

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавр**

студентки Лаврентьевої Влади Олександрівни

академічної групи 073-19з-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему **ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ У СФЕРІ  
ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПРАТ  
«ЛАНТМАННЕН АКСА»)**

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Грошелева О.Г.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Грошелева О.Г.			

Дніпро  
2023

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.  
(підпис)

« 24» квітня 2023 року

**ЗАВДАННЯ  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра**

студентці Лаврентьєвій В. О. академічної групи 073 – 19з – 1  
(прізвище та ініціали) (шифр)

**спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері збутової діяльності підприємства (за матеріалами ПрАТ «Лантманнен Акса»)**

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. № 315-с

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Теоретичний	Теоретично-методологічні засади управління збутовою діяльністю підприємства	24.04.2023 р. – 09.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз підприємницької діяльності Приватного акціонерного товариства «Лантманнен Акса» та ефективності управління його збутовою діяльністю	10.05.2023 р. – 29.05.2023 р.
Рекомендаційний	Проект заходів щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Лантманнен Акса»	30.05.2023 р.– 16.06.2023 р.

**Завдання видано**

\_\_\_\_\_

(підпис керівника)

**Олена ГРОШЕЛЕВА**

**Дата видачі** «24» квітня 2023 року

**Дата подання до екзаменаційної комісії** «19» червня 2023 року

**Прийнято до виконання**

\_\_\_\_\_

(підпис студента)

**Влада ЛАВРЕНТЬЄВА**

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студентки групи 073 – 19з – 1  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Лаврентьєвої Влади Олександрівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері збутової діяльності підприємства (за матеріалами ПрАТ «Лантманнен Акса»)

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** збут, ефективність, інтенсифікація, харчова промисловість, просування, лояльність, стратегія, розвиток, матриця спільних закупівель, канал розподілу

Структура роботи: 79 сторінок комп'ютерного тексту; 17 рисунків; 22 таблиці; 0 додатків; 27 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління збутовою діяльністю підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: узагальнено теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства; проаналізовано підприємницьку діяльність ПрАТ «Лантманнен Акса»; оцінено ефективність управління збутовою діяльністю ПрАТ «Лантманнен Акса»; обґрунтовано управлінські рішення щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Лантманнен Акса».

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ управління збутовою діяльністю підприємства), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, ефективності управління його збутовою діяльністю, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо удосконалення управління збутовою діяльністю).

Результати кваліфікаційної роботи рекомендовано для використання – запропоновані у роботі рішення щодо удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють на ринку FMCG.

Сфера застосування – вибір та обґрунтування напрямків удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства.

Економічна (соціально-економічна) ефективність запропонованих управлінських рішень проявляється у збільшенні обсягів реалізації на 0,06%, виручки від реалізації – на 0,32%, валового прибутку на 0,33%.

Значимість роботи – запропоновані у кваліфікаційній роботі рішення щодо удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства підприємства можуть бути впроваджені у практику діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса», за матеріалами якого виконано дослідження, а також у практику діяльності інших вітчизняних підприємств харчової промисловості.

## ABSTRACT

of qualification paper for Bachelor's degree  
by the student of the academic group 073-193-1  
Dnipro University of Technology  
Lavrentieva Vlada

Title: Substantiation of the efficiency of decisions in the field of enterprise sales activities (based on the materials of Private JSC "Lantmannen Axa")

KEY WORDS: sale, efficiency, intensification, food industry, promotion, loyalty, strategy, development, joint procurement matrix, distribution channel

Structure: 79 printed pages; 17 figures; 22 tables; 27 references.

Object of development - the process of managing the sales activities of enterprise.

The aim of the paper - theoretical substantiation and development of practical recommendations for improvement of enterprise sales activities.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the theoretical bases of management of sales activities of the enterprise are generalized; the entrepreneurial activity of Private JSC "Lantmannen Axa" was analyzed; the efficiency of sales activities management of Private JSC "Lantmannen Axa" was assessed; the managerial decisions to improve the management of sales activities of Private JSC "Lantmannen Axa" are substantiated.

Research methods – theoretical generalization and critical analysis (at the stage of research of theoretical bases sales activities management of the enterprise), methods of economic-statistical, economic, strategic analysis, matrix, graphic methods, and synthesis methods (in the process of analyzing the state of the enterprise, also development and substantiation of economic efficiency of decisions to improve sales activities of enterprise).

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree about the improvement of the enterprise sales activities management are recommended for use in enterprises operating in FMCG market.

Application - selection and substantiation of directions of improvement of sales activities management.

Financial viability of the proposed measures is manifested in an increase in total income by 0.32%, total profits by 0.33% and sales volume by 0.06%.

The value of the research – the solutions proposed in the qualification work to increase the efficiency of sales activities management can be implemented in the practice of Private JSC "Lantmannen Axa", according to which the study was conducted, as well as in the practice of other domestic food enterprises.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
1.1 Сутність та зміст збутової діяльності підприємства .....	7
1.2 Сучасні методи діагностики збутової діяльності підприємства .....	11
1.3 Стратегії збуту підприємства.....	16
2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ЛАНТМАННЕН АКСА» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ .....	21
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Лантманнен Акса» та продукції підприємства.....	21
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників, що характеризують діяльність ПрАТ «Лантманнен Акса».....	26
2.3 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»... 37	
2.4 Аналіз ефективності збутовою діяльністю ПрАТ «Лантманнен Акса».....	
3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА» .....	57
3.1 Обґрунтування стратегії розвитку збутової діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» .....	57
3.2 Формування маркетингової стратегії стимулювання збуту продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» .....	62
3.3 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих рішень з удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Лантманнен Акса»	67
ВИСНОВКИ.....	70
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ .....	74

## ВСТУП

Актуальність теми. Вітчизняна харчова промисловість забезпечує внутрішній ринок продуктами харчування майже на 90%. Окрім цього вона відіграє важливу роль в зовнішній торгівлі нашої країни, формуючи понад 50% зовнішньоторговельного обігу продукції аграрно-промислового комплексу. В харчовій промисловості працює понад 5 тис. підприємств, які пропонують широкий спектр продуктів харчування; вона включає в себе понад 40 галузей та виробництв. Перспективним напрямком розвитку для вітчизняної харчової промисловості є формування повного циклу технологічних процесів, починаючи від первинної обробки сільськогосподарської сировини, до випуску готової упакованої харчової продукції, яка відповідає міжнародним стандартам якості та безпечності продуктів харчування. [1]

Ринок продуктів харчування динамічно змінюється. Тренд на здоровий спосіб життя впливає на структуру споживання і сухі сніданки поступово закріплюються у нашому раціоні. У 2020 р глобальний ринок сухих сніданків оцінили в 39,19 млрд. дол. США. За прогнозами до 2028 р він сягне позначки 51,19 млрд. дол із щорічним темпом приросту 3,381%. [2]

Статистика свідчить, що 43% українських споживачів купують сухі сніданки 1 раз на тиждень, 19% - 2-3 рази, 11% - щодня; кожен 8 українець регулярно споживає мюслі, пластівці або каші швидкого приготування. Україна входить у Топ-10 країн – виробників сухих сніданків. [3]

Ринок сухих сніданків насичений, споживач може обрати на ньому продукцію вітчизняного та іноземного виробництва. Перевагою продукції іноземного походження є відомість брендів та якість. При цьому варто зважати на те, що значна частка продукції, що продається під іноземними брендами, виробляється на потужностях, що розташовані в Україні: дві третини сухих сніданків, які реалізуються на вітчизняному ринку – місцевого походження; у сегменті вівсяних пластівців – 90% виробляється в Україні. [4]

Структура виробництва враховує поточні потреби споживачів, але для розвитку підприємств та нарощування обсягів реалізації цього недостатньо. Смаки споживачів змінюються у бік придбання якісних та функціональних продуктів харчування. Скорочується купівельна спроможність населення: сьогодні частка витрат на продукти харчування у бюджеті української родини сягає 59%. Тому очевидно, що для забезпечення високих показників збуту виробники мають враховувати ці тенденції, розглядати можливості покращення співвідношення «ціна/якість» в процесі формування своєї збутової політики, тобто у центр уваги поміщати навіть не сам товар, а вміння виробника детально та ретельно досліджувати сприйняття споживачів та використовувати отримані результати для удосконалення збутової діяльності.

Ці міркування зумовили вибір теми даної кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі мають бути вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства;
- проаналізувати підприємницьку діяльність ПрАТ «Лантманнен Акса»;
- оцінити ефективність управління збутовою діяльністю ПрАТ «Лантманнен Акса»;
- обґрунтувати управлінські рішення щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Лантманнен Акса».

Об'єкт розроблення – процес управління збутовою діяльністю підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у даній кваліфікаційній роботі використано наступні методи: теоретичного узагальнення

та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ управління збутовою діяльністю підприємства), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, ефективності управління його збутовою діяльністю, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо удосконалення управління збутовою діяльністю).

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в тому, що запропоновані у роботі рішення щодо удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють на ринку харчових продуктів.



# 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та зміст збутової діяльності підприємства

Дослідження наукових праць присвячених проблематиці збуту та визначенню його місця у комплексі маркетингу сучасного виробничого підприємства [5] дозволило виявити два ключових аспекти щодо розуміння сутності та змісту даного процесу:

- створення системи заходів з раціонального розподілу та реалізації продукції (цей аспект містить дії з боку підприємства щодо вибору стратегії збуту, побудови збутової мережі, формування та оптимізацію політики щодо комунікації всередині мережі, а також між мережею та зовнішнім оточенням, зокрема з питань цінової політики);

- формування та впровадження системи заходів з ефективного фізичного розподілу/переміщення виготовленої продукції (вирішення питання щодо виду транспортних засобів, задіяних для доставки товарів; раціоналізація/оптимізація транспортних маршрутів; визначення місця розташування та кількості складів, що використовуються; формування інформаційного забезпечення ділянки ланцюга «виробник – споживач»).

Узагальнення підходів, які використовують вітчизняні та закордонні науковці для визначення сутності терміну «збут», представлено у таблиці 1.1.

Підсумовуючи визначення, наведені у таблиці, можна вважати, що для характеристики сутності збуту доцільно звертати увагу на такі його важливі компоненти:

- розглядати його як систему заходів з реалізації товарів чи послуг підприємства;
- досліджувати етапи процесу переміщення продукції підприємства;

- вивчати ті маркетингові інструменти, які дозволять поліпшити взаємодію зі споживачем у всіх ланках ланцюга постачання.

Таблиця 1.1 – Підходи до тлумачення сутності категорії «збут» [6]

Автор, термін	Визначення
Болт Г. Дж., «продаж»	Особисте двостороннє спілкування, спрямоване на досягнення конкретних цілей, на отримання прибутку, що вимагає конкретних знань, навичок та компетенцій
Брух О.О., «збут»	Поступове переміщення/просування товарів /готової продукції до наступного елемента збутового ланцюга на основі маркетингової стратегії, а також налагодження відносин з покупцями і продаж товарів на основі задоволення потреб населення
Варданян Л.Е., «збут»	Персоніфікований, безпосередній двосторонній процес здійснення контактів і переконання з метою збільшення продажу продукції на ринку
Власова В.М., «збут»	Транспортування, складування, зберігання, доробка, просування до оптових та роздрібних торговельних ланок, передпродажна підготовка та продаж товару
Гаркавенко С.С., «збут»	Організація мережі для ефективного продажу виготовленої продукції
Завадська Й.С., «збутова діяльність»	Просування товарів від місця виробництва до місця споживання і збутові операції (складування, зберігання, доробка, розфасування, комплектування партії товарів, транспортування тощо)
Кардаш В.Я., «збут»	Безпосередньо пов'язаний із просуванням товару від виробника до споживача, тобто є сукупністю організаційно-технічних і комерційних заходів для безпосередньої реалізації товарів та послуг
Кус А., «збут»	Сукупність маркетингових заходів та діяльності з продажу продукції
Лук'янець Т.І., «збут»	Рух товарів від виробника до споживача
Надтока Т.Б, Жигуліна А.Ю., «збутова політика»	Комплекс принципів, методів та заходів, що використовуються керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення ефективних продажів товарів в межах визначених цільових ринків
Старостіна А.О., «збут»	Найрізноманітніша діяльність, що забезпечує доведення товарів до споживача та пов'язана з незбігом процесів виробництва і споживання за розташуванням, часом та формами
Хлусов В.П., «збут»	Різноманітна діяльність, за допомогою якої продавець спілкується з покупцем

Збут можна розглядати у широкому та вузькому сенсах. При цьому, у першому випадку збут починається з моменту виходу товару за територію підприємства та закінчується передачею товару покупцеві. У вузькому сенсі збут включає тільки фінальну фазу – безпосереднє спілкування продавця і покупця.

В межах даної кваліфікаційної роботи пропонуємо розглядати збут, як елемент маркетингової діяльності, який містить цілісний процес просування

продукту до споживача через використання інструментів маркетингу, які дозволяють вивчати потреби споживачів, формувати та стимулювати попит на продукцію з метою отримання прибутку.

Дослідження сутності збуту та його місця в діяльності сучасного підприємства дозволило виокремити функції:

- транспортування – дії з переміщення товарів від місця виробництва до покупця/суб'єкта господарювання;
- поділ – дії щодо забезпечення форми та кількості товару, що реалізується, потребам користувача – суб'єкту зовнішнього ринку;
- зберігання – дії щодо забезпечення підтримки споживчих властивостей товару у період між виробництвом та споживанням;
- сортування – дії зі створення такої комплектації товарів, які адаптовані до потреби споживання;
- встановлення контакту – дії щодо забезпечення ефективної комунікації між виробником та споживачем;
- інформування – дії, які підвищують рівень обізнаності про потреби ринку та умови конкурентного обміну. [7]

Перелік базисних функцій збуту може бути розширений за рахунок включення додаткових послуг, які визначатимуть постачання, рівень обслуговування та видачу додаткових гарантій.

На рисунку 1.1 представлено перелік основних факторів, що впливають на збут продукції.

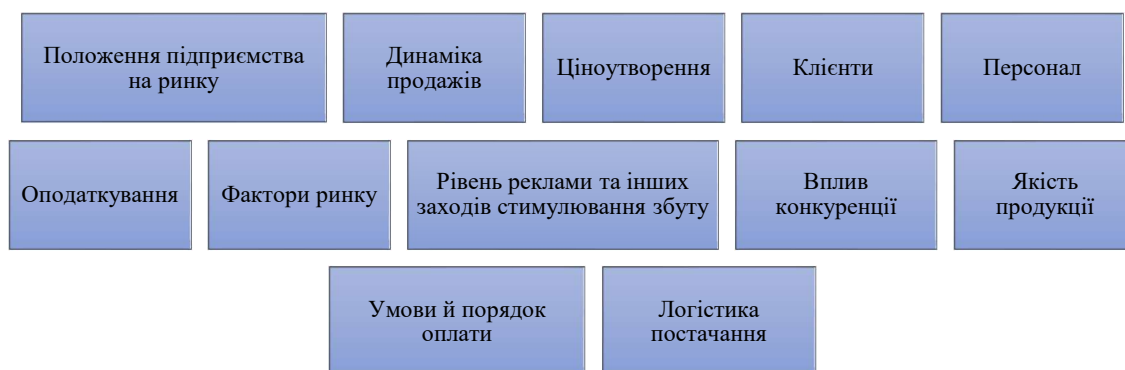


Рисунок 1.1 – Ключові фактори, що впливають на збут продукції

Таким чином, роль збуту у господарській діяльності підприємства полягає у такому:

- саме через систему збуту здійснюється фінальна оцінка ефективності всієї діяльності підприємства;
- збутова мережа здійснює остаточне приготування товару до продажу;
- в процесі здійснення збутових заходів реалізується безпосередній контакт із споживачем, що забезпечує підприємство актуальною маркетинговою інформацією;
- адекватна збутова мережа напряму впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Система збуту – одна з головних підсистем функціонування підприємства, що безпосередньо впливає на результати його діяльності. Удосконалення збутової діяльності здійснюється із застосуванням комплексного підходу, який ґрунтується на врахуванні локальних та загальносистемних вузьких місць у діяльності підприємства. Найважливішим напрямком підвищення ефективності діяльності підприємства є скорочення витрат невідповідність збуту ринковим вимогам. Орієнтація збуту на найповніше задоволення попиту споживачів вимагає раціоналізації процесів взаємодії із контрагентами з урахуванням ринкових трендів, а також покращення організаційного забезпечення збутових процесів підприємства. Виходячи із цього збут має включати в себе комплекс організаційних, технологічних та комерційних заходів щодо доведення товарів до кінцевого споживача (див. рисунок 1.2).

Кожне комерційне підприємство в якості однієї з головних цілей має одержання високого рівня прибутку, що вимагає від нього планування та управління збутовою діяльністю. Організація збуту передбачає використання маркетингових інструментів для здійснення ефективної політики збуту. При цьому варто зазначити, що неефективний механізм організації збуту призводить до небажаних відхилень та диспропорцій, зокрема:

- до товарної розрізненості (відсутності визначеності щодо загальної стратегії підприємства та збуту його товарного асортименту);

- географічної розрізненості (розкид ринків збуту, що призводить до виникнення проблем комунікації, а також мотивації персоналу відділу збуту);
- внутрішньо фірмова розрізненість (через погану взаємодію збутової системи з іншими структурними підрозділами підприємства, що призводить до несвоєчасної передачі інформації щодо стану ринку);
- особистісна розрізненість (обумовлена відсутністю мотивації персоналу збутової служби на підвищення ефективності господарської діяльності підприємства). [9]

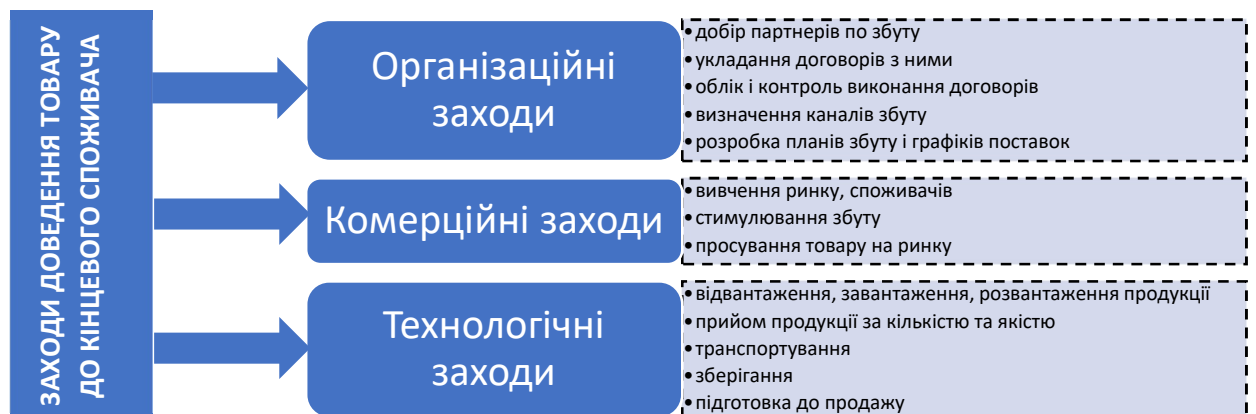


Рисунок 1.2 – Комплекс заходів щодо доведення товарів підприємства до кінцевих споживачів [8]

## 1.2 Сучасні методи діагностики збутової діяльності підприємства

Як зазначалося у попередньому підрозділі збут на підприємстві виконує притаманні йому загальні та спеціальні функції, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності суб'єкта господарювання. У цьому контексті для відшукування резервів підвищення ефекту та ефективності діяльності необхідно обрати та імплементувати дієві та об'єктивні підходи до діагностики збутової діяльності.

Проблеми, якими може бути обтяжене управління збутовою діяльністю, умовно можна поділити на дві групи: внутрішні та зовнішні. Наповнення означених груп представлено на рисунку 1.3. Запровадження ефективної системи

діагностики стану збутової діяльності сприятиме ранньому виявленню означених проблем та впровадженню випереджаючих коригуючих заходів.



Рисунок 1.3 – Проблеми управління збутовою діяльністю підприємства [10]

Варто зазначити, що на сьогодні не існує єдиного універсального підходу щодо організації процедури оцінювання ефективності збутової діяльності. Так, наприклад, закордонні дослідники пропонують дану процедури здійснювати, орієнтуючись на таку послідовність етапів:

1. побудова часового графіку коливань обсягів виручки, визначення типу графіку, вибір методів прогнозування без стимулювання;
2. прогнозування значення показника «обсяг виручки», який досягається без впровадження стимулюючих заходів;
3. визначення обсягу виручки з урахуванням впровадження заходів зі стимулювання;
4. визначення приросту обсягу виручки – різниця між показниками виручки, яка прогнозується із впровадженням стимулюючих заходів та виручкою, яка отримана в результаті екстраполяції виявленої тенденції.

5. визначення ефективності – співвідношення результатів діяльності (приросту виручки за рахунок збутової діяльності, впровадження стимулюючих заходів) та витратами на збутову діяльність. [11]

Разом із тим у працях вітчизняних науковців [12] пропонується дещо інший підхід до процедури оцінки ефективності збутової діяльності (див. рисунок 1.4).

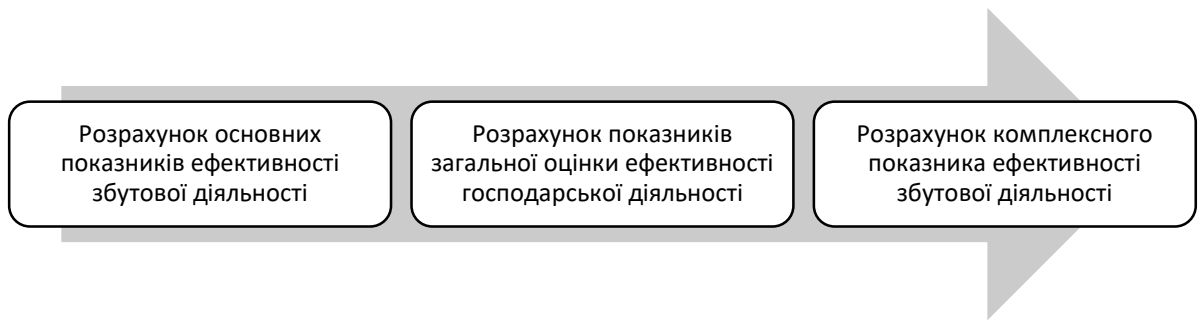


Рисунок 1.4 – Основні етапи оцінки збутової діяльності підприємства

До методів оцінки можуть бути віднесені метод порівняння, формально-логічні та економіко-математичні методи. Їх узагальнена характеристика представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Методи дослідження збутової діяльності підприємства [13]

Назва методу	Характеристика
Метод порівняння	заснований на зіставленні моментів стану збутової діяльності підприємства як за допомогою кількісних, так і якісних характеристик процесу (показники, що характеризують збутову діяльність протягом певного періоду у часі, або у порівнянні із основним/провідним конкурентом на ринку збуту)
Формально-логічні методи	Збутову діяльність підприємства можна проаналізувати методом експертних оцінок та інших методів теорії масового попиту: опитування фахівців - представників галузі, фахівців торгових підприємств
Економіко-математичні методи	Вивчення збуту загально-математичним методом розрахунків економічних показників і методів математичного моделювання: побудова аналітичних моделей, які враховують виявлені залежності (наприклад, регресійні) та із високим ступенем вірогідності можуть бути використані для визначення стану ринку та перспективи його розвитку

В процесі оцінювання особливого значення набувають показники загальної ефективності збутової діяльності підприємства, що, перш за все,

пов'язане із визначенням критеріїв та формуванням відповідної системи оцінювання. Для здійснення об'єктивної оцінки рекомендується використовувати систему індикаторів, які умовно можуть бути поділені на три групи, а також спільне використання яких дозволяє отримати комплексну оцінку ефективності системи збуту підприємства (див. рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Показники аналізу ефективності управління системою збуту підприємства [13]

Важливою властивістю збутової діяльності є її вплив на загальні показники ефективності діяльності підприємства. Відомо, що у сучасних динамічних умовах суб'єкти господарювання орієнтуються на стратегічний підхід до управління, зокрема збутовою діяльністю через впровадження моделі стратегічного аудиту системи збуту на підприємстві (див. рисунок 1.6). Це дозволяє оцінювати стратегічну складову збуту підприємства, поєднуючи результати оцінки маро- та мікросередовища. При цьому оцінка здійснюється за таким алгоритмом:

1. протягом року кожного місяця розраховується рівень рентабельності підприємства і порівнюється з аналогічними показниками за попередній рік;



2. за наявності прийнятної (додатної) динаміки рентабельності вважають, що методи управління збутом – ефективні;

3. у випадку зниження рівня рентабельності через скорочення продажів роблять висновок про неефективність певного методу управління збутом;

4. якщо методи управління формуванням товару, ціноутворенням та рекламою – ефективні (із застереженням, що зовнішні кризові явища не призвели до зниження місткості ринку), то методи управління збутом визнаються ефективними. [14]



Рисунок 1.6 – Модель стратегічного аудиту системи збуту на підприємстві [15]

Таким чином, ефективної збутової діяльності – невід’ємна умова досягнення високих показників результативності суб’єкта господарювання. Впровадження поетапного підходу до оцінювання ефективності дозволяє виявляти вузькі місця збутової діяльності, що сприятиме побудові злагодженої,

гнучкої та адаптивної системи збуту, орієнтованої на задоволення потреб споживача.

### 1.3 Стратегії збуту підприємства

Позиція підприємства на ринку та успішність його збутової діяльності, які трансформуються у такі ключові фактори успіху, як цільовий ринок, асортиментна політика, збутовий персонал та заходи мерчандайзингу мають враховуватися в процесі побудови стратегії збуту (див. таблицю 1.3).

Таблиця 1.3 – Ключові фактори успіху підприємства у сфері збуту [16]

Цільовий ринок	Асортиментна політика	Збутовий персонал	Мерчандайзинг
- вивчення потреб споживачів; - забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції; - акцент на цінність для покупців	- забезпечення широти асортименту на підставі вивчених потреб; - дотримання профільності продукції; - своєчасне оновлення товарної номенклатури	- високий професійний рівень; - соціально-психологічний клімат у колективі; - комунікативні здібності працівників	- обґрунтована цінова політика; - зручність розташування і сполучення з місцями продажу; - застосування прогресивних методів продажу; - ефективна реклама

Стратегія збуту представляє собою набір правил для ухвалення рішень, які підприємство використовує в процесі визначення послідовності дій для розширення збуту підприємства на ринку. Тактичними складовими стратегії є вибір сукупності, послідовності та інтенсивності застосування елементів комплексу маркетингу - товар, ціна, розподіл, збутовим персонал - з метою одержання конкурентних переваг на ринку (див. рисунок 1.7). Таким чином, стратегія формує тактику, яка має враховувати можливу реакцію зацікавлених осіб, передбачати залучення та використання ресурсів, які формують збутовий потенціал та збутову політику реалізації збутової діяльності.

Основою стратегічного управління збутовою діяльністю має бути підхід, згідно із яким в центрі уваги менеджера має бути орієнтація на досягнення визначених цільових результатів.



Рисунок 1.7 – Підсистеми управління збутовою діяльністю підприємства [17]

Важко керувати результатами, доцільніше впроваджувати концепцію, згідно із якою доцільно керувати діяльністю, яка призводить до бажаних результатів. Стратегічний процес планування збуту можна представити у вигляді схеми, наведеної на рисунку 1.8.

В процесі встановлення цілей збутової діяльності варто дотримуватися вимог правила SMART. Універсального способу поліпшення збутової діяльності не існує, оскільки обрана стратегія продажів залежатиме від багатьох факторів та гуртуватиметься на впровадженні комплексу методів/способів збільшення продажів.

Профіль замовника – це детальний опис цільового клієнта. Позиція продукту має враховувати потреби цільового клієнта, окреслити переваги продукту, акцентувати увагу на тих показниках, що сприятимуть вирішенню проблем (задоволенню потреб) цільового клієнта. Дієвим інструментом тут є

розширення асортименту, але воно вимагає постійного моніторингу за станом ринку з метою виявлення наявності/відсутності попиту на запропонований продукт. [19]

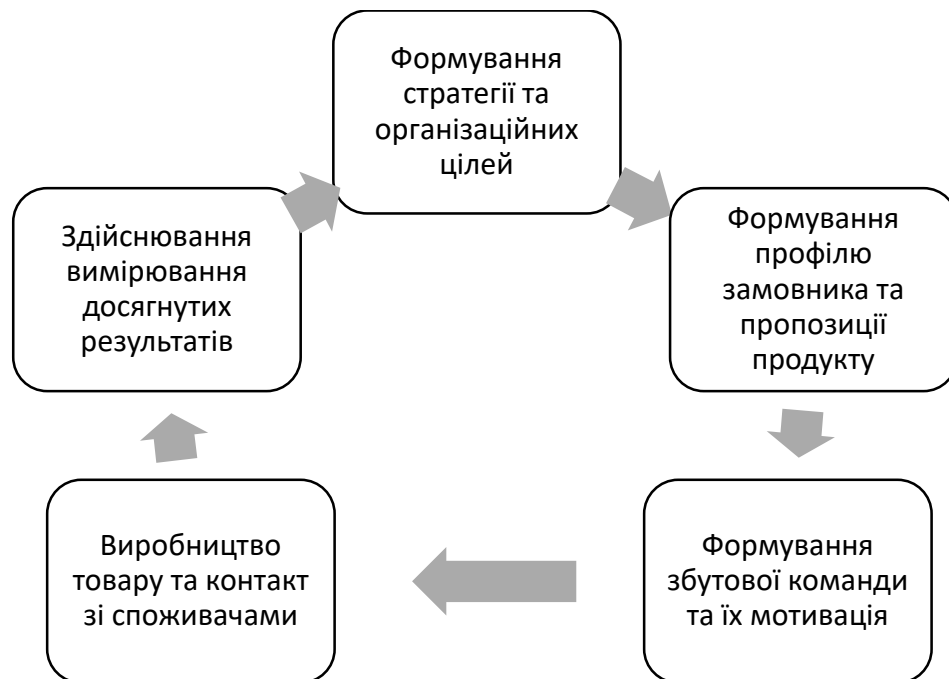


Рисунок 1.8 – Стратегічний процес планування збуту [18]

Прибуток підприємства, як зазначалось у попередньому підрозділі даної кваліфікаційної роботи, перебувають у щільному зв'язку, оскільки результатом збутової діяльності є факт купівлі споживачем продукції підприємства, що є передумовою формування прибутку. Кожній етапі життєвого циклу товару відповідає певний обсяг його збуту та сума прибутку, яка генерується з його допомогою. Для просування продукції відповідно до конкретного етапу (фази) життєвого циклу підприємство може використовувати відповідну стратегію (див. таблицю 1.4).

Інший підхід до класифікації збутових стратегій полягає у розподілі їх на штовхаючу (push) та тягнучу (pull). [21] Штовхаюча стратегія характеризується активним використанням силових методів торгівлі через рекламний вплив на споживача та нав'язування йому продукції. Мета цієї стратегії полягає у побудові таких стосунків всередині каналу розподілу, коли товар «виштовхується» на ринок. Особливість полягає у тому, що вплив на споживача

не припиняється аж допоки товар не буде придбаний. Відмінною рисою такої стратегії є високі витрати (на роботу з контрагентами) та вузька спрямованість. Перевага надається промисловій, а не споживчій рекламі.

Таблиця 1.4 – Стратегії збуту відповідно до фази ЖЦП [20]

Фази ЖЦП	Тенденція обсягів		Стратегія
	Збуту	Прибутку	
Зародження і вихід на ринок	Незначний	Немає або незначний	Стратегія, орієнтована на зростання
Розвиток	Швидке збільшення	Швидке зростання	Стратегія швидкого зростання
Зрілість	Стабільний і великий	Стабільний і високий	Стратегія, орієнтована на стабільність
Насичення і спад	Зниження	Зниження	Стратегія, орієнтована на скорочення

Тягнуча стратегія орієнтується на кінцевих споживачів товару: підвищений попит на продукцію змушуватиме торговельних посередників збільшувати обсяги закупівель. Реалізація такої стратегії пов'язана із активною рекламною кампанією для стимулювання збуту; при цьому обираються канали комунікації, спрямовані на кінцевого споживача (рекламні повідомлення у ЗМІ, соціальних мережах, стимулювання збуту через надання купонів на знижку тощо). Таким чином вже сам споживач (потенційний покупець) спонукає роздрібну мережу робити додаткові замовлення в оптовій компанії чи у підприємства-виробника. Тобто, якщо порівнювати механізм реалізації такої стратегії із штовхаючою стратегією, вибудовується зворотний ланцюг. Ця стратегія застосовується на фінальній стадії створення продукту, коли споживач вже сформував певне ставлення до товару.

Основними критеріями вибору стратегії збуту є:

- величина попиту та інтенсивність конкуренції;
- вид системи руху товару і ступінь контролю над мережею реалізації;
- доступність торгових посередників для виробничого підприємства і рівень витрат на їх послуги;
- доступність посередників для кінцевих покупців;

- доступність ЗМІ та витрати, пов'язані з виходом на цільові ринки;
- ставлення споживачів про різні джерела інформації про підприємство та його продукцію;
- співвідношення ціни на товар та доходів покупців.

Ще один підхід до класифікації стратегій збуту представлений у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Характеристика стратегій збуту по відношенню до посередників [22]

Стратегія охоплення ринку	Стратегія охоплення споживачів	Стратегія ціноутворення
Вибір типу дистрибутивної політики (інтенсивна, селективна, ексклюзивна) і ланцюга дистрибуції (короткий, або довгий).	Обмеження конкуренції між оптовиками та підвищення ціни на товар, забезпечення спеціалізації гуртових та роздрібних торговців. Виробники залишають за собою прями продажі в роздрібну мережу і розподіляють клієнтів між посередниками здатними надати певний пакет послуг	Встановлення фіксованих цін, відхилятися від яких у жоден бік продавці не мають права. Вибір цієї стратегії сприяє розвитку конкуренції між торговими марками, а не між торговими точками

## **2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ЛАНТМАННЕН АКСА» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

### **2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Лантманнен Акса» та продукції підприємства**

Приватне акціонерне товариство «Лантманнен Акса» (код за ЄДРПОУ 00378537) зареєстроване за адресою: Київська область, Бориспільський район, м. Бориспіль, вул. Привокзальна, буд.3.

ПрАТ «Лантманнен Акса» входить до складу скандинавського харчового концерну Lantmannen. Емблемою підприємства є паросток – символ життя; в образному вигляді він символізує, що підприємство бере найкорисніше від землі, створює умови для повноцінного життя, виготовляє безпечні та високоякісні продукти харчування. Бізнес концерну охоплює весь ланцюжок створення цінності, будується з використанням сучасних досліджень та розробок, компанія несе відповідальність за свою продукцію на всіх етапах процесу – «від поля до столу». Продукція концерну продається у 45 країнах світу, його річний оборот становить понад 3 млрд. дол. США. В концерні працює майже 10 000 осіб у 18 країнах світу, де відкриті його представництва.

Материнська компанія Lantmannen була створена у Швеції у 1880 р на базі фермерського союзу. ПрАТ «Лантманнен Акса» - представництво Lantmannen в Україні – створено на базі Бориспільського заводу продтоварів. У 1992 р завод набув статус акціонерного товариства. У 2006 р його було перетворено на Відкрите акціонерне товариство «Лантманнен Акса». У 2011 р для приведення діяльності підприємства у відповідність із Законом України «Про акціонерні товариства» було проведено його перереєстрацію та перетворено на Публічне акціонерне товариство. У 2016 р підприємство змінило тип та назву на Приватне

акціонерне товариство «Лантманнен Акса» (протокол позачергових Загальних зборів акціонерів від 07.06.2016 р та виписка з ЄДРПОУ від 07.06.2016).

Статутний капітал підприємства становить 63 262,25745 тис. грн. Він утворений шляхом випуску простих бездокументарних іменних акцій номінальною вартістю 0,05 грн/шт в кількості 1 265 245 149. Засновнику Лантманнен Варгарда Кварн АБ належить 100% акцій.

ПрАТ «Лантманнен Акса» було першим підприємством, яке запустило виробництво сухих сніданків в Україні.

Основними видами продукції підприємства є сухі сніданки ТМ “START”, ТМ “АХА”, каші миттєвого приготування ТМ “АХА” та зернові батончики ТМ “АХА”.

Основними видами діяльності згідно КВЕД є:

10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;

10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.;

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет.

Для виготовлення продукції підприємство застосовує технологію екструзії: поєднується в процесі обробки зерна різкої зміни тиску та вплив високої температури. Завдяки високій швидкості здійснення термообробки, готовий продукт містить всі вітаміни та корисні речовини, що містяться у сировині. Застосування технології екструзії в процесі виробництва забезпечує високу якість та натуральність кінцевого продукту, який не містить холестерину та має ідеальний баланс поживних речовин та клейковини. Асортимент продукції підприємства включає різні види пластівців, подушечок, мюслі, фігурних виробів (див. рисунок 2.1).

Компанії належить майже 60% ринку сніданків швидкого приготування в Україні.



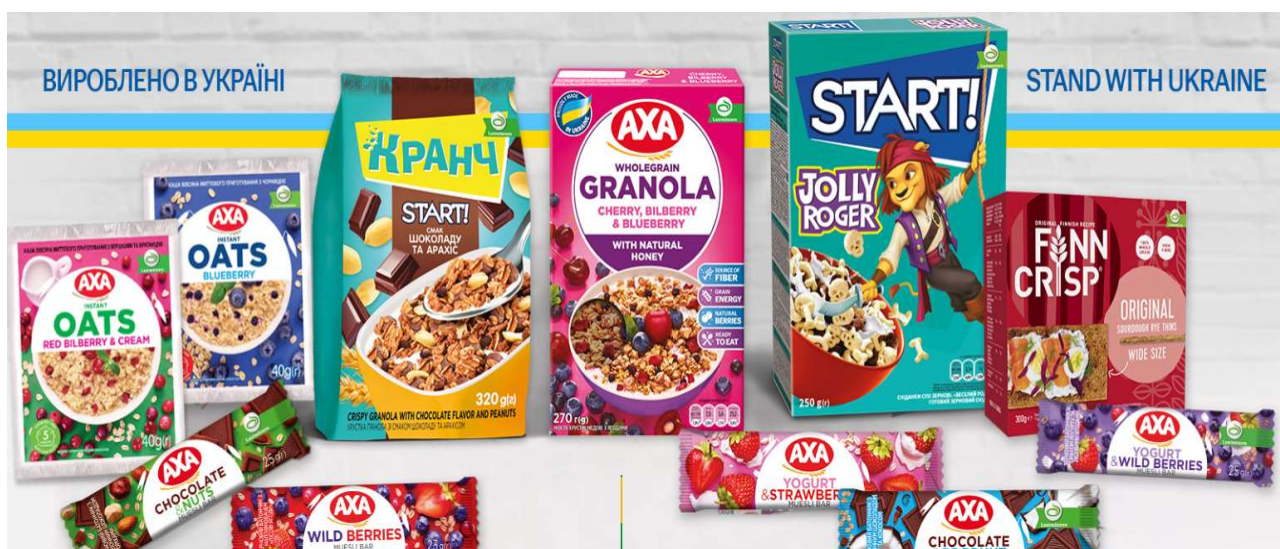


Рисунок 2.1 – Асортимент ПрАТ «Лантманнен Акса»

Якість – ключова цінність для підприємства. Її забезпеченню приділяється ключова увага впродовж всього ланцюга формування цінності, починаючи з відбору сировини і до виходу готової продукції. Для виробництва продукції підприємство переважно використовує вітчизняну сировину та пакувальні матеріали. Разом з тим, значне підвищення цін вітчизняними постачальниками, скорочення виробництва в Україні, невідповідна якість змушує ПрАТ «Лантманнен Акса» шукати можливість диверсифікувати своїх контрагентів та орієнтуватися не лише на вітчизняний ринок сировини та пакувальних матеріалів, але частково замінити їх продукцією іноземних виробників. Це впливає на собівартість виготовленої продукції.

Основними постачальниками сировини та пакувальних матеріалів є ТОВ «АГРОПРОД СТАНДАРТ», ТОВ «АГРОС МОРЕ», ТОВ «Альтера Ацтека Мілінг Україна», ТОВ «Армопром-Д», ТОВ «Бергер Карго Україна», ТОВ «БЕСТ ВЕЙ ФУДЗ», ТОВ «Галфрост», ПП «Глобалкакао», ТОВ «ЛунаПак Торг.група», ТОВ «Піддон Транс Україна», ПрАТ «Київський КПК», ТОВ «КИЇВМОЛТОРГ» тощо.

Процес виробництва є закритими та повністю автоматизованим; заміри основних органолептичних та фізико-хімічних показників продукції здійснюється з інтервалом у півтори години. Продукцію підприємства ПрАТ

«Лантманнен Акса» сертифікована та відповідає вимогам міжнародного стандарту якості FSSC 22 000.

Підприємство постійно працює над покращенням органолептичних показників та смакових властивостей продукції, збільшенням її корисності, поповненням асортименту новими товарними позиціями. На підприємстві впроваджується система LEAD – системи, яка спрямована на підвищення ефективності роботи підприємства шляхом вдосконалення виробничих процесів та зниження витрат з метою підвищення прибутковості та підвищення ефективності праці робітників.

Постійно проводиться модернізація виробництва, реконструкція виробничого обладнання та закупка нових машин та обладнання. Своєчасний та якісний догляд за обладнанням дозволяє підвищувати продуктивність його роботи, а також позитивно впливає на якість продукції, що виготовляє підприємство, дозволяє організовувати випуск нових видів продукції.

Також на продуктивність позитивно впливає цілеспрямована робота з навчання та розвитку персоналу.

Основним ринком збуту продукції підприємства є Україна. Для організації збутової діяльності використовуються канали розподілу різних рівнів, залучаються великі торгові мережі та дистриб'ютори. Основними покупцями продукції є: ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «АЛМІ-ТРЕЙД», ПП «Аванта-Трейд», ТОВ «АЛМІ-ФУДЗ», ТОВ «Альянс-Маркет», ТОВ «АФІНА-ГРУП», ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», ТОВ «ФОРА», ТОВ «Фудком», ТОВ «Експансія», ТОВ «ІРБІС КОМПАНІ» тощо. Серед каналів збуту найбільша частка припадає на гіпермаркети та супермаркети (76,4% в грошовому та 76,7% в натуральному вимірі), далі знаходяться мінімаркети (14,3% та 14,4% відповідно), продуктові магазини (7,3% та 6,9% відповідно), відкриті ринки (1,4% та 1,5% відповідно) та імпульсні точки торгівлі – кіоски й павільйони – 0,5%. [3]

Підприємство також експортує вироблену продукцію. Основними країнами, куди здійснюється збут продукції, - це Данія, Естонія, Латвія,

Молдова, Узбекистан, Киргизстан, Грузія, Азербайджан, Туреччина, Китай, Ліван, Ізраїль, США тощо.

Основними конкурентами ПрАТ «Лантманнен Акса» є фірма «Nestle» Швейцарія (пластівці, подушечки, фігурні вироби), «Bruggen» Німеччина (мяслі), Дніпропетровський комбінат харчових концентратів (пластівці, подушечки, фігурні вироби), ТОВ «Санні-Фуд» (фігурні вироби).

Організаційна структура ПрАТ «Лантманнен Акса» представлена на рисунку 2.2.

У складі підприємства працює 7 основних та 6 допоміжних цехів, елеватор для зберігання зерна, складські приміщення, функціональні відділи та служби, які забезпечують всі види діяльності, необхідні для виробництва та реалізації якісної продукції. Підприємство працює впродовж всього року, виготовляючи продукцію на замовлення покупців.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура «ПрАТ «Лантманнен Акса» [23]

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників, що характеризують діяльність ПрАТ «Лантманнен Акса»

Можливості ефективного функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища визначаються його спроможністю оптимально здійснювати фінансово-господарську діяльність, раціонально використовуючи обмежені ресурси. У таблиці 2.1 представлено динаміку основних техніко-економічних показників (ТЕП), що характеризують діяльність ПрАТ «Лантманнен Акса».

Представлені у таблиці дані свідчать, що протягом досліджуваного періоду відбувалося скорочення обсягів реалізації продукції у натуральному вимірі. Так, у 2020 р порівняно із 2019 р підприємство реалізувало на 470 т продукції менше (-4,3%), у 2021 р – на 42 т менше (-0,4%); в цілому за період обсяг реалізації скоротився на 512 т (-4,7%). Основним видом продукції, який займає найбільшу частку у структурі асортименту, є сухі сніданки (їх частка у загальному обсязі реалізації у натуральному вимірі коливається від 80,4% у 2019 р до 79% 2021 р).

На рисунку 2.3 представлено порівняльну динаміку обсягів реалізації сухих сніданків, які виробляє підприємство, на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Наведені дані свідчать, що протягом досліджуваного періоду відбувалося поступове скорочення реалізації сухих сніданків на внутрішньому ринку (за період обсяги реалізації скоротилися на 17,42%) і збільшення обсягів експорту продукції (на 17,41% за період).

На рисунку побудовано трендові моделі, які дозволяють зробити прогноз щодо подальшої динаміки обсягів реалізації. Якщо у наступні періоди тенденція зберігатиметься, то у 2024 р обсяг експорту сухих сніданків виробництва ПрАТ «Лантманнен Акса» зрівняється із реалізацією на внутрішньому ринку (такий висновок можна зробити, якщо прирівняти отримані рівняння регресії, які описують залежність між обсягами реалізації та фактором часу).

Таблиця 2.1 – Динаміка ТЕП ПрАТ «Лантманнен Акса»

Найменування показника	Значення по роках			Темп приросту					
	2019	2020	2021	2020 до 2019		2021 до 2020		2021 до 2019	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Обсяг реалізації у натуральній формі, т	11002	10532	10490	-470	-4,27	-42	-0,40	-512	-4,65
Обсяг реалізації у вартісній формі, тис. грн	552655	574979	582360	22324	4,04	7381	1,28	29705	5,37
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	389726	379633	420241	-10093	-2,59	40608	10,70	30515	7,83
Інші операційні доходи, тис. грн	8635	9366	1602	731	8,47	-7764	-82,90	-7033	-81,45
Операційні витрати, тис. грн	131823	129558	135612	-2265	-1,72	6054	4,67	3789	2,87
Середня кількість працівників, осіб	260	258	245	-2	-0,77	-13	-5,04	-15	-5,77
Фонд оплати праці, тис. грн	74182	78811	80322	4629	6,24	1511	1,92	6140	8,28
Середня заробітна платня, тис.грн/особа	23,78	25,46	27,32	1,7	7,06	1,86	7,33	3,54	14,91
Продуктивність праці:									
у натуральному вимірі, т/особа	42,32	40,82	42,82	-1,49	-3,53	1,99	4,89	0,50	1,18
у вартісному вимірі, тис.грн/особа	2125,6	2228,6	2377,0	103,00	4,85	148,38	6,66	251,38	11,83
Фондоозброєність, тис. грн/особа	400,13	419,89	440,78	19,76	4,94	20,89	4,97	40,64	10,16
Основні засоби:									
Первісна вартість, тис. грн	171155	183103	198926	11948	6,98	15823	8,64	27771	16,23
Знос, тис. грн	67120	74771	90935	7651	11,40	16164	21,62	23815	35,48
Залишкова вартість, тис. грн	104035	108332	107991	4297	4,13	-341	-0,31	3956	3,80
Коефіцієнт придатності, %	60,78	59,16	54,29	-1,62	-2,66	-4,88	-8,24	-6,50	-10,69
Фондовіддача, грн/грн	5,31	5,31	5,39	-0,005	-0,09	0,09	1,60	0,08	1,51
Рентабельність виробництва, %	41,81	51,46	38,58	9,65		-12,88		-3,23	
Витратомісткість, грн/грн	0,71	0,66	0,72	-0,04	-6,37	0,06	9,29	0,02	2,33
Валовий прибуток, тис. грн	162929	195346	162119	32417	19,90	-33227	-17,01	-810	-0,50
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	39741	75154	28109	35413	89,11	-47045	-62,60	-11632	-29,27
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	37838	43999	18434	6161	16,28	-25565	-58,10	-19404	-51,28
Чистий прибуток, тис. грн	30383	35103	14234	4720	15,54	-20869	-59,45	-16149	-53,15

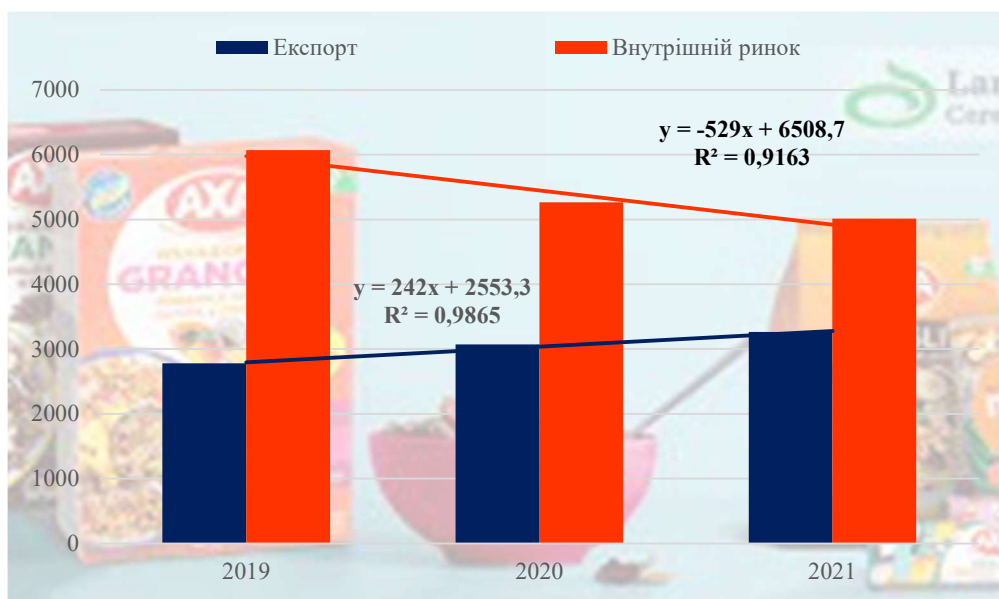


Рисунок 2.3 –Динаміка реалізації сухих сніданків виробництва ПрАТ «Лантманнен Акса» на внутрішньому та зовнішньому ринках

На відміну від обсягів реалізації у натуральному вимірі, виручка від реалізації продукції демонструє позитивну динаміку: протягом досліджуваного періоду вона збільшилася на 29 705 тис. грн, або на 5,37%. Динаміка структури виручки від реалізації представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура виручки ПрАТ «Лантманнен Акса»

Елемент виручки	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Виручка з продажу сухих сніданків по Україні	317187	312424	320459	-1,50	2,57	1,03
Виручка з продажу покупних товарів (зернових батончиків, сухариків, хлібців) по Україні	63239	57489	59699	-9,09	3,84	-5,60
Виручка з продажу сухих сніданків на експорт	170610	203718	201498	19,41	-1,09	18,10
Виручка з продажу покупних товарів (зернових батончиків, сухариків, хлібців) на експорт	1393	1017	668	-27	-34,32	-52
Виручка від надання послуг	226	331	36	46,46	-89,12	-84,1
<b>ВСЬОГО</b>	<b>552655</b>	<b>574979</b>	<b>582360</b>	<b>4,04</b>	<b>1,28</b>	<b>5,37</b>

Так, найбільший позитивний вплив на сукупну виручку спричинило збільшення обсягів реалізації сухих сніданків на експорт, що супроводжувалося збільшенням виручки від її реалізації (+18,1%). Попри скорочення обсягів реалізації на внутрішньому ринку за рахунок цінового чинника виручка збільшилася на 1,03%.

На тлі скорочення обсягів реалізації у 2020 р спостерігається скорочення собівартості реалізованої продукції на 10 093 тис. грн (-2,59%). Разом з тим, вже у 2021 р попри той факт, що відбувалося подальше скорочення обсягів реалізованої продукції констатуємо збільшення собівартості на 40 608 тис. грн (+10,7%). В цілому за період собівартість реалізованої продукції збільшилася на 30 515 тис. грн (+7,83% порівняно із даними за 2019 р).

Найбільша частка у структурі собівартості реалізованої продукції припадає на сировину (55% від загального обсягу витрат), тому саме збільшенням вартості основних видів сировини частково можна пояснити зростання собівартості на тлі скорочення обсягів реалізованої продукції.

Основним видом сировини, яку у виробничому процесі використовує ПрАТ «Лантманнен Акса», є крупи: кукурудза, пшениця, овес, ячмінь та рис. В якості допоміжних продуктів в процесі виробництва використовується цукор, рослинна та пальмова олія, сухе молоко, солод, фруктові добавки, горіхи, насіння, ароматизатори тощо. Протягом 2021 р ціни на основну сировину у порівнянні із 2020 р підвищилися на 17%, що змусило підприємство підняти ціну в цілому за рік на 15,7%. Разом з тим, порівняння динаміки темпів росту собівартості із динамікою обсягів реалізації у натуральному та вартісному вимірах свідчить про те, що частка собівартості у виручці поступово збільшується, що призводить до скорочення валового прибутку, та зниження ефекту від виробничої діяльності (динаміка валового прибутку).

Для оцінки ефективності витратної політики досліджено динаміку показника витратомісткості. Для виявлення чинників, що найбільше впливають на динаміку витратомісткості використано метод ланцюгових підстановок. Встановлено, що за рахунок збільшення собівартості витратомісткість

збільшилася на 0,06 грн (тобто у складі кожної гривні виручки витрат стало на 6 копійок більше), а за рахунок збільшення виручки витратомісткість скоротилася на 0,04 грн. Таким чином, для підвищення ефективності витратної політики підприємству можна рекомендувати шукати шляхи скорочення витрат, або збільшення обсягів реалізації із випереджаючим зростанням виручки.

Тобто, можна зробити проміжний висновок, що в процесі формування своєї асортиментної політики підприємство прагне не тільки створювати нові оригінальні продукти з використанням сучасних технологій та якісних інгредієнтів, але й вдосконалювати процес виробництва, впроваджуючи концепцію стійкого розвитку та намагаючись максимально ефективно і з найменшою шкодою для оточуючого середовища використовувати залучені ресурси.

У цьому контексті перспективним виглядає збагачення асортименту новою продукцією, що сприятиме стабілізації роботи виробництва та дозволить максимально відповідати мінливим запитам ринку. Вузкий асортимент – це можливість отримати технічний, технологічний та ресурсний позитивні синергетичні ефекти. Разом з тим, такий підхід до формування асортиментної політики робить підприємство негнучким та збільшує рівень недоотриманого прибутку. Тому розширення асортименту – перспективний напрямок щодо зниження ризикованості продуктового портфелю, підвищення ефективності системи реалізації. Також перспективним у цьому контексті виглядає ідея щодо раціонального використання відходів виробництва.

Ефект від виробничої діяльності, який характеризує динаміка валового прибутку, має нестабільну динаміку: у 2020 р констатуємо збільшення валового прибутку 32 417 тис. грн (+19,9%), а у 2021 р – скорочення на 33 227 тис. грн (-17,01%). В цілому за період валовий прибуток скоротився на 810 тис. грн (-0,5%).

Ефективність виробничої діяльності вимірюється показником рентабельності виробництва. Динаміка цього показника також є нестійкою: у 2020 р. констатуємо збільшення рентабельності на 9,65%, а у 2021 р – її



скорочення на 12,88%. Така ситуація пояснюється випереджаючим зростанням витрат порівняно із виручкою та, як наслідок, із валовим прибутком.

Для виявлення сили впливу зазначених чинників на показник рентабельності використано метод ланцюгових підстановок. В результаті розрахунків встановлено, що за рахунок зниження валового прибутку рентабельність знизилася на 0,21%, а збільшення собівартості спричинило скорочення рентабельності на 3,04%.

Таким чином, підприємство має планувати оптимізацію асортименту з урахуванням потреб ринку, прагнути до зменшення собівартості продукції шляхом впровадження ощадливих технологій виробництва, покращення показників якості продукції. Для досягнення поставлених цілей значні зусилля мають спрямовуватися на оптимізацію логістики на всіх рівнях (макро, мезо та мікро), раціональне використання енергетичних ресурсів, механізацію та автоматизацію виробничих процесів, модернізацію діючого обладнання. При цьому саме напрямком оптимізації витратної політики має залишатися пріоритетним для менеджменту підприємства.

Невід'ємною складовою активів кожного підприємства є основні засоби. Жодне підприємство, зокрема те, що працює у харчовій промисловості, не може функціонувати без цієї частини матеріального забезпечення. Структура основних засобів, їх рух, стан та ефективність використання безпосередньо впливають на фінансовий результат підприємства.

Наведені у таблиці 2.1 дані дозволяють зробити висновок, що протягом аналізованого періоду спостерігається збільшення первісної вартості основних засобів. За даними, що підприємство оприлюднило на своїй офіційній сторінці, у період 2019 – 2021 рр. активно збільшувало свої виробничі та невиробничі потужності, що дозволило суттєво розширити асортимент продукції, що реалізується. Переважна частина капітальних інвестицій традиційно спрямовується до матеріальних необоротних активів. Відповідно до представлених у таблиці даних первісна вартість основних засобів протягом 3х років збільшилася на 27 771 тис. грн (+16,23%). Залишкова вартість також

збільшується, але повільнішими за первісну вартість темпами (за період на 3 956 тис. грн, або +3,8%). Таке співвідношення дозволяє зробити висновок, що частка морально та фізично зношених ОЗ у їх загальній структурі поступово збільшується. Аналогічний висновок дозволяє зробити динаміка коефіцієнта придатності: впродовж періоду він варіює у межах від 60,78% до 54,29 %. Варто зазначити, що за даним показником підприємство випереджає конкурентів: в середньому у харчовій промисловості рівень зносу ОЗ становить 62,1%, тобто коефіцієнт придатності тяжіє до 39%.

Про ефективність використання ОЗ можна зробити висновок за результатами аналізу динаміки показника фондовіддачі. Представлені у таблиці дані свідчать, що протягом 2019 -2021 рр. спостерігається збільшення значення означеного показника: у 2019 р. кожна гривня, інвестована в основні засоби в результаті операційної діяльності перетворювалася на 5,31 грн чистого доходу, а в 2021 р цей показник збільшився до 5,39 грн/грн. Вище зазначалося, що підприємство обережно інвестує кошти у формування сучасних виробничих потужностей.

Інформацію про структуру основних засобів у динаміці подано на рисунку 2.4 та у таблиці 2.3.

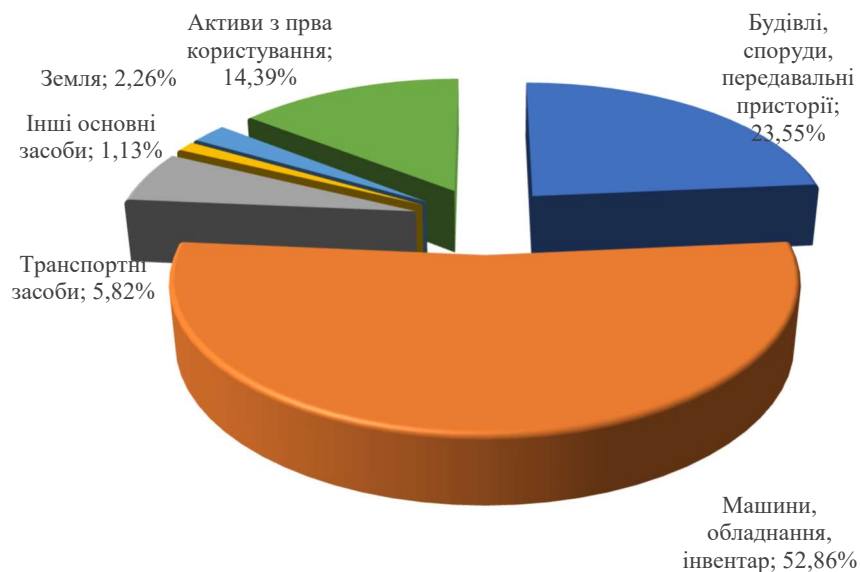


Рисунок 2.4 – Структура основних засобів ПрАТ «Лантманнен Акса»

Таблиця 2.3 – Динаміка структури ОЗ ПрАТ «Лантманнен Акса»

Вид ОЗ	Роки			Темп приросту		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Будівлі, споруди, передавальні присторії	25467	25773	25430	1,20	-1,33	-0,15
Машини, обладнання, інвентар	52048	55945	57089	7,49	2,04	9,69
Транспортні засоби	6710	5773	6280	-13,96	8,78	-6,41
Інші основні засоби	681	1078	1215	58,30	12,71	78,41
Земля	2437	2437	2437	0	0	0
Активи з прва користування	16692	17326	15540	3,80	-10,31	-6,90
Всього	104035	108332	107991	4,13	-0,31	3,80

Для забезпечення операційної діяльності підприємство використовує основні засоби різного виду. Найбільша частка основних засобів сформована за рахунок «Машин, обладнання та інвентаря» (52,86%). Цей вид ОЗ належить до їх активної частини. Саме за рахунок сучасного якісного обладнання підприємство отримує можливість виготовляти конкурентоспроможну продукцію, зберігати та розширювати свій ринковий сегмент. При цьому важливо, що цей вид ОЗ повинен мати прийнятні показники придатності, які характеризуються не лише фізичним, але й моральним станом ОЗ. Будівлі та споруди (пасивна частина ОЗ) становлять 23,55% від загальної вартості ОЗ. При цьому для харчової промисловості наявність достатньої кількості даного виду ОЗ також є важливою умовою для виробництва продукції, яка відповідатиме умовам стандартів якості та безпечності продуктів харчування.

Вартість елементів ОЗ у динаміці, представлена у таблиці 2.3 свідчить, що протягом періоду найінтенсивніше підприємство інвестувало в формування інших основних засобів: попри той факт, що їх частка у загальній структурі становить тільки 1,13%, разом з тим протягом досліджуваного періоду їх вартість збільшилася на 78,41%. Також позитивну динаміку констатуємо за таким елементом, як «Машини, обладнання...» (+9,69%). В цілому вартість ОЗ протягом періоду збільшилася на 3,8%, що ще раз підтверджує раніше зроблений висновок про обережне формування виробничого потенціалу.

ПрАТ «Лантманнен Акса» розглядає персонал, як цінний ресурс, а людський капітал – як основу формування довгострокової конкурентної переваги. Виходячи із цього, формування майбутнього члена команди починається ще на етапі, який передує працевлаштуванню до компанії. Для тих, хто хоче влаштуватися на роботу до корпорації, відкрито програму навчання, після завершення якої вірогідність працевлаштування підвищується. Компанія створює максимально сприятливі умови для того, щоб кожен працівник мав можливість максимально реалізувати свій потенціал, зростати особистісно та професійно. Компанія надає співробітникам все необхідне для якісного виконання поставлених завдань: конкурентну заробітну платню, офіційне працевлаштування, медичне страхування, програми навчання тощо.

Протягом досліджуваного періоду підприємство стабільно скорочувало свій кадровий потенціал: у 2019 р кількість працюючих становила 260 осіб, а у 2021 р – скоротилася до 245 осіб. Таким чином протягом трьох років середня кількість працівників зменшилася на 15 осіб (- 5,77 %).

Ефективність використання трудових ресурсів вимірюється показником продуктивності. У таблиці 2.1 розраховано динаміку означеного показника у натуральному та вартісному вимірах. В обох двох випадках констатуємо збільшення продуктивності: у 2019 р на кожного працівника припадало 42,32 т виробленої продукції, а у 2021 р – 42,82 т, тобто за період продуктивність збільшилася на 0,5 т, або на 1,18%. Продуктивність праці у вартісному вимірі також демонструвала позитивну динаміку: у 2019 р на кожного працюючого припадало 2 125,6 тис. грн чистого доходу, а у 2021 – 2 377 тис. грн. Таким чином за період у вартісному вимірі продуктивність збільшилася на 251,38 тис. грн (+11,83%).

Специфікою людських ресурсів є вплив мотивації на готовність та бажання докладати максимум зусиль для досягнення цілей, що поставлені перед підприємством. Система мотивації – складна комплексна рухлива система, яка включає багато складових. Попри спори, які точаться навколо значення заробітної плати як чинника мотивації, разом з тим у сучасних умовах цьому

елементу системи заохочення приділяється чимала увага. Доведено, що заробітна платня має виконувати кілька важливих функцій: відтворювальну (створювати для працівника можливість забезпечувати себе всім необхідним для підтримки своєї життєдіяльності) та мотивуючу (заохочувати до дій). Просте відтворення забезпечується у тому випадку, якщо середній розмір оплати праці перевищує мінімально встановлений на законодавчому рівні. У 2019 р мінімальний розмір оплати праці становив 4 173 грн, у 2020 – 4 816 грн, а у 2021 – 6 041 грн. Порівняння цих даних із результатами, наведеними у таблиці 2.1 дозволяє зробити висновок, що заробітна платня виконувала притаманні їй функції: у 2019 р мінімальна заробітна платня становила тільки 17,5% від середньої заробітної платні, яка виплачувалася на підприємстві; у 2021 р цей показник збільшився до 22,11%. Констатуємо збільшення фонду оплати праці з 74 182 тис. грн у 2019 р до 80 322 тис. грн у 2021 р (+6 140 тис. грн, або +8,28%).

Як зазначалось ПрАТ «Лантманнен Акса» обережно інвестує кошти в основні фонди, збільшуючи у такий спосіб фондоозброєність виробництва. Для формування висновку щодо доцільності політики нарощування потенціалу, яку наразі реалізує підприємство, необхідно порівняти темпи росту продуктивності праці та фондоозброєності (див. рисунок 2.5).

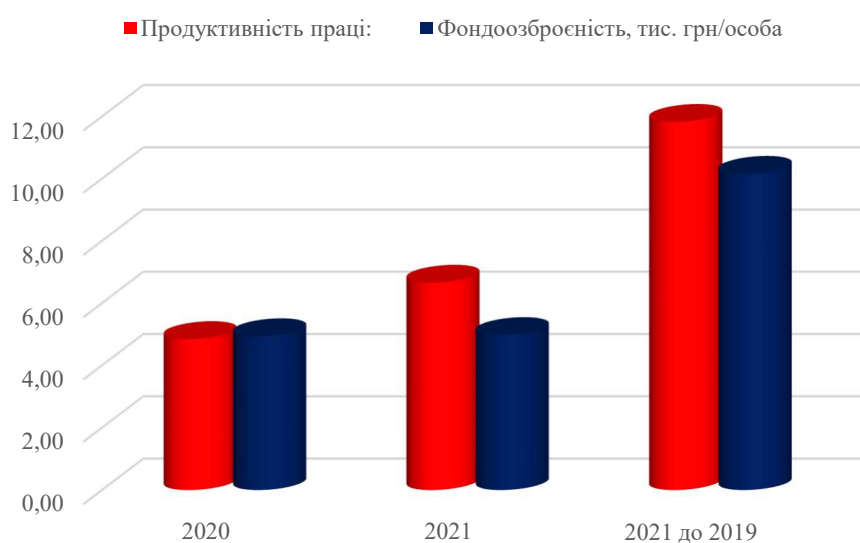


Рисунок 2.5 – Порівняльна характеристика темпів приросту продуктивності та фондоозброєності для ПрАТ «Лантманнен Акса»

Представлені дані свідчать, що продуктивність праці зростає випереджаючими порівняно із фондоозброєністю темпами. Це свідчить про те, що сформований потенціал ОЗ повною мірою використовується, скорочення чисельності персоналу компенсується за рахунок підвищення рівня автоматизації та механізації операційних процесів на підприємстві.

На рисунку 2.6 наведено порівняльну характеристику темпів росту валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку.

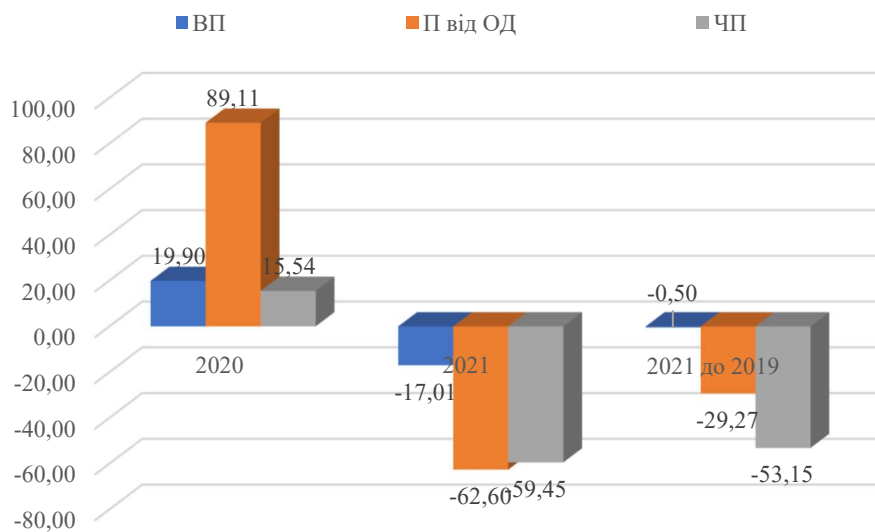


Рисунок 2.6 – Порівняльна характеристика темпів росту різних видів прибутку ПрАТ «Лантманнен Акса»

Попри той факт, що підприємство отримало позитивний ефект від всіх видів діяльності, разом з тим у динаміці констатуємо скорочення обсягів отриманого ефекту. Так, найменший темп приросту у 2020 р демонстрував чистий прибуток, а найбільший приріст мав ефект від операційної діяльності. Якщо ж розглядати результати за весь досліджуваний період, то найменше скоротився ефект від виробничої діяльності (валовий прибуток скоротився на 0,5%), а найбільше скоротився чистий прибуток (як кошти, які залишаються у розпорядженні підприємства після здійснення всіх необхідних виплат, та які можуть бути реінвестовані у його розвиток) – на 53,15%.

Таким чином, результати виконаного аналізу дозволяють зробити висновок, що ПрАТ «Лантманнен Акса» наразі відчуває проблеми із розвитком.

На даному етапі перспективним завданням є відшукування шляхів оптимізації витратної політики, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, посилення впливу на споживачів з метою популяризації бренду.

### 2.3 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»

В умовах жорсткої конкуренції обґрунтованість та дієвість управлінських рішень значною мірою визначається результатами оцінки фінансового стану підприємства, що передбачає вивчення комплексу показників, які відображують різні аспекти діяльності підприємства. За своєчасної розробки та впровадження відповідних заходів, спрямованих на поліпшення фінансового стану у довгостроковій перспективі, підприємство може збільшити свій майновий потенціал, покращити платоспроможність та поліпшити прибутковість.

У таблиці 2.4 представлено динаміку показників, що характеризують ділову активність ПрАТ «Лантманнен Акса» за період 2019 – 2021 рр.

Ці показники відображують ефективність використання активів підприємства, послідовність політики управління виробничими запасами, запасами готової продукції тощо.

Аналіз представлених у таблиці показників дозволяє зробити наступні висновки. Динаміка показників у більшості випадків є нестабільною. Так у 2019 р. кожна гривня інвестована в активи трансформувалась у 2,01 грн чистого доходу, у 2020 р. – у 1,94 грн, а у 2021 р. – у 1,83 грн. Таким чином за період коефіцієнт скоротився на 9,1%. Подібною є ситуація із обіговими коштами: за період констатуємо скорочення значення коефіцієнту їх оборотності на 0,3%.

Що стосується запасів, то тут ситуація така: коефіцієнт оборотності запасів збільшився з 7,82 до 8,19 (+4,6% за період), що призвело до скорочення одного обороту запасів з 46 до 44 днів (-2 дні, або -4,4%). Таким чином, за рахунок удосконалення процесу формування та використання виробничих запасів отримано корисний ефект, який проявляється у тому, що за період кожна гривня інвестована в виробничі запаси 46 разів перетворилась на результат.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Лантманнен Акса» за період 2019 – 2021 рр.

Найменування показника	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Оборотність активів	2,01	1,94	1,83	-3,6	-5,7	-9,1
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	3,07	2,72	3,06	-11,6	12,8	-0,3
Період обороту обігових коштів, днів	117	133	118	13,1	-11,3	0,3
Коефіцієнт оборотності запасів	7,82	8,22	8,19	5,1	-0,4	4,6
Період одного обороту запасів, днів	46	44	44	-4,8	0,4	-4,4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,6	4,8	4,5	3,8	-5,3	-1,7
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів	78	76	80	-3,7	5,6	1,7
Період погашення кредиторської заборгованості	61	65	63	5,6	-2,5	3,0
Період виробничого циклу	46	44	44	-4,8	0,4	-4,4
Період операційного циклу	124	119	124	-4,1	3,7	-0,5
Період фінансового циклу	63	54	61	-13,6	11,1	-4,0
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,24	4,17	3,59	-20,5	-14,0	-31,6

Відзначаємо уповільнення оборотності дебіторської заборгованості: у 2019 р тривалість погашення дебіторської заборгованості становила 78 днів (за рік кожна гривня дебіторської заборгованості 4,6 рази перетворювалася на 1 гривню чистого доходу), до 2021 р цей показник збільшився до 80 днів (4,5 оберти), тобто за період констатуємо уповільнення на 2 дні (+1,7%), що призводить до скорочення кількості обертів на 1,7%. Дебіторська заборгованість – це товарний кредит, який виробник надає покупцям для активізації збуту. Разом з тим, у такий спосіб підприємство фінансує частину обороту покупця за рахунок власних обігових коштів.

Скорочення значення цих показників свідчить про зниження ефективності використання активів в цілому та оборотних активів зокрема.

Відзначаємо уповільнення погашення кредиторської заборгованості: якщо на початку періоду підприємство розраховувалося із кредиторами в середньому за 61 день, то у 2021 р період розрахунків із кредиторами збільшився до 63 днів (2 дні, або +3%). Така ситуація загрожує підприємству зниженням його ділової



репутації серед постачальників. Разом з тим, термін погашення кредиторської заборгованості є коротшим за термін погашення дебіторської, тобто підприємство швидше розраховується із своїми боргами з кредиторами, ніж покупці сплачують за придбану продукцію.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається скорочення виробничого циклу, що свідчить про скорочення часу, який підприємство витрачає на перетворення запасів у готову продукцію. Період операційного циклу, який характеризує час трансформації запасів підприємства у гроші, також несуттєво, але скорочується.

Період фінансового циклу також поступово скорочується: якщо у 2019 р власні оборотні кошти оберталися протягом 63 днів, то до 2021 р цей період скоротився до 61 дня. Значення коефіцієнта оборотності власного капіталу скорочується, що свідчить про наявність резервів підвищення ефективності використання власного капіталу. Якщо у 2019 р кожна грошова одиниця залученого власного капіталу трансформувалася у 5,24 грн чистого доходу, то у 2021 р цей показник скоротився до 3,59 грн. Попередньо було встановлено, що обсяги реалізації у вартісному вимірі збільшуються. Таким чином зниження коефіцієнта оборотності пояснюється тим, що сума залученого власного капіталу збільшується випереджаючими темпами. Враховуючи виявлену позитивну динаміку виробничого циклу перспективним напрямком є раціоналізація співвідношення між власними та позичковими коштами та збільшення обсягів реалізації продукції.

В цілому проведений аналіз дозволив встановити, що підприємство раціонально використовує власні оборотні активи. Разом з тим для підвищення ефективності діяльності та скорочення обсягів залучених кредитних ресурсів перспективним напрямком є прискорення темпів обороту оборотних активів, зокрема запасів та дебіторської заборгованості.

У таблиці 2.5 представлено динаміку показників, що характеризують ліквідність та платоспроможність ПрАТ «Лантманнен Акса» за період 2019 – 2021 рр.

Таблиця 2.5 – Динаміка відносних показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Лантманнен Акса» за період 2019 – 2021 рр.

Найменування показника	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Показник поточної ліквідності	2,39	2,47	2,10	3,0	-15,0	-12,5
Показник швидкої ліквідності	1,72	1,85	1,50	7,6	-18,9	-12,7
Показник абсолютної ліквідності	0,004	0,1642	0,0801	3594,0	-51,2	1700,9
Показник відношення дебіторської та кредиторської заборгованості	1,87	1,84	1,82	-1,5	-1,3	-2,8

Динаміка розрахованих показників підтверджує відсутність проблем із ліквідністю у ПрАТ «Лантманнен Акса». Ліквідність показує, наскільки швидко та з якими втратами підприємство може перетворити свої активи у максимально ліквідну форму – грошові кошти. Показник поточної ліквідності протягом всього періоду відповідає нормативному значенню (2-3), нижній його межі. Якщо надто багато коштів перебуває у грошовій формі, то це свідчить про нераціональну структуру активів. Фактичні значення розрахованих показників свідчать про те, що підприємство дотримується помірною підходу в процесі формування запасів.

Разом з тим значення показника швидкої ліквідності переважає нормативний рівень 0,5-1. Фактичні значення коливаються в діапазоні 1,72-1,5 (із тенденцією до скорочення). Тобто підприємство має резерв коштів (оборотних активів), які не беруть безпосередньої участі у створенні доданої вартості, оскільки перебувають у грошовій формі. Враховуючи той факт, що підприємство надає своїм покупцям товарний кредит (про що свідчить наявність дебіторської заборгованості), то це може призвести до проблем із платоспроможністю. У такому випадку перспективним є збільшення суми високоліквідних активів і зниження поточних зобов'язань. Аналогічні висновки підтверджує динаміка показника абсолютної ліквідності: враховуючи наявний стан активів Товариство зможе вчасно погасити борги, якщо термін платежів настане незабаром.

Показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості характеризує якість політики комерційного кредитування підприємства.

Нормативним є значення близьке до 1: у такому випадку підприємство може кредитувати своїх покупців за рахунок постачальників. Динаміка розрахованого показника свідчить, що у перспективні підприємство більше надає коштів своїм споживачам у якості товарного кредиту, ніж отримує від кредиторів тому воно не здатне фінансувати навіть дебіторську заборгованість за рахунок кредиторської. Тобто, з одного боку, реалізуючи таку політику підприємство отримує можливість залучити додаткових клієнтів, а з іншого погіршує свої оборотні показники. Разом з тим, враховуючи позитивний імідж в очах кредиторів, є можливість отримувати ресурси на більш сприятливих умовах, що має позитивно відбиватися на показниках собівартості.

Таким чином, динаміка розрахованих показники ліквідності та платоспроможності свідчить про те, що у перспективі підприємство не матиме проблеми із платоспроможністю, але раціоналізація структури активів за ступенем їх ліквідності – перспективне завдання.

Наступним етапом фінансового аналізу є дослідження фінансової стійкості підприємства. У таблиці 2.6 представлено динаміку показників, що характеризують фінансову стійкість ПрАТ «Лантманнен Акса» у період 2019 – 2021 рр. Вони показують рівень фінансових ризиків для підприємства та їх залежність від позикового капіталу. Висока фінансова стійкість вказує на здатність оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні стреси без зниження фінансового та виробничого потенціалу суб'єкта господарювання.

Власні оборотні кошти представляють собою частину оборотних активів, що можуть фінансуватися за рахунок власних фінансових ресурсів. Протягом всього досліджуваного періоду значення власних обігових коштів є додатним, що дозволяє зробити висновок про те, що власних ресурсів підприємства достатньо для фінансування у повному обсязі необоротних та частини оборотних активів. Розраховані значення коефіцієнту забезпечення оборотних активів власними коштами свідчить, що від 52 до 59% (із тенденцією до спадання) оборотних коштів підприємства профінансоване за рахунок власних обігових коштів. Констатуємо збільшення значення маневреності капіталу та власних

обігових коштів, що свідчить про підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства. Підприємство має достатньо коштів для фінансування формування запасів.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Лантманнен Акса» за період 2019 – 2021 рр.

Найменування показника	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Власні обігові кошти	103827	99278	111492	-4,4	12,3	7,4
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,58	0,59	0,52	2,1	-12,1	-10,2
Маневреність робочого капіталу	0,49	0,42	0,55	-13,2	29,2	12,2
Маневреність власних обігових коштів	0,00319	0,11199	0,07306	3412,8	-34,8	2191,8
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	2,06	2,37	1,83	15,2	-22,6	-10,9
Коефіцієнт покриття запасів	3,27	3,53	3,30	7,9	-6,6	0,8
Коефіцієнт фінансової автономії	0,41	0,52	0,50	29,1	-5,2	22,3
Коефіцієнт фінансової залежності	2,46	1,91	2,01	-22,5	5,5	-18,3
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,35	0,34	0,33	-4,1	-2,5	-6,5
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,59	0,48	0,50	-19,9	5,8	-15,3
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,59	0,71	0,65	19,8	-7,9	10,4
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,75	0,77	0,70	2,9	-9,0	-6,4

Значення коефіцієнта фінансової автономії протягом періоду відповідає нижній границі нормативу: від 42% до 55% активів профінансовані за рахунок власного капіталу.

Значення коефіцієнта фінансової стійкості також відповідає нормативному значенню (0,7 – 0,9), що підтверджує раніше зроблений висновок про незначний рівень ризику втрати платоспроможності.

Таким чином, дослідження фінансової стійкості ПрАТ «Лантманнен Акса» у період 2019 – 2021 рр. дозволило встановити, що підприємство має достатньо фінансових ресурсів для фінансування не лише необоротних, але й частини оборотних активів, має невисокий рівень концентрації позикового капіталу, а тому його діяльність не обтяжена високими фінансовими ризиками і у довгостроковій перспективі воно за збереження сформованої тенденції не втратить фінансову стійкість.

Наступним етапом фінансового аналізу є аналіз майнового стану підприємства, що дає змогу визначити абсолютні і відносні зміни статей балансу за визначений період, відслідкувати тенденції та визначити структуру фінансових ресурсів підприємства. У таблиці 2.7 представлено динаміку показників, що характеризують майновий стан ПрАТ «Лантманнен Акса» у період 2019 – 2021 рр.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників майнового стану ПрАТ «Лантманнен Акса» за період 2019 – 2021 рр.

Найменування показника	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,283	0,251	0,285	-11,4	13,7	0,7
Частка основних засобів в активах	0,350	0,366	0,317	4,5	-13,5	-9,6
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,392	0,408	0,457	4,1	11,9	16,6
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,371	0,065	0,080	-82,4	21,9	-78,5
Коефіцієнт мобільності активів	1,502	1,295	1,669	-13,8	28,9	11,1

Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах вказує на ту частину оборотних активів, що знаходяться у виробничій сфері. Розраховане значення даного показника у динаміці поступово збільшується. Якщо у 2019 р. 28,3% оборотних активів знаходилося у виробничій сфері, зокрема у вигляді виробничих запасів, то у 2021 р. цей показник збільшився до 28,5%. Таким чином, підприємство обмежує запаси для того, щоб не відволікати значних ресурсів із операційного циклу. З іншого боку майже третина активів перебуває

у виробничій сфері – сфері діяльності, в межах якої безпосередньо здійснюється створення доданої вартості, тобто у вигляді активів, які перетворюються на продукт, що буде реалізований та стане основою формування грошового потоку.

Частка фінансових ресурсів, інвестованих в основні засоби протягом 2019 – 2021 рр. коливалася від 0,35 до 0,317. Як зазначалось вище підприємство ПрАТ «Лантманнен Акса працює у харчовій промисловості», томі відповідність продукції вимогам міжнародних сертифікатів якості є надзвичайно важливою для отримання можливості реалізовувати продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У цьому контексті технічне та технологічне забезпечення виробничого процесу, що відповідає чинному етапу розвитку – нагальне питання. Разом з тим, ОЗ – найменш ліквідна частина активів підприємства. Значна їх частка у загальній структурі активів призводить до зниження гнучкості та адаптивності підприємства. Таким чином дотримання розумної оптимальної структури активів, яка забезпечуватиме раціональні з погляду ринку обсяги виробництва (виробничий потенціал) – важливе управлінське завдання.

Коефіцієнт зносу основних засобів вказує на рівень їх фізичного та морального зносу. Розраховані дані свідчать, що підприємство обмежно оновлює свої ОЗ: від 39,2% до 45,7% ОЗ є зношеними. Аналогічні висновки можна зробити на підставі дослідження динаміки коефіцієнту оновлення основних засобів (коливається у межах 8% - 37,1% із тенденцією до скорочення). Таким чином, майже половина ОЗ підприємства є зношеною, що наголошує на актуальності питання їх оновлення.

Коефіцієнт мобільності активів вказує на співвідношення оборотних та необоротних активів підприємства. Висока мобільність означає, що підприємство зможе змінити структуру активів протягом короткого періоду часу. Для ПрАТ «Лантманнен Акса» значення показника є високим: коливається у межах 1,5 – 1,7. Це пов'язане, зокрема, із незначною часткою основних засобів в активах. Тобто, як зазначалося вище, підприємство, працюючи на мінливому та висококонкурентному ринку, де потреби споживачів змінюються дуже

динамічно, обмежує частку неліквідних нематеріальних активів, перерозподіляє кошти на користь потреб виробництва та збуту, намагається зберігати високі показники гнучкості та адаптивності.

Підсумовуючи, можна зауважити, що дослідження майнового стану підприємства дозволило констатувати наміри власників щодо оптимізації виробничого потенціалу, що потребує активізації збутової політики для забезпечення прийняттого рівня використання сформованого потенціалу.

Обов'язковою і важливою складовою фінансового аналізу має бути оцінка показників рентабельності, яка представляє собою інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства. При цьому конкретний вид рентабельності вимірює ефективність використання відповідного виду ресурсу (активу) підприємства.

У таблиці 2.8 представлено динаміку показників рентабельності ПрАТ «Лантманнен Акса» у період 2019 – 2021 рр.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Лантманнен Акса» за період 2019 – 2021 рр.

Найменування показника	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Рентабельність реалізації	5,50	6,11	2,44	11,0	-60,0	-55,5
Рівень рентабельності	7,80	9,25	3,39	18,6	-63,4	-56,6
Рівень загальної рентабельності основних засобів	38,89	33,06	13,16	-15,0	-60,2	-66,2
Рентабельність маркетингових витрат	31	37	15	18,7	-59,2	-51,6
Рентабельність активів	11,06	11,84	4,47	7,0	-62,3	-59,6
Рентабельність власного капіталу	28,83	25,46	8,77	-11,7	-65,5	-69,6

Враховуючи той факт, що протягом всього досліджуваного періоду підприємство мало чистий прибуток, то у таблиці наведені саме показники рентабельності, які характеризують ефективність використання відповідних ресурсів. Так, динаміка показника рентабельності реалізації дозволяє зробити висновок, що у 2019 р кожна гривня, отримана в результаті реалізації продукції трансформувалася у 0,055 грн чистого прибутку, а у 2021 р – у 0,0244 грн (-55,5%

за період). Рівень рентабельності показує, що кожна гривня, витрачена на виробництво продукції трансформувалася у 0,078 грн чистого прибутку (у 2019 р) та у 2021 р цей показник скоротився до 0,0339 грн (-56,6%). Рівень загальної рентабельності основних засобів має додатні значення, але характеризується негативною динамікою: у 2019 р. він становив 38,89%, а у 2021 р знизився до 13,16%. Рентабельність активів та власного капіталу характеризується негативною динамікою: збільшення обсягів задіяних ресурсів порівняно із результатом, який підприємство отримує від їх використання у вигляді чистого прибутку, є випереджаючим, що проявляється у скороченні означених показників.

Також необхідно відзначити низькі значення показників рентабельності, тобто норма прибутку, який підприємство отримує в результаті реалізації одиниці продукції є низькою. Прибуток, в загальному розумінні, це різниця між ціною та витратами. Підприємство має обмежені можливості щодо збільшення ціни (враховуючи рівень конкуренції, а також чутливість споживачів до цінового чинника), тому перспективним напрямком можна вважати відшукання резервів для скорочення витрат (питомих), зокрема через збільшення обсягів реалізації, удосконалення взаємин із постачальниками.

#### 2.4 Аналіз ефективності збутовою діяльністю ПрАТ «Лантманнен Акса»

Для аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «Лантманнен Акса» та оцінки становища підприємства у ньому використано такий універсальний інструмент стратегічного управління, як SWOT-аналіз. [24] Його універсальність дозволяє використовувати його на різних рівнях і для різних об'єктів.

Цей метод можна використовувати для будь-якого підприємства, щоб завадити його потраплянню до кризової ситуації, а також для того, щоб визначити оптимальну у поточних зовнішніх умовах з урахування потенціалу підприємства стратегію розвитку. На підставі результатів проведеного внутрішнього аналізу діяльності підприємства можна виділити його сильні та



слабкі сторони. Аналіз зовнішнього середовища може служити інструментом, за допомогою якого менеджери можуть контролювати зовнішні стосовно до організації фактори з метою визначення потенційних зовнішніх загроз та можливостей, що відкриваються перед підприємством.

Встановлення залежностей між сильними сторонами та можливостями та слабкими сторонами та загрозами при побудові зведеної SWOT – матриці дозволяє отримати відповіді на наступні запитання:

- як можна використати можливості, що відкриваються, використовуючи сильні сторони підприємства (пріоритети розвитку);
- які слабкі сторони підприємства (об'єкти реформування) можуть завадити цьому;
- за рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати наявні загрози;
- яких загроз, посилені слабкими сторонами підприємства, необхідно остерігатися більш за все.

Результати проведеного аналізу для ПрАТ «Лантманнен Акса» представлено у таблиці 2.9.

Встановлено, що сухі сніданки представляють собою продукти, які використовуються споживачами для швидкого тамування голоду (наприклад у форматі «eat and go»). Сухими сніданками є продукти, які виготовляють із пшениці, кукурудзи, рису та інших злакових культур, зокрема у форматі пластівців, повітряних зерен, фігурних виробів, які вживають з молоком, йогуртом, кефіром, іншими продуктами, які надають суміші додаткові смакові властивості. Для удосконалення таких властивостей виробники додають у продукт цукровий сироп, карамель, шматочки шоколаду, горіхи, сушені фрукти. Часто готовий продукт також збагачують вітамінами, мінеральними солями (заліза, кальцію, фосфору). Основні споживачі такого продукту – молодь та діти, а також люди, для яких час є критичним чинником. Максимальна кількість споживання припадає на жіночу частину населення. Найбільша кількість продукції реалізується у мегаполісах, населення у яких перевищує 500 тис. Споживчі вподобання розподіляються наступними чином: фігурні снеки купує

Таблиця 2.9 - Зведена SWOT – матриця для ПрАТ «Лантманнен Акса»

	<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання екологічно чистої сировини</li> <li>2. Високий рівень якості продукції</li> <li>3. Наявність вільних виробничих потужностей;</li> <li>4. Широкий асортимент продукції;</li> <li>5. Відома на внутрішньому та зовнішньому ринках торгова марка;</li> <li>6. Досвідчений управлінський персонал;</li> <li>7. Широке використання е-технологій в управлінському процесі;</li> <li>8. Стабільність фінансового стану протягом останніх років;</li> <li>9. Наявність власних складських приміщень</li> </ol>	<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень зношеності основних фондів;</li> <li>2. Негнучка цінова політика, витратний метод встановлення цін;</li> <li>3. Недостатньо активне просування продукції на нові ринки;</li> <li>4. Організаційна структура уповільнює передачу інформації по горизонталі та вимагає значних координаційних зусиль;</li> <li>5. Зниження ділової активності;</li> <li>6. Нераціональна структура активів підприємства</li> <li>7. Недостатньо налагоджена мережа логістичних процесів</li> </ol>
<p><b>Можливості:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на нові ринки чи сегменти ринків;</li> <li>2. Розвинена мережа постачальників;</li> <li>3. Розвинена мережа споживачів;</li> <li>4. Збільшення збуту за рахунок залучення нових додаткових дистриб'юторів;</li> <li>5. Удосконалення логістичного менеджменту;</li> <li>6. Співпраця з науковцями</li> <li>7. Зростаючий попит на продукцію (зокрема, сухі готові сніданки), через зміни у суспільній свідомості, актуалізації течії Healthy life, швидкість та зручність застосування</li> </ol>	<p><b>Поле S&amp;O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення географії збуту та збільшення частки ринку за рахунок використання екологічно чистої та безпечної для здоров'я продукції;</li> <li>2. Розробка чіткої стратегії та удосконалення інноваційної політики виробництва за рахунок використання нових прогресивних технологій;</li> <li>3. Наявність широкої номенклатури виробів може сприяти розширенню попиту;</li> <li>4. Наявність вільних виробничих потужностей дає можливість задовольнити збільшення попиту на продукцію</li> </ol>	<p><b>Поле W&amp;O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення представленості в Інтернеті та присутності на міжнародних виставках;</li> <li>2. Скорочення витрат від псування продукції під час транспортування та складування;</li> <li>3. Реформування витратної політики через можливість використання синергетичних ефектів;</li> <li>4. Посилення ділової активності за рахунок оптимізації структури активів підприємства;</li> <li>5. Зниження енергомісткості виробництва через запровадження сучасних техніки та технологій у виробничий процес</li> </ol>
<p><b>Загрози:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інтенсивна конкуренція на ринку;</li> <li>2. Загроза появи нових конкурентів;</li> <li>3. Порівняно високі політичні та економічні ризики;</li> <li>4. Зростання стандартів якості;</li> <li>5. Поява нових товарів субститутів та оновлення асортименту в конкурентів;</li> <li>6. Неврожай злаків та збільшення закупівельних цін;</li> <li>7. Продовження зростання цін на енергоносії;</li> <li>8. Нестача виробничих кваліфікованих кадрів</li> </ol>	<p><b>Поле S&amp;T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведення енергоаудиту для встановлення джерел економії на енергоносіях;</li> <li>2. Акцентування уваги на високій якості при просуванні продукції має подолати бар'єри виходу на нові ринки;</li> <li>3. Особлива увага до впровадження управлінських рішень внаслідок можливості масштабних організаційних змін</li> </ol>	<p><b>Поле W&amp;T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скорочення обсягів виробництва і реалізації продукції у порівнянні із темпами зміни ринку робить підвищення конкурентоспроможності продукції актуальним завданням для менеджменту підприємства;</li> <li>2. Зношеність обладнання, нестача кваліфікованих кадрів можуть послабити захисні властивості проти конкурентного тиску</li> </ol>

переважно аудиторія віком 18-27 років, подушечки з/без начинки купує категорія 29+. Як правило, доходи цільової аудиторії перевищують середній рівень. На формування ринку суттєво впливають тенденції здорового харчування: тобто «класичний» потенційний споживач ретельно слідкує за своїм здоров'ям. Родини, які купують сухі сніданки, мають дитину/дітей.

Таким чином, потенційною цільовою аудиторією для продукції підприємства є активні молоді люди, які живуть у мегаполісі, мають родину. В якості факторів, які впливають на їх вибір конкретного продукту, називають поєднання ціни та якості, наявність широкої лінійки продукції. Інформацію про новинки та продукти в цілому вони переважно отримують через рекламу у соціальних мережах. Вони обирають здоровий сніданок без вмісту глютену та ГМО. [25]

Ринок сухих сніданків пропонує потенційному покупцеві широкий вибір вітчизняної та закордонної продукції. ПрАТ «Лантманнен Акса» постачає свою продукцію не тільки кінцевим споживачам, а й для виробників, які використовують її як сировину для виготовлення продукції кінцевого споживання під власними торговими марками для задоволення локального попиту.

Попри ситуацію, яка склалась в Україні, ринок сухих готових сніданків зростає, причому це є загальносвітовою тенденцією та створює для виробників додаткові можливості. Місткість ринку збільшилася на 5%, що є незначним, але позитивним показником, значення якого вказує на збільшення попиту та готовність основних учасників ринку продовжувати роботу на ньому. Позитивним для вітчизняних виробників чинником є скорочення обсягів імпорту, багато ніш виявляються незайнятими (наприклад, ніша сухих солодких пластівців, яка традиційно належала Nestle, сьогодні є ненасиченою, тому її хочуть заповнити за рахунок збільшення обсягів експорту з найближчих країн, таких як Молдова, Польща, Угорщина).

Фахівці прогнозують подальше зростання галузі, в основному за рахунок збільшення обсягів споживання пластівців та каш, які багатьом родинам

забезпечують багатий на вітаміни та корисні речовини сніданок. До того ж продукція такого роду підходить для формування запасів продуктів харчування (тенденція, яка сформувалася з початком воєнної агресії).

Одже, основними рекомендаціями, які сформульовані за результатами проведеного для ПрАТ «Лантманнен Акса» SWOT-аналізу є наступні:

- розширення обсягів збуту та збільшення частки ринку за рахунок підвищення якості продукції, використання прогресивних технологій, максимального врахування запитів цільової аудиторії;
- посилення ділової активності;
- оновлення основних фондів та збільшення їх активної частки;
- удосконалення витратної політики та політики ціноутворення;
- збільшення представленості в Інтернеті.

Узагальнення результатів проведеного стратегічного аналізу дозволяє рекомендувати ПрАТ «Лантманнен Акса» стратегію динамічного зростання, основою якого мають бути конкурентні переваги, що дозволять розширити ринкову частку. Таким чином, наступним кроком аналізу має бути дослідження конкурентоспроможності підприємства, як інтегральної синтетичної категорії.

Для оцінки ефективності збутової діяльності доцільно порівняти темпи росту обсягів реалізації у галузі із темпами, які були досягнуті підприємством. Враховуючи, що підприємство здійснює збутову діяльність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, порівняння також здійснюється у цих двох розрізах (див. рисунок 2.7).

Представлені на рисунку дані свідчать, що протягом досліджуваного періоду збутова діяльність підприємства була ефективнішою та результативнішою на зовнішньому ринку. Так, якщо порівняти темпи росту галузі із темпами росту обсягів реалізації підприємства бачимо, що у 2020 р попри той факт, що галузь продемонструвала зростання на 12,5%, обсяги реалізації підприємства скоротилися на 2,8%, у 2021 р потенціал не було використано у повному обсязі, оскільки на фоні зростання галузі на 13,4% підприємство продемонструвало приріс на рівні 2,8%; протягом трьох років

галузь збільшилася на 27,56%, а обсяги реалізації по підприємству скоротилися на 0,07%. Якщо ж здійснювати аналогічне порівняння темпів росту на зовнішньому ринку, то тут ситуація діаметрально протилежна: попри загальне скорочення галузі підприємство демонструє збільшення обсягів реалізації.

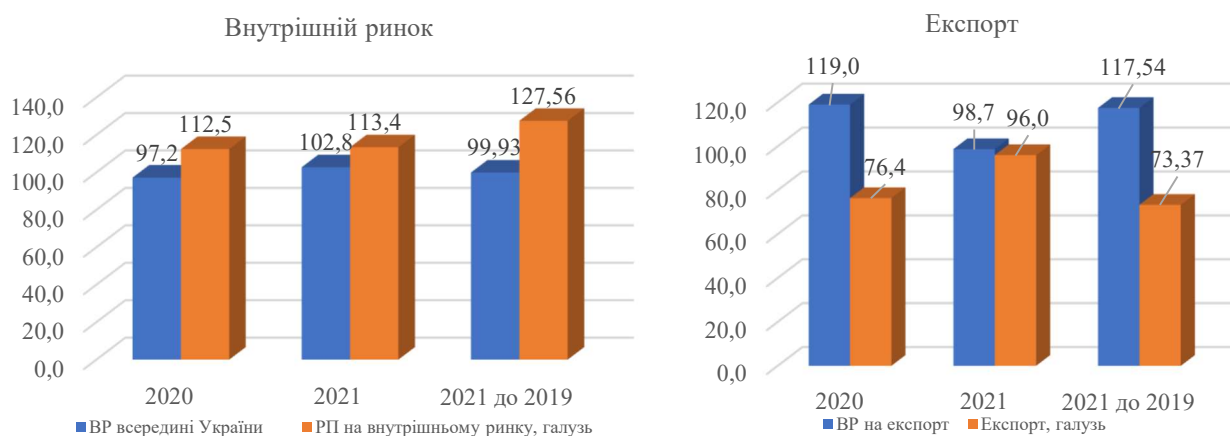


Рисунок 2.7 – Порівняння темпів росту обсягів реалізації по підприємству ПрАТ «Лантманнен Україна» та у галузі виробництва продуктів борошно-круп'яної промисловості

На рисунку 2.8 представлено структуру каналів продажів сухих готових сніданків за їх часткою у продажах. Дані опитувань споживачів свідчать, що обираючи готові сухі сніданки вони враховують чотири ключових компоненти: швидко, зручно, смачно та корисно. Надалі ці компоненти визначають споживчі ніші та враховуються в процесі побудови каналів розподілу. Враховуючи портрет потенційного покупця такої продукції, як готові сухі сніданки, що було наведено на початку даного підрозділу, можна зробити припущення, що підприємство в процесі удосконалення своєї збутової діяльності має повніше використовувати цю інформацію та враховувати її при побудові каналів розподілу своєї продукції.

На ефективність збутової діяльності підприємства суттєво впливає оптимальність та раціональність сформованої товарної номенклатури (product-mix). У таблиці 2.10 наведено узагальнену характеристику товарної

номенклатури ПрАТ «Лантманнен Акса» - сукупності всіх товарних груп, які пропонуються покупцям товарів даного підприємства.

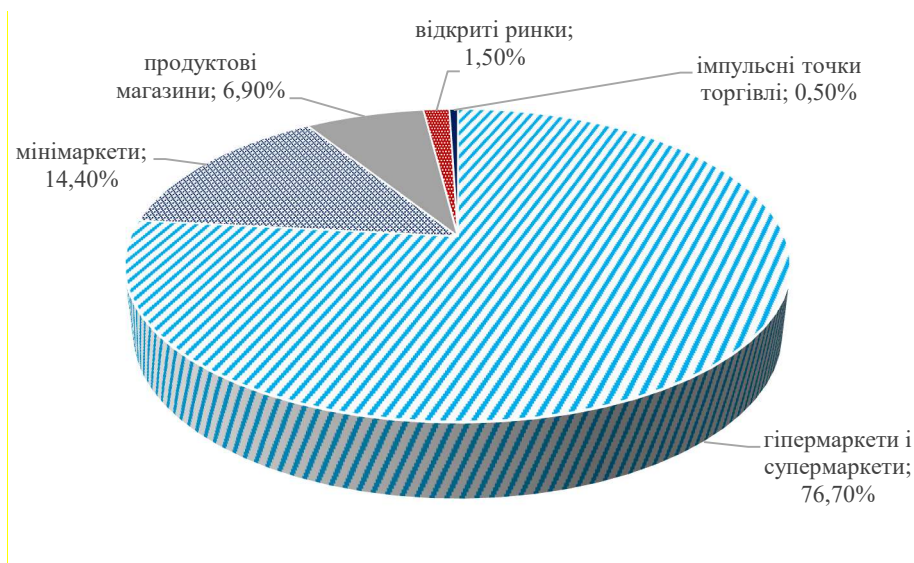


Рисунок 2.8 – Структура каналів продажів сухих готових сніданків за їх часткою у продажах

Аналіз представлених у таблиці даних дозволяє визначити ключові характеристики товарної номенклатури підприємства.

Таблиця 2.10 – Характеристика товарної номенклатури ПрАТ «Лантманнен Акса»

Товарні групи	Товари, що входять до товарної групи
1	2
Гранола	Гранола з шоколадом та вишнею ТМ АХА, 270 г Гранола з курагою, родзинками та корицею медова ТМ АХА, 375 г Гранола медова з горіхами ТМ АХА, 270 г Гранола з тропічними фруктами ТМ АХА, 270 г Гранола з фруктами і горіхами ТМ АХА, 270 г Гранола з шоколадом і бананом медова ТМ АХА, 330 г Гранола з шоколадом і горіхами ТМ АХА, 270 г Гранола з ягодами ТМ АХА, 270 г Гранола тропічна з медом ТМ АХА, 375 г
Пластівці	Пластівці збагачені мінералами ТМ АХА, 500 г Гречані пластівці ТМ АХА, 500 г Кукурудзяні пластівці медові ТМ START, 280 г та 700 г Кукурудзяні пластівці глазуровані ТМ START, 700 г Кукурудзяні пластівці натуральні ТМ START, 270 г та 700 г Кукурудзяні пластівці медові ТМ START, 280 г

Закінчення таблиці 2.10

1	2
Фігурки	Зірочки зернові TM START, 75 г, 250 г та 500 г Кільця 4-х видів зернових глазуровані TM START, 75 г та 500 г Подушечки з молочною начинкою TM START, 250 г та 500 г Кільця зі смаком полуниці та банану TM START, 250 г та 500 г Подушечки з какао начинкою TM START, 250 г та 500 г Подушечки з начинкою з ароматом карамелі TM START, 500 г Фігурки "Веселий Роджер" TM START, 250 г та 500 г Кульки DUO TM START, 250 г та 500 г Кульки з какао, 250 г та 500 г
Каші АХА	Каша вівсяна миттєвого приготування з чорносливом, 40 г Каша вівсяна з чорницею, 40 г; Каша вівсяна, 40 г Каша вівсяна з яблуком і корицею, 40 г; Каша вівсяна з курагою, 40 г Каша вівсяна з вершками та лохиною, 40 г; Каша вівсяна з полуницею, 40 г Каша вівсяна з тропічними фруктами, 40 г Каша вівсяна з вершками та брусницею, 40 г Каша вівсяна з вершками та горіхами в карамелі, 40 г Каша вівсяна з вершками та полуницею, 40 г Каша вівсяна з вершками та лісовими ягодами, 40 г Каша вівсяна миттєвого приготування з журавлиною, 40 г Каша з вершками, малиною та ожиною, 40 г
Солоні каші та пюре	Каша вівсяна зі смаком сиру, 40 г; Каша гречана зі смаком яловичини, 40 г Каша пшенична зі смаком курки, 40 г Пюре горохове зі смаком курки, 30 г; Пюре картопляне з вершками, 35 г Пюре картопляне зі смаком курки, 35 г; Пюре картопляне зі смаком сиру, 35 г Пюре картопляне зі смаком яловичини, 35 г
Хлібці CRISP FINN	Снек із цільнозернового борошна зі смаком копченого перцю та паприкою, 150 г Снек із цільнозернового борошна зі смаком сиру, цибулі, перцю та помідорів, 150 г Снек із цільнозернового борошна зі смаком цибулі та сметани, 150 г Сухарики житні, 300 г Сухарики житні Caraway з кмином Сухарики житні Original taste Сухарики Multigrain з декількох видів зерна Хлібці житні Hi-Fibre з висівками Хлібці житні Traditional традиційні
Батончики	Батончик з молочним шоколадом і горіхами, 25 г Батончик з молочним шоколадом та кокосом, 25 г Шоколадний батончик з фруктами та горіхами, 23 г Зерновий батончик з наповнювачем "Лісові ягоди", 23 г Зерновий батончик з фруктами та горіхами, 23 г Зерновий батончик зі смаком йогурту та з полуницею, 23 г Зерновий батончик зі смаком йогурту та тропічними фруктами, 25 г Зерновий батончик зі смаком йогурту та лісовими ягодами, 25 г

Ширина товарної номенклатури підприємства становить 7 товарних груп: гранола, платівці, фігурки, каші АХА, солоні каші та пюре, хлібці FINN CRISP та батончики. Таким чином можна вважати, що асортимент підприємства є достатньо широким, що дає йому можливість орієнтуватися на різноманітні вимоги споживачів у сегменті сухих готових сніданків, стимулювати здійснення покупки. Товарна номенклатура є достатньо насиченою. Так, товарна група «гранола» містить 9 товарних позицій, «платівці» - 8 позицій, «фігурки» - 15 позицій (при цьому 8 позицій мають глибину 2 (тобто два варіанти розфасовки продукції) і 1 позиція – 3), «каші АХА» - 14 позицій, «солоні каші та пюре ТМ АХА» - 8 позицій, «хлібці FINN CRISP» - 9 позицій, «батончики» - 8 позицій.

Якщо результативність збутової діяльності характеризується показником частки ринку, яку посідає підприємства та відповідністю темпів росту обсягів реалізації темпам змін у галузі (встановлено, що ПрАТ «Лантмаеннен Акса» повною мірою не використовує потенціал галузі), то ефективність збутової діяльності характеризується показниками ефективності використання ресурсів, задіяних для її забезпечення. У таблиці 2.11 представлено динаміку складових, що характеризують ефективність збутової діяльності підприємства. Встановлено, що протягом досліджуваного періоду рентабельність витрат на збут скорочувалася: у 2019 р вона становила 31%, а у 2021 р – лише 15%. Оскільки рентабельність – це відношення чистого прибутку до витрат, то саме динаміка цих показників визначила динаміку результуючого показника. Встановлено, що чистий прибуток має нестабільну динаміку: у 2020 р він збільшився на 15,54%, а у 2021 р – скоротився на 59,45%. В цілому за період він впав на 53,15%. Витрати на збут стабільно скорочувалися: у 2020 р на 2,67%, у 2021 р – на 0,64%, і в цілому на період – на 3,3%. При цьому очевидно, що темпи зменшення витрат були меншими за темпи скорочення прибутку. Таким чином вважаємо за доцільне рекомендувати підприємству шукати резерви підвищення ефективності використання залучених для забезпечення збуту ресурсів.

Дослідження динаміки структури витрат на збут дозволяє зробити наступні висновки: протягом всього періоду стабільно та суттєво збільшувалися



витрати, які підприємство спрямовувало на проведення маркетингових досліджень (за період ці витрати збільшилися на 70,09%). Якісна вхідна інформація – основа для ухвалення раціонального управлінського рішення. Разом з тим, враховуючи відсутність зв'язку між витратами та остаточним результатом організація та проведення маркетингових досліджень, вибір виконавців, встановлення цілей та завдань – це напрямки, які мають позитивно вплинути на результати збутової діяльності.

Таблиця 2.11 – Динаміка структури витрат на збут ПрАТ «Лантманнен Акса»

Найменування показника	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Чистий прибуток, тис. грн	30383	35103	14234	15,54	-59,45	-53,15
Витрати на збу, тис. грн	97236	94635	94030	-2,67	-0,64	-3,30
в тому числі:						
Утримання та амортизація ОЗ, пов'язаних із забезпеченням збу, тис. грн	14522	12994	15945	-10,52	22,71	9,80
Витрати на персонал, тис. грн	33201	33664	32603	1,39	-3,15	-1,80
Витрати на рекламу, тис. грн	18928	16931	9520	-10,55	-43,77	-49,70
Витрати на маркетингові дослідження, тис. грн	3173	4387	5397	38,26	23,02	70,09
Витрати на послуги з передпродажної підготовки, тис. грн	3021	2425	2481	-19,73	2,31	-17,87
Транспортні витрати, тис. грн	17536	15107	21389	-13,85	41,58	21,97
Інші збутові витрати, тис. грн	6855	9127	6695	33,14	-26,65	-2,33
Рентабельність витрат на збу, %	31,25	37,09	15,14	5,85	-21,96	-16,11

Найбільше скоротилися витрати, які підприємство спрямовувало на рекламу (на 49,7% за період). Враховуючи той факт, що підприємство працює на ринку FMCG, де результат – здійснення покупки – може бути досягнутий шляхом маніпулювання враженням споживача, надмірне скорочення витрат на рекламу навряд можна розглядати як перспективний напрямок для поліпшення показників ефективності збу.

Таким чином, в результаті виконаного аналізу встановлено, що підприємство сформувало потужний виробничий потенціал, що дозволяє йому пропонувати ринку продукцію високої якості, яка відповідає не лише

внутрішнім, але й міжнародним стандартам якості. Підприємство має замкнений цикл виробництва: контролює якість, починаючи із контролю показників вхідної сировини. Інвестує кошти у підтримку нематеріальних активів у робочому стані (як у фізичному так і у моральному сенсі). В процесі формування структури своїх активів ПрАТ «Лантманнен Акса» намагається дотримуватися раціонального підходу: надмірно не збільшує частку основних засобів, має достатньо власних оборотних коштів для фінансування не лише ОЗ, але й оборотних активів. При цьому виявлене певне уповільнення ділової активності через подовження обороту дебіторської заборгованості. Разом з тим, враховуючи роботу на висококонкурентному ринку, підприємство змушене поступатися частиною свого ефекту (надавати товарний кредит споживачам) для збільшення обсягів реалізації.

Встановлено, що протягом досліджуваного періоду підприємство більш результативно здійснювало збутову діяльність на зовнішньому ринку. При цьому потенціал внутрішнього ринку повною мірою не використовувався. Попри наявність широкого, насиченого асортименту в натуральному вимірі спостерігається скорочення обсягів реалізації. Також констатуємо скорочення ефективності збутових витрат: рентабельність витрат на збут протягом періоду скоротилася на половину. Таким чином для підвищення ефективності збутової діяльності вважаємо за доцільне рекомендувати підприємству шукати резерви для підвищення ефективності витрат на збут, зокрема за рахунок вивчення процесу формування сприйняття споживачем продукції підприємства для формування привабливої пропозиції.

### **3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА»**

#### **3.1 Обґрунтування стратегії розвитку збутової діяльності ПрАТ «Лантманнен Аска»**

У розділі 2 даної кваліфікаційної роботи було показано, що ПрАТ «Лантманнен Аска» має досить розвинену мережу збуту, просуває свою продукцію як на зовнішній, так і на внутрішній ринок з використання сучасних маркетингових інструментів стимулювання збуту. З урахуванням того, що в результаті виконання аналізу було встановлено, що темпи розвитку підприємства не відповідають галузевим показникам, що свідчить про наявність проблем у системі розподілу, для підприємства актуальним завданням є перегляд умов функціонування на ринку та впровадити заходи, спрямовані на поліпшення збутової політики. Дослідження структури збутових витрат дозволило встановити, що підприємство активно фінансує проведення маркетингових досліджень, але це не призводить до відповідного покращення показників результативності та ефективності збутової діяльності. Можна припустити, що це пов'язане із тим, що в процесі проектування своєї збутової стратегії підприємство зосереджується на товарі, а не на потребах, тобто не достатньо ясно уявляє, чого саме очікує споживач від продукту, який пропонує підприємство. Максимальне врахування потреб споживача, чітке уявлення про його очікування позитивно впливатиме на максимізацію прибутковості ПрАТ «Лантманнен Аска». Інакше підприємство втратить можливість швидко реагувати на зміну потреб своєї цільової аудиторії.

За результатами опитування [26] при виборі швидких сніданків з зернових культур найважливішим фактором споживачі вважають смакові характеристики. Разом з тим стабільно зростає частка тих покупців, які споживають даний продукт для покращення свого здоров'я (69%). Також у переліку найважливіших

чинників, яким споживач приділяє увагу, обираючи відповідний продукт, були названі наступні:

- натуральність: у Європі протягом останніх п'яти років у відповідь на цей запит на 16% зростає кількість продуктів, які не містять штучні добавки чи консерванти. Очевидно надалі цей тренд зберігатиметься, враховуючи що все більше людей висловлюють бажання розпочинати день (снідати), споживаючи натуральні та «здорові» продукти;

- вміст клітковини: дослідження останніх новинок, які надійшли на ринок, дозволило встановити, що минулого року із всієї кількості продуктів у категорії «сухі сніданки» зріст у 38% продемонструвала продукція, виготовлена із цільного зерна, і 30% - продукція із високим вмістом клітковини;

- дієта з високим вмістом білка: протягом останнього часу констатується збільшення попиту на 11% на крупи з високим вмістом білка;

- інгредієнти, які пов'язані з імунною системою: пандемія COVID – 19 популяризувала ідею щодо вживання продуктів харчування, які сприяють здоровій імунній системі. У період між 2016 – 2020 р виявлено, що близько 3% запусків нових зернових продуктів на світовому ринку включали заяви про імунітет.

Сучасне високопродуктивне обладнання дозволяє зберігати до 95% користі зерна а до 85% вітамінів, мінералів, мікро- та макроелементів. В процесі розробки стратегії просування саме ці тренди мають бути враховані та мають знайти глибоке відображення при побудові комунікаційної взаємодії із цільовою аудиторією.

Частка підприємства на ринку України зростає. Але, з урахування відсутності можливостей постачати продукцію споживачам, які мешкають на окупованих територіях, констатуємо зменшення місткості самого ринку. Тобто, наразі попри позитивну динаміку частки підприємство постало перед загрозою щодо скорочення обсягів реалізації. Варто відзначити, що в межах аналізу, виконаного у попередньому розділі даної кваліфікаційної роботи, було показано, що значна частка виручки (зокрема від реалізації готових сухих сніданків)

генерується за рахунок продажів продукції на зовнішньому ринку (у 2021 р – майже 39%). Сьогодні підприємство стикається із певними упередженнями щодо продукції, виготовленої в Україні, а також має враховувати ризики та бар'єри для здійснення експортної діяльності (закриття ринків збуту із початком війни, зокрема тих, куди продукція доправлялася морем (Африка, Далекий Схід, Китай). [27]

Формування стратегії розподілу враховує такі важливі елементи системи збуту, як структура каналу розподілу, інтенсивність руху всередині каналу, добір посередників, які залучатимуться для побудови каналу. Для вибору відповідного каналу розподілу виробник має чітко уявляти переваги та недоліки використання кожного, а також об'єктивно оцінювати можливості реалізації власної продукції через відповідний канал. У таблиці 3.1 наведено результати критичного аналізу каналів розподілу, які сьогодні використовує підприємство. З таблиці видно, що кожному каналу притаманні як переваги, так і недоліки. З урахуванням постійних змін кон'юнктури ця частина збутової стратегії, пов'язана із формуванням мережі розподілу має бути гнучкою та адаптивною. В процесі управління нею рекомендується використання інструментів контролінгу, які на відміну від контролю, забезпечуватимуть менеджерів актуальною поточною інформацією з метою своєчасного впровадження корегувальних заходів, пов'язаних із встановленням більш вигідних умов реалізації продукції.

Оскільки товарна номенклатура підприємства широка та насичена, то очевидно, збутова мережа має містити різні канали збуту, які відповідатимуть особливостям продукції, що реалізується. Для внутрішнього ринку доцільно використовувати комбінацію видів каналів непрямого збуту, намагаючись досягти присутності продукції підприємства у різних торгових точках. Оскільки споживач часто робить покупки імпульсивно, то доступність продукту, його перебування «на очах» покупця стимулюватиме збут.

Перспективним є активізація такого каналу розподілу, як продажі через інтернет-магазини. Враховуючи сформований профіль потенційного споживача цей канал розподілу є привабливим у довгостроковій перспективі. Частка онлайн

покупок постійно збільшується, тому ця тенденція має бути врахована та використана в процесі удосконалення збутової діяльності.

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки використання різних каналів розподілу при формування системи збуту ПрАТ «Лантманнен Акса»

Канал збуту	Переваги	Недоліки
Канал нульового рівня (прямий продаж)		
В2В, участь в тендерних закупівлях	Додатковий канал збуту, який забезпечує щільний зв'язок з покупцем; можливість опанування нових ринків збуту через формування стійких відносин із партнерами	Незначна кількість покупців; обмежена географія збуту; реалізація продукції із меншою доданою вартістю; низька ціна
Канал першого рівня (непрямий продаж)		
Великі роздрібні мережі	Можливості щодо представлення широкого асортименту та охоплення широкого кола споживачів; можливість стимулювати продажі безпосередньо у точках продажу; є доступ до інформації щодо реального попиту на продукцію; орієнтація на формування тривалих стосунків	Необхідність постійно протистояти тиску з боку конкурентів; залежно від умов співпраці частина непроданого товару може бути повернена виробникові; необхідність впроваджувати додаткові стимулюючі заходи у відповідь на рішення конкурентів
Продаж через інтернет-магазини	Сучасний канал розподілу; є можливість суттєво розширити збут через збільшення популярності онлайн покупок; скорочення логістичних витрат	Зазвичай онлайн магазини замовляють невеликий асортимент продукції, яка вже популярна та користується попитом
Дворівневий канал (непрямий продаж)		
Продаж представниками оптової торгівлі	Стабільність збуту у різних географічних регіонах. Можливість використовувати push-стратегії збуту, заохочення оптових торговців формувати запаси продукції підприємства	Відсутність зв'язку з кінцевим споживачем, що унеможливає прямий та якісний контроль за збутом
Експорт	Орієнтація на перспективні та місткі зовнішні ринки збуту; доступ до споживачів, які мають вищу купівельну спроможність; можливість формування запасів у закордонних логістичних центрах завдяки можливості зберігати продукцію протягом тривалого часу	Потреба у детальному вивченні маркетингового міксу ринку, куди здійснюється експорт з метою уникнення заторів в процесі просування товару на зовнішній ринок; потреба у додаткових сертифікатах та дозвільних документах

ПрАТ «Лантманнен Акса» має свій власний Інтернет-магазин, де споживачі мають можливість придбати весь асортимент продукції, що виготовляє підприємство. Магазин розташований за адресою: <https://shop-lantmannen.com.ua/uk>. Використання цього майданчика є корисним та позбавленим багатьох ризиків, з якими пов'язане представлення продукції в супермаркетах (реальних та віртуальних): наприклад, в фірмовому інтернет-магазині представлена продукція виключно ПрАТ «Лантманнен Акса», тому в цьому випадку підприємство може відчувати себе захищеним від тиску конкурентів.

Продукція підприємства також реалізується в інтернет-супермаркетах, але кількість позицій, які там представлені, часто є меншими за кількість позицій конкурентів, тому ПрАТ «Лантманнен Акса» рекомендовано працювати над збільшенням представленості продукції власної торгової марки в таких точках продажів. Також доцільно відслідковувати нові можливості, які з'являються у мережі та дозволяють позитивно впливати на обсяги збуту. Зокрема, доцільно активізувати наповнення власних сторінок у соціальних мережах, використовувати всі можливості, пов'язані із рекламою, які вбудовані. Результати багатьох досліджень свідчать, що реклама у Facebook та Instagram є результативною та ефективною, оскільки при невеликих витратах забезпечує високі показники конверсії.

Варто звернути увагу на сервіси, які реалізують доставку продуктів харчування, забезпечити наявність максимально широкого асортименту, щоб підвищити вірогідність того, що споживач, який матиме потребу у готовому сухому сніданку віддасть перевагу саме продукції ПрАТ «Лантманнен Акса». Для заохочення посередників купувати продукцію підприємства варто орієнтуватися на кінцевого споживача, формуючи у нього високі показники лояльності, які конвертуватимуться у численні повторні покупки, що заохочуватиме посередника робити більші замовлення продукції підприємства. Тобто йдеться про те, що у цьому каналі доцільно використовувати pull-стратегію збуту.

### 3.2 Формування маркетингової стратегії стимулювання збуту продукції ПрАТ «Лантманнен Акса»

У попередньому розділі було показано, що підприємство має потенціал для збільшення обсягів реалізації продукції, оскільки його виробничі потужності не завантажені у повному обсязі. З іншого боку, через уход з ринку частини іноземних виробників та тенденцію до формування запасів харчових продуктів тривалого зберігання констатуємо ненасиченість попиту та перспективи збільшення обсягів споживання продукції даного ринкового сегменту.

На першому етапі виконуємо аналіз продуктового портфеля підприємства. Для цього використовуємо інструмент ABC-XYZ-аналізу, що дозволить виявити товарні групи, які мають найбільшу частку у структурі реалізації та користуються стабільним попитом. Результати виконаного аналізу представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Результат аналізу продуктового портфелю ПрАТ «Лантманнен Акса»

Найменування товарної групи	Виручка, тис. грн	Частка, %	Кумулятивний ітог, %	ABC	Коефіцієнт варіації, %	XYZ
Фігурки	239859,2	41,19	41,19	A	12,4	X
Каші АХА	193899,7	33,30	74,49	B	23,0	Y
Пластівці	88198,2	15,15	89,63	C	0,9	X
Хлібці	36022,3	6,19	95,82	C	4,0	X
Батончики	16427,7	2,82	98,64	C	19,0	Y
Гранола	5640,9	0,97	99,61	C	0,5	X
Солоні каші та пюре	2276,1	0,39	100,00	C	7,1	X
всього	582324,0					

До категорії А (група товарів, які генерують найбільшу виручку) належить одна товарна група – фігурки. Вона також належить до категорії Х – тобто попит на неї є стабільним. До групи В (друга за рівнем генерованого доходу) належить також тільки одна товарна група – каші, але на відміну від фігурок, попит на цю продукцію є менш стабільним (категорія У). Всі інші товарні групи потрапили до категорії С – тобто вони багаточисельні (5 груп), але у сумі генерують



приблизно 25% загальної виручки підприємства. Таким чином, на цьому етапі можна зробити припущення, що підприємству доцільно збільшувати частку товарної групи «фігурки» у структурі своєї товарної номенклатури.

Разом з тим, якщо розглядати товарні групи з точки зору ефекту, який вони генерують для підприємства, то рішення має бути більш виваженим та враховувати додаткові обмеження. Так, середнє значення ціни товарної групи гранола у перерахунку на 1 кг продукції становить 185 грн/кг, а медіана, розрахована для цієї товарної групи (середина цінового діапазону, яка ділить його у спосіб, коли половина вибірки є меншою за це значення, а друга половина – більшою) становить 174 грн/кг. Для інших товарних груп аналогічні показники також розраховані. Результати представлені на рисунку 3.1.

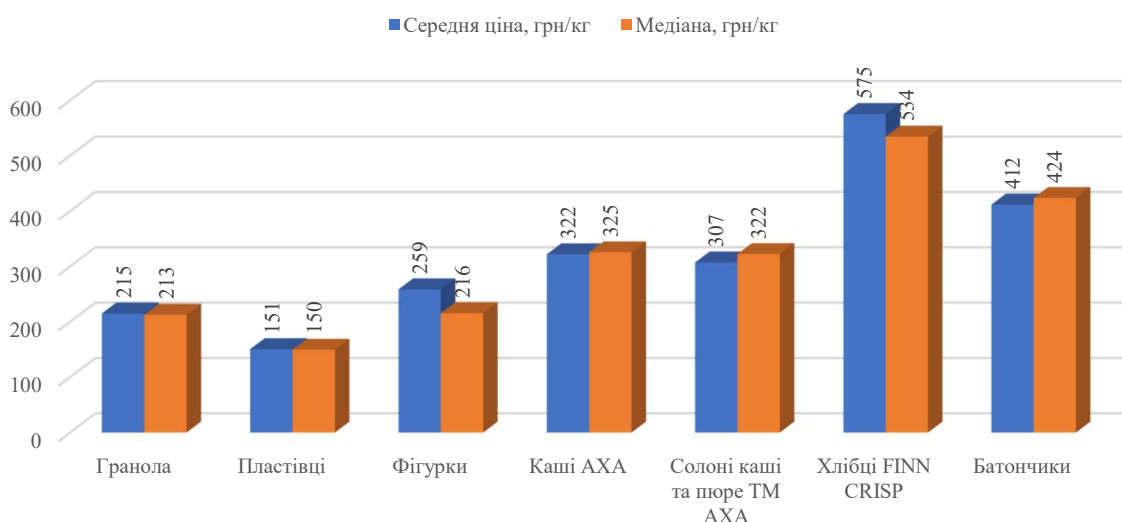


Рисунок 3.1 – Цінові характеристики товарних груп, що входять в асортимент  
ПрАТ «Лантманнен Акса»

З урахуванням цінового фактору бачимо, що вибір вже не є таким очевидним. Так, підприємство не зацікавлене у тому, щоб скорочувати обсяги реалізації хлібців, оскільки це є тією товарною групою, яка має найвищий рівень маржі. Виходячи із цього, надалі в процесі ухвалення відповідних рішень щодо удосконалення збутової діяльності доцільно врахувати обидва результати.

Аналіз чинної системи розподілу дозволив встановити, що найпотужнішим каналом збуту наразі є торговельні мережі. Перспективним

напрямок для збільшення обсягів реалізації вважаємо створення сімейних наборів сухих сніданків «Корисний сніданок для здорової родини». Для формування змісту набору пропонуємо використати такий інструмент дослідження асортименту, як матриця спільних закупівель. Цей інструмент буде використаний для споживчої поведінки: пропонуємо дослідити, які комбінації товарних груп зазвичай купують споживачі. Оцінка інтенсивності зв'язку між продуктами дозволяє обґрунтувати рішення про збереження товару в асортименті, якщо його продажі недостатньо ефективні, але його наявність в асортименті викликає спільні купівлі. Для формування масиву вхідних даних (інформації щодо того, які комбінації товарних груп зазвичай купують покупці), пропонуємо використати спеціально розроблену форму, у якій буде розміщено таблицю, що міститиме перелік товарних груп ПрАТ «Лантманнен Акса» та питання, щодо того, які товари споживач зазвичай купує разом. Надалі, якщо підприємство запроваджуватиме запропоновану рекомендацію у практику своєї діяльності для удосконалення збутової діяльності, інформацію можна отримувати на підставі аналізу касових та товарних чеків.

За кожною купівлею визначити коефіцієнт  $d$  (коефіцієнт, що характеризує інтенсивність зв'язку між товарами у закупівлі). Чим більше це значення, тим тісніший зв'язок між товарами. Якщо значення  $d$  більше 1, то товари мають тісний зв'язок:

$$d = \frac{1}{n - 1}$$

$n$  – число товарів у закупівлі.

В результаті опрацювання отриманої інформації складено узагальнену таблицю спостережень за купівлями (таблиця 3.3), за результатами якої побудовано матрицю спільних закупівель (таблиця 3.4).

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що найінтенсивніший зв'язок з іншими товарами має товарна група «гранола», на другому місці знаходяться «каші АХА». Таким чином для формування сімейного набору «Корисний сніданок для здорової родини» пропонуємо використовувати гранолу

та набір з 9 каш АХА (не включатимемо до набору каші, які містять вершки), а також сувенір з логотипом підприємства.

Таблиця 3.3 – Спостережені купівлі товарних груп ПрАТ «Лантманнен Акса»

№ відповіді	Група 1	Група 2	Група 3	Група 4	Група 5	Група 6	Група 7	Число товарів, n	Коефіцієнт d
1	X	X		X	X	X		5	0,25
2	X		X	X		X	X	5	0,25
3	X	X		X	X	X	X	6	0,2
4	X			X				2	1
5		X	X	X			X	4	0,33
6				X	X	X	X	4	0,33
7		X	X		X	X		4	0,33
8	X	X	X				X	4	0,33
9		X	X		X	X		4	0,33
10		X				X	X	3	0,5
11	X			X				2	1
Разом	6	7	5	7	5	7	6	43	

Таблиця 3.4 – Матриця спільних купівель ПрАТ «Лантманнен Акса»

	Група 1	Група 2	Група 3	Група 4	Група 5	Група 6	Група 7	Разом
Група 1	-	1,11	0,58	2,7	0,45	0,45	0,78	6,07
Група 2	1,11	-	1,32	0,78	1,11	1,61	1,36	7,29
Група 3	0,58	1,32	-	0,58	0,66	0,91	0,91	4,96
Група 4	2,7	0,78	0,58	-	0,78	1,03	1,11	6,98
Група 5	0,45	1,11	0,66	0,78	-	1,44	0,53	4,97
Група 6	0,45	1,61	0,91	1,03	1,44	-	1,28	6,72
Група 7	0,78	1,36	0,91	1,11	0,53	1,25	-	5,94
Разом	6,07	7,29	4,96	6,98	4,97	6,69	5,97	

Акція триватиме протягом місяця у крупних супермаркетах мегаполісів, оскільки вони є каналами в яких розподіл здійснюється найінтенсивніше. Планується реалізувати 10 000 наборів з прогнозованим продажем в середньому 300 – 600 наборів на день по всіх мережах.

Про старт акції буде розміщено інформацію у соціальних мережах на офіційних сторінках ПрАТ «Лантманнен Акса», на сайті компанії, а також у місцях продажів буде забезпечено наявність друкованих рекламних повідомлень.

Ціна набору буде нижчою, ніж вартість кожного окремого товару. Знижка в середньому на 1 позиції становитиме 7%. Також приємним бонусом для споживача буде сувенір, який додаватиметься до кожного набору, а також яскрава упаковка, яку надалі також можна буде повторно використати. Розробці упаковки для набору необхідно приділити особливу увагу, оскільки вона має привертати увагу, формувати уявлення про продукти як натуральні, корисні (тобто враховувати тенденції ринку сухих сніданків, описані у першому підрозділі даного розділу кваліфікаційної роботи). На упаковку доцільно розмістити коротку інформацію про користь продуктів, що входять до складу набору, а також на видимому місці розмістити QR-код із посиланням на сайт компанії, де також доцільно акумулювати цікаву інформацію про продукти, про їх походження, доповнити інформацію міні-ігрою із відсиланням до продуктів.

Формування такого набору «Корисний сніданок для здорової родини» має посилити позитивне сприйняття компанії, переконати споживачів у тому, що виробник дбає про їх здоров'я та комфорт, орієнтується на задоволення реально значущих потреб. Наявність сувенірної продукції із логотипом компанії підвищить рівень впізнаваності торгового знаку, заохочуватиме споживачів до подальших купівель. Таким чином, підприємство посилить свої позиції та збільшить обсяги збуту у короткостроковій перспективі – на 10 000 наборів. Надалі ефект від реалізації заходу полягатиме у посиленні залученості та лояльності споживачів.

Структура витрат на створення набору «Корисний сніданок для здорової родини» представлена у таблиці 3.5.

Для розрахунку витрат, пов'язаних із наповненням вмісту набору, враховуємо тільки змінні витрати. Вважаємо, що такий підхід є правомірним, оскільки в результаті аналізу було встановлено, що підприємство має вільні потужності, тому збільшувати їх не потрібно. Тому вважаємо, що обсяг постійних витрат не збільшиться. Таким чином, витрати на виробництво наповнення для наборів становитимуть:

$$90 \times 10\,000 = 900\,000 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.5 – Калькуляція витрат на створення набору «Корисний сніданок для здорової родини»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Дослідження попиту з метою формування вмісту набору	7
Розробка маркетингової концепції упаковки	9
Розробка конструкції упаковки	5
Дизайн-проект на основі маркетингової концепції	5
Виготовлення упаковки	70
Тестування упаковки	0,7
Виготовлення сувенірної продукції	300
Розробка та друк рекламних матеріалів	6
Реклама у соціальних мережах, просування	3
Разом	405,7

При цьому додаткова виручка від реалізації наборів становитиме (для розрахунків беремо медіанну ціну за кожен із продуктів, які плануємо включати у набір із врахуванням знижки 7%):

$$(53,4+12,1 \times 9) \times 10\,000 = 1\,843\,000 \text{ грн.}$$

### 3.3 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих рішень з удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Лантманнен Акса»

У таблиці 3.6 представлено результати оцінки впливу, який запропоновані заходи мають на основні показники діяльності підприємства.

Реалізація запропонованих заходів щодо збільшення обсягів реалізації продукції підприємства ПрАТ «Лантманнен Акса» враховуватиме тенденції, що склалися на ринку: актуальність дотримання принципів здорового життя, прагнення снідати корисними продуктами і не витратити надто багато часу на приготування їжі. Збільшення обсягів дотягатиметься за рахунок аудиту каналів збуту, через які підприємство просуває свою продукцію, у перспективі – впровадження концепції контролінгу каналів збуту з метою своєчасного їх приведення у відповідність із вимогами ринку, посилення інформативного впливу на споживача, використання сучасних маркетингових засобів комунікації, підвищення рівня лояльності до ТМ.

Таблиця 3.6 - Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів з удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Лантманнен Акса»

Найменування показника	Значення показників		Темп приросту	
	фактичне	планове	+/-	%
Обсяг реалізації, т	10490	10496,3	6,3	0,06
Обсяг реалізації, тис. грн.	582360	584203,00	1843,00	0,32
Продуктивність праці, т	42,82	42,84	0,03	0,06
Продуктивність праці, тис. грн/особа	2376,98	2384,50	7,52	0,32
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	420241	421546,7	1305,7	0,31
Витратомісткість продукції, грн/грн	0,72	0,7150	-0,01	-0,69
Фондовіддача, грн/грн	5,39	5,41	0,017	0,32
Валовий прибуток, тис. грн..	162119	162656,30	537,3	0,33
Чистий прибуток, тис. грн	14234	14286,7	52,67	0,37
Рентабельність виробництва, %	38,58	38,59	0,008	0,02
Рентабельність продукції, %	3,39	3,39	0,002	0,06
Рентабельність реалізації, %	2,44	2,45	0,001	0,05

Результати, представлені у таблиці 3.6 свідчать, що впровадження заходів з удосконалення збутової діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» дозволить збільшити обсяг реалізації на 6,3 т продукції, що становить 0,06% від базової величини обсягу реалізації. При цьому буде збільшено обсяг реалізації продукції, яка належить до таких товарних груп, як «гранола» та «каші АХА».

Збільшення обсягів реалізації у натуральному вимірі дозволить підприємству додатково отримати 1 843 тис. грн (+0,32% до базового значення виручки). При цьому додаткові витрати становитимуть 1 305,7 тис. грн (+0,31%). Разом з тим варто відзначити, що витрати не збільшаться пропорційно обсягу реалізації через наявність у їх структурі постійної частини.

Темпи зростання виручки є випереджаючими порівняно із темпами збільшення собівартості, що дозволяє отримати певну економію на витратах та проявляється у скороченні показника витратомісткості. Якщо до впровадження запропонованих заходів кожна гривня, отримана в результаті реалізації

продукції містила 72 копійки витрат, то за рахунок збільшення обсягів реалізації витратомісткість скоротилася до 71,5 коп. (-0,69%).

Реалізація запропонованих заходів не передбачає збільшення чисельності працівників, тому позитивно впливає на показники продуктивності, як у натуральному, так і у вартісному вимірах. Також з урахуванням наявності вільних потужностей збільшення обсягів реалізації не потребує введення додаткових ОЗ, тому констатуємо підвищення рівня фондовіддачі на 0,32%.

Ефект від діяльності підприємства також зростає: валовий прибуток збільшився на 537,3 тис. грн (+0,33%), а чистий прибуток – на 52,67 тис. грн (+0,37%).

Зростають показники ефективності: рентабельність виробництва збільшується на 0,02%, рентабельність продукції – на 0,06%, а рентабельність реалізації – на 0,05%. Окрім суто економічного ефекту підприємство матиме додатковий ефект у вигляді посилення бренду, підвищення рівня лояльності споживачів.

Таким чином наведені показники свідчать про доцільність впровадження запропонованих заходів.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційні роботі бакалавра поставлене та вирішене актуальне завдання з теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства.

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки.

Узагальнено теоретичні основи управління збутовою діяльністю. Встановлено, що збутова діяльність виробничого підприємства містить два ключових аспекти: формування системи заходів з раціонального розподілу та реалізації продукції та системи заходів з ефективного фізичного розподілу/переміщення виготовленої продукції. Показано, що збут представляє собою елемент маркетингової діяльності, який містить цілісний процес просування продукту до споживача через використання інструментів маркетингу, які дозволяють вивчати потреби споживачів, формувати та стимулювати попит на продукцію з метою отримання прибутку. Показано, що важливою складовою управління збутовою діяльністю є діагностика її ефективності. Проаналізовано сукупність методів, які можна використовувати для діагностики та встановлено, що об'єктивні оцінки можна отримати тільки у разі використання системи індикаторів, які характеризують різні боки збутової діяльності та дозволяють вчасно виявляти «вузькі місця». Ці індикатори можна поділити на 3 групи: показники, що характеризують частку ринку підприємства, показники визначення прибутковості збутової діяльності та показники визначення ефективності збутових витрат. Досліджено стратегічний процес планування збуту. Проаналізовані основні стратегії, які можуть бути використані для його провадження.

Проаналізовано підприємницьку діяльність ПрАТ «Лантманнен Акса» - підприємства, яке входить до складу скандинавського харчового концерну Lantmannen. ПрАТ «Лантманнен Акса» було першим підприємством, яке запустило виробництво сухих сніданків в Україні. Основними видами продукції



підприємства є сухі сніданки ТМ “START”, ТМ “АХА” , каші миттєвого приготування ТМ “АХА” та зернові батончики ТМ “АХА”. В результаті аналізу основних ТЕП підприємства встановлено, що наразі воно відчуває проблеми із розвитком. Протягом 2019-2021 рр. відбувалося скорочення обсягів реалізації продукції у натуральному вимірі на 512 т (-4,7%). Виручка від реалізації продукції демонструє позитивну динаміку: протягом досліджуваного періоду вона збільшилася на 29 705 тис. грн, або на 5,37%: найбільший позитивний вплив на сукупну виручку спричинило збільшення обсягів реалізації сухих сніданків на експорт, що супроводжувалося збільшенням виручки від її реалізації (+18,1%). Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 30 515 тис. грн (+7,83% порівняно із даними за 2019 р). Валовий прибуток скоротився на 810 тис. грн (-0,5%). Коефіцієнт придатності основних засобів коливається у межах від 60,78% до 54,29 %. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства дозволив встановити, що підприємство раціонально використовує власні оборотні активи. Разом з тим для підвищення ефективності діяльності та скорочення обсягів залучених кредитних ресурсів перспективним напрямком є прискорення темпів обороту оборотних активів, зокрема запасів та дебіторської заборгованості. Динаміка розрахованих показники ліквідності та платоспроможності свідчить про те, що у перспективі підприємство не матиме проблеми із платоспроможністю, але раціоналізація структури активів за ступенем їх ліквідності – перспективне завдання. Дослідження фінансової стійкості ПрАТ «Лантманнен Акса» у період 2019 – 2021 рр. дозволило встановити, що підприємство має достатньо фінансових ресурсів для фінансування не лише необоротних, але й частини оборотних активів, має невисокий рівень концентрації позикового капіталу, а тому його діяльність не обтяжена високими фінансовими ризиками і у довгостроковій перспективі воно за збереження сформованої тенденції не втратить фінансову стійкість. Дослідження майнового стану підприємства дозволило констатувати наміри власників щодо оптимізації виробничого потенціалу, що потребує активізації збутової політики для забезпечення прийняттого рівня використання

сформованого потенціалу. Протягом 2019 – 2021 р підприємство мало додатні значення ключових показників рентабельності.

Оцінено ефективність управління збутовою діяльністю ПрАТ «Лантманнен Акса». Для оцінки ефективності збутової діяльності порівняно темпи росту обсягів реалізації у галузі із темпами, які були досягнуті підприємством: протягом досліджуваного періоду збутова діяльність підприємства була ефективнішою та результативнішою на зовнішньому ринку. Проаналізовано товарну номенклатуру підприємства. Ширина товарної номенклатури підприємства становить 7 товарних груп: гранола, пластівці, фігурки, каші АХА, солоні каші та пюре, хлібці FINN CRISP та батончики. Товарна номенклатура є достатньо насиченою. Так, товарна група «гранола» містить 9 товарних позицій, «пластівці» - 8 позицій, «фігурки» - 15 позицій (при цьому 8 позицій мають глибину 2 (тобто два варіанти розфасовки продукції) і 1 позиція – 3), «каші АХА» - 14 позицій, «солоні каші та пюре ТМ АХА» - 8 позицій, «хлібці FINN CRISP» - 9 позицій, «батончики» - 8 позицій.

Протягом досліджуваного періоду рентабельність витрат на збут скорочувалася: у 2019 р вона становила 31%, а у 2021 р – лише 15%. Протягом всього періоду стабільно та суттєво збільшувалися витрати, які підприємство спрямовувало на проведення маркетингових досліджень (за період ці витрати збільшилися на 70,09%). Найбільше скоротилися витрати, які підприємство спрямовувало на рекламу (на 49,7% за період).

Обґрунтовані управлінські рішення щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Лантманнен Акса». Формування стратегії розподілу враховує такі важливі елементи системи збуту, як структура каналу розподілу, інтенсивність руху всередині каналу, добір посередників, які залучатимуться для побудови каналу. Виконано критичний аналіз каналів розподілу, які наразі використовує підприємство. З урахуванням постійних змін кон'юнктури формування мережі розподілу має бути гнучкою та адаптивною. В процесі управління нею рекомендується використання інструментів контролінгу, які на відміну від контролю, забезпечуватимуть менеджерів актуальною поточною

інформацією з метою своєчасного впровадження корегувальних заходів, пов'язаних із встановленням більш вигідних умов реалізації продукції. Оскільки товарна номенклатура підприємства широка та насичена, то очевидно, збутова мережа має містити різні канали збуту, які відповідатимуть особливостям продукції, що реалізується. Показано канали, у яких доцільно використовувати push та pull стратегію розподілу.

Виконано аналіз продуктового портфелю підприємства з використанням ABC-XYZ-аналізу. Виявлено товарні групи, які генерують найбільший грошовий потік для підприємства. ABC-XYZ-аналіз доповнено аналізом середньої та медіанної ціни в межах товарних груп з метою виявлення найбільш перспективних з точки зору маржинального доходу. Для збільшення обсягів збуту рекомендовано реалізувати акцію «Корисний сніданок для здорової родини». Для визначення товарних груп, які мають входити до кошика, використано матрицю спільних закупівель. Визначено витрати, з якими пов'язана реалізація запропонованого заходу. Оцінено економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Встановлено, що їх впровадження призведе до збільшення рентабельності виробництва на 0,02%, а рентабельності реалізації – на 0,05%.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Трофімцева: харчова промисловість України забезпечує внутрішній ринок на 90%. *LANDLORD*. 11.09.2018. URL: <https://landlord.ua/news/trofimtseva-shhoroku-inozemni-investitsiyi-v-harchovu-promislovist-ukrayini-skladayut-3-mlrd/> (дата звернення: 01.05.2023).
2. Breakfast Cereals Market Size And Forecast [Електронний ресурс]. 2020. – URL: <https://www.verifiedmarketresearch.com/product/breakfast-cereal-market/> (дата звернення: 01.05.2023).
3. Дослідження Nielsen: Ринок сухих готових сніданків в Україні – ситуація та тенденції [Електронний ресурс]. 2018. URL: <https://allretail.ua/ru/news/57519-issledovanie-nielsen-rynok-sukhikh-gotoviykh-zavtrakov-v-ukraine-situatsiya-i-tendentsii> (дата звернення: 01.05.2023).
4. Аналіз ринку сухих сніданків. 2021 рік. Pro Consulting: Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. [Електронний ресурс]. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-suhih-zavtrakov-2021-god> (дата звернення: 01.05.2023).
5. Шереметинська О.В., Гаврилюк О.І. Управління збутовою діяльністю підприємств – суб'єктів ЗЕД в сучасних умовах. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4732> (дата звернення: 03.05.2023).
6. Нестеренко С.С., Кутліна І.Ю. Сутність збуту в системі маркетингу підприємства. *Word Science*. №1(5), Vol.5, January 2016. С. 76 – 79.
7. Обозна В.В. Аналіз поняття «збут» та його роль в системі управління сільськогосподарським підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск 25. Частина 1. С. 178 – 181.
8. Макалюк І.В., Ліндаєв Д.В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Випуск 23. С. 140 – 148.

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

10. Гавриш Ю.О., Слесь І.Р. Методи оцінки ефективності управління збутової діяльності промислового підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017 р. Випуск 20. С. 189 – 197.

11. Терент'єва, Н. В. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю [Текст]. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 318-324. – ISSN 1993-0259.*

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

13. Слесь І.Р. Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічні студії*. 2018. № 4(22). С. 74-79.

14. Жигулін О.А., Потапова А.Ю. Механізм оцінки ефективності методів управління збутом (на прикладі коксохімічної промисловості). *Торгівля і ринок України*. 2009. Вип. 27. С. 319–324.

15. Васюткіна Н.В., Марченко С.М. Оцінювання ефективності маркетингу у збутовій діяльності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. Випуск 1(103). С. 111 – 119. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-19>

16. Федорович Р.В. Аналіз в управлінні збутовою політикою підприємства. *Electronic Archive of Ternopil National Ivan Puluj Technical University*. 29.09.2018. С. 234 – 249. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21035/2/TRM\\_2017\\_Fedorovich\\_R\\_V-Analiz\\_v\\_upravlinni\\_234-249.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21035/2/TRM_2017_Fedorovich_R_V-Analiz_v_upravlinni_234-249.pdf) (дата звернення: 12.05.2023).

17. Козуб В.О., Уварова А.Є. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. *Науковий вісник Міжнародного*

гуманітарного університету. 2018. Вип. 34. С. 18 – 23. Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2018\\_34\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2018_34_5)

18. Як створити план продажів [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://leveleven.com/2017/03/create-sales-activity-plan-infographic/>

19. Малі бізнес-стратегії для збільшення продажів [Електронний ресурс]. –  
Режим доступу <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2017/01/25/small-business-strategies-to-increase-sales/>

20. Смолич Д.В., Тимошук І.В. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства. Наукове мислення: Двадцять четверта Всеукраїнська практично-пізнавальна інтернет-конференція URL:  
<http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/54-dvadtsyat-chetverta-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/601-strategichne-upravlinnya-zbutovoyu-diyalnistyu-pidpriemstva> (дата звернення: 14.05.2023).

21. Стратегії просування товару. Реферати та конспекти українською мовою. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://moyaosvita.com.ua/marketing/strategi%D1%97-prosuvannya-tovaru/>

22. Логістика товарного ринку : монографія / за ред. Буркинського Б.В. та Лисюка В.М. НАН України, Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2018. 244 с.

23. Найбільші платники податків Київщини: ПрАТ "Лантманнен Акса" [Електронний ресурс]. Моя Київщина. 2019. URL:  
<https://mykyivregion.com.ua/analytics/najbilshi-platnikipodatkiykiyivshini-pratlantmannen-aksa>. (10.05.2023)

24. Пріб К. А. Діагностика в системі управління : навч. посіб. / К. А. Пріб, Н. І. Патица. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 432 с.

25. Розробка нового бренду сухих сніданків в Україні. 02:22 Digital – маркетингове агентство інтернет реклами та Web-розробки. URL:  
<https://0222.agency/ua/> (дата звернення: 21.05.2023).

26. Світові тренди у виборі швидких сніданків із зернових. Djbrosdiya. 30.03.2023. URL: <https://dobrosdiya.com.ua/svitovi-trendy-u-vybiri-shvydkyh-snidankiv-iz-zernovyh/>

27. «Наша культура пережила випробовування війною». Компанія Lantmännen про продовольчий бізнес під час війни. *Brand Voice Forbes*. 21 жовтні 2022. URL: <https://forbes.ua/company/nasha-kultura-perezhila-viprobuvannya-viynoyu-kompaniya-lantmannen-pro-prodovolchiy-biznes-pid-chas-viyni-30112022-9042>

Відгук  
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра  
студентки групи 073 – 19з – 1  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Лаврентьєвої Влади Олександрівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері збутової діяльності підприємства (за матеріалами ПрАТ «Лантманнен Акса»)

1) Актуальність теми: сучасний бізнес має пристосовуватися до нових умов господарювання, обтяжених всіма викликами, пов'язаними із воєнною агресією, від якої потерпає наша країна. Разом з тим, забезпечення населення якісними продуктами харчування – важлива мобілізаційна задача. Ефективна збутова політика, орієнтована на потреби споживача, створює для підприємства суттєві конкурентні переваги. Збут – системний процес, який забезпечує заключний етап передачі готової продукції у сферу споживання; саме на цьому етапі виготовлена продукція отримує реальну оцінку з боку ринку у вигляді обсягу грошей, який споживач готовий сплатити за запропонований продукт. Таким чином, можна побачити прямий зв'язок між ефективністю діяльності підприємства та ефективністю його збутової діяльності.

2) Лаврентьєва Влада Олександрівна показала достатньо високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю негрубих помилок або описок. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: методів теоретичного узагальнення та критичного аналізу, економіко-статистичного, економічного, фінансового, стратегічного аналізу, кореляційно-регресійні методи.

3) Бакалавр проявила уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.

4) Студентка виявила достатньо високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера з незначними хибами.

5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

7) Лаврентьєва В.О. показала високий рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

---

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «Відмінно».

Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)

---

Науковий керівник дипломної роботи  
к.е.н., доц. кафедри  
менеджменту

О.Г. Грошелева



Рецензія  
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавр  
студентки групи 073 – 19з – 1  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Лаврентьєвої Влади Олександрівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері збутової діяльності підприємства (за матеріалами ПрАТ «Лантманнен Акса»)

**Актуальність постановки і розроблення завдань** Дослідження питань удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства – актуальне завдання як у науковій, так і у практичній площині. Ринкова економіка – система, для якої конкуренція є природньо властивою. Вона є двигуном, який змушує суб'єктів господарювання шукати нові шляхи для підвищення ефективності використання своїх обмежених ресурсів. Перспективним напрямком у цьому процесі є посилення комунікації із оточуючим середовищем, врахування тенденцій, що сформовані на ринку. Ринок FMCG – висококонкурентний ринок, тому тут для виробника удосконалення процесу взаємодії із оточуючим середовищем безпосередньо пов'язане із посиленням його ринкової позиції, розширенням ринкової частки. Побудова каналів розподілу, які враховуватимуть особливості продукції, що через них просувається, сприятиме поліпшенню контакту із ринком та позитивно відбиватиметься на загальних показниках діяльності підприємства.

**Обґрунтованість висновків і пропозицій** Теоретичною основою проведеного дослідження є 27 джерел, на які зроблено посилання у роботі. Висновки, що наведені у дипломній роботі, достатньо обґрунтовані проведеними розрахунками, отриманим економічним ефектом.

**Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики** Лаврентьєва Влада Олександрівна брала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики

**Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його** Бакалавр показала високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформлювати його згідно з чинними методичними рекомендаціями

**Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення** Аналіз ефективності збутової діяльності було б доцільно посилити за рахунок оцінки конкурентної позиції підприємства; в процесі розробки рекомендацій щодо удосконалення збутової діяльності окрім ABC-XYZ аналізу можна було б використати стратегічні матричні методи

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК: рекомендовано.

---

(Місце роботи та посада рецензента)

---

(підпис)

---

(ініціали)