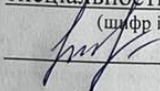
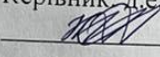
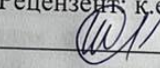


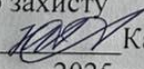
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:
УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«КАЛИНІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»)

Виконав: студент 4 курсу, групи ЕК-216
спеціальності 051 «Економіка»
(шифр і назва спеціальності)

Панчук А.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., проф. каф. ММЕ

Карачина Н.П.
(прізвище та ініціали)
« 05 » 06 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доц. каф. ФІМ

Ткачук Л.М.
(прізвище та ініціали)
« 06 » 06 2025 р.

Допущено до захисту
Зав. кафедри  Карачина Н.П.
« 10 » червня 2025 р.

Вінниця ВНТУ – 2025 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань – 05 Соціальні та поведінки науки
Спеціальність – 051 – «Економіка»
Освітньо-професійна програма – Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

« 24 » березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Панчук Аліні Олександрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління збутовою діяльністю підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «Калинівський машинобудівний завод»)

Керівник роботи Карачина Н.П., д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97.

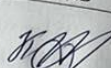
2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2023-2024 роки (додаток Б).

4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні основи управління збутовою діяльністю підприємства; оцінювання стану управління збутовою діяльністю підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»; напрями удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: поняття «збутова діяльність»; методи дослідження збутової діяльності підприємства; аналізування основних економічних показників діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»; оцінювання витрат на збут підприємства; оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства. Рисунки: система управління збутовою діяльністю підприємства; проблеми управління збутовою діяльністю підприємства; напрями оцінювання ефективності управління системою збуту підприємства; показники ефективності збутової діяльності підприємства; показники аналізу ефективності управління системою збуту підприємств; удосконалена структура управління збутовою діяльністю підприємства з товарною спеціалізацією відділу збуту.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Карачина Н.П., д.е.н., професор кафедри ММЕ		

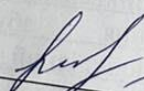
7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів	Строк виконання етапів роботи	Прим.
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	березень	
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР. (1-й розділ БКР)	березень-квітень	
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР. (2-й розділ БКР)	травень	
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР. (3-й розділ БКР)	травень-червень	
5	Нормоконтроль БКР. Попередній захист БКР.	1-а декада червня	
6	Рецензування БКР	2-а декада червня	
7	Захист БКР	2,3-я декада червня (за графіком)	

Студент

Керівник роботи


(підпис)

(підпис)

Панчук А.О.

Карачина Н.П.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 82 сторінок формату А4, на яких є 10 рисунків, 17 таблиць, список використаних джерел містить 42 найменування.

Метою роботи є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління збутовою діяльністю підприємств та застосування сучасних підходів до підвищення ефективності збутової діяльності. В першому розділі розкрито теоретико-методичні засади управління збутовою діяльністю підприємств в розрізі визначення сутності та принципів збутової діяльності підприємства; елементів та форм здійснення збутової діяльності підприємства; складових системи управління збутовою діяльністю підприємства; методичних підходів до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства. В другому розділі проаналізовано сучасний стан розвитку підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в контексті управління збутовою діяльністю; здійснено оцінювання організації та ефективності збутової діяльності підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. В третьому розділі обґрунтовано напрями та перспективи впровадження удосконаленої системи управління збутовою діяльністю підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Ключові слова: збутова діяльність, управління збутовою діяльністю, ефективність, стратегія, збутові витрати.

ABSTRACT

The bachelor's thesis consists of 82 A4 pages, which have 10 figures, 17 tables, a list of sources used contains 42 titles.

The purpose of the work is the development of theoretical and methodological principles and practical recommendations for the management of sales activities of enterprises and the application of modern approaches to increase the efficiency of sales activities. In the first chapter, the theoretical and methodological principles of managing the sales activity of enterprises are disclosed in terms of determining the essence and principles of the sales activity of the enterprise; elements and forms of sales activities of the enterprise; components of the enterprise's sales activity management system; methodical approaches to evaluating the effectiveness of the company's sales activity. In the second section, the current state of development of the enterprise PJSC «Kalinovskiy machine building plant» is analyzed in the context of sales management; assessment of the organization and efficiency of the sales activity of the enterprise PrJSC «Kalinovskiy machine building plant», the effectiveness of the management of the enterprise's sales activity was carried out. In the third section, the directions and prospects of the implementation of the improved system of management of the sales activity of the PrJSC «Kalinovskiy machine building plant» enterprise are substantiated.

Key words: sales activity, sales management, efficiency, strategy, sales costs.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Збутова діяльність підприємства: сутність та принципи	7
1.2 Елементи та форми здійснення збутової діяльності підприємства	11
1.3 Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством	18
1.4 Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства	25
2 ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КАЛИНІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»	38
2.1 Загальна економічна характеристика підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	38
2.2 Оцінювання фінансово-економічних показників ефективності діяльності підприємства	43
2.3 Аналізування стану управління та ефективності збутової діяльності підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	49
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КАЛИНІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»	60
3.1 Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та стратегічних альтернатив збутової стратегії	60
3.2 Удосконалення організаційної структури управління ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» з товарною спеціалізацією служби збуту та розробка плану рекомендацій підприємству	66

3.3 Розробка прогновної моделі доходу від реалізації продукції підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	71
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	83
ДОДАТОК А (обов’язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи	84
ДОДАТОК Б (обов’язковий). Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2023-2024 роки	85
ДОДАТОК В (обов’язковий). Ілюстративний матеріал	98

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогодні досить актуальним для підприємств всіх форм власності, що здійснюють свою господарську діяльність на території України є питання управління збутовою діяльністю. Підвищення ефективності господарської діяльності та фінансового стану підприємств безпосередньо пов'язані з вирішенням проблем та спірних питань в системі управління збутовою діяльністю підприємств. Фінансування збутової діяльності сучасних господарюючих суб'єктів є недостатнім, хоча світовий досвід переконує, що система збуту повинна розвиватися випереджаючими темпами порівняно з виробництвом продукції. Сучасні умови вимагають від керівництва підприємств приділяти значну увагу питанням реалізації продукції та підвищенню їх конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і зовнішніх ринках. При цьому конкурентоспроможність забезпечується не лише продукцією та послугами, а й системою їх збуту.

Теоретико-методичні засади управління збутовою діяльністю висвітлено в роботах В.Г. Андрійчука, Л.В. Балабанової, П.М. Березівського, Ю.І. Данька, Ф. Котлера, О.О. Красноручького, Ю.О. Зайцева, М.Й. Маліка, М.А. Окландера, В.М. Онегіної, О.В. Панухник, І.Л. Решетнікової, О.В. Ульянченка, С.Ю. Хамініч, С.Є. Хрупович, І.Б. Яціва та багатьох інших. Проте підвищення рівня безпеки зумовлює необхідність додаткового наукового та прикладного пошуку удосконалення управління збутовою діяльністю підприємств.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління збутовою діяльністю підприємств та застосування сучасних підходів до підвищення ефективності збутової діяльності.

В контексті досягнення вищезазначеної мети в дослідженні було поставлено та вирішено наступні завдання:

– визначити теоретико-методичні засади управління збутовою діяльністю підприємств в розрізі розкриття сутності та принципів збутової діяльності

підприємства; елементів та форм здійснення збутової діяльності підприємства; складових системи управління збутовою діяльністю підприємства;

– розкрити методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства та сформулювати сукупність показників для оцінювання збутової діяльності досліджуваного підприємства;

– проаналізувати сучасний стан розвитку підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в контексті управління збутовою діяльністю;

– здійснити оцінювання організації та ефективності збутової діяльності підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», ефективності управління збутовою діяльністю підприємства;

– обґрунтувати напрями та перспективи впровадження удосконаленої системи управління збутовою діяльністю підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Об'єкт дослідження є процес управління збутовою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади управління збутовою діяльністю підприємства (на прикладі підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»).

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувались такі методи і прийоми: аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта і предмету дослідження; порівняння – для зіставлення фактичних даних 2023-2024 років; графічний – для відображення зміни показників діяльності підприємства, відображення зв'язків між досліджуваними показниками; логічного узагальнення – під час розкриття сутності поняття «збутова діяльність»; системний та комплексний підходи – для обґрунтування принципів побудови ефективної системи управління збутовою діяльністю.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні заходів щодо удосконалення організації та підвищення ефективності збутової діяльності підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», формуванні

ефективної стратегії збутової діяльності, розробці прогностної моделі доходу від реалізації продукції підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Апробація результатів роботи. Основні положення дослідження доповідалися на конференції Вінницького національного технічного університету: *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2025)*.
<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/view/25697>

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.2 Збутова діяльність підприємства: сутність та принципи

Збут починається з моменту закінчення виробництва продукції та є сукупністю операцій, за допомогою яких товаровиробник має можливість комунікувати з покупцем. Своєю чергою, збут розглядають і як функції маркетингу та координації різноманітних аспектів комерційної діяльності; процеси обміну або передачі прав на продукцію; стадію відтворення; збалансування попиту й пропозиції; елемент стратегії підприємства тощо. Аналіз численних публікацій щодо збутової діяльності підприємства дає змогу виокремити такі поняття, як «збут» та «реалізація»: під реалізацією розуміють продаж виготовлених товарів і послуг або їх перепродаж, які супроводжуються отриманням грошової виручки; збут товару, продукції на підприємстві розглядають як продаж і реалізацію виготовленої ним продукції для отримання доходу [1; 2; 3; 4]. Розглянемо сутність поняття «збутова діяльність» різними науковцями (табл. 1.1). Проаналізувавши праці вищезначених фахівців, можемо зазначити, що в науковій літературі існують різні погляди на поняття «збутова діяльність» і «збут». Одні автори вважають ці поняття синонімами, інші – відмінними категоріями. Так, С.Є. Хрупович ототожнює ці поняття і визначає збутову діяльність як сукупність дій, що виконуються з того моменту, як продукт у тій формі, в якій його буде використано, надходить до комерційного підприємства чи кінцевого виробника, й до того моменту, коли споживач купує його [3]. Такої ж позиції дотримується професор Л.В. Балабанова, яка вважає, що збут – це діяльність щодо планування, втілення в життя і контролю над фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від виробників до споживачів для задоволення запитів споживачів й отримання прибутку [5]. Проте необхідно зауважити, що такий підхід передбачає виділення однакової сукупності дій як для підприємства-виробника, що реалізує свою продукцію, так і для підприємства, що займається збутом придбаної

продукції. Іншої точки зору дотримуються Д. Ланкастер і Д. Джоббер, які вважають, що збутова діяльність в умовах ринкової орієнтації є однією з функцій маркетингу [6].

Таблиця 1.1 – Тракткування сутності поняття «збутова діяльність» різними науковцями

Автори	Сутність
Л. Балабанова, А. Балабаниць [5]	все те, що забезпечує максимальну вигоду торговельної угоди для кожного з партнерів за першочергового врахування інтересів і вимог проміжного чи кінцевого споживача
Д. Дубівка [7]	збутова діяльність – це діяльність, яка не може існувати відособлено від інших складників підприємства: без виробництва продукції не існуватиме збуту, а без збуту виробництво не матиме каналів для реалізації
А. Кальченко [8]	процес організації товарного обміну готової продукції для одержання підприємницького прибутку
Т. Лук'янець [9]	процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну для одержання підприємницького прибутку
Н. Майбогіна [10]	комплекс відносин, які включають юридичні, комерційні та технологічні операції
С. Хрупович [11]	процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) й логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється для досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку
О. Ямкова [12]	комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання й обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб та транспортування до місця продажу або призначення) й організація розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантажену продукцію).

Зміст збутової діяльності підприємства визначається його концептуальною орієнтацією. Продаж – це лише частина всієї ринкової програми підприємства, а вся робота загалом повинна координуватися ідеєю маркетингу. Продаж продукції та управління збутом тісно пов'язані з аналізом потреб і запитів потенційних покупців. Таким чином, збут продукції вважається ширшим поняттям, аніж її продаж, оскільки продаж є одним із його елементів та результатом збуту. Проблеми, пов'язані з реалізацією продукції, спричинені недосконалістю наявного ціноутворення, слабо розвиненою інфраструктурою ринку, руйнуванням зв'язків між виробниками і споживачами, недоліком необхідної інформації про стан ринку, недостатнім рівнем державної підтримки вітчизняних товаровиробників. Вітчизняні товаровиробники є вільними підприємцями, відповідно до законодавства, однак на державному рівні не створено для них необхідної інфраструктури і вільної конкуренції у системі руху продукції [13]. У результаті, з одного боку, підприємці самостійно вибирають та розширюють коло своїх покупців, вдаються до послуг посередників, самостійно вивозять продукцію в інші регіони, тобто мають можливість здійснювати торгівлю на належному рівні. З іншого боку, надмірна диверсифікація каналів збуту призвела до того, що сировина і продукція не знаходять збуту на своїх географічних ринках, товаровиробники вимушені продати її на невигідних для себе умовах. Отже, питання збуту є сьогодні актуальними.

За результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки: по-перше, вітчизняними вченими приділяється відповідна увага теорії розвитку маркетингу, проте відповідного значення, власне, збутовій діяльності як необхідного комплексу управлінських рішень та організаторських дій не приділено; по-друге, необхідно більш детальне вивчення збутової діяльності, особливо науковоємних підприємств з метою визначення впливу результатів інноваційної діяльності та географії продажів; по-третє, необхідно сформулювати певний механізм формування стратегії розвитку підприємств, ураховуючи ключові управлінські рішення з організації збутової діяльності. З огляду на проведене дослідження категорії «збутова діяльність» нами виявлено певні зауваження щодо

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

Науковці [14–17] визначили принципи збутової діяльності за ринкових умов, серед них можна відзначити такі:

- координація всіх збутових процесів починаючи від операцій товаровиробника і закінчуючи сервісом споживача;
- інтеграція функцій управління збутом готової продукції та послуг – від цілевстановлення до контролю;
- адаптація комерційного, фізичного розподілу, розподілу за каналами до часто змінюваних вимог ринку, споживачів;
- системність як управління збутом у його цілісності та взаємозалежності всіх елементів збутової діяльності;
- комплексність, тобто вирішення всієї сукупності проблем, пов'язаних із задоволенням платоспроможного попиту покупців;
- оптимальність як у співвідношенні частини системи, так і в режимі її функціонування;
- раціональність організаційної структури підприємства і в організації управління у цілому.

На практиці доведено, що комплексне поєднання елементів збутового, товарного, цінового та комунікаційного складників комплексу маркетингу підприємства забезпечує отримання синергічного ефекту від здійснення підприємницької діяльності. Доведення продукції до безпосереднього споживача за допомогою системи товароруку та правильної організації каналів розподілу дає змогу уникнути надлишкових затрат та отримати додаткові фінансові

надходження. Підприємницька діяльність у ринкових умовах повинна забезпечуватися ефективним реагуванням на швидкий розвиток і зміни, що вносить ймовірні ризики, яких часто не враховують під час прийняття управлінських рішень, особливо тих, що стосуються управління збутом.

1.2 Елементи та форми здійснення збутової діяльності підприємства

Для забезпечення ефективної реалізації вироблених товарів підприємства здійснюють комплекс заходів, який забезпечує фізичне переміщення та розподіл товарної маси у ринковому просторі, доведення товарів до споживачів і організацію їх ефективного споживання або використання. Все це знаходить свій зміст у розробці маркетингової збутової політики. Призначення збутової політики на сьогоднішній день може бути сформоване наступним чином: організація оптимальної збутової мережі для ефективних продаж продукції, яка виготовляється, включаючи створення мережі оптових і роздрібних магазинів, складів проміжного зберігання, пунктів техобслуговування і виставочних залів, визначення маршрутів товаропросування, організація транспортування, робіт по відвантаженню й навантаженню, питання логістики, системи постачання, забезпечення ефективності товаропросування і т.д. Ряд економістів відносять до збутової політики в системі маркетингу і комерційні питання – підготовку, проведення переговорів щодо купівлі-продажу, укладання контрактів, контроль за їх виконанням тощо.

Збутова політика представляє собою систему рішень, що приймається продавцем з метою реалізації ораних стратегій та отримання найбільшого ефекту збуту товарів [5].

Основними елементами збутової політики є наступні:

- транспортування продукції – її фізичне переміщення від виробника до споживача;
- доопрацювання продукції – підбір, сортування, збір готового виробу та інше, що підвищує ступінь доступності та готовності продукції до споживання;

- зберігання продукції – організація створення та підтримання необхідних її запасів;

- контакти зі споживачами – дії щодо фізичної передачі товару, оформлення замовлень, організації розрахунково-платіжних операцій, юридичного оформлення передачі прав власності на товар, інформування споживачів про товар та підприємство, а також збору інформації про ринок.

Слід враховувати, що збут – це один з головних елементів маркетингу, який стоїть позаду таких елементів маркетингу, як виявлення споживчих потреб, розробка товарів і встановлення на них відповідної ціни, налагодження системи їх ефективного стимулювання [12].

Збут товару, як відомо включає у собі такі операції: розробку прогнозів ринкової кон'юнктури та прогнозів реалізації, розрахунок і обґрунтування фінансового кошторису збуту, проектування і апробацію норм збуту, вибір альтернативних каналів розподілу продукції, створення торгівельних комунікацій, розробку форм збутової звітності, моделювання процесів продажу і кінцевих результатів збутових операцій. Збут продукції є посереднім етапом між її виробництвом, розподілом і споживанням. У результаті збуту підприємство отримує підприємницький прибуток. Основні функції збуту можна об'єднати в три групи: функції планування; функції організації; функції контролю і регулювання.

У свою чергу функції планування включають розробку перспективних і оперативних планів продажів; аналіз і оцінку кон'юнктури ринку; формування асортиментного плану виробництва за замовленнями покупців; вибір каналів розподілу і товароруху; планування рекламних кампаній і розробку і заходів для стимулювання збуту; складання кошторисів-витрат по збуту та їхній оптимізації [7].

Серед функцій організації збуту необхідно виділити організацію складського і тарного господарства для готової продукції; організацію продажів і доставку продукції споживачам; організацію передпродажного і післяпродажного обслуговування споживачів; організацію каналів товароруху і розподільних мереж; організацію проведення рекламних кампаній і заходів але стимулюванню

збуту; організацію підготовки торгового персоналу і керування діяльністю торгових представництв; організацію взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей збуту.

До сукупності функцій збутового контролю і регулювання відносять оцінку результатів збутової діяльності; контроль за виконанням планів збуту; оперативне регулювання збутової діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх несприятливих факторів; оцінку і стимулювання діяльності збутового апарата; статистичний, бухгалтерський і оперативний облік збутової діяльності.

Плануючи збутову політику, підприємство повинне вирішити ряд важливих питань щодо збуту [10]:

1) визначити стратегію збутової політики і політики організації каналів товаропросування у взаємозв'язку з основними завданнями глобальної маркетингової стратегії підприємства;

2) визначити методи або типи каналів товаропросування, їх поєднання за різними групами товарів і сегментами ринку;

3) визначити кількість рівнів каналу (довжину і протяжність каналу) – число учасників збуту чи посередників у всьому ланцюгу збуту.

Ряд маркетологів вважають, що дослідження основних форм та методів збуту продукції повинно бути спрямоване на пошук перспективних засобів просування товарів від виробника до кінцевого споживача і організацію їх роздрібної торгівлі на основі всебічного аналізу і оцінки ефективності використовуваних каналів і способів розподілу і збуту.

Канали збуту являють собою сукупність підприємств чи окремих осіб, які виконують посередницькі функції щодо фізичного переміщення товарів і перебирають на себе або сприяють передачі права власності на товари на шляху їх просування від виробника до споживача.

Не зважаючи на те, що при використанні послуг посередників виробник певною мірою втрачає контроль за реалізацією товарів, більшість підприємств вважає вигідним залучення посередників. Це пояснюється багатьма причинами, зокрема:

1) у значної частини виробників не вистачає фінансових ресурсів для здійснення прямого маркетингу;

2) посередники можуть забезпечити покупцям необхідний асортимент товарів і високу якість обслуговування, використовуючи свої контакти, досвід та кваліфікацію;

3) навіть якщо виробник потенційно здатний створити власні канали розподілу, у багатьох випадках це для нього не вигідно, оскільки ефективніше вкласти кошти у свій бізнес;

4) значного зменшення витрат товарів через посередників досягають за рахунок скорочення кількості прямих контактів із споживачами.

При виборі каналу збуту перед підприємством-виробником постає проблема вибору найоптимальнішого та найефективнішого. Так, основними критеріями відбору каналів збуту є [8]:

- швидкість товароруку;
- рівень витрат обігу;
- обсяги реалізації товарів.

На його думку, ефективною вважається така система підбору каналів збуту і методів, яка доводить товар до місця реалізації за дуже короткий термін, затрати на організацію мінімальні, обсяги продажу та прибутки максимально високі. Головною метою відбору методів і каналів збуту є скорочення сумарної величини збутових витрат, яке залежить від рівня комерційної роботи і служби збуту.

При виборі каналу збуту належить урахувати такі основні фактори [6]:

1) споживачів (їх кількість, концентрацію, частоту здійснення покупок, розмір середньої покупки);

2) товар (його вартість, технічну складність, термін зберігання, габарити й масу, функціональне призначення);

3) цілі й ресурси компанії (наприклад, престижні цілі, пов'язані з ексклюзивним розподілом і вузьким каналом);

4) конкурентів (їх кількість, асортимент товарів, методи збуту продукції тощо).

На нашу думку, варто враховувати при виборі каналів збуту і характеристики власне посередників, як гуртових, так і роздрібних, що їх залучають до участі у функціонуванні каналу.

В свою чергу, Балабанова Л.В вважає, що механізм прийняття рішення про канал збуту повинен базуватися на економічній та технологічній ціленаправленості руху товару по такому шляху, щоб принести вигоду виробнику, посереднику, кінцевому споживачеві [5]. Якщо будь-який елемент системи не отримує бажаного зиску, канал збуту вважатиметься неефективним.

В свою чергу, Хрупович С.Є. пропонує при розробці каналів збуту визначати правові та економічні форми взаємовідносин з власними і сторонніми органами збуту [11]. На його думку, усі органи збуту, що належать підприємству, повинні розглядатись як економічно залежні, але у правовому відношенні вони можуть бути юридично самостійними (тип А) або несамостійними (тип Б). Формування органів збуту підприємства здійснюється в залежності від розміру підприємства, типу продукції, стратегії маркетингу, фінансових можливостей тощо. При прийнятті рішення аналізується ефективність різних варіантів схеми збуту, види та рівні ризиків, а також сильні та слабкі сторони кожного варіанту методу збуту.

Наведемо характеристики систем збуту для детального їх аналізу.

1) Система збуту типу А.

Дана система збуту характерна для великих підприємств, що прагнуть до розширення своєї діяльності на місцевому, регіональному та міжнародному ринках.

До основних форм юридично самостійних органів збуту відносяться: мережа роздрібної торгівлі підприємств; збутові дочірні гуртові підприємства; гуртово-роздрібні склади-магазини підприємств; торгові центри підприємств.

Переваги цієї форми збуту:

- збільшується відповідальність усіх дочірніх підприємств за результати власної праці;
- покращується контроль за витратами;
- виробник стає ближче до споживача на регіональних ринках;

– покращується управління процесами за рахунок гнучкості та оперативності прийняття рішень у кожному конкретному випадку [11].

Недоліки:

- дочірні підприємства можуть вийти зі складу материнської компанії;
- ускладнюється фінансовий контроль за діяльністю дочірніх підприємств;
- певний ризик при наймі на роботу топ-менеджерів, в першу чергу, керівника дочірнього підприємства. Ризик зростає, якщо дочірнє підприємство організується на регіональному ринку.

2) Система збуту Б.

У цьому випадку підприємство організує збут безпосередньо з допомогою відділу збуту або інших органів: торгових філіалів; торгових представництв.

Відділ збуту може мати мережу торгових агентів або комівояжерів. В деяких випадках у переговорах з покупцями про продаж продукції приймає участь керівництво підприємства. Усі органи збуту є або структурними підрозділами, або штатними співробітниками підприємства [8].

Перевагами розглянутої форми збуту є:

1. централізація рішень, що приймаються, дозволяють знизити ризик фінансових втрат;
2. можливість концентрації зусиль в одному важному напрямку;
3. можливість проведення єдиних маркетингових стратегій.

Недоліки:

1. у випадку росту підприємства погану контролюються витрати: відповідальність за незадовільні напрямки дій підприємства лягає на його вище керівництво, не торкаючи середню та нижчу ланку.

2. у випадку діяльності підприємства на регіональному ринку виникають організаційні проблеми.

Поряд із традиційними каналами розподілу у світовій практиці останнім часом набули популярності вертикальні маркетингові системи (ВМС). У чому полягає відмінність між ними і традиційними каналами збуту? Кожен учасник традиційного каналу являє собою окреме підприємство, яке прагне забезпечити

собі максимальний прибуток, навіть якщо при тому знизиться прибутковість інших членів каналу і ефективність системи розподілу загалом [2].

ВМС складаються з виробника, оптових і роздрібних торговців, котрі співпрацюють як єдина система. Узгодження дій кожного з учасників можуть зумовлювати різні фактори, які і визначають тип ВМС.

Якщо всі ланки розподілу є власністю одного її члена – це корпоративні ВМС. Найчастіше власником є виробник, але ним може бути і торговельний посередник [10]. Договірні ВМС складаються з незалежних фірм, що пов'язані договірними відносинами і координують програми своєї діяльності для спільного досягнення кращим комерційних результатів. Зокрема, поширена практика створення договірних ВМС на основі надання торговельних привілеїв (найчастіше під егідою виробника). Існують інші різновиди договірних ВМС.

Керовані ВМС координують свою діяльність не внаслідок приналежності до певного власника, а завдяки економічній могутності одного з учасників системи. Так, корпорація „Проктер енд Гембл” досягає надзвичайно тісного співробітництва з продавцями своїх товарів, допомагаючи їм в організації експозицій, формуванні політики цін, проведенні заходів стимулювання, забезпечуючи потужну рекламну підтримку [12].

Створення ВМС усіх розглянутих типів має на меті головне: можливість контролювати діяльність каналу розподілу і запобігати виникненню конфліктів між окремими його учасниками, якщо вони намагаються досягнути власних цілей.

Ще один різновид маркетингових систем – горизонтальні маркетингові системи (ГМС). Вони виникають при об'єднанні двох або більше підприємств, які спрямовують свої зусилля для ефективного використання маркетингових можливостей. У окремого підприємства може не вистачати фінансових ресурсів, виробничих потужностей або досвіду для самостійної діяльності; воно може побоюватися брати на себе ризик. Співробітництво здійсниться на тимчасових або постійних засадах [8].

Багатоканальні маркетингові системи (БМС) створюють для повнішого охоплення різних ринків. Таку систему організувала фірма “Світоч”, яка реалізує

частину своєї продукції через мережу фірмових магазинів (канал прямого маркетингу); другу частину – через мережу дистриб'юторів, які працюють із роздрібною торгівлею на всій території України, третю частину – через дрібногуртові магазини-склади.

1.3 Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством

Сьогодні управління збутовою діяльністю підприємства повинно бути націлене на максимально зручне, ефективне, швидке й якісне задоволення потреб споживачів за умови збереження високої результативності ведення господарської діяльності та її фінансових результатів.

Управління збутовою діяльністю передбачає розробку, планування, координацію, організацію та контроль відповідних заходів та ключових показників ефективності та масштабів просування продукції на ринку з метою налагодження перспективних довготривалих стосунків з бізнес-партнерами в рамках стратегічного партнерства. Для більш чіткої збутової орієнтації товаровиробників слід розглянути складові частини збутової діяльності. Цілі збуту виходять з цілей підприємства, серед яких зараз превалюють цілі максимізації прибутку. Успіх підприємства на ринку все більше залежить не від зниження витрат на виробництво і ціни, а від здатності дати споживачеві товар вищої якості або що має нові властивості [18]. Пошуком такого товару, а також незадоволених потреб займається служба маркетингу, яка зародилася на початку ХХ ст. і стала головною у визначенні політики підприємства [12]. У процесі маркетингової діяльності проблема збуту сьогодні розв'язується вже на стадії розробки політики підприємства. Здійснюється вибір найбільш ефективної системи, каналів і методів збуту стосовно конкретно певних ринків. Це означає, що виробництво продукції від початку орієнтується на конкретні форми і методи збуту, найбільш сприятливі умови. Тому управління збутовою діяльністю має на меті визначення оптимальних напрямів і засобів, необхідних для забезпечення найбільшої ефективності процесу реалізації товару, що припускає обґрунтований вибір організаційних форм і

методів збутової діяльності, орієнтованих на досягнення намічених кінцевих результатів. Збутову діяльність підприємства доцільно орієнтувати на: отримання підприємницького прибутку в поточному періоді, а також забезпечення гарантій її отримання в майбутньому; максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів; довготривалу ринкову стійкість організації, конкурентоспроможність її продукції; створення позитивного іміджу організації на ринку і визнання її з боку громадськості [12]. Проблеми збуту підприємствам необхідно вирішувати під час розробки маркетингової політики. Саме на цьому етапі слід прийняти рішення стосовно вибору ринків збуту, методів збуту і його стимулювання. Управління збутовою діяльністю підприємства передбачає визначення пріоритетних напрямків, засобів та методів, необхідних для активізації збуту. Розробка збутової політики підприємства повинна базуватись на результатах аналізу наявної збутової системи. Причому цей аналіз доцільно здійснювати не лише за кількісними показниками, але й за якісними: рівень обслуговування, задоволеність і прихильність покупців, результативність комунікаційної політики, правильність вибору сегментів ринку, результативність роботи збутового персоналу тощо. Значний внесок у вивчення збутових процесів і структур останнім часом зробила Н.З Лагоцька, яка змістовно описала функції збуту продукції в стратегічному й оперативному вимірах. Розглядаючи збут із позиції збутової логістики (розділ логістики, присвячений проектуванню, формуванню та оптимізації мікро- і макрологістичних систем розподілу ресурсів) [19], вона ввела поняття збуту ресурсів. Це поняття є ширшим, ніж поняття збуту продукції, яке застосовується в маркетингу та логістиці, та може використовуватися не тільки в збутовій, а й у закупівельній та операційній складових частинах логістики. Українська вчена Ямкова О.М. розглядає управління збутовою діяльністю в двох аспектах: стратегічному та тактичному. До стратегічного рівня управління збутом належить вибір стратегії охоплення ринку, формування розподільної мережі та планування системи товароруку. Саме ці рішення передбачають прийняття довгострокових зобов'язань перед іншими суб'єктами господарювання (посередницькими організаціями) та потребують певного обґрунтування. Тактичні управлінські дії

спрямовані на поточне регулювання процесу збуту товарів і реалізацію таких форм маркетингової активності підприємства, що забезпечують досягнення поставлених цілей. До них слід зарахувати дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища фірми, прогнозування, організацію та стимулювання збутової мережі, аналіз результуючих показників і проведення коригувальних заходів [12]. Встановлено, що система управління збутовою діяльністю промислового підприємства включає головну мету, цілі діяльності (які прийнято класифікувати на кількісні та якісні, обов'язкові та бажані, стратегічні та тактичні, комерційні цілі та цілі розвитку, внутрісистемні та над системні), стратегічну спрямованість (що обумовлює маркетингову орієнтацію, систематичне виявлення збутових ризиків, ефективну довгострокову взаємодію підприємства і партнера-покупця, інших бізнес-суб'єктів, розробку збутової стратегії підприємства, встановлення та коригування стратегічних цілей) та систему забезпечення (планування збуту, товарне, інформаційне та кадрове забезпечення, мотиваційні та організаційні механізми, сервісна підтримка, контроль та координація процесу), докладно зображені на рис 1.1.

Спільна реалізація стратегічних і тактичних управлінських рішень підприємства щодо збуту товарів сприяє формуванню оптимальної системи збутової діяльності з урахуванням запитів споживачів і можливостей підприємства стосовно їх задоволення з найбільшою ефективністю для обох сторін [20]. Великий вплив на результат збутової діяльності промислового підприємства чинять інноваційні процеси розвитку технологій, техніки, матеріалів, продукції та послуг в галузі. Інноваційний процес починається задовго до початку виробничого процесу. Інноваційна складова є рушійною силою стратегічного розвитку підприємства. Власне, інновації забезпечують прямий вплив на збутову діяльність. Поштовх до розширення клієнтської бази та збільшення обсягів реалізації продукції промислових підприємств відбувається саме під впливом цього фактора. Інноваційна діяльність промислового підприємства включає в себе: дослідження, дослідно-конструкторські розробки (можливі спільно з іншими контрагентами – внз, фізичними та юридичними особами), оформлення (патентування), захист і

комерціалізація прав на інтелектуальну власність, використання франшиз, впровадження у виробництво результатів інноваційної діяльності.



Рисунок 1.1 – Система управління збутовою діяльністю підприємства

Науково-технічний прогрес забезпечує вирішальний вплив в розширення збутової діяльності підприємств. За допомогою інноваційного розвитку

промислове підприємство може досягти наступних результатів стратегічного розвитку [21]:

1. набути статусу лідера-виробника в галузі;
2. вийти на нові ринки збуту (інші країни, суміжні галузі);
3. подолати конкуренцію;
4. продовжити життєвий цикл товарів;
5. отримувати прибуток від збутової діяльності не лише від реалізації товарів, а й від реалізації об'єктів інтелектуальної власності.

На збутову діяльність промислових підприємств, на відміну від торгівельних підприємств, велике значення здійснюють фактори впливу на збутову діяльність, які різняться тим, що товар промислового виробництва потребує розроблення концепції збутової діяльності та основ маркетингової політики заздалегідь до кінцевого виготовлення товару. Значний вплив чинить інноваційна складова технологічного процесу виготовлення товару. Достатньо часто на підприємствах виникає ситуація, коли технологічні параметри продукції, якісні та кількісні показники заздалегідь обговорюються з майбутнім покупцем продукції, тому для більшості промислових підприємств, на відміну від торгівельних, характерне стимулювання збуту та пошук бізнес-партнерів ще до остаточного виготовлення продукції. Даний факт є практикою для крупних машинобудівних підприємств та дозволяє відразу сформулювати портфель замовлень, скоротити складські витрати на зберігання продукції, логістичні витрати, здійснити заходи щодо стимулювання збуту.

У своїй праці "Основи маркетингу" Філіп Котлер наводить вираз провідного теоретика з питань управління Пітера Друкера: "Мета маркетингу — зробити зусилля зі збуту непотрібними. Його мета — так добре пізнати і зрозуміти клієнта, що товар або послуга будуть підходити останньому і продаватимуть самі себе" [14]. Наведена цитата науковця свідчить про вірність наведеного твердження про те, що початок збуту на промислових підприємствах настає ще до того, як фізично товар буде створено. Збутова діяльність промислового підприємства припускає пряму залежність від зовнішнього середовища. Не можна не враховувати економічну та

політичну стійкість країни, стабільність законодавчої бази, соціальну сферу, а також учасників ринкових відносин. Крім цього, важливим критерієм ефективності діяльності підприємства вважається його внутрішнє середовище. Тому досліджено особливості збутової діяльності промислових підприємств, які формують проблеми управління збутовою діяльністю як зовнішнього, так і внутрішнього характеру (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Проблеми управління збутовою діяльністю підприємства

Планування збутової діяльності є одним з найважливіших пріоритетів в галузі стратегічного планування розвитку підприємства, оскільки результати ефективної організації збутової діяльності чинять прямий вплив на результати господарської діяльності підприємства в цілому. Багато маркетологів світу, зокрема японські, підкреслюють першість організації збутової діяльності у загальній системі маркетингу, вважаючи систему товароруху серцевиною усіх маркетингових зусиль з підвищення конкурентної позиції товару та підприємства на ринку [22].

Критичний огляд теоретико-прикладних напрацювань з питань збутової діяльності дозволив систематизувати широкий спектр рішень, що приймаються у сфері збутової політики, і виділити такі основні напрями її реалізації [23–27]:

- розробка та впровадження стратегії розподілу – передбачає вибір типу каналу розподілу (маркетингової збутової системи), визначення ступеня інтенсивності розподілу та структури каналу розподілу, а отже, прийняття політичних рішень в області співпраці з посередниками та управління взаємовідносинами в каналі;

- вибір стратегії просування продукції через канал розподілу – окреслює тип комунікаційної політики у збутовому каналі (PUSH- і PULL- стратегії) зосередження зусиль щодо заохочення та стимулювання або на кінцевих споживачах, або на збутових посередниках;

- забезпечення процесів маркетинг-логістики – охоплює реалізацію політики щодо оброблення замовлень, складування та формування товарних запасів, транспортування продукції тощо;

- мотивація збутового персоналу – визначає впровадження принципів управління збутовим персоналом та є основою формування культури продажів, системи розвитку персоналу та матеріальних і нематеріальних заохочень, сфери корпоративних комунікацій, підходів до оцінки результатів праці.

Відтак, встановлено, що збутова діяльність промислових підприємств займає провідне місце в системі управління, зокрема має мету, підпорядковану управлінню стратегічним розвитком підприємства, спрямовану на формування системи забезпечення, врахування галузевих особливостей, проблем внутрішнього та зовнішнього характеру. Використання науково обґрунтованих підходів до

управління збутовою діяльністю промислових підприємств дозволить керівникам приймати ефективні дієві рішення.

1.4 Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства

Аналізування ефективності системи збуту передбачає не тільки розрахунок показників ефективності системи збуту, а й аналіз факторів, що вплинули на відхилення планових і фактичних показників збуту. Кількісна оцінка ефективності передбачає порівняння у динаміці та визначення темпів зміни і відхилення показників ефективності збутової діяльності [28]. До показників оцінки ефективності управління збутовою діяльністю промислового підприємства український дослідник М. Г. Шевчик [28] відносить: обсяг збуту (чистий дохід від реалізації продукції); чистий прибуток від реалізації продукції; собівартість реалізованої продукції; рентабельність продукції (розраховується як відношення обсягу збуту до собівартості); середні товарні запаси (розраховується як середнє арифметичне значення обсягу товарних запасів на початок і на кінець періоду); коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів (відношення обсягу збуту до середнього обсягу товарних запасів); товарооборотність (кількість днів у певному періоді (році), поділена на коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів); частку нереалізованої продукції у вартості товарної маси (відношення собівартості реалізованої продукції до середніх товарних запасів); обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на 1 м² збутової площі підприємства; обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на 1 працівника, що займається збутом; фонд оплати праці збутового персоналу; питому вагу фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства. С. О. Музичка [29] зазначає, що оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємств повинна здійснювати згідно з розробленою моделлю за напрямками оцінки внутрішньої (оцінка досягнення цілей збуту, оцінка ефективності реалізації збутових стратегій підприємств, оцінка економічної ефективності збутової

діяльності підприємства) та зовнішньої (оцінка позиції підприємства на ринку, оцінка ефективності клієнтурної політики підприємства, аналіз прихильності споживачів) ефективності.

Серед критеріїв оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємств виділено [29]: збільшення числа клієнтів, збільшення обсягу реалізованих послуг, збільшення кількості регіональних представництв. Серед показників (індикаторів) оцінки ефективності управління збутовою діяльністю на основі [28] визначено такі [29]: частка ринку загальнодержавна, маркетингова привабливість, інтенсивність конкуренції, коефіцієнт концентрації ринку місцевий, індекс Розенблюта, темп приросту ринкової частки промислового підприємства, темп приросту ринку (сукупного обсягу реалізації), темп приросту збутових витрат, частка витрат на збут у валовій реалізації, збутова місткість витрат, коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат, рентабельність витрат на маркетинг і збут, маркетингова місткість витрат у чистому прибутку, показник зростання доходів від додаткових вкладених витрат на маркетинг, коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат, показник зростання доходів від додаткових витрат на збут.

Згідно з загальноприйнятим підходом до економічної ефективності, оцінка ефективності збутової діяльності повинна визначатися як співвідношення результатів цієї діяльності та об'ємів ресурсів або витрат на здійснення цієї діяльності [30]. Рентабельність витрат на збутову діяльність є найбільш поширеним показником, який відображає ефективність здійснення збутової діяльності промислового підприємства:

$$R_{\text{збут}} = \Delta \text{збутП} / V_{\text{збут}}, \quad (1.1)$$

де $R_{\text{збут}}$ – рентабельність витрат на збутову діяльність,

$\Delta \text{збутП}$ – приріст прибутку за рахунок збутової діяльності,

$V_{\text{збут}}$ – витрати на збутову діяльність.

На основі праці Н. Яркіної [31] можна виокремити показник, який може бути використаний для оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємств:

$$\text{Key} = \uparrow P / \leftrightarrow \text{УЗ}, \quad (1.2)$$

де Key – коефіцієнт ефективності управління. Якщо $\text{Key} > 1$, то роботу апарату управління збутом підприємства загалом можна визнати ефективною;

$\uparrow P$ – позитивна динаміка результату виробничо-господарської діяльності підприємства (виручки від реалізації та (або) чистого прибутку), що характеризується коефіцієнтом зростання, темпом зростання або темпом приросту відповідного показника;

$\leftrightarrow \text{УЗ}$ – різноспрямована динаміка сукупних витрат на управління збутовою діяльністю, яка характеризується коефіцієнтом зростання, темпом зростання або темпом приросту витрат на збут підприємства.

Втім слід зазначити, що використання цього показника є досить обмеженим в умовах кризових ситуацій, що спричинені впливом негативних факторів зовнішнього середовища.

Закордонними дослідниками [32; 33] в практиці оцінки ефективності здійснення збутової діяльності використовуються показники, які є аналогами рентабельності витрат на збут: ROMI (Return on Marketing Investment); ROM (Return on Marketing); ROME (Return on Marketing Expenses); ROMO (Return on Marketing Objectives).

У практиці оцінки ефективності збутової діяльності промислових підприємств доцільно використовувати вищезначені показники з таким поясненням:

$$\text{ROMI} = (\text{ПР} - \text{Взбут}) / \text{Взбут} * 100 \% \quad (1.3)$$

де ПР – прибуток підприємства.

Крім того, значна кількість досліджень зазначає також дієвість використання методів економіко-математичного моделювання, зокрема, застосування регресійного аналізу, встановлення залежностей реалізації готової продукції від чисельності населення, доходів населення тощо. На основі результатів дослідження встановлено, що аналіз ефективності збутової діяльності повинен містити аналіз таких складових (та їх показників):

- аналіз динаміки об'ємів реалізації продукції;
- аналіз каналів збуту реалізації продукції;
- аналіз виконання договірних зобов'язань;
- аналіз якості реалізованої продукції;
- аналіз асортименту продукції, що випускається;
- аналіз руху складських запасів готової продукції;
- аналіз ціноутворення продукції, що випускається ;
- аналіз сезонності продажів;
- аналіз ритмічності продажів;
- аналіз елементів здійснення збуту продукції.

На основі описаних вище складових аналізу ефективності управління збутовою діяльністю обирається основний критерій – обсяг реалізованої продукції. До числа аналізованих показників важливо віднести асортимент продукції, складський запас і його динаміку, вплив потенціалу маркетингу на результати збутової діяльності. Звернути увагу необхідно також на сезонність і ритмічність продажів, ефективність розподілу продукції, виконання обов'язків перед споживачами, ефективність і своєчасність цінової політики підприємства, кількість рекламацій і повернення бракованої продукції.

Для оцінки ефективності реалізації управління збутовою діяльністю промисловим підприємством закордонними вченими запропоновано також систему показників ефективності збутовою діяльністю:

- коефіцієнт отриманих замовлень до товарообороту;
- коефіцієнт отриманих замовлень до заказів, що є;
- коефіцієнт отриманих замовлень до числа клієнтів;

- коефіцієнт обороту замовлень до замовлень, що маютьсся;
- коефіцієнт обороту до числа клієнтів;
- коефіцієнт обороту до кількості торгових точок і посередників;
- коефіцієнт обороту «портфелів замовлень» до числа клієнтів, які формують «портфель замовлень»;
- коефіцієнт обороту на «вільному ринку» до числа клієнтів на «вільному ринку»;
- коефіцієнт обороту до обороту на «вільному ринку»;
- коефіцієнт обороту «портфеля замовлень» до обороту на «вільному ринку»;
- коефіцієнт реклаमाцій до обороту;
- коефіцієнт обороту до кількості робітників відділу збуту підприємства.

Аналіз теоретичних джерел щодо оцінки ефективності збутової діяльності виявив значні розбіжності у точках зору як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, отже є сенс проаналізувати основні методи дослідження збутової діяльності.

На думку І. А. Абрамович [34], до основних методів дослідження збутової діяльності належать:

- метод зіставлення, який передбачає у процесі зіставлення збутової діяльності підприємства оцінювати дані різних років (або інших періодів часу), найближчих конкурентів, лідерів ринку збуту;
- формально-логічний метод — при його застосуванні шляхом опитування спеціалістів галузі та фахівців торгових підприємств можливо ви підприємства;
- економіко-математичні методи, які дозволяють на основі побудови математичних моделей з більшим ступенем вірогідності визначити стан ринку та перспективи його розвитку.

Ці методи узагальнені у табл. 1.2.

Крім того, на думку більшості дослідників особливого значення для визначення набувають показники загальної ефективності діяльності підприємства, в т. ч.: обсяги реалізації продукції та послуг; обсяги доходу та прибутку; динаміка витрат; структура асортименту; динаміка стану цінової політики підприємства; динаміка витрат на рекламу тощо [34].

Таблиця 1.2 – Методи дослідження збутової діяльності підприємства

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

На рис 1.3 відображено схему оцінки ефективності управління системою збуту підприємства, яка відображає основні напрями аналізування (аналіз зовнішньої та внутрішньої ефективності збутової діяльності, оцінювання ефективності у розрізі складових оцінки).

Оцінка зовнішньої ефективності збутової діяльності підприємства означає формулювання його стратегічних позицій. Вона повинна включати стратегічний аналіз ринкової позиції підприємства, оцінку ефективності клієнтурної політики підприємства і аналіз прихильності покупців. Оцінка внутрішньої ефективності збутової діяльності підприємства означає оцінку досягнення цілей збуту, ефективності реалізації збутових стратегій підприємства та оцінку економічної ефективності збутової діяльності підприємства. Оцінка ефективності каналу збуту здійснюється через оцінку гнучкості каналу й оцінку витрат на представництво (філій). Оцінка ефективності з точки зору продавця продукції визначається оцінкою партнерства, оцінкою реакції та оцінкою споживчого сервісу. Оцінка ефективності з точки зору споживача продукції здійснюється через оцінку якості продукції, іміджу торговельного підприємства, ціни продукції, співвідношення «ціна-якість» [29].



Рисунок 1.3 – Напрямки оцінювання ефективності управління системою збуту підприємства

З метою адаптування зарубіжного досвіду визначення результативності збуту до вимог національного маркетингу пропонуються наступні концептуальні підходи щодо оцінки економічної ефективності збутової діяльності підприємств:

1. Збутова діяльність підприємства – заключна стадія виробничого процесу, ефективність якого доцільно визначати спираючись на загальні показники господарської діяльності підприємства.

2. Ефективність збуту, як і будь-якого іншого виду діяльності підприємства, визначається через зіставлення отриманого економічного результату з витратами на його досягнення та використаними ресурсами.

3. Результативність збутової діяльності підприємства повинна розглядатись через ефективність використання підприємством інструментарію маркетингу, складові якого впливають на кінцевий результат господарської діяльності.

Водночас зазначимо, що вибір показників оцінки ефективності збутової діяльності промислових підприємств значною мірою залежить від підходу дослідника до оцінки ефективності збутової діяльності підприємства. Взаємозв'язок між показниками та їх економічна сутність були детально розроблені І. А. Абрамович [34] (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Показники ефективності збутової діяльності підприємства

Як видно з рис. 1.4, існує два основних підходи до визначення ефективності збутової діяльності підприємства: ресурсний та витратний. Розрахунок загальної ефективності (продуктивності) збутової діяльності підприємства методологічно пов'язане, перш за все, з визначенням критеріїв і формуванням відповідної системи показників. Дотримуючись ресурсного підходу, при визначенні ефективності збутової діяльності, розрахунки проводяться з метою визначення ефективності діяльності відносно застосованих ресурсів підприємства. Оцінюючи збут при застосуванні витратного підходу, до розрахунків приймаються лише витрати підприємства на збутову діяльність. При проведенні аналізу ефективності збутової діяльності, необхідно провести розрахунки не тільки основних показників, що нададуть можливість оцінити ефект збуту, але й інших показників, які не відображають саме ефект діяльності підприємства, але й не менш вагомі при оцінці діяльності підприємства.

Тому до цієї групи показників, мають належати показники, які допоможуть оцінити ефективність зазначеної діяльності підприємства у динаміці. Дані показники, на наш погляд, теж характеризують ефективність збутової діяльності підприємства. Більш того, на думку А. Ж. Сакун [35], аналіз та оцінка динаміки цих показників є чи не найвагомішим елементом оцінки ефективності збуту. Крім того, вітчизняними науковцями була також запропонована класифікація [36], що поділяла показники, які можуть бути використані при оцінці ефективності збутової діяльності промислового підприємства, на дві основні групи:

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

Основні засади цієї класифікації, запропоновані І. А. Абрамович, наведені на рис. 1.5 [34].

Показники (індикатори) оцінювання ефективності збутової політики підприємства поділено на три групи (рис. 1.6) [37].

Представлені на рис. 1.6 показники аналізу дозволяють комплексно оцінити ефективність управління системою збуту підприємства.



Рисунок 1.5 – Методологічні особливості розрахунку показників економічної ефективності збутової діяльності підприємств



Рисунок 1.6 – Показники аналізу ефективності управління системою збуту підприємства

Таким чином, аналіз сучасних наукових джерел дозволив встановити, що поняття ефективності збутової діяльності – поняття системне, багатокритеріальне та вимагає аналізу, врахування і планування показників, що характеризують ефективність управління з різних позицій – з позицій, продавця, покупця, виконавця операцій (безпосередньо персоналу відділу збуту), виробника (виробничого персоналу), топ-менеджменту підприємства та інфраструктури ринку, оскільки виконання договірних зобов'язань з реалізації продукції несе за собою низку позитивних ефектів та відкриває додаткові можливості для всіх учасників. Однак слід зазначити, що методологічні засади оцінки ефективності збутової діяльності промислових підприємств в умовах значної невизначеності зовнішніх факторів в Україні досліджені недостатньо, що зумовлює виникнення труднощів при проведенні оцінки ефективності збутової діяльності в реальному секторі економіки.

Використання різноманітних методичних підходів до оцінки управління збутовою діяльністю підприємств дає змогу оцінити, наскільки ефективно ведеться збутова діяльність, доцільність упровадження тих чи інших збутових заходів, а також обґрунтувати їх значення для діяльності підприємства у цілому. Підвищення ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах неможливе без розроблення таких методів управління збутовою діяльністю, які б допомагали орієнтуватися на потреби ринку й вести конкурентну боротьбу. Також досить важливим аспектом є систематичне проведення оцінки ефективності управління збутовою діяльністю, оскільки це дасть змогу своєчасно виявити проблеми і розробити заходи щодо їх усунення. Показники оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю можна поділити на індикатори ринкових часток та індикатори ефективності збутових витрат підприємств. Саме ці показники формують оцінку збутової діяльності, а також її ефективність.

У процесі управління підприємствами й визначення ефективності їх збутової діяльності необхідно проводити своєчасні стратегічні зміни, аби врахувати високу динамічність і ступінь невизначеності зовнішнього середовища, різну масштабність об'єктів управління та високий рівень диференціації видів

економічної діяльності в туристичній індустрії, змістовну багатогранність видів діяльності, слабкі стартові позиції входження вітчизняних підприємств на світовий ринок.

Отже, в першому розділі за результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки: по-перше, вітчизняними вченими приділяється відповідна увага теорії розвитку маркетингу, проте відповідного значення, власне, збутовій діяльності як необхідного комплексу управлінських рішень та організаторських дій не приділено; по-друге, необхідно сформувати певний механізм формування стратегії розвитку підприємств, ураховуючи ключові управлінські рішення з організації збутової діяльності. З огляду на проведені дослідження категорії «збутова діяльність» виявлено певні зауваження щодо її тлумачення, тому запропоновано наступне трактування категорії «збутова діяльність» – це цілеспрямована організаційно-економічна діяльність, направлена на збільшення реалізації товарів та послуг шляхом врахування виробничого потенціалу, технологічного циклу продукції, інноваційної складової діяльності підприємства, маркетингового плану, логістичних зв'язків, механізмів сервісної підтримки, пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства, забезпечуючи двосторонній зв'язок підприємства з бізнес-партнерами та бізнес-інфраструктурою.

Критичний огляд теоретико-прикладних напрацювань з питань управління збутовою діяльністю дозволив систематизувати широкий спектр рішень, що приймаються у сфері збутової політики, і виділити такі основні напрями її реалізації: розробка та впровадження стратегії розподілу; вибір стратегії просування продукції через канал розподілу; забезпечення процесів маркетинг-логістики; мотивація збутового персоналу. Встановлено, що збутова діяльність промислових підприємств займає провідне місце в системі управління, зокрема має мету, підпорядковану управлінню стратегічним розвитком підприємства, спрямовану на формування системи забезпечення, врахування галузевих особливостей, проблем внутрішнього та зовнішнього характеру.

В методичному аспекті проаналізували сукупність закордонних та вітчизняних методик оцінювання збутової діяльності і виявили, що доцільно здійснювати систематичне проведення оцінки ефективності управління збутовою діяльністю, оскільки це дасть змогу своєчасно виявити проблеми і розробити заходи щодо їх усунення. Показники оцінювання збутової діяльності, які поділяються на індикатори ринкових часток та індикатори ефективності збутових витрат підприємств, аналізують рівень та динаміку збутових витрат, ефективність збутової діяльності та ефективність управління збутовою діяльністю.

2 ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КАЛИНІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

2.1 Загальна економічна характеристика підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Приватне акціонерне товариство «Калинівський машинобудівний завод» спеціалізується на поставках та інсталяції обладнання для харчової та переробної промисловості. Підприємство реалізує комплексні проекти – технологічні рішення, підбір, проектування, виготовлення, автоматизацію, поставку, монтаж та електромонтаж обладнання, пуско-налагоджувальні роботи, сервісне, гарантійне та післягарантійне обслуговування.

Підприємство розташовано в місті Калинівка Вінницької області. Сьогодні підприємство займає площу більше 20000 м². На цій території розташовані цехи основного і допоміжного виробництва, складські та адміністративні корпуси.

Завод виріс з напівкустарних майстерень колишнього цукрового заводу, збудованого в 1873 році власником Калинівського маєтку німцем Людвигом Вальковим, акціонерами братами Зайцевими та Л. Ф. Френкелем. Після вирішення недоцільності вводити в дію законсервованій цукровий завод в 1934р. на його базі створили машинно-тракторну майстерню, колектив якої займався ремонтом і виготовленням устаткування для цукрових заводів, ремонтом тракторів, сіялом, молотарок, плугів та інших сільськогосподарських знарядь. За роки 5-ї п'ятирічки колектив майстерні своїми силами побудував і ввів в експлуатацію паротурбінну електростанцію, потужністю 500кВт, паровозний цех, інструментальний і сіткоткацький цехи, реконструювали ливарний, котельний, механо-складальний цехи [38].

Трудовий колектив швидко освоїв випуск нових видів устаткування для цукрозаводів. Почав випускати шнекове устаткування, конденсатори, вентелі Ногачевського, обладнання сепараційних цехів та багато іншого, проводив ремонт моторів. Колектив поповнювався випускниками шкіл і училищ, на кінець 1955р.

кількість працюючих досягла 332 чоловік.

В серпні 1958 року, враховуючи обсяги виробництва ремонтно-механічного заводу, створюється Калинівський машинобудівний завод управління машинобудування і енергетики Вінницького раднаргоспу, а з часом союзного підпорядкування та єдиним підприємством в СРСР по виробництву буртоукладачів.

По проектам Укргіпроцукор, ВНДЦП на заводі було виготовлено 67 модифікацій і конструкцій буртоукладачів, що забезпечило повну механізацію процесу швидкого розвантаження, доочищення та вкладання в кагати цукрових буряків, а це, в свою чергу, значно підвищило виробництво цукру на цукрозаводах.

Одночасно з виробництвом буртоукладачів колектив заводу працював над розробкою і освоєнням обладнання для механізації підйомно-транспортних робіт (штабелеукладачів, вагононавантажувачів), обладнання для консервної і молочної промисловості (установки сушильно-розпилювальні для виготовлення сухого молока А1-ОРЗ, А1-ОР2Ч і А1-АРС для сушки яйцевого меланжу і білкового концентрату, пастеризатори тунельні для консервації виноградного соку), агрегати для виготовлення трав'яного борошна АВМ-0,4 і АВМ-0,65, розкидачі органічних добрив, цукронавантажувачі СНТ-2, 2Б, лінія для виробництва картонно-металевої тари, кагатоукривачі і вапняно-газові печі, кормозмішувачі; автомобіль-цукровоз, солекомбайн А1-АКС, установки електронасосні, резервуари для зберігання соків А9-КЕС, А9-КЕН; комплекс обладнання для переробки моркви, цибулі, кабачків, гарбузів і баклажанів, швидкими темпами розвивався випуск товарів широкого вжитку (корнерізки, автоклави, млинки, бетонозмішувачі, шафи металеві, тренажери та інше) [38].

В 1981р. на заводі починає працювати 16-й відділ інституту «УкрНДІхарчомаш». Чисельність підприємства наближається до 3 тис. працюючих, директором у цей час був Ганжа Володимир Семенович. З 1983 р. при заводі почало функціонувати профтехучилище (теперішнє ПТУ-21). На базі машинобудівного заводу в 1986р. створюється виробниче об'єднання «Харчомаш» Мінлегхарчомаша СРСР, керівником якого був Плахотний Олександр Михайлович до 1999р. З 15.03.1996р. Калинівське ВО «Харчомаш» перейменовано в ВАТ «Калинівський

машзавод».

В травні 1998р. створене АТЗТ «Калинівське», яке перетворено в ТОВ «Калинівське», генеральним директором якого був Олійник Василь Мефодійович з 01.12.1999-01.03.2001рр. В 2001р. ТОВ «Калинівське» реорганізоване в ЗАТ «Калинівський машзавод», генеральним директором якого з 11.05.2001-14.11.2005р.р. був Ульянєнков Віктор Миколайович.

З 18 січня 2006 року директором ЗАТ «Калинівський машзавод» (з 01.06.2011р. перейменовано в ПрАТ «Калинівський машзавод») до теперішнього часу є Остапенко Анатолій Васильович [38].

Основна місія розвитку підприємства – через довірені і партнерські взаємовідносини з нашими колегами завжди знаходити і реалізовувати правильні рішення, які сприятимуть досягненню поставлених цілей B2B процесів.

Пріоритетні цілі:

- впроваджувати інноваційні технології та рішення;
- розширювати і знаходити нові ринки для нашої продукції;
- виробляти високоякісне обладнання та послуги.

Підприємство ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» випускає продукцію для молочної промисловості, цукрової промисловості, хлібопекарської промисловості, автомобілерозвантажувальну техніку та інше обладнання (рис. 2.1).

Окрім виготовлення продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» надає комплекс послуг:

- *розробка технологічних проектів*: технологічне проектування комплектів обладнання, технологічних ліній, цехів по переробці молока та різних видів молочної сироватки; надання комплексної технічної та технологічної підтримки при реконструкції, розширенні або модернізації існуючих виробництв;

- *монтаж і демонтаж обладнання*: послуги з монтажу, демонтажу устаткування та виробничих ліній на підприємствах молочної промисловості; монтаж молочного обладнання будь-якої складності, монтаж комплексних ліній для переробки молока і сироватки. Роботи проводяться відповідно до проекту виробництва, з нормами будівництва виробничих об'єктів, з вибором найбільш

оптимального розташування одиниць обладнання в приміщенні цеху, з урахуванням підведення комунікацій, шляхів подачі необхідних матеріалів, а також майданчиків для упаковки та транспортування готової продукції; здійснюється шеф-монтаж – консультування фахівцем підприємства персоналу замовника, перевірка правильності проведення монтажу і пусконаладжувальних робіт при введенні в експлуатацію, яке дає право на гарантійні зобов'язання і що дозволяє скоротити терміни впровадження систем; навчання персоналу правильному використанню устаткування, що є гарантією належної якості продукції, що випускається;

- *пусконаладжувальні роботи*: проводять тестування і здійснюють комплекс пусконаладжувальних робіт та введення в експлуатацію технологічного обладнання, електротехнічних пристроїв та автоматизованих систем управління;

- *сервісне обслуговування*: сервісне, гарантійне, післягарантійне обслуговування: установок теплогенераторних, сушильних установок, пастеризаційно-охолоджувальних установок, охолоджувальні-кристалізаційних установок, станцій СІР-мийки, та ін. обладнання;

- *реновація устаткування*: ремонт і модернізація механічної частини обладнання; заміна/ремонт електросилової частини і систем автоматики; заміна/ремонт деталей та вузлів, що мають знос або пошкодження, усунення яких технічно можливо і економічно доцільно; пусконаладжувальні роботи і задача замовнику;

- *автоматизація та системи управління*: роботи з розробки та впровадження автоматизованих систем управління технологічними процесами (АСУТП) будь-якого рівня складності і функціональності, систем контролю і запису параметрів технологічних процесів, що дозволяють вести хронологію всіх процесів для подальшого аналізу. Основні функції АСУТП: контроль процесів; регулювання параметрів; логічне керування процесами; забезпечення безпеки виробництва; управління тривожними повідомленнями і аварійною сигналізацією в ручному або автоматичному режимах роботи АСУТП; обробка та відображення інформації про перебіг процесів у режимі реального часу на моніторі (моніторах) диспетчера

(оператора); забезпечення зв'язку з зовнішніми додатками (мережами); запис і архівування бази даних технологічних процесів з можливістю подальшого перегляду за будь-який період часу, в зручній для сприйняття і порівняння формі; генерування звітів про хід технологічних процесів за будь-який період часу.



Молочна промисловість



Цукрова промисловість



Хлібопекарська промисловість



Автомобілерозвантажувальна
техніка



Інше обладнання

Рисунок 2.1 – Основні види продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [38]

ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» несе соціальні зобов'язання і бере участь у соціально-економічному розвитку регіону, на території якого розташований завод. Підприємство бере участь у забезпеченні співробітників медичною та іншими видами матеріальної допомоги.

Періодично ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» організовує соціальні заходи із залученням працівників, метою яких є пропагування захисту навколишнього середовища шляхом ощадливого використання вичерпних ресурсів, правильної утилізації шкідливих відходів тощо.

Значна увага менеджменту спрямована на забезпечення якості та безпечності продукції. Підрозділи підприємства отримали міжнародні сертифікати якості ISO 9001 та ISO 22000:2005. На кожному виробничому майданчику підприємства діє власна акредитована лабораторія якості, що здійснює контроль на всіх ланках виробничого процесу як аналіз якості вхідної сировини, так і системний моніторинг якості готової продукції.

2.2 Оцінювання фінансово-економічних показників ефективності діяльності підприємства

Для аналізування основних фінансово-економічних показників підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» сформуємо табл. 2.1 на основі даних фінансової звітності (ф№1 «Баланс» та ф №2 «Звіт про фінансові результати») за 2023-2024 роки [38].

Таблиця 2.1 – Аналізування основних економічних показників діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Показник (тис.грн.)	Роки		Абсолютна зміна, тис.грн.	Темп приросту, %
	2023	2024		
1	2	3	4	5
1. Валюта балансу	228 684	195 626,5	- 33 057,5	-14,46
2. Валовий прибуток	22 623	23 631	1 008	4,46

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
3.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	277 857	100 781	-177 076	-63,73
4.Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	255 234	77 150	-178 084	-69,77
5.Фінансовий результат від операційної діяльності - прибуток	5 825	1 488	-4 337	-74,45
6.Фінансовий результат до оподаткування - прибуток	5 797	1 465	-4 332	-74,73
7.Величина чистого прибутку	4 860	1 015	-3 845	-79,12
8. Середня величина оборотних активів	208 332	176 432	-31 900	-15,31
9.Середня величина необоротних активів	20 352	19 195,5	-1 156,5	-5,68
10.Середня величина власного капіталу	60 005	62 942,5	2 937,5	4,89
11.Середня величина поточних зобов'язань	168 679	132 684	-35 995	-21,34
12.Кількість працівників, осіб	373	338	-35	-9,38

Отже, ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2024 році зменшив чистий прибуток в абсолютному вираженні на 3 845 тис. грн. в порівнянні з аналогічним періодом 2023 року, що свідчить про погіршення ефективності діяльності. Аналогічна ситуація і щодо динаміки фінансового результату від операційної діяльності (на 4 337 тис. грн.) і фінансового результату до оподаткування (на 4 332 тис. грн.). Доцільно зазначити, що зменшення фінансового результату від операційної діяльності обумовлено зменшенням інших операційних доходів на 9 818 тис. грн.

Загальний капітал підприємства протягом 2023-2024 років зменшився на 33 057,5 тис. грн. При цьому величина оборотних активів зменшилась на 31 900 тис. грн., а величина необоротних активів зменшилась на 1 156,5 тис. грн.

Власний капітал підприємства протягом аналізованого періоду збільшився на 2 937,5 тис. грн. або на 4,89%. Водночас поточні зобов'язання зменшились на 35 995 тис. грн. Динаміки цих показників показує, що підприємство прямує до посилення фінансової стійкості в основному за рахунок власних коштів. Доцільно зазначити і про зменшення кількості працівників на 9,38 %.

Рентабельність – один із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва. Проведемо розрахунок і оцінювання ефективності діяльності підприємства за показниками рентабельності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. від 2023 р.
1	2	3	4
Рентабельність активів, %	2,13	0,52	-1,61
Рентабельність власного капіталу, %	8,09	1,61	-6,48
Рентабельність продукції, %	8,14	23,45	15,31
Рентабельність витрат, %	8,86	30,63	21,77
Рентабельність основних засобів, %	9,95	2,07	-7,88

Зазначимо, що показник рентабельності активів цікавить насамперед інвесторів і характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал. У товаристві зазначена рентабельність зменшилась на 1,61%, що не сприяло підвищенню привабливості ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» для інвесторів та акціонерів.

Відносно показника рентабельності власного капіталу, то в 2023 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла 8 копійок чистого прибутку. Це надзвичайно низький показник, який свідчить про неефективну роботу підприємства. При цьому в 2024 р. значення цього показника зменшилось до 6,48%. Такий стан справ є несприятливим для підприємства.

Рентабельність продукції характеризує ефективність реалізації продукції та прибутковість господарської діяльності від основної діяльності. Тенденція даного показника є позитивною протягом 2023-2024 рр. Показник рентабельності продажів за виручкою від реалізації показує скільки припадає прибутку від продажів на одиницю виручки. Він дозволяє визначити суму, яка залишається після вирахування собівартості, комерційних і управлінських витрат на покриття інших витрат (інших операційних витрат, відсотків за кредит, податку на прибуток). В 2023 році значення показника становило 8,14%. В 2024 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 23,45 %. На кінець досліджуваного періоду кожна гривня виручки дозволила отримати 0,2345 гривні валового прибутку.

При цьому рентабельність основних засобів погіршується. В 2023 році кожна гривня, вкладена в ці елементи активів, дозволила отримати 0,0995 гривні прибутку, а в 2024 р. – 0,0207 гривні.

Серед показників ефективності діяльності підприємства важливе місце за умов ринку посідають показники ефективності використання капіталу, які відображають швидкість (прискорення або уповільнення) руху капіталу та його віддачу.

Для аналізу основних показників прибутковості доцільно скласти аналітичну таблицю 2.3.

Згідно проведених розрахунків в таблиці 2.3 видно, що прибутковість усіх показників погіршилась за рахунок зменшення чистого прибутку протягом 2023-2024 рр. на 3 845 тис. грн., що свідчить про недостатньо ефективне господарювання підприємства. Негативним є зменшення виручки від реалізації продукції на 177 076 тис. грн., що є, напевно, результатом зменшення цільових споживачів. При цьому, спостерігається збільшення власного капіталу на 2 937,5 тис. грн., що свідчить про посилення фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.3 – Оцінювання прибутковості капіталу підприємства

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. від, 2023 р.
1	2	3	4
1. Чистий прибуток, тис. грн.	4 860	1 015	-3 845
2. Середня сума загального капіталу, тис. грн.	228 684	195 626,5	- 33 057,5
3. Середня сума оборотного капіталу, тис. грн.	208 332	176 432	-31 900
4. Середня сума власного капіталу, тис. грн.	60 005	62 942,5	2 937,5
5. Прибутковість загального капіталу (ряд.1 /ряд.2)	0,0213	0,0052	-0,0161
6. Прибутковість оборотного капіталу (ряд.1 /ряд.3)	0,0233	0,0058	-0,0175
7. Прибутковість власного капіталу (ряд.1 / ряд.4)	0,0809	0,0161	-0,0648
8.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	277 857	100 781	-177 076
9. Прибутковість реалізації (ряд.1 / ряд.8)	0,0175	0,0101	-0,0074

Проведемо факторний аналіз прибутковості загального капіталу підприємства за допомогою методу абсолютних різниць як варіативного методу ланцюгових підстановок (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Факторний аналіз прибутковості загального капіталу

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+,-)		
			загальне	у т.ч. за рахунок	
				R _p	K _{об}
1	2	3	4	5	6
1. Чистий прибуток, тис. грн.	4 860	1 015	-3 845	-	-
2. Виручка від реалізації, тис. грн.	277 857	100 781	-177 076	-	-
3. Середня вартість капіталу, тис. грн.	228 684	195 626,5	-33 057,5	-	-
4. Коефіцієнт прибутковості капіталу, %	2,125	0,519	-1,606	-0,3823	-1,2241
5. Коефіцієнт прибутковості реалізації, %	1,749	1,007	-0,742	-	-
6. Коефіцієнт оборотності капіталу	1,21503	0,51517	-0,69986	-	-

За результатами розрахунків в табл. 2.4 доцільно відзначити, що загальне відхилення прибутковості загального капіталу підприємства склало -1,606%. Відхилення коефіцієнта прибутковості загального капіталу відбулось за рахунок зміни:

- рентабельності реалізації: $0,51517 \cdot (-0,742) = -0,3823\%$
- коефіцієнта оборотності: $-0,69986 \cdot 1,749 = -1,2241 \%$

Факторний аналіз прибутковості загального капіталу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» показав загальне зменшення прибутковості загального капіталу на 1,606%, в тому числі за рахунок зменшення коефіцієнта прибутковості реалізації – на 0,3823% та зменшення коефіцієнта оборотності капіталу – на 1,2241 %.

2.3 Аналізування стану управління та ефективності збутової діяльності підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Як було зазначено вище (див. п. 2.1), ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» – це сучасне механізоване підприємство, на якому виготовляється конкурентоспроможне обладнання. На підприємстві функціонує організаційна структура управління, яка наведена на рис. 2.2. Аналіз організаційної структури управління підприємства показує, що його очолює підприємство директор, якому безпосередньо підпорядковуються основні підрозділи, відділи, служби, виробництва. До управлінського складу підприємства входять: головний бухгалтер, комерційний директор, заступник директора з виробництва, головний механік, фахівець з охорони праці; юрист; відділ кадрів, транспортний відділ; плановий відділ тощо.

Заступник директора з виробництва безпосередньо займається основним виробництвом. У виробничих підрозділах підприємства виконуються найрізноманітніші технологічні операції, серед яких можна виокремити: чавунне, сталеве, бронзове, алюмінієве лиття; порошкову металургію, механічну обробку по 7-му квалітету точності; гаряче, холодне, листове штампування; ручне дугове зварювання; автоматичне і напівавтоматичне зварювання, контактне зварювання; лиття пластмас; гальванічну обробку поверхностей; нанесення лакофарбових покриттів; деревообробка і термічна обробка тощо. Головний бухгалтер відповідає за належне ведення бухгалтерського обліку, формування статистичної та податкової звітності, проведення економічного аналізу роботи підприємства, своєчасне здійснення розрахунків з контрагентами, нарахування та видачу заробітної плати працівникам підприємства тощо.

Детальніше проаналізуємо розподіл функцій між відділом маркетингу та відділом збуту, які входять до складу комерційної служби підприємства. Позитивним є те, що збутова служба підприємства працює у тісному взаємозв'язку з відділом маркетингу, а також те, що збуту продукції, що виготовляється на підприємстві, передують маркетингові дослідження, які передбачають вивчення

ринку, в тому числі вивчення споживачів і конкурентів, вибір цільового сегмента ринку тощо.

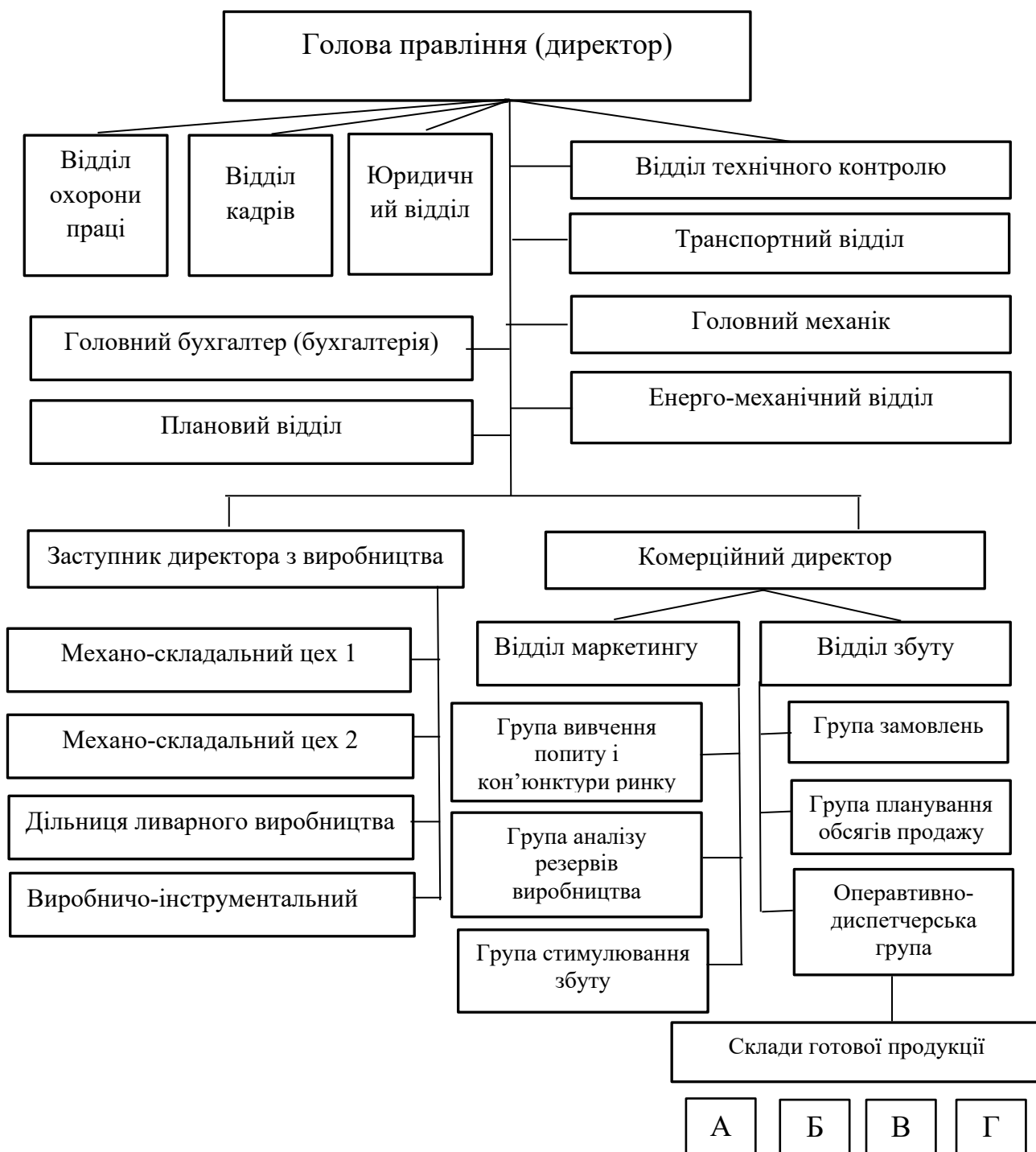


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Як показує проведений аналіз, збут продукції підприємства відбувається переважно по прямим каналам збуту, тобто фахівці відділу вивчають замовлення, що надходить від споживачів продукції; проводять з ними переговори, готують договори з потенційними клієнтами; контролюють виконання договірних зобов'язань підприємства, стан складських запасів і збереженість готової продукції; вирішують питання, пов'язані з відвантаженням та реалізацією виготовленої продукції замовникам; вивчають ринок та рекламують продукцію підприємства тощо [38].

Більш детальний аналіз показує, що спеціалізація відділу збуту побудована за функціональною ознакою (рис. 2.3), тобто кожен фахівець відділу збуту виконує ті чи інші функції, які відповідають його службовим обов'язкам.

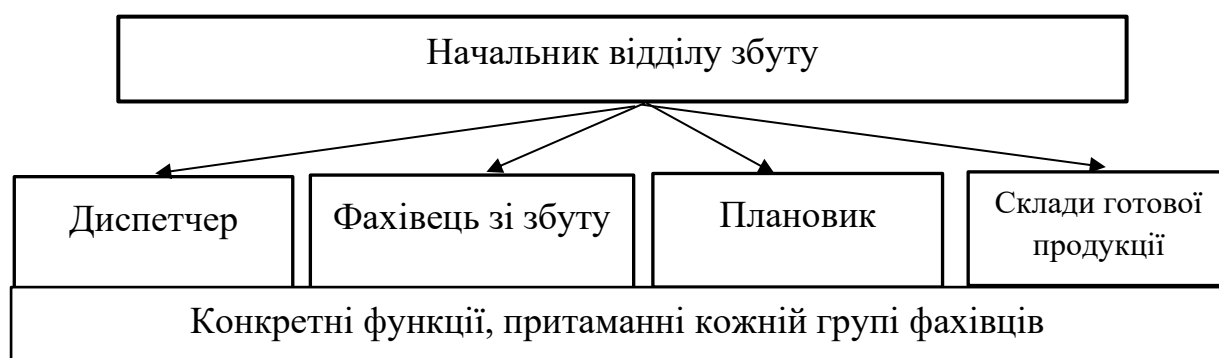


Рисунок 2.3 – Спеціалізація відділу збуту логістики підприємства за функціональною ознакою

Перевагами функціональної спеціалізації відділу збуту є те, що його керівник звільнений від вирішення низки спеціальних питань, виконання яких здійснюють відповідні фахівці. Недоліком є те, що висококваліфіковані фахівці зосереджені тільки на виконанні своїх функцій і «вузько» дивляться на перспективи розвитку підприємства. Тому, на наш погляд, коли постійно змінюється кон'юнктура ринку, а споживачі продукції підприємства постійно підвищують свої вимоги до якості цієї продукції, така система побудови організаційної структури управління підприємством з функціональною орієнтацією відділу збуту є дещо вже застарілою і потребує свого подальшого удосконалення.

Для оцінювання ефективності збутової діяльності насамперед проаналізуємо динаміку від реалізації продукції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінювання рівня та динаміки доходу підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Показники	Роки				Відхилення	
	2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис.грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
Дохід від надання комплексу послуг	4 070,506	1,46	12 883,909	12,78	8813,403	11,32
Дохід від реалізації продукції електротехнічного відділу	2 376,816	0,86	515,043	0,51	-1861,773	-0,35
Дохід від реалізації запасних частин для вакуум-випарної установки	-	-	681,292	0,68	681,292	0,68
Дохід реалізації готової продукції	259 096,958	93,25	82 788,125	82,15	-176 308,833	-11,1
Дохід від реалізації продукції на складі комплектації	260,907	0,09	1 174,053	1,16	913,146	1,07
Дохід від реалізації продукції на складі молочної комплектації	12 051,813	4,34	2 738,578	2,72	-9 313,235	-1,62
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	277 857	100	100 781	100	-177 076	-

Наведені результати показують, що чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг протягом 2023-2024 років зменшився на 177 076 тис. грн.. При цьому його складові, а саме дохід від надання послуг збільшився на 8813,403 тис. грн.; дохід від реалізації запасних частин для вакуум-випарної установки – 681,292 тис. грн.;

дохід від реалізації продукції на складі комплектації – на 913,146 тис. грн. Водночас спостерігається зменшення доходу від реалізації продукції електротехнічного відділу на 1861,773 тис. грн., доходу від реалізації готової продукції – на 176 308,833 тис. грн. та доходу від реалізації продукції на складі молочної комплектації – на 9 313,235 тис. грн.

Найбільшу питому вагу у чистому доході від реалізації продукції займає дохід реалізації готової продукції (82,15%) та дохід від надання послуг (12,78%). Водночас в 2024 р. підприємство отримало дохід від реалізації запасних частин для вакуум-випарної установки в сумі 681,292 тис. грн.

Проведемо оцінювання витрат на збут ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» протягом 2023-2024 років (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінювання витрат на збут підприємства

Показники	Роки		Абсолютна зміна, тис.грн.	Темп приросту, %
	2023	2024		
1	2	3	4	5
1. Заробітна плата та пов'язані витрати	1029	624	-405	-39,36
2. Транспортні послуги	1 287	780	-507	-39,39
3. Паливо	129	33	-96	-74,42
4. Амортизація	92	55	-37	-40,22
5. Витрати на зберігання	117	71	-46	-39,32
6. Ремонт та обслуговування	74	45	-29	-39,19
7. Комунальні та інші послуги	11	8	-3	-27,27
8. Маркетингові послуги	28	17	-11	-39,29
9. Інші витрати	94	101	7	7,45
Витрати на збут	2 861	1 734	-1 127	-39,39

Аналізування витрат на збут протягом 2023-2024 років показує їх зменшення на 1127 тис. грн. (39,339%). При цьому доцільно зазначити, що за всіма складовими, окрім інших витрат спостерігається також зменшення витрат. Відтак, витрати на транспортні послуги зменшились на 507 тис. грн. (39,39%). А найбільше зменшились витрати на паливо (74,42%), амортизація (40,22%), комунальні та інші послуги (27,27%). Отже, є необхідним проведення ефективності витрат на збут.

Проведемо аналізування ефективності збутової діяльності підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за показниками, які відображені на рис. 1.6 (див. п. 1.3) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Показники	Роки		Відхилення
	2023	2024	
1	2	3	4
1. Частка підприємства на ринку, %	33,5	32,8	-0,7
2. Темп зростання ринкової частки	115	98	-17
3. Темп приросту валового прибутку, %	51,58	4,46	-47,12
4. Темп приросту дебіторської заборгованості, %	43,83	-35,85	-79,68
5. Рентабельність продукції, %	8,14	23,45	15,31
7. Збутова місткість витрат, %	1,12	2,25	1,13
8. Рентабельність збутових витрат, %	790,74	1362,80	572,06

Отже, за показниками, які відображені в табл. 2.7, можемо зробити висновок про зменшення частки ринку на 0,7% протягом 2023-2024 років. При цьому, темп зростання ринкової частки складає 115% як в 2023 році, а в 2024 р. – 98%. Темп приросту валового прибутку зменшився на 47,12%, що є негативним. Темп

приросту дебіторської заборгованості складає 79,68%, що є позитивним, адже кошти за реалізовану продукцію надійдуть швидше. Доцільно відзначити про зменшення рентабельності продукції (на 15,31%), збутової місткості витрат (на 1,13%), рентабельності збутових витрат (на 572,06%). Ці тенденції засвідчують про не досить ефективну збутову діяльність ПрАТ «Калиніський машинобудівний завод» протягом 2023-2024 років. Адже спостерігається зменшення доходу від реалізації та частки ринку, але більш ефективного використання збутових витрат та збільшення валового прибутку засвідчує про наявність постійних споживачів продукції.

Проаналізуємо тенденцію зміни дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги, так як виявили негативний темп приросту дебіторської заборгованості на 79,68% протягом 2023-2024 років (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналізування дебіторської заборгованості при здійсненні збутової діяльності підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Показники	Роки		Абсолютна зміна, тис.грн.	Темп приросту, %
	2023	2024		
1	2	3	4	5
1. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	25257,5	24456,5	-801	-3,17

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зменшилась протягом 2023-2024 років на 801 тис. грн. (3,17%), що є позитивним. Ця дебіторська заборгованість, як правило, погашається протягом 10–60 днів, що відображається у сумі виставлених рахунків за вирахуванням резерву під очікувані кредитні збитки.

Аналізування дебіторської заборгованості за строками виникнення станом на 31 грудня наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналізування дебіторської заборгованості за строками виникнення

Роки	Всього	Не протермінована та не знецінена	Протермінована, але не знецінена				
			Менше 30 днів	31-60 днів	61-90 днів	91-120 днів	Більше 120 днів
2023	25 257,5	18 185,4	4782,1	980	580	328	402
2024	24 456,5	19 222,81	3521,69	869	240	63	540

За наведеними даними видно, що не протермінована та не знецінена дебіторська заборгованість складає в 2023 році – 72%; в 2024 році – 78,6%. Протермінована, але не знецінена дебіторська заборгованість складає в 2023 році – 28%, в 2024 році – 21,4%. Отже, переважно більша частина торгової дебіторської заборгованості є не протермінована та не знецінена, що є позитивним.

Отже, в другому розділі провели комплексне оцінювання діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» – машинобудівного підприємства, яке спеціалізується на поставках та інсталяції обладнання для харчової та переробної промисловості. Підприємство реалізує комплексні проекти – технологічні рішення, підбір, проектування, виготовлення, автоматизацію, поставку, монтаж та електромонтаж обладнання, пуско-налагоджувальні роботи, сервісне, гарантійне та післягарантійне обслуговування. Підприємство ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» випускає продукцію для молочної промисловості, цукрової промисловості, хлібопекарської промисловості, автомобілерозвантажувальну техніку та інше обладнання. Окрім виготовлення продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» надає комплекс послуг: розробка технологічних проектів; монтаж і демонтаж обладнання;

пусконалагоджувальні роботи; сервісне обслуговування; реновація устаткування; автоматизація та системи управління.

Аналізування фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» показало, що в 2024 році зменшився чистий прибуток в абсолютному вираженні на 3 845 тис. грн. в порівнянні з аналогічним періодом 2023 року, що свідчить про погіршення ефективності діяльності. Аналогічна ситуація і щодо динаміки фінансового результату від операційної діяльності (на 4 337 тис. грн.) і фінансового результату до оподаткування (на 4 332 тис. грн.). Доцільно зазначити, що зменшення фінансового результату від операційної діяльності обумовлено зменшенням інших операційних доходів на 9 818 тис. грн. Загальний капітал підприємства протягом 2023-2024 років зменшився на 33 057,5 тис. грн. При цьому величина оборотних активів зменшилась на 31 900 тис. грн., а величина необоротних активів зменшилась на 1 156,5 тис. грн. Власний капітал підприємства протягом аналізованого періоду збільшився на 2 937,5 тис. грн. або на 4,89%. Водночас поточні зобов'язання зменшились на 35 995 тис. грн. Динаміки цих показників показує, що підприємство прямує до посилення фінансової стійкості в основному за рахунок власних коштів. Доцільно зазначити і про зменшення кількості працівників на 9,38 %.

Збутова діяльність підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» обумовлена специфікою продукції. Як показує проведений аналіз, збут продукції підприємства відбувається переважно по прямим каналам збуту, тобто фахівці відділу вивчають замовлення, що надходить від споживачів продукції; проводять з ними переговори, готують договори з потенційними клієнтами; контролюють виконання договірних зобов'язань підприємства, стан складських запасів і збереженість готової продукції; вирішують питання, пов'язані з відвантаженням та реалізацією виготовленої продукції замовникам; вивчають ринок та рекламують продукцію підприємства тощо.

Детальний аналіз управління збутовою діяльністю показує, що спеціалізація відділу збуту побудована за функціональною ознакою, тобто кожен фахівець відділу збуту виконує ті чи інші функції, які відповідають його службовим

обов'язкам. Проте оскільки постійно змінюється кон'юнктура ринку, а споживачі продукції підприємства постійно підвищують свої вимоги до якості цієї продукції, така система побудови організаційної структури управління підприємством з функціональною орієнтацією відділу збуту є дещо вже застарілою і потребує свого подальшого удосконалення.

Для оцінювання ефективності збутової діяльності насамперед проаналізували динаміку від реалізації продукції. Отримані результати показують, що чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг протягом 2023-2024 років зменшився на 177 076 тис. грн.. При цьому його складові, а саме дохід від надання послуг збільшився на 8813,403 тис. грн.; дохід від реалізації запасних частин для вакуум-випарної установки – 681,292 тис. грн.; дохід від реалізації продукції на складі комплектації – на 913,146 тис. грн. Водночас спостерігається зменшення доходу від реалізації продукції електротехнічного відділу на 1861,773 тис. грн., доходу від реалізації готової продукції – на 176 308,833 тис. грн. та доходу від реалізації продукції на складі молочної комплектації – на 9 313,235 тис. грн. Найбільшу питому вагу у чистому доході від реалізації продукції займає дохід реалізації готової продукції (82,15%) та дохід від надання послуг (12,78%). Водночас в 2024 р. підприємство отримало дохід від реалізації запасних частин для вакуум-випарної установки в сумі 681,292 тис. грн.

Аналізування витрат на збут протягом 2023-2024 років показує їх зменшення на 1127 тис. грн. (39,339%). При цьому доцільно зазначити, що за всіма складовими, окрім інших витрат спостерігається також зменшення витрат. Відтак, витрати на транспортні послуги зменшились на 507 тис. грн. (39,39%). А найбільше зменшились витрати на паливо (74,42%), амортизація (40,22%), комунальні та інші послуги (27,27%). Отже, є необхідним проведення ефективності витрат на збут.

Показники ефективності збутової діяльності показують зменшення частки ринку на 0,7% протягом 2023-2024 років. При цьому, темп зростання ринкової частки складає 115% як в 2023 році, а в 2024 р. – 98%. Темп приросту валового прибутку зменшився на 47,12%, що є негативним. Темп приросту дебіторської

заборгованості складає 79,68%, що є позитивним, адже кошти за реалізовану продукцію надійдуть швидше. Доцільно відзначити про зменшення рентабельності продукції (на 15,31%), збутової місткості витрат (на 1,13%), рентабельності збутових витрат (на 572,06%). Ці тенденції засвідчують про не досить ефективну збутову діяльність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» протягом 2023-2024 років. Адже спостерігається зменшення доходу від реалізації та частки ринку, але більш ефективне використання збутових витрат та збільшення валового прибутку засвідчує про наявність постійних споживачів продукції.

З НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КАЛИНІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

3.1 Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та стратегічних альтернатив збутової стратегії

Для розробки базової стратегії розвитку ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», а також керуючись [38], оцінимо стан зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство, визначимо ключові фактори успіху підприємства, основні ринкові загрози та сприятливі можливості для розвитку та проведемо так званий SWOT-аналіз. Як було зазначено вище, на сьогоднішній день за якістю і рівнем технологічного виробництва ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» досяг високого європейського рівня. Продукція підприємства сертифікована і користується попитом.

Основні напрямки виробництва: цукрова промисловість – кагатоукладачі різних модифікацій, штабелеукладачі; молочна промисловість – молокосушарки, ванни для посолу сирів, тепло генератори, станції циркуляційної мийки СІР – мийки, кристалізатори, пастерізатори; хлібопекарне виробництво – печі хлібопекарні тунельного типу, шафи вистою; автомобілерозвантажувальна техніка – автомобілерозвантажувачі різних модифікацій. Більшість замовлень, які виконує емітент – довгострокові (від 3 до 36 місяців). Основними ринками збуту для підприємства є Україна. Основними клієнтами товариства по Україні є : «Молочний альянс», АНВП «Візит», ТОВ «Рихальський завод сухого молока», ПрАТ «Дніпровський крохмалепатоковий комбінат» та ТОВ «Мілксістем».

Позитивним є те, що 68% продукції підприємства є інноваційною, 52% – високотехнологічною, а технологічні розробки захищені 15 патентами України. Таблиця проведеного SWOT-аналізу, в якій відображені як сильні, так і слабкі

сторони діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», а також визначені сприятливі можливості та потенційні загрози, наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Таблиця SWOT-аналізу

<i>Сильні сторони підприємства</i>	<i>Слабкі сторони підприємства</i>
Тривалий період присутності на ринку та компетентне керівництво	Ще недостатній рівень автоматизації виробництва
Достатньо висока якість продукції та її сучасний дизайн	Наявність застарілого обладнання
Широкий асортимент продукції та їх ціновий діапазон	Невисока заробітна плата працівників, що стримує розвиток їх ініціативи
Високий рівень підготовки інженерних та робітничих кадрів	Відсутність значних фінансових ресурсів для розвитку
Можливість запропонувати додаткові послуги замовникам	
<i>Сприятливі можливості</i>	<i>Небезпеки (загрози)</i>
Можливість налагодити співпрацю з провідними організаціями та підприємствами ЄС	Нестабільна економічна політика уряду
Підвищення ціни на енергоресурси, що збільшує потребу в економних газових та електричних котлах для опалення приміщень	Посилення конкуренції з боку вітчизняних та закордонних виробників аналогічної продукції
Стрімкий розвиток інформаційних технологій	Складність залучення іноземних інвесторів
	Висока ймовірність розвитку інфляційних процесів в країні
	Висока вартість кредитних ресурсів
	Відсутність стимулювання експорту продукції з боку держави

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 3.1, показує, що підприємство має достатню кількість сильних сторін, що дозволяє підприємству активно працювати на ринку обладнання для харчової промисловості, але в той же час кількість потенційних загроз для подальшого розвитку підприємства також є достатньо велика. Причому ці загрози, на жаль, визначаються не стільки слабкими сторонами самого підприємства, а більшою мірою нестабільною, непрогнозованою економічною ситуацією в країні та фізичної небезпекою.

Зіставляючи між собою сильні та слабкі сторони підприємства зі сприятливими можливостями та потенційними загрозами, побудуємо матрицю SWOT-аналізу, з якої можна буде зробити висновок, в яких напрямках доцільно розвиватися підприємству в майбутньому (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT-аналізу

<i>Як скористатися сприятливими можливостями, використовуючи сильні сторони підприємства (SO-стратегії)</i>	<i>За рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати потенційні загрози (ST-стратегії)</i>
1. Постійно удосконалювати власну продукцію з врахуванням запитів споживачів	1. Підвищувати якість продукції за рахунок використання досвіду наявних висококваліфікованих інженерних кадрів
2. Пропонувати споживачам сервісне обслуговування	2. Отримати переваги над конкурентами завдяки нижчим цінам на якісну продукцію
3. Збільшити експорт продукції на нові закордонні ринки	3. Створювати на ринку імідж підприємства як стабільного та успішного
4. Значно більше уваги приділяти формуванню позитивного іміджу підприємства та його продукції (реклама тощо)	4. Удосконалити збутову стратегію
5. Постійно удосконалювати технологію виготовлення продукції	5. Перебудувати роботу комерційної та збутової служби підприємства
<i>Які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями (WO-стратегії)</i>	<i>Яких загроз, посиленних слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше (WT-стратегії)</i>
1. Неефективна система оплати праці фахівців та робітників	1. Посилення інфляційних процесів через економічну нестабільність та інші об'єктивні політичні події
2. Зниження якості продукції за рахунок неможливості придбати потрібне обладнання	2. Банкрутство комерційних банків, постачальників, споживачів продукції підприємства
3. Неможливість протидіяти неконтрольованому зростанню цін на енергоресурси	3. Посилення цінового тиску з боку конкурентів
4. Звільнення кваліфікованих працівників через невисоку оплату праці	4. Зростання витрат на ресурси, що призведе до збільшення собівартості продукції та її ціни і, як наслідок, до зменшення обсягів продажів

Аналіз інформації, наведеної в таблиці. 3.2, дає підстави зробити висновок, що ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», незважаючи на існуючі небезпеки, має всі можливості для свого розвитку, і може ставити перед собою чітко визначені цілі: довгострокові, середньострокові та короткострокові. Довгострокові цілі підприємства: зайняти домінуючу позицію у машинобудівній галузі, що виробляє продукцію для харчової промисловості; постійно виготовляти нові висококонкурентні види продукції, зайняти лідируючі позиції на європейському та вітчизняному ринках з виробництва устаткування для харчової промисловості та товарів народного споживання. Середньострокові цілі: підвищення рівня кваліфікації персоналу; постійне впровадження інноваційних технологій та технологічного обладнання, активне просування бренду підприємства на всіх ринках.

Короткострокові цілі: розробка нової збутової стратегії підприємства; перебудова організаційної структури управління підприємством, удосконалення системи оплати праці на підприємстві; розробка нових видів продукції; пошук нових закордонних ринків; активізація рекламної діяльності, постійна підтримка позитивного іміджу підприємства, налагодження співпраці з науковими установами; збільшення обсягу чистого доходу від реалізації виготовленої продукції та чистого прибутку, підвищення рентабельності виробництва та ін. На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в короткостроковій перспективі може обрати для своєї діяльності базову стратегію обмеженого зростання. Ця стратегія застосовується тоді, коли підприємство працює на освоєних ринках, що давно склалися. Цілі підприємства в цьому випадку встановлюються «від досягнутого» і коригуються залежно від змін умов зовнішнього середовища. В цьому випадку підприємство просто буде дотримуватись раніше обраних підходів до своєї діяльності з незначним їх коригуванням (при необхідності).

Для успішної реалізації обраної стратегії обмеженого зростання потрібно:

а) постійно проводити маркетингові дослідження стану вітчизняних та закордонних ринків обладнання для харчової промисловості (аналіз ринкових

ситуацій, вибір найбільш вигідного ринку, одержання інформації про реальних покупців, вивчення тенденцій і перспектив розвитку ринку, прогнозування обсягів продажу тощо) власними силами та/або із залученням консалтингових фірм;

б) розробляти та впроваджувати заходи з підвищення іміджу підприємства як в Україні, так і за кордоном;

в) постійно аналізувати співвідношення експлуатаційних характеристик продукції, що виготовляється підприємством та конкурентами;

г) своєчасно розробляти рекомендації щодо термінів вилучення з виробництва застарілої продукції та освоєння виробництва нової продукції;

д) постійно спостерігати за діями конкурентів тощо [39].

Складовою частиною базової стратегії розвитку підприємства є так звані функціональні стратегії, які визначають напрями розвитку окремих складових діяльності підприємства. Однією із таких стратегій є збутова стратегія. Як було доведено в розділі 2 цієї роботи, зміст збутової стратегії підприємства доцільно визначати шляхом обґрунтування вибору стратегічних альтернатив, основними з яких є: вибір виду збуту продукції; вибір каналів збуту продукції; вибір способу просування продукції; вибір способу поширення продукції; вибір способу стимулювання реалізації продукції; вибір спеціалізації збутових підрозділів підприємства [40].

Керуючись результатами проведеного в п.2.1 та п.2.2 стратегічного аналізу ефективності збутової діяльності підприємства, нами пропонується запровадити на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» збутову стратегію, яка може бути описана такими стратегічними альтернативами, які наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Збутова стратегія, що пропонується до реалізації

Збутова стратегія, що пропонується до реалізації на підприємстві		
Стратегічні альтернативи	Назва	Сутність
1	2	3
Вид збуту	Вибірковий	Розподіл і реалізація продукції здійснюватиметься через обмежену збутову мережу з використанням спеціалізованих і чітко спрямованих каналів збуту.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Канали збуту	Змішаний канал збуту	Паралельне застосування прямого каналу збуту та опосередкованого однорівневого каналу збуту: виробник→оптовий покупець → споживач, що дасть змогу поєднати переваги кожної із форм і значно збільшити кількість контактів зі покупцями.
Спосіб просування продукції	Неособиста та особиста комунікації	Активна реклама продукції підприємства, яка поширюється через газети, журнали, телебачення, рекламні щити, вивіски, плакати, консалтингові фірми. Поширення інформації про продукцію підприємства працівниками служби збуту підприємства, друзями, колегами, експертами, лідерами громадської думки тощо (так звана комерційна пропаганда (паблісіті).
Спосіб поширення продукції	Промовхування, втягування	Стратегія промовхування передбачає підвищення інтересу посередників до продажу продукції підприємства. Стратегія втягування передбачає концентрацію зусиль працівників служби збуту підприємства безпосередньо на кінцевому покупцеві.
Спосіб стимулювання збуту продукції	Стимулювання покупців. Стимулювання посередників	Стимулювання покупців передбачає: торгівля з використанням купонів; надання додаткових послуг, безкоштовне сервісне обслуговування, гарантія безкоштовного ремонту, надання різних знижок з ціни, тощо; розпродаж товарів, знижки з ціни товару (знижки певним категоріям покупців; знижки на застарілі моделі тощо). Стимулювання торгових посередників передбачає проведення спільної реклами з відповідним відшкодуванням витрат, що їх здійснив посередник; надання заохочувальних знижок з ціни при придбанні посередником певної кількості товару; преміювання посередників у випадку продажу продукції зверх обумовленої кількості за певний відрізок часу (так звані «премії-штовхачі») тощо.
Спеціалізація збутових підрозділів в організаційній структурі управління	Товарна спеціалізація збутової служби підприємства	Кожна група фахівців, що входить до складу збутової служби, виконує всі збутові функції в межах закріпленої за ними номенклатурної позиції.

Впровадження на підприємстві запропонованої у вигляді стратегічних альтернатив збутової стратегії дозволить, на наш погляд, збільшити обсяги реалізації продукції протягом року від 10% до 25%.

3.2 Удосконалення організаційної структури управління ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» з товарною спеціалізацією служби збуту та розробка плану рекомендацій підприємству

Як було зазначено вище (див. п. 2.3), на підприємстві ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» створена організаційна структура управління, однією із функцій якої є організація та управління збутовою діяльністю підприємства, а також розробка збутової стратегії. Виконання цієї функції покладається на відділ збуту, який спеціалізований за функціональною ознакою. У зв'язку з тим, що ринок обладнання для харчової промисловості є висококонкурентним, а покупці цієї продукції постійно підвищують вимоги до технічних параметрів придбаного обладнання, функціональна спеціалізація відділу збуту, на наше переконання, є дещо застарілою. Тому нами пропонується в межах чинної організаційної структури управління переорієнтувати спеціалізацію відділу збуту підприємства з функціональної на товарну (див. рис. 3.1).

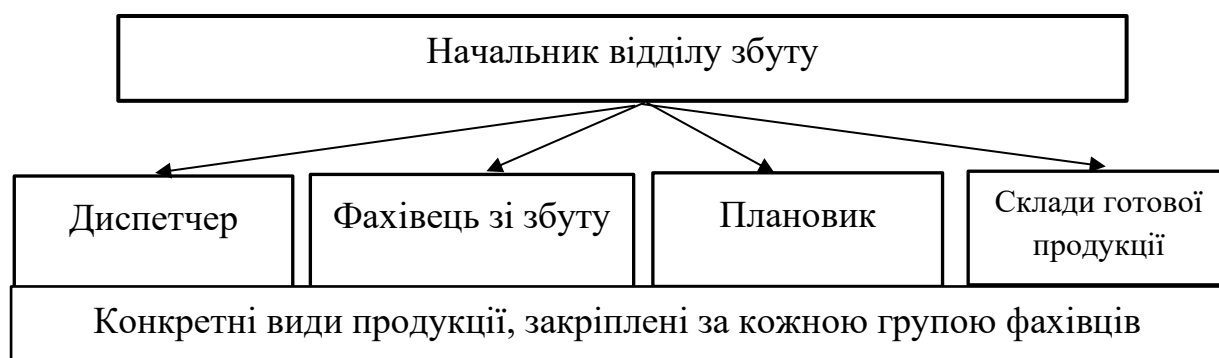


Рисунок 3.1 – Удосконалена структура управління збутовою діяльністю підприємства з товарною спеціалізацією відділу збуту

При товарній спеціалізації відділу збуту кожна група фахівців, що входить до складу певної групи, буде виконувати всі функції зі збуту в межах тільки того виду продукції, який буде закріплено за цією групою.

До переваг товарної спеціалізації відділу зі збуту можна віднести те, що полегшується узгодження діяльності фахівців всередині підрозділу по кожній функції, що відноситься до конкретного виду продукції, спрощується оцінювання результатів роботи підрозділів. Недоліком є можливе дублювання використання фінансових і трудових ресурсів фахівцями, що працюють з різними видами продукції.

Окрім того, побудова організаційної структури управління з товарною спеціалізацією відділу збуту не вимагає залучення додаткових фахівців, а фахівці збутової служби отримують можливість оперативно реагувати на зміни вимог покупців до технічних показників конкретного виду обладнання, що його виготовляє підприємство [41].

На кожну групу, створену у структурі відділу збуту, доцільно покласти виконання таких функцій: участь у підготовці і проведенні комерційних переговорів; організацію поставок продукції згідно укладених договорів і контроль за їх виконанням; розгляд реклаमाцій; аналіз ефективності збутової діяльності; розрахунок цін на продукцію; планування випуску певного виду продукції; стимулювання посередників; участь у проведенні рекламних заходах тощо. На керівника відділу збуту покладається координація діяльності всіх фахівців у вивченні ринків збуту продукції підприємства, організації реклами, плануванні діяльності, вивченні поточних та прогностичних запитів покупців; збиранні та аналізуванні інформації про конкурентів, оцінюванні потенційних ризиків в збутовій діяльності підприємства тощо. Така перебудова організаційної структури управління ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» дозволить, на нашу думку, суттєво підвищити якість розробки збутової стратегії підприємства та рівень ефективності і управління збутовою діяльністю підприємства загалом.

У попередньому підрозділі роботи (див. п. 3.1, табл. 3.3) було зроблено обґрунтування вибору збутової стратегії підприємства у вигляді застосування так

званих збутових стратегічних альтернатив. Запровадження цієї збутової стратегії має за мету значно покращити організацію та управління збутовою діяльністю підприємства і підвищити її ефективність. Але впровадження зроблених рекомендацій потребує як витрат часу, так і витрат значних коштів, причому ці витрати стосуються не тільки безпосередньо заходів із удосконалення збуту продукції, а й інших заходів, зокрема витрат коштів на впровадження гнучких технологій, що сприятиме диверсифікації продукції, що її виготовляє підприємство. Тобто в підвищенні ефективності збутової діяльності підприємства значна частка належить і розв'язанню технічних та технологічних проблем [42]. На основі вищезазначеного, нами складений план рекомендацій з підвищення ефективності розробки збутової стратегії та організації і управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – План рекомендацій з підвищення ефективності розробки збутової стратегії та організації і управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» на 2025–2027 р.

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати
1	2	3	4
Управлінсько-організаційні заходи			
1. Переведення роботи відділу збуту з функціональної спеціалізації на товарну	Директор	1 місяць	Одноразові витрати 20 тис грн.
2. Розробка нових посадових інструкцій фахівців відділу збуту	Директор	1 місяць	Одноразові витрати 20 тис грн.
3. Перенавчання фахівців відділу збуту	Комерційний директор	1 місяць	Одноразові витрати 30 тис грн
4. Впровадження вибіркового виду збуту продукції. Пошук ефективних непрямих каналів збуту. Створення мережі агентів-представників та агентів зі збуту	Нач. відділу збуту	Постійно	Одноразові витрати 50 тис грн. Щорічні – 200 тис. грн

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
4. Налагодження активної співпраці з посередниками	Нач. відділу збуту	3 місяці	Щорічно по 50 тис грн
Організаційно-технічні заходи			
1. Диверсифікація продукції і виробництва шляхом розробки нових видів продукції та впровадження гнучких виробництв	Заст. директора з виробництва	Постійно	Щорічно по 300 тис грн
2. Постійна участь та представлення експозицій на відомих промислових виставках	Директор	Постійно	Щорічно по 100 тис грн
Заходи з активізації просування продукції			
1. Активізація дослідження ринків; формування позитивного іміджу підприємства, активізація рекламної діяльності, розвиток комерційної пропаганди тощо	Нач. відділу збуту	Постійно	Щорічно 100 тис грн
Економічні заходи (заходи зі стимулювання реалізації продукції)			
1. Розробка гнучкої системи матеріального стимулювання споживачів та посередників (зниження цін на продукцію, надання покупцям додаткових послуг тощо)	Плановий відділ, бухгалтерія	Постійно	Щорічно по 300 тис грн
Заходи з активізації поширення продукції			
1. Розробка і виготовлення друкарських рекламних повідомлень і розсилання їх споживачам	Нач. відділу збуту	Постійно	Щорічно по 50 тис грн
2. Пошук та залучення нових клієнтів та покупців (шляхом телефонних переговорів і листування, використання мережі Інтернет тощо)	Нач. відділу збуту	Постійно	Щорічно по 50 тис грн
3. Виїзд на підприємства, що є споживачами продукції підприємства тощо	Нач. відділу збуту	Постійно	Щорічно по 50 тис грн
Всього	120 тис грн одноразово та по 1200 тис грн щороку		

Таким чином, для реалізації (з 1 січня 2025 року) запропонованих рекомендацій потрібно: у 2025 році – $(120+1200) = 1320$ тис грн, а в 2026 та 2027 роках – по 1200 тис. грн щороку. Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити обсяги збуту продукції, що, у свою чергу, збільшить величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство.

За висновками фахівців, збільшення чистого прибутку підприємства протягом 3-х років може скласти щороку від 10% до 25% (до попереднього року), тобто у 2025 р. – чистий прибуток може зрости на 1,0 млн грн, у 2026 році – на 2,25 млн грн, а у 2027 році – на 3,0 млн грн.

Абсолютний економічний ефект від реалізації зроблених пропозицій Еабс становитиме (3.1):

$$\text{Еабс} = \text{ПП} - \text{ПВ}, \quad (3.1)$$

де ПП – приведена вартість збільшення величини чистого прибутку, що його може отримати підприємство, грн;

ПВ – приведена вартість всіх витрат, грн.

Приведена вартість всіх чистих прибутків ПП (або витрат ПВ) підприємства розраховується за формулою (3.2):

$$\text{ПП(ПВ)} = \sum_1^T \frac{\Delta \Pi_i (\Delta B_i)}{(1+\tau)^t}, \quad (3.2)$$

де $\Delta \Pi_i$ – збільшення величини чистого прибутку у кожному із років, грн;

ΔB_i – збільшення величини витрат у кожному із років, грн;

t – період часу, за який отримуються прибутки (витрати), роки;

τ – ставка дисконтування.

Для України приймемо ставку $\tau = 0,155$ (15,5%);

t – період часу (роки) від моменту отримання прибутків (здійснення витрат) до розрахункової точки, за яку зазвичай вибирають початок впровадження рекомендацій.

Тоді приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПП складе:

$$\text{ПП} = \frac{1000}{(1 + 0,155)^1} + \frac{2250}{(1 + 0,155)^2} + \frac{3000}{(1 + 0,155)^3} = 4506,33 \text{ тис. грн.}$$

Тоді приведена вартість всіх витрат ПВ складе:

$$ПВ = \frac{1320}{(1 + 0,155)^1} + \frac{1200}{(1 + 0,155)^2} + \frac{1200}{(1 + 0,155)^3} = 2824,34 \text{ тис. грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$Еабс = ПП - ПВ = 4506,33 - 2824,34 = 1681,99 \text{ тис грн.}$$

Далі розрахуємо відносну ефективність E_v вкладених коштів.

Для цього скористаємося формулою (3.3):

$$E_v = \sqrt[T_{ж}]{1 + \frac{E_{абс}}{ПВ}} - 1, \quad (3.3)$$

де $E_{абс}$ – абсолютний ефект, грн;

$$E_{абс} = 1681,99 \text{ тис. грн;}$$

ПВ –приведена вартість всіх витрат;

$$ПВ = 2824,34 \text{ тис. грн;}$$

$T_{ж}$ – життєвий цикл дії наших рекомендацій, роки; $T_{ж} = 3$ роки.

Для нашого випадку:

$$E_v = \sqrt[3]{1 + \frac{1681,99}{2824,34}} - 1 = \sqrt[3]{1 + 0,64} - 1 = 0,1685 \approx 16,85\%$$

Оскільки внутрішня ефективність вкладних коштів $E_v = 16,85\%$, то це свідчить про економічну доцільність впровадження наших пропозицій з удосконалення розробки збутової стратегії підприємства та управління нею.

3.3 Розробка прогнозової моделі доходу від реалізації продукції підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

На основі прогнозів розробляється стратегія і тактика підприємства, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку. Одним із достатньо

ефективних методів економічного прогнозування є метод екстраполяції трендів. Відповідно до цього методу прогнозування, через фактор часу можна виразити вплив усіх основних факторів, тобто фактор часу акумулює дії основних факторів і виражає їх у рівнянні тренда.

Використовуючи інформацію щодо виручки від реалізації продукції підприємства за 2021-2024 роки побудуємо прогноз на наступні роки. Вихідні дані відображемо у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Динамічний ряд доходу від реалізації продукції підприємства

Роки	2021	2022	2023	2024
Виручка від реалізації продукції підприємства, тис. грн.	174 872	85 642	277 857	100 781

На підставі даних таблиці 3.3 побудуємо лінійний тренд (3.4):

$$y = a_0 + a_1 \cdot t, \quad (3.4)$$

де y – значення функції;

t – час;

a_0, a_1 – параметри рівняння.

Змінні y і t являються відомими величинами, у даному випадку це відповідно виручка від реалізації продукції підприємства і роки, а параметри рівняння a_0 і a_1 – невідомі величини. Вони визначаються за допомогою методу найменших квадратів (3.5):

$$\sum (y_t - \hat{y}_t)^2 = \min, \quad (3.5)$$

де y_t – фактичне значення функції;

$\hat{y}_t$ – розрахункове значення функції, яке визначається на основі відібраного рівняння.

Для лінійного рівняння залежність (3.5) буде мати вигляд (3.6):

$$\sum (y_t - a_0 - a_1 \cdot t)^2 = \min. \quad (3.6)$$

Для визначення параметрів рівняння прирівнюємо до нуля похідні від виразу (3.6) по кожному початковому параметру окремо. Після відповідних перетворень отримуємо систему нормальних рівнянь, які для лінійного тренда мають вигляд:

$$\begin{aligned} \sum y_t &= a_0 \cdot n + a_1 \cdot \sum t \\ \sum y_t t &= a_0 \cdot \sum t + a_1 \cdot \sum t^2 \end{aligned} \quad (3.7)$$

Методом підстановок виражаємо a_0 та a_1 (3.8, 3.9):

$$a_0 = \frac{\sum y \sum t^2 - \sum y t \sum t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}. \quad (3.8)$$

$$a_1 = \frac{n \sum y t - \sum y \sum t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}. \quad (3.9)$$

Отже, спершу розрахуємо проміжні показники для визначення параметрів рівняння (3.1) і відобразимо у вигляді таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок проміжних показників для визначення параметрів рівняння

Роки, t	Виручка від реалізації продукції підприємства, тис. грн. y_t	$y_t t$	t^2	y_t^2
1	2	3	4	5
1	174 872	174 872	1	30580216384
2	85 642	171 284	4	7334552164
3	277 857	833 571	9	77204512449
4	100 781	403 124	16	10156809961
Σ 10	639 152	1 582 851	30	125276090958

Використовуючи отримані проміжні дані розрахуємо параметри рівняння a_0 та a_1 за допомогою формул (3.10, 3.11):

$$a_0 = \frac{639\,152 \cdot 30 - 1582851 \cdot 10}{4 \cdot 30 - 10^2} = \frac{3346050}{20} = 167302,5 \quad (3.10)$$

$$a_1 = \frac{4 \cdot 1582851 - 639152 \cdot 10}{4 \cdot 30 - 10^2} = \frac{-60116}{20} = 3005,8 \quad (3.11)$$

На основі розрахованих параметрів лінійне рівняння можна записати наступним чином (3.12):

$$\hat{y}_t = 167302,5 - 3005,8 \cdot t. \quad (3.12)$$

Коефіцієнт парної кореляції відображає щільність зв'язку між результативним показником і факторіальною ознакою і становить (3.13):

$$r = \frac{(n\sum yt - \sum y \sum t)}{\sqrt{(n\sum t^2 - (\sum t)^2)(n\sum y^2 - (\sum y)^2)}} =$$

$$= \frac{4 \cdot 1582851 - 639152 \cdot 10}{\sqrt{(4 \cdot 30 - 10^2)(4 \cdot 125276090958 - 639152^2)}} = 0,981 \quad (3.13)$$

Значення коефіцієнта 0,981 свідчить про те, що зв'язок є прямим, сильним і щільним.

Спрогнозуємо дохід від реалізації продукції підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» на 2025 -2027 роки (3.14–3.16):

$$\hat{y}_{2025} = 167302,5 - 3005,8 \cdot 5 = 152273,5 \text{ тис. грн.} \quad (3.14)$$

$$\hat{y}_{2026} = 167302,5 - 3005,8 \cdot 6 = 149267,7 \text{ тис. грн.} \quad (3.15)$$

$$\hat{y}_{2027} = 167302,5 - 3005,8 \cdot 7 = 146\,261,9 \text{ тис. грн.} \quad (3.16)$$

Побудова прогнозу доходу від реалізації продукції підприємства за методом екстраполяції трендів є адекватною, якщо не буде суттєвих змін в діяльності підприємства. За наведеним прогнозуванням видно зменшення доходу від

реалізації продукції і в перспективі. Отже, є необхідною реалізація запропонованої стратегії удосконалення збутової діяльності підприємства.

Отже, здійснено обґрунтування вибору для підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» загальної стратегії обмеженого зростання та розроблена збутова стратегії у вигляді стратегічних альтернатив, яка визначила вибір виду збуту; каналів збуту; способу просування та поширення продукції; способу стимулювання реалізації продукції; спеціалізації збутових підрозділів підприємства. Удосконалено нову організаційну структуру управління підприємством, яка передбачає запровадження товарної спеціалізації відділу збуту замість функціональної. Складено план рекомендацій з підвищення ефективності розробки збутової стратегії підприємства та підвищення ефективності розвитку за цією стратегією.

Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів. Зокрема, внутрішня ефективність вкладених коштів складає 16,85%, що свідчить про економічну доцільність впровадження зроблених пропозицій з удосконалення розробки збутової стратегії підприємства та підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства загалом.

Розроблено прогнозну економетричну модель доходу від реалізації продукції підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та спрогнозували виручку від реалізації продукції на 2025-2027 роки.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні та прикладні засади управління збутовою діяльністю на підприємстві ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

1. Критичний огляд теоретико-прикладних напрацювань з питань управління збутовою діяльністю дозволив систематизувати широкий спектр рішень, що приймаються у сфері збутової політики, і виділити такі основні напрями її реалізації: розробка та впровадження стратегії розподілу; вибір стратегії просування продукції через канал розподілу; забезпечення процесів маркетинг-логістики; мотивація збутового персоналу. Встановлено, що збутова діяльність промислових підприємств займає провідне місце в системі управління, зокрема має мету, підпорядковану управлінню стратегічним розвитком підприємства, спрямовану на формування системи забезпечення, врахування галузевих особливостей, проблем внутрішнього та зовнішнього характеру.

2. В методичному аспекті проаналізували сукупність закордонних та вітчизняних методик оцінювання збутової діяльності і виявили, що доцільно здійснювати систематичне проведення оцінки ефективності управління збутовою діяльністю, оскільки це дасть змогу своєчасно виявити проблеми і розробити заходи щодо їх усунення. Показники оцінювання збутової діяльності, які поділяються на індикатори ринкових часток та індикатори ефективності збутових витрат підприємств, аналізують рівень та динаміку збутових витрат, ефективність збутової діяльності та ефективність управління збутовою діяльністю.

3. Провели комплексне оцінювання діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», яке спеціалізується на поставках та інсталяції обладнання для харчової та переробної промисловості. Підприємство реалізує комплексні проекти – технологічні рішення, підбір, проектування, виготовлення, автоматизацію, поставку, монтаж та електромонтаж обладнання, пуско-налагоджувальні роботи, сервісне, гарантійне та післягарантійне обслуговування. Аналізування фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Калинівський

машинобудівний завод» показало, що в 2024 році зменшився чистий прибуток, що свідчить про погіршення ефективності діяльності. Аналогічна ситуація і щодо динаміки фінансового результату від операційної діяльності і фінансового результату до оподаткування. Доцільно зазначити, що зменшення фінансового результату від операційної діяльності обумовлено зменшенням інших операційних доходів на 9 818 тис. грн. Загальний капітал підприємства протягом 2023-2024 років зменшився за рахунок зменшення як оборотних, так і необоротних активів. При цьому власний капітал підприємства збільшився на 4,89%. Показники рентабельності показують в основному погіршення ефективності використання активів, власного капіталу та основних засобів. Проте позитивним є збільшення рентабельності продукції та витрат.

4. Збутова діяльність підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» обумовлена специфікою продукції. Як показує проведений аналіз, збут продукції підприємства відбувається переважно по прямим каналам збуту, тобто фахівці відділу вивчають замовлення, що надходить від споживачів продукції; проводять з ними переговори, готують договори з потенційними клієнтами; контролюють виконання договірних зобов'язань підприємства, стан складських запасів і збереженість готової продукції; вирішують питання, пов'язані з відвантаженням та реалізацією виготовленої продукції замовникам; вивчають ринок та рекламують продукцію підприємства тощо. Детальний аналіз організації управління збутовою діяльністю показує, що спеціалізація відділу збуту побудована за функціональною ознакою, тобто кожен фахівець відділу збуту виконує ті чи інші функції, які відповідають його службовим обов'язкам. Проте оскільки постійно змінюється кон'юнктура ринку, а споживачі продукції підприємства постійно підвищують свої вимоги до якості цієї продукції, така система побудови організаційної структури управління підприємством з функціональною орієнтацією відділу збуту є дещо вже застарілою і потребує свого подальшого удосконалення.

5. Аналізування витрат на збут протягом 2023-2024 років показує їх зменшення на 39,34%. При цьому доцільно зазначити, що за всіма складовими, окрім інших витрат спостерігається також зменшення витрат. Показники ефективності збутової діяльності показують зменшення частки ринку на 0,7% протягом 2023-2024 років. При цьому, темп зростання ринкової частки складає 115% як в 2023 році, а в 2024 р. – 98%. Темп приросту валового прибутку зменшився на 47,12%, що є негативним. Темп приросту дебіторської заборгованості складає 79,68%, що є позитивним, адже кошти за реалізовану продукцію надійдуть швидше. Доцільно відзначити про збільшення рентабельності продукції (на 15,31%) та збутової місткості витрат (на 1,13%). Ці тенденції засвідчують про підвищення ефективності збутової діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» протягом 2023-2024 років. Але масштабність збутової діяльності зменшилась, про що засвідчує зменшення доходу від реалізації та частки ринку.

5. З метою підвищення ефективності збутової діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» здійснено обґрунтування вибору для підприємства загальної стратегії обмеженого зростання та розроблена збутова стратегії у вигляді стратегічних альтернатив, яка визначила вибір виду збуту; каналів збуту; способу просування та поширення продукції; способу стимулювання реалізації продукції; спеціалізації збутових підрозділів підприємства. Удосконалено нову організаційну структуру управління підприємством, яка передбачає запровадження товарної спеціалізації відділу збуту замість функціональної. Складено план рекомендацій з підвищення ефективності розробки збутової стратегії підприємства та підвищення ефективності розвитку за цією стратегією. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів. Зокрема, внутрішня ефективність вкладених коштів складає 16,85%, що свідчить про економічну доцільність впровадження зроблених пропозицій з удосконалення розробки збутової стратегії підприємства та підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: Львівська політехніка, 2005. 684 с.
2. Окландер М.А. Логістика. К.: ЦУЛ, 2008. 346 с.
3. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Львів, 2005. 202 с.
4. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 4(37). С. 88–95.
5. Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. Маркетинговий аудит системи збуту: монографія. Донецьк: ДонГУЕТ, 2003. 189 с.
6. Збутова діяльність промислових підприємств: теорія та напрями розвитку: монографія / П.А. Орлов, Г.О. Холодний, М.А. Борисенко та ін. Харків: ХНЕУ, 2008. 232 с.
7. Дубівка Д.В. Поняття «збут» в системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2013. № 2. С. 93–96.
8. Кальченко А.Г. Основи логістики: навч. посіб. К.: Знання, КОО, 1999. 135 с.
9. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навч.-метод. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 272 с.
10. Майбогіна Н.В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.09; Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана. К., 2007. 17 с.
11. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Львів, 2005. 202 с.
12. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2018. № 2. С. 52–59.
13. Воронько-Невіднича Т.В., Потапюк І.П., Петракій Н.О. Особливості управління збутовою діяльністю аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 17. С. 124–129.

14. Волкова Т. Збутова політика: розкіш чи незамінний інструмент? *Круглий стіл*. 2005. № 4(28). URL: <http://www.kstil.com.ua>.
15. Ніценко В.С. Збутова політика аграрних підприємств: сучасний стан та перспективи розвитку. *Вісник Сумського нац. аграр. ун-ту*. 2015. Вип. 4 (63). С. 103–107.
16. Россоха В.В. Управління господарською діяльністю аграрних підприємств та її збутова політика. *Економіка АПК*. 2021. С. 71–79. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11564/Rossokha_Upravlinnia_hospodarskoii_dialnistiu.df?sequence=1&isAllowed=y.
17. Шарапа О.М. Соціальна відповідальність бізнесу як форма соціального маркетингу. *Інтелект. Особистість. Економіка: Всеукр. наук.-теорет. дист. конф.* (Донецьк, 30 січня 2009 р.). Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. С. 239–246.
18. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783>
19. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики збутової політики підприємства. *Бізнес інформ*. 2022. №5. С. 302–305
20. Козуб В.О., Уварова А.Є. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету: зб. наукових праць. Серія : Економіка і менеджмент*. Одеса, 2018. Вип. 34. С. 18–23.
21. Бондаренко В.М., Тягунова З.О. Основні напрямки вдосконалення збутової політики підприємств. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2015. Вип 18. С. 47-50.
22. Сакун А.Ж., Пантюк І.П. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. №2(38). С. 55–59.
23. Іваночко Н.В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 18. С. 214–218.

24. Іванов С.М. Управління збутом підприємства на основі використання діаграми Ісікави. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Випуск 2 (25) С. 246–250.
25. Тарасюк Г.М., Горшкова Л.О. Удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства целюлозно-паперової галузі. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск №14. С. 528–532.
26. Трушкіна Н.В. Напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю вугільних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2015. №3 (19). С. 194–199.
27. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. №4(37). С. 88–94.
28. Шевчик М. Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства. URL: <http://elibrary.nubip.edu.ua/7926/1/10smg.pdf>.
29. Музичка С. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств. *Економічний часопис – XXI. Економіка та управління підприємствами*. 2013. № 11–12(2). С. 64–67.
30. Душин Б. І. Метод оцінки фактичної ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2009. № 1(5). С. 57–67.
31. Яркіна Н. Н. Теоретичні аспекти оцінки ефективності управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 279–285.
32. Rust Roland T., Katherine N. Lemon, Valarie A. Zeithaml. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*. January, 2004. Vol. 68. P. 109–127.
33. Waller Nico Schinagl. Return on Marketing Investment. *Journal of Business Case Studies*. Second Quarter 2007. Vol. 3, № 2. P. 41–48.
34. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 4. С. 25–28.
35. Сакун А. Ж. Логістичне забезпечення організації збутової діяльності. *Таврійський науковий вісник: Зб. наук. пр.* Херсон: Херсонський державний аграрний університет. 2010. Вип. 72. С. 230–236.

36. Терент'єва Н.В., Череп О.Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. №1. С. 318–324.

37. Слесь І.Р. Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічні студії*. 2023. №4 (22). С. 74–79.

38. Офіційний сайт ПрАТ «Калиніський машинобудівний завод». веб-сайт. URL: <https://www.kmbp.com.ua/>

39. Швець Ф.Д., Пахаренко О.В., Андрійцьо-Рузаєва А. Ю. Побудова технологічних, виробничих та управлінських систем у концепції ощадливого виробництва. *Ефективна економіка*. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/67.pdf.

40. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. №4(37). С. 88–94.

41. Олійник Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*. 2023. №62. С. 98–106.

42. Панчук А.О. Трактуювання сутності поняття «збутова діяльність» *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2025)*. ВНТУ. 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/view/25697>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
(обов'язковий)
ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

84

Назва роботи: Управління збутовою діяльністю підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «Калинівський машинобудівний завод»)
Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота (наприкладі)
(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)
Відділ: кафедра менеджменту, маркетингу та економіки.
Факультет: менеджменту та інформаційної безпеки, гр. ЕК-216
(факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 19,3 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- ☒ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- ☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

Вітюк А.В.

(прізвище, ініціали, посада)

Благодир Л.М.

(прізвище, ініціали, посада)

(підпис)
(підпис)

Особа, відповідальна за перевірку

(підпис)

Карачина Н.П.

(прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник

(підпис)

Карачина Н.П.

(прізвище, ініціали, посада)

Здобувач

(підпис)

Панчук А.О.

(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б
(обов'язковий)

Фінансова звітність підприємства
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»
за 2023-2024 роки

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	46	24
- первісна вартість	1001	2515	2515
- накопичена амортизація	1002	2469	2491
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 234	12 438
Основні засоби:	1010	9 753	6 731
- первісна вартість	1011	48 578	48 828
- знос	1012	38 825	42 097
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		
знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	239	239
- інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	21 272	19 432
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	176 686	85 951
Виробничі запаси	1101	27 322	30 461
Незавершене виробництво	1102	130 522	37 273
Готова продукція	1103	18 818	18 029
Товари	1104	24	188
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	20 717	29 798
Дебіторська заборгованість за рахунками:	1130	35 117	13 133
- за виданими авансами			
- за бюджетом	1135	211	10
у тому числі з податку на прибуток	1136	201	

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	282	516
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти:	1165	1 120	6 747
Готівка	1166	14	6
Рахунки в банках	1167	1 106	6 741
Витрати майбутніх періодів	1170	563	989
Інші оборотні активи	1190	32 918	11 906
Усього за розділом II	1195	267 614	149 050
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	288 886	168 482
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37 630	37 630
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	663	663
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 282	24 142
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	57 575	62 435
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	35 419	37 971
розрахунками з бюджетом	1620	1 771	1 437
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	404	501
розрахунками з оплати праці	1630	1 586	2 188
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	187 081	60 596

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5 050	3 354
Усього за розділом III	1695	231 311	106 047
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	288 886	168 482

до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 2

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

за ЄДРПОУ

Територія ВІННИЦЬКА ОБЛАСТЬ

за КОАТУУ

Форма власності

за КОПФГ

Організаційно-правова форма господарювання

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

Вид економічної діяльності: Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб 338

Одиниця виміру: тис. грн.

КОДИ		
2025	01	01
25494693		
UA05120070010068103		
230		
28.93		

БАЛАНС

на 31 грудня 2024 року

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	24	15
- первісна вартість	1001	2515	2 515
- накопичена амортизація	1002	2491	2 500
Незавершене капітальні інвестиції	1005	12 438	13 513
Основні засоби:	1010	6 731	5 192
- первісна вартість	1011	48 828	48 939
- знос	1012	42 097	43 747
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		
знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: - які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	239	239
- інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	19 432	18 959
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	85 951	142 255
Виробничі запаси	1101	30 461	28 127
Незавершене виробництво	1102	37 273	98 862
Готова продукція	1103	18 029	15 242
Товари	1104	188	24
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	29 798	19 115
Дебіторська заборгованість за рахунками: - за виданими авансами	1130	13 133	17 164
- за бюджетом	1135	10	11
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	516	596
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	6 747	4 955

Готівка	1166	6	11
Рахунки в банках	1167	6 741	4 944
Витрати майбутніх періодів	1170	989	149
Інші оборотні активи	1190	11 906	19 567
Усього за розділом II	1195	149 050	203 812
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	168 482	222 771
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37 630	37 630
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	663	663
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	24 142	25 157
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	62 435	63 450
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	37 971	35 261
розрахунками з бюджетом	1620	1 437	1 687
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	501	952
розрахунками з оплати праці	1630	2 188	9 370
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	60 596	107 302
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		

Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	3 354	4 749
Усього за розділом III	1695	106 047	159 321
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	168 482	222 771

Підприємство

Приватне акціонерне товариство
«Калиніський машинобудівний
завод»

Коди
Дата 2024.01.01
за ЄДРПОУ
25494693

Звіт про фінансові результати

за 2023 рік

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	277 857	85 642
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(255 234)	(70 717)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
- прибуток	2090	22 623	14 925
- збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	15 014	13 263
Адміністративні витрати	2130	(14 701)	(11 748)
Витрати на збут	2150	(2 861)	(3 048)
Інші операційні витрати	2180	(14 250)	(11 994)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
- прибуток	2190	5825	1 398
- збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		(1 240)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(28)	(8)
Фінансовий результат до оподаткування:			
- прибуток	2290	5 797	150
- збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(937)	(44)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
- прибуток	2350	4 860	106
- збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
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	4 860	106
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	93 178	86 622
Витрати на оплату праці	2505	47 917	42 176
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 239	9 172
Амортизація	2515	3 371	4 026
Інші операційні витрати	2520	27 045	21 693
Разом	2550	180 750	163 689
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	7526	7526
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	645,76	14,08
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Підприємство

Приватне акціонерне
товариство «Калиніський
машинобудівний завод»

Коди
Дата 2025.01.01
за ЄДРПОУ
25494693

Звіт про фінансові результати

за 2024 рік

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	100 781	277 857
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(77 150)	(255 234)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
- прибуток	2090	23 631	22 623
- збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	5 196	15 014
Адміністративні витрати	2130	(17 855)	(14 701)
Витрати на збут	2150	(1 734)	(2 861)
Інші операційні витрати	2180	(7 750)	(14 250)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
- прибуток	2190	1 488	5825
- збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(23)	(28)
Фінансовий результат до оподаткування:			
- прибуток	2290	1 465	5 797
- збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(450)	(937)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
- прибуток	2350	1 015	4 860
- збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
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	1 015	4 860
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	64 178	93 178
Витрати на оплату праці	2505	55 802	47 917
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 958	9 239
Амортизація	2515	1 659	3 371
Інші операційні витрати	2520	25 650	27 045
Разом	2550	158 247	180 750
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	7526	7526
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	134,87	645,76
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«КАЛИНІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»)

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління збутовою діяльністю підприємств та застосування сучасних підходів до підвищення ефективності збутової діяльності.

Основними завданнями бакалаврської кваліфікаційної роботи є наступні:

- розкрити теоретико-методичні засади управління збутовою діяльністю підприємств в розрізі розкриття сутності та принципів збутової діяльності підприємства; елементи та форм здійснення збутової діяльності підприємства; складові системи управління збутовою діяльністю підприємства;
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства та сформулювати сукупність показників для оцінювання збутової діяльності досліджуваного підприємства;
- проаналізувати сучасний стан розвитку підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в контексті управління збутовою діяльністю;
- здійснити оцінювання організації та ефективності збутової діяльності підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», ефективності управління збутовою діяльністю підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Об'єкт дослідження є процес управління збутовою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади управління збутовою діяльністю підприємства (на прикладі підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»).

Таблиця 1 – Тракткування сутності поняття «збутова діяльність» різними науковцями

Автори	Сутність
Л. Балабанова, А. Балабаниць	все те, що забезпечує максимальну вигоду торговельної угоди для кожного з партнерів за першочергового врахування інтересів і вимог проміжного чи кінцевого споживача
Д. Дубівка	збутова діяльність – це діяльність, яка не може існувати відособлено від інших складників підприємства: без виробництва продукції не існуватиме збуту, а без збуту виробництво не матиме каналів для реалізації
А. Кальченко	процес організації товарного обміну готової продукції для одержання підприємницького прибутку
Т. Лук'янець	процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну для одержання підприємницького прибутку
Н. Майбогіна	комплекс відносин, які включають юридичні, комерційні та технологічні операції
С. Хрупович	процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) й логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється для досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку
О. Ямкова	комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання й обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб та транспортування до місця продажу або призначення) й організація розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантажену продукцію).

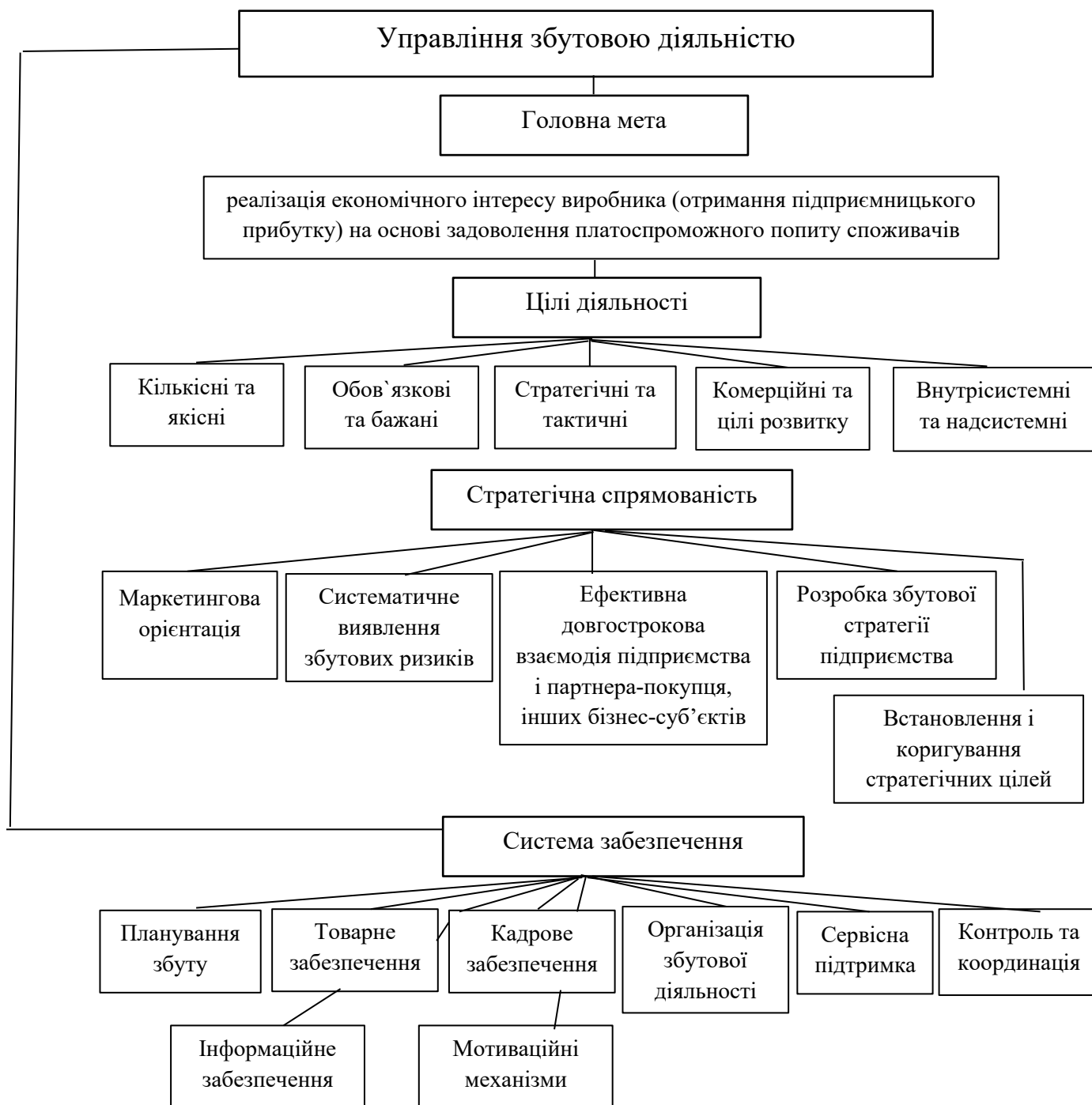


Рисунок 1 – Система управління збутовою діяльністю підприємства



Рисунок 2 – Проблеми управління збутовою діяльністю підприємства

Таблиця 2 – Методи дослідження збутової діяльності підприємства

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



Рисунок 3 – Напрямки оцінювання ефективності управління системою збуту підприємства



Рисунок 4 – Показники ефективності збутової діяльності підприємства



Рисунок 5 – Методологічні особливості розрахунку показників економічної ефективності збутової діяльності підприємств



Рисунок 6 – Показники аналізу ефективності управління системою збуту підприємства



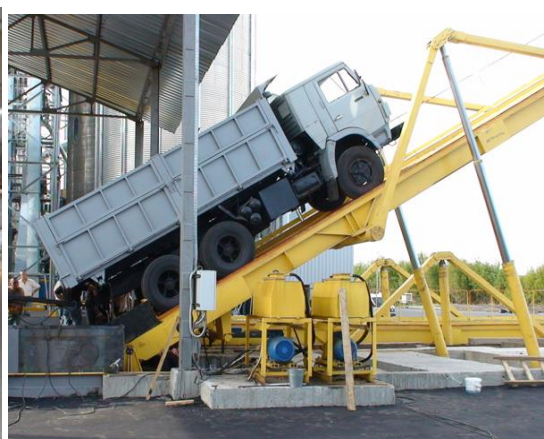
Молочна промисловість



Цукрова промисловість



Хлібопекарська промисловість

Автомобілерозвантажувальна
техніка

Інше обладнання

Рисунок 7 – Основні види продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Таблиця 3 – Аналізування основних економічних показників діяльності
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Показник (тис.грн.)	Роки		Абсолютна зміна, тис.грн.	Темп приросту, %
	2023	2024		
1	2	3	4	5
1. Валюта балансу	228 684	195 626,5	- 33 057,5	-14,46
2. Валовий прибуток	22 623	23 631	1 008	4,46
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	277 857	100 781	-177 076	-63,73
4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	255 234	77 150	-178 084	-69,77
5. Фінансовий результат від операційної діяльності - прибуток	5 825	1 488	-4 337	-74,45
6. Фінансовий результат до оподаткування - прибуток	5 797	1 465	-4 332	-74,73
7. Величина чистого прибутку	4 860	1 015	-3 845	-79,12
8. Середня величина оборотних активів	208 332	176 432	-31 900	-15,31
9. Середня величина необоротних активів	20 352	19 195,5	-1 156,5	-5,68
10. Середня величина власного капіталу	60 005	62 942,5	2 937,5	4,89
11. Середня величина поточних зобов'язань	168 679	132 684	-35 995	-21,34
12. Кількість працівників, осіб	373	338	-35	-9,38

Таблиця 4 – Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. від 2023 р.
1	2	3	4
Рентабельність активів, %	2,13	0,52	-1,61
Рентабельність власного капіталу, %	8,09	1,61	-6,48
Рентабельність продукції, %	8,14	23,45	15,31
Рентабельність витрат, %	8,86	30,63	21,77
Рентабельність основних засобів, %	9,95	2,07	-7,88

Таблиця 5 – Оцінювання прибутковості капіталу підприємства

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. від, 2023 р.
1	2	3	4
1. Чистий прибуток, тис. грн.	4 860	1 015	-3 845
2. Середня сума загального капіталу, тис. грн.	228 684	195 626,5	- 33 057,5
3. Середня сума оборотного капіталу, тис. грн.	208 332	176 432	-31 900
4. Середня сума власного капіталу, тис. грн.	60 005	62 942,5	2 937,5
5. Прибутковість загального капіталу (ряд.1 /ряд.2)	0,0213	0,0052	-0,0161
6. Прибутковість оборотного капіталу (ряд.1 /ряд.3)	0,0233	0,0058	-0,0175
7. Прибутковість власного капіталу (ряд.1 / ряд.4)	0,0809	0,0161	-0,0648
8. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	277 857	100 781	-177 076
9. Прибутковість реалізації (ряд.1 / ряд.8)	0,0175	0,0101	-0,0074

Таблиця 6 – Факторний аналіз прибутковості загального капіталу

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+,-)		
			загальне	у т.ч. за рахунок	
				R _p	K _{об}
1	2	3	4	5	6
1. Чистий прибуток, тис. грн.	4 860	1 015	-3 845	-	-
2. Виручка від реалізації, тис. грн.	277 857	100 781	-177 076	-	-
3. Середня вартість капіталу, тис. грн.	228 684	195 626,5	-33 057,5	-	-
4. Коефіцієнт прибутковості капіталу, %	2,125	0,519	-1,606	-0,3823	-1,2241
5. Коефіцієнт прибутковості реалізації, %	1,749	1,007	-0,742	-	-
6. Коефіцієнт оборотності капіталу	1,21503	0,51517	-0,69986	-	-

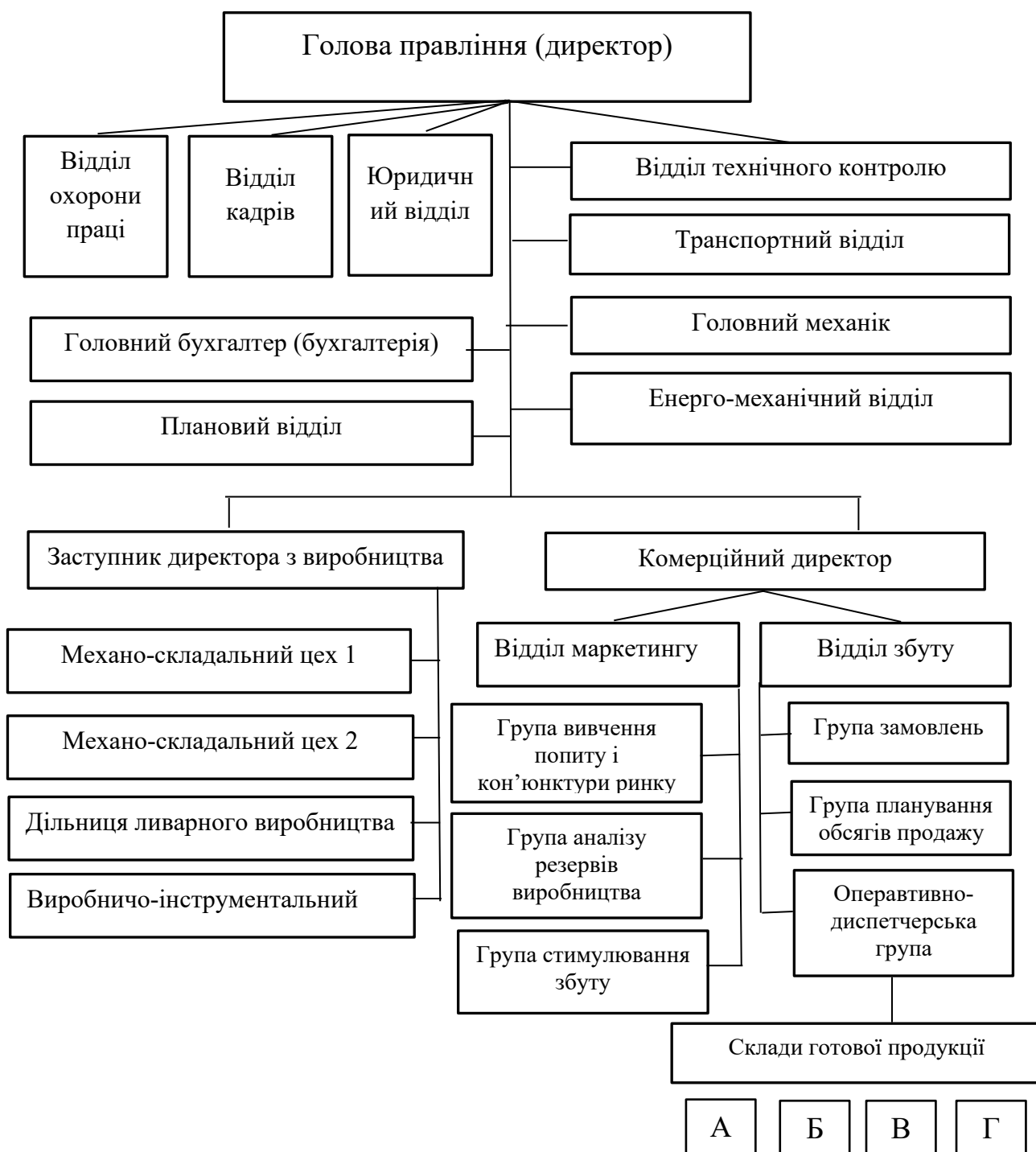


Рисунок 8 – Організаційна структура управління ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

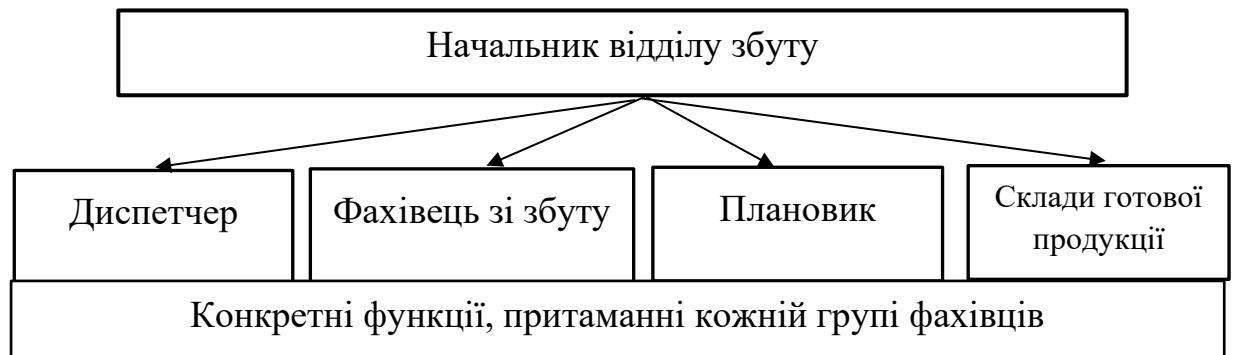


Рисунок 9 – Спеціалізація відділу збуту логістики підприємства за функціональною ознакою

Таблиця 7 – Оцінювання рівня та динаміки доходу підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Показники	Роки				Відхилення	
	2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис.грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
Дохід від надання комплексу послуг	4 070,506	1,46	12 883,909	12,78	8813,403	11,32
Дохід від реалізації продукції електротехнічного відділу	2 376,816	0,86	515,043	0,51	-1861,773	-0,35
Дохід від реалізації запасних частин для вакуум-випарної установки	-	-	681,292	0,68	681,292	0,68
Дохід реалізації готової продукції	259 096,958	93,25	82 788,125	82,15	-176 308,833	-11,1
Дохід від реалізації продукції на складі комплектації	260,907	0,09	1 174,053	1,16	913,146	1,07
Дохід від реалізації продукції на складі молочної комплектації	12 051,813	4,34	2 738,578	2,72	-9 313,235	-1,62
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	277 857	100	100 781	100	-177 076	-

Таблиця 8 – Оцінювання витрат на збут підприємства

Показники	Роки		Абсолютна зміна, тис.грн.	Темп приросту, %
	2023	2024		
1	2	3	4	5
1. Заробітна плата та пов'язані витрати	1029	624	-405	-39,36
2. Транспортні послуги	1 287	780	-507	-39,39
3. Паливо	129	33	-96	-74,42
4. Амортизація	92	55	-37	-40,22
5. Витрати на зберігання	117	71	-46	-39,32
6. Ремонт та обслуговування	74	45	-29	-39,19
7. Комунальні та інші послуги	11	8	-3	-27,27
8. Маркетингові послуги	28	17	-11	-39,29
9. Інші витрати	94	101	7	7,45
Витрати на збут	2 861	1 734	-1 127	-39,39

Таблиця 9 – Оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Показники	Роки		Відхилення
	2023	2024	
1	2	3	4
1. Частка підприємства на ринку, %	33,5	32,8	-0,7
2. Темп зростання ринкової частки	115	98	-17
3. Темп приросту валового прибутку, %	51,58	4,46	-47,12
4. Темп приросту дебіторської заборгованості, %	43,83	-35,85	-79,68
5. Рентабельність продукції, %	8,14	23,45	15,31
7. Збутова місткість витрат, %	1,12	2,25	1,13
8. Рентабельність збутових витрат, %	790,74	1362,80	572,06

Таблиця 10 – Аналізування дебіторської заборгованості при здійсненні збутової діяльності підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Показники	Роки		Абсолютна зміна, тис.грн.	Темп приросту, %
	2023	2024		
1	2	3	4	5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	25257,5	24456,5	-801	-3,17

Таблиця 11 – Аналізування дебіторської заборгованості за строками виникнення

Роки	Всього	Не протермінована та не знецінена	Протермінована, але не знецінена				
			Менше 30 днів	31-60 днів	61-90 днів	91-120 днів	Більше 120 днів
2023	25 257,5	18 185,4	4782,1	980	580	328	402
2024	24 456,5	19 222,81	3521,69	869	240	63	540

Таблиця 12 – Таблиця SWOT-аналізу

<i>Сильні сторони підприємства</i>	<i>Слабкі сторони підприємства</i>
Тривалий період присутності на ринку та компетентне керівництво	Ще недостатній рівень автоматизації виробництва
Достатньо висока якість продукції та її сучасний дизайн	Наявність застарілого обладнання
Широкий асортимент продукції та їх ціновий діапазон	Невисока заробітна плата працівників, що стримує розвиток їх ініціативи
Високий рівень підготовки інженерних та робітничих кадрів	Відсутність значних фінансових ресурсів для розвитку
Можливість запропонувати додаткові послуги замовникам	
<i>Сприятливі можливості</i>	<i>Небезпеки (загрози)</i>
Можливість налагодити співпрацю з провідними організаціями та підприємствами ЄС	Нестабільна економічна політика уряду
Підвищення ціни на енергоресурси, що збільшує потребу в економних газових та електричних котлах для опалення приміщень	Посилення конкуренції з боку вітчизняних та закордонних виробників аналогічної продукції
Стрімкий розвиток інформаційних технологій	Складність залучення іноземних інвесторів
	Висока ймовірність розвитку інфляційних процесів в країні
	Висока вартість кредитних ресурсів
	Відсутність стимулювання експорту продукції з боку держави

Таблиця 13 – Матриця SWOT-аналізу

<i>Як скористатися сприятливими можливостями, використовуючи сильні сторони підприємства (SO-стратегії)</i>	<i>За рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати потенційні загрози (ST-стратегії)</i>
1. Постійно удосконалювати власну продукцію з врахуванням запитів споживачів	1. Підвищувати якість продукції за рахунок використання досвіду наявних висококваліфікованих інженерних кадрів
2. Пропонувати споживачам сервісне обслуговування	2. Отримати переваги над конкурентами завдяки нижчим цінам на якісну продукцію
3. Збільшити експорт продукції на нові закордонні ринки	3. Створювати на ринку імідж підприємства як стабільного та успішного
4. Значно більше уваги приділяти формуванню позитивного іміджу підприємства та його продукції (реклама тощо)	4. Удосконалити збутову стратегію
5. Постійно удосконалювати технологію виготовлення продукції	5. Перебудувати роботу комерційної та збутової служби підприємства
<i>Які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями (WO-стратегії)</i>	<i>Яких загроз, посиленних слабкими сторонами підприємства, потрібно поборюватися найбільше (WT-стратегії)</i>
1. Неефективна система оплати праці фахівців та робітників	1. Посилення інфляційних процесів через економічну нестабільність та інші об'єктивні політичні події
2. Зниження якості продукції за рахунок неможливості придбати потрібне обладнання	2. Банкрутство комерційних банків, постачальників, споживачів продукції підприємства
3. Неможливість протидіяти неконтрольованому зростанню цін на енергоресурси	3. Посилення цінового тиску з боку конкурентів
4. Звільнення кваліфікованих працівників через невисоку оплату праці	4. Зростання витрат на ресурси, що призведе до збільшення собівартості продукції та її ціни і, як наслідок, до зменшення обсягів продажів

Таблиця 14 – Збутова стратегія, що пропонується до реалізації

Збутова стратегія, що пропонується до реалізації на підприємстві		
Стратегічні альтернативи	Назва	Сутність
1	2	3
Вид збуту	Вибірковий	Розподіл і реалізація продукції здійснюватиметься через обмежену збутову мережу з використанням спеціалізованих і чітко спрямованих каналів збуту.
Канали збуту	Змішаний канал збуту	Паралельне застосування прямого каналу збуту та опосередкованого однорівневого каналу збуту: виробник→оптовий покупець → споживач, що дасть змогу поєднати переваги кожної із форм і значно збільшити кількість контактів зі покупцями.
Спосіб просування продукції	Неособиста та особиста комунікації	Активна реклама продукції підприємства, яка поширюється через газети, журнали, телебачення, рекламні щити, вивіски, плакати, консалтингові фірми. Поширення інформації про продукцію підприємства працівниками служби збуту підприємства, друзями, колегами, експертами, лідерами громадської думки тощо (так звана комерційна пропаганда (паблісіті)).
Спосіб поширення продукції	Проштовхування, втягування	Стратегія проштовхування передбачає підвищення інтересу посередників до продажу продукції підприємства. Стратегія втягування передбачає концентрацію зусиль працівників служби збуту підприємства безпосередньо на кінцевому покупцеві.
Спосіб стимулювання збуту продукції	Стимулювання покупців. Стимулювання посередників	Стимулювання покупців передбачає: торгівля з використанням купонів; надання додаткових послуг, безкоштовне сервісне обслуговування, гарантія безкоштовного ремонту, надання різних знижок з ціни, тощо; розпродаж товарів, знижки з ціни товару (знижки певним категоріям покупців; знижки на застарілі моделі тощо). Стимулювання торгових посередників передбачає проведення спільної реклами з відповідним відшкодуванням витрат, що їх здійснив посередник; надання заохочувальних знижок з ціни при придбанні посередником певної кількості товару; преміювання посередників у випадку продажу продукції зверх обумовленої кількості за певний відрізок часу (так звані «премії-штовхачі») тощо.
Спеціалізація збутових підрозділів в організаційній структурі управління	Товарна спеціалізація збутової служби підприємства	Кожна група фахівців, що входить до складу збутової служби, виконує всі збутові функції в межах закріпленої за ними номенклатурної позиції.

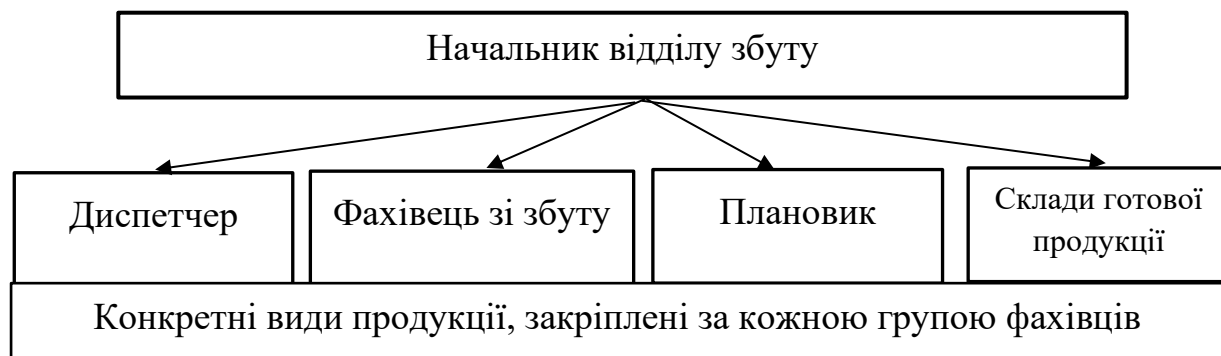


Рисунок 10 – Удосконалена структура управління збутовою діяльністю підприємства з товарною спеціалізацією відділу збуту

Таблиця 15 – План рекомендацій з підвищення ефективності управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» на 2025–2027 р.

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати
1	2	3	4
Управлінсько-організаційні заходи			
1. Переведення роботи відділу збуту з функціональної спеціалізації на товарну	Директор	1 місяць	Одноразові витрати 20 тис грн.
2. Розробка нових посадових інструкцій фахівців відділу збуту	Директор	1 місяць	Одноразові витрати 20 тис грн.
3. Перенавчання фахівців відділу збуту	Комерційний директор	1 місяць	Одноразові витрати 30 тис грн
4. Впровадження вибіркового виду збуту продукції. Пошук ефективних непрямих каналів збуту. Створення мережі агентів-представників та агентів зі збуту	Нач. відділу збуту	Постійно	Одноразові витрати 50 тис грн. Щорічні – 200 тис. грн
4. Налагодження активної співпраці з посередниками	Нач. відділу збуту	3 місяці	Щорічно по 50 тис грн
Організаційно-технічні заходи			
1. Диверсифікація продукції і виробництва шляхом розробки нових видів продукції та впровадження гнучких виробництв	Заст. директора з виробництва	Постійно	Щорічно по 300 тис грн
2. Постійна участь та представлення експозицій на відомих промислових виставках	Директор	Постійно	Щорічно по 100 тис грн
Заходи з активізації просування продукції			
1. Активізація дослідження ринків; формування позитивного іміджу підприємства, активізація рекламної діяльності, розвиток комерційної пропаганди тощо	Нач. відділу збуту	Постійно	Щорічно 100 тис грн
Економічні заходи (заходи зі стимулювання реалізації продукції)			
1. Розробка гнучкої системи матеріального стимулювання споживачів та посередників (зниження цін на продукцію, надання покупцям додаткових послуг тощо)	Плановий відділ, бухгалтерія	Постійно	Щорічно по 300 тис грн
Заходи з активізації поширення продукції			
1. Розробка і виготовлення друкарських рекламних повідомлень і розсилання їх споживачам	Нач. відділу збуту	Постійно	Щорічно по 50 тис грн
2. Пошук та залучення нових клієнтів та покупців (шляхом телефонних переговорів і листування, використання мережі Інтернет тощо)	Нач. відділу збуту	Постійно	Щорічно по 50 тис грн
3. Виїзд на підприємства, що є споживачами продукції підприємства тощо	Нач. відділу збуту	Постійно	Щорічно по 50 тис грн
Всього	120 тис грн одноразово та по 1200 тис грн щороку		

Абсолютний ефект від впровадження рекомендацій за 3 роки складе:

Еабс = 1681,99 тис грн.

Ефективність вкладних коштів Ев = 16,85%

*Розробка прогнозової моделі доходу від реалізації продукції підприємства
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»*

Таблиця 16 – Динамічний ряд доходу від реалізації продукції підприємства

Роки	2021	2022	2023	2024
Виручка від реалізації продукції підприємства, тис. грн.	174 872	85 642	277 857	100 781

Прогнозна модель доходу від реалізації продукції підприємства:

$$\hat{y}_t = 167302,5 - 3005,8 \cdot t.$$

Коефіцієнт парної кореляції:

$$r = \frac{(n\sum yt - \sum y \sum t)}{\sqrt{(n\sum t^2 - (\sum t)^2)(n\sum y^2 - (\sum y)^2)}} =$$

$$= \frac{4 \cdot 1582851 - 639152 \cdot 10}{\sqrt{(4 \cdot 30 - 10^2)(4 \cdot 125276090958 - 639152^2)}} = 0,981$$

Значення коефіцієнта 0,981 свідчить про те, що зв'язок є прямим, сильним і щільним.

Прогнозний дохід від реалізації продукції підприємства
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» на 2025 -2027 роки:

$$\hat{y}_{2025} = 167302,5 - 3005,8 \cdot 5 = 152273,5 \text{ тис. грн.}$$

$$\hat{y}_{2026} = 167302,5 - 3005,8 \cdot 6 = 149267,7 \text{ тис.грн.}$$

$$\hat{y}_{2027} = 167302,5 - 3005,8 \cdot 7 = 146\,261,9 \text{ тис. грн.}$$