

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: «Управління продажами спиртних напоїв та стратегії їх розвитку»

*Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»*

Завідувач кафедри: _____ / Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____ / Лукаш О. А./

Виконавець: _____ / Журавльова А. О./

Група: _____ Епн -71

Суми 2021

Анотація

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 60 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 89 сторінок, у тому числі 12 таблиць, 11 рисунків, 60 використаних джерел.

Метою дослідження дипломного проекту є дослідження процесу управління продажами.

Для досягнення поставленої мети автором визначено ряд **завдань**:

1. визначити теоретико-методологічні основи управління продажами, а саме:

- дослідити поняття і сутність управління продажами;
- визначити фактори, що впливають на управління продажами;
- проаналізувати організаційне забезпечення управління

продажами;

2. проаналізувати процес управління продажами на прикладі ПРАТ «Охтирський пивоварний завод», а саме:

– навести організаційно-економічну характеристику діяльності ПРАТ «Охтирський пивоварний завод»;

– проаналізувати організацію управління продажами на підприємстві;

– дослідити внутрішнє середовище і базовий продукт ПРАТ «Охтирський пивоварний завод»;

– провести аналіз збутової діяльності: політика роботи з клієнтами і формування бази постійних клієнтів;

3. здійснити спробу розробки пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення управління продажами ПРАТ «Охтирський пивоварний завод»:

- навести пропозиції щодо удосконалення рекламної діяльності підприємства;
- запропонувати розробку системи мотивації співробітників відділу збуту ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження в даному проекті визначено процес управління продажем.

Предметом дослідження обрано структура та організація продажів на прикладі ПРАТ «Охтирський пивоварний завод».

Аналіз останніх досліджень проблеми. Питаннями управління продажем товарів займається ряд вітчизняних і зарубіжних вчених-маркетологів. Серед них Б. Адамс, В. Вертоградов, І. В. Волохов, Д. Джоббер, Д. Ланкастер, Р. Лукич, О. Скриптунова, Н. Стівенс. В їхніх працях приділено увагу розкриттю змісту управління продажем, його прогнозуванню та плануванню, оцінці діяльності торгових представників та іншим питанням. Проте ними недостатньо розкриті сутність управління продажем в контексті його відміни від управління збутовою діяльністю, не висвітлені функції управління продажем під кутом зору його (продажу) особливостей, не знайшла достатнього розкриття об'єктна орієнтація управління продажем.

Ключові слова: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, трирівневий канал, макросередовище, стандарти ISO, економічна криза, асортимент, супервайзер.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ | 11 |
| 1.1. Поняття і сутність управління продажами | 11 |
| 1.2. Фактори, що впливають на управління продажами | 16 |
| 1.3. Організаційне забезпечення управління продажами..... | 21 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД» | 26 |
| 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»..... | 26 |
| 2.2. Аналіз організації управління продажами на підприємстві | 31 |
| 2.3. Внутрішнє середовище і базовий продукт ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» | 37 |
| 2.4. Аналіз збутової діяльності: політика роботи з клієнтами і формування бази постійних клієнтів | 41 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ПРАТ «ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД» | 46 |
| 3.1. Пропозиції щодо удосконалення рекламної діяльності підприємства..... | 46 |
| 3.2. Розробка маркетингового плану розвитку для збільшення обсягів продаж для ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» | 49 |
| 3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів..... | 50 |
| ВИСНОВКИ | 54 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 57 |
| ДОДАТКИ | 64 |

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в нашій країні вітчизняні підприємства для вирішення питань залучення клієнтів та підвищення своєї конкурентоспроможності й прибутковості мусять застосувати сучасні принципи щодо управління продажем, починаючи від виробництва до розподілу готової продукції [51, 52, 53, 54, 55].

Відділ продажів – це передова будь-якої компанії. Від того, наскільки добре мотивувати персонал на досягнення планових показників, залежить доля бізнесу. Всю мотивацію ми умовно поділили на три частини – фінансова, довгострокова та нематеріальна.

Управління продажами – це те, що повинно хвилювати кожного керівника компанії. Якщо цей процес не налагоджений, втрачається велика частина прибутку. У процесі управління продажами задіяно багато складових: від планування до мотивації менеджерів. Вичерпне визначення цьому поняттю дати складно, оскільки під управлінням продажами можуть матися на увазі різні аспекти діяльності, пов'язаної з реалізацією товарів і послуг. Для одних фахівців за цим терміном ховається підбір, навчання та мотивація співробітників відділу продажів, для інших це перш за все управління каналами збуту. Є й ті, хто співвідносить таке поняття виключно з автоматизацією процесів взаємодії з купівельною аудиторією.

Виходячи з багатогранності терміну, актуальним є дослідження управління продажами як усього комплексу дій, пов'язаних з організацією збуту: формування відповідного підрозділу компанії і впровадження в його роботу інноваційних прийомів, завдяки якому ефективність діяльності відділу продажів і організації в цілому буде стабільно високою.

Для визначення напрямів діяльності певного підприємства у майбутньому треба враховувати основні тренди сучасного розвитку бізнесу, а саме: подальша глобалізація економічних відносин, перехід до

альтернативних видів палива, інформатизація бізнес-процесів, пандемія та інше [45, 46, 47, 48, 49, 50]. Все це безперечно впливає на політику управління продажами певного суб'єкта господарювання.

Сьогоднішні реалії, а саме криза спричинена пандемією COVID-19 особливо вплинула на галузі що пов'язані з продажем товарів та послуг. Після нетривалого ажіотажного попиту на товари першої необхідності – продукти харчування, побутову хімію і предмети гігієни – роздрібна торгівля стикнулася з падінням продажів і рентабельності. Транскордонні обмеження призвели до збоїв поставок. Компанії стикнулися з необхідністю запроваджувати посилені заходи для захисту співробітників і клієнтів, у форс-мажорних умовах переосмислювати прогнози і підходи до управління продажами і усіма бізнес-процесами. Наслідки кризи безпрецедентні. Про банкрутство оголосили найстаріші в світі бренди, наприклад, один із найвідоміших виробників жіночої нижньої білизни Victoria's Secret, а також популярні роздрібні мережі: магазини одягу J. Crew, універмаги JCPenney, універмаги люксових марок Neiman Marcus тощо.

Уже сьогодні очевидно, що пандемія у 2021 р. не закінчиться, і що наслідки запроваджених обмежувальних заходів матимуть довгостроковий характер. Якщо брати до уваги прогнози вчених про те, що пандемія може тривати до п'яти років, то саме такий термін слід закладати компаніям, що працюють в роздрібній торгівлі, в їхні оновлені плани розвитку.

Пандемія змінила структуру мислення споживачів. Згідно зі звітом KPMG International «Споживачі і нова реальність», в глобальному масштабі з'являється новий споживач: він зазнає фінансових труднощів, активно використовує цифрові технології і більш вибірково ухвалює рішення про покупку [56, 57, 58, 59, 60]. Дедалі більше людей у всьому світі надають перевагу замовленню товарів віддалено. Сформувалася нова звичка — купувати «в один клік». Це означає, що для підтримки конкурентоспроможності недостатньо думати про мінімізацію втрат під час кризи. Необхідно трансформувати формати спілкування з покупцем,

програми лояльності, логістику доставки товару до покупця, вдосконалювати аналіз клієнтських даних і ставити в пріоритет особисту безпеку споживача. Тобто постає нагальна необхідність дослідження та пошуку нових форматів управління продажів як для нових компаній так і тих хто ще втримався на плаву.

Аналіз останніх досліджень проблеми. Питаннями управління продажем товарів займається ряд вітчизняних і зарубіжних вчених-маркетологів. Серед них Б. Адамс, В. Вертоградов, І. В. Волохов, Д. Джоббер, Д. Ланкастер, Р. Лукич, О. Скриптунова, Н. Стівенс. В їхніх працях приділено увагу розкриттю змісту управління продажем, його прогнозуванню та плануванню, оцінці діяльності торгових представників та іншим питанням. Проте ними недостатньо розкриті сутність управління продажем в контексті його відміни від управління збутовою діяльністю, не висвітлені функції управління продажем під кутом зору його (продажу) особливостей, не знайшла достатнього розкриття об'єктна орієнтація управління продажем.

Метою дослідження дипломного проекту є дослідження процесу управління продажів.

Для досягнення поставленої мети автором визначено ряд **завдань**:

4. визначити теоретико-методологічні основи управління продажами, а саме:

- дослідити поняття і сутність управління продажами;
- визначити фактори, що впливають на управління продажами;
- проаналізувати організаційне забезпечення управління продажами;

5. проаналізувати процес управління продажами на прикладі ПРАТ «Охтирський пивоварний завод», а саме:

- навести організаційно-економічну характеристику діяльності ПРАТ «Охтирський пивоварний завод»;

- проаналізувати організацію управління продажами на підприємстві;
- дослідити внутрішнє середовище і базовий продукт ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»;
- провести аналіз збутової діяльності: політика роботи з клієнтами і формування бази постійних клієнтів;

б. здійснити спробу розробки пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення управління продажами ПРАТ «Охтирський пивоварний завод»:

- навести пропозиції щодо удосконалення рекламної діяльності підприємства;
- запропонувати розробку системи мотивації співробітників відділу збуту ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження в дипломному проекті визначено процес управління продажем.

Предметом дослідження обрано структура та організація продажів на прикладі ПРАТ «Охтирський пивоварний завод».

Методологія дослідження. В роботі використані різноманітні методи досліджень.

Основними методами кабінетних досліджень, які застосовані в роботі, є традиційний аналіз (аналіз діяльності підприємства), case-study (глибинне вивчення ситуації, що склалася), контент-аналіз (аналіз інформаційних матеріалів, моніторинг рекламних текстів щодо пропозицій ринку), метод аналогій (співставлення етнопропозицій різних компаній з аналогічними продуктами на іншому ринку, на іншому сегменті ринку, схожим товаром на існуючому ринку). Основними методами польових досліджень, які використані в роботі, є спостереження та опитування.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів основного матеріалу, висновків, списку використаних бібліографічних посилань та джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ

1.1. Поняття і сутність управління продажами

Управління стає оптимальним лише тоді, коли воно ґрунтується на маркетинговій концепції, що тісно пов'язана з активною ринковою стратегією. Таким чином, управління продажем має працювати перш за все на споживача, намагаючись максимально задовольнити його попит.

Підприємства в умовах ринкової економіки значну увагу приділяють проблемам оптимізації процесу просування товарів від виробника до споживача. Результати їх господарської діяльності багато в чому залежать від того, наскільки правильно були обрані канали розподілу товарів, форми та методи їх збуту, від ширини асортименту та якості послуг, пов'язаних з реалізацією продукції, які надає підприємство.

Управління продажем товарів та послуг прийнято зараховувати до тем, що обговорюються на найвищих рівнях управління організацій та компаній, що свідчить про ту роль, яку відводять продажу у формуванні сприятливих відносин зі споживачами. Ефективні методи управління продажем дуже важливі для успішної реалізації конкурентних та маркетингових стратегій компаній. До управління продажем належать усі види діяльності, процеси і рішення, пов'язані із забезпеченням продажів в компаніях.

Вичерпне визначення цьому поняттю дати складно, оскільки під управлінням продажами можуть матися на увазі різні аспекти діяльності, пов'язаної з реалізацією товарів і послуг. Для одних фахівців за цим терміном ховається підбір, навчання та мотивація співробітників відділу продажів, для інших це перш за все управління каналами збуту. Є й ті, хто співвідносить таке поняття виключно з автоматизацією процесів взаємодії з купівельною аудиторією. Отже постає питання визначення поняття «управління продажем» шляхом дослідження поглядів науковців та практиків галузі.

Можна погодитися з визначенням «управління продажем» за визначенням Волохова І.В., а саме, що «управління продажем спрямоване на досягнення цілей продажу», проте цим, на думку автора, не визначається його сутність. Фактор «адаптації до зміни умов зовнішнього середовища», також враховується при здійсненні й інших видів управлінської діяльності [4].

Визначення Фатрелла Ч. включає дві важливі ідеї: «1) щодо п'яти вихідних управлінських функцій – планування, підбір персоналу, навчання персоналу, керівництво і контроль; 2) щодо цілей організації, які повинні досягатися ефективно і результативно, чому сприяє виконання цих функцій [15]».

Для подальшого дослідження визначимо, що найбільш влучним та широким є тлумачення поняття «управління продажем» у науковців Пилипчук В.П., Данніов О.В. «діяльність з обміну цінностями між суб'єктами ринку на товарно-грошовій основі, метою якої є отримання прибутку і задоволення потреб в сформованому ланцюжку комунікацій, спрямована на підвищення ефективності / конкурентоздатності підприємства в цілому та пов'язана з формуванням, організацією і розвитком каналів збуту, раціональної системи руху товару, системи маркетингових комунікацій (в частині особистого продажу та стимулювання збуту), ефективним управлінням торговим персоналом» [13].

Отже, в управління продажами входить і управління, контроль за менеджерами, і автоматизація кожного етапу воронки продажів, і вивчення каналів збуту. Виходить, що управління продажами є багатогранну систему, яка заснована на маркетингу, торгівлі та менеджменті. В цілому, його можна розділити на три частини – торговельні операції, стратегія і аналітика. Але на практиці управління включає в себе набагато більше складових, які заслуговують на увагу, а саме: робота з цільовими клієнтами, починаючи від їх визначення, вивчення потреб і закінчуючи розробкою стратегії продажів; робота з каналами продажів – пошук нових контрагентів (дилерів,

дистриб'юторів) і вивчення їх потреб. Визначення умов спільної роботи; планування продажів по кожному каналу збуту. Розробка програм лояльності, спілкування з покупцями і стимулювання їх до покупки; організація ефективного відділу продажів – розробка стратегії продажів і визначення оптимальної кількості працівників під бізнес-стратегію; контроль за відділом продажів – пошук персоналу, розподіл функцій серед них, навчання і мотивація. Підбір зручної форми комунікації і вимога звітності; робота з сервісом і якістю обслуговування – розробка стратегії залучення нових клієнтів, поліпшення післяпродажного сервісу; щорічне коригування всієї системи, аналіз планів і реальних успіхів [17].

Від грамотно побудованого управління продажами виграють всі. Організація отримує більше прибутку. Як показує практика, фірми з побудованою системою управління продають на 15-20% більше. Менеджерам з продажу управління теж полегшує життя. Чим точніше керівник пропрацював систему управління, тим простіше продавцям працювати на піку своєї продуктивності. Так як продавці чітко розуміють свої обов'язки, систему мотивації, вони більш лояльні і віддані компанії. Значить, зменшується плинність кадрів і ропу не потрібно постійно шукати нових працівників, навчати їх. Менеджери не тільки виконують плани продажів, але і надають клієнтам найкращий сервіс. Це позначається на іміджі компанії в очах клієнтів. Фірма отримує більше задоволених і постійних покупців.

Системне, комплексне управління продажами є лише в малій частині компаній. У багатьох управління не приносить очікуваних результатів. Основна причина цього – неправильно поставлені цілі. Необхідно зрозуміти, для чого планується провести реформу всієї системи і внести зміни.

Визначимо варіанти мети: збільшення прибутку, виручки або загального обсягу продажів; підвищення продуктивності роботи менеджерів з продажу; підбір стилю управління; вивчення цільової аудиторії; вибір продукту з продуктового асортименту, який вигідніше продавати [14].

Потім мета декомпозується, тобто розділяється на дрібні завдання, вирішення яких наближає до досягнення мети. Залежно від поставленої мети потрібно використовувати відповідні інструменти і проводити заходи. Інструменти і заходи дозволяють об'єднати процеси і швидше досягти мета.

До основних інструментів управління продажами відноситься:

1) багаторівневе планування – дозволяє визначити конкретні кроки для досягнення потрібного результату і прогнозувати, коли і за яких умов він буде отриманий. Важливо, щоб плани були у всіх – у компанії, у відділу продажів і особистий план у кожного менеджера. Не потрібно обмежуватися одним планом, можна поставити цілі за кількома напрямками – дзвінки, зустрічі, розмір і кількість чеків.

2) установка стандартів і регламентів, які допомагають організувати процес спілкування з клієнтами і взаємодія працівників один з одним. Після стандартизації продажів компанія отримує ще такі вигоди: підвищення собівартості бізнес-процесу, збільшується прибуток за рахунок того, що кожен етап клієнт проходить швидше; всі співробітники, які беруть участь в продажах (навіть на різних етапах) розуміють, як проходить бізнес-процес; керівнику відділу легше обчислювати «вузьке» місце в процесі продажів і чинити її завдяки чіткому алгоритму роботи продавців легше навчати.

3) автоматизація бізнес-процесів. Для цього в роботу впроваджується CRM-система. Вона дозволить керівникові збирати в одному місці дані по кожному клієнту, контрагенту і по всіх етапах продажів. Система полегшує збір інформації для звітності, виявлення слабких місць в роботі менеджерів.

Є кілька додаткових інструментів для управління продажами: контроль за якістю обслуговування за допомогою звітності; аналіз дій працівників, ситуації на ринку необхідний для своєчасної зміни стратегії, впровадження нових технік продажів, розробки або закупівлі нових товарів; мотивація всіх співробітників, задіяних в продажах. Допускається як грошова, так і нематеріальна мотивація для підвищення лояльності персоналу [38].

В залежності від специфіки бізнесу підбираються методи управління продажами. Найбільш популярний – проведення регулярних зборів з продавцями. Це важливо незалежно від того, де працюють менеджери: в офісі або на дистанційній роботі. На зустрічах керівник доносить до підлеглих нову інформацію, а також стимулює їх на виконання плану.

Також визначимо і інші методи управління продажем: організація заходів для підвищення кваліфікації продавців, де менеджери вивчають нові продукти, техніки продажів і відпрацьовують скрипти; регламентація процедур, які пов'язані зі збутом товарів. Наприклад, впровадження скриптів продажів – єдиних сценаріїв розмови для всіх працівників. Це допомагає вийти на новий рівень за якістю сервісу і прискорити цикл угоди; розподіл функціоналу кожного працівника у відділі продажів. Управляти продажами легше, коли серед менеджерів не відбуваються конфліктні ситуації. Якщо розподілити функціонал серед менеджерів, можна підвищити індивідуальну і загальну продуктивності, а також знизити число конфліктів [13].

Інша складова управління продажами – контроль і аналіз. У цій сфері можна використовувати такі методи: аналіз роботи менеджерів і відділу в загальному. Бажано перевіряти продуктивність працівників на кожному етапі роботи. Можна використовувати як звітність, так і таємного покупця, щоб подивитися на обслуговування очима клієнта; порівняння планових і фактичних показників. Дозволяє не тільки вчасно коригувати стратегію, а й порівнювати менеджерів між собою по продуктивності; аналіз зміни ринку, впровадження нових тактик [25].

Управління можливостями в продажах – це процес відстеження та управління можливостями продажів – лідами і клієнтами, які вступили в цикл продажів з продемонстрованою зацікавленістю і здатністю придбати продукт – у міру просування по воронці продажів.

Ефективне управління можливостями в продажах може бути значним, багатогранним активом для бізнесу. З одного боку, це дозволяє краще зрозуміти потенційних клієнтів і розставити пріоритети в взаємодії з ними на

основі їх бізнес – потенціалу. Це також допоможе визначити найкращий спосіб поводження з потенційними клієнтами на основі виявленого ними інтересу і рівня їх відносин з компанією. Нарешті, це може допомогти виявити недоліки в процесах продажів, дозволяючи послідовно покращувати взаємодію з потенційними клієнтами [39].

1.2. Фактори, що впливають на управління продажами

Для успішного функціонування на ринку та управління збутовою діяльністю зокрема, необхідно сформулювати стратегію розвитку, в основі лежить ретельний аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і положення компанії на ринку. Оцінка зовнішнього середовища організації – обов'язкова умова будь-якої стратегії. Часто зовнішні умови змінюються так несподівано, що порушуються всі попередні плани. Оточення може бути таким нестабільним, що стає безглуздою сама розробка довгострокових планів і стратегій. У структурі зовнішнього середовища виділяють макросередовище (уряд, соціально-демографічне середовище, науково-технічний прогрес, економіка, природні фактори) і мікросередовище (постачальники, покупці, конкуренти, кредитори.). Виділяють чотири стратегічні сфери – соціальна (С), технологічна (Т), економічна (Е), політична (П) [9, с. 108]. Отже дослідити необхідно фактори зовнішнього та внутрішнього середовища що впливають на управління продажами.

1. Демографічний фактор макросередовища одним із визначальних для забезпечення стабільного й безпечного розвитку компаній та держави в цілому, а проблеми оптимального демографічного розвитку слід розглядати як фактор і водночас як результат функціонування. Від демографічних характеристик працездатного населення і показників демографічного розвитку залежить розвиток трудового потенціалу і, як результат, величина сукупного національного доходу, що безумовно впливає на купівельну спроможність споживачів і як наслідок на обсяги продажів. За даними

Державної служби статистики України на 1 січня 2019 р. населення України становило 42,2 млн осіб. Аналізуючи дані в розрізі демографічних категорій, варто зазначити, що близько 70% українців належать до категорії працездатних громадян. До відповідної категорії належать повнолітні жителі країни, які ще не вийшли на пенсію за віком. Та далеко не всі пенсіонери мотивовані йти на пенсію за віком, адже через невисокі пенсії багато хто із громадян, що вже досягли пенсійного віку, продовжують свою трудову діяльність, тому їх можна також віднести до працездатних людей [28]. Таким чином, працездатне населення України на 2019 р. становить близько 30 млн жителів, при цьому офіційна робота є тільки у 16 млн українців. У той же час приблизно 5,2 млн осіб є дітьми і підлітками, яким ще не виповнилося 15-ти років. Також в Україні проживає близько 6 млн людей пенсійного віку. Коефіцієнт демографічного навантаження (КДН), який розраховується як відношення кількості жителів країни, що не досягло працездатного віку, до працездатних громадян, в Україні станом на 2019 р. становить – 19,2% [22]. Демографічний чинник безпосередньо впливає на діяльність компаній, оскільки компанія працює завдяки задіянню людських ресурсів та безпосередніми споживачами продукції є населення України. Постійний моніторинг чисельності населення та народжених осіб дозволяє компанії правильно розробляти стратегії діяльності оскільки пропонує на ринок товари та продукти для різних вікових груп населення. Отже, використовуючи дані демографії країни компанія може визначити потенційну аудиторію споживачів а саме населення віком від 18 до 64 років яке може потенційно придбати товари, що становить 68% населення країни (додаток А) [31].

Економічний фактор макросередовища компаній. Велике значення мають купівельна спроможність населення і характер розподілу доходів населення. Коливання курсу долара і євро відносно гривні прямо впливають на інтереси бізнесу компаній. Підвищення або зниження курсу долара по відношенню до гривні призводить до подорожчання або здешевлення

сировини, устаткування, витратних матеріалів в гривневому еквіваленті, отже, компанії змушені збільшувати або зменшувати ціни на вироблені товари, щоб не залишитися в мінусі. Економічні чинники це: відсоткова ставка і курс іноземної валюти; рівень інфляції; рівень безробіття; зміна фактичного особистого доходу; купівельна спроможність [12, с. 212]. Індекс інфляції, або, що теж саме, індекс споживчих цін – показник, що характеризує зміни загального рівня цін на товари, які купує населення. Індекс інфляції в Україні у січні 2021 р. склав 101,3% [23]. Індекс споживчих цін виявляє зміну вартості фіксованого споживчого набору товарів у поточному періоді відносно попереднього (рис. Б, додаток Б). Глобальний графік з динамікою зміни індексу інфляції в Україні за останні роки має зростаючу тенденцію.

На збутову діяльність компаній кожен з чинників має власний вплив: індекс інфляції вказує на зміни у часі загального рівня цін на товари, які купує потенційний споживач для кінцевого споживання; індекс цін на житлові послуги комунального призначення – вода, електроенергія, газ, а без цих складових діяльність компанії неможлива; проведення аналізу реальних доходів та дані владних структур щодо показників являють собою купівельну спроможність номінальних доходів і визначаються обсягом товарів, що можуть бути придбані за отримані номінальні доходи. Отже, рівень купівельної спроможності залежить від рівня поточних доходів, цін, заощаджень. Так як товари компаній в більшості є вкрай необхідні то вони завжди будуть присутні на споживчому ринку, а попит на них буде варіюватися між товарами-замінниками. При критичній економічній ситуації попит на товари може значно падати, а на деяку групу товарів взагалі зійти до нульової позначки.

Науково-технічний фактор макросередовища компаній. Великий вплив мають різні нововведення, інновації в області харчової промисловості. Хоча специфічні організації можуть мати технічні знання, які дають їм змогу конкурувати деякий час, на більшість організацій технологічний процес

справляє позитивний або негативний вплив. З продуктами компаній працюють команди науковців, інженерів, дієтологів, дизайнерів, спеціалістів з норм законодавства та спеціалістів по роботі з клієнтами. Інженери, які працюють у відділі досліджень, працюють у різних галузях – від упаковки і обладнання до технологій обробки харчових продуктів та виробництва нових систем напоїв. Разом з інженерами науковці, наприклад в галузі харчових продуктів, розробляють процеси і технології, які дозволяють виробляти безпечні та поживні продукти та напої, і у той же час підтримують компанію на рівні нових досягнень у харчовій науці та технологіях. Безумовно компанії нині намагаються використовувати у своїй діяльності, у т.ч. в управлінні продажів новітнє обладнання та автоматизовані системи для проведення таких досліджень та досягнення якісно-кількісних результатів діяльності.

Культурний фактор макросередовища компанії. Зміна культурних цінностей суспільства здатна призвести до зникнення ринку та появи нових ринків, що має відповідні економічні наслідки. Культурне оточення безпосередньо впливає на споживчу модель поведінки на споживчих ринках, саме культурні тенденції, тренди, мода обумовлюють затребуваність певних категорій товарів та послуг. Нехтування детальним дослідження культурного середовища може призвести до реальних втрат обсягів продажів, ринкової частки та цілого бізнесу. Особливий вплив на формування споживчих моделей поведінки здійснюють культурні чинники на ринку товарів для молоді. Цей сегмент ринку, здебільшого, представлений такими категоріями споживачів, як супер-новатори, новатори, ранні послідовники, що обумовлено їх легким сприйняття нових трендів та нової культури у різних сферах їх життєдіяльності, відкритістю дітей до нового, активною пізнавальною функцією та відсутністю побоювання за результати власних експериментів. Спостерігається поширення популярності споживання органічних продуктів харчування та обговорення впливу від харчування ними на стан здоров'я людини. Особливої популярності здорова їжа набуває

серед дітей та підлітків, що формує нову модель споживчої поведінки у підростаючого покоління. У результаті попит на органічні продукти постійно збільшується. Сегмент органічних продуктів харчування стає новим модним брендом. Зростання популярності подібної продукції обумовлений посиленням тенденції до національної та конфесійної самоідентифікації, зростанням інтересу до мультикультурної кухні та загальною тенденцією захоплення ідеєю здорового харчування [10, с. 59]. Серед актуальних тенденцій, які суттєво впливають на споживчу культуру населення та трансформації діяльності компаній експерти зазначають такі чинники: мультикультурність – прагнення відвідувачів споживати страви різних кулінарних традицій світу; зростання вимог клієнтів до зручності упакування [20]; зростання відповідального ставлення до утилізації відходів та екологічності виробництва, у тому числі посуду та упаковки продуктів; затребуваність продуктів локального виробництва [34]; прагнення споживачів урізноманітнити раціон; відмова від вживання окремих категорій продуктів за особистими переконаннями (наприклад, поширення вегетаріанства, відмова від надмірного споживання солодощів тощо); набуває популярності споживання функціональної їжі тощо [3, с. 336].

Законодавчий фактор макросередовища. До факторів політичного впливу, які постійно впливають діяльність компаній, відноситься зміна законодавства в сфері оподаткування та ліцензування в кожній країні в якій ведуть діяльність компанії. Оскільки компанія може бути представлена на різних географічних ринках та використовувати продукцію різних країн, важливо, щоб ситуація залишалася сприятливою для компанії, а відносини між країнами мирними. Отже, політико-законодавчий фактор охоплює: політичну структуру країни, урядову, політичну та законодавчу стабільність, політичну орієнтацію країни, податкову політику уряду, вплив профспілкових структур, міжнародну орієнтацію та державне регулювання міжнародних відносин, державне регулювання конкуренції та ін. Кадрові зміни владних структур не мають великого впливу на компанію, за винятком

непрямого впливу за допомогою законів. Компанії повинні докладати зусиль для адаптації до сучасних умов і оперативно реагувати на нові стандарти якості та виробництва та реалізації товарів та послуг.

1.3. Організаційне забезпечення управління продажами

Продажі мають величезне значення для бізнесу. Не дарма цим напрямком займається окрема група фахівців. Вони вкладають спільні зусилля для досягнення якісних і кількісних цілей, які пов'язані з обсягом продажів, прибутковістю і часткою компанії на ринку.

Відділ продажів по організаційній структурі входить до відділення маркетингу і продажів, яке забезпечує обмін продукту компанії з споживачами, для чого планує і здійснює компанії з просування, створює інструменти, які допомагають познайомити потенційного споживача з особливостями продукту, і, звичайно продає.

Будь-який відділ продажів будується на кількох принципах: Відділ продажів – це один із напрямів, що відповідає за збут. Складається з групи фахівців, які ставлять перед собою спільні цілі в продажах. Між фахівцями існують формальні та неформальні відносини. Успіх в продажах залежить від скоординованих зусиль фахівців з продажу. Система продажів працює під безпосереднім контролем керівника відділу продажів.

Щоб процес збуту був ефективним, спочатку потрібно визначити очікування від відділу продажів. Для цього доведеться сформулювати корпоративні цілі – якісні і кількісні, а потім вирішити, як їх досягти і за допомогою яких ресурсів.

Не менш важливо класифікувати продажі за напрямками і розібратися хто кому підпорядковується. Потім призначити на посади відповідних

спеціалістів. Структура відділу продажів, яка в підсумку буде створена, повинна бути збалансованою і гнучкою.

Вважається, що в добре налагодженій системі продажів: функції відділів ретельно координуються для передачі продукту в руки клієнтів; всі зусилля знаходяться під контролем і витрачаються так, щоб кожна функція виконувалася безперебійно.

Для подальшого дослідження варто визначити критерії під які повинен підпадати ефективний відділ продажів: Діапазон контролю: під контролем розуміється кількість підлеглих, яких менеджер з продажу може контролювати. Однаковість розпоряджень: принцип однаковості визначає, що співробітник повинен взаємодіяти не більше ніж з одним керівником. Хоча для сучасного бізнесу цей принцип дуже жорсткий: горизонтальні комунікації зараз грають важливу роль, особливо в багатопрофільних організаціях. Стабільність і наступність: менеджери повинні розподіляти посадові обов'язки відповідно до спеціалізації продавців, якщо у них є знання і навички для виконання певних завдань. Це важливо для підтримки стабільності і зростання бізнесу. Централізація і децентралізація: має відношення до ступеня контролю і повноважень, якими володіє вище керівництво. Централізація означає, що повноваження і контроль зосереджені на вершині організації, а децентралізація передбачає розподіл контролю між вищим і іншими рівнями. Абсолютною централізації і децентралізації немає ні в одній компанії. Зазвичай централізуються одні види діяльності та децентралізованих інші. Лінійні і функціональні складові. У лінійній організації продажів менеджери контролюють ряд співробітників і підкоряються керівникам вищого рівня. При функціональній організації відсутнє пряме підпорядкування. Людям довіряють управління певними функціями, такими як набір і відбір персоналу, навчання, просування продажів, обслуговування та ін. І лінійні, і функціональні елементи можуть співіснувати в одній організації. Координація та інтеграція: традиційно в компаніях прийнято спілкування з покупцями безпосередньо – через відділ

продажів, який в таких випадках виступає в ролі фронт-офісу, і тоді комунікація стає односпрямована, ніякої координації між функціональними напрямками немає. Більшість сучасних організацій прописують різні ролі для різних відділів. Наприклад, відділ продажів відповідає за рішення проблем споживачів. Комунікації в таких компаніях – це двосторонній процес між відділом продажів, який вивчає потреби споживачів, і іншими відділами. Також важлива інтеграція всіх напрямків бізнесу для розробки пропозиції, що відповідає очікуванням споживачів. Спеціалізація: відділ продажів являє собою комбінацію різних видів діяльності, пов'язаних з продажами і маркетингом, а тому вимагає наявності менеджерів і торгового персоналу зі спеціалізацією у відповідних областях. Вважається, що менеджер з продажу повинен вміти складати плани дзвінків і графіки роботи для продавців. А продавці повинні ефективно спілкуватися з споживачами і вирішувати їх проблеми. Суть спеціалізації полягає у використанні досвіду і знань менеджерів з продажу. Це дозволяє компанії краще розуміти потреби та очікування споживачів, професійно вирішувати їх проблеми і забезпечити якісне післяпродажне обслуговування [7].

Щоб продажі були ефективними, в рамках відділу продажів нерідко створюються різні напрямки. Цей поділ відбувається в залежності від продукту, клієнтів, географії, функцій або комбінації декількох чинників. Розглянемо основні напрямки.

Структура на основі продукту. Коли на ринок виводять кілька продуктів, відділ ділиться на підрозділи з урахуванням специфіки продуктів. Кожен продукт закріплюється за конкретним підрозділом під керівництвом менеджера. Для загального контролю і координації ситуації призначається провідний менеджер з продажу. В цілому така структура відділу продажів на основі продукту підходить для компаній, у яких: багато продуктів; ціни на продукти вище, ніж у конкурентів; складний продукт з точки зору технічних характеристик.

На основі продукту можуть бути сформовані два типи відділів: Відділ продажів з лінійними повноваженнями, розділений на напрямки в залежності від продуктів (один керівник на всі продукти). В цьому випадку діє лінійне управління і система підпорядкованості. Ведучий менеджер з продажу підпорядковується керівнику відділу маркетингу. Співробітники підкоряються ведучому менеджеру з продажу. Адміністративні повноваження по відношенню до всіх продуктів залишаються за однією людиною. Але на кожен продукт поширюється лінійне управління. Фахівці призначаються виходячи з покладених на них функцій. Відділ продажів, розділений в залежності від компетенцій (кожен співробітник відповідає за конкретний продукт). Співробітники призначаються окремо для кожного продукту, так як продукт відрізняється складністю і технічними особливостями [29].

Структура відділу продажів з урахуванням споживача. Така структура зустрічається в компаніях, які працюють з різними типами клієнтів. Так, наприклад, для продажу промислових і споживчих товарів можуть створюватися різні відділи. У такій структурі повноваження фахівців для всіх типів клієнтів схожі [1].

Структура відділу продажів на основі ринку. Географія збуту ділиться на сегменти, і для кожного підрозділу створюється свій відділ продажів. Відповідальність за кожен відділ покладено на менеджера. Для координації і контролю діяльності підрозділів призначається провідний менеджер з продажу. Така структура підходить у випадках, коли компанія працює на великих ринках та у кожного ринку є своя специфіка. У цьому випадку продукти можуть бути диференційовані за якістю залежно від ринку, і це буде позитивно впливати на обсяг продажів.

Структура відділу продажів на основі функцій. Напрями відрізняються в залежності від виконуваних функцій: планування продажів, управління персоналом, продажу та просування, реклама і стимулювання продажів, аналіз продажів, маркетингові дослідження та ін. При створенні підрозділів

особлива увага приділяється кожному аспекту торговельної діяльності, тому прибуток може збільшуватися. Така структура підходить для невеликих компаній з обмеженою кількістю продуктів.

Комбінована структура. Великий бізнес, що виробляє диверсифіковані продукти і працює на великих ринках, використовує відділ продажів комбінованого типу. Це дозволяє спеціалізувати підхід на кожному етапі маркетингової діяльності. Для цієї мети зазвичай об'єднуються продукти, ринки та ін. [1]

Структура відділу продажів повинна бути гнучкою. Вона може змінюватися в залежності від завдань. Іноді важливіше утримати існуючі позиції на ринку, іноді - розвивати бізнес. У першому випадку мета продавців – зберегти наявних клієнтів, у другому – залучати нових. Залежно від цього буде змінюватися і розподіл ролей в команді продажів.

На тлі економічної кризи, скорочення доходів підприємств, поступового зниження ефективності впливу та здорожчення традиційних носіїв маркетингових комунікацій, вітчизняні підприємства повинні шукати нові шляхи для залучення споживачів. Сучасний ринковий простір знаходиться в умовах перенасичення інформацією, зростанням її значущості й вагомості. В подібних умовах ускладнюється робота підприємств в процесах формування попиту й уподобань споживачів, здійснення маркетингового впливу на них.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ПРАТ «Охтирський пивоварний завод»

ПАТ «Охтирський пивоварний завод» (м. Охтирка, Сумська обл.) – підприємство з корпоративними правами Корпорації Оболонь, яке займається виробництвом пива, безалкогольних напоїв, солоду.

Пивзавод в Охтирці був заснований ще у 1912 р. У 1997 р. «Охтирський пивзавод» увійшов до складу корпорації «Оболонь». У 1999 р. відновлено виробництво солоду. Зараз «Охтирський пивзавод» повністю забезпечує себе високоякісним солодом. У 2004 р. для покращення якості і стійкості пива введено в дію цех освітлення і охолодження сусла. У цьому ж році на підприємстві запроваджено виробництво безалкогольних напоїв. Для цього було проведено необхідну модернізацію при фінансуванні та технічній підтримці АТ «Оболонь» [30].

Підприємство щорічно випускає більше 500 тис дал пива («Охтирське»). Загальна кількість працівників – 270 ос. Сьогодні «Охтирський пивзавод» – єдиний із давніх заводів Сумщини, що працює і понині [30].

Наведемо загальну характеристику підприємства у табл. 2.1:

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПАТ «Охтирський пивоварний завод»
(м. Охтирка, Сумська обл.)

| | |
|---|--|
| Повне найменування юридичної особи (станом на 07.05.2021) | ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД |
| Скорочена назва | ПРАТ «ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД» |
| Код ЄДРПОУ | 00383053 |
| Організаційно-правова форма | Акціонерне товариство |
| Відомості про органи управління юридичної особи | Загальні збори |
| Форма власності | Недержавна власність |
| Місце знаходження: | 42700, Сумська обл., м. Охтирка, вул. Батюка, буд. 23 |

Продовження таблиці 2.1

| | |
|----------------------------|---|
| Види діяльності за КВЕД | Основний: 11.05 Виробництво пива Інші: 11.06 Виробництво солоду 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 46.34 Оптова торгівля напоями 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 56.30 Обслуговування напоями 38.32 Відновлення відсортованих відходів |
| Розмір статутного капіталу | 1 503 510,00 грн. |

Джерело: згруповано автором на основі даних [30, 32-33]

За даними Річної звітності емітента «ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є самостійним господарюючим суб'єктом, має самостійний баланс, печатку зі своїм найменуванням, штампи, бланки, поточні та інші рахунки в банківських та фінансово-кредитних установах, здійснює свою діяльність на засадах повного господарського розрахунку, володіє відокремленим майном, може від свого імені набувати майнові та немайнові права, нести обов'язки, користуватись правами позивача, відповідача та третьої особи в судах. ПрАТ

«Охтирський пивоварний завод» є залежним господарським товариством, оскільки ПрАТ «Оболонь» володіє більше ніж 90% його акцій. Дочірніх підприємств, філій, представництв, інших відокремлених структурних підрозділів товариство не має» [35].

Станом на 01.01.2021 р. ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» виробляє напої за таким асортиментом: Пиво Світле; Пиво Козацьке; Пиво Марочне; Пиво 1913; Лемоніссімо Лемоната з натуральним екстрактом трав; Лемоніссімо Лемоната зі смаком лимон-огірок; Лемоніссімо Лемоната зі смаком грейпфрут-базилік; Вода Охтирська артезіанська [30].

За структурою асортименту товари групи «пиво» складають 50,2%, групи «б/а напої» 46,67% і групи «вода» – 3,12% (додаток В) [30].

ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» розливає пиво в скляні пляшки місткістю 0,5 л, і ПЕТ пляшки місткістю 1,0л, 1,5л та 2,0л, а також в кег бочки місткістю 30 л і 50 л [30]. Підприємство з 2007 р. випускає безалкогольний напій ТМ «Живчик» в пляшки ПЕТ місткістю 0,5л, 1,0л та 2,0 л, а також корпоративні напої серії ностальгія та воду сильногазовану «Охтирська» [30]. Продукцію ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» реалізують в Сумській, Харківській, Полтавській, Донецькій, Луганській, Дніпропетровській, Чернігівській, Київській областях. На підприємстві інтегрована система управління згідно вимог стандартів ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001, OHSAS 18001, що дає можливість вийти на міжнародні ринки [30].

Відповідно до показників підприємства щодо виробництва та реалізації продукції можемо визначити динаміку за 2018-2020 рр. (додаток Г). Отже, проведені розрахунки засвідчують що за період 2018-2020 рр. на підприємстві ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у 2020 р.: зменшилось виробництво групи товарів «пиво» на 128,6 тис дал., що вказує на зменшення на 21,21% у порівнянні з 2019 р.; зросло виробництво групи товарів «безалкогольні напої» на 6,9 тис дал., що на 1,97% більше ніж за 2019 р.; зменшення виробництва відбувається і по показникам групи товарів «вода» і

склало 22,8 тис дал., що на 18,44 тис дал., або на 33,91% менше ніж за звітний період 2019 р.

Відповідно і впав показник реалізації продукції по усім групам товарів: «пиво» на 21,58%, «б/а напої» на 5,15%, «вода» на 27%, що сумарно вказує на падіння реалізації на 15,45% по підприємству. Розрахунки показали що да ціною реалізації також відбувається зменшення. По груп товарів: «пиво» на 9,07%, «вода» на 12,07%. Натомість ціна реалізації товарів групи «б/а напої» зросла на 18,9%. У загальному виробництво продукції на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за період 2018-2020 рр. постійно зменшується і станом на 2020 р. впало на 13,46%. Реалізація товарів на підприємстві також показує зменшення показників і в сукупності видно падіння обсягів на 13,46%.

Такі показники можуть мати різні пояснення, починаючи від несприятливої економіко-політичної ситуації в країні, пандемії і закінчуючи неякісним процесом збуту та продажу товарів на підприємстві.

Українські виробники пива говорять про зниження обсягів реалізації своєї продукції у 2020 р. на внутрішньому ринку, але в той же час відзначають, що скорочення ринку поки що не дуже суттєве. Попит на продукцію на ринку в період суворих карантинних обмежень, з березня по травень 2020 р., скоротився на 4% в порівнянні з 2019 р. Основна причина зниження – обмеження в роботі HoReCa. У каналі сучасної торгівлі, навпаки, продажі показують незначний приріст. Після зростання три роки поспіль в цьому році категорія пива почала падати в обсягах. Продажі в січні 2020 р. були ще зі знаком плюс до 2019 р., але починаючи з лютого 2020 р. падіння категорії становить від 1,8 до 5,7% в залежності від місяця року. Найбільше категорія просіла в квітні 2020 р. COVID-19, карантин, непрацююча або працююча з обмеженнями HoReCa, зниження купівельної спроможності, негативні очікування населення, побоювання економічної кризи і зниження курсу гривні – все це призвело до падіння попиту на пиво, засвідчують аналітики Української аграрної конфедерації [21]. За даними компанії «Укрпиво», за сім місяців 2020 р. українські виробники випустили 111 млн

дал. пива, або 98,6% до аналогічного періоду 2019 р. Виробництво солоду досягло 185726,8 т, що становить 89,0% до аналогічного періоду 2019 р. За підсумками 2019 р. українські пивовари зробили 180,2 млн дал. пива, що на 0,4% менше, ніж в 2018 р. 2018 р. й був останнім роком, коли український ринок показав приріст – на 2,5% [37]. Отже, враховуючи показники динаміки підприємства ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» та показники ринку загалом необхідно проаналізувати фінансові показники діяльності підприємства, які вкажуть на результати змін в структурі виробництва та ринку в цілому.

Фінансові звіти підприємства ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» наведено у додатку З-К. Використовуючи показники фінансової звітності проведемо економічний аналіз діяльності підприємства за 2017-2020 рр.

Відповідно до проаналізованих показників у Додатку К найважливіший показник «чистий прибуток» у 2020 р. зменшився на 13,54% у порівнянні з 2019 р. і склав 83 тис грн. Варто зауважити, що в динаміці показник чистого прибутку за період 2017-2020 рр. постійно зменшується і у порівнянні з 2017 р. впав на 75,59%. Показник «виручки від реалізації продукції» також зменшився на 7723,0 тис грн. і склав 105690,0 тис грн, що на 6,81% менше у порівнянні з 2019 р. Відносно 2017 р. показник зріс на 21,33%. При падінні чистого прибутку та зменшенні реалізованої продукції у 2020 р. показник собівартості також впав: у 2020 р. складав 78240,0 тис грн, що на 6,43% менше ніж аналогічний показник у 2019 р. В порівнянні показника з даними 2017 р. спостерігається зростання на 23,33%. Рівень витрат на підприємстві відносно стабільний у період 2017-2020 рр., зміни відбуваються у діапазоні 0,1-1%. У середньому за 4 роки витрати зросли на 0,37%. Показники трудової діяльності вказують на стабільність в структурі чисельності персоналу; фонд оплати праці зростає щорічно, і у 2020 р. показник зріс на 19018,0 тис грн. Важливо відмітити, що розрахований показник продуктивності праці на підприємстві знизився у 2020 р. на 6,81%. Середній показник зміни за 2017-

2020 рр. склав +8,73%. Проте важливим є аналіз зменшення у звітному 2020 р.

Аналіз капіталу підприємства ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» спостерігається зменшення на 40484,0 тис грн., що на 8,3% менше за аналогічний період 2019 р. В структурі зменшення відбулось по статтям: власний оборотний капітал, нерозподілений прибуток та довгострокові зобов'язання. Одночасно спостерігається зростання по статтям: власний капітал, нерозподілений прибуток, позиковий капітал та поточні зобов'язання. В структурі майно підприємства зменшилось по усім статтям: «майно» – спад на -8,30%, «необоротні активи» -2,29%; «основні засоби» -1,12%; «оборотні активи» -12,75%; «запаси» -3,31%; «дебіторська заборгованість» -25,41%, а також «грошові кошти і поточні фінансові вкладення» -53,43%.

Підсумовуючи аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2020 рр., можна стверджувати, що підприємство у аналізованій період знаходилося в недостатньо стійкому фінансовому положенні, який у 2020 р. тільки погіршився. Щодо позитивних змін, вони спостерігались лиш у 2018-2019 рр., що проявилось лиш в прирості сукупного капіталу та власного капіталу підприємства а також нерозподіленого прибутку.

2.2. Аналіз організації управління продажами на підприємстві

Для забезпечення якісної та вчасної реалізації продукції відділ продажів підприємства на вітчизняному ринку працює через головні регіональні офіси та регіональні центри спільного обслуговування.

ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» має активну мережу для розповсюдження та виготовлення своєї продукції. Процес розподілу керується трьома основними способами інтенсивного розподілу, розподілу спеціальностей та екстенсивного розподілу. Мережевий канал ПрАТ

«Охтирський пивоварний завод» складається з виробників, оптовиків (які є дистриб'юторами) та роздрібних продавців, які насправді є постачальниками для споживачів. Склади ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» знаходяться в зручних місцях, звідки доступність легша. Основними постачальниками товарів для споживачів є фактично магазини, торгові точки, торгові центри тощо. DHL кур'єр – є постачальником послуг підприємства для забезпечення логістичної ефективності. Отже, як висновок можна визначити, що ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» користується трирівневий розгалуженим каналом збуту (рис. Д.1., додаток Д).

Важливим питанням для роботи такого варіанту каналу розподілу, є чітка та спеціалізована організаційна структура відділу збуту. Важливо відмітити, що незважаючи на територіальне розміщення офісів компанії, організаційна структура на місцях дублюється без будь-яких змін.

На даний відділ покладається важлива частина роботи: Відділ організовує комплексне вивчення та аналіз вітчизняних та зарубіжних ринків, перспектив їх розвитку з метою одержання інформації щодо співвідношення попиту і пропозиції, рівня цін на продукцію, можливих замовлень, розвитку виробництва підприємств-конкурентів, стратегії і тактики їх діяльності, реакції на появу нової продукції; Визначає стратегію і тактику збуту продукції; Організовує роботи з аналізу ефективності використання каналів збуту, найбільш ефективних форм і методів реалізації продукції, послуг посередників; Бере участь в організації виставок, ярмарків, рекламуванні продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, розповсюдженні інформації про ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» та його можливості; Бере участь у внесенні відповідних коректив діяльності підприємства в разі зміни зовнішнього середовища чи зіткнення з певними проблемами, у розробленні заходів захисту від конкурентів; Здійснює організацію збуту продукції підприємства згідно з плановими завданнями та укладеними договорами, вчасного її відвантаження споживачам у встановлених обсягах реалізації; Бере участь в підготовці проектів перспективних і річних планів

виробництва та реалізації продукції, виконання робіт щодо вивчення попиту на продукцію ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», одержання замовлень, узгодження умов і укладання договорів на її постачання, розрахункових нормативів запасів готової продукції, планування її постачання споживачам, визначення нових ринків збуту та нових споживачів продукції; Координує діяльність усіх функціональних підрозділів з збирання і аналізу комерційно-економічної інформації, утворення банку даних з маркетингу продукції ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» (заявки на постачання, договори на виробництво, наявність запасів, ємкість ринку тощо). Організовує прийом готової продукції від виробничих підрозділів на склади, раціональне зберігання і підготовку до відправлення споживачам, визначення потреби в транспортних засобах, механізованих вантажних засобах, тарі та робочій силі для відвантаження готової продукції.

Та варто зазначити, що результати діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» багато в чому залежать від Promotions або просування продукції. ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» не досить значною мірою використовує Інтернет-ЗМІ та не використовує достатньо «стратегії привабливості». Використовуючи такий варіант рекламної політики, ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» міг би робити акцент на творчій рекламі та важливій (пізнавальній) рекламі. ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» досить мало використовує інструменти спонсорства, тобто мало спонсорує різні шоу, фестивалі, Інтернет-спільноти та івент-заходи. В рамках своєї стратегії Інтернет-маркетингу компанія має власний офіційний веб-сайт, на якому споживачі можуть легко завантажувати будь-яку детальну інформацію про будь-який товар. Підприємство як частина корпорації «Оболонь» також має зв'язки з багатьма іншими торговими сайтами, через які споживачі можуть здійснювати покупки. ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» використовує «безкоштовні» акції, як техніку просування та розповсюдження власних товарів на численних заходах, щоб підвищити пізнаваність продуктів-брендів.

Для покращення конверсії сайту компанії та інформування користувачів Інтернету про новинки та акції ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» використовує «спливні» (pop-up) вікна, що є варіантом агресивної реклами в мережі Інтернет.

Та загалом, ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є пізнаваною компанією, і до агресивної рекламної політики не вдається.

Аналіз управління продажем та збутовою діяльністю підприємства ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» включає в себе: перевірку виконання цілей збуту, реалізацію плану продажів, рівень доходів і прибутку. Крім того, необхідний контроль над діяльністю посередників, пов'язаної з репутацією компанії: якість обслуговування, результативність рекламних акцій, своєчасна доставка, підтримка товарних запасів.

Маркетологи повинні проводити опитування та дослідження з метою оцінки задоволеності клієнтів. Великі виробники повинні пересилати торгові звіти посередників з високими показниками продажів менш успішним дистриб'юторам для стимуляції поліпшення роботи.

Отже, в рамках дослідження дипломній роботі є можливість проаналізувати рівень доходів та прибутків підприємства. Виконання цілей збуту та реалізацію планів продажів не можливо провести через комерційну таємницю підприємства та корпорації «Оболонь» в цілому.

Відповідно до фінансових звітів підприємства ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за останні роки нажаль спостерігається тенденція зменшення. У середньому за період 2017-2020 рр. на підприємстві: виручка від реалізації товарів у 2020 р. зменшилась на 6,81%, у середньому за 4 роки зросла на 7,79%; валовий прибуток підприємства також зменшився у 2020 р. на 2347,0 тис грн, у середньому за 4 роки зростання спостерігається на рівні 6,08%; показник фінансового результату від звичайної діяльності у 2020 р. так само як і попередні показники зменшився на 0,41%. У середньому динаміка показника спадаюча і складає падіння на 19,5% за 4 роки; чистий

прибуток підприємства щорічно зменшується від 2017 р., і у середньому з 2017 р. зменшився на 34,78% (рис. Д.2, додаток Д).

На величину прибутковості підприємства ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» впливає ряд факторів: зміна обсягу реалізації – у період 2017-2020 рр. показник обсягу реалізації зменшився на 23,78%; зміна асортименту продукції – асортимент продукції за останні роки не змінювався; зміна собівартості продукції – щорічне зростання собівартості реалізованої продукції на підприємстві неухильно впливає на зменшення прибутковості ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»; зміна ціни реалізації – відповідно до даних підприємства у 2020 р. ціна на реалізацію по групах «пиво» та «вода» зменшились на 9,07% та 12,07% відповідно. зростання вартості на товари групи «б/а напої» на 18,9% не змогла вирівняти падіння і відповідно прибуток підприємства зменшився; чисельність та склад персоналу – не змінний у досліджувані роки. без внутрішнього аудиту важко визначити, чи достатньо кваліфікований персонал працює на підприємстві, проте визначимо, що достатня кількість кваліфікованих працівників, для забезпечення повноцінного обслуговування технологічного процесу, дає гарантії та забезпечує зростання прибутку; продуктивність праці – її зменшення як свідчать розрахунки при інших однакових умовах падіння показників також спричиняє падіння прибутковості.

Отже, визначимо, що падіння показників прибутковості на підприємстві ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» прогнозоване, та потребує негайних дій щодо припинення падіння, та розробки якісно нових програм реалізації продажів та виробництва на підприємстві.

Для аналізу управління продажем на підприємстві також проведемо дослідження щодо задоволеності споживачів, оскільки в основі стратегії діяльності підприємства закладена «орієнтація на споживача».

Для проведення дослідження автором була розроблена он-лайн анкета з 14 запитань і розміщена в соціальних мережах підприємства на протязі 14

днів. Зразок анкети представлений у додатку Л. В результаті проведеного опитування кількість респондентів склала 580 ос..

Наведені дані яскраво характеризують оцінку споживачів щодо якості продукції ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» та показує оцінку споживачів щодо організації процесу продажів на місцях. Відповідно до отриманих даних з 580 респондентів 84% купляли товари ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

Відповідно до отриманих даних визначимо, що найбільшим попитом нині користуються товари групи «пиво» – 54%, по інших групах «б/а напої» і «вода», попит споживачів розподілився 41% і 5% відповідно. Щодо важливості показників якості, для споживачів на першому місці нині вартість – 54%; смак – 53%, по оцінкам пакування (тара); складові продукту; та акційні пропозиції споживачі розділились у відповідях 4%, 16% і 3% відповідно.

Як видно з наведених даних, у 80% споживачі задоволені та дуже задоволені якістю продукції ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», що може свідчити про якісно-кількісний підхід підприємства до забезпечення асортименту товару та його відповідність очікуванням споживачів.

Отже, отримані дані свідчать, що наявна якість продукції ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» може забезпечити прибутковість для підприємства.

Тому, за допомогою отриманих результатів опитування проаналізуємо питання обслуговування на продажі продукції. За допомогою результатів, а саме відповіді респондентів на запитання № 12-14 можна визначити якість обслуговування.

Отже, можна дійти висновку, що на місцях представники підприємства якісно виконують покладені на них обов'язки.

Варто звернути увагу на відповіді респондентів на запитання № 13, щодо непорозумінь, оскільки 25% відповіли що уникають непорозумінь, можливо даний аспект варто дослідити більш детально. І зменшення

показника свідчитиме про ще більш якісну роботу в торгівельних точках, що впливатиме на прибутковість підприємства.

Як підсумок дослідження визначимо, що швидше за все рівень та якість управління продажем залежить від дії зовнішніх факторів, та можливо від внутрішніх факторів безпосередньо відділу виробництва та продажів. Оскільки детальна інформація щодо роботи цих відділів є комерційною таємницею вбачаємо за доцільне визначити орієнтири роботи за якими повинно працювати в майбутньому підприємство, якщо не змінюючи стратегію працювати з «орієнтиром на споживача», тобто зосередження продавця ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» на намірах допомогти потенційному покупцю сегменту B2C шляхом: допомагати покупцю знайти додаткові вигоди від придбання та використання товару; завжди мати на увазі, що кожен покупець є неповторним й унікальним; визначити специфічні потреби кожного покупця, його інтереси; досягти взаєморозуміння та довіри з боку покупця; надати презентації індивідуального характеру; здійснювати регулярний супровід покупця після завершення продаж.

2.3. Внутрішнє середовище і базовий продукт ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Враховуючи проведений попередньо аналіз необхідно дослідити внутрішнє середовище підприємства для дослідження падіння продажів на підприємстві та пошуку шляхів виходу з ситуації що склалась.

Загрози та можливості, що надходять із мікросередовища ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», – це частина SWOT-аналізу, який до того ж досліджує сильні та слабкі сторони підприємства. При цьому за допомогою SWOT-аналізу визначимо силу впливу факторів на підприємство та зможемо визначити рекомендації щодо зменшення їх негативної дії на його діяльність (табл. Д.1., додаток Д).

SWOT-аналіз ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» передбачає поєднання (зіставлення) сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринків на яких ведеться діяльність (табл. Д.2., додаток Д).

Проведені дослідження мікросередовища компанії ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» дозволяють: систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку і уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу. Отже, в ситуації що скалась необхідно проаналізувати маркетинг підприємства. За допомогою комплекс маркетингу 4Р проаналізуємо 4 основні елементи: продукцію, ціну, місце [27].

Дослідивши ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» можемо провести комплекс маркетингу «4Р» (рис. М.1, додатку М). Дослідження та аналіз комплекс маркетингу 4Р зобразимо у табл. М.3, додатку М. Згідно з проведеного автором аналізу можна зробити висновок, що цілі підприємства та реальне становище на конкурентному ринку різняться. Відповідно до цілей за допомогою 4Р маркетингу запропоновані коригуючі дії що можуть забезпечити розвиток компанії з урахуванням позицій «продукт + ціна + місце продажу + просування».

Як висновок з дослідження можна визначити ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»: цільовий ринок – домогосподарки, молоді батьки з прилеглих будинків, кафе, ресторани й інші міські підприємства роздрібної торгівлі; позиціонування продуктів – відмінний смак, висока якість, екологічно чисті складові, корисні для здоров'я; ціна – повинна бути не більш ніж на 10% вище ціни конкурентів; збут – використання, головним чином, підприємств роздрібної торгівлі і ресторанів. Поставлено задачу збільшити обсяг продукції, переданої на реалізацію; просування товарів на ринок –

персональний продаж товарів ресторанам, спеціальні знижки для нових підприємств роздрібною торгівлі, клієнтів, що купують товари у великому обсязі, реклама святкових під свята.

Процес дослідження, виявлення та втілення шляхів розвитку підприємства в цілому і окремого відділу продажів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є складним та довготривалим та зазвичай супроводжується серйозними викликами та невдачами. Тому необхідно здійснювати оцінювання готовності підприємства до змін, щоб ідентифікувати слабкі елементи, які можуть привести до кризових ситуацій у майбутньому.

Розглянемо застосування моделі McKinsey 7S для оцінювання готовності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» до змін, а відтак – їх подальшого розвитку. Модель McKinsey 7S включає сім взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства: Structure (Структура), Strategy (Стратегія), Systems (Системи), Shared values (Загальні цінності), Style (Стиль), Skills (Навики і вміння), Staff (Персонал) та забезпечує відстежуючий механізм, щоб виявити проблеми та продемонструвати їх фактичне вирішення [2, с. 32]. Модель McKinsey 7S передбачає використання аналізу нечіткої логіки зразкового використання, у процесі якого розглядається сім вимірів підприємства та здійснюється оцінювання поточної ситуації і готовності підприємства до змін. Як результат, стає можливим ідентифікувати слабкі області (складові) підприємства, які, можливо, приводять до кризових ситуацій та невдач [8, с. 136]. Використовуючи інформацію, з офіційного сайту та відкритих джерел ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», дослідимо розбіжності та неузгодженості між елементами та сформуємо матрицю вирівнювання, табл. Н. 1, додатку Н.

Як видно з проведеного аналізу всі елементи діяльності «Охтирського пивоварного заводу» добре співвідносяться між собою і не суперечать один одному. Структура компанії поступово перетворюється з важку бюрократичну машину, виникають нові системи мотивацій співробітників.

Система цінностей компанії теж розвивається і тепер цінними і значущими є ентузіазм і високий професіоналізм. Як видно з дослідження найкращим чином співвідноситься два елементи мікросередовища підприємства «Охтирський пивоварний завод»: бюрократична структура (яка допомагає вибудувати систему підпорядкування та відповідальності) і склад працівників (який нам дозволяє досягати поставлених цілей на високій рівні). Інші елементи мікросередовища при стрімкому розширенні підприємства починають суперечити один одному. «Охтирський пивоварний завод» завоювавши частку ринку, все складніше стає її розширювати. І на даний момент найкращою стратегією зростання є впровадження нових продуктів і географічна експансія. З дослідження можна припустити, що «Охтирському пивоварному заводу» не вистачає системи стратегічного планування, системи збору і аналізу інформації. Дані системи необхідні для утримання існуючої частки ринку і для координації дій усього бізнесу. Стиль управління «Охтирського пивоварного заводу» – майбутня проблема підприємства, керівництво не має достатньо сучасних навичок управління великою організацією і підтримує демократичний стиль управління, що заважає зростанню підприємства. Управлінські навички повинні бути негайно впроваджені в систему «Охтирський пивоварний завод».

Узагальнюючи усі процеси аналізу діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» можна побудувати матрицю ADL/LC яка узагальнить питання конкурентної позиції компанії з життєвим циклом (рис. Е.1, додаток Е). Як висновок з проведених досліджень визначимо, що ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» завдяки своєму становищу у відповідному секторі в змозі самостійно реалізовувати наміри і вчасно реагувати чинники як зовнішні так і внутрішні.

ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» має сильні позиції – підприємство може протягом досить тривалого періоду часу вести власну політику в рамках відповідного ринку. Помітна позиція ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» – завдяки прихильності і досягнень в змозі функціонувати

на ринку протягом досить тривалого періоду часу. Міцна позиція ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» в питанні реалізації обраної стратегії, бути активною і утримуватися на ринку протягом досить тривалого періоду часу.

При цьому варто зауважити, що ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» має певні ризики: при технологічному прориві поза межами підприємства є ризик втратити перевагу. Сходження нанівець зроблених раніше інвестицій. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва; досягнення конкурентами тих самих показників внаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат; запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надмірної уваги проблемам витрат; інтенсивне зростання витрат, пов'язаних зі збільшенням великих масштабів виробництва, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації.

2.4. Аналіз збутової діяльності: політика роботи з клієнтами і формування бази постійних клієнтів

Далі проведемо аналіз збуту продукції ПрАТ «Охтирський пивоварний завод». Хоч підприємство і реалізує продукцію в усіх куточках України, проте особливо сильними позиціями характеризується ринок Сумської, Харківської, Полтавської, Донецької, Луганської, Дніпропетровської, Чернігівської, Київської областей. Свідченням цього є той факт, що в цих регіонах продажі складають близько 40% від загального обсягу збуту.

Щодо загальної структури збуту підприємства, то слід відмітити, що близько 90% всієї продукції реалізується з допомогою різноманітних торгово-посередницьких підприємств. Решта збуту здійснюється власними кіосками, магазинами, продажем з закладів харчування та опт.

На своєму підприємстві продукції ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» використовує територіальну структуру служби збуту, схему якої наведемо на рис. Е.2, додаток Е.

Основною структурною одиницею, що фактично формує левову частку обсягу реалізації продукції ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», є група регіональних менеджерів. У їх завдання входить: ведення переговорів із наявними кавовими дилерами в регіоні; формування цінової політики у розрізі кожного окремого клієнта; опрацювання замовлень на поставку; збирання та опрацювання інформації по кавовому ринку регіону; пошук нових клієнтів. Регіональний менеджер – це збутовий працівник із регіональною спеціалізацією, який виконує усі функції, пов'язані із передпродажною фазою та самим продажем у своєму регіоні. Отже, він, з одного боку, є прототипом працівника зовнішньої збутової служби (робота в роз'їздах) та, паралельно з цим, виконує функції внутрішньої збутової служби (опрацювання замовлень клієнтів).

Саме для посилення ролі особистого продажу та комунікаційного зв'язку із дилерами до кожного регіонального менеджера прикріплені 4-5 супервайзерів.

Супервайзери на місцях займаються контролем роботи торгових представників-мерчандайзерів і якість виконання ними планів продаж. Супервайзер також контролює рівень забезпечення точок продажів та мерчандайзерів необхідними матеріальними та інформаційно-технічними. Супервайзери «Галка ЛТД» передбачає і ліквідує порушення робочого процесу, приймає екстрені рішення в різних ситуаціях, що загрожують виконанню поставлених завдань.

Супервайзери разом з групою реклами займаються вивченням проблем та потреб дилерів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод». Спектр їх діяльності охоплює лише найбільші міста України: Київ, Харків, Дніпро, Одесу та Львів.

До основних цілей маркетингу ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» відносяться: завоювання частки ринку, збільшення числа нових клієнтів, підвищення задоволеності клієнтів, досягнення високих показників пізнаваності бренду і лояльності до бренду, постійне зростання рівня

продажів. За діючого на підприємстві «Положення про маркетинг» на начальника відділу постачання та збуту покладено виконання наступних функцій і завдань. Завдання: Координація роботи виробничих і комерційних служб з метою задоволення запитів споживачів і отримання прибутку; Вироблення стратегії і тактики підприємства на споживчому ринку з допомогою маркетингових програм. Функції: забезпечення своєчасного укладання договорів, квартальних графіків поставки продукції; організація збуту продукції у відповідності з укладеними договорами; участь у розробці цінової політики підприємства; організація роботи з реклами продукції, яка реалізується, вивчення ринку збуту.

Збут продукції в ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» являє собою послідовність операцій, виконання яких необхідно для досягнення загальної мети підприємства – отримання прибутку від продажу продукції.

Збутова політика ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» включає в себе такі основні етапи, які можна розділити на основні групи: Підготовча діяльність: Продаж продукту. Попередня робота розпадається на наступні основні етапи: Виявлення потенційних клієнтів. Визначення наявних і потенційних потреб у можливих клієнтів. Визначення найбільш ефективного каналу доступу до клієнтів. Таким чином, провівши аналіз збутової політики ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» можна зробити висновок, що підприємство веде ефективну та цілеспрямовану збутову діяльність на ринку України.

На збутову діяльність і на управління продажем ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» нині здійснюють найбільший вплив все ж зовнішні чинники. PEST-аналіз використаємо для оцінки впливу ринкових і споживчих трендів на продажі і прибуток ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

Весь процес проведення PEST-аналізу умовно розіб'ємо на наступні етапи: визначення чинників, які можуть вплинути на продажі і прибуток компанії; збір інформації по динаміці і характером зміни кожного фактору;

аналіз значущості та ступеня впливу кожного фактору; складання зведеної таблиці PEST-аналізу [9, с. 175]. Отже для дослідження впливу зовнішнього середовища визначимо фактори впливу на діяльність компанії ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у додатку П, таблиця П.1.

Дослідження отриманих даних у додатку В показав, що найбільший вплив мають: технологічні, економічні та економічні фактори. Причому відповідно до тих факторів, які були взяті до уваги технологічні фактори які мають позитивний вплив, що є сильними сторонами ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» – можливість розширення виробничих потужностей, застосування новітніх технологій, розвиток конкурентних технологій, висока інноваційна діяльність та ін.

Щодо політико-правових факторів, вони мають негативний вплив, але незначний. Соціально-культурні (демографічні) фактори мають позитивний вплив, так як населення цікавиться новинками та традиціями, підтримує вітчизняного виробника.. Технологічні фактори перекривають незначні відхилення в політико-правових та економічних факторів.

Узагальнимо дані за допомогою PEST-аналізу вплив факторів на діяльність ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» з урахуванням аналітичних даних з відкритих джерел у додатку П, таблиця П.2. Результатом PEST-аналізу для ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є вибір основних факторів зовнішнього макросередовища, які будуть створювати можливості і загрози для підприємства в прогнозованому періоді. З наведеного дослідження можна визначити, що: зміна законодавства дозволяє скористатися сприятливими можливостями для завоювання ніш на ринку, розширення сфери діяльності; військові дії є великою загрозою для підприємства, так як в цьому випадку ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» несе великі втрати і в цілому страждає економіка в країні; економічна нестабільність в країні є загрозою для підприємства; темп зростання населення є можливістю для залучення числа клієнтів, і збільшення частки прибутку; соціокультурний рівень населення має позитивний вплив на

розвиток ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» в цілому. Отже, до конкурентних переваг які впливають та мають змогу зростання продажів та збутової діяльності в цілому ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» віднесено: якісне портфоліо продуктів і брендів ТМ; великі можливості в галузі наукових досліджень; широка географічна присутність; корпоративна культура та цінності компанії.

Справжня конкурентна перевага походить від поєднання переваг, які важко повторити, по всьому ланцюжку створення вартості, який будується роками. Існують невід'ємні зв'язки між великими продуктами і сильними можливостями наукових досліджень, між широкою географічною присутністю та підприємницьким духом, між керівництвом компанії та цінностями ведення діяльності.

Крім конкурентних переваг, компанія має певні проблеми: відсутність вільних коштів для розвитку компанії; високі постійні витрати на управління та збут; слабе управління взаємовідносинами з клієнтами. Ці та інші проблеми компанії можна виправити за допомогою правильно обраної стратегії діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ПРАТ «ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення рекламної діяльності підприємства

Загалом, маркетингову діяльність ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» в мережі Інтернет можна охарактеризувати як – присутня. Підприємство докладляє зусилля для забезпечення ефективного маркетингу в Інтернеті.

В ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є співробітники реклами, діяльність яких заточена під свої цілі і завдання. Тому можна рекомендувати заходи з розширення координації та співпраці між різними відділами підприємства. Окрім змін процедур, корисними можуть стати спільні навчання та тренінги, спрямовані на вдосконалення маркетингової діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» в мережі Інтернет.

Подальшого вдосконалення потребує оптимізація сайту для просування в пошукових системах за ключовими словами, які відображають нові та менш популярні групи продукції підприємства в асортименті: кур'єрську доставку, тощо. Варто також активніше використовувати наявні інструменти комунікації та реклами для інформування аудиторії про власну продукцію.

Вдосконалення потребує також структура та інтерфейс веб-сайту ПрАТ «Охтирський пивоварний завод». Через тривалий розвиток на нерівномірне доповнення він має доволі складну структуру, яка потребує спрощення для кращої доступності середньостатистичному користувачу. Велика кількість розділів та підрозділів при першому погляді на сайт може викликати деяку розгубленість у користувача, і змушує аналізувати, де саме теоретично може знаходитись потрібна йому інформація. Тому рекомендовано змінити інтерфейс сайту на більш інтуїтивно-зрозумілий з більш очевидними рішеннями. Для цього можна порекомендувати такі інструменти:

- дослідження та аналіз найчастіших маршрутів користувачів на сайтах, з особливою увагою на сторінки, які отримують відмови – імовірно, інформація на них виявилась не тою, яку очікував користувач;
- залучити для створення структури зовнішніх спеціалістів, які будуть виходити не з мислення працівників компанії, а з досвіду користувача;
- перевірити доступність та зрозумілість сайту на фокус-групах.

ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» також варто розглянути можливість додати англomовну версію веб-сайту, або, принаймні, частини інформаційних та функціональних сторінок сайту. Зараз трафік з неросійськомовних країн складає менше 1 відсотка, проте існують перспективи росту цього показника. Важливо, щоб потенційні клієнти та партнери могли знайти потрібну їм інформацію зрозумілою мовою.

Низькими залишаються показники ефективності реклами компанії в Інтернеті. Для покращення цього варто використовувати краще таргетування реклами на конкретні групи цільової аудиторії та їх потреби та інтереси. Враховуючи доволі високий показник відмов для сайту, важливо, щоб цільова аудиторія могла швидко і легко знайти корисну для неї інформацію, а також побачити щось, що зможе її зацікавити. Зокрема, варто використовувати інструменти реклами в соціальних мережах, які дозволяють особливо точно обрати інтереси та інші особливості аудиторії.

Компанія також може вдосконалити свої сторінки в соціальних мережах, де здійснюється основна активність, з точки зору дизайну та естетичної сторони. Це може збільшити залученість аудиторії.

Варто відмітити, що на офіційній сторінці ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» в Facebook відсутній окремий розділ, де можна залишити відгук на діяльність компанії. Тому незадоволені клієнти вдаються до написання гнівних коментарів під усіма дописами спільноти. Саме на такі відгуки припадає значна частина коментарів. Хоча компанія приділяє їм достатню увагу, і всі запити обробляються менеджером, доцільно буде

виділити відгуки в окремий розділ. Це не потребуватиме додаткових людських ресурсів чи інших витрат. Проте негативні відгуки, написані не в відповідному розділі, в коментарях під першим-ліпшим записом, значно псує враження, яке складається у користувача, який вперше заходить на сторінку. Крім цього, нерелевантні коментарі заважають використанню переваг діалогу з аудиторією на тему дописів та аудиторії до обговорення.

Доцільно також вжити заходів щодо сторінки компанії в Twitter. Враховуючи, що український сегмент у цій соцмережі не такий великий, ведення цього додаткового каналу не є обов'язковим. Проте посилення на неактивну сторінку на офіційному сайті має позитивного впливу на його образ. Окрім цього, компанії варто використовувати інструменти покращення репутації в мережі. Зокрема, має сенс моніторити та відповідати на негативні відгуки на діяльність компанії, навіть якщо вони не розміщені безпосередньо на сторінці компанії. Представленість ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» на багатьох інтернет-майданчиках та широка аудиторія, яка регулярно контактує та отримує інформацію від компанії, пропонує значний потенціал для проведення власних маркетингових досліджень в Інтернеті. Компанія фактично не має потреби в залученні зовнішніх ресурсів для таких досліджень. Як веб-сайт, так і сучасні майданчики соцмереж пропонують значні можливості аналітики. Тому рекомендується використовувати ці сильні сторони. Зокрема, ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» може проводити дослідження в таких форматах: опитування відвідувачів веб-сайту; опитування підписників сторінок в соціальних мережах; опитування користувачів додатку компанії; збір та аналіз статистичних даних користувачів, що відвідують веб-сайт; аналіз статистичних даних підписників сторінок компанії в соціальних мережах; аналіз реакцій користувачів на поведінку компанії в соціальних мережах; аналіз вмісту зворотного зв'язку від користувачів, отриманого в Інтернеті; проведення досліджень в онлайн-фокус-групах тощо.

3.2. Розробка маркетингового плану розвитку для збільшення обсягів продаж для ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Нині більш актуальним на сьогодні залишається питання відновлення довіри споживачів на рівні культурологічної кваліфікації персоналу, маркетингових підходів до просування товарів та продукції ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

Тож, у дослідженні пропонуємо до впровадження таких маркетингових заходів, які збільшать рівень задоволеності та відповідно збільшать кількість споживачів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»: залучення фахівців маркетингу та отримання рецензій та рекомендацій від фахівців бізнесу; проведення постійного моніторингу цінкових пропозицій конкурентів на послуги кожні 3 місяці; організація та постійний контроль та мотиваційна програма для персоналу; постійний пошук та моніторинг нових ідей щодо створення та реалізації нових більш сучасних видів продукції; ретельне тестування продукції та процесу виробництва споживачам; публічне обговорення (проведення опитування) щодо кожного окремого товару підприємства за рахунок сучасних мобільних технологій та мережі Інтернет; пошук додаткових джерел для розширення маркетингової діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»; постійне проведення аналізів (щоквартально – PEST / SWOT); аналіз можливостей залучення іноземних партнерів та інвестицій; аналіз логістики та пошук партнерів у питанні розміщення нових точок реалізації та розширення долі у супермаркетах; проведення інформаційних компаній в мережі Інтернет та за рахунок соціальних мереж; підвищення обізнаності населення щодо якості продукції підприємства та і здорового харчування загалом та ін. Запропоновані заходи для ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» можна реалізовувати згідно з оперативним планом, табл. Є.1, додаток Є.

Виходячи з запропонованих заходів та плану їх реалізації для ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» видно, що найбільшу кількість часу

маркетинговому відділу необхідно витратити на: організацію та постійний контроль і розробку мотиваційної програми для персоналу; постійний пошук та моніторинг нових ідей щодо створення та реалізації нових більш сучасної продукції; публічне обговорення (проведення опитування) щодо кожного окремого продукту за рахунок сучасних мобільних технологій та мережі Інтернет; пошук додаткових джерел для розширення маркетингової діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»; аналіз можливостей залучення іноземних партнерів та інвестицій; проведення інформаційних компаній в мережі Інтернет та за рахунок соціальних мереж; підвищення обізнаності населення щодо продукції підприємства та ін. Та саме ці заходи можуть забезпечити при найменших матеріальних витратах найбільший економічний ефект ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів

Приймаючи до уваги те, що в розрахунках ефективності завжди приймають участь «вхідні» та «вихідні», тобто інвестовані та отримані від інвестування та діяльності грошові потоки, варто зазначити, що фінансові витрати у запропоновані заходи за визначений 2021-2023 рр. будуть складати 3611332 грн., більш детальний склад витрат за перші три роки зведемо у табл. Є.2., додатку Є.

У подальшому необхідно дослідити наступні показники, які відображають ефективність заходів:

Чистий приведений дохід проекту маркетингових заходів для ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CIF_t - COF_t}{(1+k)^t}$$

(3.1)

Де t – номер періоду часу; n – загальний термін проекту (кількість періодів); CIF_t – грошовий приплив в періоді t ; COF_t – грошовий відтік в періоді t ; k – ціна капіталу проекту за період (в %).

$$NPV = (3611332 - 174532) / (1+0.25)^1 + (3611332 - 1718400) / (1+0.20)^2 + (3611332 - 1718400) / (1+0.20)^3 = 21\,734\,784 \text{ грн.}$$

NPV показує чисті доходи або чисті збитки при вкладенні додаткових фінансових ресурсів в проект маркетингових заходів для «ПриватБанк».

Рентабельність проекту маркетингових заходів (ROI (return on investment)) для ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за формулою [6, с. 46]:

$$ROI = ((\text{валовий прибуток} - \text{вкладені фінансові ресурси у маркетингові заходи}) / \text{вкладені фінансові ресурси у маркетингові заходи}) \times 100\% \quad (3.2)$$

де, валовий прибуток – прибуток від проекту маркетингових заходів; вкладені фінансові ресурси у маркетингові заходи – бюджет запропонованих заходів.

Відповідно: $ROI = ((21\,734\,784 - 3\,611\,332) / 3\,611\,332) \times 100\% = 5,018\%$.

У результаті розрахунків за формулою 3.2 отримавши показник 5,018 (позитивним значенням), можна визначити, що проект запланованих маркетингових заходів для ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» на 2021-2023 рр. є рентабельним, тобто відповідає фінансовій вигоді.

Індекс прибутковості проекту маркетингових заходів для ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»:

$$PI = \frac{PV_{\text{доходів}}}{PV_{\text{інвестицій}}} = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CIF_t}{(1+k)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{COF_t}{(1+k)^t}}$$

(3.3)

Проведемо розрахунки: $PI = 2,18$.

Внутрішня прибутковість проекту маркетингових заходів для ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» (IRR) – дисконтна ставка, яка врівноважує наведені вартості очікуваних надходжень та вкладень за проектом заходів, тобто коли $NPV = 0$ [9, с. 137];

$$PV_{\text{доходів}} = PV_{\text{інвестицій}} \quad (3.4)$$

$$\sum_{t=0}^n \frac{CIF_t - COF_t}{(1 + IRR)^t} = 0. \quad (3.5)$$

Оскільки розрахунки показника IRR є досить складними за рахунок рівняння 4-го ступеня, вони були проведені за допомогою функції Excel «ВСД».

Відповідно: 2021 р. = фінансові потоки (- 1105330),

2022 р. = фінансові потоки (+115300),

2023 р. = фінансові потоки (+700000),

2024 р. = фінансові потоки (1710000),

IRR = 34%.

Отже, усі розраховані показники вказують на те, що проект маркетингових заходів для ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» можна вважати економічно доцільним. Насамкінець, оскільки запропоновані заходи є економічно доцільними для ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», розглянемо більш детально кожний з напрямків дії та визначимо ефект від їх впровадження у табл. Є.3, додатку Є. Отже, підсумовуючи проведений аналіз ефекту від проваджених дій, можна стверджувати, що запропоновані маркетингові заходи забезпечать для ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» ефективність як з точки зору доходності вкладень у маркетинг про що засвідчили показники розраховані вище, так і зростання попиту та

задоволеності кінцевих споживачів сегменту B2B та B2C, і як наслідок – посилять позиції підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі автором досягнуто мету, а саме досліджено процес управління продажем як теоретико-методологічну основу так і практичний аналіз на прикладі підприємства ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

В процесі дослідження автором:

1) визначено теоретико-методологічні основи управління продажами, а саме:

- досліджено поняття і сутність управління продажами;
- визначено фактори, що впливають на управління продажами;
- проаналізуваноти організаційне забезпечення управління продажами;

2) проаналізуваний процес управління продажами на прикладі ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», а саме:

- наведена організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»;
- проаналізувано організацію управління продажами на підприємстві;
- досліджено внутрішнє середовище і базовий продукт ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»;
- проведено аналіз збутової діяльності: політика роботи з клієнтами і формування бази постійних клієнтів;

3) здійснена спроба розробки пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення управління продажами ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»:

- наведено пропозиції щодо удосконалення рекламної діяльності підприємства;
- запропонована маркетингова програма для підвищення збуту та підвищення якості та рівня продажів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

- обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів.

В практичній частині дипломного проекту з урахуванням аналізу фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», оцінки якості продажів та якості самої продукції підприємством автором запропоновано:

- організацію та постійний контроль і розробку мотиваційної програми для персоналу;
- постійний пошук та моніторинг нових ідей щодо створення та реалізації нових більш сучасної продукції;
- публічне обговорення (проведення опитування) щодо кожного окремого продукту за рахунок сучасних мобільних технологій та мережі Інтернет;
- пошук додаткових джерел для розширення маркетингової діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»;
- аналіз можливостей залучення іноземних партнерів та інвестицій;
- проведення інформаційних компаній в мережі Інтернет та за рахунок соціальних мереж;
- підвищення обізнаності населення щодо продукції підприємства та ін.

Пряме спілкування з фахівцями як маркетингу, так і бізнесу забезпечить актуальне розуміння ситуації на ринку, а також підвищить знання фахівців відділу маркетингу для подальшої діяльності. А відповідно і покращить якість нових пропозицій для споживачів, що призведе до збільшення попиту

Запропоновані заходи дозволять пропонувати на ринок актуальні пропозиції які є вартісно обґрунтовані та дозволять банку не втрачати позиції на ринку.

Розробка та впровадження нових цін на послуги (коли вартість буде меншою від конкурентів) забезпечить зростання попиту.

Продукція виробляється та реалізується надаються за допомогою людського ресурсу, а отже пропозиція щодо вмотивованого персоналу є запорукою якісного обслуговування і безпосередньо впливає на задоволення споживачів, що забезпечує утримання існуючих та збільшення нових клієнтів

Сьогодні вимагає від постійного оновлення пропозицій, за рахунок чого зростатиме попит на послуги. Перевірка продукції до реалізації та постійне тестування дозволить попередити та вчасно відреагувати на проблемні моменти.

Розроблені пропозиції забезпечить актуальне розуміння ситуації на ринку, а відповідно і покращить якість нових пропозицій для споживачів, що призведе до збільшення попиту. Якісна продукція та широкий асортимент на сучасному рівні однозначно посилять позиції підприємства на ринку та автоматично вплине на зростання попиту споживачів.

Сьогодні (світова криза, пандемія, військовий конфлікт на Сході України, економічна та політична криза в Україні) дуже сильно впливає на діяльність підприємства щодня, то повинно щоквартально проводитись PEST / SWOT для правильної реакції на зміни.

А обізнаність споживачів про наявність товарів, про їх необхідність та про те що обізнаність у якості та складі продукції і правил харчування покращить життя кінцевого споживача що дозволить збільшити попит на продукцію підприємства.

Отже визначимо, що заходи можуть забезпечити при найменших матеріальних витратах найбільший економічний ефект ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

Усі розраховані показники вказують на те, що проект маркетингових заходів для ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» можна вважати економічно доцільним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В. В. Організація торгівлі : підручник / Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М. – 3-є вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 632 с.
2. Бикова М. Дослідження матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2014. № 11(219). С. 31-43.
3. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Харківського державного університету*. Харків: ХДУ. 2012. С. 33-38.
4. Волохов І.М., Дмитрієва І.С., Копилов С.І., Копилов А.С., Н.А. Кустова Управління продажем товарів і послуг: навч.-метод. посіб. Волгоград: Волгоградське наукове видавництво, 2006. 161 с.
5. Данніков О.В. Концептуальні засади стимулювання збуту товарів та послуг. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Маркетинг в Україні: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2009. – С. 570-581.
6. Джоббер Д. Продажи и управление продажами: учеб. Пособ. для вузов / Джоббер Д., Ланкастер Дж. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 621 с.
7. Дrajниця С.А. Економіко-організаційне забезпечення діяльності мереж крупноформатних підприємств торгівлі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2010. 190 с.
8. Запухляк І. Б. Модель MCKINSEY 7-S. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 3. С. 136-140.
9. Каменкова Н.Г. Маркетинговые исследования: учеб. Пособие. Москва: Вузовский учебник, 2005. 439 с.
10. Коноваленко А.С. Культурні чинники макромаркетингового середовища ринку продуктів. *Економічна наука*. 2020. № 2. С. 58-61.
11. Лукич Р. М. Управление продажами. Москва: Альпина Паблішер, 2013. 212 с.

12. Маркетингове управління конкурентоспроможністю: IV Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей, Дніпропетровськ, 29 березня 2013 – Дніпропетровськ. Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2013. 312 с.
13. Пилипчук. В.П., Данніов О.В. Управління продажем: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2011. 627 с.
14. Скот Д. Учитесь эффективно продавать и управлять сбытом. Киев: Внешторгиздат, 1992. 176 с.
15. Фатрелл Ч. Управление продажами: пер. с англ. СПб.: Издательский дом «Нева», 2012. 514 с.
16. Штефаніч Д., Дячун О. Управління продажем, його функції та об'єктна орієнтація. *Економіка і управління підприємствами. Вісник ТНЕУ*. 2016. № 2. С. 124-132.
17. Яннаріно Е. Інструкція ефективного продавця. Київ: Видавництво Наш формат, 2020 192 с.
18. CFA. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Institute Research Challenge in Ukraine challenge.cfaukraine.org
19. FTInvest. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ftinvest.ru/>
20. Бліц: Індустрія їжі в Україні – чи варто відкривати свій ресторан. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nachasi.com/>
21. В Україні вперше за останні роки скоротилося виробництво пива [Електронний ресурс]. – Режим доступу: agroconf.org/content/v-ukrayini-vpershe-za-ostanni-roki-skorotilosya-virobnictvo-piva
22. Демографія України: скорочення населення і ризику для економіки /Інформаційно-аналітичний портал UA.NEWS. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua.news/ua/demografiya-ukrayiny-skorochennya-naselennya-i-ryzyku-dlya-ekonomiky/>
23. Індекс інфляції (індекс споживчих цін) в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://services.dtki.ua/catalogues/indexes/3>

24. Індекс інфляції в Україні 2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
25. Как высвободить мощности отдела продаж [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tocpeople.com/2020/11/kak-vysvobodit-moshhnosti-otdela-prodazh/>
26. Как организовать отдел продаж: типы структур и функции [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kontur.ru/articles/5889>
27. Комплекс маркетингу та його основні елементи / Безкоштовна бібліотека підручників. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/>.
28. Населення України. Демографічна та соціальна статистика. Населення та міграція /Держстат України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ds.htm
29. Основні принципи формування ефективного відділу продажів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/cases/prodazi/osnovni-principi-formuvanna-efektivnogo-viddiluprodzaziv>
30. Охтирський пивоварний завод. Офіційний сайт підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ok.obolon.ua/pro-nas>
31. Оцінка чисельності наявного населення України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buhgalter.com.ua/>.
32. ПАТ «Охтирський пивоварний завод». Українське пиво. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.beer.ua/uk/>
33. ПРАТ Охтирський пивоварний завод. YOUCONTROL – повне досьє на кожну компанію України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00383053/
34. П'ять головних фуд-трендів нашого покоління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.the-village.com.ua/>

35. Річна звітність емітента ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://smida.gov.ua/db/feed/showform/bus_text/7480
36. Скриптунова Е.А. Взаимодействие поставщиков с сетевыми магазинами, возможности и ограничения. 2008. №108. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.axima-consult.ru/stati-setmag.html>
37. Украина за 7 месяцев 2020 года сократила производство пива на 1,4% [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://profibeer.ru/beer/ukraina-za-7-mesyaczev-2020-goda-sokratila-proizvodstvo-piva-na-14/>
38. Управление продажами: рабочие методы и инструменты [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blog.oy-li.ru/upravlenie-prodazhami-rabochie-metody-i-instrumenty/>
39. Управління продажами: як ефективно закривати угоди [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.seotm.com/ua/blog/kak-jeffektivno-zakryvat-sdelki.html>
40. Чернозубенко П.Е. Записки маркетолога. Маркетинговый словарь. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_u/upravlenie_pro_dazhami/
41. Дерев'янюк, Ю. М., Лукаш, О. А., & Дериколенко, О. М. (2012). Фактор часу у закордонних економічних дослідженнях. Механізм Регулювання Економіки, 58(4), 169–174. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/34276>
42. Дерев'янюк, Ю. М., Лукаш, О. А., & Старченко, Л. В. (2013). Вдосконалення підходів до оцінювання вартості компанії. Механізм Регулювання Економіки, 62(4), 93–99. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/37693>
43. Derev'yanko, Y., Lukash, O., & Marchenko, T. (2016). Companies' Innovative Development Trends in the Green Economy. Механізм Регулювання Економіки, 74(4), 77–85. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66416>

44. Derev'yanko, Y., Lukash, O., Shkarupa, O., Melnyk, V., & Simonova, M. (2020). Greening Economy vs Greening Business: Performance Indicators, Driving Factors and Trends. *International Journal of Global Environmental Issues*, 19(1/2/3), 217–230. <https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.10037584>
45. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
46. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
47. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>
48. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>
49. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. *International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova.* – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidiumю 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1
50. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism.* – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

51. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>
52. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
53. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – К.: Універсальна книга, 2018. – 572с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
54. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
55. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>
56. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>
57. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
58. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм

регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

59. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

60. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.).

Katowice: Katowice School of Technology.

[in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

ДОДАТКИ

Додаток А

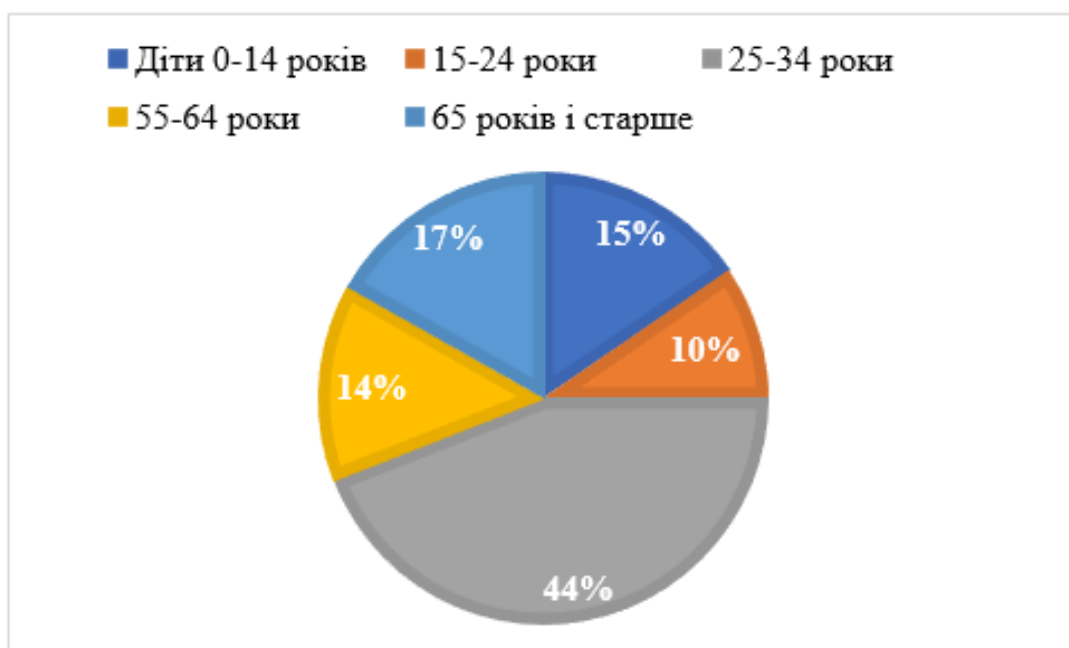


Рис. А. Розподіл населення України за віком за 2019 р., %

Джерело: згруповано автором на основі [22]

Додаток Б

1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

| | | |
|---|--|---|
| підприємство <u>ПРАТ "Охтирський пивоварний завод"</u> територія <u>Україна</u> організаційно-правова форма господарювання <u>приватне акціонерне товариство</u> економічної діяльності <u>виробництво напоїв</u> середня кількість працівників(1) <u>220</u> адреса <u>42700, Сумська область, м. Охтирка, вул. Батука, 23</u> одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), цю показники якого наводяться в гривнях з копійками) зазначено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці) складено (стандартами) бухгалтерського обліку міжнародними стандартами фінансової звітності | Дата (рік, місяць, число) за СДРПОУ за КОАТУУ за СПОДУ за КВЕД | Коды 2019 1 18 383053 5910200000 230 7794 11.05.11.07 |
|---|--|---|

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 р.
Форма №1 код за ДКУД 1801001

| Актив / Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| I. Необоротні активи | 999 | | |
| матеріальні активи | 1000 | | |
| нерівнісна вартість | 1001 | 437 | 402 |
| включена амортизація | 1002 | 632 | 631 |
| звершені капітальні інвестиції | 1005 | -195 | -229 |
| довгострокові активи | 1010 | 54 | 88 |
| нерівнісна вартість | 1011 | 19422 | 17740 |
| внесок | 1012 | 55088 | 56256 |
| нерухомість | 1015 | -35666 | -38516 |
| довгострокові біологічні активи | 1020 | | |
| довгострокові фінансові інвестиції | 1029 | | |
| обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | | |
| фінансові інвестиції | 1035 | | |
| довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | | |
| зв'язані податкові активи | 1045 | | |
| сума необоротні активи | 1090 | | |
| II. Оборотні активи | 1099 | 19913 | 18230 |
| запаси | 1100 | | |
| облічні запаси | 1101 | 19234 | 18450 |
| звершене виробництво | 1102 | 15320 | 13328 |
| зв'язана продукція | 1103 | 1469 | 1791 |
| арти | 1104 | 1639 | 2459 |
| довгострокові біологічні активи | 1110 | 806 | 872 |
| дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1125 | | |
| дебіторська заборгованість за розрахунками: | 1129 | 2802 | 10098 |
| зв'язані з виданими авансами | 1130 | | |
| з бюджетом | 1135 | 355 | 396 |
| з інших підприємств | 1138 | 292 | 485 |
| з тому числі з податку на прибуток | 1139 | 292 | 485 |
| зв'язана поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 15 | 21 |
| довгострокові фінансові інвестиції | 1160 | | |
| зв'язані з оцінками | 1165 | 241 | 195 |
| зв'язані з майбутніми періодами | 1170 | 256 | 264 |
| сума оборотні активи | 1190 | 21 | 20 |
| III. Необоротні активи, утримувані від продажу, та групи вибуття | 1195 | 23216 | 29929 |
| зв'язані | 1200 | | |
| I. Власний капітал | 1300 | 43129 | 48159 |
| внесений (паісовий) капітал | 1399 | | |
| внесений у дооцінках | 1400 | 1504 | 1504 |
| зв'язаний капітал | 1405 | 2784 | 2784 |
| зв'язаний капітал | 1410 | | |
| зв'язаний капітал | 1415 | 822 | 822 |
| розподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 25684 | 25627 |
| зв'язаний капітал | 1425 | | |
| зв'язаний капітал | 1430 | | |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | 1495 | 30794 | 30937 |
| зв'язані податкові зобов'язання | 1499 | | |
| зв'язані кредити банків | 1500 | | |
| зв'язані довгострокові зобов'язання | 1510 | | |
| зв'язані довгострокові зобов'язання | 1515 | | |
| зв'язані забезпечення | 1520 | 194 | 162 |
| зв'язані фінансування | 1525 | | |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | 1595 | 194 | 162 |

| Актив / Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| зв'язані довгострокові кредити банків | 1600 | | |
| зв'язані довгострокові кредити банків | 1604 | | 500 |
| зв'язані довгострокові зобов'язаннями | 1610 | | |
| зв'язані товари, роботи, послуги | 1615 | 7058 | 11882 |
| зв'язані розрахунками з бюджетом | 1620 | 1451 | 1705 |
| зв'язані розрахунками з податку на прибуток | 1621 | | |
| зв'язані розрахунками зі страхування | 1625 | 175 | 158 |
| зв'язані розрахунками з оплати праці | 1630 | 682 | 713 |
| зв'язані з отриманими авансами | 1635 | 2651 | 1953 |
| зв'язані з отриманими авансами | 1640 | 82 | 82 |

Продовження додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

| | | |
|--|--|-------------|
| Підприємство <u>ПРАТ "Охтирський писемарний завод"</u> | Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ | Коди |
| Територія <u>Україна</u> | за КОІПАУ | 2020 1 15 |
| Організаційно-правова форма господарювання <u>приватне акціонерне товариство</u> | за КОПФУ | 383053 |
| Вид економічної діяльності <u>виробництво напоїв</u> | за КОДПУ | 5910200000 |
| Середня кількість працівників(1) <u>224</u> | за СПОДУ | 230 |
| Адреса <u>42700 Сумська область, м. Охтирка, вул. Батюка 23</u> | за КВЕД | 7794 |
| Одиниця виміру: тис. грн. без десятикового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (форма N 2); грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками) | | 11.05.11.07 |
| Складено (роботи позначені "V" у відповідній клітинці) за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності | | V |

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2019 р.

| Актив / Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 999 | 3 | 3 |
| Нематеріальні активи | 1000 | 402 | 370 |
| первісна вартість | 1001 | 631 | 611 |
| накопичена амортизація | 1002 | -229 | -241 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 88 | 247 |
| Основні засоби | 1010 | 17740 | 18081 |
| первісна вартість | 1011 | 56256 | 59346 |
| знос | 1012 | -38516 | -41265 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1029 | | |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | | |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | | |
| інші необоротні активи | 1090 | | |
| Усього за розділом I | 1095 | 18230 | 18698 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 18450 | 22058 |
| Виробничі запаси | 1101 | 13328 | 17617 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 1781 | 1935 |
| Готова продукція | 1103 | 2459 | 1332 |
| Товари | 1104 | 672 | 1174 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | | |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1125 | 10098 | 6314 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками | 1129 | | |
| за виданими авансами | 1130 | 396 | 968 |
| з бюджетом | 1135 | 485 | 339 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 485 | 339 |
| інші поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 21 | 18 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | | |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 1165 | 195 | 539 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 264 | 270 |
| інші оборотні активи | 1190 | 20 | 18 |
| Усього за розділом II | 1195 | 29929 | 30524 |
| III. Необоротні активи, утримувані від продажу, та групи вибуття | | | |
| Баланс | 1300 | 48159 | 49222 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зарострований (паісовий) капітал | 1400 | 1504 | 1504 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 2784 | 2784 |
| Додатковий капітал | 1410 | | |
| Резервний капітал | 1415 | 822 | 822 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 25828 | 25824 |
| Неоплачений капітал | 1425 | | |
| Вилучений капітал | 1430 | | |
| Усього за розділом I | 1495 | 30938 | 31034 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | | |
| інші довгострокові зобов'язання | 1515 | | |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 162 | 164 |
| Цільові фінансування | 1525 | | |
| Усього за розділом II | 1595 | 162 | 164 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 500 | |
| Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 11882 | 13239 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 1704 | 1931 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | | |
| розрахунками з страхування | 1625 | 158 | 167 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 713 | 821 |
| отриманими авансами | 1635 | 1953 | 1677 |
| розрахунками з учасниками | 1640 | 63 | 63 |
| Поточні забезпечення | 1660 | | |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | |
| інші поточні зобов'язання | 1690 | 86 | 126 |
| Усього за розділом III | 1695 | 17059 | 18024 |
| Усього за розділом III | 1700 | 17059 | 18024 |
| Баланс | 1900 | 48159 | 49222 |

Керівник К.П. Журавльов

Головний бухгалтер Л.М. Бізанич

(1) Вказується в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство ПТЛ "Охтирський лівоарній завод" Дата (рік, місяць, число) 2021 1 18
 Територія Україна за ЄДРПОУ 363053
 Організаційно-правова форма господарювання приватне акціонерне товариство за КОАТУУ 5910200000
 Вид економічної діяльності виробництво напоїв за КОПФГ 230
 Середня кількість працівників(1) 195 за СПОДУ 7794
 Адреса 42700, Сумська область, м Охтирка, вул. Ватюка 23 за КВЕД 11 05, 11 07

Одиниця виміру, тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Зайту про фінансові результати (Зайту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці) за національними (стандартами) бухгалтерського обліку V
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 р.

форма №1

код за ДКУД

1801001

| Актив / Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | 999 | | |
| Нематеріальні активи: | 1000 | 370 | 337 |
| первісна вартість | 1001 | 611 | 611 |
| накопичена амортизація | 1002 | -241 | -274 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 247 | 53 |
| Основи засобів | 1010 | 18061 | 17879 |
| первісна вартість | 1011 | 59346 | 62301 |
| знос | 1012 | -41265 | -44422 |
| інвестиційна нерухомість | 1015 | | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1029 | | |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | | |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | | |
| інші необоротні активи | 1090 | | |
| Усього за розділом I | 1095 | 18698 | 18269 |
| II. Оборотні активи | 1099 | | |
| Запаси | 1100 | 22058 | 21328 |
| Виробничі запаси | 1101 | 17817 | 17351 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 1635 | 2381 |
| Готова продукція | 1103 | 1332 | 716 |
| Товари | 1104 | 1174 | 879 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | | |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1125 | 6314 | 3828 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | 1129 | | |
| за виданими авансами | 1130 | 968 | 497 |
| з бюджетом | 1135 | 339 | 690 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 338 | 689 |
| інші | 1155 | 18 | 3 |
| інші поточні дебіторська заборгованість | 1160 | | |
| Поточні фінансові інвестиції | 1165 | 339 | 351 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 1170 | 270 | 267 |
| Витрати майбутніх періодів | 1190 | 18 | 5 |
| інші оборотні активи | 1195 | | |
| Усього за розділом II | 1195 | 30524 | 28869 |
| III. Необоротні активи, утримувані від продажу, та групи вибуття | 1200 | | |
| Баланс | 1200 | 49222 | 46138 |
| I. Власний капітал | 1399 | | |
| Зареєстрований (паісовий) капітал | 1400 | 1504 | 1504 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 2784 | 2784 |
| Додатковий капітал | 1410 | | |
| Резервний капітал | 1415 | 822 | 822 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 25924 | 26007 |
| Неоплачений капітал | 1425 | | |
| Валучений капітал | 1430 | | |
| Валучений капітал | 1495 | 31034 | 31117 |
| Усього за розділом I | 1499 | | |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | 1599 | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | | |
| інші довгострокові зобов'язання | 1515 | | |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 164 | 131 |
| Цільове фінансування | 1525 | | |
| Усього за розділом II | 1595 | 164 | 131 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | 1699 | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | 1604 | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 13239 | 10675 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 1931 | 1345 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 167 | 254 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 821 | 992 |
| інші поточні кредиторська заборгованість | 1635 | | |
| Поточні фінансові зобов'язання | 1690 | 61 | 66 |
| Усього за розділом III | 1695 | 12141 | 17060 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, наліченні від продажу | 1700 | | |
| Інше | 1900 | 43129 | 48159 |

Кориня К. Л. ЖуральськеГоловний бухгалтер Л. М. Базалій

Знається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження додаток Б

Підприємство ПрАТ "Охтирський пивоварний завод"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

| Коди | | |
|--------|---|----|
| 2019 | 1 | 17 |
| 383053 | | |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за період 1/2018 - 12/2018

Форма №2 код за ДКУД

1801001

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ | 1999 | | |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 113330 | 87109 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | -83244 | -63435 |
| Валовий: | 2089 | | |
| прибуток | 2090 | 30086 | 23674 |
| збиток | 2095 | | |
| Інші операційні доходи | 2120 | 1533 | 2375 |
| Адміністративні витрати | 2130 | -7967 | -6373 |
| Витрати на збут | 2150 | -19139 | -14474 |
| Інші операційні витрати | 2180 | -3735 | -4439 |
| Фінансові результати від операційної діяльності: | 2189 | | |
| прибуток | 2190 | 778 | 763 |
| збиток | 2195 | | |
| Доход від участі в капіталі | 2200 | | |
| Інші фінансові доходи | 2220 | | |
| Інші доходи | 2240 | | |
| Фінансові витрати | 2250 | -94 | |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | |
| Інші витрати | 2270 | -360 | -282 |
| Фінансовий результат до оподаткування: | 2289 | | |
| прибуток | 2290 | 324 | 481 |
| збиток | 2295 | | |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -181 | -141 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | |
| Чистий фінансовий результат: | 2349 | | |
| прибуток | 2350 | 143 | 340 |
| збиток | 2355 | | |
| II. СУКУПНИЙ ДОХІД | 2399 | | |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | | |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | | |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | | |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | | |
| Інший сукупний дохід | 2445 | | |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | | |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | | |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | | |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 143 | 340 |
| III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ | 2499 | | |
| Матеріальні затрати | 2500 | 58431 | 45078 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 19336 | 14943 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 4236 | 3266 |
| Амортизація | 2515 | 3234 | 3299 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 14362 | 10115 |
| Разом | 2550 | 99599 | 76701 |
| IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ | 2599 | | |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | | |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | | |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | | |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | | |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | | |

Керівник _____ К.Л. Журавльов

Головний бухгалтер _____ Л.М. Базалій

Продовження додаток Б

Пріємство ПРАТ "Охтирський пивоварний завод"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

| | | |
|--------|---|----|
| 2020 | 1 | 14 |
| 383053 | | |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за період 1/2019 - 12/2019

Форма №2 код за ДКУД

1801001

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ | 1999 | | |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 113413 | 113330 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | -83616 | -83244 |
| Валовий: | 2089 | | |
| прибуток | 2090 | 29797 | 30086 |
| збиток | 2095 | | |
| Інші операційні доходи | 2120 | 1443 | 1533 |
| Адміністративні витрати | 2130 | -7938 | -7967 |
| Витрати на збут | 2150 | -18723 | -19139 |
| Інші операційні витрати | 2180 | -3767 | -3735 |
| Фінансові результати від операційної діяльності: | 2189 | | |
| прибуток | 2190 | 812 | 778 |
| збиток | 2195 | | |
| Доход від участі в капіталі | 2200 | | |
| Інші фінансові доходи | 2220 | | |
| Інші доходи | 2240 | 29 | |
| Фінансові витрати | 2250 | -162 | -94 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | |
| Інші витрати | 2270 | -436 | -360 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 2289 | | |
| прибуток | 2290 | 243 | 324 |
| збиток | 2295 | | |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -147 | -181 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | |
| Чистий фінансовий результат: | 2349 | | |
| прибуток | 2350 | 96 | 143 |
| збиток | 2355 | | |
| II. СУКУПНИЙ ДОХІД | 2399 | | |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | | |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | | |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | | |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | | |
| Інший сукупний дохід | 2445 | | |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | | |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | | |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | | |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 96 | 143 |
| III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ | 2499 | | |
| Матеріальні затрати | 2500 | 50155 | 58431 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 21265 | 19336 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 4665 | 4236 |
| Амортизація | 2515 | 3300 | 3234 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 12564 | 14362 |
| Разом | 2550 | 91949 | 99599 |
| IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ | 2599 | | |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | | |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | | |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | | |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | | |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | | |

Керівник _____ К. Л. Журавльов

Головний бухгалтер _____ Л. М. Базалій

Продовження додаток Б

присемство ПрАТ "Охтирський пивоварний завод"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

| | | |
|--------|---|----|
| 2021 | 1 | 14 |
| 383053 | | |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за період 1/2020 - 12/2020

Форма №2 код за ДКУД

1801001

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ | 1999 | | |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 105690 | 113413 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | -78240 | -83616 |
| Валовий | 2089 | | |
| прибуток | 2090 | 27450 | 29797 |
| збиток | 2095 | | |
| Інші операційні доходи | 2120 | 1333 | 1443 |
| Адміністративні витрати | 2130 | -7990 | -7938 |
| Витрати на збут | 2150 | -16870 | -18723 |
| Інші операційні витрати | 2180 | -3318 | -3767 |
| Фінансові результати від операційної діяльності: | 2189 | | |
| прибуток | 2190 | 605 | 812 |
| збиток | 2195 | | |
| Доход від участі в капіталі | 2200 | | |
| Інші фінансові доходи | 2220 | | |
| Інші доходи | 2240 | 71 | 29 |
| Фінансові витрати | 2250 | -81 | -162 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | |
| Інші витрати | 2270 | -353 | -436 |
| Фінансовий результат до оподаткування: | 2289 | | |
| прибуток | 2290 | 242 | 243 |
| збиток | 2295 | | |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -159 | -147 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | |
| Чистий фінансовий результат: | 2349 | | |
| прибуток | 2350 | 83 | 96 |
| збиток | 2355 | | |
| II. СУКУПНИЙ ДОХІД | 2399 | | |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | | |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | | |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | | |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | | |
| Інший сукупний дохід | 2445 | | |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | | |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | | |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | | |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 83 | 96 |
| III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ | 2499 | | |
| Матеріальні затрати | 2500 | 41704 | 50155 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 22898 | 21265 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 4980 | 4665 |
| Амортизація | 2515 | 3588 | 3300 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 9534 | 12564 |
| Разом | 2550 | 82704 | 91949 |
| IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ | 2599 | | |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | | |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | | |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | | |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | | |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | | |

Керівник _____ К.П. Журавльов

Головний бухгалтер _____ Л.М. Базалій

Джерело: дані підприємства ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Додаток Д



Рис. Д.1. Канал розподілу ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

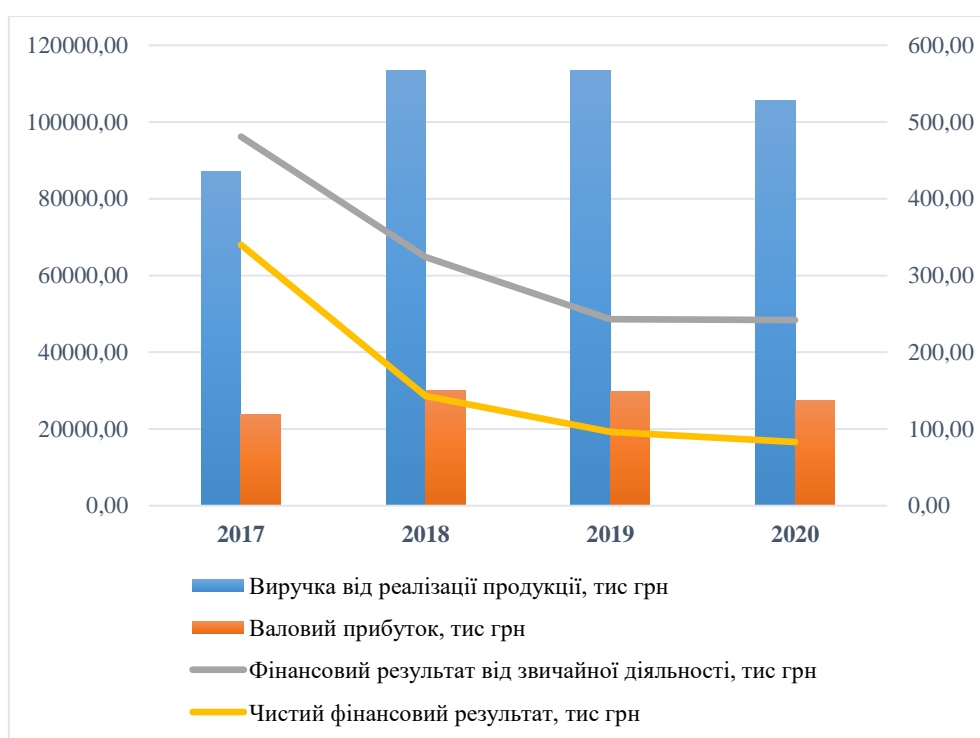


Рис. Д.2. Динаміка показників доходів та прибутку ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» 2017-2020 рр., тис грн

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі даних підприємства ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Додаток Д

Таблиця Д.1

SWOT-аналіз ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

| СИЛЬНІ СТОРОНИ (S) | СЛАБКІ СТОРОНИ (W) |
|--|--|
| <p>Наявний авторитет на ринку; Відомий бренд; Висока якість продукції; Помірні ціни на продукцію; Профільна диверсифікація; Маркетингова політика та наявність стратегічного планування; Наукові дослідження та сучасна виробнича база; Довіра споживачів; Навчений мотивований персонал</p> | <p>Висока конкуренція на ринку; Наявність товарів-замінників; Швидке зношування виробничого обладнання; Вплив зацікавленості співробітників на розвитку компанії занизький; Відсутність вільних коштів для розвитку компанії; Високі постійні витрати на управління та збут; Слабке управління взаємовідносинами з клієнтами</p> |
| МОЖЛИВОСТІ (O) | ЗАГРОЗИ (T) |
| <p>Достатній потенціал попиту та можливість його розширення; Послаблення позицій конкурентів; Можливість інтеграції; Поява нових технологій</p> | <p>Наявність сильних конкурентів на ринках; Посилення долі конкурентів на ринках; Зростання податкового тиску</p> |

Джерело: розроблено автором

Таблиця Д.2

Стратегічні та тактичні можливості «Охтирський пивоварний завод»

| Комбінації квадрантів SWOT-матриці | Стратегічні та тактичні можливості |
|------------------------------------|---|
| Поле S та O | Зростання обсягу поставок & Збільшення частки ринку |
| | Зниження залежності від постачальників & Розширення номенклатури продукції та послуг |
| | Зростання обсягів поставок & Більш ефективно використання потужностей |
| Поле W та O | Стабілізація фінансового становища підприємства |
| | Забезпечення припливу грошових коштів |
| | Збільшення валового прибутку |
| | Розширення служби маркетингу ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», здатної адекватно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища |
| | Скорочення рівня плинності кадрів і залучення кваліфікованих фахівців. |
| | Підвищення ефективності використання ресурсів |
| Поле S та T | Збереження займаних позицій і рівня конкурентоспроможності |
| Поле W та T | Інтенсифікація маркетингових зусиль & Підвищення ефективності діяльності |

Джерело: розроблено автором



Рис. Д.1. «4P» ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Джерело: побудовано автором

Таблиця Д.3

Комплекс маркетингу 4P для ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

| | Ціль/Мета | Фактичне положення/значення | Коригуючі дії |
|-----------|--|---|--|
| PRICE | Лідерство у асортименті смаків, пріоритетним є натуральність товару та смаку | Сильні позиції завдяки відношенню до корпорації «Оболонь», Вдвічі менше варіацій смаків ніж в середньому на ринку | Розробити нову лінійку смаків (розширити асортимент по смаковим якість) |
| PRODUCT | Зменшення ціни на 25% ніж найближчі конкуренти | Цінове позиціонування має певні не доопрацювання | Розробити товари/продукти з більш високою ціною та якістю |
| PLACE | Лідеруючі позиції з дистрибуції, та процентне відношення на викладці товарів у роздрібних точках | Відрив від конкурентів в «продуктових» магазинах, третє місце на викладці | Збільшити дистрибуцію в точках продажу. Досягнути лідеруючих позицій в долі сегменту за рахунок розширення лінійки/асортименту |
| PROMOTION | Збільшити ефірний час в телевізійній рекламі (іміджевій), та стати першим номером з лояльності | Не займає лідеруючих позицій ні в телевізійній рекламі (іміджевій), не є першим номером з лояльності | Розробка компанії, яка спрямована на зростання лояльності споживачів та споживання товару/продукту |

Джерело: авторська розробка

Додаток Е

Таблиця Е.1

Матриця запитань для аналізу ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»
за моделлю McKinsey 7S

| Елемент моделі | Запитання | Поточна ситуація | Майбутня ситуація |
|-------------------|---|------------------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Загальні цінності | Загальні цінності «Охтирський пивоварний завод» | + | + |
| | Корпоративна та міжособистісна культура на підприємстві | + | + |
| | Значення загальних цінностей | + | + |
| | Присутність фундаментальних цінностей, на яких побудована корпоративна та командна культура «Охтирський пивоварний завод» | + | + |
| Стратегія | Стратегія компанії «Охтирський пивоварний завод» | + | + |
| | Способи досягнення поставлених цілей | + | + |
| | Методи боротьби з конкурентним тиском | + | + |
| | Чи скоректована стратегія відповідно до змін середовища | - | + |
| | Які зміни споживачів вимагають зміни діяльності підприємства | + | + |
| Структура | Як «Охтирський пивоварний завод» поділений на структурні одиниці | + | + |
| | Як визначена ієрархія поділу | + | + |
| | Координація дій структурними одиницями | - | + |
| | Організація та взаємодія членів команди | - | + |
| | Процес ухвалення рішень та контроль їх виконання | + | + |
| | Наявність очікуваного ефекту від дій | - | + |
| | Як сформовані лінії комунікації | + | + |
| | Лінії комунікації явні чи неявні | + | + |
| Системи | Головні відділи в управлінні «Охтирський пивоварний завод» | + | + |
| | Організація контролю на підприємстві та процес моніторингу та оцінювання | + | + |
| | Внутрішні правила і процеси команда відстежуються та дотримуються | + | + |
| Стиль | Стиль управління та лідерства в управлінні «Охтирський пивоварний завод» | + | + |
| | Працівники команд (підрозділів) конкурують чи прагнуть кооперуватись | + | + |
| | Чи є реальні команди, що функціонують у межах організації, або є вони лише номінальними групами | + | + |
| Штат | Позиції/спеціалізації представлені в межах команди | + | + |

Продовження додатку Е

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------|---|---|---|
| | Невідповідність у компетентності працівників та виконуваних ними завдань | + | + |
| Навики | Найсильніші навички представлені в компанії/командах | - | + |
| | Чи є навички, які необхідні, проте відсутні на певний момент та потребують заповнення | + | + |
| | Підрозділи, в яких можна пройти необхідне навчання | + | + |
| | Здатні поточні працівники виконувати необхідну роботу | + | + |
| | Моніторинг та оцінювання навичок працівників | - | + |

Джерело: згруповано автором на основі [8, с. 137]

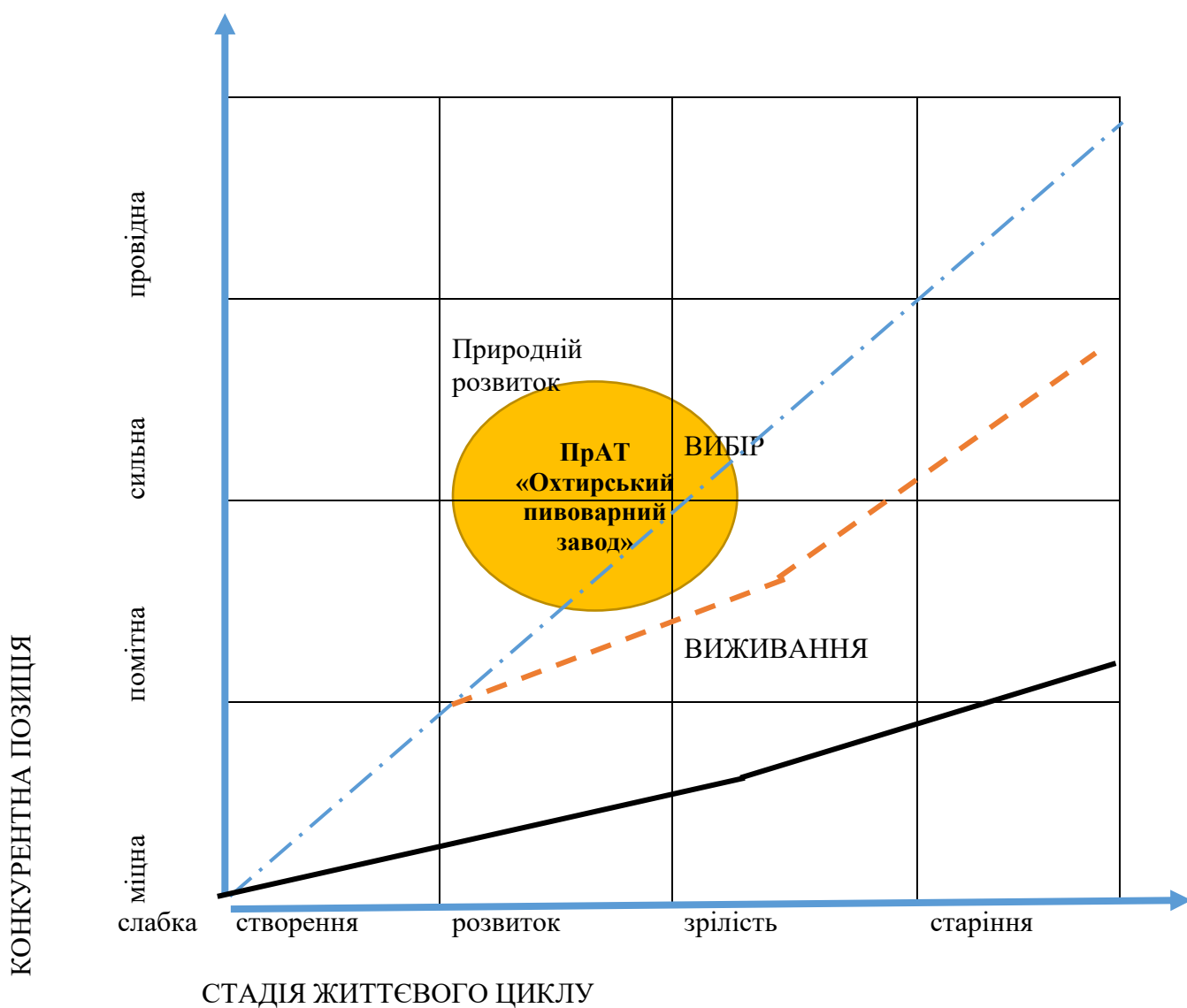


Рис. Е.1. ADL/LC ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Джерело: Побудовано автором

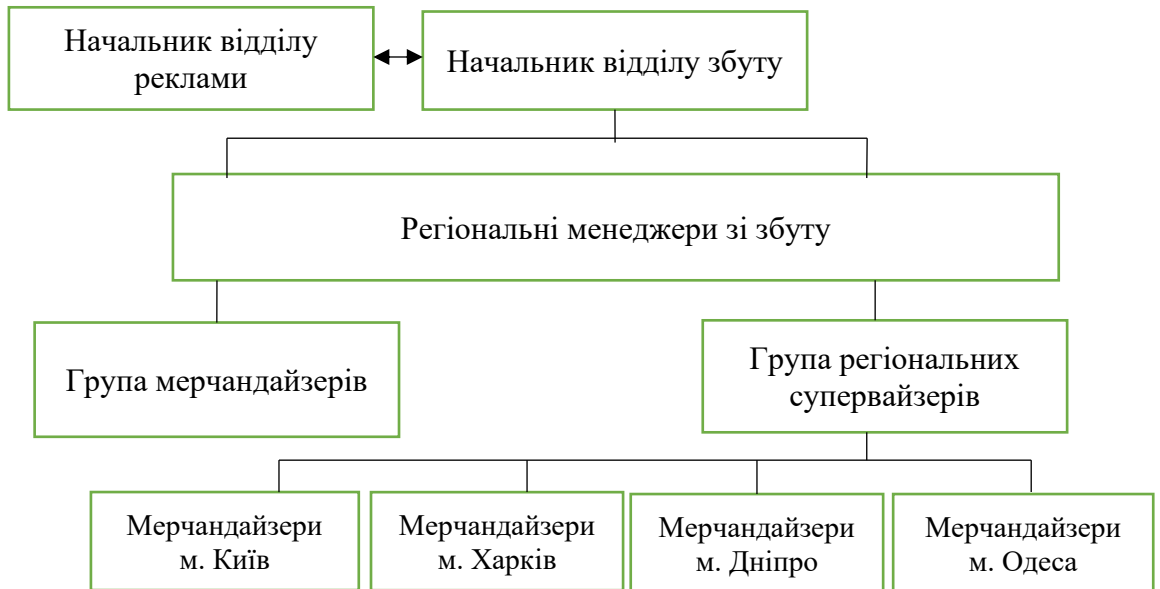


Рис. Е.2. Територіальна структура служби збуту продукції ПрАТ
«Охтирський пивоварний завод»

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі даних підприємства ПрАТ
«Охтирський пивоварний завод»

Додаток Є

Таблиця Є.1

Фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність компанії ПрАТ
«Охтирський пивоварний завод»

| Фактор | Вплив на галузь | Вплив на компанію |
|--|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| ПОЛІТИКО-ЗАКОНОДАВЧИЙ ФАКТОР | | |
| Зміна законодавства в сфері оподаткування та ліцензування | Підвищення цінової конкуренції | Можливий відтік кінцевих споживачів |
| Державний контроль за діяльністю бізнесу | Поява законів, що створюють преференції вітчизняним компаніям | Додаткові витрати ресурсів. Посилення контролю за якістю продукції, що випускається, за якістю інгредієнтів, та в загальному компанія працює за світовими стандартами, тому не значно впливає фактор |
| Урядова стабільність | Оздоровлення ринку | Стабільність роботи компанії, зростання прибутку |
| Позиція держави по відношенню до інших країн | Підвищення цінової конкуренції | Можливий відтік кінцевих споживачів |
| Вступ до СОТ: захоплення ринку західними компаніями | Загроза захоплення ринку іноземними компаніями | Загроза захоплення ринку іноземними компаніями. |
| | | Приплив імпортних товарів-аналогів має незначний вплив у зв'язку з тим, що компанія займає лідируючі положення по продажах і попиту на свій асортимент товарів. Потрібна постійна орієнтація на світовий ринок: удосконалення якості, системи і методи збуту продукції |
| Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі | Утворення нових лобі в галузі як контрзахід по боротьбі з посиленням впливу на ринок | Необхідність більшої участі в різних лобі і асоціаціях |
| Військові дії в Україні | Падіння ринку | Відтік кінцевих споживачів |
| Податкова політика країни | Падіння ринку | Відтік кінцевих споживачів |
| Антимонопоольна політика | Падіння ринку | Відтік кінцевих споживачів |

Продовження додатку Є, табл. Є.1

| 1 | 2 | 3 |
|--|---|--|
| ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ | | |
| Рівень інфляції | Виникнення додаткового попиту, зміна характеру закупівель. Зменшення платоспроможного попиту. | Підвищення попиту на товари тривалого користування, закупівлі товарів тривалого зберігання «про запас». Необхідність постійного контролю обсягів виробництва. |
| Купівельна спроможність | Підвищення вартості фінансових ресурсів, посилення позицій компаній, що володіють власними засобами | Імовірно, вимушене скорочення товарного запасу, згортання програм кредитування, відмова від постачальників, що не надають відстрочок |
| Коливання курсу долара і євро | Посилення нестабільності українських виробників | Зниження попиту на імпортовані товари, але може підвищити попит на вітчизняні товари |
| Зміна витрат на енергоресурси | Додаткові витрати, ріст цін на сировину | Збільшення витрат, що вплине на собівартість товарів, та і на кінцеву ціну |
| Нестача оборотних коштів | Банкротство компаній, зменшення конкуренції на ринку | Спад виробництва. Зменшення частки ринку. |
| Зменшення інвестицій | Банкротство компаній, зменшення конкуренції на ринку | Можливі складності з випуском нової продукції, зменшення асортименту. Недостатність коштів на амортизацію, сировину та ін. |
| НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ФАКТОР | | |
| Інновації в області харчування та агропромислового комплексу | Зростання конкурентної складової дає реальні можливості для розвитку компанії | Цінова конкуренція з боку інших роздрібних мереж. Випуск нової продукції, розширення асортименту |
| Досягнення в області хімії, техніки та ботаніки | | |
| Розвиток і проникнення Інтернету, розвиток мобільних пристроїв | Дозволяє підвищувати продажі шляхом інформування та он-лайн продажів | Розширення клієнтської бази |
| Технологічний розвиток України | Роздрібні мережі, які мають кошти автоматизації, отримують перевагу по витратах | Зважаючи на те що компанія є міжнародною, даний фактор не суттєво відображається на діяльності |
| Технологічна політика країни | | |
| Доступ до передових технологій ТНК | Дозволяє підвищувати продажі | Розширення клієнтської бази. Випуск нової продукції, розширення асортименту |

Продовження додатку Є, табл. Є.1

| 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|
| СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ ФАКТОР | | |
| Демографічна ситуація | Старіння нації, зменшення трудових ресурсів | Зменшення кількості споживачів |
| Базові цінності споживачів | Стимулюють розвиток нових технологій, вдосконалення програм | Збільшення асортименту. Розширення частки ринку. |
| Доходи населення | У разі збільшення доходів споживачів галузь має можливості до розвитку та насичення, та навпаки | Збільшення обсягів виробництва, та реалізації. Ріст прибутку компанії. |
| Модні тенденції в галузі | Розширення виробництва, збільшення робочих місць. Інноваційна діяльність | Маючи сторічний досвід та підтримку міжнародної мережі можливість розширяти асортимент та збільшувати прибуток. Росте витратна частина на оновлення виробничих потужностей |
| Вимоги до якості продукції і рівнем сервісу | Збільшує кількість якісних продуктів. Вплив на пошук товарів- замінників за для зменшення ціни на кінцевий товар відповідно зменшення органічності продукції | Росте витратна частина на оновлення виробничих потужностей |
| Статеві-вікова структура населення | Зміна тенденцій до продуктів купівлі різних товарних груп. | Зміна попиту на товари |

Джерело: розроблено автором

PEST-аналіз ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

| № п/п | Фактор | Вага впливу | Направленість дії фактору | Експертна оцінка (вірогідність впливу) | | | | Середня оцінка | Зважена середня |
|-------------------------------------|--|-------------|---------------------------|--|----|----|----|----------------|-----------------|
| | | | | Е1 | Е2 | Е3 | Е4 | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ПОЛІТИКО-ЗАКОНОДАВЧИЙ ФАКТОР | | | | | | | | | |
| 1) | Зміна законодавства в сфері оподаткування та ліцензування | 0,07 | - | 3 | 5 | 2 | 4 | 3,5 | 0,25 |
| 2) | Державний контроль за діяльністю бізнесу | 0,06 | - | 3 | 3 | 2 | 5 | 3,25 | 0,20 |
| 3) | Урядова стабільність | 0,01 | + | 1 | 2 | 1 | 3 | 1,75 | 0,02 |
| 4) | Позиція держави по відношенню до інших країн | 0,08 | + | 5 | 5 | 4 | 3 | 4,25 | 0,34 |
| 5) | Вступ до СОТ: захоплення ринку західними компаніями | 0,08 | + | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 0,32 |
| 6) | Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі | 0,08 | - | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,5 | 0,36 |
| 7) | Військові дії в Україні | 0,08 | - | 5 | 5 | 4 | 3 | 4,25 | 0,34 |
| 8) | Податкова політика країни | 0,06 | - | 3 | 3 | 2 | 5 | 3,25 | 0,20 |
| 9) | Антимонopolна політика | 0,06 | + | 4 | 3 | 4 | 2 | 3,25 | 0,20 |
| ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ | | | | | | | | | |
| 10) | Рівень інфляції | 0,08 | - | 4 | 3 | 5 | 5 | 4,25 | 0,34 |
| 11) | Купівельна спроможність | 0,07 | - | 3 | 5 | 2 | 4 | 3,5 | 0,25 |
| 12) | Коливання курсу долара і євро | 0,05 | - | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 0,15 |
| 13) | Зміна витрат на енергоресурси | 0,08 | - | 5 | 4 | 5 | 3 | 4,25 | 0,34 |
| 14) | Нестача оборотних коштів | 0,06 | - | 4 | 3 | 4 | 2 | 3,25 | 0,20 |
| 15) | Зменшення інвестицій | 0,08 | - | 5 | 5 | 4 | 3 | 4,25 | 0,34 |

Продовження таблиці Є.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------------------------------|--|------|---|---|---|---|---|------|------|
| НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ФАКТОР | | | | | | | | | |
| 16) | Інновації в області харчування та агропромислового комплексу | 0,07 | + | 3 | 5 | 2 | 4 | 3,5 | 0,25 |
| 17) | Досягнення в області хімії, техніки та ботаніки | 0,06 | + | 4 | 3 | 4 | 2 | 3,25 | 0,20 |
| 18) | Розвиток і проникнення Інтернету, розвиток мобільних пристроїв | 0,08 | + | 5 | 5 | 4 | 3 | 4,25 | 0,34 |
| 19) | Технологічний розвиток України | 0,05 | + | 1 | 3 | 4 | 3 | 2,75 | 0,14 |
| 20) | Технологічна політика країни | 0,04 | + | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,5 | 0,10 |
| 21) | Доступ до передових технологій ТНК | 0,07 | + | 3 | 5 | 2 | 4 | 3,5 | 0,25 |
| СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ ФАКТОР | | | | | | | | | |
| 22) | Демографічна ситуація | 0,07 | - | 2 | 4 | 5 | 4 | 3,75 | 0,26 |
| 23) | Базові цінності споживачів | 0,06 | + | 4 | 3 | 4 | 2 | 3,25 | 0,20 |
| 24) | Доходи населення | 0,08 | - | 4 | 3 | 5 | 5 | 4,25 | 0,34 |
| 25) | Модні тенденції в галузі | 0,06 | + | 3 | 2 | 4 | 2 | 2,75 | 0,17 |
| 26) | Вимоги до якості продукції і рівнем сервісу | 0,05 | + | 1 | 3 | 4 | 3 | 2,75 | 0,14 |
| 27) | Статеві-вікова структура населення | 0,04 | - | 3 | 2 | 4 | 5 | 3,5 | 0,14 |

Джерело: розроблено автором

Таблиця Є.3

Аналіз факторів що мають вплив на продажі ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» (за методикою CLCP-аналізу)

| Фактор | Вплив | Оцінка | | | | |
|--|-------|-----------|---|---|---------|---------|
| | | Експертна | | | Середня | Зважена |
| | | 1 | 2 | 3 | | |
| фактор особистості (стать, вік, етап життя, рівень освіти, смаки, уподобання, спосіб життя та інші) | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 0,26 |
| діяльність компанії, фактор Nestle-Україна (реклама компанії, післяпродажне обслуговування, упаковка, торгова марка, якість, зручність використання, сервіс, мерчандайзинг, робота персоналу, позиціонування товару) | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 0,39 |
| фактор ситуації на ринку (мода, культура, рекомендації, референтні групи, сезонність продажу) | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 0,17 |
| фактор маркетингового макросередовища (демографічні, природне середовище, науково-технічний прогрес, політична ситуація) | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 0,39 |
| фактор появи нових вимог споживачів до асортименту | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 0,39 |
| фактор зміни вимог споживачів до обслуговування | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 0,17 |
| фактор незадоволеності споживачів ціною товару | 2 | 4 | 1 | 4 | 3 | 0,26 |

Джерело: розроблено автором

Зведена таблиця аналізу мікросередовища ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» (за методикою CLCP-аналізу)

| Фактор | Зважена оцінка |
|--|----------------|
| діяльність компанії, фактор ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» | 0,39 |
| фактор маркетингового макросередовища (демографічні, природне середовище, науково-технічний прогрес, політична ситуація) | 0,39 |
| фактор появи нових вимог споживачів до асортименту | 0,39 |
| фактор незадоволеності споживачів ціною товару | 0,26 |
| фактор особистості (стать, вік, етап життя, рівень освіти, смаки, уподобання, спосіб життя та інші) | 0,26 |
| фактор ситуації на ринку (мода, культура, рекомендації, референтні групи, сезонність продажу) | 0,17 |
| фактор зміни вимог споживачів до обслуговування | 0,17 |

Джерело: розроблено автором

Таблиця Є.5

Перспективні дії у відповідь на вплив споживачів на продажі

| Фактор (за зменшенням його зваженої оцінки) | Можливі зміни в компанії | Можливі відповідні дії компанії |
|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| діяльність компанії, фактор «Охтирський пивоварний завод» | зменшення прибутку через збільшення витрат на рекламу та просування; | розробка окремих програм лояльності та маркетингових заходів по кожним ТМ окремо; |
| фактор маркетингового макросередовища | зменшення прибутку через необхідність витрат на оновлення та модернізацію; | постійна модернізація виробництва, розширення ринків збуту, відкриття фірмових магазинів продажу; |
| фактор появи нових вимог споживачів до асортименту | зменшення прибутку через втрату споживачів; | збільшення асортименту; |
| фактор незадоволеності споживачів ціною товару | зменшення прибутку через зменшення продажів; | відмова від подальшого підвищення цін і введення системи знижок; |
| фактор особистості | зменшення прибутку через втрату споживачів; | постійне розширення асортименту у кожній лінійці ТМ; |
| фактор ситуації на ринку | зменшення прибутку через втрату споживачів; | уведення дисконтної системи знижок постійним клієнтам та проведення рекламних акцій для створення позитивного іміджу; |
| фактор зміни вимог споживачів до обслуговування | зменшення прибутку через втрату споживачів; | уведення нової системи обслуговування, відкриття фірмових магазинів продажу. |

Джерело: розроблено автором

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Оперативний план реалізації запропонованих маркетингових заходів для
 ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» 2021-2023 рр.

| Напрямок дії | 2020-2022 рр. | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | |
| Місяць | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | |
| 1 | 2021 р. | | | | | | | | | | | | |
| | x | x | x | x | x | | | | | | | | |
| | 2022 р. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| – залучення фахівців маркетингу та отримання рецензій та рекомендацій від фахівців бізнесу; | 2021 р. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | 2022 р. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| – проведення постійного моніторингу цінових пропозицій конкурентів на послуги кожні 3 місяці; | 2021 р. | | | | | | | | | | | | |
| | x | x | x | x | x | | | | | | | | |
| | 2022 р. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| – організація та постійний контроль та мотиваційна програма для персоналу; | 2021 р. | | | | | | | | | | | | |
| | x | x | x | x | x | | | | | | | | |
| | 2022 р. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| – постійний пошук та моніторинг нових ідей щодо створення та реалізації нових більш сучасних товарів та продукції; | 2021 р. | | | | | | | | | | | | |
| | x | x | x | x | x | | | | | | | | |
| | 2022 р. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| – ретельне тестування продукції та процесу виробництва та реалізації споживачам; | 2021 р. | | | | | | | | | | | | |
| | x | x | x | x | x | | | | | | | | |
| | 2022 р. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| – публічне обговорення (проведення опитування) щодо кожного окремого продукту за рахунок сучасних мобільних технологій та мережі Інтернет; | 2021 р. | | | | | | | | | | | | |
| | x | x | x | x | x | | | | | | | | |
| | 2022 р. | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| – пошук додаткових джерел для розширення маркетингової діяльності; | 2021 р. | | | | | | | | | | | | |
| | x | x | x | x | x | | | | | | | | |
| | 2022 р. | | | | | | | | | | | | |

Продовження табл. Ж.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|--|---------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| | 2023 р. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| – постійне проведення аналізів (щоквартально – PEST / SWOT); | 2021 р. | | | | | | | | | | | |
| | x | x | x | x | x | | | | | | | |
| | 2022 р. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | 2023 р. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| – аналіз можливостей залучення іноземних партнерів та інвестицій; | 2021 р. | | | | | | | | | | | |
| | x | x | x | x | x | | | | | | | |
| | 2022 р. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | 2023 р. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| – аналіз логістики та пошук партнерів у питанні розміщення нових точок реалізації та долі у супермаркетах; | 2021 р. | | | | | | | | | | | |
| | x | x | x | x | x | | | | | | | |
| | 2022 р. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | 2023 р. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| – проведення інформаційних компаній в мережі Інтернет та за рахунок соціальних мереж; | 2021 р. | | | | | | | | | | | |
| | x | x | x | x | x | | | | | | | |
| | 2022 р. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | 2023 р. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| – підвищення обізнаності населення щодо продукції підприємства, зорового харчування та ін. | 2021 р. | | | | | | | | | | | |
| | x | x | x | x | x | | | | | | | |
| | 2022 р. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | 2023 р. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

Джерело: розроблено автором

Таблиця Ж.2

Витрати на реалізацію заходів для ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» 2021-2023 рр., грн.

| Стаття витрат | Витрати 2020 р. | Витрати 2021 р. | Витрати 2022 р. |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Технологічна розробка для опитування та тестування продукції та персоналу | 13250 | X | X |
| 2. роботи з проведення моніторингу та аналізу: організація програмного забезпечення для проведення аналізів | 12000 | X | X |
| 3. Отримання дозволів на встановлення нових місць реалізації продукції | 6082 | X | X |
| 4. Заробітна плата за реалізацію заходів відділу маркетингу | 5875 | 70500 | 70500 |
| 5. Орендна плата за нові точки | 60000 | 720000 | 720000 |
| 6. Витрати на оборотні активи | 77325 | 927900 | 927900 |
| 7. Усього витрат | 174532 | 1718400 | 1718400 |
| РАЗОМ ЗА 2020-2022 рр. | | | 3611332 |

Джерело: розроблено автором

Таблиця Ж.3

Ефект від впровадження маркетингових заходів для ПрАТ
«Охтирський пивоварний завод»

| Запланований захід / напрям дії | Результат, ефект від впровадження |
|--|--|
| 1 | 2 |
| – залучення фахівців маркетингу та отримання рецензій та рекомендацій від фахівців бізнесу; | Пряме спілкування з фахівцями як маркетингу, так і бізнесу забезпечить актуальне розуміння ситуації на ринку, а також підвищить знання фахівців відділу маркетингу для подальшої діяльності. А відповідно і покращить якість нових пропозицій для споживачів, що призведе до збільшення попиту |
| – проведення постійного моніторингу цінних пропозицій конкурентів на послуги кожні 3 місяці; | Дозволить пропонувати на ринок актуальні пропозиції які є вартісно обґрунтовані та дозволять банку не втрачати позиції на ринку. Розробка та впровадження нових цін на послуги (коли вартість буде меншою від конкурентів) забезпечить зростання попиту |
| – організація та постійний контроль та мотиваційна програма для персоналу | Продукція виробляється та реалізується надаються за допомогою людського ресурсу. Вмотивований персонал є запорукою якісного обслуговування і безпосередньо впливає на задоволення споживачів, що забезпечує утримання існуючих та збільшення нових клієнтів |

Продовження таблиці Ж.3

| 1 | 2 |
|--|---|
| – постійний пошук та моніторинг нових ідей щодо створення та реалізації нових більш сучасних товарів та продуктів; | Сьогодні вимагає від постійного оновлення пропозицій, за рахунок чого зростатиме попит на послуги. |
| – аналіз можливостей залучення іноземних партнерів та інвестицій; | |
| – ретельне тестування продукції та процесу реалізації споживачам; | Перевірка продукції до реалізації та постійне тестування дозволить попередити та вчасно відреагувати на проблемні моменти |
| – публічне обговорення (проведення опитування) щодо кожного окремого продукту банку за рахунок сучасних мобільних технологій та мережі Інтернет; | Забезпечить актуальне розуміння ситуації на ринку, а відповідно і покращить якість нових пропозицій для споживачів, що призведе до збільшення попиту |
| – проведення інформаційних компаній в мережі Інтернет та за рахунок соціальних мереж; | |
| – пошук додаткових джерел для розширення маркетингової діяльності банку; | Якісна продукція та широкий асортимент на сучасному рівні однозначно посилять позиції підприємства на ринку та автоматично вплине на зростання попиту споживачів |
| – аналіз логістики та пошук партнерів у питанні розширення географії реалізації продукції | |
| – постійне проведення аналізів (щоквартально – PEST / SWOT); | Сьогодні (світова криза, пандемія, військовий конфлікт на Сході України, економічна та політична криза в Україні) дуже сильно впливає на діяльність підприємства щодня, то повинно щоквартально проводитись PEST / SWOT для правильної реакції на зміни |
| – підвищення обізнаності населення щодо продукції підприємства та ін. | Обізнаність споживачів про наявність товарів, про їх необхідність та про те що обізнаність у якості та складі продукції і правил харчування покращить життя кінцевого споживача що дозволить збільшити попит на продукцію підприємства |

Джерело: розроблено автором