виробництво додаткової продукції.

Отже, доцільно використовувати інтегровані маркетингові комунікації — комплекс різних видів комунікацій в межах однієї кампанії. Це дозволить отримати синергетичний ефект для підприємства.

На ефективність маркетингових комунікацій впливають численні

фактори. Загальні принципи підвищення їх ефективності полягають у тому, що чим більша монополія джерела комунікації, тим більше шансів на позитивну реакцію з боку споживача; комунікації будуть ефективнішими, якщо вони відповідають переконанням та уподобанням отримувача; впливати на споживача простіше, якщо він зацікавлений в обговорюваній темі; успіх комунікації також залежить від того, чи є її джерело авторитетним та спеціалізованим, а також від того, чи легко його ідентифікувати; врахування соціального контексту є важливим фактором у сприйнятті комунікацій [27].

Загалом, реалізація маркетингових комунікацій потребує ретельного планування. Для цього процесу слід залучати підрозділи маркетингу, реклами та збуту, що дасть змогу досягти бажаного ефекту та поліпшити управління збутовою діяльністю підприємства. Таке планування повинно проводитися з урахуванням комунікаційної моделі та поведінки споживачів.

Використання новітніх технологій для просування продукції на ринок є важливим етапом у вдосконаленні збутової діяльності підприємств, зокрема й ПрАТ «МЗМВ «Оскар». Розвиток сучасного науково-технічного прогресу свідчить про те, що традиційні комунікації майже на межі занепаду. Більшість технологій, що можуть змінити комунікаційний ландшафт, вже доступні, а деякі з них перебувають на етапі тестування. В найближчому майбутньому маркетингологи повинні будуть переглянути свої інструменти для донесення повідомлень до споживачів.

За матеріалами Капусти А., можна виокремити чотири ключові тенденції, які визначатимуть комунікації майбутнього: повна децентралізація і зміна ролі центральних медіа; перехід від традиційних засобів масової інформації до Інтернету; зростання впливу лідерів думок, зокрема незалежних професіоналів і неформальних авторитетів; максимальна персоналізація, що вже змінює масове виробництво і в майбутньому замінить масові комунікації. Важливою буде також швидкоплинність моди [20].

Телевізійна реклама, як потужний засіб комунікації, на сьогоднішній день майже вичерпала свій потенціал. За результатами досліджень, проведених

навесні 2004 року в США, 65% споживачів визнали кількість реклами надмірною, а 69% висловили бажання придбати пристрої для блокування рекламних роликів. Під час свого майстер-класу в Києві Скот Бедбері зазначив, що лише 10% американців довіряють рекламі, і в Україні цей показник є ще нижчим. Останнім часом з'явилися цифрові та персональні відеореєстратори, що дозволяють записувати телевізійні програми і переглядати їх у зручний час, тому, за даними Forrester Research, 92% реклами ігнорується [20].

Швидкий розвиток Інтернету на сучасному етапі є свідченням приходу нової ери в історії людства – ери електронної комерції. Ця ера приносить численні переваги як споживачам, так і виробникам: зручність користування; анонімність; можливість доступу до порівняльної інформації про компанії, продукти та конкурентів; економія часу; встановлення тісніших стосунків між продавцями та покупцями; потенціал для зниження вартості товарів; гнучкість у прийнятті рішень; глобальність процесу [9].

Контекстна реклама є одним із інструментів, що дає змогу досягти високих позицій у провідних світових пошукових системах. Вона полягає у відображенні текстових рекламних оголошень і банерів, які відповідають запиту користувача. Ефективність цієї форми реклами висока, оскільки вона забезпечує кращу конверсію відвідувачів у покупців [12].

Основною перевагою контекстної реклами є гарантований контакт рекламного повідомлення з цільовою аудиторією та низька вартість. Оплата здійснюється не за кількість показів реклами, а за кожен перехід за посиланням, що міститься в рекламному зверненні. Тобто рекламодавець сплачує лише за тих відвідувачів, які є потенційними покупцями. Крім того, розміщення контекстної реклами дає можливість показувати її лише користувачам з конкретних регіонів, що зменшує неефективні переходи і дозволяє оптимізувати рекламний бюджет.

Але контекстна реклама має й деякі недоліки: не менше 30% користувачів пошукових систем ігнорують такі рекламні блоки; доступність контекстної реклами для всіх може призвести до значного подорожчання через

зростання конкуренції; важко чітко спланувати бюджет рекламної кампанії; є ризик, що деякі користувачі, які не зацікавлені в продукції, можуть здійснити перехід за рекламним посиланням [12].

Розробники пошукової системи Google одними з перших усвідомили, що традиційна реклама має обмеження, і її заміною може стати персоналізована реклама, яка базується на глибокому аналізі споживчих уподобань. Оцінюючи потреби конкретного користувача, беручи до уваги його попередні покупки, перегляд програм на цифровому телебаченні та аналізуючи пошукову активність в Інтернеті, Google-TV може створити персоналізований профіль для кожного споживача. Це дозволить рекламодавцям націлювати свої кампанії саме на тих споживачів, які зацікавлені в рекламованому продукті, що може стати справжньою революцією в сфері реклами, вирішуючи такі проблеми, як нецільова аудиторія та перенасичення рекламою.

Нині технології просування товарів у віртуальній реальності значно розвиваються. Вже кілька великих компаній заснували свої представництва в популярній віртуальній грі Second Life. Віртуальна реальність надає маркетинговим командам підприємств численні можливості: взаємодія з великою аудиторією, яка налічує понад мільйон осіб, з яких 77% мешкають у США та Європі і мають високий рівень доходів; просування бренду в інноваційному медіа, що має великий потенціал, оскільки аналітики прогнозують, що до березня 2024 року кількість учасників Second Life може досягти 25 мільйонів осіб, а середня кількість користувачів, що перебувають одночасно у віртуальному світі, складе 150 тисяч; інтерактивне представлення нових продуктів та послуг; комунікація з зацікавленими споживачами; комбінування реклами з розвагами [44].

Наступним важливим кроком у розвитку технологій просування продукції, пов'язаних з телевізійною індустрією, є інтерактивне телебачення, яке дозволяє глядачам не тільки дивитися програми, а й отримувати додаткову інформацію про саму програму, її авторів, учасників, анонси наступних ефірів і матеріали, які не увійшли до основної частини телепередачі. Крім того, вони

можуть мати доступ до архіву минулих програм і здійснювати покупки товарів та послуг, які транслюються під час перегляду.

Наразі всі зусилля розробників інтерактивних технологій спрямовані на удосконалення персональних баз даних і маркетингових інструментів для інтерактивного телебачення. Наприклад, директор Discovery CEO Дж. Хендрікс отримав патент на використання "систем спостереження", що дозволяє операторам кабельного телебачення та програмістам відслідковувати, які канали і програми переглядає користувач. Вся інформація щодо навігації по каналах зберігається та передається в бази даних постачальника через кабельну мережу або телефонну лінію. Ці дані разом з маркетинговими базами, що містять інформацію про потреби споживачів, дають рекламодавцям нові можливості для таргетованої реклами, орієнтуючись на індивідуальні переваги глядачів [44].

Телекомунікації, газети і журнали щорічно втрачають свою аудиторію, а Інтернет все ще не досяг свого максимального розвитку. В цій ситуації рекламодавці стикаються з проблемою вибору найбільш ефективних каналів для досягнення цільової аудиторії. Враховуючи стрімкий розвиток цифрових технологій, перехід теле- та радіокомпаній на цифровий формат мовлення, поступове виведення з обігу аналогових комунікаційних пристроїв, розширення Інтернет-мережі та можливостей доступу до неї, стає очевидно, що з удосконаленням технологічної бази та підвищенням рівня довіри споживачів до нових інформаційних каналів відбудеться перегруповання маркетингових зусиль, зокрема в напрямку інтерактивних комунікацій.

Отже, можна зробити висновок, що одним з ключових факторів підвищення ефективності системи управління збутовою діяльністю підприємств, зокрема ПрАТ «МЗМВ «Оскар», є впровадження принципів маркетингу та інтеграція цієї категорії в систему управління підприємством. Дослідження свідчать про важливість інтеграції маркетингових комунікацій у збутову діяльність, оскільки саме вони є одним з головних чинників конкурентоспроможності та успіху компанії на ринку.

Висновок до III розділу

Аналіз впровадження концепції маркетингового управління збутовою діяльністю на підприємстві ПрАТ «МЗМВ «Оскар» показав, що її застосування має фрагментарний характер і містить певні недоліки в окремих елементах.

Запропонована система організації управлінської діяльності на досліджуваному підприємстві спрямована на підвищення ефективності, забезпечення роботи підприємства на новому рівні, оскільки вона базується на орієнтації на ринок та споживача і сприяє досягненню високих економічних результатів.

Для підвищення конкурентоспроможності продукції та утримання стабільних позицій на ринку необхідно належним чином планувати і організовувати процес просування товарів від виробника до кінцевого споживача.

Одним з ключових напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю є проведення систематичних маркетингових досліджень, які дозволяють сформувати інструменти для забезпечення конкурентних переваг виробників, вивчити споживчі переваги і обсяги споживання в регіоні, а також визначити стратегію розвитку ринку.

Не менш важливим елементом інформаційної підтримки управління збутовою діяльністю є отримання даних про ефективність функціонування системи, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни в ефективності роботи кожного її елемента.

Важливу роль у підвищенні ефективності маркетингового управління збутовою діяльністю підприємств відіграє вдосконалення управління витратами.

Оптимізація витрат на збут є важливим напрямом удосконалення системи управління збутом на досліджуваному підприємстві. Для цього необхідно виділити фактори, що становлять важливі економічні резерви для підвищення

ефективності використання витрат на кожному етапі їх формування, починаючи з аналізу ринку та до обслуговування продажів.

Для ефективного управління збутовою діяльністю важливо широко застосовувати економіко-математичні методи, моделювання економічних процесів, аналіз збутових операцій за допомогою математичного програмування, мережевого планування та програмно-цілевих методів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Аналіз та оцінка збутової системи ПрАТ «МЗМВ «Оскар» дозволяє зробити висновки щодо позитивних змін у показниках діяльності підприємства за останні роки. Цей суб'єкт господарювання активно використовує маркетингові дослідження, замовляючи їх у провідних аналітичних компаній, має розвинену мережу каналів збуту продукції (власну дистрибуційну мережу), добре налагоджене складське господарство і вживає ефективних заходів для просування продукції на ринку.

Для подальшого розвитку результативності діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар» важливо виокремити маркетинг як окрему пріоритетну функцію управління, створивши спеціальний відділ, який координував би всю діяльність зі збуту та взаємодію з іншими підрозділами підприємства з урахуванням вимог ринку та потреб споживачів. Також, на підприємстві потрібно більше уваги приділити логістичним аспектам у процесах зберігання та розподілу продукції.

Система маркетингових комунікацій наразі не є достатньо ефективною, оскільки просування продукції на ринок здійснюється через відокремлені та масові заходи, тоді як сучасні умови потребують інтегрованого підходу в комунікаціях та індивідуальної орієнтації на споживачів.

Поліпшення вимагає людський фактор, зокрема персонал відділів збуту та маркетингу, який має володіти концептуальним мисленням, використовувати сучасні досягнення науки і практики маркетингу та постійно шукати шляхи для удосконалення збутової діяльності. З цією метою необхідно удосконалити систему мотивації працівників збуту, оскільки підвищення їхнього стимулу до роботи безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Тому можна зробити висновок, що необхідно повністю переорієнтувати збутову діяльність ПрАТ «МЗМВ «Оскар» на маркетингову концепцію.

Ця ситуація свідчить про поступове впровадження маркетингової концепції, яка віддає перевагу вимогам ринку споживачів перед виробничими. Проте слід зазначити, що цей процес є доволі складним і потребує значних

організаційних змін. Тому в управлінні збутом підприємства виявлено певні недоліки, які вказують на фрагментарне застосування маркетингових принципів.

Аналіз показників збуту ПрАТ «МЗМВ «Оскар» дозволяє стверджувати, що попит на упаковану воду цього виробника коливається протягом року. Це дало можливість дійти висновку, що управління попитом на продукцію повинно враховувати ці коливання. Для згладжування сезонних змін пропонується активізувати попит на продукцію під час його спадів. В результаті розробляється ефективний план маркетингових комунікацій, що підвищує результативність збуту.

Іншим важливим кроком у вдосконаленні збутової діяльності підприємства є застосування новітніх технологій для просування продукції. Сучасний науково-технічний прогрес доводить, що традиційні методи комунікації знаходяться на межі занепаду. Багато новітніх технологій, спрямованих на зміну комунікаційного процесу, уже існують, а деякі перебувають на стадії тестування, тому маркетологи мають бути готові до значного перегляду інструментів для досягнення споживачів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що одним із ключових факторів підвищення ефективності управління збутом підприємства, зокрема ПрАТ «МЗМВ «Оскар», є впровадження маркетингових принципів та їх інтеграція в систему управління підприємством. Проведене дослідження вказує на необхідність застосування маркетингових комунікацій у збутовій діяльності, оскільки вони є одними з основних факторів успіху компанії у конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Господарський кодекс України. Київ : Велес. 2003. 168 с.
2. Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11.01.2001 № 2210 III зі змінами та доповненнями.
3. Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції” від 07.06.1996 № 236/96-ВР зі змінами та доповненнями.
4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 “Витрати” від 31.12.1999 №318.
5. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 4. С. 25-28.
6. Алексєєнко І. А., Пелих М. Ю. Розроблення заходів, спрямованих на збільшення обсягу продажу продукції. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 3-1. С. 80-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_3-1_18. (дата звернення: 05.05.2025).
7. Аналіз організації збутової діяльності на підприємстві. 2019. URL: <http://marketing-helping.com/konspekti-lekcz/303-analz-organzacz-zbutovo-dylnost-na-pdprimstv.html>.
8. Ангелко І. В., Газе Я. Т. Презентація як ефективний метод продажу продукції. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_6. (дата звернення: 03.05.2025).
9. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
10. Баруздин А. А. Теоретичні засади збутової діяльності підприємства / *Матеріали студентської наукової конференції Полтавської державної аграрної академії*, 25-26 квітня 2018 р. Том І. Полтава : РВВ ПДАА, 2018. 412 с. С. 26-27.
11. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу інноваційної продукції промислових підприємств : монографія. Київ : Центр учбової літератури,

2018. 462 с.

12. Біловодська О. А., Сигида Л. О. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах : монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 233 с.
13. Богданович А., Розумей. С. Збут у широкому та вузькому розумінні [Електронний ресурс]. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19048/1154.pdf>.
14. Бугас В. В., Невмержицька С. М., Бугас Н. Р. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] *Modern Economics*. 2018. № 11 (2018). С. 34-37. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-05)
15. 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.
16. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І. Маркетингові технології управління Інтернет-проектами : навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2019. 351 с.
17. Гамалій В. Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств [Електронний ресурс]. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf)
18. Гарматюк О. В. Управління збутовою діяльністю фармацевтичних підприємств : дис. доктора філософії: 073 Менеджмент. Умань, 2023. 269 с.
19. Герзанич В. М., Дуран В. І., Форкош М. О. Маркетинговий підхід до стратегічного управління збутом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 11. С. 66-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_11_10. (дата звернення: 05.05.2025).
20. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 307 с.

21. Гіржева О. М., Меховський А. В. Ринкові аспекти ефективного здійснення збутової діяльності аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 243-251. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_3_28. (дата звернення: 14.05.2025).
22. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств / *Вісник КНУТД*. 2019. № 3 (77). С. 102-106.
23. Гуржій Н. Г. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. Вип. 45. С. 159–163.
24. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності : навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2019. 146 с.
25. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2025 р.).
26. Діагностика конкурентного середовища підприємства [Електронний ресурс]. URL: kneu.edu.ua/get_file.php?id=2709
27. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю. Економіка підприємства: навчальний посібник для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів. Харків : ХНАДУ, 2018. 292 с.
28. Доступний маркетинг [Електронний ресурс]. URL: <http://marketing-helping.com/konspekti-lekcz/21-konspekt-lekczj-qosnovi-marketinguq/423-ponyattyа-zbutu-jogo-funkcz.html>.
29. Дячун О., Радинський С. Сучасні проблеми управління продажем. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1. С. 107-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2019_1_13. (дата звернення: 05.15.2025).
30. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. В. Романченко, Т. В. Кожемякіна, К. В. Пічик. Київ : НаУКМА, 2018. 304 с.
31. Жмак Б. В., Невмержицька С. М. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути* [зб. наук. пр.]: матеріали XVII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 11 червня

2021 р.). Київ, 2021. С. 28-32.

32. Камілова С. Р. Управління збутовою діяльністю : вебсайт. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/337>. (дата звернення 30.04.2025)
33. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. № 1. С. 56-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2021_1_8. (дата звернення: 03.05.2025).
34. Козуб В. О. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. *Науковий вісник Міжнар. гуманітарного ун-ту : зб. наукових праць. Серія : Економіка і менеджмент*. Одеса, 2018. Вип. 34. С. 18-23.
35. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с.
36. Круш, П. В., Ліндаєв Д. В. Управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва : збірник наукових праць*. 2020. Вип. 25. С. 111–118.
37. Кулиняк І. Я., Кошик О. В. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. Вип. 4. С. 464-468.
38. Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства [Електронний ресурс]. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6 (17). URL: <http://www.easterneurope-bm.in.ua/index.php/17-2018-ukr>
39. Литовченко Б. В. Удосконалення системи управління збутом продукції на підприємстві. *Традиції та нові наукові стратегії у центральній та східній Європі*. URL: https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2023/11/ScStrCEEur-Kyiv-June2023_v2.pdf (дата звернення: 10.05.2025).
40. Лорві І. Ф., Морохова В. О., Бойко О. В. Складові управління збутовою діяльністю підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*.

- Серія: Економічні науки.* 2020. № 10(1). С. 129-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10\(1\)__18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10(1)__18). (дата звернення: 05.05.2025).
41. Ляпунов А. Д. Формування і оптимізація системи збуту на основі системного аналізу. Одеса. URL: <http://economics.openmechanics.com/articles/195.pdf> (дата звернення: 10.05.2025).
 42. Макалюк І. В., Ліндаєв Д. І. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. URL: <http://orcid.org/0000-0003-4800-4599>.
 43. Макаренко М. В. Підвищення конкурентоспроможності промислової продукції шляхом застосування ефективної маркетингової концепції збуту. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. 1(79). С. 26-34.
 44. Маркетинг : навч. посіб. Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 18 с.
 45. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. № 10. С. 116-121.
 46. Мельник В. І., Погрішук О. Б., Ковальчук А. П. Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 40-45.
 47. Митрохіна Ю. П. Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації. *Торгівля і ринок України* : темат. зб. наук. пр. Донецьк : ДонДУЕТ, 2018. С. 71-79.
 48. Молнар О. С., Белень А. І., Чорна А. А. Економічний зміст збуту продукції та процесу його регулювання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 10. С. 68-74.
 49. Молнар О. С., Маковський І. В., Кастрова М. С. Стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 12. С. 130-135.

50. Мостова А. Д., Познякова Т. А. Ефективність системи управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2021. № 2. С. 49–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2021_2_6. (дата звернення: 11.05.2025).
51. Олексенко Л. В. Маркетингова політика розподілу : навчальний посібник. Київ : Видавництво Ліра. К, 2018. 468 с.
52. Орлова К. Є. Управління бізнесом : підручник. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.
53. Офіційний сайт ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.morshynska.ua/about>
54. Річна інформація емітента цінних паперів за 2024 рік [Електронний ресурс]//Офіційний сайт ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». URL:<https://www.morshynska.ua/static/official/R%D1%96chna-%D1%96nformac%D1%96ja-em%D1%96tenta-c%D1%96nnih-paper%D1%96v-za-2021-r%D1%96k.pdf>
55. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В. Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 44-49.
56. Сахацький М. П, Запша Г. М., Крутій Ю. С., Шинкарук Л. В. Маркетинг : навчальний посібник, у 2-х ч. Одеса : Пальміра, 2018. 170 с.
57. Сендецька С. В. Маркетингова політика розподілу : методичні рекомендації для виконання практичних завдань. Львів, 2019. 52 с.
58. Сендецька С. В. Маркетингова політика розподілу : методичні рекомендації для самостійного вивчення навчального матеріалу. Львів, 2019. 48 с.
59. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
60. Терент'єва Н. В. Удосконалення управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств: дис. ... кандидата екон. наук: 08.06.01 /. Запоріжжя, 2019. 250 с.

61. Терент'єва Н. В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. *Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки*. 2018. № 1 (29). С. 127-138.
62. Терентєва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* 11.07.2019 № 975. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783>
63. Тімченко О. Д. Оцінка ефективності управління продажами підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 184-189.
64. Хрупович С. Є. Теоретичні основи збутової діяльності підприємств : вебсайт. URL: <https://goo.gl/T8eYnz>. (дата звернення 30.04.2025)
65. Череп О. Г., Терент'єва Н. В. Особливості управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств : монографія. Запоріжжя : Запоріж. нац. ун-т, 2020. 209 с.
66. Шевчик, М. Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства. URL: <http://elibrary.nubip.edu.ua/7926/1/10smg.pdf>. (дата звернення: 01.05.2025).
67. Шереметинська О. В. Управління збутовою діяльністю підприємств суб'єктів-ЗЕД в сучасних умовах : вебсайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4732> (дата звернення 12.04.2025)
68. Шпилик С.В. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 4. С. 88-95.
69. Ямкова О. М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 52-59.