

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до магістерської кваліфікаційної роботи

на тему:

**«РОЗРОБКА ТА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ
НА ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ
«БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»**

Виконав студент 2-го курсу магістратури,
групи МПОУ-18 м спеціальності 073
«Менеджмент»

Хоменко Максим Олегович _____

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ
Козловський В. О. _____

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри фінансів
та інноваційного менеджменту ВНТУ

Коваль Н.О. _____

АНОТАЦІЯ

В магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні питання організації на підприємствах збутової діяльності та особливостей розробки та управління збутовою стратегією підприємства.

Досліджено діяльність конкретного підприємства – ПрАТ «Барський машинобудівний завод».

Розроблено рекомендації з підвищення ефективності розробки збутової стратегії підприємства у вигляді стратегічних альтернатив.

Ключові слова: збут продукції, канали збуту, просування та поширення продукції, стимулювання, стратегії, управління збутовою діяльністю.

ABSTRACT

The master's qualification work deals with theoretical and practical issues of organization at the enterprises of marketing activity and features of development and management of marketing strategy of the enterprise.

The activity of a specific enterprise - PJSC «Bar Machine Building Plant» was investigated.

Recommendations for improving the efficiency of developing a marketing strategy for the enterprise in the form of strategic alternatives have been developed.

Keywords: product sales, distribution channels, promotion and distribution of products, incentives, strategies, marketing activities management.

З М І С Т

В С Т У П ..	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	8
1.1. Збутова діяльність підприємства: сутність, значення, складові, взаємозв’язок з комерційною діяльністю.	8
1.2. Стратегії збутової діяльності: сутність, класифікація, види, алгоритм розробки, система управління	27
1.3. Обґрунтування вибору стратегічних альтернатив організації збутової діяльності та показників оцінювання ефективності цієї діяльності	43
1.4 Висновки до першого розділу	63
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ, ФІНАНСОВОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»	66
2.1 Характеристика ринку харчової промисловості України	66
2.2 Аналіз основних економічних а фінансових показників діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	71
2.3 Оцінювання стану та ефективності збутової діяльності на ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	93
2.4 Аналіз системи управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	100
2.5 Висновки до другого розділу	103
РОЗДІЛ III РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗРОБКИ ТА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА.	106
3.1 Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку ПрАТ «Барський машинобудівний завод» та стратегічних альтернатив збутової стратегії	106
3.2 Макетування нової організаційної структури управління ПрАТ «Барський машинобудівний завод» з товарною спеціалізацією служби збуту.	111
3.3 План рекомендацій з підвищення ефективності розробки збутової стратегії та управління збутовою діяльністю у ПрАТ «Барський машинобудівний завод» та розрахунок їх ефективності	113
3.5 Висновки до третього розділу	116
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	117
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	121
Додаток А. Технічне завдання	126
Додаток Б. Річний звіт про фінансові результати за 2015 рік	127
Додаток В. Річний звіт про фінансові результати за 2016 рік	129
Додаток Г. Річний звіт про фінансові результати за 2017 рік	131
Додаток Д. Річний звіт про фінансові результати за 2018 рік	133
Додаток Е. Баланс підприємства на 31.12.2015 р.	135
Додаток Ж. Баланс підприємства на 31.12.2016 р.	137
Додаток И. Баланс підприємства на 31.12.2017 р.	139
Додаток К. Баланс підприємства на 31.12.2018 р.	141

В С Т У П

В умовах стрімкого розвитку ринкових відносин одним із головних факторів розвитку виробничих підприємств є ефективна організація їх збутової діяльності. Правильно організована збутова діяльність відіграє одну із вирішальних ролей у забезпеченні успішної роботи підприємства на тому чи іншому ринку товарів та послуг, оскільки в умовах ринку визначальним в роботі будь-якого підприємства є не виробництво певної продукції або послуг, а їх ефективний збут. Це пояснюється значним загостренням конкуренції на ринках збуту, зростанням витрат на збутову діяльність, підвищенням вимог споживачів до якості продукції та якісного обслуговування тощо. У зв'язку з цим все більш значущими постають питання забезпечення високої якості і ефективності організації і управління збутовою діяльністю підприємства.

Актуальність теми. Перехід на ринкову форму господарювання докорінно змінив підходи до планування, організації і контролю збутової діяльності на підприємствах. Проблема ускладнюється тим, що з 1 вересня 2017 року у повному обсязі вступила в дію «Угода про асоціацію України з ЄС», яка запровадила режим вільної торгівлі з країнами ЄС, що ще більше загострило питання пошуку нових форм організації управління збутовою діяльністю підприємств. Тому, не дивлячись на значну кількість досліджень з даної тематики, актуальність обраної теми магістерської кваліфікаційної роботи не викликає сумнівів.

Мета і задачі дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і методологічних аспектів організації на підприємствах збутової діяльності, особливостей розробки та управління збутовою стратегією підприємства, а також розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі задачі:

- дослідити сутність поняття «комерційна діяльність» та її взаємозв'язок зі збутовою діяльністю;
- проаналізувати принципи організації та функції комерційної діяльності

підприємства;

- дослідити сутність поняття «збутова діяльність» та її функції;
- встановити вплив збутової діяльності на загальні результати діяльності виробничого підприємства;
- визначити місце збутової діяльності в системі «підприємство» – відкрита виробнича система;
- встановити зміст основних блоків питань, що складають сутність збутової діяльності підприємства;
- проаналізувати сутність таких основних складових збутової діяльності, як «розподіл продукції», «товарорух», «реалізація» продукції та способи їх забезпечення;
- запропонувати власну систему (структуру) блоків збутової діяльності підприємства;
- проаналізувати фактори, що впливають на ефективність збутової діяльності підприємства;
- встановити основні причини, які в сучасних умовах негативно впливають на рівень ефективності збутової діяльності підприємства;
- проаналізувати алгоритми побудови організаційної структури управління збутовою діяльністю підприємства;
- обґрунтувати принципи побудови організаційної структури управління збутовою діяльністю підприємства;
- проаналізувати існуючі види збутових стратегій діяльності підприємства та їх класифікацію;
- проаналізувати існуючі алгоритми розробки стратегії збутової діяльності підприємства та запропонувати шляхи його удосконалення;
- обґрунтувати методика вибору стратегічних альтернатив організації збутової діяльності на підприємстві та показників оцінювання ефективності організації і управління збутовою діяльністю на підприємстві;
- проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод»;

- дослідити стан і ефективність організації збутової діяльності на ПрАТ «Барський машинобудівний завод» та систему управління цією діяльністю;
- обґрунтувати вибір підприємством ПрАТ «Барський машинобудівний завод» адекватної реаліям сьогодення базової стратегії розвитку та збутової стратегії у вигляді стратегічних альтернатив;
- запропонувати заходи з розробки збутової стратегії підприємством ПрАТ «Барський машинобудівний завод» та розрахувати їх ефективність;
- змакетувати нову організаційну структуру управління збутовою діяльністю підприємства та розробки стратегії збутової діяльності;
- провести моделювання отриманих результатів.

Об'єктом дослідження є стратегія збутової діяльності підприємства як економічна категорія.

Предметом дослідження є розробка рекомендацій з підвищення ефективності розробки та управління збутовою стратегією підприємства та збутовою діяльністю підприємства загалом.

Методи дослідження. В роботі використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації висновків дослідження – табличний та графічний методи; для визначення показників стану та ефективності збутової діяльності на підприємстві – методи порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного аналізу, монографічні методи, методи зіставлення та інші.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної є навчальні підручники та посібники; монографії та статті у наукових журналах, матеріали наукових конференцій, бухгалтерська звітність підприємства ПрАТ «Барський машинобудівний завод», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації з підвищення ефективності розробки та управління збутовою

стратегією підприємства та збутовою діяльністю підприємства загалом можуть бути використані іншими виробничими підприємствами.

Самостійність виконання роботи. Робота виконана автором самостійно під керівництвом наукового консультанта, якого призначила кафедра ЕПВМ, і є завершеною працею. Теоретична частина роботи зроблена з використанням наукових праць інших дослідників та матеріалів Інтернет. Практична частина роботи зроблена на матеріалах досліджуваного підприємства.

Апробація результатів. За результатами виконаної магістерської кваліфікаційної роботи підготовлена доповідь на XLIX Науково-технічну конференцію факультету менеджменту та інформаційної безпеки ВНТУ (на 2020 р.) на тему: «Підвищення ефективності розробки та управління збутовою стратегією підприємства».

Наукова новизна проведених нами досліджень полягає в тому, що було запропоновано новий алгоритм розробки та управління збутовою стратегією підприємства, який на відміну від існуючих, по-перше, встановлює тісний зв'язок збутової стратегії підприємства з його базовою стратегією, а по-друге, визначає зміст збутової стратегії підприємства 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 організаційної структури управління збутовою діяльністю.

Окрім того, було розширено трактування місця збуту продукції у системі «підприємство» шляхом додавання до існуючих блоків «розподіл», «товарорух» та «реалізація» нового «маркетингового блоку», що суттєво підвищить ефективність збутової діяльності підприємства.

Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 85 джерел, та 9 додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 142-х сторінках (основний – на 125-ти сторінках), в 21-й таблиці та на 49-ти рисунках. Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок кафедри ЕПВМ [1].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Збутова діяльність підприємства: сутність, значення, складові, взаємозв'язок з комерційною діяльністю

В наш час – час стрімкого розвитку ринкових відносин, посилення конкурентної боротьби на вітчизняних та закордонних ринках, поглиблення глобалізаційних процесів тощо – підвищення ефективності діяльності підприємств всіх форм власності багато в чому визначається не тільки якістю продукції, що виготовляється, але й вмінням менеджменту цих підприємств активно застосовувати золоте правило комерції: «Продавати дорожче, ніж продають усі, та купувати дешевше, ніж купують усі», тобто ефективна організація комерційної діяльності сьогодні стала неодмінною умовою успішної роботи будь-якого підприємства.

Наразі існує багато підходів до означення поняття «комерційна діяльність».

Так, Половцева Ф. П. визначає комерційну діяльність як особливий вид діяльності, пов'язаний з реалізацією товарів, від якого залежить кінцевий результат діяльності підприємства, тобто це процес переходу продукції підприємства у власність споживача [2]. А Бусигін А.В. характеризує комерційну діяльність як комплекс операцій, які забезпечують процес купівлі-продажу товарів [3].

Неважко спрогнозувати, що зазначені вище автори безпосередньо пов'язують комерційну діяльність зі збутовою. Не випадково в [4] підкреслюється, що «збутова діяльність є завершальною стадією комерційної діяльності».

Більш широке означення комерційної діяльності наводить Апопій В.В., який визначає комерційну діяльність як сукупність дій підприємця у процесі придбання (купівлі) ресурсів для виробництва продукції, обміну, розподілу і споживання різних товарів та послуг тощо [5]. Він також підкреслює, що комерційна діяльність – це послідовне виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну товарів та послуг.

Ще одна авторка – Марченко І.С. – визначає комерційну діяльність як систему оперативно-організаційних заходів, спрямованих на організацію та управління процесами купівлі-продажу товарів з метою задоволення споживчого попиту та отримання прибутку [6].

Русєва О.Н та Балан А.С. вважають, що комерційна діяльність – це особливий вид діяльності менеджменту підприємства, який охоплює процес обміну матеріальними цінностями і послугами з метою придбання необхідних матеріально-технічних ресурсів і реалізації продукції [7].

На думку Виноградської А.М., комерційна діяльність – це спосіб реалізації комерційних процесів, який передбачає послідовне виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну [8]. Юридичною основою комерційної діяльності, на її думку, у цьому випадку є сукупність правових норм, які визначають форми комерційних угод, що укладаються між підприємствами, юридичний статус підприємств, форми контактів осіб, які вступають в грошово-торговельні відносини тощо.

Велика група авторів дає таке означення комерційної діяльності: «Комерційна діяльність — це комплекс операцій із забезпечення процесу закупівлі і збуту продукції на основі взаємодії господарюючих суб'єктів з метою отримання ними прибутку, а кінцевим споживачам продукції – максимальної вигоди [9].

Отже, підсумовуючи сказане вище, можна зробити висновок, що переважна більшість дослідників схиляється до думки, що, якщо «комерція» – це економічні відносини, які виникають між різними суб'єктами комерційної діяльності (підприємствами, організаціями, установами, фізичними особами-підприємцями, споживачами, покупцями, посередниками тощо) з питань придбання-продажу необхідних матеріально-технічних ресурсів та готової продукції і послуг, то «комерційна діяльність» – це конкретні дії (конкретні операції), які здійснюють ці суб'єкти під час купівлі-продажу сировини, матеріалів, інших ресурсів тощо для виробництва продукції та послуг, проведення їх обміну, продажу, розподілу, споживання тощо.

Розглядаючи сутність питання «комерційна діяльність», доцільним, на наш погляд, є дослідження таких понять, як принципи і функції комерційної діяльності. Як відомо, принципи – це вихідні положення, основні правила, які відображають природу будь-якого явища чи процесу, визначають особливості їх організації, функціонування, взаємодії з іншими суб'єктами тощо. Принципи виражають вимоги законів ринку, вони є пріоритетними для організації взаємодії і побудови взаємовідносин між суб'єктами ринку в усіх сферах їх діяльності.

В даний час в економічній літературі немає одностайної думки про склад принципів комерційної діяльності. На думку низки авторів: Шутенка Л.М., Стадника Г.В., Степаненка С.А., Торкатюка В.І., Штерн Г.Ю. та Прасол В.М. [10], основними принципами комерційної діяльності можуть бути визнані такі: 1) вільний вибір суб'єктом форми організації комерційної діяльності; 2) самостійне планування суб'єктом програми комерційної діяльності; 3) самостійний вибір суб'єктом постачальників і споживачів продукції; способів залучення матеріально-технічних, фінансових і інших ресурсів, використання яких не обмежене законом; 4) самостійне встановлення суб'єктом цін на продукцію та послуги відповідно до закону; 5) вільне наймання суб'єктом працівників, які будуть займатися комерційною діяльністю; 6) вільне розпорядження прибутком, що залишається у суб'єкта після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом; 7) самостійне здійснення суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз вищенаведених принципів комерційної діяльності показує, що вони практично збігаються з принципами підприємницької діяльності [11]. Аналогічний перелік принципів наводить колектив авторів на чолі з І. М. Сотником [12]. Інший фахівець – Богатирьов І.О.[13] – у своїх дослідженнях виокремлює 8 принципів організації комерційної діяльності, які за своєю суттю також збігаються з принципами, наведеними в [11] та [12].

Далі, проаналізуємо функції комерційної діяльності. Аналіз літературних джерел показує, що в цьому питанні також немає одностайної думки. Всесвітньо відомий фахівець з маркетингу Ф.Котлер зазначає, що сутність комерційної

діяльності можна розкрити через її три основні функції: комунікативну, адаптивну та дослідницьку [14].

Так, комунікативна функція полягає у наданні інформації постійним і потенційним клієнтам шляхом особистого контакту з ними, з'ясування їхньої реакції на надані пропозиції. Адаптивна функція комерційної діяльності ґрунтується на результатах комунікаційного процесу та сприяє вирішенню проблем потенційного клієнта. Дослідницька функція комерційної діяльності пов'язана з опрацюванням та оцінюванням інформації про споживачів, клієнтів, товари і ринки.

Сучасний дослідник Гонський М.В. [15], а також низка інших фахівців [12, 16, 17] наводять більш розгорнуту характеристику функцій комерційної діяльності, зведених нами в таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні функції комерційної діяльності за [12, 15, 16, 17]

№	Назва функцій
1	Вивчення і прогнозування ємкості ринку і попиту на продукцію підприємства
2	Організація рекламної кампанії
3	Планування обсягів закупівлі і реалізації товарів і послуг
4	Пошук і вибір найкращого партнера-постачальника або покупця
5	Організація товароруху
6	Організація оптового продажу товарів і комерційне посередництво
7	Організація роздрібної та фірмової торгівлі
8	Встановлення взаємовигідних господарських і партнерських зв'язків із суб'єктами ринку
9	Вивчення та аналіз джерел закупівлі сировини, матеріалів тощо
10	Налагодження зв'язків виробників зі споживачами, орієнтування на попит покупців (асортимент, обсяг, оновлення продукції, що випускається)
11	Купівля і продаж товарів з урахуванням цін ринкового середовища
12	Розширення існуючих і перспективний розвиток цільових ринків товарів
13	Скорочення витрат на реалізацію продукції
14	Формування оптимального торгового асортименту товарів на складах і в магазинах, що дозволяє зменшити витрати підприємства тощо
15	Пошук більш ефективних каналів збуту продукції

Аналіз змісту функцій комерційної діяльності, наведених в таблиці 1.1, ще раз підтверджує, що комерційна діяльність підприємства найтіснішим чином пов'язана зі збутовою діяльністю підприємства, яка за своєю сутністю є завершальною стадією комерційної діяльності.

Далі проаналізуємо сутність поняття «збутова діяльність» підприємства.

На основі вивчення праць низки економістів [18], можна зазначити, що в науковій літературі існують різні погляди на поняття «збутова діяльність». Одні автори трактують їх як синоніми, інші вказують на деяку відмінність цих категорій [19]. Наведемо різні думки економістів з цього приводу та проаналізуємо їх (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Означення поняття «збутова діяльність» в економічній літературі (складено за [18, 19 та 20])

Автор	Трактування
1	2
Ляпунов А.Д. [21]	Діяльність підприємства по доведенню товарів від виробника до споживачів
Ямкова О.М. [22]	Комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організація розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантаженою продукцією)
Кальченко А.Г. [23]	Процес організації товарного обміну готової продукції з метою одержання прибутку
Лук'янець Т.І. [24]	Процес просування готової продукції на ринок та організація товарного обміну з метою одержання прибутку
Л. Давидова [25]	Перетворення виробничих товарів і послуг у гроші
Белінський П.І. [26].	Процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання прибутку.
Хрупович С.Є. [27]	Процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління

	каналами розподілу) та логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку.
Лагоцька Н.З. [28]	Це діяльність щодо планування, реалізації і контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від виробників до споживачів з метою задоволення запитів споживачів і отримання прибутку

Продовження таблиці 1.2

1	2
Н.В.Терент'єва [19]	Це цілеспрямована організаційно-економічна діяльність, спрямована 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
Н.В.Майбогина – [цитується за 19]:	Це постійні контакти зі споживачами, формування і розвиток ділових відносин з ними; це тісний зв'язок з елементами маркетингу: це дослідження ринку товарів, прогнозування попиту, планування асортименту продукції, цінова політика, рекламна діяльність тощо; це організація процесу просування, поширення, стимулювання, обміну товарів на гроші тощо
Г.Дж.Болт [29] – всесвітньо визнаний фахівець зі збуту продукції	Персоніфікований, безпосередній і двосторонній процес здійснення контактів і переконань з метою досягнення певних результатів і насамперед збільшення продажу продукції на певному сегменті ринку
Ключник А.В. [30]	Це цілісна сукупність форм і методів управління процесом реалізації виробленої продукції в результаті перетворення товарів у гроші з урахуванням задоволення запитів

споживачів і отримання запланованого прибутку.

На наш погляд, більшість трактувань сутності «збутова діяльність» є надто ускладненими, різноплановими, охоплює багато інших економічних понять і тому є важкими для сприйняття та використання у практичній роботі менеджера.

Тому, аналізуючи висловлювання економістів, наведені в таблиці 1.2, можна зробити висновок, що більш доцільним є тлумачення поняття «збутова діяльність» у широкому та у вузькому значенні. В широкому розумінні це поняття означає процес, що охоплює всі операції, починаючи з виходу продукції за межі підприємства-виробника та закінчуючи передачею цієї продукції покупцеві. Тобто, у широкому розумінні, збутова діяльність – це процес навантаження, транспортування, складування, регулювання запасів продукції, доробки продукції, просування продукції від виробника до оптових і роздрібних покупців; це передпродажна підготовка, упакування і реалізація продукції з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку.

Вузьке трактування поняття «збутова діяльність» акцентує увагу тільки на взаємовідносинах продавця і покупця, це процес, що охоплює тільки фінальну частину — безпосередню передачу прав власності на продукцію від продавця до кінцевого покупця (посередника). Тобто збутова діяльність у вузькому значенні (продаж, реалізація) є процесом безпосереднього спілкування продавця і покупця, спрямованим на реалізацію продукції виробника споживачу з метою отримання виробником певного (запланованого) прибутку.

Переважає більшість фахівців підкреслює значний вплив збутової діяльності на результати діяльності будь-якого підприємства. Зокрема, А.В.Ключник [30] висуває такі аргументи на підтвердження даного висновку, які наведено нами на рис. 1.1.

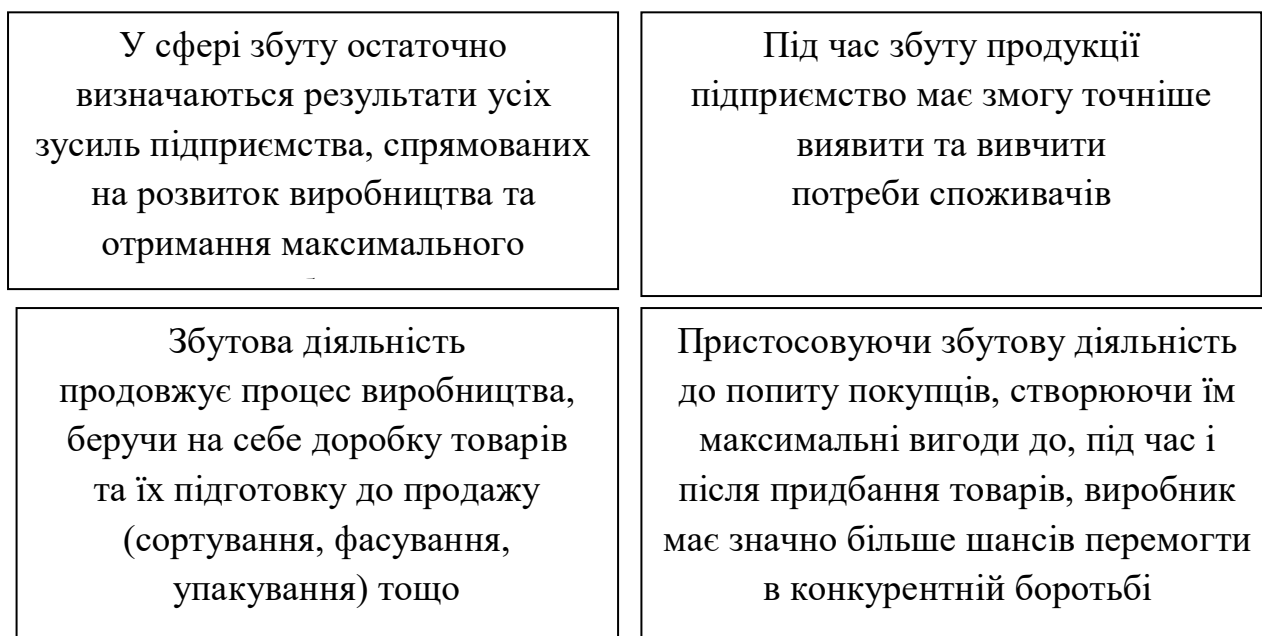


Рисунок 1.1 – Вплив збутової діяльності на результатів діяльності виробничого підприємства [30]

Дійсно, тільки продавши продукцію і отримавши прибуток, підприємство-виробник досягає кінцевої мети: витрачені ресурси перетворюються у грошову форму, що дозволяє виробнику знову повторити цикл виробництва цієї продукції.

Аналізуючи вищесказане, можна зробити висновок, що збутова діяльність досить тісно взаємодіє з іншими видами діяльності підприємства, починаючи від виробництва продукції і закінчуючи її передачею споживачеві. Іншими словами, збутова діяльність є частиною комерційної діяльності. Тому доцільним, на наш погляд, є встановлення конкретного змісту робіт, характерних саме для збутової діяльності будь-якого підприємства.

Для цього проведемо дослідження таких понять, як: а) функції збутової діяльності; та б) структуру збутової діяльності (тобто склад блоків, які складають цю діяльність);

Так, в [31] пропонується такий перелік основних функцій збутової діяльності (див. рис. 1.2):

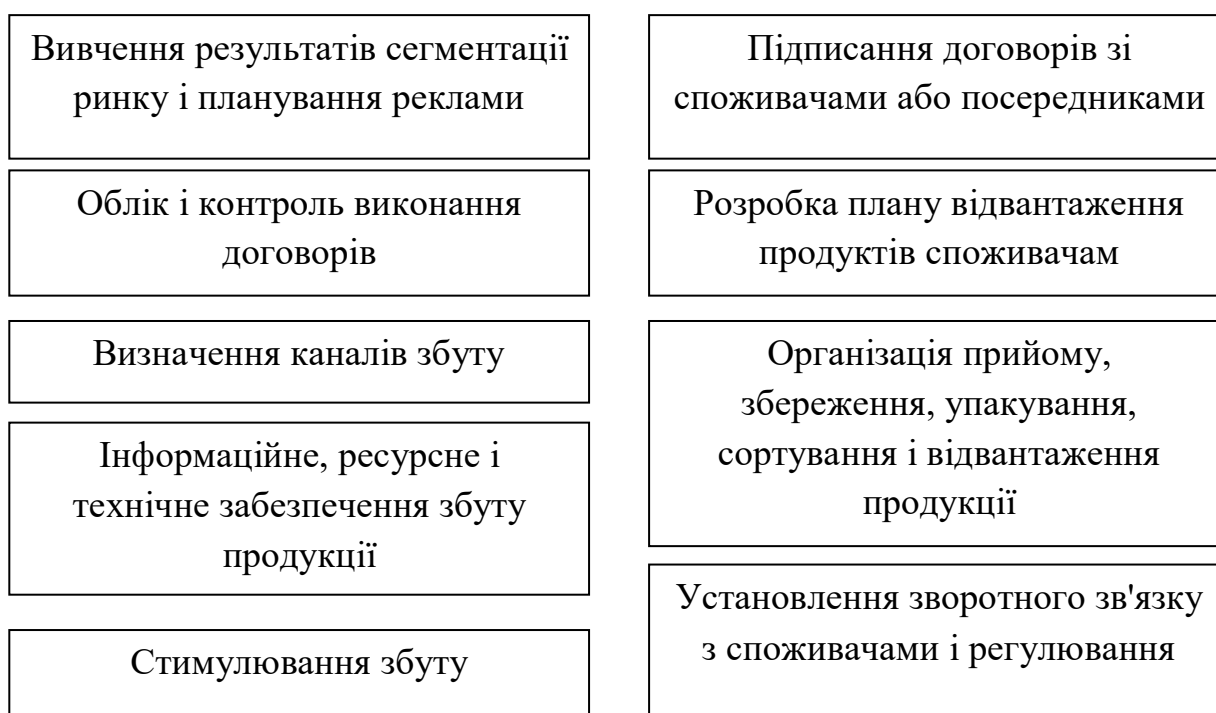


Рисунок 1.2 – Основні функції збутової діяльності за [31]

В іншому дослідженні [32] наводиться дещо інша сукупність функцій збутової діяльності (див. рис. 1.3):

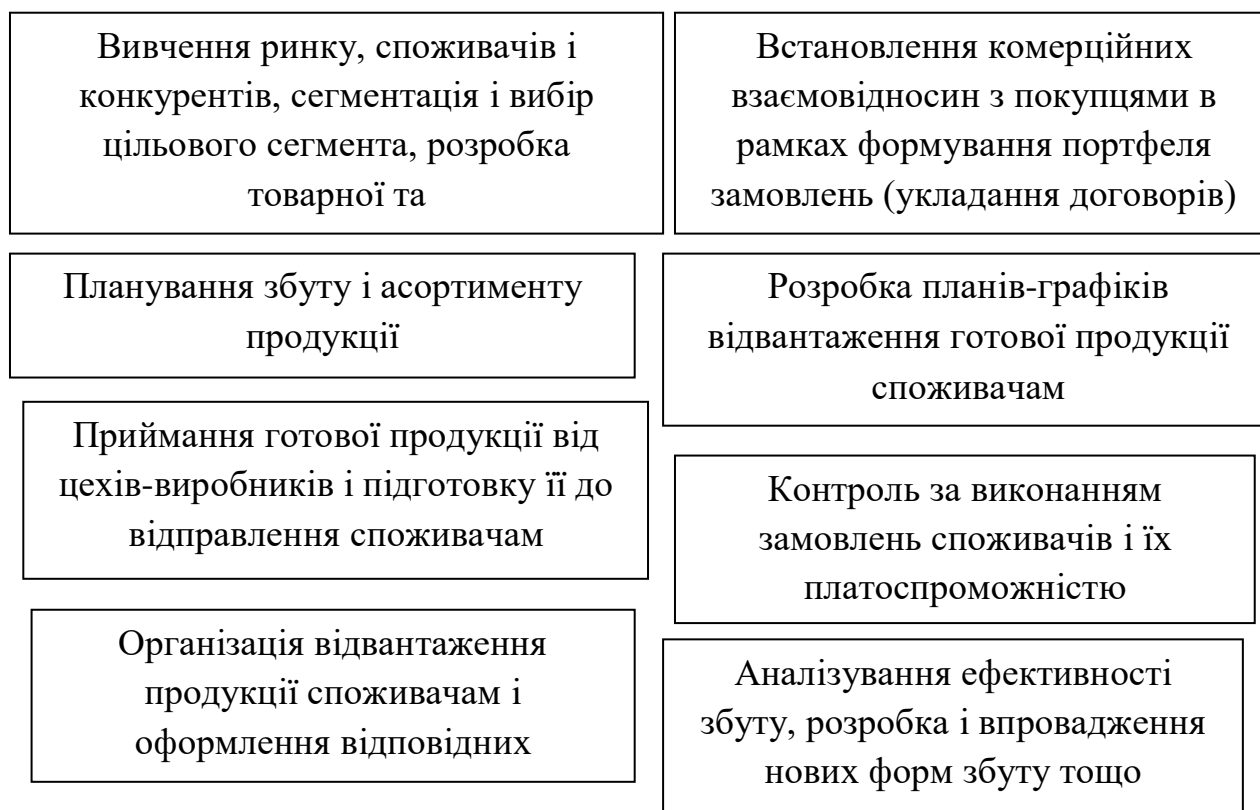


Рисунок 1.3 – Основні функції збутової діяльності за [32]

Особливістю переліку функцій збутової діяльності, наведених на рис. 1.3, є те, що збуту продукції, виготовленої на підприємстві, повинні передувати маркетингові дослідження, які включають вивчення ринку, в тому числі споживачів і конкурентів, сегментацію і вибір цільового сегмента, розробку товарної та комунікаційної політики підприємства. Окрім того, в сучасних умовах виробник продукції зобов'язаний постійно проводити аналіз ефективності збуту, розробляти і впроваджувати нові, більш ефективні форми збуту продукції.

Ще більш розгорнута система функцій збутової діяльності підприємства наведена в [33], де всі функції збутової діяльності поділені на три основних блоки: функції планування, функції організування та функції контролю і регулювання (див. рис. 1.4.). Аналіз інформації, наведеної на рис. 1.2, 1.3 та 1.4 показує, що перелік питань, з якими стикається підприємство при організації збутової діяльності, та перелік задач, які потрібно при цьому розв'язувати, є досить великим та різноплановим, що вимагає від підприємств системної роботи із налагодження ефективної роботи та взаємодії всіх підрозділів, які мають справу з цією діяльністю.



Рисунок 1.4 – Основні функції збутової діяльності за [33]

Аналізуючи зміст основних функцій збутової діяльності, наведених на рис. 1.2, 1.3 та 1.4, можна встановити структуру збутової діяльності (тобто сукупність блоків, які складають цю діяльність) підприємства.

Аналіз низки літературних джерел [34, 35] показує, що у даному питанні також немає загальноновизнаної думки. Зокрема, Хрупович С.Є. [36], узагальнюючи численні теоретичні підходи з даного питання, визначає місце збуту у системі «підприємство» так, як це показано на рис. 1.5.

Система «підприємство»		Розподіл	Товарорух	Реалізація
Постачання	Виробництво	Збут		

Рисунок 1.5 – Місце збуту продукції в системі «підприємство» за [36]

Тобто Хрупович С.Є. [36] виокремлює 3 основні складові у системі збуту продукції: розподіл, товарорух та реалізація, і доводить, що поняття «збут» є більш ширшим, ніж поняття «розподіл», оскільки ці поняття мають різну економічну сутність. Вживаючи термін «збут», Хрупович С.Є. підкреслює, що він є однією з трьох складових підприємства як господарської системи поряд із постачанням і виробництвом. Тобто «збут» необхідно розглядати як сукупність післявиробничих операцій, що здійснюються підприємства з моменту виготовлення продукції і до її продажу споживачеві. До цих післявиробничих операцій належать: доробка, сортування, фасування, пакування, транспортування, складування, зберігання, доставка продукції до оптових та роздрібних покупців, продаж [36].

Що ж стосується аналізу сутності поняття «розподіл», то Хрупович С.Є. визначає його як діяльність виробника по забезпеченню збуту його продукції на ринку через внутрішньофірмові або ж посередницькі канали з метою задоволення запитів споживачів і отримання прибутку [36].

Інші літературні джерела визначають розподіл як систему заходів товаровиробника по забезпеченні збуту виготовленої ним продукції з метою задоволення запитів споживачів і отримання прибутку [37, 38].

У самому блоці збутової діяльності «розподіл» фахівці виокремлюють дві основні складові: «просування продукції» та «поширення продукції» [39]. Як зазначається в [40], «просування (promotion)» – це будь-яка форма повідомлення, яка використовується підприємством для інформації, переконування чи

нагадування споживачам про свої товари та послуги. Головною метою процесу просування є забезпечення зростання попиту на продукцію підприємства. Основні задачі процесу «просування продукції» наведено нами на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Основні функції блоку «просування продукції» (з власними пропозиціями)

Другою складовою блоку «розподіл» є «поширення» продукції. Як зазначається в [41, 42], поширення продукції являє собою діяльність з доведення продукції підприємства до кінцевого споживача. Ця діяльність включає вибір каналів розподілу, організацію збутової мережі, в тому числі створення мережі оптових і роздрібних магазинів, забезпечення транспортування і складування

продукції, налагодження системи постачання продукції тощо. Система поширення продукції передбачає вибір та використання трьох основних методів збуту:

- 1) прямого, коли відбувається безпосередній контакт між виробником і споживачем продукції;
- 2) непрямого (опосередкованого), коли контакт між виробником і споживачем здійснюється через одного чи декількох посередників;
- 3) змішаного, коли посередниками виступають такі структури, в капіталі яких є частка коштів виробника і, таким чином, така посередницька ланка не може вважатися повністю незалежною.

Вибір того чи іншого методу поширення своєї продукції залежить від сформованих на ринку умов і стратегії самого підприємства.

Ще одним основним блоком системи «збут продукції» є товарорух (див. рисунок 1.5). Як вважає Хрупович С.Є. [36], товарорух – це процес, що забезпечує потік товарів і послуг від виробника до споживачів через такі заходи, як транспортування, складування товарів та обслуговування замовлень.

Як підкреслюють професори В. Горфінкель та В. Швандор, товарорух – це сфера потенційно високої економії витрат і забезпечення більш повного задоволення потреб клієнтів. Метою товароруху є забезпечення постачання потрібної продукції у певне місце у визначений час з мінімальними витратами. Вдосконалювання системи товароруху дозволяє поліпшити обслуговування покупців, зменшити витрати підприємства на збут, а внаслідок чого – і кінцеву ціну реалізації продукції, і тим самим залучити до продукції додаткових споживачів [40].

Разом з тим, аналізуючи низку літературних джерел, нами встановлено, що фахівці мають різні думки стосовно означення терміну «товарорух». Деякі уявляють товарорух як потік готової продукції до споживача, тоді як інші включають до нього ті види діяльності, які здійснюються на більш ранніх етапах, зокрема придбання та переміщення сировини. В [43] наводяться такі означення поняття «товарорух», які існують в економічній літературі: товарорух — це система, яка має забезпечувати доставку продукції до місць продажу у точно

визначений час з максимально високим рівнем обслуговування покупця; «товарорух» — поняття, під яким розуміють постачання і збут; «товарорух» — процес, що забезпечує доставку продукції від виробника до місця його споживання чи продажу; «товарорух» – це шлях матеріальних та інформаційних потоків від конкретного виробника до споживача; «товарорух» – це діяльність з фізичного переміщення продукції від місць їх походження до місць споживання.

Загалом розрізняють дві основні форми товароруху:

1) складську, при якій переміщення продукції переривається у зв'язку із завезенням її на проміжний склад (склади);

2) транзитну — коли продукція переміщується від виробника (підприємства) до кінцевого споживача без зупинок.

В подальшому ми будемо вважати, що товарорух – це діяльність, яка забезпечує доставку продукції від підприємства-виробника до місця споживання продукції чи її продажу.

Основою товароруху продукції є вибір так званих «каналів збуту» або «каналів розподілу» продукції. Сукупність вибраних каналів збуту утворює так звану мережу збуту продукції підприємства. Як підкреслюється в [31], збутова мережа може бути сформована підприємством самостійно, а також за участю партнерів, що беруть участь у процесі виробництва та реалізації продукції. Цими партнерами можуть бути виробники, посередники і кінцеві покупці.

Будь-який канал збуту виконує певний набір функцій, необхідних для здійснення процесу обміну продукцією між підприємствами-виробниками і споживачами [44, 45] (див рис. 1.7). Зробимо пояснення сутності деяких функцій, наведених на рис. 1.7:

а) оброблення замовлень – це отримання замовлень від споживачів чи посередників на виготовлення або постачання певного виду продукції, перевірка можливості виконання цих замовлень (наявності продукції на складі чи здатності її виготовити у потрібні терміни і у потрібній кількості), оформлення угод і платіжних документа, оформлення відпускнуої документації тощо;

б) складування. Продукцію необхідно зберігати до моменту її реалізації, оскільки цикли виробництва і реалізації не завжди збігаються у часі. Підприємства зберігають продукцію на власних складах або в орендованих;



Рисунок 1.7 – Основні функції каналів збуту продукції

в) упакування. Продукцію необхідно зберігати від зовнішнього впливу під час транспортування чи знаходження на складі. Багато видів товарів слід фасувати порціями, щоб їх легко можна було рахувати, вантажити та ін.;

г) укладання угод зі споживачами. Переговорні процеси притаманні всім каналам збуту. Виробники, оптові та роздрібні торговці ведуть переговори про асортимент продукції, ціни, способи просування продукції тощо;

д) отримання і відвантаження продукції. Здійснюється після оформлення платіжної і відвантажувальної документації;

е) підтримання товарних запасів. Підприємство повинно мати певні запаси готової продукції, достатні для здійснення своєчасного її продажу замовникам (споживачам). Підтримання великих запасів пов'язує оборотні засоби, а незначний запас збільшує ризики невиконання замовлень внаслідок можливих затримок, пов'язаних із зривом термінів постачання чергової партії продукції тощо;

ж) транспортування продукції. Продукція може бути доставлена споживачу (замовнику) транспортом підприємства-виробника, самовивозом (споживачем), транспортом сторонніх організацій. Вибір транспорту здійснюється з урахуванням його швидкості, доступності, вартості та ін.;

Обрання того чи іншого каналу збуту передбачає той чи інший розподіл функцій між учасниками обміну. Одним із ключових питань при організації мережі збуту продукції є питання, хто саме з учасників каналу збуту буде виконувати ці функції.

І нарешті, останньою складовою збутової діяльності є блок «реалізація» продукції (див. рис. 1.5). Реалізацією продукції є процес продажу продукції споживачам, а моментом реалізації є надходження коштів від споживача (замовника, платника) за отриману ним продукцію на розрахунковий рахунок підприємства [37].

Аналізуючи низку літературних джерел [45, 46, 47], нами встановлено, що основними складовими даного блоку є стимулювання збуту та застосування спеціальних прийомів організації торговельної діяльності (якщо виробник має фірмову мережу торгівлі) – так званий мерчандайзинг.

Стимулювання збуту – це система спонукаючих засобів і прийомів, що мають, як правило, короткотерміновий характер і спрямовані на активізацію збуту продукції виробника. Всі способи стимулювання збуту поділяються на:

- стимулювання споживачів;
- стимулювання торгових посередників;

- стимулювання власного персоналу, що займається збутовою діяльністю.

Стимулювання споживачів має за мету ознайомити їх з продукцією підприємства (особливо з новинками) та підштовхнути їх до покупки. Стимулювання торгових посередників має за мету збільшення попиту на продукцію підприємства на рівні оптового та роздрібного продажу. Стимулювання власного персоналу підприємства, що безпосередньо чи опосередковано займається збутовою діяльністю, повинно заохотити його до активізації своєї роботи, підвищення її ефективності, розвитку інноваційної активності тощо.

Аналізуючи структуру збутової діяльності, яка запропонована в [36] і наведена на рис. 1.5, потрібно зауважити, що, як підкреслюється в [17], успішним збут продукції підприємства буде тільки тоді, коли йому будуть передувати маркетингові дослідження, які передбачають вивчення ринку, в тому числі вивчення споживачів і конкурентів, сегментацію і вибір цільового сегмента ринку, розробку товарної та комунікаційної політики тощо, оскільки виробник в сучасних умовах повинен бути не тільки постачальником продукції, яку він виробляє, він зобов'язаний вивчати ринок та запити споживачів, проводити аналіз ефективності збуту продукції, розробляти і впроваджувати нові форми збуту продукції тощо.

Тому, аналізуючи вищесказане, нами пропонується удосконалити наведену на рис. 1.5 структуру збутової діяльності підприємства шляхом додавання так званого «маркетингового блоку», представивши її у вигляді, наведеному на рис. 1.8.

Система «підприємство»		Маркетинговий блок	Розподіл	Товарорух	Реалізація
Постачання	Виробництво	Збут			

Рисунок 1.8 – Місце збуту продукції в системі «підприємство»
(Власна розробка)

Маркетинговий блок – це вивчення ринку, споживачів і конкурентів, сегментація і вибір цільового сегмента, розробка товарної та комунікаційної

політики, підготовка прогнозів збуту та кон'юнктури ринку; аналіз діяльності конкурентів, розробка плану виробництва і реалізації продукції в асортиментному розрізі тощо.

Тоді, аналізуючи все викладене вище, а також керуючись рис. 1.6, нами сформовано загальний перелік основних блоків та видів робіт, які певним чином (без-посередньо або опосередковано) можна віднести до збутової діяльності підприємства (див. рисунок 1.9). Але слід також підкреслити, що наведений на рисунку 1.7 перелік видів робіт також не можна вважати повним і остаточним, оскільки в сучасному економічному середовищі постійно відбуваються якісні зміни, які потребують внесення коректив у вищенаведений перелік.



Рисунок 1.9 – Загальний перелік основних видів блоків та робіт, які безпосередньо або опосередковано можна віднести до збутової діяльності підприємства (Власна розробка)

Підсумовуючи вищесказане, а також керуючись висновками, наведеними в [48, 49], можна констатувати, що в сучасних умовах правильно організована на підприємствах збутова діяльність відіграє одну із вирішальних ролей у забезпеченні успішної роботи підприємства на певному ринку товарів та послуг, оскільки в умовах ринку визначальним в роботі будь-якого підприємства, як

зазначається колективом авторів [50], є не виробництво тієї чи іншої продукції, а її ефективний збут. Сьогодні збут є засобом досягнення поставлених цілей підприємства і завершальним етапом виявлення смаків і переваг покупців.

Збут продукції, як підкреслюється в [51, 52], для будь-якого підприємства є важливим з низки причин. Так, обсяг збуту визначає всі інші показники діяльності підприємства (величину доходів та прибутку, рівень рентабельності, значення фінансових коефіцієнтів: ліквідності, платоспроможності тощо. Крім того, від результативності збуту безпосередньо залежить матеріально-технічне забезпечення виробництва необхідними ресурсами, оскільки своєчасний та ефективний збут продукції постійно поповнює підприємство потрібними обіговими коштами. Таким чином, у процесі збуту продукції остаточно визначаються результати роботи підприємства та його можливості для подальшого розвитку.

Але, незважаючи на велике значення ефективної організації збутової діяльності для успішної роботи підприємств в сучасних умовах, більшість дослідників відзначає, що існує низка об'єктивних причин, які негативно впливають на рівень ефективності збутової діяльності підприємств. Так, в [53] виокремлюються такі основні причини:

- концентрація зусиль підприємства на продукції, що випускається, а не на попиті споживачів, внаслідок обмеження інвестиційних можливостей;
- вузький асортимент продукції, що випускається, при відсутності гнучких виробництв, впровадження яких стримується обмеженістю ресурсів;
- відсутність на підприємствах значних виробничо-технологічних резервів, включаючи резерви виробничих потужностей, фінансові ресурси, кадровий потенціал та ін.;
- короткостроковий період планування, пов'язаний з нестабільністю економічної ситуації;
- максимізація отримання прибутку в короткостроковому періоді, який не сприяє перебудові технологічного процесу на ринкову орієнтацію виробництва.

Тому підвищення ефективності організації збутової діяльності є сьогодні одним актуальних завдань вітчизняних підприємств.

1.2 Стратегії збутової діяльності: сутність, класифікація, види, алгоритм розробки, система управління

Як було зазначено вище (§ 1.1), одним із основних факторів, що негативно впливає на ефективність збутової діяльності підприємства, є нестабільність економічної ситуації, що складається в країні. Якщо детальніше розглянути це питання, то можна констатувати, що в сучасній економічній літературі існує багато думок з цього приводу. Певні напрацювання з цього приводу наведено нами на рис. 1.10.

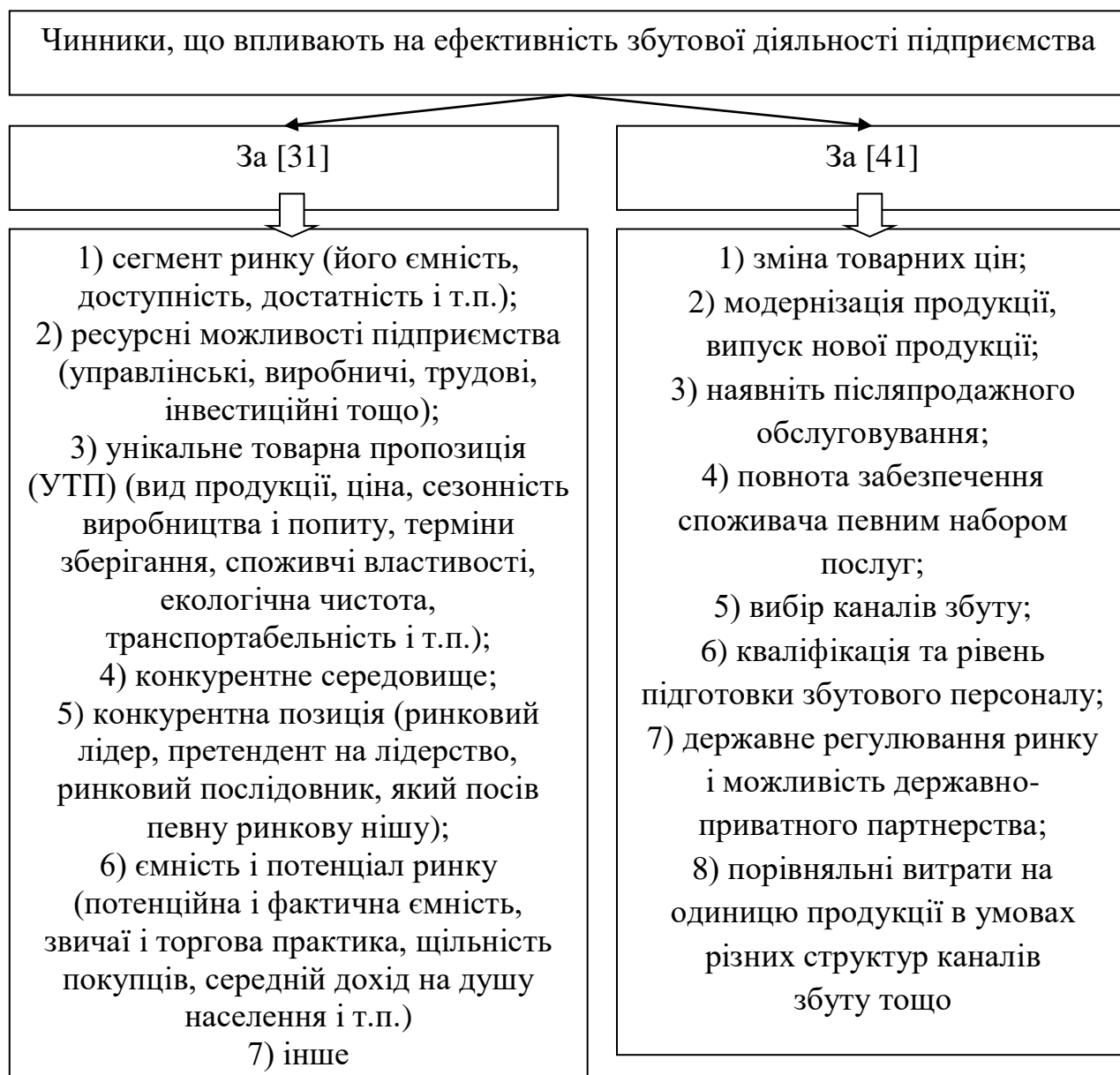


Рисунок 1.10 – Чинники впливу на ефективність організації і управління збутовою діяльністю на підприємстві за [31] і [41]

Аналіз наведених на рис. 1.8 чинників впливу на ефективність організації і управління збутовою діяльністю підприємства показує, що, по-перше, вони є надто конкретними і різноплановими; по-друге, що перелік цих чинників є досить великим. Тому нами запропоновано використовувати більш узагальнену систему чинників впливу на ефективність організації і управління збутовою діяльністю підприємства, яка складається з 3-х основних частин: зовнішніх, внутрішніх та стимулюючих. Розроблену нами класифікацію чинників впливу на збутову діяльність підприємства наведено на рис. 1.11.

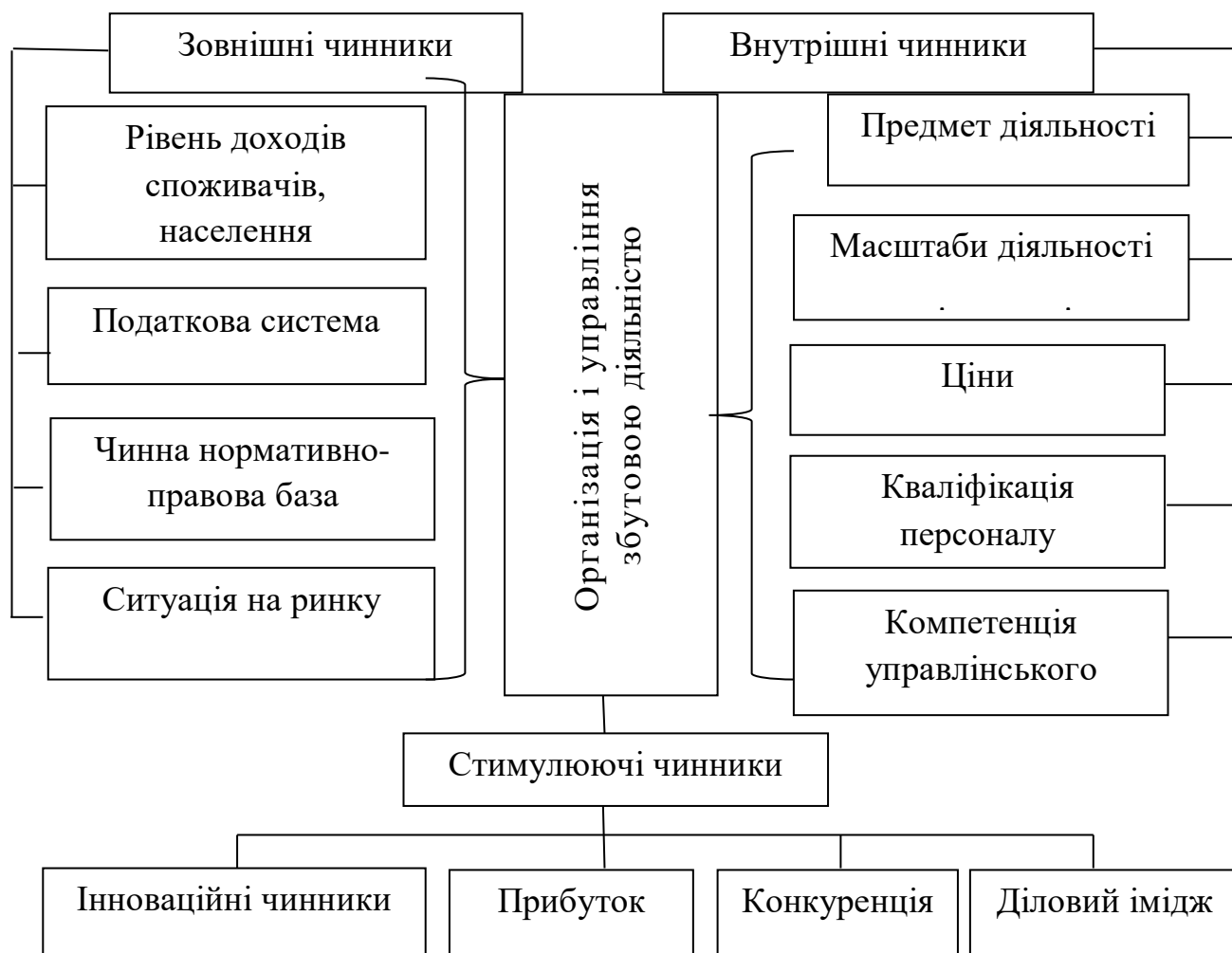


Рисунок 1.11 – Чинники впливу на ефективність організації та управління збутовою діяльністю підприємства (Власна розробка)

Проаналізуємо вплив деяких вищенаведених чинників на ефективність організації та управління збутовою діяльністю на підприємстві. Так, зовнішні чинники мають безпосередній вплив на ефективність збутової діяльності, створюючи сприятливі або несприятливі умови для її функціонування. Зокрема, рівень доходів споживачів має досить вагомий вплив на ефективність збутової діяльності підприємства, оскільки визначає величину платоспроможного попиту населення, що, у свою чергу, впливає на обсяги придбання населенням тих чи інших товарів та послуг.

Важливою умовою і чинником розвитку збутової діяльності виступає податкова система країни: з посиленням податкового «тиску» збутова (як і будь-

яка інша) діяльність підприємства знижує свою активність або часто переходить у сектор нелегальної економіки.

Значний вплив на організацію управління комерційною діяльністю мають внутрішні чинники. Так, предмет діяльності (тобто вид продукції) підприємства безпосередньо визначає форми, особливості, специфіку збутової діяльності, визначає канали збуту продукції тощо. Якщо предметом збутової діяльності є певний товар або послуга, то і комерційні операції у цьому випадку за своїм змістом і характером будуть мати ту чи іншу спрямованість.

Масштаби збутової діяльності підприємства також вимагають відповідних схем її організації. За великих масштабів діяльності використовується ширший набір каналів збуту, збільшується апарат працівників збутової служби підприємства, створюється відповідна інфраструктура.

Одним із основних чинників успішної збутової діяльності підприємства виступають ціни на його продукцію. Якщо для торговельного підприємства ціна формується за рахунок націнки до відпускної ціни виробника (постачальника) і успіх залежить від величини такої націнки, то для виробничого підприємства основу успіху складає нижча величина собівартості продукції, яка реалізується на ринку.

Суттєвий вплив на ефективність організації і управління збутовою діяльністю підприємства відіграє кваліфікація персоналу, який займається цією діяльністю. Так, сучасний працівник збутової служби повинен опанувати систему професійних знань із таких дисциплін, як комерційна діяльність, збутова діяльність, маркетинг, товарознавство, фінанси, право, менеджмент, логістика, економіка тощо. Таким чином, розглянувши всі аспекти, можна зробити висновок, що організація управління збутовою діяльністю підприємства є досить складною системою, пов'язаною з врахуванням великої кількості факторів, і є однією із вагомих складових забезпечення ефективної діяльності будь-якого підприємства загалом.

Значний вплив на ефективність збутової діяльності промислового підприємства чинять інноваційні процеси розвитку: нові технології, нова техніка,

нові матеріали тощо. Як підкреслює Терент'єва Н.В.[19]: «власне інновації забезпечують прямий вплив на ефективність організації і управління збутовою діяльністю. Поштовх до розширення клієнтської бази та збільшення обсягів реалізації продукції промислових підприємств відбувається саме під впливом цього фактору».

Незаперечними стимулюючими чинниками, що суттєво впливають на ефективність збутової діяльності, є величина прибутку, що його отримує підприємство від реалізації своєї продукції, рівень конкуренції в галузі, діловий імідж підприємства тощо.

Зрозуміло, що вищенаведені фактори можуть позитивним або негативним чином впливати на ефективність збутової діяльності підприємства. Підвищити ефективність збутової діяльності підприємства та унеможливити або принаймні частково нейтралізувати негативну дію зазначених вище факторів можливо шляхом створення на підприємстві ефективної системи управління збутовою діяльністю.

Як підкреслюється в [19], управління збутовою діяльністю підприємства передбачає розробку, планування, координацію, організацію та контроль за виконанням запланованих заходів з метою налагодження перспективних довготривалих стосунків з бізнес-партнерами та споживачами.

Для якісної побудови системи управління збутовою діяльністю підприємства потрібно враховувати принаймні три основних фактори [19]: а) чинники, що впливають на збутову діяльність підприємства в даний момент часу та у перспективі (див. рис. 1.11); б) склад основних робіт, що є характерними для збутової діяльності даного підприємства (див. рис. 1.9); в) а також цілі, які ставить перед собою підприємство на поточний період та на перспективу.

Ми безумовно поділяємо думку низки дослідників [54, 55], що правильне управління будь-якою діяльністю підприємства, включаючи його збутову діяльність, дає можливість підприємству отримувати більші і стабільні прибутки, приймати обґрунтовані управлінські рішення з різних питань своєї діяльності.

Враховуючи вищевикладене, нами розроблено алгоритм побудови системи управління збутовою діяльністю підприємства (див. рис. 1.12).

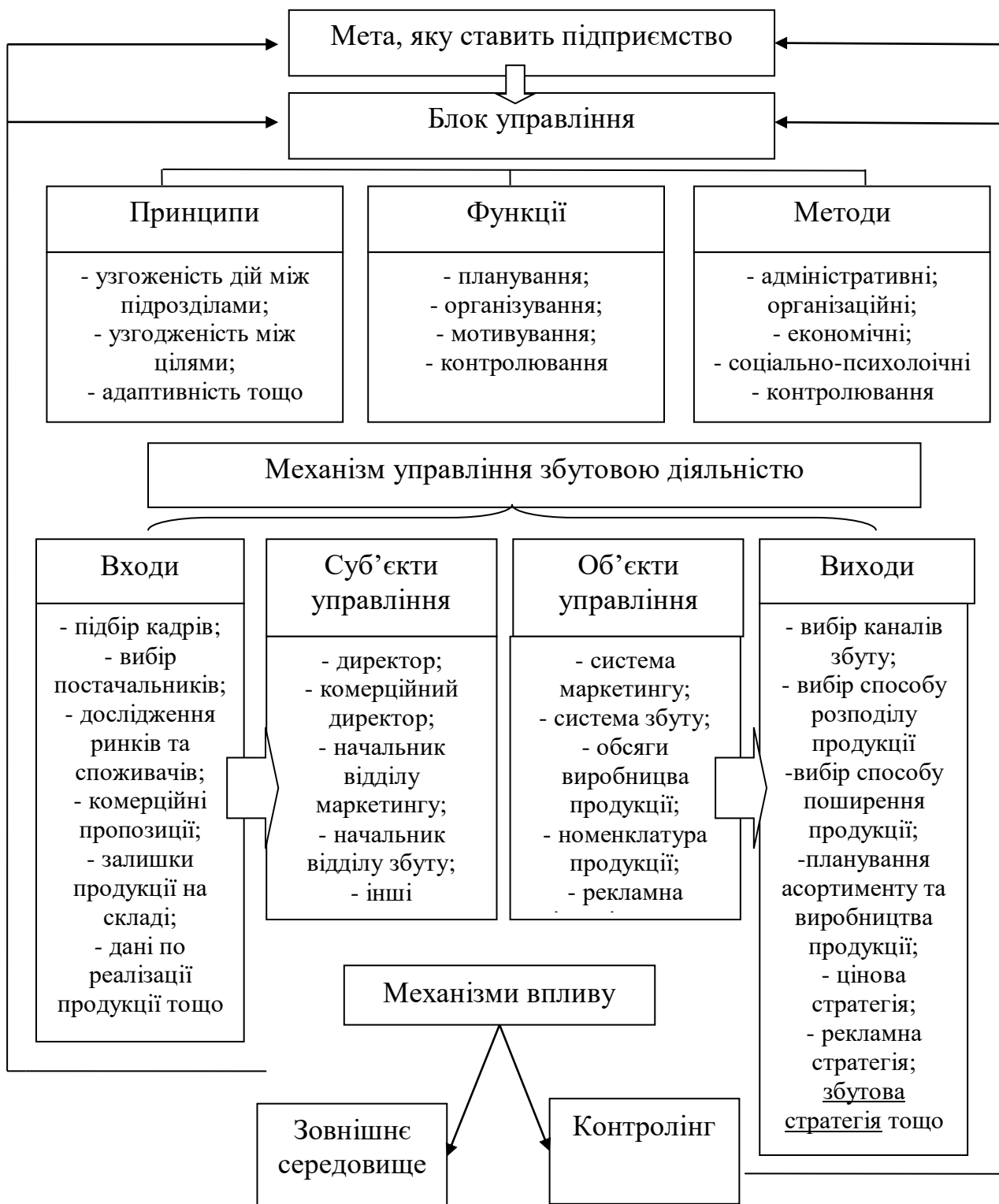


Рисунок 1.12 – Алгоритм побудови системи управління збутовою діяльністю підприємства (Власна розробка)

Аналіз алгоритму побудови системи управління збутовою діяльністю на підприємстві, який наведено на рис. 1.12, показує, що він складається з а) блоку

управління, б) механізмів управління та в) «входів» і «виходів». При цьому під «входами» мається на увазі матеріальні, інформаційні, фінансові та інші потоки, що постійно надходять на підприємство. Усі ці потоки впливають на процес управління будь-якою діяльністю підприємства, включаючи збутову. «Виходами» системи є конкретні пропозиції щодо побудови на підприємстві системи управління збутовою діяльністю.

Блок управління складається з принципів, методів і функцій. Кожен елемент блоку впливає на управлінську систему і спрямовує її дію в потрібному напрямі (відповідно до поставлених підприємством цілей). Друга складова – механізми управління – представлена системним аналізом зовнішнього середовища і контролінгом. Зазначений блок дозволяє системі управляти і контролювати процес досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства.

Такий механізм відображає взаємозв'язки між управлінською системою та виконавцями, між «входом» і «виходом» системи, забезпечує зворотний зв'язок і зв'язок із зовнішнім середовищем, що дозволяє створити на будь-якому підприємстві раціональну систему управління збутовою діяльністю, ефективно управляти діяльністю самого виробничого підприємства, а також у разі необхідності коригувати його діяльність.

Практична реалізація задач із забезпечення на підприємстві ефективної системи управління будь-якою діяльністю, включаючи збутову діяльність, покладається на організаційну структуру управління цим підприємством. Проаналізувавши низку літературних джерел [56, 57 та інші], нами визначені основні принципи побудови організаційної структури управління підприємством (див. рис. 1.13).

Так, цілі діяльності підприємства мають чітко відображати наміри та передбачення керівництва підприємства і обґрунтовуватися його ресурсними та фінансовими можливостями, зовнішніми факторами, рівнем конкуренції в галузі тощо. Цілями можуть бути: збільшення обсягу збуту продукції, збільшення величини чистого прибутку, зростання кількості споживачів; збільшення обсягу

продажів продукції, який припадає на одне замовлення; скорочення витрат на закупівлю матеріальних ресурсів тощо.

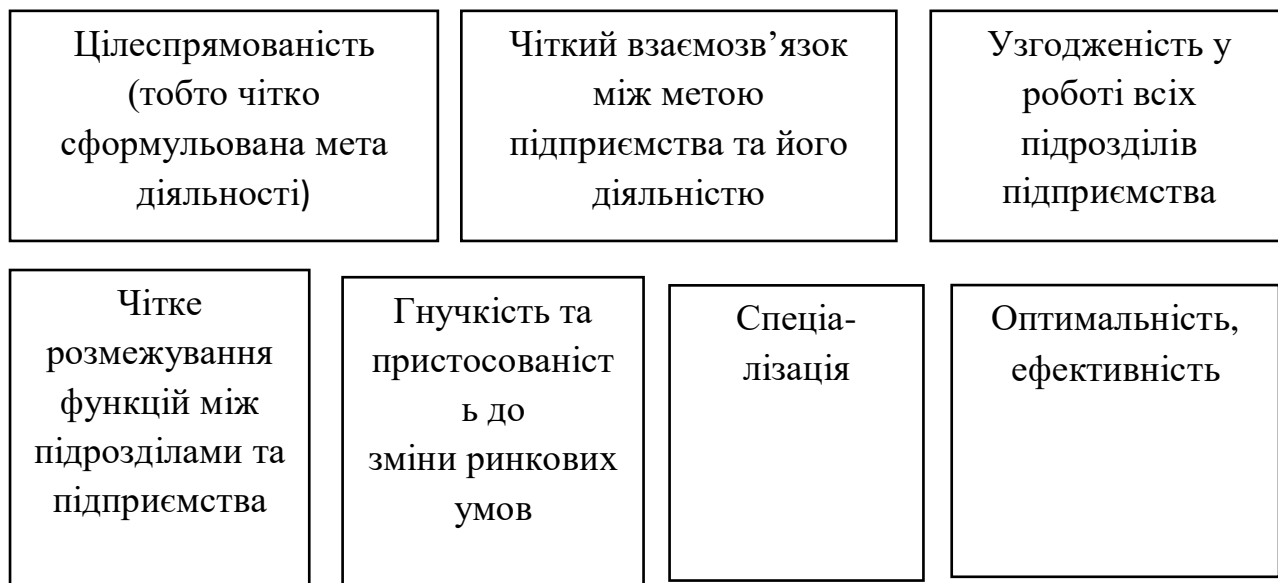


Рисунок 1.13 – Основні принципи побудови організаційної структури управління збутовою діяльністю на підприємстві (Власна розробка)

Встановлення чіткого зв'язку між метою самого підприємства і його діяльністю передбачає, що діяльність підприємства формується та змінюється залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища, інтересів і потреб споживачів тощо, і при їх зміні повинні бути змінені і підходи до побудови організаційної структури управління підприємством, включаючи управління збутовою діяльністю.

Оскільки кожному підрозділу підприємства властиві певні функції, тобто кожен підрозділ має в тій чи іншій мірі певну автономність, то їх дії мають бути скоординовані і узгоджені в часі, що забезпечить єдність системи управління підприємством.

Чітке розмежування функцій між окремим підрозділами підприємства полягає у тому, що не слід допускати наявності двох керівників, що мають однакові повноваження, оскільки це веде до подвійності підпорядкування виконавців і може порушувати порядок у роботі підрозділів та всього підприємства.

Принцип оптимальності (ефективності) означає, що кількість працівників підрозділів, які займаються питаннями організації та управління виробництвом, збутом, фінансами тощо повинна бути мінімальною.

Принцип гнучкості виявляється у тому, що, оскільки внутрішнє та зовнішнє середовище, в якому працює підприємство, постійно змінюється, то організаційна структура управління підприємством повинна швидко реагувати на такі зміни, тобто бути гнучкою та пристосовуваною до цих змін.

Принцип спеціалізації означає, що кожен підрозділ підприємства повинен виконувати тільки йому притаманні функції, які не повинні дублюватися.

Як показано на рис. 1.12, одним із «виходів» системи управління збутовою діяльністю підприємства є *розробка стратегії збутової діяльності*. Відомий фахівець із менеджменту Ш.М. Остер так визначив сутність терміну стратегія: «Стратегія – це зобов’язання діяти певним чином: таким, а не іншим [цит. по 58]». Згідно з теорією класика стратегічного планування А.Д. Чандлера, стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і задач, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.

Таким чином, будь-яку стратегію, включаючи і збутову, можна визначити як програму (план) дій (заходів), яка забезпечує досягнення підприємством основної мети та інших множинних цілей.

За кінцевим результатом, який ставлять перед собою підприємства, стратегії поділяються на базові та функціональні. *Базові* – це такі стратегії, які визначають кінцеву мету діяльності підприємства за даних умов. До основних базових стратегій належать стратегії: виживання, стабілізації, зростання, скорочення (або згорання), ліквідації. *Функціональними* є такі стратегії, які ставляють за мету досягнення певних цілей в певних видах діяльності в рамках обраної базової стратегії. Так, в рамках обраної базової стратегії підприємство може формувати конкурентну, маркетингову, виробничу, зовнішньоекономічну, фінансову, кадрову, інвестиційну, інноваційну, збутову стратегію тощо. Зрозуміло, що кожна із цих стратегій має бути безпосередньо пов’язана з базовою стратегією. Окрім того, всі функціональні стратегії мають бути взаємопов’язані між собою.

Як зазначається в [59], одне із провідних місць в системі стратегічного управління підприємством займає його збутова стратегія. Її призначення – організація оптимальної збутової мережі для забезпечення ефективних продажів виробленої підприємством продукції, включаючи створення мережі оптових і роздрібних магазинів, складів проміжного зберігання, пунктів техобслуговування і виставкових залів, визначення маршрутів руху продукції, організація транспортування продукції, проведення робіт з відвантаження і навантаження продукції, питання логістики, системи постачання, забезпечення ефективності руху продукції і т.п.

Існує декілька підходів до визначення видів збутових стратегій підприємства та їх класифікації [60, 61, 62]. Наприклад, в [63] наведено класифікацію збутових стратегій підприємства, яку показано на рис 1.14.



1.14 – Класифікація збутових стратегій підприємства за [63]

Зробимо деякі пояснення до наведених на рис. 1.14 збутових стратегій. Так, стратегія управління збутовою діяльністю може бути такою, що базується переважно на адміністративних або на економічних методах управління.

Стратегія охоплення ринку спрямована на досягнення максимально широкого доступу покупців (споживачів) до продукції підприємства. Стратегія охоплення обґрунтовує структуру збутової мережі і параметри (довжина і ширина) каналів збуту. Більш того, стратегія охоплення встановлює масштаби збуту. Стратегія охоплення ринку може передбачати запровадження інтенсивного збуту продукції, вибіркового збуту продукції та ексклюзивного збуту продукції.

Комунікаційна стратегія спрямована на досягнення максимального рівня попиту на продукцію підприємства і визначає вибір об'єктів (споживачів, посередників) комунікаційного впливу підприємства.

В [4] наводиться інша класифікація видів збутових стратегій (рис. 1.15).

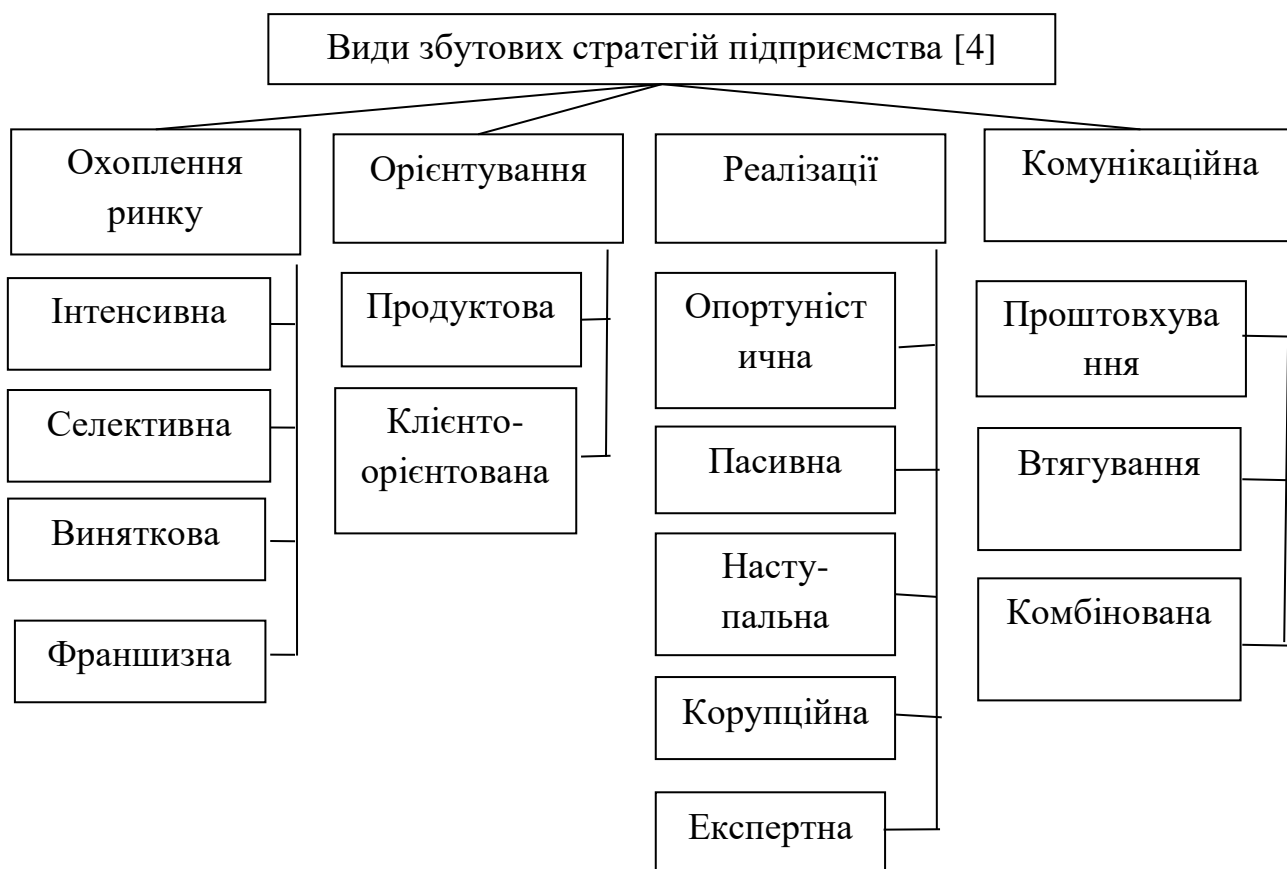


Рисунок 1.15 – Класифікація збутових стратегій підприємства за [4]

Зробимо пояснення наведеної на рис. 1.15 інформації.

Інтенсивна стратегія передбачає застосування широкого кола посередників для максимального захоплення ринку і використовується для продукції масового споживання. *Селективна* стратегія передбачає ретельний вибір каналу розподілу і вибір посередника, який відповідає певним вимогам підприємства, наприклад, таким, як професійна кваліфікація, досвід у збуті конкретної продукції, досвід виходу на певний ринки збуту тощо. *Виняткова* стратегія збуту передбачає вибір підприємством вузького каналу розподілу, що складається з одного підприємства, якому підприємство реалізує свою продукцію. *Франшизна* стратегія збуту являє собою один з реальних і швидких методів розвитку бізнесу для підприємств, які вже реалізувалися і у яких є бажання рухатися далі. Мета франчайзингу – грамотне ведення і просування бізнесу підприємства шляхом залучення більшої кількості нових партнерів до свого бізнесу.

Продуктова збутова стратегія підприємства спрямована на кінцевих споживачів продукції підприємства і передбачає орієнтацію виробництва на найповніше задоволення потреб цих споживачів. *Клієнтоорієнтована* збутова стратегія передбачає виключну орієнтацію виробництва підприємства на потреби одного або декількох клієнтів (споживачів).

Опортуністична збутова стратегія полягає в прагненні підприємства мінімізувати або повністю припинити виробництво певної продукції. *Пасивна* збутова стратегія передбачає практично повне припинення надання сервісу клієнтам при реалізації своєї продукції. Сервіс зводиться до таких операцій як: консультації, розрахунки тощо. *Експертна* збутова стратегія ставить собі за мету формування надійних і тривалих партнерських зв'язків з підприємствами. При використанні такої збутової стратегії у максимальному обсязі враховуються інтереси підприєм-ств-партнерів і цілі їх діяльності. *Наступальна (або агресивна)* збутова стратегія полягає в наступальному процесі прощтовхування продукції підприємства на ринок шляхом використання найрізноманітніших методів комунікації зі споживачами. *Корупційна* збутова стратегія передбачає виявлення та врахування комерційного інтересу підприємства-партнера, яке безпосередньо приймає рішення про укладання договору і задоволення свого інтересу.

Збутова стратегія *проштовхування* передбачає активне стимулювання продажів продукції підприємства посередниками, формування оптимального асортименту продукції з метою максимального задоволення потреб споживачів. Збутова стратегія *втягування* передбачає систематичну взаємодію підприємства з кінцевими споживачами продукції підприємства, стимулювання споживачів до придбання цієї продукції тощо. *Комбінована* збутова стратегія передбачає поєднання стратегій *проштовхування* та *втягування*.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що існує безліч різних видів збутових стратегій підприємства, які підприємство може обирати у своїй діяльності. Варто відзначити, що рішення на користь тієї чи іншої збутової стратегії є дуже важливим для підприємства. Зазвичай, підприємство розпочинає свою діяльність з найменш витратних видів збутових стратегій, поступово переходячи до більш витратних видів стратегій у міру розширення власного виробництва.

На завершення розглянемо питання про алгоритм розробки стратегії збутової діяльності підприємства. В економічній літературі є багато напрацювань з цього приводу. Зокрема, в [4] наводиться такий алгоритм розробки стратегії збутової діяльності підприємства, який наведено на рис. 1.16.

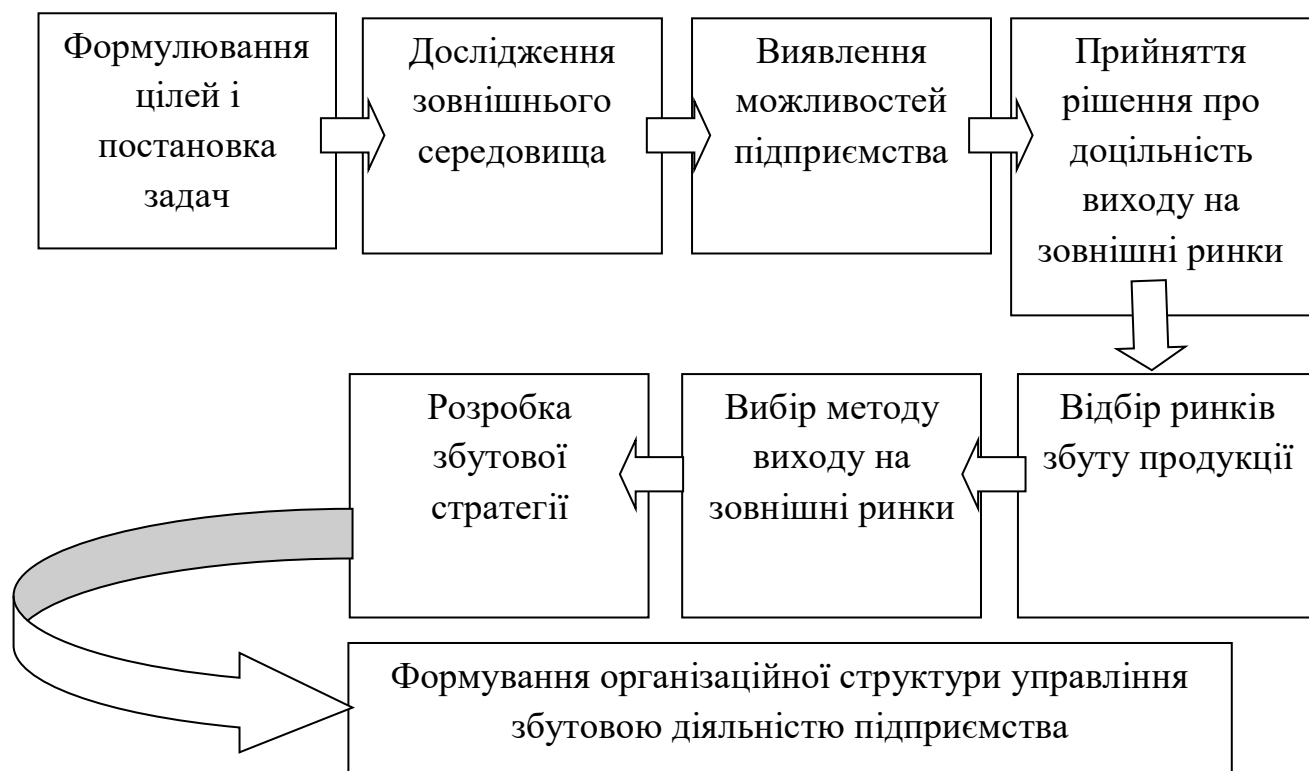


Рисунок 1.16 – Алгоритм розробки збутової стратегії підприємства

На нашу думку, наведений на рис. 1.16 алгоритм розробки збутової стратегії підприємства безумовно має право на життя, але в ньому, по-перше, відсутній важливий в'язок між базовою стратегією розвитку підприємства та його збутовою стратегією, яка є функціональною. А будь-яка функціональна стратегія підприємства залежить від базової і має бути з нею узгоджена.

А по, друге, наведений вище алгоритм не дає відповіді на численні питання, які безпосередньо стосуються збуту продукції підприємства. Як справедливо, на наш погляд, зазначається в [59], що «розробка й обґрунтування збутової стратегії підприємства має передбачати вирішення таких питань, як вибір цільового ринку або його сегмента; вибір системи збуту і визначення необхідних фінансових витрат; вибір каналів і методів збуту; вибір часу виходу на ринок; визначення системи руху товару і витрат на доставку товару споживачеві; визначення форм і методів стимулювання збуту та необхідних для цього витрат» тощо.

Тому нами розроблено і пропонується до уваги дещо інший алгоритм розробки збутової стратегії підприємства, який представлено на рис. 1.17. В

основі цього алгоритму спочатку лежить обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства, а вже потім – обґрунтування вибору збутової стратегії підприємства, яка подається не загальними фразами, а шляхом визначення конкретних стратегічних альтернатив реалізації цієї стратегії.

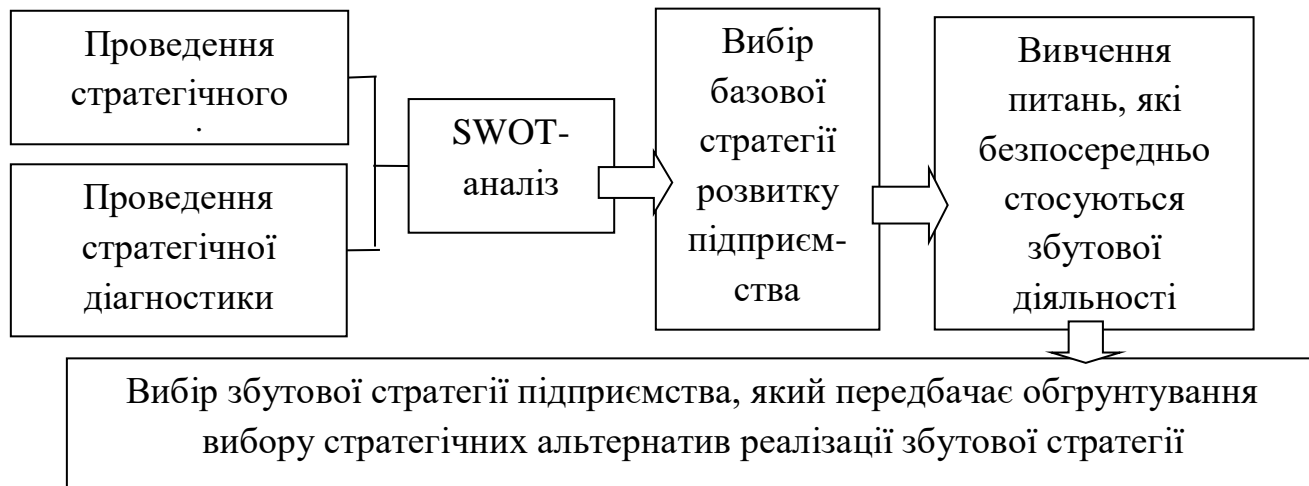


Рисунок 1.17 – Алгоритм розробки збутової стратегії підприємства (Власна розробка)

Основними стратегічними альтернативами, які визначають сутність збутової стратегії підприємства, можуть, на наш погляд, бути такі 6 позицій (рис. 1.18), як вибір виду збуту продукції, вибір каналів збуту продукції, вибір способу просування продукції, вибір способу поширення продукції, вибір способу стимулювання реалізації продукції, вибір організаційної структури управління збутовою діяльністю. Тільки при комплексному їх розгляді і розв’язанні можна буде говорити про сутність збутової стратегії підприємства.

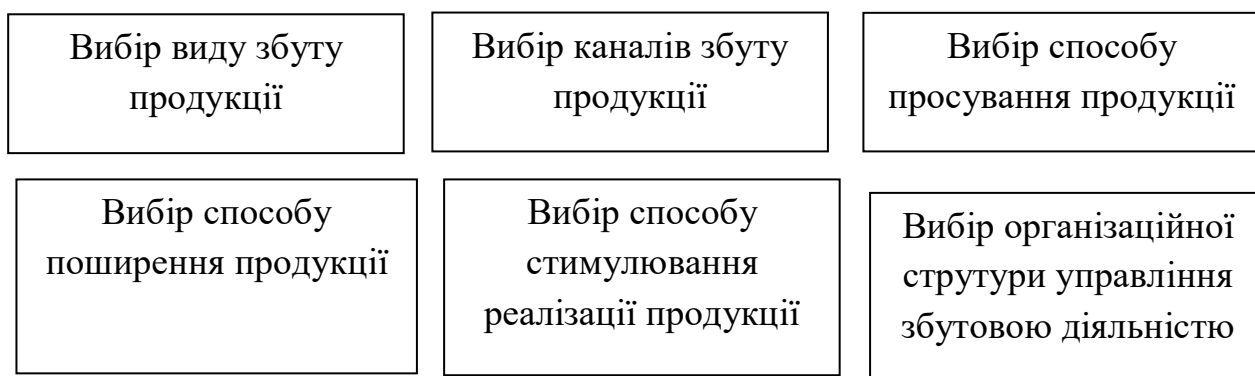


Рисунок 1.18 – Основні стратегічні альтернативи, які визначають сутність збутової стратегії підприємства (Власна розробка)

Зрозуміло, що перелік наведених на рис. 1.18 основних стратегічних альтернатив, які визначають сутність збутової стратегії підприємства, не може бути вичерпним. В діяльності підприємства постійно можуть виникати й інші проблеми, пов'язані з організацією збутової діяльності, які потрібно розв'язувати і вносити відповідні корективи в обрану збутову стратегію.

Зробимо пояснення окремих складових алгоритму розробки збутової стратегії підприємства.

Стратегічний аналіз передбачає оцінювання загального стану справ в певній сфері (галузі) і передбачає проведення зовнішнього та внутрішнього аналізу. Зовнішній аналіз складається із аналізу впливу на розвиток підприємства макроекономічних та галузевих факторів. До макроекономічних факторів належать: динаміка валового внутрішнього продукту, рівень інфляції, динаміка доходів населення, зміна курсів валют, динаміка процентних ставок, вікова структура населення, кількість працездатного населення, рівень соціального захисту населення, можливі зміни в законодавстві стосовно даного виду підприємництва тощо.

В результаті макроекономічного аналізу визначаються фактори, які об'єктивно існують у середовищі функціонування підприємства і на які підприємство безпосередньо впливати не може. Ці фактори створюють сприятливі можливості або є загрозами для функціонування цього підприємства.

Предметом галузевого аналізу є: споживачі, постачальники, конкуренти, технології тощо, які характерні для цієї галузі. В результаті проведення галузевого аналізу визначаються ключові фактори успіху в цій галузі.

Ключові фактори успіху – це такі фактори, на які підприємство може безпосередньо впливати, контролювати їх та управляти ними, і які визначають спроможність підприємства реально конкурувати на певному ринку. Це можуть бути такі фактори (або показники), як собівартість одиниці продукції, її ціна, експлуатаційні показники продукції, якість послуг, система збуту, прихильність споживачів та багато інших.

Стратегічна діагностика – це визначення сильних і слабких сторін підприємства в обраній сфері діяльності та на вибраному товарному ринку. В результаті виявляють *сильні* та *слабкі* сторони цього підприємства. *Сильні сторони* – це особливі, унікальні, оригінальні або принаймні відмінні від конкурентів якості, на які може бути зроблена ставка в бізнесі і які обумовлюють певні конкурентні переваги цього підприємства. *Слабкі сторони* – це якості, яких підприємству бракує у порівнянні з іншими підприємствами.

SWOT-аналіз полягає в зіставленні сильних та слабких сторін підприємства з потенційними зовнішніми сприятливими можливостями та загрозами бізнесу цього підприємства. В результаті SWOT-аналізу отримують інформацію щодо сильних сторін підприємства та сприятливих зовнішніх обставин, які є позитивними для підприємства, а також інформацію щодо слабких сторін підприємства та зовнішніх загроз, які є негативними для цього підприємства.

Результати SWOT-аналізу є основою для обрання базової стратегії розвитку підприємства, яка може бути стратегією зростання, стратегією стабілізації, стратегією скорочення, стратегією виживання, стратегією ліквідації тощо.

І на завершення, здійснюється вивчення питань, які *безпосередньо стосуються організації і ефективності збутової діяльності підприємства*. При проведенні такого аналізу доцільно вивчити такі питання [31]:

- існуючу систему збуту продукції, її складові та їх ефективність;
- кількісні показники обсягів продаж по регіонах, видах продукції тощо;
- існуючі методи і системи збуту продукції;
- існуючі та потенційні канали збуту продукції та їх функції;
- існуючі правові, організаційні та економічні відносини між підприємствами-виробниками та споживачами;
- номенклатуру і асортимент продукції підприємства, яка підлягає збуту;
- стандарти якості продукції, якими слід користуватися при виробництві та збуті продукції;
- існуючі та прогнозовані ціни на кожен вид продукції та можливості їх коригування за умови зміни ринкового середовища;

- можливі види ризиків, що можуть виникнути при збуті продукції підприємства, та заходи з їх нейтралізації;
- можливості налагодження потенційних партнерських відносин зі споживачами продукції підприємства;
- існуючу та потенційну систему організації роботи з учасниками збуту продукції підприємства: дилерами, дистриб'юторами, брокерами, комісіонерами, агентами тощо;
- існуючі та потенційні заходи морального і матеріального стимулювання учасників збуту продукції підприємства: посередниками, продавцями, споживачами;
- рівень дотримання підприємством умов укладених договорів купівлі-продажу продукції, а також дієвість контролю за їх дотриманням;
- існуючу систему руху продукції з обґрунтуванням виду транспорту, складанням маршрутів перевезення продукції, обсягів складських і гарантійних запасів, місця і умов зберігання продукції тощо;
- рівень витрат на збут продукції та можливості його мінімізації;
- стандарти фірмового сервісного супроводу продукції та її збуту в кожному каналі тощо.

Після отримання відповідей на ці питання безпосередньо приступають до розробки збутової стратегії підприємства.

1.3 Обґрунтування вибору стратегічних альтернатив організації збутової діяльності та показників оцінювання ефективності цієї діяльності

Обґрунтування вибору стратегічних альтернатив організації збутової діяльності підприємства має за мету встановити сутність складових цієї діяльності, що дозволить сформулювати узагальнене враження про стратегію збутової діяльності, яку застосовує підприємство на цьому етапі свого розвитку. Як було зазначено вище, основними складовими стратегії збутової діяльності є такі стратегічні альтернативи, як обґрунтування вибору виду збуту продукції, каналів збуту, способів просування та поширення продукції, способи

стимулювання реалізації продукції та організаційної структури управління збутовою діяльністю підприємства.

1.3.1 Обґрунтування вибору виду або стратегії збуту продукції підприємства.

Вибір того чи іншого виду збуту продукції (або стратегії збуту) визначається сутністю самої продукції, її призначенням, метою підприємства та його конкурентною позицією на ринку цієї продукції [59]. Як відомо (див. вище), існує три основні види (або стратегії) збуту продукції: *інтенсивний збут, вибірковий збут та ексклюзивний збут*.

Інтенсивний збут передбачає розподіл і реалізацію продукції через розгалужену збутову мережу з використанням різноманітних каналів збуту. Інтенсивний збут забезпечує найбільшу доступність продукції підприємства для споживачів та чітку спрямованість збуту. При обранні інтенсивного виду збуту потрібно враховувати вид продукції, яка виготовляється підприємством.

Так, товари повсякденного попиту потребують максимально широкого охоплення ринку і переважно інтенсивного збуту. Зовсім іншою є ситуація з продукцією виробничого (промислового) призначення, оскільки ринок товарів промислового призначення має певні особливості, які суттєво відрізняють його від ринку товарів широкого споживання. Вибір виду (стратегії) збуту продукції виробничого (промислового) призначення визначається не тільки і не стільки їх типологією, скільки належністю продукції до загальної або спеціалізованої, до виробничих ресурсів тощо.

Особливості ринку промислових товарів наведено нами на рис. 1.19.

На цьому ринку присутня значно менша кількість покупців (споживачів)	Нечисленні покупці (споживачі) купують значні обсяги продукції
Покупці географічно сконцентровані	Попит на продукцію промислового призначення визначається попитом на товари широкого вжитку
Попит на продукцію промислового призначення нееластичний, тобто зміна цін не тягне за собою сильних коливань загального попиту	Попит на продукцію промислового призначення різко змінюється (швидше, ніж попит на товари широкого вжитку)
Покупці продукції промислового призначення – професіонали, які намагаються здійснювати покупки з найбільшою вигодою для себе	

Рисунок 1.19 – Особливості дослідження ринку промислових товарів [за 41]

Вибірковий збут продукції передбачає розподіл і реалізацію продукції через обмежену збутову мережу з використанням спеціалізованих і чітко спрямованих каналів збуту. До такої продукції належить продукція, яка не потребує попереднього вибору, має особливий або пасивний попит.

Примітка. Товари попереднього вибору – це товари, які покупець ретельно вибирає, порівнює між собою за показниками якості, ціни, зовнішнього оформлення тощо (це одяг, взуття, посуд тощо). Товари особливого попиту — престижні дорогі товари, до придбання яких покупці готові докласти додаткових зусиль (автомобілі, відеоапаратура, предмети антикваріату). Товари пасивного попиту — це товари, про які покупець нічого не знає, а якщо щось і знає, то не думає про їх придбання (страхові послуги, для реалізації яких потрібні значні зусилля з боку продавців). Товарні новинки можуть часто перебувати у стані пасивного попиту, поки інтенсивна реклама не познайомить споживачів із вигодами їх використання.

Ексклюзивний (виключний) збут передбачає реалізацію продукцію через окремих, наділених виключними правами збутових посередників. Стратегія ексклюзивного збуту застосовується у випадку, коли виробник продукції диференціює свою продукцію за споживчими властивостями, показниками якості, престижності тощо. У випадку застосування стратегії ексклюзивного збуту один або декілька посередників отримують право збуту продукції певної якості, певних марок тощо на певних ринках. При цьому, як правило, ексклюзивні посередники обов'язково беруть на себе зобов'язання не продавати конкуруючі товари.

Особливою формою ексклюзивного (виключного) збуту є франчайзинг [63].

1.3.2 Обґрунтування вибору каналів збуту продукції

Наступним питанням, яке потрібно розв'язати при розробці збутової стратегії підприємства, є вибір каналу (каналів) збуту продукцію. Як було зазначено вище, існує два основних підходи до вирішення цієї задачі: а) обрання прямого каналу збуту; б) обрання збуту продукції через посередників (див. рис. 1.20).

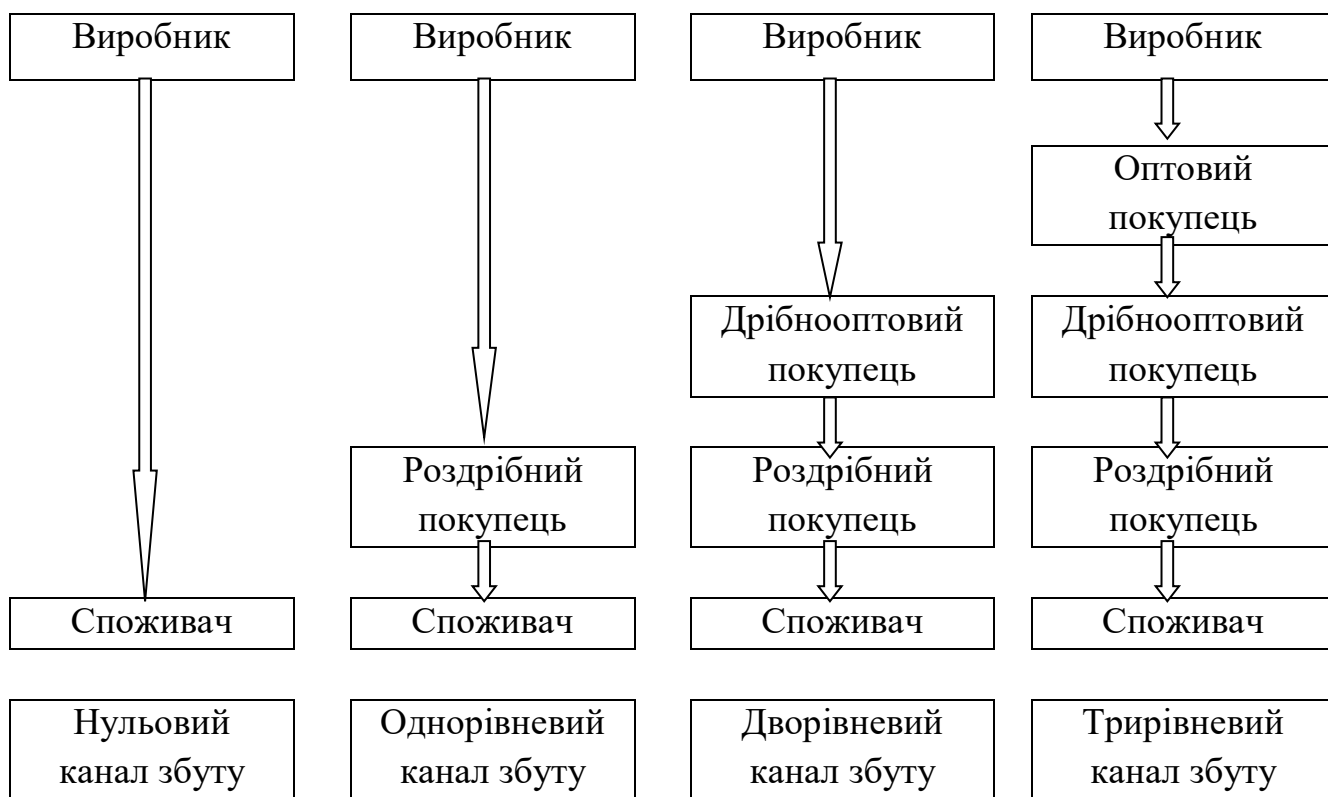


Рисунок 1.20 – Основні види каналів збуту продукції

Дамо пояснення цим каналам збуту. Прямий канал збуту продукції (канал нульового рівня) передбачає, що виробник продукції вступає у безпосередні

відносини з її споживачами, не звертаючись до послуг незалежних посередників. Прямий канал частіше використовується підприємствами, які мають обмежені цільові ринки, прагнуть до безпосереднього контакту зі споживачами. Такий метод збуту є доцільним і тоді, коли виробник продає свою продукцію через свої торговельні точки, що йому належать (так звана фірмова торгівля).

Непрямі канали збуту — це переміщення товарів від виробника до посередника, а в подальшому — до споживача. При цьому посередників може бути декілька. Непрямі канали зазвичай використовують підприємства, які намагаються розширити свої ринки та обсяги збуту. Тому вони згодні відмовитись від окремих збутових функцій і витрат та відповідно від певної частки контролю над каналами товароруху, а також від безпосередніх контактів зі споживачами.

Кожен із зазначених каналів збуту має свої переваги та недоліки. Характеристики кожного із каналів збуту наведено в таблиці 1.3:

Таблиця 1.3 – Фактори, які визначають вибір каналу збуту [за 31]

Характеристика	Характеристика різних каналів збуту			
	Прямі канали збуту	Побічні канали збуту		Змішані канали збуту
		Оптові фірми	Збутові агенти	
Характер ринка	Вертикальний	Горизонтальний	Вертикальний	Різний
Об'єм збуту	Невеликий	Великий	Середній	Великий
Контакти виробника з споживачем	Тісні	Слабкі		Середні
Витрати збуту	Високі	Середні	Низькі	Оптимальні
Політика цін	Гнучка	Гнучка	Не досить гнучка	Гнучка
Інформованість про предмет збуту	Повна	Часткова	Середня	Оптимальна
Охоплення потреб	Вузьке	Широке	Вузьке	Найбільш повне
Право власності на виробу в процесі збуту	у виробника	у посередника	у виробника	Змішане
Фінансовий стан	Стійке	Нестійке		Оптимальне
Можливості технічного обслуговування	Високі	Низькі	Середні	Оптимальні
Норма прибутку	Високі	Низька		Середня
Рівень стандартизації	Низький	Високий	Вище середнього	Не має значення

Якість	Висока	Низька	Дуже низька	Середня
--------	--------	--------	-------------	---------

Як зазначається в [31], при застосуванні прямого способу збуту продукції обов'язковим є створення на підприємстві сектору замовлень. Сектор замовлень служби збуту оформляє договори купівлі-продажу продукції, договори поставки продукції тощо, правомірність яких візується в договірно-правовому секторі. Як стверджується в [39, 31, 45], застосовувати прямі канали збуту доцільно за певних умов у певних випадках. Серед них можна виділити такі:

1) одиничний і дрібносерійний характер виробництва продукції, яка зазвичай виготовляється за попередніми замовленнями, що роблять споживачі цієї продукції, з узгодженням властивостей продукції, її технічних та якісних параметрів, термінів поставок тощо;

2) вузька географічна концентрація споживачів продукції підприємства, тобто споживачі знаходяться на відносно невеликій території, і продукція підприємства може поставлятися споживачам великими або невеликими партіями при повному завантаженні транспортного засобу;

3) великі розміри партій продукції, яку відвантажує підприємство-виробник зі своїх складів, і перевантаження якої буде вимагати значних витрат;

4) висока вартість можливих додаткових послуг посередників (складування, транспортування, оплата персоналу, управління та ін.), яка може перевищувати витрати на збут продукції, яка відвантажується безпосередньо зі складу підприємства тощо;

5) значна складність і унікальність продукції, яка виробляється підприємством, що передбачає безпосередню участь представників підприємства-виробника у її монтажі, налагодженні, уведенні в експлуатацію тощо.

Зрозуміло, що перераховані вище випадки доцільності застосування прямого збуту продукції є далеко не вичерпними. Підприємство саме вирішує питання, чи вигідно йому створювати власну систему збуту (створювати регіональні базові склади, збутові філії і контори, утримувати агентів зі збуту) чи обійтися без неї. Але у будь-якому випадку продукція підприємства повинна реалізовуватися у

таких обсягах, які б виправдовували витрати на прямий збут. Окрім того виробник має володіти достатніми фінансовими можливостями для створення власної системи збуту продукції. В іншому випадку виробник має віддавати перевагу збуту продукції через посередників.

Переваги участі посередників у збутовій діяльності обумовлені такими міркуваннями [18, 40, 42]:

1) високий професіоналізм посередників у комерційній сфері дозволяє прискорити окупність витрат, оборотність коштів за рахунок укладання вигідних комерційних угод, створює зручності для кінцевих споживачів;

2) посередники мають налагоджені торговельні зв'язки зі споживачами, досвід, спеціалізацію обслуговування;

3) у виробників може бути відсутній досвід роботи на певному географічному ринку, не вистачати власних фінансових ресурсів для здійснення прямого збуту;

4) для виробника відкриваються можливість збільшувати капіталовкладення в основну діяльність — виробництво.

Окрім того, використання посередників, як підкреслюється в [31], дає змогу отримати низку переваг (ефектів), наведених на рис. 1.21:



Рисунок 1.21 – Можливі переваги використання посередників у збутовій діяльності підприємства

Скорочення числа контактів зі споживачами викликано тим, що підприємство-виробник буде укладати угоди не з кожним споживачем окремо, а, наприклад, з одним оптовим посередником, що суттєво зменшить витрати підприємства на збут продукції.

Економія на масштабі полягає у тому, що посередник здатний виконувати функції зі збуту продукції в більшому обсязі, ніж окремих виробник. У результаті витрати на виконання функції продажу зменшуються порівняно з варіантом, коли кожен виробник здійснює збут продукції самостійно, використовуючи для цього свій збутовий персонал.

Зменшення функціональної невідповідності між можливостями виробників та запитами споживачів полягає у тому, що, закупаючи велику кількість продукції, посередники дають можливість виробникам і споживачам оперувати більш зручними для них партіями виробництва і постачання продукції, оскільки при відсутності посередників виробник повинен випускати продукцію або дрібними партіями, щоб задовольнити невеликі замовлення окремих покупців, або вимушений створювати великі запаси продукції у випадку надходження великого замовлення.

Поліпшення асортименту продукції полягає у тому, що, по-перше, від цього виграють споживачі, які будуть мати змогу придбати в одного посередника кілька видів потрібної їм продукції, заощаджуючи на цьому свій час, а по друге, виграють і виробники, оскільки посередники, щоб якомога повно забезпечити задоволення потреб споживачів, будуть постійно звертатися до виробників за поставками тієї чи іншої продукції, яка потрібна споживачам.

Поліпшення обслуговування споживачів посередником забезпечується тим, що посередник знаходиться ближче до споживача, ніж виробник, краще знає місцеві умови і запити споживачів тощо. Тому посереднику легше забезпечити краще обслуговування споживачів, впливаючи в окремих випадках на підприємство-виробника в плані забезпечення властивостей продукції, яку він виготовляє і яку вимагають споживачі.

1.3.3 Обґрунтування вибору способу просування продукції підприємства.

Основними способами просування продукції від виробника до споживача (дивися рис. 1.22) є [31, 45, 64]:

б) способи неособистої комунікації – тобто зв'язок з покупцем через засоби поширення інформації (газети, журнали, телебачення, рекламні щити, вивіски, плакати, консалтингові фірми) тощо;

а) способи особистої комунікації (торговельний персонал підприємства, друзі, колеги, сусіди незалежні особи, експерти, лідери громадської думки тощо);

в) персональний продаж;

г) нові сучасні форми просування продукції.

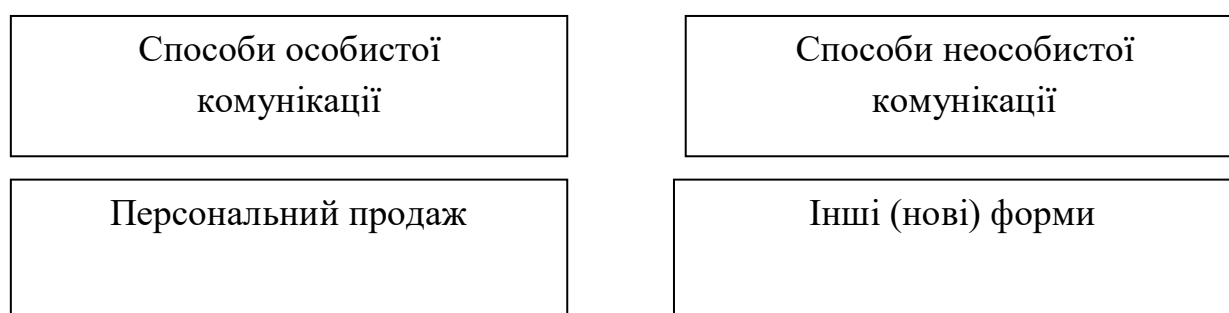


Рисунок 1.22 – Основні способи «просування продукції»

Дамо коротку характеристику цим способам.

Способи неособистої комунікації – це насамперед реклама продукції підприємства, яка поширюється через газети, журнали, телебачення, рекламні щити, вивіски, плакати, консалтингові фірми) тощо. *Реклама* – це оплачена підприємством інформація, яка поширюється через ЗМІ про підприємство чи його продукцію, розповсюджується у будь-якій формі та у будь-який спосіб і призначається для формування обізнаності споживачів та підвищення їх інтересу до певного виду продукції (виробника, постачальника тощо).

Способи особистої комунікації або так звана комерційна пропаганда (публіситі) – це поширення інформації про продукцію підприємства, в якій беруть участь торговельний персонал підприємства, друзі, колеги, сусіди, незалежні особи, експерти, лідери громадської думки тощо. Комерційна пропаганда – це неоплачена і не особова інформація переважно позитивного характеру, яку поширюють журналісти, фахівці в різних областях, прості споживачі тощо.

Способи неособистої та особистої комунікації часто об'єднуються між собою. Такими можуть бути: виставки, де підприємства демонструють свою продукцію; прес-конференції; презентації продукції підприємства; персональні запрошення на прем'єри, відкриття і т.п., що розсилаються журналістам, критикам, фахівцям, колегам; розсилка коротких повідомлень про підприємство і його продукцію (прес-релізи) з розрахунку на те, що засоби масової інформації або опублікують це повідомлення, або, зацікавившись, спрямують на підприємство свого кореспондента; зв'язки з громадськістю (public relations) — це широка діяльність по інформуванню споживачів, ділових партнерів і конкурентів, адміністративних органів, населення в цілому про діяльність підприємства тощо.

Персональний продаж – це усне представлення продукції підприємства під час спілкування з дуже невеликим числом потенційних споживачів (частіше всього з одним). Персональний продаж застосовують при продажі продукції за великими замовленнями; коли складна та дорога техніка потребує для споживачів докладної консультації, демонстрації дії, додаткових послуг при збуті (доставка, встановлення); коли споживачі надають перевагу персональному контакту і сервісу; коли персональний продаж можна використати для рекламування і забезпечення визнання продукції підприємства на певному ринку.

Перевагами персонального продажу є: індивідуальна увага до кожного покупця (споживача); можливість передання споживачу значного обсягу інформації; гнучкість, можливість адаптації до вимог окремого споживача; можливість для споживача отримати з перших джерел інформацію про ціни на продукцію, сервіс тощо; наявність зворотного зв'язку між виробником та споживачем тощо.

Недоліками персонального продажу є: обмеженість сфери впливу; великі витрати часу на одного споживача; можливий тиск на виробника з боку споживача тощо. Персональним продажом займаються продавці, агенти, комівояжери.

Особливо доцільно використовувати систему персонального продажу при реалізації нової, невідомої продукції [46]. Справа у тому, що невідому продукцію або продукцію з невідомими властивостями споживачі будуть купувати менше,

оскільки до новинок люди завжди ставляться з обережністю (так звана «перепона недовіри»). Застосування системи персонального продажу дозволяє розв'язати цю проблему.

Задача персонального продажу у цьому випадку полягає у тому, щоб інформувати потенційних споживачів (покупців) про існування певної нової продукції; про потреби, які задовольняються цією продукцією; про високий рівень задоволення цих потреб тощо, що зменшує «перепону недовіри» до нової продукції. В уяві потенційного споживача (покупця) формується позитивний «образ» нової продукції, який впливає на прийняття рішення про її купівлю не тільки особами, котрі збираються її купувати, але й на тих, хто може вплинути на це рішення.

При цьому потрібно підкреслити [46], що коли нова продукція є товарами індивідуального споживання, то для створення ринкової привабливості таких товарів потрібно робити наголос на зміні окремих характеристик товару: наприклад, зовнішньої форми, упаковки, кольору тощо відповідно до вимог споживачів. Що стосується продукції виробничого призначення, то зовнішні зміни вже не є достатніми для формування позитивного враження про новий товар. Тут потрібні значні покращення властивостей нової продукції або зменшення її ціни, запровадження кращих умов обслуговування тощо.

Завершуючи розгляд цього питання, потрібно підкреслити, що останнім часом постійно з'являються *інші нові форми просування* продукції від виробника до споживача [47]. Як підкреслюється в [47], таким формами є: придбання товарів за допомогою телефону або пошти; прохання надіслати каталог або іншу літературу з продажу продукції підприємства; прохання продемонструвати товар; запрошення на переговори торговельного представника підприємства тощо.

Однією із нових форми просування продукції є так званий *прямий маркетинг*. Прямий маркетинг, як зазначається в [65], передбачає прямий контакт виробника зі споживачем і базується на так званому *direct-mail* (директ-мейл) – процесі просування продукції споживачеві шляхом надсилання рекламного звернення безпосередньо потенційному споживачу. Такий спосіб просування продукції є

най-більш ефективним, але часто і найбільш затратним у перерахунку на контакт з од-ним споживачем. Класичним прямим маркетингом вважається паперова поштова розсилка пропозицій по базі споживачів чи звернення промоутера (представника рекламодавця) до споживачів з метою реклами продукції виробника безпосередньо на вулиці чи в точці її продажу.

Новими, засобами прямого маркетингу є SMS-маркетинг та маркетинг через мережу Інтернет (промсайти, реклама в новинах, блогах, імейл розсилках тощо).

1.3.4 Обґрунтування вибору способу поширення продукції підприємства.

Як підкреслюється в [63], стратегія поширення продукції підприємства на ринок спрямована на досягнення певного (або максимально можливого) рівня її реалізації. Ця стратегія може бути реалізована двома основними способами:

- шляхом проштовхування (стратегія проштовхування);
- шляхом втягування (стратегія втягування).

Стратегія проштовхування полягає у тому, що посередники включають продукцію підприємства до свого асортименту і забезпечують її реалізацію кінцевим споживачам. При цьому наголос робиться на підвищенні інтересу посередників (наприклад, дилерів тощо) з продажу певної продукції шляхом: наданням їм знижок при купівлі певних обсягів продукції; прямим розсиленням дилерам зразків продукції підприємства; рекламною підтримкою продажів; стимулюванням повторних продажів тощо.

Стратегія втягування передбачає концентрацію зусиль системи збуту підприємства безпосередньо на кінцевому споживачеві шляхом: рекламної «атаки» на споживачів; надання знижок споживачам при купівлі продукції; надання споживачам додаткових стимулів тощо.

Стратегія втягування забезпечує реальне управління збутом продукції підприємства з боку підприємства-виробника, хоча і відрізняється значно більшими витратами на збут, ніж стратегія проштовхування, до того ж витрати на реалізацію стратегію втягування, на відміну від витрат на реалізацію стратегії проштовхування, практично не залежать від обсягу збуту продукції підприємства.

Обидві вищенаведені стратегії часто доповнюють одна одну і на практиці є для підприємств-виробників *комбінованою стратегією*.

1.3.5 Обґрунтування вибору способу стимулювання реалізації продукції підприємства.

Обрання підприємством того чи іншого способу поширення продукції підприємства на тому чи іншому ринку визначає вибір певного способу стимулювання реалізації продукції підприємства.

Реалізація – це продаж продукції споживачам, а моментом реалізації є надходження коштів від споживача (замовника, платника) за отриману ним продукцію на розрахунковий рахунок підприємства. *Стимулювання збуту* – це система спонукаючих засобів і прийомів, що мають, як правило, короткотерміновий характер і спрямовані на активізацію збуту продукції підприємства-виробника.

При обрання того чи іншого способу стимулювання реалізації продукції виробничого призначення потрібно враховувати [65], що існує три основних види ситуацій придбання зацікавленими покупцями продукції промислового призначення. Перша – це повторна закупівля промислової продукції без змін, для виробництва якої потрібне наявне обладнання в наявна система збуту. Друга – це закупівля промислової продукції для вирішення якісно нових завдань, що потребує перебудування системи виробництва та збуту продукції. Третя – це повторна закупівля продукції промислового призначення з певними змінами, виробництво якої потребує незначних удосконалень виробничого процесу та системи збуту.

Аналізуючи низку літературних джерел [31, 48], нами встановлено, що всі способи стимулювання збуту продукції підприємства поділяються на:

- стимулювання споживачів;
- стимулювання торгових посередників;
- стимулювання власного персоналу, що займається збутовою діяльністю.

Стимулювання споживачів має за мету ознайомити їх з товарами (новинками) та підштовхнути їх до покупки. Види стимулювання: дегустація, безкоштовна

роздача зразків продукції; торгівля з використанням купонів; премії, які видаються при покупці товару (фірмові майки, сумки, тощо); конкурси (наприклад, безкоштовна поїздка на чемпіонат світу з футболу); демонстрації, залікові талони; різні супутні послуги: безкоштовне сервісне обслуговування, гарантія безкоштовного ремонту тощо; розпродаж товарів тощо.

Дуже широко застосовуються знижки з ціни товару. Знижки бувають: за певну кількість купленого товару (наприклад, за упаковку); бонусні знижки, що надаються постійним клієнтам (3-5%), сезонні знижки; знижки з нагоди ювілею підприємства; знижки певним категоріям покупців; знижки на застарілі моделі; знижки при купівлі товару за готівку (знижки «сконто»); знижки при купівлі нового товару за умови, що здається стара модель; знижки при розпродажу товарів тощо.

Стимулювання споживачів часто перетворюється в стимулювання так званих уподобань споживачів. *Стимулювання уподобань споживача* полягає у тому, що попит на цю продукцію у нього вже сформований, тому продавцю тільки потрібно переконати споживача зробити ту або іншу конкретну покупку саме в цьому місці і в цей час. Наголос при цьому робиться не на властивостях самої продукції, а на вигідність самої покупки. До стимулювання придбань можна віднести і заходи рекламного характеру, приурочені до місць продажі продукції.

Стимулювання торгових посередників має за мету збільшення попиту на продукцію підприємства на рівні оптового та роздрібного продажу. До основних способів стимулювання посередників можна віднести: безоплатне надання певної кількості товару посереднику, який придбав велику партію товару; проведення спільної реклами з відповідним відшкодуванням витрат, що їх здійснив посередник; надання заохочувальних знижок з ціни при придбанні обумовленого обсягу партії товару; преміювання посередників у випадку продажу продукції зверх обумовленої кількості за певний відрізок часу (так звані «премії-штовхачі»); оплата підвищення кваліфікації персоналу посередників тощо.

Стимулювання власного персоналу, що безпосередньо займається збутовою діяльністю підприємства, може передбачати: преміювання кращих працівників;

надання їм додаткових днів відпустки; організація туристичних розважальних поїздок за рахунок підприємства; проведення різних конкурсів з нагородженням переможців; участь працівників у прибутках підприємства; моральні заохочення: присвоєння почесних звань, вручення вимпелів та дипломів, поздоровлення у свята і в дні особистих торжеств тощо.

Якщо підприємство має власну фірмову мережу, до доцільно користуватися порадами мерчандайзингу. Мерчандайзинг [66] – це комплекс заходів у торговельній точці, метою яких є підвищення попиту на продукцію; це мистецтво представити товар у торговому залі. Заходи мерчандайзингу дозволяють сформувати у споживачів позитивний імпульс, спрямований не тільки на придбання продукції підприємства, а також на створення іміджевого образу торгової марки підприємства у свідомості покупця (споживача).

До основних видів робіт, що передбачає мерчандайзинг, належать [66]: формування асортименту товарів, які продаються в магазині; розміщення товарів у магазині; оформлення місця продажу товарів; рекламування товару на робочому місці; управління рентабельністю продажу; управління запасами товарів; аргументація на користь товару, правила обслуговування покупців, які купують той чи інший вид товару тощо.

1.3.6 Обґрунтування вибору організаційної структури управління збутовою діяльністю підприємства

Як підкреслюється в [36], успішна реалізація обраної підприємством стратегії збутової діяльності потребує створення адекватної поставленим задачам системи управління збутовою діяльністю підприємства та спеціалізації збутових підрозділів підприємства. Як зазначається в [67] існують такі підходи до спеціалізації структурних збутових підрозділів підприємства:

- функціональна спеціалізація;
- товарна спеціалізація;
- змішана спеціалізація як поєднання функціональної і товарної спеціалізації.

Переважає більшість фахівців вважає, що спеціалізація збутових підрозділів підприємства залежить від номенклатури продукції, що випускається, стану ринкового середовища та кон'юнктури ринку. Так, на підприємствах з вузькою номенклатурою, великим або середнім обсягом виготовлення продукції спеціалізацію підрозділів служби збуту можна охарактеризувати як функціональну (див. рис. 1.23), тобто кожен із підрозділів збутової служби підприємства запрограмований на виконання тих функцій, які притаманні цьому підрозділу.

Переваги функціональної спеціалізації збутової служби підприємства полягають у тому, що керівники звільнені 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.

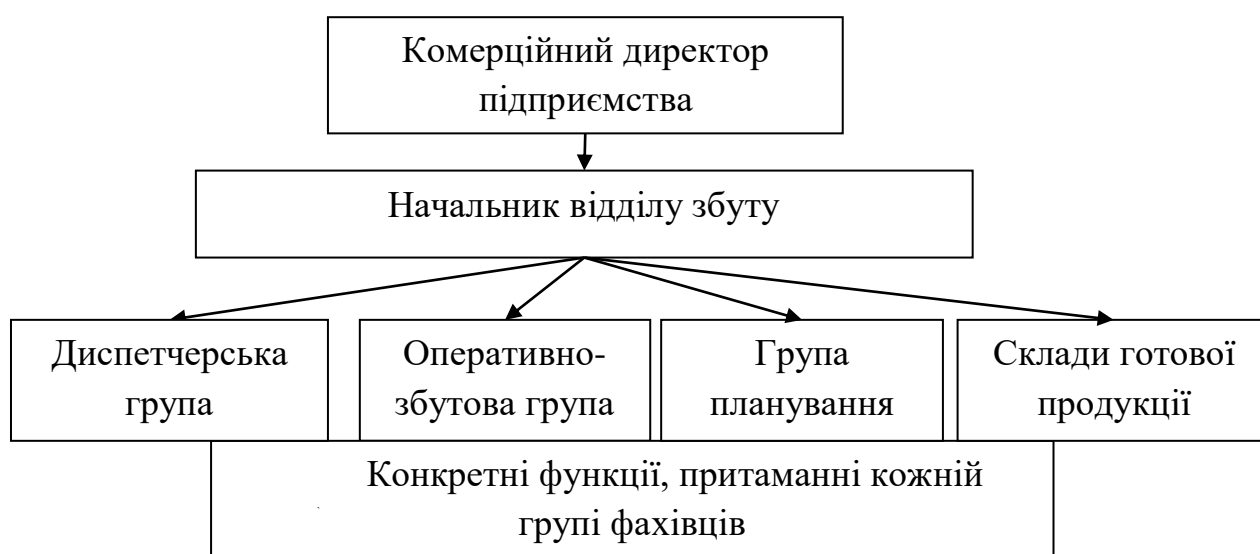


Рисунок 1.23 – Спеціалізація збутової служби за функціональною ознакою

При товарної спеціалізації кожна група фахівців, що входить до складу збутової служби, виконує всі збутові функції в межах номенклатурної групи продукції, що випускається (див. рис. 1.24).

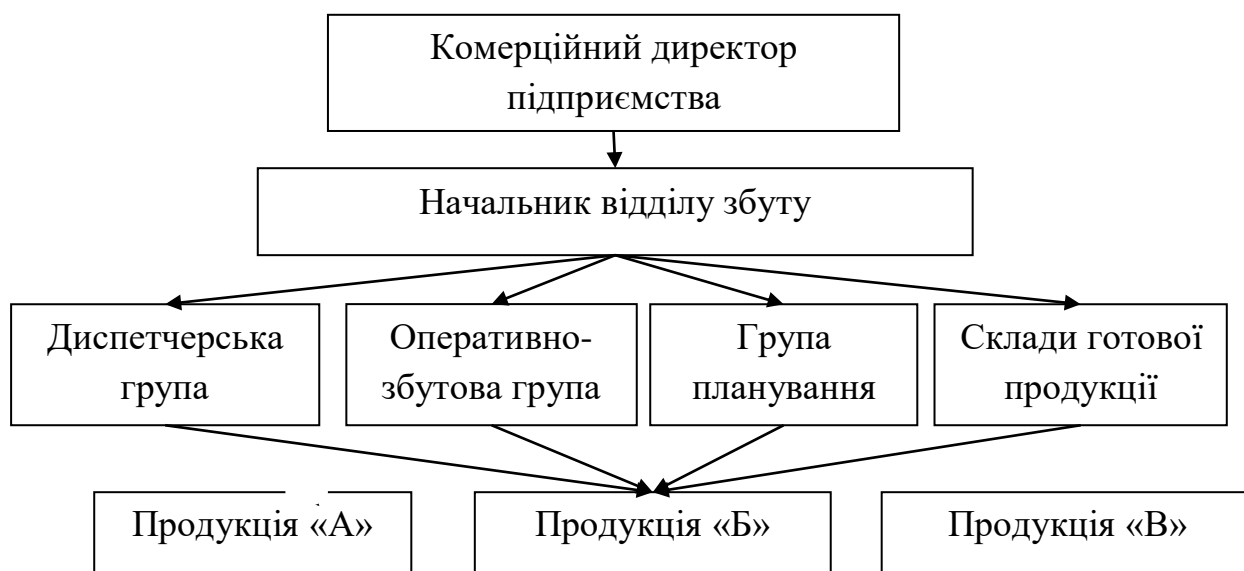


Рисунок 1.24 – Спеціалізація збутової служби за товарною ознакою

Переваги товарної спеціалізації підрозділів збутової служби: полегшується узгодження діяльності всередині підрозділу по кожному виду продукції і полегшується оцінювання результатів роботи підрозділів. Недоліком є можливе дублювання використання фінансових і трудових ресурсів підрозділами, що працюють з різними видами продукції.

Таким чином можна констатувати, що спеціалізація підрозділів служби збуту підприємств найчастіше здійснюється за функціональною або товарною ознакою. Для функціональної спеціалізації характерним є виділення функцій планування, оперативно-збутової роботи, складування, обліку продукції тощо. Предметна спеціалізація відрізняється тим, що підрозділи збутової служби підприємства виконують всі функції служби збуту в межах закріпленої за ними номенклатури товарів.

Для великих підприємств з багатомономенклатурним виробництвом і значним обсягом випуску продукції структура відділу збуту може бути організована за змішаною ознакою, яка об'єднує функціональну та предметну ознаки (рис. 1.25).



Рисунок 1.25 – Специалізація збутової служби великих підприємств за змішаною ознакою (Власна розробка)

При змішаній структурі спеціалізації служби збуту до її складу можуть входити: бюро планування, диспетчерське бюро, оперативно-збутова група, а також низка товарних бюро, кожному з яких підпорядковується склад готової продукції, який приймає виготовлену продукцію з виробничих цехів, здійснює її зберігання, комплектує партії товарів і готує їх до відправлення, організовує навантаження продукції на транспортні засоби, оформляє необхідну розрахунково-фінансову документацію і веде оперативний облік відвантаженої готової продукції.

1.3.7 Обґрунтування вибору показників оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства та ефективності обраної збутової стратегії.

Існує багато методик та показників оцінювання стану та ефективності організації збутової діяльності на підприємстві. Наприклад, в [33] пропонується використовувати такі показники, як виконання планів продажу продукції; підтримка на встановленому рівні товарних запасів; оперативність доставки продукції споживачам; набір послуг, які надаються підприємством споживачам продукції тощо.

Загородна О.М. та Спільник І.В., вважають, що одним із таких показників може бути коефіцієнт реалізації, який розраховується співвідношенням обсягів реалізованої і виробленої (товарної) на підприємстві продукції за відповідний період часу [68]. Чим ближчим буде значення цього коефіцієнта до одиниці, тим ефективнішою є виробнича і збутова діяльність підприємства, тим менше буде залишків готової продукції на складі, тим вищою є ефективність збутової діяльності підприємства.

Окрім того, зазначені вище автори [68] пропонують окремо досліджувати динаміку зміни низки показників, а саме:

1) динаміку зміни витрат на збут продукції, до яких належать: загальні витрати на збут продукції; витрати на зберігання, навантаження, розвантаження, пакування продукції; витрати на оплату праці продавцям та торговим агентам; витрати на проведення передпродажних та рекламних заходів; витрати на оплату службових відряджень працівників, зайнятих збутом продукції; витрати на гарантійне обслуговування продукції; витрати на страхування вантажів та продукції тощо;

2) динаміку окупності витрат на збут продукції;

3) динаміку рентабельності збутової діяльності;

4) динаміку результативності (ефективності) роботи збутового персоналу підприємства, до якої належать: частка збутового персоналу у персоналі підприємства; питома вага оплати праці збутового персоналу у загальному фонді оплати праці персоналу підприємства тощо;

5) динаміку зміни ділової активності підприємства, до якої належать: тривалість обороту готової продукції; коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості; тривалість обороту дебіторської заборгованості тощо.

В [30] оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства пропонується за такою низкою показників:

1) рівню виконання договірних зобов'язань перед споживачами за поставки продукції;

2) обсягу продукції, поставленої на експорт;

3) кількості укладених договорів зі споживачами; кількості повністю виконаних договорів; середній вартості одного виконаного договору;

4) коефіцієнту оборотності запасів готової продукції на складі;

5) обсягу реалізованої продукції в розрахунку на одного працівника збутової служби підприємства;

б) обсягу реалізованої продукції на 1 гривню витрат на рекламну діяльність тощо.

В [69] стан та ефективність збутової діяльності на підприємстві пропонується визначати на основі аналізу виконання договірних зобов'язань перед покупцями по поставках продукції.

В результаті опрацювання наведених літературних джерел, ми схилилися до думки, що для оцінювання стану та ефективності організації збутової діяльності на підприємстві доцільно використовувати низку показників, які з одного боку, характеризують ефективність збутової діяльності підприємства, а з іншого, – ефективність реалізації обраної підприємством збутової стратегії.

Але для того, щоб можна було розрахувати ці показники, потрібне виконання двох основних умов:

1) на підприємствах необхідно організувати достовірний облік всіх ресурсів та витрат в абсолютному та натуральному виразі, пов'язаних з виготовленням та реалізацією продукції, та організувати достовірний облік доходів, отриманих підприємством від реалізації виготовленої продукції [70];

2) інформація повинна відповідати таким критеріям [1]: достовірності, зрозумілості, легкості отримання інформації; можливості для аналізу і проведення відповідних розрахунків тощо.

Враховуючи вищесказане, ефективність збутової діяльності підприємства і обраної ним збутової стратегії може бути досить точно оцінена шляхом розрахунку низки показників та їх динаміки (тобто шляхом порівняння з досягнутим рівнем). До таких показників належать:

а) величина витрат на збут продукції та їх динаміка;

б) коефіцієнт оборотності виробничих запасів та його динаміка;

- в) коефіцієнт оборотності залишків готової продукції на складі і його динаміка;
- г) коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та його динаміка;
- д) частка витрат на збут у собівартості реалізованої продукції та її динаміка;
- е) середня вартість одного замовлення $Z_{\text{сер}}$ та його динаміка;
- ж) продуктивність праці персоналу підприємства, що займається збутовою діяльністю, та його динаміка;
- и) обсяг експорту продукції та його динаміка;
- к) коефіцієнт реалізації продукції та його динаміка;
- л) коефіцієнт ефективності збутової діяльності та його динаміка.

Так, коефіцієнт оборотності виробничих запасів $K_{\text{обВЗ}}$ можна розраховувати за формулою:

$$K_{\text{обВЗ}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ВЗ}_k}, \quad (1.1)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства у цьому році;

ВЗ_k – вартість виробничих запасів на кінець року.

Зменшення даного показника свідчить про погіршення стану та ефективності організації збутової діяльності на підприємстві.

Коефіцієнт оборотності залишків готової продукції і товарів на складі $K_{\text{обГП}}$ можна розрахувати за формулою:

$$K_{\text{обГП}} = \frac{\text{ЧД}}{(\text{ГП} + \text{T})_k}, \quad (1.2)$$

де ГП_k – залишки готової продукції на складах на кінець року;

T_k – залишки товарів на складах підприємства на кінець року.

Зменшення даного коефіцієнти свідчить про погіршення стану та ефективності організації збутової діяльності на підприємстві.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості $K_{\text{обДЗ}}$ можна розрахувати за формулою:

$$K_{\text{обДЗ}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ДЗ}_k}, \quad (1.3)$$

де $Д\epsilon\beta\mathbb{3}_k$ – величина дебіторської заборгованості за продукцію на кінець року.

Частка витрат на збут у собівартості реалізованої продукції $\beta_{з\delta}$ розраховується за формулою:

$$\beta_{з\delta} = \frac{ВЗ}{СРП} \cdot 100\%, \quad (1.4)$$

де ВЗ – витрати на збут;

СРП – собівартість реалізованої продукції.

Середня вартість одного замовлення $\mathbb{3}_{с\epsilon\rho}$ на виготовлення підприємством продукції, яка розраховується за формулою:

$$\mathbb{3}_{с\epsilon\rho} = \frac{О\mathbb{3}}{K_{з\text{ам}}} \text{ (грн/шт.)}, \quad (1.5)$$

де ОЗ – загальний обсяг замовлень, що їх отримало підприємство, грн/рік;

$K_{з\text{ам}}$ – кількість зроблених споживачами замовлень на виготовлення продукції.

Продуктивність праці персоналу П, який займається на підприємстві збутовою діяльністю, може бути розрахована за формулою:

$$П = \frac{\mathbb{C}\mathbb{D}}{N}, \quad (1.6)$$

де N – кількість працівників, які займаються на підприємстві збутовою діяльністю, осіб.

Коефіцієнт реалізації K_p готової продукції може бути розрахований за формулою:

$$K_p = \frac{\mathbb{C}\mathbb{D}}{\mathbb{C}\mathbb{D} + (\mathbb{3}\mathbb{P} + T)_k} \cdot 100\%, \quad (1.7)$$

де $(\mathbb{3}\mathbb{P} + T)_k$ – залишки готової продукції та товарів на складі підприємства на кінець року.

Коефіцієнт ефективності збутової діяльності $K_{\epsilon\text{фзд}}$ (або величина реалізованої продукції на 1 гривню витрат на збутову діяльність) розраховується за формулою:

$$E_{\epsilon\text{фзд}} = \frac{\mathbb{C}\mathbb{D}}{ВЗ}, \quad (1.8)$$

де ЧД – чистий дохід, що його отримало підприємство в цьому році;

ВЗ – витрати на збутову діяльність у цьому році.

За допомогою системи показників, наведених у формулах (1.1...1.8), можна досить точно визначити ефективність розробленої на підприємстві збутової стратегії та ефективність управління збутовою діяльністю підприємства.

1.4 Висновки до першого розділу

Під час виконання цього розділу роботи нами було досліджено сутність поняття «комерційна діяльність» та встановлено її взаємозв'язок зі збутовою діяльністю; проаналізовано принципи організації та функції комерційної діяльності підприємства; досліджено сутність поняття «збутова діяльність» та її функції; встановлено вплив збутової діяльності на загальні результати діяльності виробничого підприємства; визначено місце збутової діяльності в системі «підприємство»; встановлено зміст основних блоків питань, що складають сутність збутової діяльності підприємства; проаналізовано сутність таких основних складових збутової діяльності, як «розподіл продукції», «товарорух», «реалізація» продукції та способи їх забезпечення; запропоновано власну систему (структуру) блоків збутової діяльності підприємства; проаналізовано фактори, що впливають на ефективність збутової діяльності підприємства; встановлено основні причини, які в сучасних умовах негативно впливають на рівень ефективності збутової діяльності підприємства; проаналізовано алгоритми побудови організаційної структури управління збутовою діяльністю підприємства; обґрунтовано принципи побудови організаційної структури управління збутовою діяльністю підприємства; проаналізовано існуючі види збутових стратегій діяльності підприємства та розглянуто їх класифікацію; проаналізовано існуючі алгоритми розробки стратегії збутової діяльності підприємства та запропоновано шляхи його удосконалення; обґрунтовано методику вибору стратегічних альтернатив організації збутової діяльності на підприємстві та показників оцінювання ефективності організації і управління збутовою діяльністю на підприємстві.

Зокрема встановлено, що доцільним є тлумачення поняття «збутова діяльність» у широкому та у вузькому значенні. В широкому розумінні це поняття

означає процес, що охоплює всі операції, починаючи з виходу продукції за межі підприємства-виробника та закінчуючи передачею цієї продукції покупцеві. Тобто, у широкому розумінні, збутова діяльність – це процес навантаження, транспортування, складування, регулювання запасів продукції, доробки продукції, просування продукції від виробника до оптових і роздрібних покупців; це передпродажна підготовка, упакування і реалізація продукції з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку.

Вузьке трактування поняття «збутова діяльність» акцентує увагу тільки на взаємовідносинах продавця і покупця, це процес, що охоплює тільки фінальну частину — безпосередню передачу прав власності на продукцію від продавця до кінцевого покупця (посередника) з метою отримання виробником певного (запланованого) прибутку, а споживачем – запланованої вигоди.

Було зроблено висновок, що збут продукції для будь-якого підприємства є важливим з низки причин. Так, обсяг збуту визначає всі інші показники діяльності підприємства (величину доходів та прибутку, рівень рентабельності, значення фінансових коефіцієнтів: ліквідності, платоспроможності тощо. Від результативності збуту безпосередньо залежить матеріально-технічне забезпечення виробництва необхідними ресурсами, оскільки своєчасний та ефективний збут продукції постійно поповнює підприємство потрібними обіговими коштами; у процесі збуту продукції остаточно визначаються результати роботи підприємства та його можливості для подальшого розвитку.

Наукова новизна проведених нами досліджень полягає в тому, що було запропоновано новий алгоритм розробки та управління збутовою стратегією підприємства, який на відміну від існуючих, по-перше, встановлює тісний зв'язок збутової стратегії підприємства з його базовою стратегією, а по-друге, визначає зміст збутової стратегії підприємства шляхом обґрунтування вибору стратегічних альтернатив, основними з яких є: вибір виду збуту продукції (інтенсивний, вибірковий, ексклюзивний); вибір каналів збуту продукції (прямий чи опосередкований), вибір способу просування продукції (реклама, комерційна пропаганда, персональний продаж тощо), вибір способу поширення продукції

(проштовхування та втягування), вибір способу стимулювання реалізації продукції (споживачів, посередників, власного торгового персоналу); вибір організаційної структури управління збутовою діяльністю та спеціалізації збутових підрозділів (функціональна, товарна, змішана) .

Окрім того, було розширено трактування місця збуту продукції у системі «підприємство» шляхом додавання до існуючих блоків «розподіл», «товарорух» та «реалізація» нового «маркетингового блоку», що суттєво підвищить ефективність збутової діяльності підприємства.

Було запропоновано використовувати для оцінювання ефективності збутової діяльності такі показники: величина витрат на збут продукції та їх динаміка; коефіцієнт оборотності виробничих запасів та його динаміка; коефіцієнт оборотності залишків готової продукції на складі і його динаміка; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та його динаміка; частка витрат на збут у собівартості реалізованої продукції та її динаміка; середня вартість одного замовлення та його динаміка; продуктивність праці персоналу підприємства, що займається збутовою діяльністю, та його динаміка; обсяг експорту продукції та його динаміка; коефіцієнт реалізації продукції та його динаміка; коефіцієнт ефективності збутової діяльності та його динаміка.

РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ, ФІНАНСОВОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

2.1 Характеристика ринку харчової промисловості України

Як стверджується в [71], на сьогодні харчова промисловість України забезпечує внутрішній споживчий ринок різноманітними та якісними продуктами харчування майже на 90%. Окрім того продукція харчової промисловості забезпечує більш 50% зовнішньоторговельного обороту аграрнопромислової продукції України. До харчової промисловості належать понад 40 галузей і виробництв, які охоплюють понад 5000 підприємств, які виробляють широкий асортимент продуктів харчування.

Харчова промисловість є однією з провідних галузей промисловості України. За твердженням експертів [72] за своїм промисловим потенціалом вона поступається тільки чорній металургії, даючи більш як 17% обсягу промислової продукції України. Основними підгалуззями харчової промисловості є хлібопекарська, спиртова, цукрова, борошномельно-круп'яна, плодоконсервна, рибна, молочна, м'ясна, олійно-жирова, виноробна, кондитерська, пивоварна, тютюнова та ін. Харчова промисловість надзвичайно тісно пов'язана з сільським господарством, яке є головним постачальником сировини для неї.

Певний інтерес викликає встановлення темпів розвитку харчової промисловості Вінницької області. Дослідження показали [73], що за темпами розвитку харчова промисловість Вінницької області України належить до регіонів із середніми темпами розвитку (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Групування регіонів за темпами розвитку харчової промисловості

Група регіонів	Області
Регіони прискореного розвитку	Івано-Франківська, Кіровоградська, Черкаська, Львівська, Запорізька, Полтавська, Волинська, Донецька, Миколаївська, АР Крим
Регіони середнього розвитку	Київська, Житомирська, Вінницька, Дніпропетровська, Хмельницька, Херсонська, Тернопільська, Рівненська, Чернігівська
Регіони уповільненого розвитку	Чернівецька, Харківська, Сумська, Луганська, Одеська і Закарпатська

Існує декілька основних причин, які визначають такий стан справ. Так, зазначається, що протягом багатьох років немає позитивних зрушень у собівартості продукції, а частка матеріальних витрат залишається значно вищою ніж в середньому по промисловості (такий розрив складає біля 13%). Високими є загальні операційні витрати, що робить більшість підприємств харчової промисловості неконкурентоспроможними [73].

Окрім того, структура собівартості продукції вітчизняних харчових виробництв суттєво відрізняється від аналогічних показників розвинених країн, які значно краще оснащені технічно і технологічно. На Заході в структурі собівартості харчових продуктів заробітна плата виробничого персоналу перевищує 30%, а на українських підприємствах – значно нижча (6%). Разом з тим, у вітчизняній харчовій промисловості питоми енерговитрати на одиницю продукції є в 1,2–2 рази вищими, ніж в розвинених країнах. Вартість енергоресурсів у структурі собівартості продукції в більшості галузей харчової промисловості становить майже п'яту частку, тоді як у країнах з розвинутою ринковою економікою цей показник не перевищує 5–6%. Найбільш енергомісткими галузями харчової промисловості є цукрова, олійно-жирова, спиртова підгалузі. Серед цих підгалузей найбільший споживач електроенергії – цукрова галузь. Вартість палива в структурі собівартості переробки сировини за останні 10 років зросла з 8–10 до 30–55%.

Однією із визначальних причин, що провокують такий стан справ, на думку Вишневецької О.В., є недостатньо технологічно ефективна база харчової промисловості [74]. Тому проектування, виробництво нового високопродуктивного та високотехнологічного обладнання і устаткування для харчової промисловості України є сьогодні однією із актуальних задач вітчизняної промисловості.

Виробництвом обладнання та устаткування для харчової промисловості займається багато підприємств. Одним із них є приватне акціонерне товариство «Барський машинобудівний завод» [75, 76]. Сьогодні «Барський машзавод» - одне з про-відних підприємств продовольчого машинобудування, що випускає

технологічне обладнання для консервної, лікєро-горілочної, виноробної, пиво-безалко-гольної, масложирової та кондитерської промисловості. На заводі постійно проводиться робота з підвищення якості обладнання і устаткування. Проведена сертифікація всіх видів обладнання. Технічний рівень продукції, що випускається підприємством, відповідає високим стандартам якості країн Європи.

Історія заводу починається з 14 травня 1932 року, коли на базі учбово-виробничих майстерень технікуму механізації сільського господарства було утворено Барський ремонтно-механічний завод. Завод почав випускати обладнання для цукрової промисловості. В 1937 році завод отримав свою сучасну назву – «Барський машинобудівний завод».

До 1957 році завод випускав обладнання для кондитерської, хлі-бопекарської та цукрової промисловості, в 70 роках ХХ століття – для консервної промисловості та запчастин для пиво-безалкогольної промисловості [77]. З 1992 року завод розпочав активний випуск нових зразків технологічного обладнання.

28.04.2017 р. за рішенням загальних зборів трудового колективу підприємству було дано назву «Приватне акціонерне товариство «Барський машинобудівний завод».

Сьогодні ПрАТ «Барський машинобудівний завод» випускає широкий спектр обладнання (більше 50 видів) для лікєро-горілочної, виноробної, пиво-безалкогольної, масложирової, крохмалопаточної, консервної, кондитерської, хлібопекар-ської промисловості, різні наповнювачі, дозувально-наповнювальні автомати, укупуруювальні автомати, вакуумні детектори, транспортні конвеєри, комплекти обладнання для виробництва карамелі, натирально і ділильно закатувальні машини для виробництва бараночних виробів; комплекти обладнання для фасування і укупурування горілки та вина; машини для фасування і укупурування газових напоїв в скляну; насосне обладнання; котли газові побутові для опалення приміщень потужністю від 5 до 100 кВт та електричні котли для опалення приміщень від 4,5 до 60 кВт; котли твердопаливні від 12 до 400 кВт; апарати побутові комбіновані на твердому паливі тощо.

Перевагою продукції підприємства є високі показники якості і конкурентоспроможності порівняно з основними виробниками-конкурентами з Італії, Німеччини, Болгарії та підприємствами України.

Деякі види продукції підприємства наведено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Деякі види продукції, що їх виготовляє підприємство

Продукція підприємства користується стійким попитом на зовнішніх ринках. Так, обладнання для харчової промисловості постійно поставляються на ринки України, Росії, Білорусії, Молдови, Румунії, Ізраїлю, країн Середньої Азії, Кавказу, Прибалтики, США та інш. Загальний обсяг експорту продукції підприємства становить 20-30% від загального обсягу реалізації продукції.

Основними вітчизняними та закордонними покупцями продукції підприємства є ТоОВ «Лігатерм» м. Бар; ТоОВ «Альтаір» м. Бар; ТоОВ «Харків-Кондитер» м. Харків; ТоОВ «АПЕКС» м. Таганрог; ТоОВ «Бестек» м. Ростов-на-Дону»; ТоОВ «Епіцентр-К» м. Київ; ТоОВ «Нова лінія» смт. Чабани; ТоОВ «Домотехнік» м. Іватесівка; ПрАТ «Донецький булочно-кондитерський комбінат» м. Донецьк; Вінницька кондитерська фабрика»; ПрАТ «Київхліб» м. Київ та багато інших].

Загальна кількість покупців продукції підприємства перевищує 2500 підприємств [75, 76], які належать до різних галузей виробництва.

Основними постачальниками сировини та матеріалів для підприємства є українські виробники «Метінвест-СМЦ» м. Вінниця; ТоОВ «МЕТАЛСТІЛ Україна» м. Київ; ТоОВ «Амарі Україна» м. Київ; ТоОВ «Ольга» м. Харків; ТоОВ «Верстато-нормаль» м. Одеса; ТоОВ «Етал» м. Олександрія; «Willo-Україна» м. Київ; «Поділля електрокомплект» м. Вінниця; «СТМ Україна» м. Біла Церква; ПП «ТВД» м. Вінниця; «Фам Груп» м. Київ; «Електрон-Т» м. Львів»; «Градiєнт» м. Харків; «Плазма-Тек» м. Вінниця; ТоОВ «Прогрес-М» м. Київ; «Вінагротех» м. Вінниця; «Пулвер Україна» м. Київ; «Індастріал Буд» м. Київ; ПП «ЛіндеГаз Україна» м. Вінниця; ТоОВ «Протор» м. Вінниця; ТоОВ «Грас» м. Хмельницький; ТоОВ «Ротіс» м. Чернівці та інші.

Основними конкурентами ПрАТ «Барський машинобудівний завод» на ринку технологічного обладнання та устаткування для харчової промисловості є ТоОВ «Київпродмаш», який займає 18% ринку, ТоОВ «Аттон» – 12% ринку, ТоОВ «Енергоремонг» – 8% ринку, ТоОВ «Житомиртеплопостач» – 7% ринку [75, 76].

Незважаючи на обмежені фінансові ресурси підприємство ПрАТ «Барський машинобудівний завод» постійно здійснює модернізацію свого технологічного обладнання та придбачає нове, що дозволяє виготовляти якісне та конкурентоспроможне устаткування для харчової промисловості. На сьогодні ПрАТ «Барський машинобудівний завод» має 655 одиниць високотехнологічного обладнання, серед яких 53 одиниці–верстати з числовим програмним управлінням (рис. 2.2) [77].



Рисунок 2.2 – Вигляд цехів ПраТ «Барський машинобудівний завод»

Кінцевим бенефіціарним власником заводу є Лук Ілля Григорович. Статутний капітал підприємства становить 205 497 грн [78].

2.2 Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ПраТ «Барський машинобудівний завод»

Проведемо аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства за останні чотири роки: 2015, 2016, 2017 та 2018 роки.

Керуючись даними річних звітів ПраТ «Барський машинобудівний завод» за 2015-2018 роки [78], проаналізуємо динаміку зміни чистого доходу підприємства, валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку. Зроблені нами розрахунки зведемо в таблицю 2.2 та показано на рис. 2.3.

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності ПраТ «Барський машинобудівний завод» за 2015-2018 роки (млн грн), округлено

Показники	Роки				Відхилення					
	2015	2016	2017	2018	2016 / 2015 р.		2017 / 2016 р.		2018 / 2017 р.	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Чистий дохід	120,5	128,7	141,8	158	+8,2	+9,9	+13,1	+10	+16,2	+11,4
2. Валовий прибуток	19,3	20,6	19,7	20	+1,3	+6,7	-0,9	-4,3	+0,3	+1,5
3. Прибуток від операційної діяльності	9,0	7,4	7,9	8,4	-1,6	-17,8	+0,5	+6,8	+0,5	+6,3
4. Чистий прибуток	6,8	5,6	6,4	5,9	-1,2	-17,6	0,8	+14,2	-0,5	-7,8

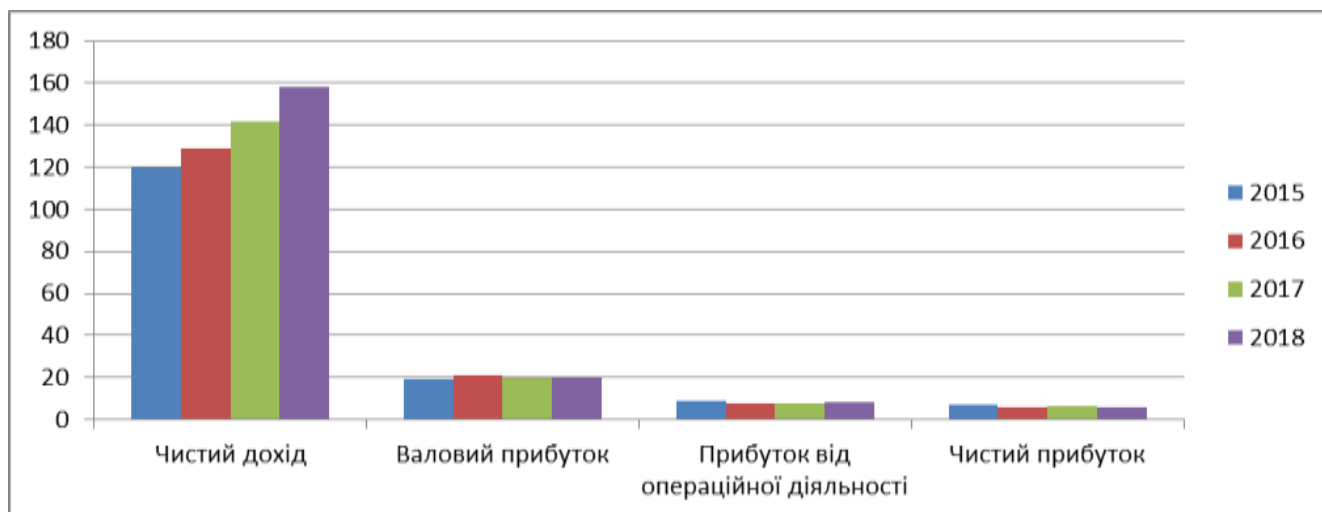


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни основних показників діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2015-2018 роки (млн грн)

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 2.2 та графіків, зображених на рис. 2.3, показує, що протягом 2015-2018 років основні економічні показники діяльності підприємства мають таку тенденцію: величина чистого доходу підприємства постійно зростає, а показники прибутку – є нестабільними.

Так, чистий дохід підприємства у 2016 році порівняно з 2015 роком зріс з величини 120,5 млн грн до 128,7 млн грн, або на 8,2 млн грн чи 9,9%. В наступному 2017 році чистий дохід підприємства ще зріс до 141,8 млн грн, або на 13,1 млн грн чи на 10%. В 2018 році чистий дохід, що його отримало підприємство, знову суттєво зріс і досяг величини 158 млн грн, або зріс на 16,2 млн грн чи на 11,4%. Тобто, у 2018 р. величина чистого доходу підприємства перевищила рівень 2015 року на $(158-120,5)=37,5$ млн грн, чи на 31%. Такий темп зростання чистого доходу можна вважати задовільним для підприємства, яке працює у складних економічних умовах.

Дещо іншою є тенденція зміни валового прибутку підприємства. Так, протягом 2015-2018 років величина валового прибутку підприємства постійно коливалася: з 19,3 млн грн у 2015 році до 20,6 млн грн у 2016 році, до 19,7 млн грн у 2017 році та до 20 млн грн у 2018 році, тобто знаходилася практично на одному і тому ж рівні.

Нестабільною є динаміка зміни величини прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку, що його отримувало підприємство. Так, величина прибутку

від операційної діяльності у 2016 р. зменшилася порівняно з 2015 р. з 9 млн грн до 7,4 млн грн, або на 1,6 млн грн чи на 17,8%. В наступному 2017 році величина прибутку від операційної діяльності зросла до рівня 7,9 млн грн або на 0,5 млн грн чи на 6,8%. В 2018 році величина прибутку від операційної діяльності ще зросла до рівня 8,4 млн грн або зросла на 0,5 млн грн чи на 6,3%, хоча так і не досягла рівня 2015 року.

Аналогічна ситуація спостерігається з величиною чистого прибутку підприємства. Величина чистого прибутку у 2016 році зменшилася порівняно з 2015 роком з 6,8 млн грн до 5,6 млн грн, або на 1,2 млн грн чи на 17,6%. В наступному 2017 році величина чистого прибутку зросла до рівня 6,4 млн грн або на 0,8 млн грн чи на 14,2%. А в 2018 році величина чистого прибутку знову зменшилася до рівня 5,9 млн грн або на 0,5 млн грн чи на 7,8%. Така тенденція свідчить, що прибутковість діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» протягом 2015-2017 років залишається практично на одному і тому ж рівні, хоча обсяги чистого доходу підприємства постійно зростають.

Відносні зміни показників чистого доходу підприємства, валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку за 2015-2018 роки наведено на рис. 2.4, що ще раз підтверджує вищенаведений висновок.

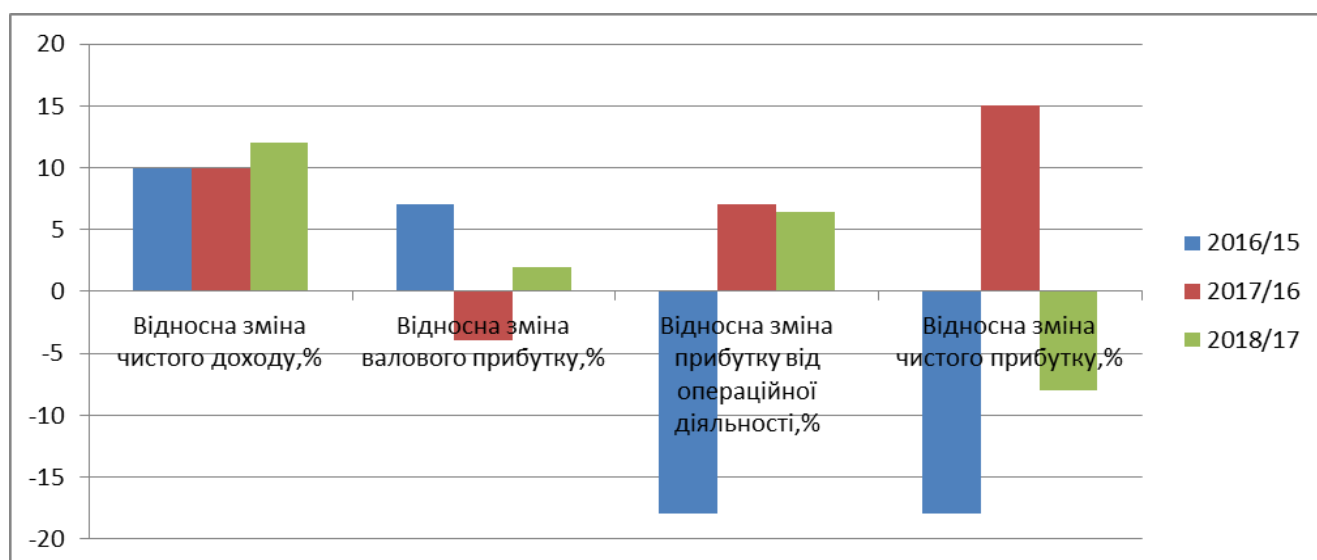


Рисунок 2.4 – Динаміка відносної зміни основних показників діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2015-2018 роки (%)

Далі проаналізуємо динаміку зміни витратних показників діяльності підприємства: собівартості реалізованої продукції, матеріальних витрат, адміністративних витрат, витрат на оплату праці, витрат на збут та «інші операційні витрати» [78] (див. табл. 2.3).

До «інших операційних витрат» належать: а) собівартість реалізованої іноземної валюти, яка визначається перерахунком іноземної валюти в грошову одиницю України за курсом Національного банку України на дату продажу іноземної валюти; б) витрати, пов'язані з продажем іноземної валюти; в) це сума безнадійної дебіторської заборгованості та відрахування до резерву сумнівних боргів; г) це втрати від знецінення запасів, нестачі й втрати від псування цінностей; д) це визнані у встановленому порядку штрафи, пеня, неустойки та інше.

Таблиця 2.3 – Основні витратні статті ПрАТ «Барський машинобудівний завод» (за 2015-2018 роки), млн грн (округлено)

Показники	Роки				Відхилення					
	2015	2016	2017	2018	2016 /2015 р.		2017 /2016 р.		2018 /2017 р.	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1.Собівартість реалізованої продукції	101	108	122	138	7	6,9	14	13	16	13,1
2. Матеріальні витрати	84	83,8	102,7	116	-0,2	-0,2	18,9	22,5	13,3	13
3. Адміністративні витрати	6,2	6,1	7,1	7,9	-0,1	-1,6	1	16,4	0,8	11,3
4.Витрати на оплату праці	17,3	19	23,9	29,2	1,7	9,8	4,9	25,8	5,3	22
5. Витрати на збут	3,9	3,5	2,8	2,8	-0,4	-11	-0,7	-20	0	0
6. Інші операційні витрати	9,6	11,4	9,4	11,2	1,8	19	-2	-18	1,8	19

На основі даних таблиці 2.3, побудуємо графіки зміни витратних статей діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», які наведено на рис. 2.5 та 2.6.

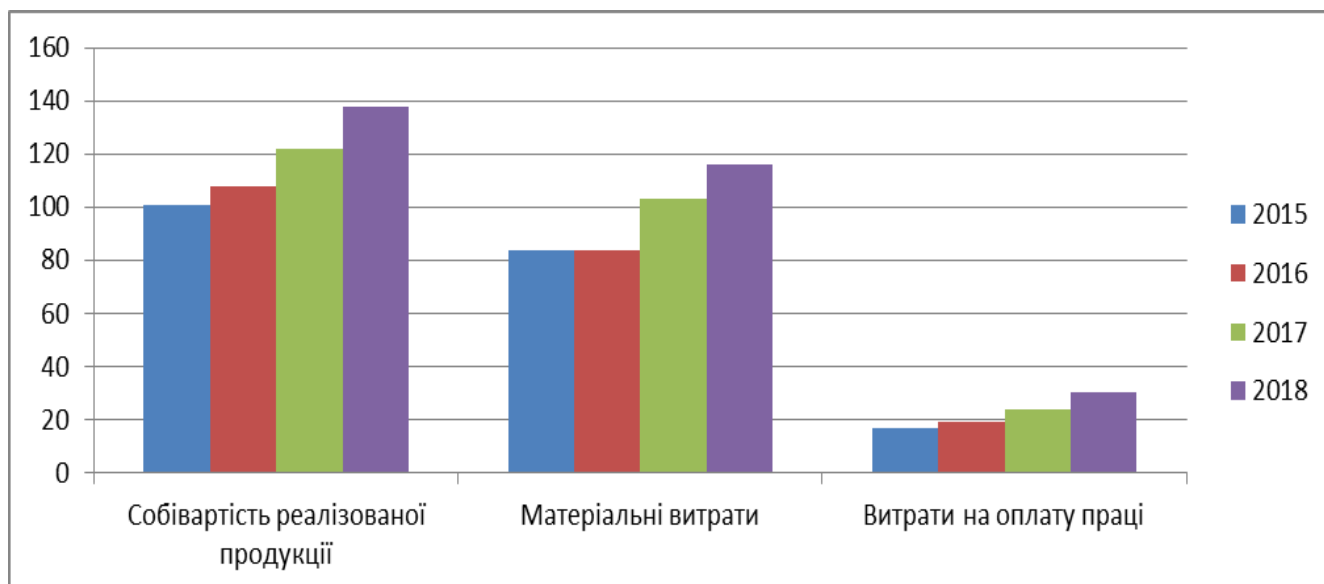


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни собівартості реалізованої продукції, матеріальних витрат та витрат на оплату праці у ПрАТ «Барський машинобудівний завод» у 2015-2018 р. (млн грн)

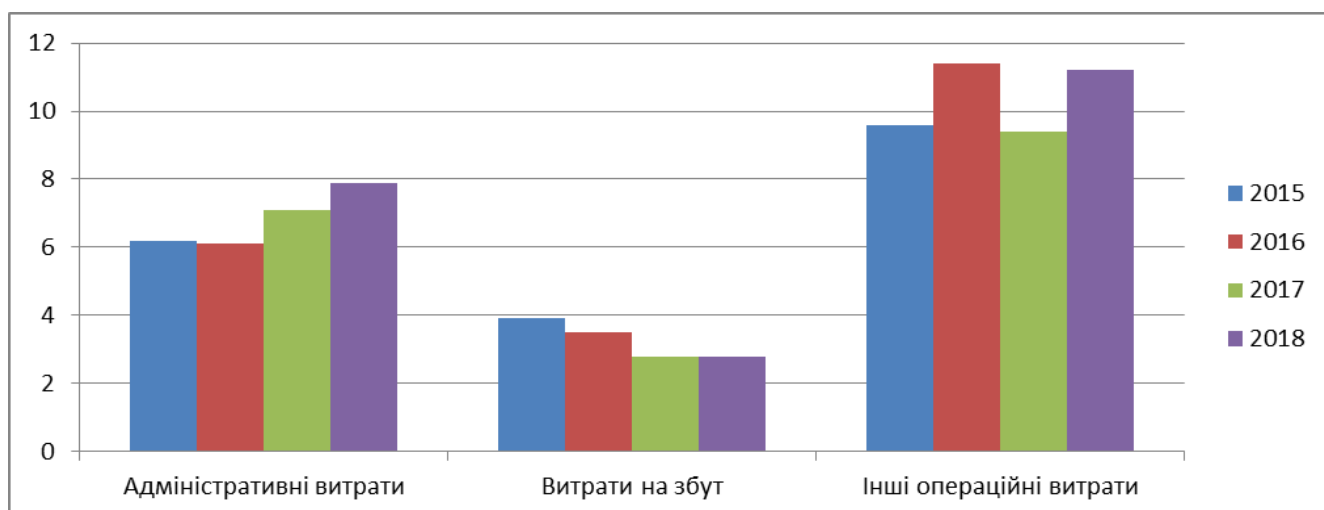


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат у ПрАТ «Барський машинобудівний завод» у 2015-2018 р. (млн грн)

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.3 та показаних у вигляді діаграм на рисунках 2.5 та 2.6, показує, що динаміка зміни таких витрат, як собівартість реалізованої продукції, матеріальні витрати, адміністративні витрати, витрати на оплату праці є позитивною, тобто протягом 2015-2018 років ці витрати щорічно зростали. Так, собівартість реалізованої продукції у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла з 101 млн грн до 108 млн грн або зросла на 7 млн грн чи на 6,9%. В

наступному 2017 році собівартість реалізованої продукції знову зросла до рівня 122 млн грн або на 14 млн грн чи на 13%. В 2018 році собівартість реалізованої продукції ще зросла до 138 млн грн або зросла на 16 млн грн чи на 13,1% і перевищила рівень собівартості 2015 року на $(138-101)=37$ млн грн чи на 36,6%.

Аналогічна тенденція відслідковується і з матеріальними витратами. Так, величина матеріальних витрат у 2016 році порівняно з 2015 роком практично не змінилася, залишаючись на рівні 84 млн грн, але вже в наступному 2017 році величина матеріальних витрат суттєво зросла до величини 102,7 млн грн або зросла на 18,9 млн грн чи на 22,5%. В 2018 році величина матеріальних витрат знову зросла до 116 млн грн або на 13,3 млн грн чи на 13%. Така тенденція пояснюється суттєвим зростанням цін на матеріальні та енергетичні ресурси, що мало місце в Україні протягом 2015-2018 років.

Більш рівномірною є динаміка зростання адміністративних витрат та витрат на оплату праці працівників підприємства. Так, величина адміністративних витрат у 2016 році, порівняно з 2015 роком практично залишалася на одному тому ж рівні (6,2...6,1) млн грн. В наступному 2017 році величина адміністративних витрат зросла до величини 7,1 млн грн або зросла на 1 млн грн чи на 16,4%. В 2018 році величина адміністративних витрат знову зросла до 7,9 млн грн або ще на 0,8 млн грн чи на 11,3%.

Позитивною тенденцією можна вважати постійне зростання витрат на оплату праці працівників підприємства. Так, якщо у 2015 році витрати на оплату праці становили: 17,3 млн грн, у 2016 році – 19 млн грн, у 2017 році – 23,9 млн грн, то у 2018 році – вже 29,2 млн грн. Тобто у 2018 році витрати на оплату праці порівняно з 2015 роком зросли загалом на $(29,2 - 17,3) = 11,9$ млн грн або на 69%.

Аналізуючи графіки, наведені на рис. 2.6, можна зазначити, що якщо вищеперераховані витрати підприємства протягом 2015-2018 років стабільно зростали, то витрати на збут продукції, навпаки, зменшувалися. Так, витрати на збут продукції у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилися з 3,9 млн грн до 3,5 млн грн, або на 0,4 млн грн чи на 11%. У 2017 році величина витрат на збут ще скоротилася до рівня 2,8 млн грн або на 0,7 млн грн чи на 20%. У 2018 році

величина витрат на збут залишилася на рівні 2017 року. Загальне скорочення щорічних витрат на збут продукції протягом 2015-2018 років становило $(3,9 - 2,8) = 1,1$ млн грн або 28%. Таку ситуацію навряд чи можна вважати позитивною, оскільки в умовах посилення конкуренції підприємство повинно постійно вкладати кошти в рекламування своєї продукції, заохочення споживачів та посередників до її реалізації тощо; і економія на цій статті витрат не завжди є виправданою.

Що стосується величини інших операційних витрат, то їх зміна протягом 2015-2018 років має коливальний характер. Так, величина інших операційних витрат у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла з 9,6 млн грн до 11,4 млн грн або зросла на 1,8 млн грн чи на 19%. В наступному 2017 році величина інших операційних витрат знизилася відносно попереднього року до величини 9,4 млн грн або на 18%. В 2018 році величина інших операційних витрат знову зросла до 11,2 млн грн або на 1,8 млн грн чи на 19%. Тобто можна вважати, що протягом 2015-2018 років ці втрати були більш-менш стабільними для підприємства.

Далі детальніше проаналізуємо динаміку зміни середньої заробітної плати працюючих на підприємстві та динаміку зміни продуктивності праці працівників підприємства.

Продуктивність праці одного працівника ПР (грн/міс) будемо розраховувати за формулою:

$$ПР = \frac{ЧД}{12 \cdot \bar{Ч}}, \quad (2.1)$$

де ЧД – чистий дохід, який отримало підприємство у цьому році, грн;

12 – число місяців у році;

$\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працюючих у цьому році, осіб.

Заробітну плату одного працівника ЗП (грн/міс) будемо розраховувати за формулою:

$$ЗП = \frac{ВОП}{12 \cdot \bar{Ч}}, \quad (2.2)$$

де ВОП – витрати підприємства на оплату праці у цьому році, грн.

Початкові дані, які необхідні для проведення розрахунків [78], а також самі розрахунки зведено нами в таблицю 2.4 та показано на рис. 2.7.

Таблиця 2.4 – Продуктивність праці та середньомісячна заробітна плата одного працівника в ПрАТ «Барський машинобудівний завод» у 2015-2018 роках

Показники	Роки			
	2015	2016	2017	2018
1.Чистий дохід, млн грн	120,5	128,7	141,8	158
2.Чисельність працюючих	420	389	354	320
3.Продуктивність праці, грн/особа-місяць	23 909	27 571	33 380	41 149
4.Витрати на оплату праці, млн грн	17,3	19	23,9	29,2
5.Середньомісячна заробітна плата, грн/особу	3 433	4 070	5 626	7 604

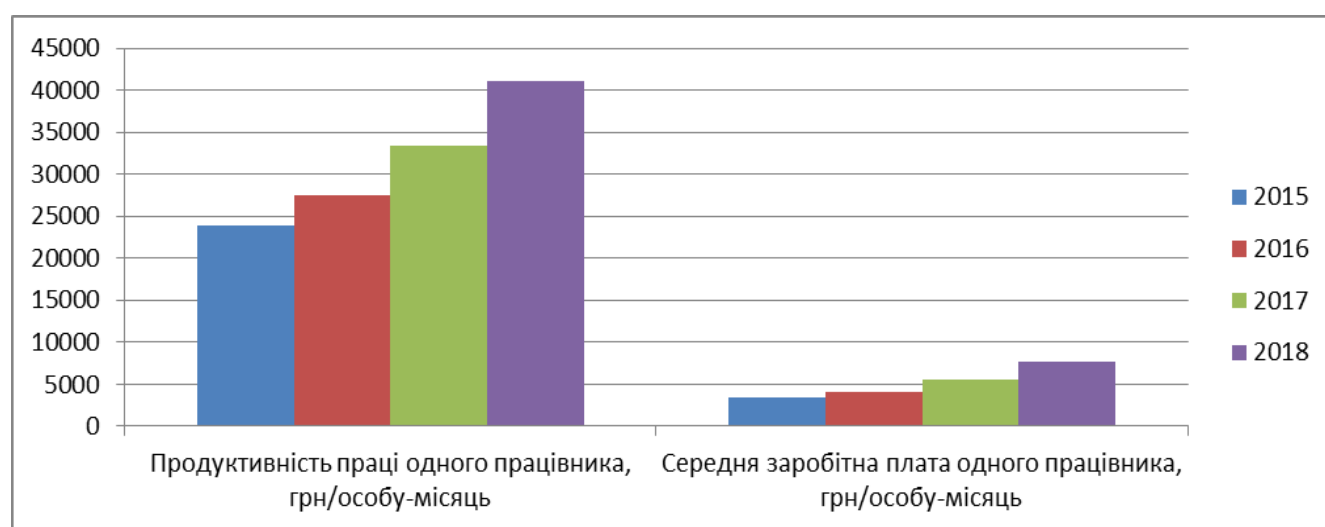


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати одного працівника у ПрАТ «Барський машинобудівний завод» у 2015-2018 роках

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.4 та показаних на графіках рисунку 2.7, свідчить, що протягом 2015-2018 років продуктивність праці одного працівника підприємства постійно зростала. Так, у 2016 році порівняно з 2015 роком місячна продуктивність праці одного працівника зросла з рівня 23909 грн до 27571 грн або зросла на 3662 грн чи на 15%. У 2017 році продуктивність праці зросла до рівня 33380 грн, або зросла відносно попереднього року на 5809 грн чи на 21,1%. У

2018 році продуктивність праці знову зросла і досягла рівня 41 149 грн/місяць, тобто зросла відносно попереднього року на 7769 грн чи на 23%.

Таку тенденцію можна вважати позитивною, тим більше, що зростання продуктивності праці одного працівника протягом 2015-2018 років має тенденцію до пришвидшення: 15% у 2016 році, 21,1% у 2017 року та 23% у 2018 році.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника підприємства також має тенденцію до зростання. Так, у 2016 році порівняно з 2015 роком середньомісячна заробітна плата одного працюючого зросла з 3433 грн до 4070 грн, або зросла на 637 грн чи на 18,5%. У 2017 році середньомісячна заробітна плата знову зросла і досягла величини 5626 грн, тобто зросла вже на 1556 грн або на 38%. У 2018 році знову відбулося стрімке зростання середньомісячної заробітної плати працівників до рівня 7604 грн або зростання становило $(7604-5626)=1978$ грн чи 35,2%. Загалом за 2015-2018 роки середньомісячна заробітна плата одного працюючого на підприємстві зросла з 3433 грн до 7604 грн, тобто зросла на $(7604-3433)=4171$ грн або більше ніж у два рази (2,2 рази).

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2015-2018 роки. Для цього, керуючись даними бухгалтерського балансу підприємства [78], складемо дві таблиці. В таблицю 2.5 впишемо значення основних статей активу балансу на початок та кінець року і розрахуємо їх середньорічне значення. В таблиці 2.6 проведемо розрахунки абсолютних та відносних відхилень значень розрахованих у таблиці 2.5 середньорічних значень статей активу бухгалтерського балансу.

Таблиця 2.5 – Розрахунок середньорічних значень статей активу бухгалтерського балансу підприємства, млн грн (округлено)

Показники	2015	2016	2017	2018
1. Середньорічна вартість активів	$(50,4+56,5)/2=$ =58,2	$(56,5+68,8)/2=$ = 62,7	$(68,8+91,9)/2=$ = 80,4	$(91,9+96,7)/2=$ = 94,3
2. Середньорічна вартість оборотних активів	$(39,5+46,5) / 2=$ =42,5	$(46,5+58,8) / 2=$ = 52,7	$(58,8+68,7)/2=$ = 63,8	$(68,7+76,4)/2=$ = 72,6
3. Середньорічна вар-	$(10,9+10,1) / 2=$	$(10,1+10,1) / 2=$	$(10,1+23,2) / 2=$	$(23,2+20,3) / 2=$

тість необоротних активів	=10,5	=10,1	=16,7	=21,8
4. Середньорічна вар-тість основного капіталу	$(10,8+10,0) / 2 = 10,4$	$(10,0+9,8) / 2 = 9,9$	$(9,8+21,6) / 2 = 15,7$	$(21,6+19,5) / 2 = 20,6$

Таблиця 2.6 – Середньорічні значення основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2015-2018 роки (млн грн)

Статті активу балансу	Роки				Відхилення					
	2015	2016	2017	2018	2016/2015		2017/2016		2018/2017	
					Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
1. Активи	58,2	62,7	80,4	94,3	4,5	7,7	17,7	28	13,9	17,3
2. Оборотні активи	42,5	52,7	63,8	72,6	10,2	24	11,1	21	8,8	14
3. Необоротні активи	10,5	10,1	16,7	21,8	-0,4	-3,8	6,6	65	5,1	30,5
4. Основні засоби (основний капітал)	10,4	9,9	15,7	20,6	-0,5	-4,8	5,8	56	4,9	31

На підставі розрахунків, наведених в таблиці 2.6, побудуємо графіки, що характеризують зміну величин основних статей активу бухгалтерського балансу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2015-2018 роки (див. рис. 2.8).

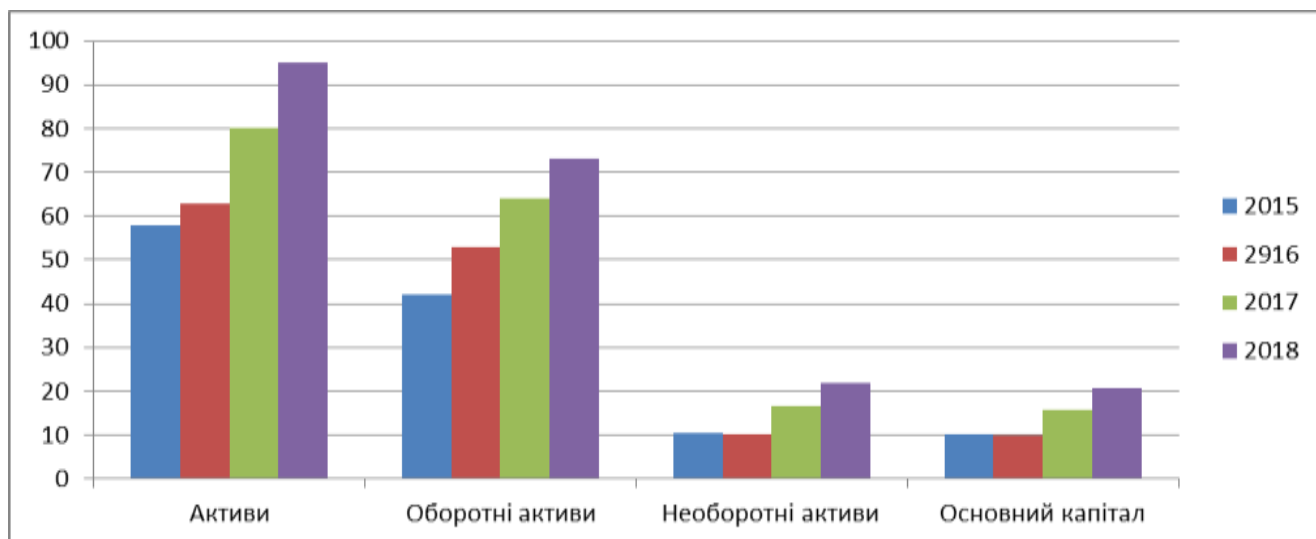


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни основних статей активу бухгалтерського балансу у ПрАТ «Барський машинобудівний завод» протягом 2015-2018 р. (млн грн)

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.6 та графіків, наведених на рис. 2.8, показує, що протягом останніх 4-х років значення всіх вищенаведених статей

активу бухгалтерського балансу постійно зростало. Так, протягом 2015-2018 років вартість активів підприємства зростає з 58,2 млн грн у 2015 році до 62,7 млн грн у 2016 році, до 80,4 млн грн у 2017 та до 94,3 млн грн у 2018 році, тобто за 4 роки вартість активів зростає на $(94,3-58,2)=36,1$ млн грн або в 1,62 разів. Найбільше зростання активів підприємства відбулося у 2017 році, коли це зростання порівняно з попереднім роком становило $(80,4-62,7) = 17,7$ млн грн, або зросло на 28,2%.

Аналогічна тенденція характерна і для оборотних активів підприємства. Так, протягом 2015-2018 років вартість оборотних активів підприємства зростає з величини 42,5 млн грн у 2015 році до 72,6 млн грн у 2018 році, тобто зростає на величину $(72,6-42,5) = 30,1$ млн грн або у 1,7 разів. Найбільше зростання вартості оборотних активів підприємства відбулося у 2017 році, коли це зростання порівняно з попереднім 2016 роком становило $(63,8-52,7) = 11,1$ млн грн, або зросло на 21%.

Дещо іншою є тенденція зміни вартості необоротних активів та основних засобів підприємства. Так, протягом 2015-2018 років вартість необоротних активів підприємства зростає з 10,5 млн грн у 2015 році до 21,8 млн грн у 2018 році, тобто зростає за 4 останні роки на $(21,8-10,5) = 11,3$ млн грн чи більше ніж у 2 рази.

Подібною ситуація відбувається з основними засобами підприємства. Так, протягом 2015-2018 років вартість основних засобів (основного капіталу) підприємства зростає з 10,4 млн грн у 2015 році до 20,6 млн грн у 2018 році чи зростає майже у 2 рази.

Проаналізуємо динаміку зміни вартості основних засобів ПрАТ «Барський машинобудівний завод» протягом 2015-2018 років детальніше. Справа у тому, що протягом цих років на підприємстві були здійсненні масштабні роботи з удосконалення матеріально-технічної бази підприємства. Так, у 2014 році на підприємстві було введено в експлуатацію основних засобів на суму 2441,3 тис. грн, у т. ч.: прес листозгинний BOSCHER; компресор INVERSYS; компресор гвинтовий DVK; напівавтомати зварювальні; верстат моделі 1Б 216-6К; кран-балка «Піонер» та інш.

У 2015 році на підприємстві було введено в експлуатацію основних засобів на суму 2340,0 тис. грн, в т.ч.: апарат повітряно-плазмової різки; компресор INVER-SYS132PLOS; компресор DVK; багатофункційний апарат; ручний пістолет для нанесення порошкової фарби тощо. У 2016 році було придбано активів на суму 1257,2 тис. грн, в т. ч.: зварювальні напівавтомати 2 шт.; машина контактного шовного зварювання; інші. В 2017 році підприємством було придбано основних засобів на суму 16068,3 тис. грн в т.ч.: зварювальні напівавтомати 3 шт.; прес гідравлічний; верстат для різання листового металу; вібротрамбувальна установка. В 2018 році було придбано основних засобів на суму 441,2 тис. грн, в т. ч.: машину контактного зварювання, інші [75,76].

Для цього, керуючись даними бухгалтерського балансу підприємства [77], складемо таблицю (табл. 2.7), до якої занесемо інформацію щодо первісної та поточної вартості основних засобів підприємства, а також вартості їх зносу. Значення вищенаведених показників у таблиці 2.7 наведено на кінець року.

Таблиця 2.7 – Вартість основних засобів ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2015-2018 роки на кінець року (млн грн), округлено

Вартість основних засобів (на кінець року), млн грн	Роки			
	2015	2016	2017	2018
1. Основні засоби	10	9,8	21,6	19,5
2. Первісна вартість основних засобів	41,3	42,9	59,2	62,4
3. Знос основних засобів	31,3	34,2	37,6	42,6

На підставі інформації, наведеної в таблиці 2.7, побудуємо діаграми, що характеризують динаміку зміни вартість основних засобів ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2015-2018 роки (див. рис. 2.9).

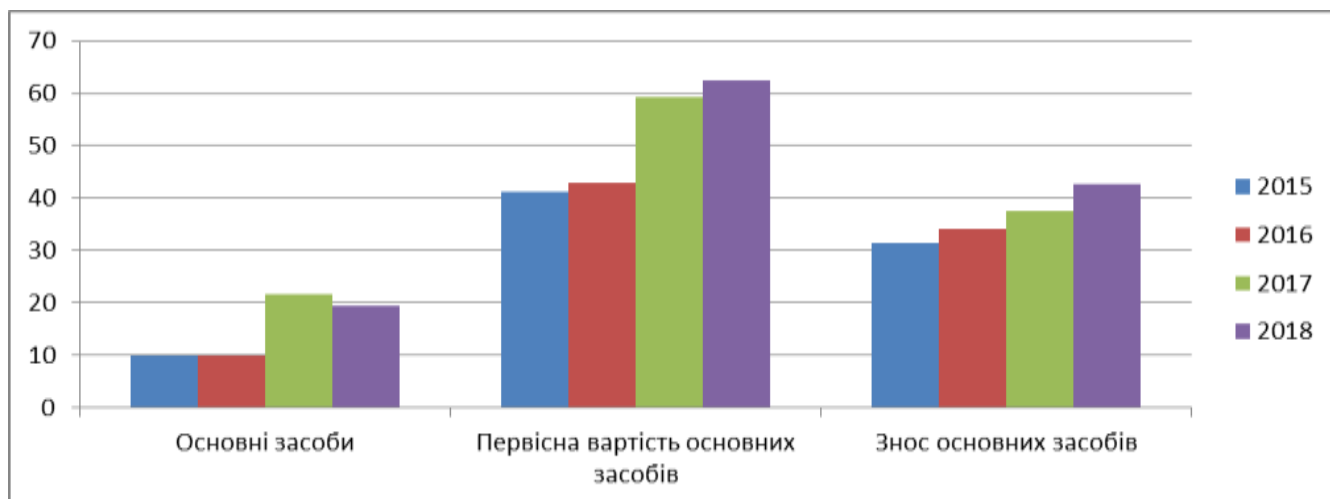


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни вартості основних засобів у ПрАТ «Барський машинобудівний завод» протягом 2015-2018 р. (млн грн)

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.7 та на діаграмах рисунку 2.9, показує, що основні засоби, які використовуються на підприємстві, мають великий рівень зношеності. Наприклад, у 2015 року зношеність основних засобів дорівнювала $(31,3 : 41,3) = 75,8\%$, у 2016 році – $(34,2 : 42,9) = 79,7\%$, у 2017 році – $(37,6 : 62,4) = 63,5\%$, у 2018 році – $(42,6 : 62,4) = 68,3\%$. І хоча протягом 2015-2018 років на підприємстві було введено в експлуатацію значну кількість нових основних засобів, рівень зношеності основних засобів залишається ще досить великим, хоча його величина незначно зменшилася (див. рис. 2.10).

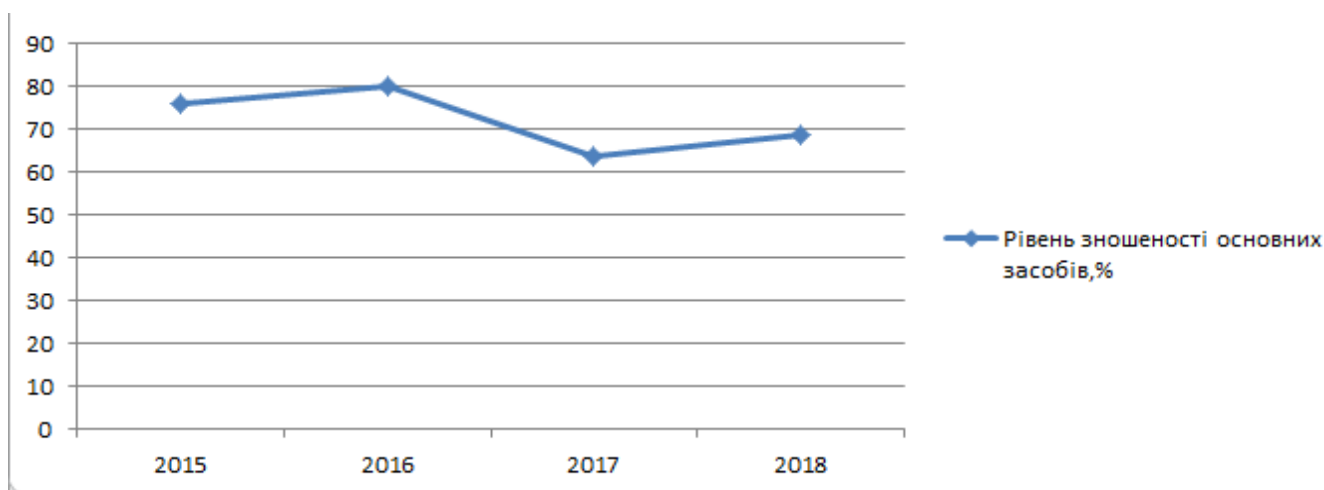


Рисунок 2.10 – Рівень зношеності основних засобів у ПрАТ «Барський машинобудівний завод» протягом 2015-2018 р. (%)

Далі проаналізуємо динаміку основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства за 2015-2018 роки. Для цього, керуючись даними

бухгалтерського балансу підприємства [77], випишемо значення основних статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства на початок та на кінець кожного року та занесемо ці значення у таблицю 2.8. На підставі складеної таблиці 2.8 сформуємо таблицю 2.9, в якій розрахуємо абсолютні та відносні відхилення досліджуваних статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства відносно попереднього року. Зроблені розрахунки покажемо у вигляді діаграм на рис. 2.11.

Таблиця 2.8 – Розрахунок середньорічних значень статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства, млн грн (округлено)

Показники	2015	2016	2017	2018
1. Середньорічна вартість пасивів	$(50,4+56,5)/2=$ =58,2	$(56,5+68,8)/2=$ = 62,7	$(68,8+91,9)/2=$ = 80,4	$(91,9+96,7)/2=$ = 94,3
2. Середньорічна вартість власного капіталу	$(44,3+51,2)/2=$ =47,8	$(51,2+56,4)/2=$ = 53,9	$(56,4+62,8)/2=$ = 59,6	$(62,8+68,8)/2=$ = 65,8
3. Середньорічна вартість поточних зобов'язань	$(6,0+5,4) / 2=$ =5,7	$(5,4+12,4) / 2=$ =8,9	$(12,4+17,2) / 2=$ =14,8	$(17,2+18,6)/2=$ =17,9
4. Середньорічна вартість довгострокових зобов'язань	$(0+0) / 2=$ = 0	$(0+0) / 2=$ = 0	$(0+11,9) / 2=$ = 5,95	$(11,9+9,3) / 2=$ = 10,6

Таблиця 2.9 – Середньорічні значення основних статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2015-2018 роки (млн грн)

Показники «Пасиву» балансу	Роки				Відхилення					
	2015	2016	2017	2018	2016/2015		2017/2016		2018/2017	
					абс.	%	абс.	%	абс.	%
1. Пасиви	58,2	62,7	80,4	94,3	4,5	7,7	17,7	28	13,9	17,3
2. Власний капітал	47,8	53,9	59,6	65,8	6,1	12,8	5,7	10,6	6,2	10,4
3. Поточні зобов'язання	5,7	8,9	14,8	17,9	3,2	56,1	5,9	66,3	3,1	21
4. Довгострокові зобов'язання	0	0	5,95	10,6	0	0	5,95	100	4,65	78,2

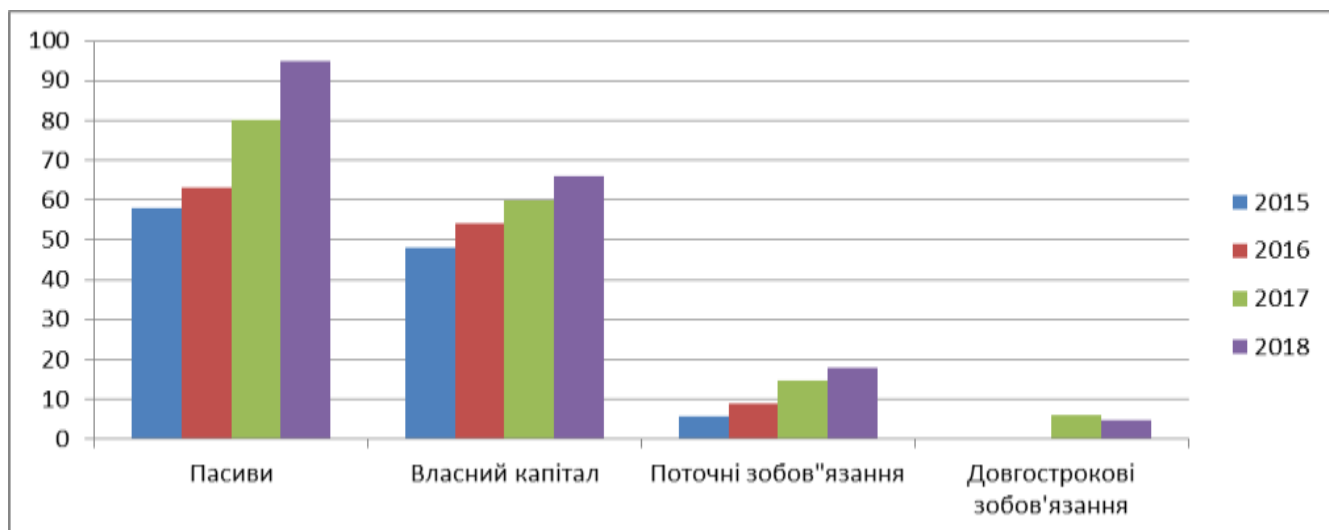


Рисунок 2.11 – Динаміка зміни основних статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» протягом 2015-2018 р. (млн грн)

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.9 та графіків, показаних на рис. 2.11, свідчить, що протягом останніх 4-х років вартість пасивів, власного капіталу підприємства та поточних зобов'язань підприємства постійно зростала. Так, протягом 2015-2018 років вартість пасивів підприємства зросла з рівня 58,2 млн грн у 2015 році до 62,7 млн грн у 2016 році, до 80,4 млн грн у 2017 та до 94,3 млн грн у 2018 році, тобто за 4 роки вартість пасивів зросла на $(94,3 - 58,2) = 36,1$ млн грн або в 1,62 разів. Найбільше зростання пасивів підприємства відбулося у 2017 році, коли це зростання порівняно з попереднім роком становило $(80,4 - 62,7) = 17,7$ млн грн, або зросло на 28,2%.

Практично паралельно зі зростанням пасивів підприємства зростала вартість власного капіталу. Так, протягом 2015-2018 років вартість власного капіталу підприємства зросла з 47,8 млн грн у 2015 році до 53,9 млн грн у 2016 р, до 59,6 млн грн у 2017 році та до 65,8 млн грн у 2018 році, тобто протягом 4 років зросла на $(65,8 - 47,8) = 18$ млн. грн або на 37,7%. Найбільше зростання вартості власного капіталу підприємства відбулося у 2018 році, коли це зростання порівняно з попереднім роком становило $(65,8 - 59,6) = 6,2$ млн грн, або зросло на 10,4%.

Постійно зростали і поточні зобов'язання підприємства, що опосередковано свідчить про збільшення обсягів виробництва продукції. Так, поточні зобов'язання підприємства у 2016 р. порівняно з 2015 р. зросли з 5,7 млн грн до 8,9 млн грн, або зросли на 3,2 млн грн чи на 56,1%. У 2017 році поточні зобов'язання підпри-

ємства ще зросли до рівня 14,8 млн грн або зросли на 5,9 млн грн чи на 66,3%. У наступному 2018 році поточні зобов'язання підприємства ще зросли до величини 17,9 млн грн, або зросли на 3,1 млн грн чи на 21%.

Позитивним можна вважати факт, що протягом 2015-2016 років підприємство практично не мало довгострокових зобов'язань, Але об'єктивна потреба підприємства провести оновлення та модернізацію технологічного обладнання призвела до того, що підприємство взяло у комерційному банку кредит величиною 11,9 млн грн. В результаті у 2017 році середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства зростає з 0 грн у 2016 році до 5,96 млн. грн. В 2018 році підприємство погасило частину довгострокових зобов'язань, а саме 2,57 млн грн, в результаті чого середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємств стала становити 10,6 млн грн, або зростає порівняно з 2017 р. на 4,65 млн грн або 78,2%.

Важливим з точки зору аналізу є встановлення питомої ваги (частки) власного капіталу у структурі пасивів підприємства. Частку вартості власного капіталу β в структурі пасивів підприємства можна розрахувати за формулою:

$$\beta = \frac{ВК}{П} \cdot 100\% , \quad (2.3)$$

де ВК – середньорічна вартість власного капіталу підприємства;

П – вартість пасивів підприємства.

Інформацію з цього приводу та відповідні розрахунки наведено в таблиці 2.10 та показано на рис. 2.12.

Таблиця 2.10 – Частка вартості власного капіталу у структурі пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2015-2018 р. (млн грн)

Показники	Роки			
	2015	2016	2017	2018
1. Пасиви – П	58,2	62,7	80,4	94,3
2. Власний капітал – ВК	47,8	53,9	59,6	65,8
3. Частка власного капіталу в структурі пасивів підприємства β :	(47,8 : 58,2)= =82%	(53,9:62,7)= =86%	(59,6:80,4)= =74,1%	(65,8:94,3)= =69,8%

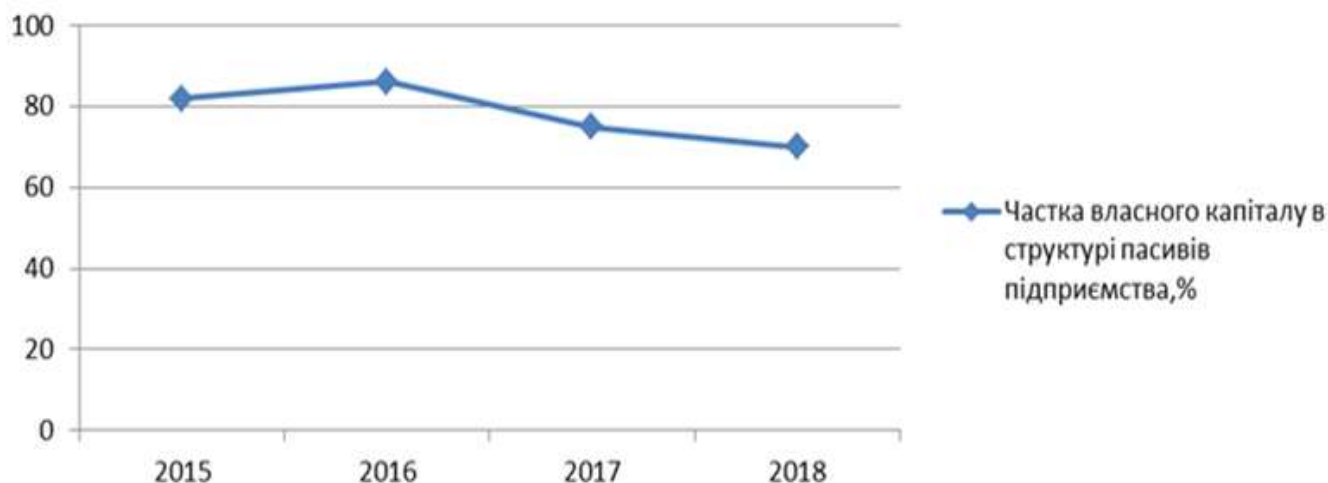


Рисунок 2.12 – Частка власного капіталу підприємства (в %) в структурі пасивів бухгалтерського балансу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2015-2018 роки

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.10 та показаних на рис. 2.12 свідчить, що протягом останніх 4-х років (2015...2018 рр.) частка власного капіталу підприємства в структурі його пасивів протягом 2015-2016 років зростала, досягнувши у 2016 році рівня 86% проти 82% у 2015 році. Протягом 2017-2018 років частка власного капіталу у структурі пасивів підприємства знизилася до 74,1% у 2017 році та 69,8% у 2018 році. Це пояснюється тим, що підприємство для свого розвитку залучило значні кредитні ресурси. Це можна вважати позитивним фактом, оскільки мистецтво управляти підприємством для менеджерів полягає у тому, щоб для досягнення успіху у підприємницькій діяльності більшою мірою потрібно залучати не власні, а запозичені ресурси.

Далі проведемо дослідження економічних показників, які характеризують ефективність діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод». Це такі показники, як рентабельність активів підприємства, рентабельність власного капіталу підприємства та рентабельність основного капіталу підприємства [1, 79, 80, 81].

Рентабельність активів підприємства P_a розраховується за формулою:

$$P_a = \frac{\text{ЧП}}{A_{\text{сер}}} \cdot 100\%, \quad (2.4)$$

де ЧП – чистий прибуток, що його отримало підприємство у цьому році;

$A_{\text{сер}}$ – середньорічна величина активів підприємства у цьому році.

Рентабельність власного капіталу $P_{\text{вк}}$ розраховується за формулою:

$$P_{\text{вк}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}_{\text{сер}}} \cdot 100\% , \quad (2.5)$$

де $\text{ВК}_{\text{сер}}$ – середньорічна величина власного капіталу підприємства у цьому році

Рентабельність основного капіталу $P_{\text{ок}}$ розраховується за формулою:

$$P_{\text{ок}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОК}_{\text{сер}}} \cdot 100\% , \quad (2.6)$$

де $\text{ОК}_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість основного капіталу підприємства у цьому році.

Інформацію, яка необхідна для розрахунку наведених вище показників рентабельності, зведено у таблицю 2.11.

Таблиця 2.11 – Інформація для розрахунку показників рентабельності, млн грн

Показники	2015	2016	2017	2018
1. Середньорічна вартість активів	58,2	62,7	80,4	94,3
2. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства	47,8	53,9	59,6	65,8
3. Середньорічна вартість основного капіталу підприємства	10,4	9,9	15,7	20,6
4. Чистий прибуток підприємства	6,8	5,6	6,4	5,9

Тоді для 2015-2018 років рентабельність активів P_a підприємства становила:

$$P_a^{2015} = \frac{6,8}{58,2} \cdot 100\% = 11,7\%; \quad P_a^{2016} = \frac{5,6}{62,7} \cdot 100\% = 8,9\%;$$

$$P_a^{2017} = \frac{6,4}{80,4} \cdot 100\% = 7,96\%; \quad P_a^{2018} = \frac{5,9}{94,3} \cdot 100\% = 6,3\%.$$

Для 2015-2018 років рентабельність власного капіталу $P_{\text{вк}}$ підприємства становила:

$$P_{\text{БК}}^{2015} = \frac{6,8}{47,8} \cdot 100\% = 14,2\%; \quad P_{\text{БК}}^{2016} = \frac{5,6}{53,9} \cdot 100\% = 10,4\%;$$

$$P_{\text{БК}}^{2017} = \frac{6,4}{59,6} \cdot 100\% = 10,7\%; \quad P_{\text{БК}}^{2018} = \frac{5,9}{65,8} \cdot 100\% = 9,0\%.$$

Для 2015-2018 років рентабельність основного капіталу $P_{\text{ок}}$ підприємства становила:

$$P_{\text{ок}}^{2015} = \frac{6,8}{10,4} \cdot 100\% = 65,4\%; \quad P_{\text{ок}}^{2016} = \frac{5,6}{9,9} \cdot 100\% = 56,6\%;$$

$$P_{\text{ок}}^{2017} = \frac{6,4}{15,7} \cdot 100\% = 40,8\%; \quad P_{\text{ок}}^{2018} = \frac{5,9}{20,6} \cdot 100\% = 28,6\%.$$

Динаміка зміни показників рентабельності активів підприємства, рентабельності власного капіталу підприємства та рентабельності основного капіталу підприємства показана на графіках, наведених на рис. 2.13:

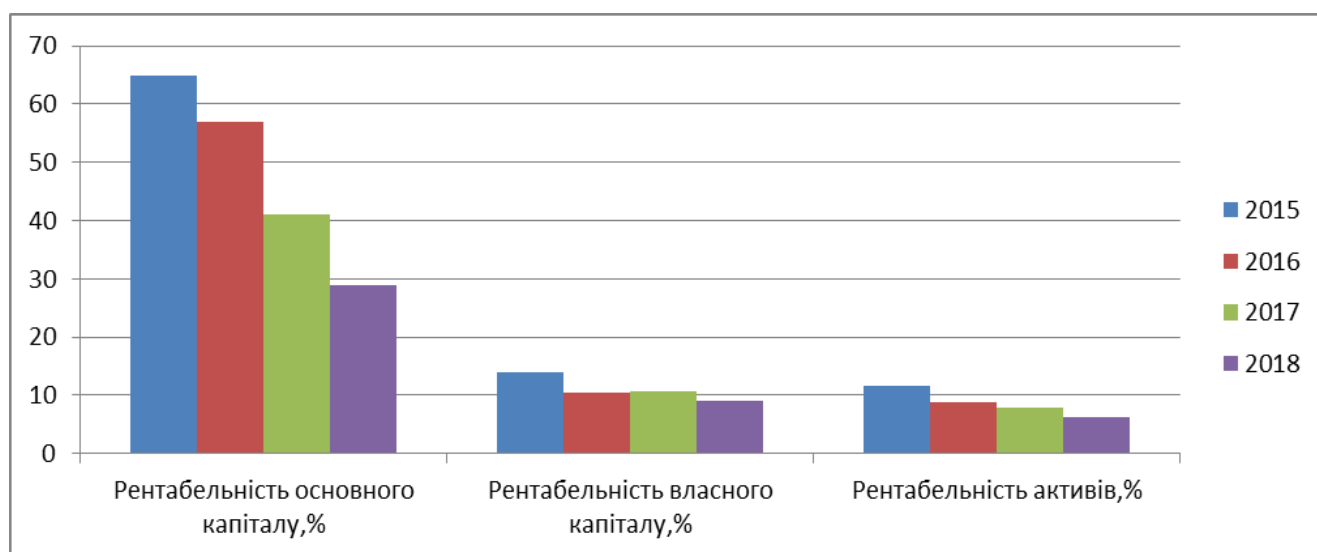


Рисунок 2.13 – Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2015-2018 роки (у відсотках)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.13, показує, що протягом 2015-2018 років всі показники рентабельності зменшувалися. Так, рентабельність активів підприємства зменшилася у 2018 році порівняно з 2015 року з 11,7% до 6,3% або зменшилася на 5,4 п.п. Рентабельність власного капіталу підприємства зменшилася у 2018 році порівняно з 2015 роком з 14,2% до 9,0% або на 5,2 п.п. Рентабельність основного капіталу підприємства у 2018 році зменшилася порівняно з 2015 роком з 65,4% до 28,6% або зменшилася на 36,8 п.п. Тобто

найбільш ефективно підприємство працювало у 2015 році, а найменш ефективно – у 2018 році.

На завершення проведено аналіз декількох основних фінансових коефіцієнтів, які можуть дати нам додаткові відомості про результативність роботи підприємства протягом 2015-2018 років. Скористаємося рекомендаціями, наведеними в [1, 82, 83, 84] і візьмемо для аналізу 4 фінансових коефіцієнти: коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової стійкості і коефіцієнт фінансової заборгованості.

Коефіцієнт загальної ліквідності $K_{зл}$ розраховується за формулою:

$$K_{зл} = \frac{ПА}{ПЗ}, \quad (2.7)$$

де ПА – середньорічна величина поточних активів підприємства;

ПЗ – середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт платоспроможності підприємства $K_{плат}$ розраховується за формулою:

$$K_{плат} = \frac{ВК}{ПЗ + ДЗ}, \quad (2.8)$$

де ПА – середньорічна величина поточних активів підприємства;

ВК – середньорічна вартість власного капіталу підприємства;

ДЗ – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства.

Зазначений коефіцієнт вимірює фінансовий ризик, з яким може стикнутися підприємство. Високий коефіцієнт платоспроможності відображає мінімальний фінансовий ризик і хороші можливості для залучення додаткових коштів для розвитку підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості $K_{ст}$ розраховується за формулою:

$$K_{ст} = \frac{ВК + ДЗ}{П}, \quad (2.9)$$

де ВК – середньорічна величина власного капіталу підприємства;

ДЗ – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства.

П – середньорічна величина пасивів підприємства.

Коефіцієнт фінансової заборгованості $K_{\text{заб}}$ розраховують за формулою:

$$K_{\text{заб}} = \frac{\text{ПЗ} + \text{ДЗ}}{A}. \quad (2.10)$$

де ПЗ – середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства;

ДЗ – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства;

A – середньорічна величина активів підприємства.

Інформацію для розрахунку вище зазначених фінансових коефіцієнтів наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Початкова інформація для розрахунку фінансових коефіцієнтів, млн грн

Показники	2015	2016	2017	2018
1. Середньорічна вартість активів (пасивів)	58,2	62,7	80,4	94,3
2. Середньорічна вартість поточних активів	42,5	52,7	63,8	72,6
3. Середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства	5,7	8,9	14,8	17,9
4. Середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства	0	0	5,95	10,6
5. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства	47,8	53,9	59,6	65,8

Для 2015-2018 р. коефіцієнт загальної ліквідності $K_{\text{зл}}$ підприємства становив:

$$K_{\text{зл}}^{2015} = \frac{42,5}{5,7} = 7,5; \quad K_{\text{зл}}^{2016} = \frac{52,7}{8,9} = 5,9;$$

$$K_{\text{зл}}^{2017} = \frac{63,8}{14,8} = 4,3; \quad K_{\text{зл}}^{2018} = \frac{72,6}{17,9} = 4,0.$$

Так, абсолютні значення коефіцієнта $K_{\text{зл}}$ протягом 2015-2018 рр. постійно зменшуються (з рівня $K_{\text{зл}}=7,5$ у 2015 році до рівня $K_{\text{зл}}=4,0$ у 2018 році), але вони значно перевищують нормативне значення ($K_{\text{зл}} > 2$). Це свідчить, що підприємство спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання, хоча надійність такого покриття зменшується.

Для 2015-2018 років коефіцієнт платоспроможності $K_{\text{пл}}$ підприємства становив:

$$K_{\text{плат}}^{2015} = \frac{47,8}{5,7 + 0} = 8,4;$$

$$K_{\text{плат}}^{2016} = \frac{53,9}{8,9 + 0} = 6,0;$$

$$K_{\text{плат}}^{2017} = \frac{59,6}{14,8 + 5,95} = 2,9;$$

$$K_{\text{плат}}^{2018} = \frac{65,8}{17,9 + 10,6} = 2,3.$$

Оскільки середнім нормативним значенням коефіцієнта платоспроможності вважається $K_{\text{пл}} > 2$, то за цим коефіцієнтом здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу можна вважати задовільною, хоча надійність такого покриття протягом 2015-2018 років зменшується (з рівня $K_{\text{плат}}=8,4$ у 2015 році до рівня $K_{\text{плат}}=2,3$ у 2018 році)

Для 2015-2018 рр. коефіцієнт фінансової стійкості $K_{\text{ст}}$ підприємства становив:

$$K_{\text{ст}}^{2015} = \frac{47,8 + 0}{58,2} = 0,82;$$

$$K_{\text{ст}}^{2016} = \frac{53,9 + 0}{62,7} = 0,86;$$

$$K_{\text{ст}}^{2017} = \frac{59,6 + 5,95}{80,4} = 0,82;$$

$$K_{\text{ст}}^{2018} = \frac{65,8 + 10,6}{94,3} = 0,81.$$

Оскільки середнім нормативним значенням коефіцієнта фінансової стійкості вважається коефіцієнт $K_{\text{ст}} > (0,5 \dots 0,9)$, а розраховані коефіцієнти стійкості становлять рівень $K_{\text{ст}} = (0,81 \dots 0,86)$, то це свідчить про достатню фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Для 2015-2018 років коефіцієнт фінансової заборгованості $K_{\text{заб}}$ становив:

$$K_{\text{заб}}^{2015} = \frac{5,7 + 0}{58,2} = 0,1;$$

$$K_{\text{заб}}^{2016} = \frac{8,9 + 0}{62,7} = 0,14;$$

$$K_{\text{заб}}^{2017} = \frac{14,8 + 5,95}{80,4} = 0,26;$$

$$K_{\text{заб}}^{2018} = \frac{17,9 + 10,6}{94,3} = 0,30.$$

Оскільки у 2015-2016 роках коефіцієнт фінансової заборгованості $K_{\text{заб}} < 0,5$, то це означає, що значна частина активів підприємства фінансувалася (формувався) переважно за рахунок власних коштів, що можна вважати позитивним моментом у роботі підприємства. Разом з тим, коефіцієнт фінансової заборгованості, починаючи з 2017 року, почав стрімко зростати, що пояснюється отриманням підприємством у 2017 році значних кредитних ресурсів вартістю 11,9 млн грн, що, зрозуміло, підвищило коефіцієнт фінансової заборгованості до рівня $K_{\text{заб}}=0,3$ у

2018 році проти рівня $K_{заб}=0,1$ у 2017 році. Але все одно, значна частина активів підприємства продовжує фінансуватися за рахунок власних коштів.

Розраховані за формулами 2.7, 2.8, 2.9 та 2.10 фінансові коефіцієнти наочно показано на графіках рисунку 2.14.

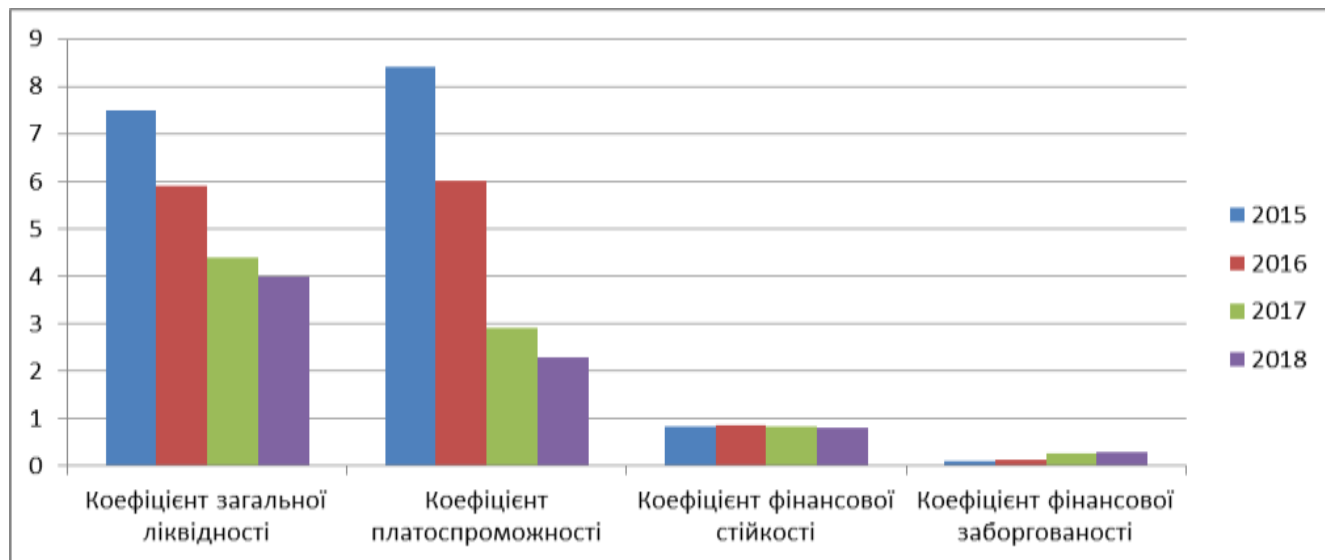


Рисунок 2.14 – Основні фінансові коефіцієнти ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2015-2018 роки (у відносних показниках)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.14, показує, що протягом 2015-2018 років коефіцієнти загальної ліквідності та платоспроможності постійно зменшуються, але залишаються в межах нормативних значень. Це означає, що підприємство спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання, а власним капіталом покривати поточні та довгострокові зобов'язання. Коефіцієнт фінансової стійкості практично знаходиться на одно і тому ж нормативному рівні, що свідчить про достатню фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі. Коефіцієнт фінансової заборгованості протягом 2015-2018 років постійно зростає, але продовжує знаходитися в нормативних межах, що свідчить, що значна частина активів підприємства формується переважно за рахунок власних коштів.

2.3 Оцінювання стану та ефективності збутової діяльності на ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

Для більш якісної розробки стратегії збутової діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» спочатку проаналізуємо стан та ефективність збутової діяльності підприємстві протягом 2015-2018 років. Для цього скористаємося показниками, обґрунтування яких було зроблено в §1.3. Це такі показники, як: величина витрат на збут продукції та їх динаміка; коефіцієнт оборотності виробничих запасів та його динаміка; коефіцієнт оборотності залишків готової продукції на складі і його динаміка; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та його динаміка; частка витрат на збут у собівартості реалізованої продукції та її динаміка; продуктивність праці персоналу підприємства, що безпосередньо займається збутовою діяльністю, та його динаміка; обсяг експорту продукції та його динаміка; коефіцієнт реалізації продукції та його динаміка; коефіцієнт ефективності збутової діяльності та його динаміка.

Формули для розрахунку зазначених показників (ф. 1.1 – 1.8) та відповідні пояснення були наведені раніше (див. § 1.3).

Для розрахунку цих показників, керуючись даними бухгалтерського балансу [78] та інших служб, складемо табл. 2.13, до якої занесемо потрібну інформацію.

Таблиця 2.13 – Початкова інформація для розрахунку показників оцінювання стану та ефективності збутової діяльності підприємства (округлено)

Показники	Роки			
	2015	2016	2017	2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Витрати підприємства на збут продукції, млн грн	3,9	3,5	2,8	2,8
2. Величина виробничих запасів (кінець року), млн грн	16,2	21,7	25,6	27,7
3. Величина залишків готової продукції та товарів на складі (кінець року), млн грн	12,9	11,4	11,5	13,4
4. Величина дебіторської заборгованості (кінець року) за продукцію, товари, послуги, млн грн	8,9	9,9	15,2	14,0
5. Чистий дохід підприємства, млн грн	120,5	128,7	141,8	158

Продовження таблиці 2.13

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
6. Кількість працівників, які безпосередньо займа-	25	27	28	29

ються збутовою діяльністю, осіб				
7. Собівартість реалізованої продукції, млн грн	101	108	122	138
8. Експорт продукції, млн грн	17,1	24,2	35,97	56,8

Далі приступимо до аналізу інформації, наведеної в таблиці 2.13. Так, динаміка зміни витрат на збут продукції буде мати вигляд, наведений на рис. 2.15.

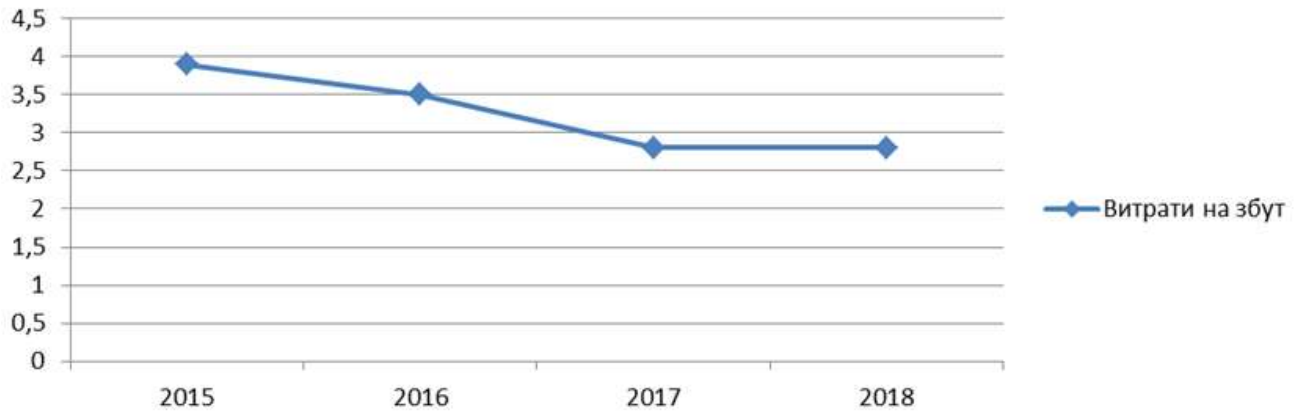


Рисунок 2.15 – Витрати на збут продукції ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

Аналіз графіка, наведеного на рис. 2.15, показує, що протягом останніх 4-х років витрати на збут продукції підприємства постійно зменшуються. За 4 роки таке зменшення становило $(3,9-2,8) = 1,1$ млн грн або 28%. Таку тенденцію, на наш погляд, не можна вважати позитивною, оскільки сучасна збутова стратегія підприємств (див. §1.3) однією із стратегічних альтернатив вважає саме проведення підприємствами активної рекламної компанії, що зрозуміло вимагає витрачання значних коштів, а не їх економії.

Далі, за формулою (1.1) розрахуємо коефіцієнт оборотності виробничих запасів підприємства $K_{обВЗ}$:

$$K_{обВЗ} = \frac{ЧД}{ВЗ_k},$$

де $ВЗ_n$ – вартість виробничих запасів на кінець року;

ЧД – чистий дохід підприємства в цьому році.

Для 2015-2018 років отримаємо:

$$K_{обВЗ2015} = \frac{120,5}{16,2} = 7,44;$$

$$K_{обВЗ2016} = \frac{128,7}{21,7} = 5,93;$$

$$K_{\text{обВЗ}2017} = \frac{141,8}{25,6} = 5,54; \quad K_{\text{обВЗ}2018} = \frac{158}{27,7} = 5,7.$$

Проведені розрахунки показують, що коефіцієнт оборотності виробничих запасів є досить високим і практично знаходиться на одному і тому ж рівні. А це свідчить про високий попит споживачів на продукцію підприємства.

Далі, за формулою (1.2) розрахуємо коефіцієнт оборотності залишків готової продукції і товарів на складі $K_{\text{обГП}}$:

$$K_{\text{обГП}} = \frac{\text{ЧД}}{(\text{ГП} + \text{T})_{\text{к}}},$$

де $(\text{ГП} + \text{T})_{\text{к}}$ – залишки готової продукції та товарів на складах на кінець року.

Для 2015-2018 років отримаємо:

$$K_{\text{обГП}2015} = \frac{120,5}{12,9} = 9,34; \quad K_{\text{обГП}2016} = \frac{128,7}{11,4} = 12,3;$$

$$K_{\text{обГП}2017} = \frac{141,8}{11,5} = 12,3; \quad K_{\text{обГП}2018} = \frac{158}{13,4} = 11,8.$$

Проведені розрахунки показали, що коефіцієнт оборотності залишків готової продукції і товарів на складі також є досить високим і перевищує коефіцієнт оборотності виробничих запасів, що свідчить про високий потенційний попит споживачів на продукцію підприємства.

Далі, за формулою (1.3) розрахуємо коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості $K_{\text{обДЗ}}$:

$$K_{\text{обДЗ}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ДЗ}_{\text{к}}},$$

де $\text{ДЗ}_{\text{к}}$ – величина дебіторської заборгованості за продукцію, послуги, товари на кінець року.

Для 2015-2018 років отримаємо:

$$K_{\text{обДЗ}2015} = \frac{120,5}{8,9} = 13,6; \quad K_{\text{обДЗ}2016} = \frac{128,7}{9,9} = 13,0;$$

$$K_{\text{обДЗ}2017} = \frac{141,8}{15,2} = 9,3; \quad K_{\text{обДЗ}2018} = \frac{158}{14,0} = 11,3.$$

Проведені розрахунки показали, що коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості є високим і практично знаходиться на тому ж рівні, що і коефіцієнт оборотності залишків готової продукції і товарів на складі. Це свідчить, що підприємству потрібно якісніше готувати угоди зі споживачами продукції та посередниками.

Розраховані коефіцієнти оборотності зведено нами в таблицю 2.14 та показано на рис. 2.16.

Таблиця 2.14 – Розраховані коефіцієнти оборотності

Показники	Роки			
	2015	2016	2017	2018
1. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	7,44	5,93	5,54	5,7
2. Коефіцієнт оборотності залишків готової продукції та товарів на складі	9,34	12,3	12,3	11,8
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13,6	13,0	9,3	11,3

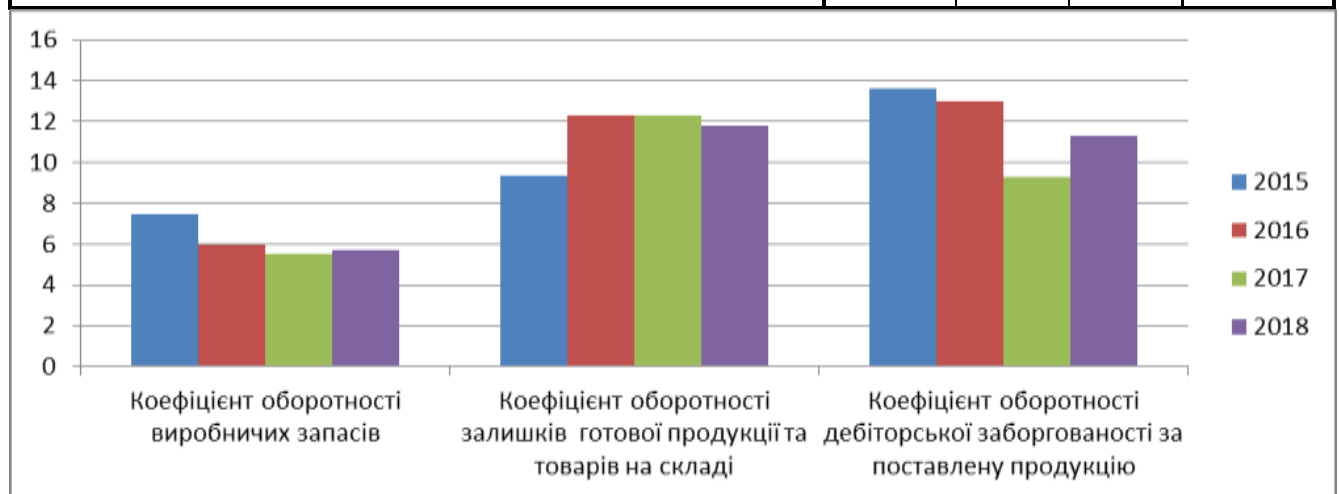


Рисунок 2.16 – Коефіцієнти оборотності виробничих запасів, залишків готової продукції і товарів на складі та дебіторської заборгованості на ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

Далі, за формулою (1.4) розрахуємо частку витрат на збут продукції підприємства у собівартості реалізованої продукції $\beta_{зб}$:

$$\beta_{зб} = \frac{ВЗ}{СРП} \cdot 100\%,$$

де ВЗ – витрати на збут;

СРП – собівартість реалізованої продукції.

Для 2015-2018 років отримаємо:

$$\beta_{зб2015} = \frac{3,9}{101} \cdot 100\% = 3,86\%,$$

$$\beta_{зб2016} = \frac{3,5}{108} \cdot 100\% = 3,24\%,$$

$$\beta_{зб2017} = \frac{2,8}{122} \cdot 100\% = 2,3\%,$$

$$\beta_{зб2018} = \frac{2,8}{138} \cdot 100\% = 2,03\%.$$

Динаміка зміни частки витрат на збут продукції у собівартості реалізованої продукції показана на рис. 2.17.

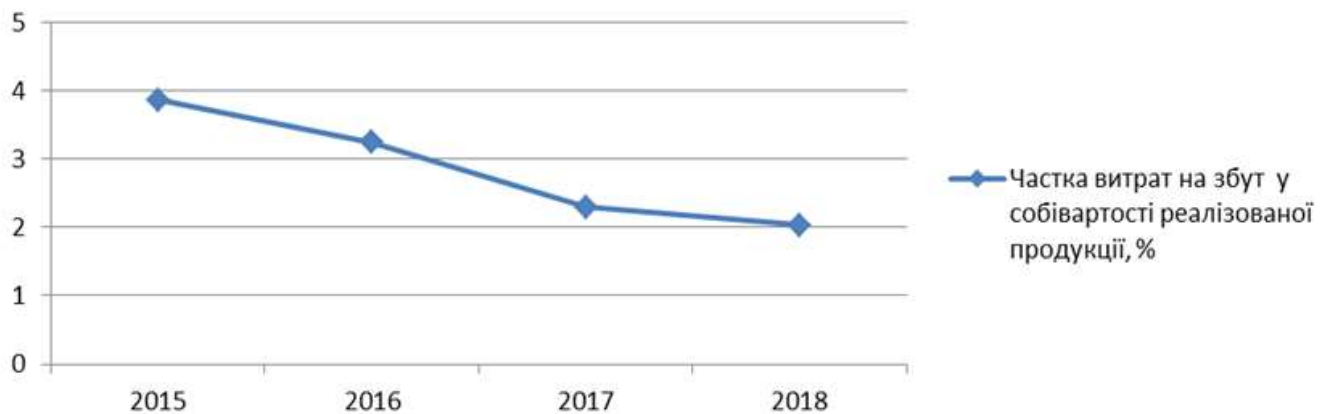


Рисунок 2.17 – Частка витрат на збут у собівартості реалізованої продукції, %

Аналіз графіка, наведеного на рис. 2.17, показує, що частка витрат підприємства на збут продукції у собівартості реалізованої продукції стрімко падає, що на наш погляд, є недоречним в умовах посилення конкуренції на ринках обладнання для харчової промисловості, на яких працює ПрАТ «Барський машинобудівний завод».

Далі, за формулою (1.6) розрахуємо продуктивність праці персоналу П, який займається на підприємстві збутовою діяльністю:

$$П = \frac{ЧД}{N},$$

де N – кількість працівників, які займаються на підприємстві збутовою діяльністю, осіб.

Для 2015-2018 років отримаємо:

$$П_{2015} = \frac{120,5}{25} = 4,82 \text{ млн грн};$$

$$П_{2016} = \frac{128,7}{27} = 4,8 \text{ млн грн};$$

$$П_{2017} = \frac{141,8}{2229} = 4,9 \text{ млн грн}; \quad П_{2018} = \frac{158}{29} = 5,45 \text{ млн грн.}$$

Динаміку зміни продуктивності праці одного працівника, який займається збутовою діяльністю на підприємстві, наведено на рис. 2.18.

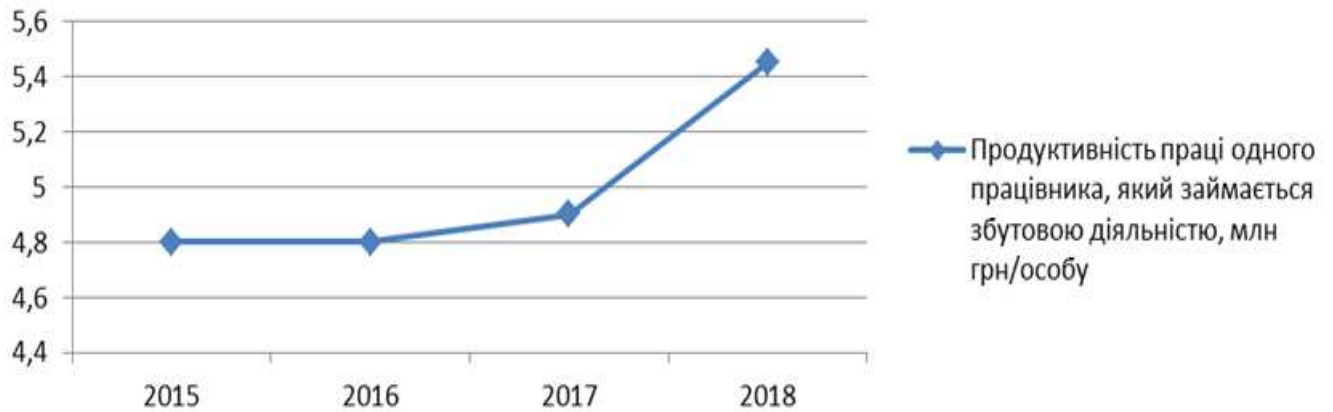


Рисунок 2.18 – Продуктивність праці працівників, що безпосередньо займаються збутовою діяльністю на ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

Далі проаналізуємо динаміку експорту продукції підприємства, оскільки зростання експорту може свідчити про покращення рівня організації збутової діяльності на підприємстві. Результати проведеного аналізу наведено на рис. 2.19.

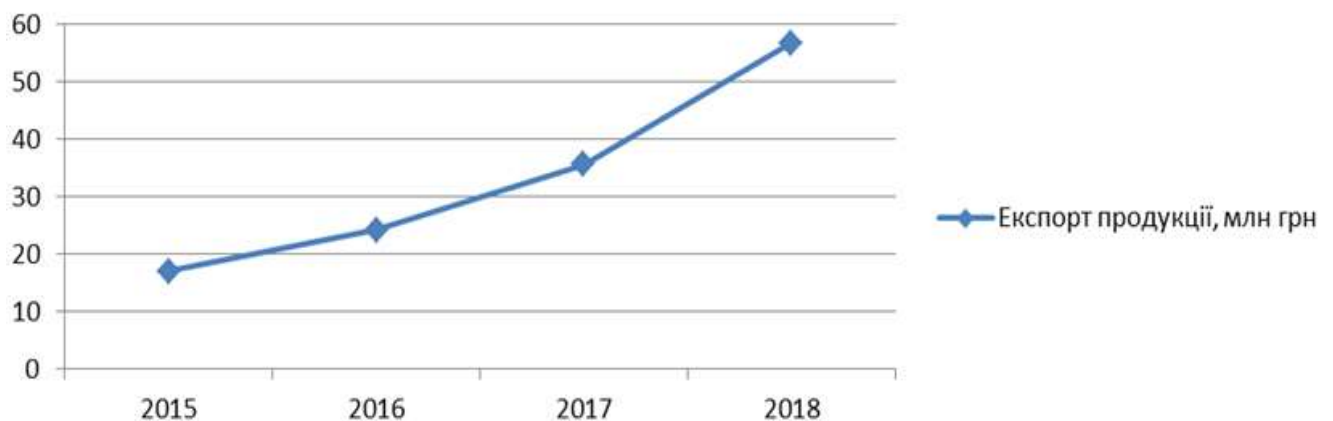


Рисунок 2.19 – Динаміка експорту продукції на ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

Далі, керуючись формулою (1.7), розрахуємо коефіцієнт реалізації готової продукції та товарів K_p , що їх виробило підприємство:

$$K_p = \frac{ЧД}{ЧД + (ЗП + Т)_к} \cdot 100\%,$$

де $(ЗП+Т)_к$ – залишки готової продукції та товарів на складі на кінець року.

Для 2015-2018 років отримаємо:

$$K_{p2015} = \frac{120,5}{120,5 + 12,9} \cdot 100\% = 90,3\%; \quad K_{p2016} = \frac{128,7}{128,8 + 11,4} \cdot 100\% = 91,8\%;$$

$$K_{p2017} = \frac{141,8}{141,8 + 11,5} \cdot 100\% = 92,5\%; \quad K_{p2018} = \frac{158}{158 + 13,4} \cdot 100\% = 92,2\%.$$

Зроблені розрахунки показують, що коефіцієнт реалізації готової продукції та товарів K_p , які виробило підприємство, практично знаходиться на одному і тому ж досить високому рівні $K_p = (90,3...92,5\%)$ (див. рис. 2.20), хоча в 2018 році спостерігається незначне падіння цього коефіцієнта (в межах статистичної похибки).

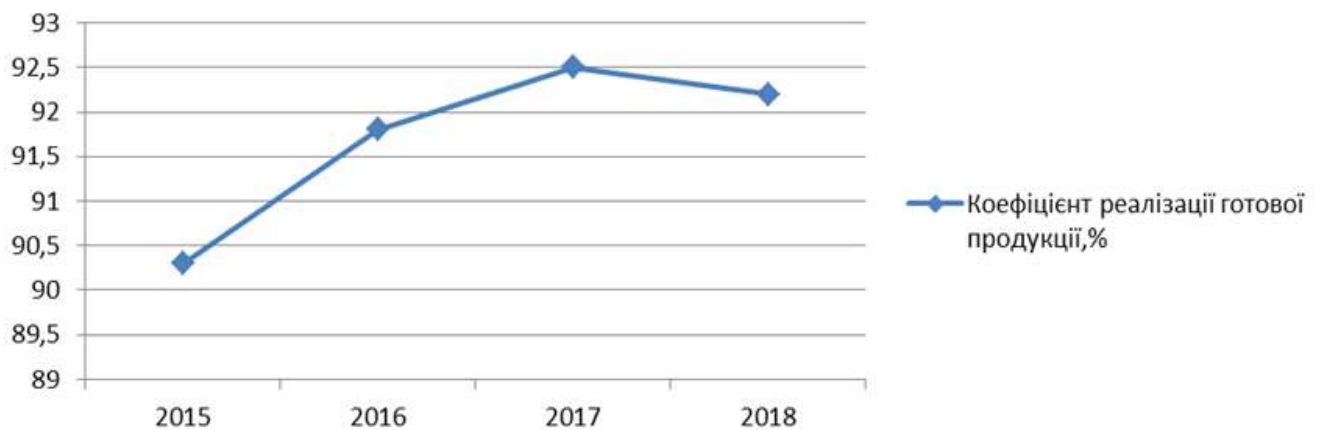


Рисунок 2.20 – Динаміка зміни коефіцієнта реалізації готової продукції на ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

І на завершення, керуючись формулою (1.8), розрахуємо коефіцієнт ефективності збутової діяльності $E_{\text{ефзд}}$. Сам коефіцієнт $E_{\text{ефзд}}$ не має великого змісту, але для нас цікавою є динаміка зміни цього коефіцієнта.

$$E_{\text{ефзд}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ВЗ}},$$

де ЧД – чистий дохід, що його отримало підприємство в цьому році;

ВЗ – витрати на збутову діяльність у цьому році.

Для 2015-2018 років отримаємо:

$$E_{\text{ефзд}2015} = \frac{120,5}{3,9} = 30,9; \quad E_{\text{ефзд}2016} = \frac{128,7}{3,5} = 36,8;$$

$$E_{\text{ефзд}2017} = \frac{141,8}{2,8} = 50,6; \quad E_{\text{ефзд}2018} = \frac{158}{2,8} = 56,4.$$

Динаміку зміни коефіцієнта ефективності збутової діяльності $E_{\text{ефзд}}$ показано у вигляді графіка на рис. 2.21.

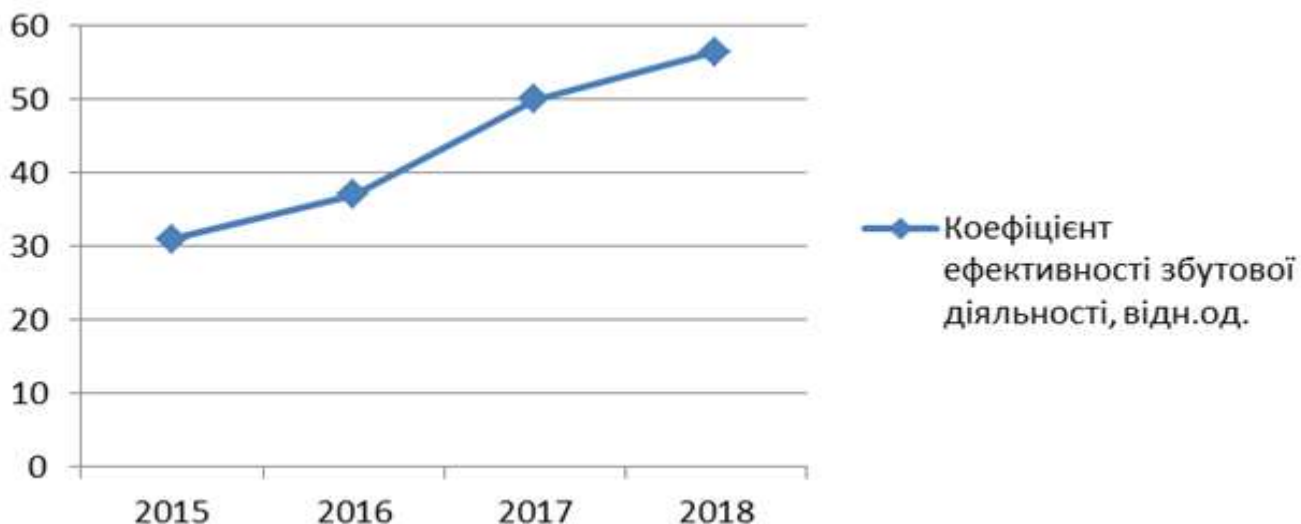


Рисунок 2.21 – Динаміка зміни коефіцієнта ефективності збутової діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2015-2018 р.

Аналіз графіка, наведеного на рис. 2.21, свідчить, що протягом останніх 4-х років ефективність збутової діяльності підприємства має тенденцію до зростання.

Загалом, проведені дослідження показали, що організацію збутової діяльності на підприємстві протягом останніх років можна вважати задовільною, хоча деякі показники, що характеризують стан цієї діяльності, потребують свого покращення. Це дає підстави стверджувати, що на підприємстві є значні резерви щодо покращення стану організації збутової діяльності.

2.3 Аналіз системи управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

Як було зазначено вище (дивися §2.1), ПрАТ «Барський машинобудівний завод» – це сучасне механізоване підприємство, на якому виготовляється конкурентоспроможне обладнання для харчової промисловості України, різні побутові газові котли для опалення приміщень тощо. На сьогодні ПрАТ «Барський машинобудівний завод» має 655 одиниць високотехнологічного

обладнання, серед яких 53 одиниці–верстати з числовим програмним управлінням (рис. 2.2) [77].

На підприємстві функціонує організаційна структура управління, яка наведена на рис. 2.22.



Рисунок 1.22 – Організаційна структура управління ПрАТ «Барський машинобудівний завод» (укрупнена)

Аналіз організаційної структури управління підприємства (рис. 2.22) 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.

Як показує проведений аналіз, збут продукції підприємства відбувається переважно по прямим каналом 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.

Більш детальний аналіз показує, що спеціалізація відділу збуту побудована за функціональною ознакою (див. рис. 1.23), тобто кожен фахівець відділу збуту виконує ті чи інші функції, які відповідають його службовим обов'язкам.

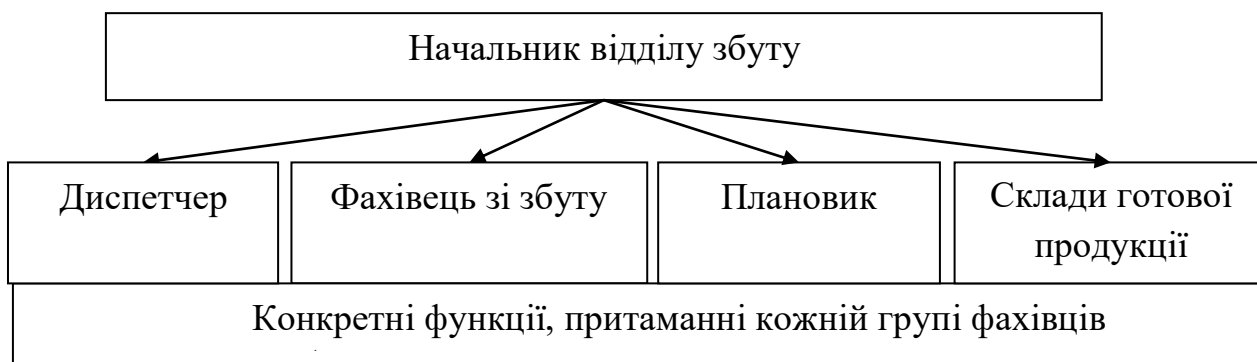


Рисунок 1.23 – Спеціалізація відділу збуту логістики підприємства за функціональною ознакою

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.

2.5 Висновки до другого розділу

Під час виконання цього розділу було зроблено висновок, що одним із відомих виробників обладнання для харчової промисловості України та газових побутових котлів для обігрівання приміщень є ПрАТ «Барський машинобудівний завод».

Протягом 2015-2018 років величина чистого доходу підприємства постійно зростає. Так, якщо в 2015 році чистий дохід підприємства склав 120,5 млн грн, то в 2018 році його величина досягла 158 млн грн, тобто зросла на 31%. Чистий прибуток підприємства знаходиться на одному і тому ж рівні (біля 6 млн грн), що є певним недоліком в діяльності підприємства.

Собівартість реалізованої продукції підприємства також має стійку тенденцію до зростання: якщо у 2015 р. ця величина складала 101 млн грн, то в 2018 році вже 138 млн грн, тобто зросла на 36,6%, що обумовлено суттєвим зростанням цін на матеріальні ресурси.

Протягом останніх 4-х років вартість активів підприємства, його оборотних і необоротних активів та основного капіталу постійно зростала. Так, якщо у 2015 році середньорічна вартість активів становила 58,2 млн грн, то в 2018 році – вже 94,3 млн грн, тобто зросла на 36,1%. Недоліком можна вважати те, що, незважаючи на постійну роботу з технічного переоснащення виробництва, зношеність основних засобів підприємства залишається досить значною: 75,8% у 2015 році та 68,3% у 2018 році, хоча її величина незначно зменшилася.

Протягом 2015-2018 років основні показники рентабельності (активів, власного капіталу, основного капіталу) постійно зменшувалися. Так, рентабельність активів підприємства зменшилася у 2018 році порівняно з 2015 року з 11,7% до 6,3% або зменшилася на 5,4 п.п. Рентабельність власного капіталу підприємства зменшилася у 2018 році порівняно з 2015 роком з 14,2% до 9,0% або на 5,2 п.п. Рентабельність основного капіталу підприємства у 2018 році зменшилася порівняно з 2015 роком з 65,4% до 28,6% або зменшилася на 36,8 п.п.

Протягом 2015-2018 років коефіцієнти загальної ліквідності та платоспроможності постійно зменшувалися, хоча і залишалися в межах нормативних значень. Це означає, що підприємство спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання, а власним капіталом покривати поточні та довгострокові зобов'язання. Коефіцієнт фінансової стійкості знаходився на одному і тому ж нормативному рівні, що свідчить про достатню фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі. Коефіцієнт

фінансової заборгованості постійно зростає, але продовжував знаходитися в нормативних межах, що свідчить, що значна частина активів підприємства формується переважно за рахунок власних коштів.

Протягом останніх 4-х років витрати на збут продукції підприємства постійно зменшувалися: з 3,9 млн грн до 2,8 млн грн або зменшилися на 28%. Частка витрат підприємства на збут продукції у собівартості реалізованої продукції також зменшилася: з 3,86% до 2,03%. Таку тенденцію, на наш погляд, не можна вважати позитивною, оскільки сучасна збутова стратегія підприємств однією із стратегічних альтернатив вважає саме проведення підприємствами активної рекламної компанії, що передбачає витрачання значних коштів, а не їх економію.

Коефіцієнти оборотності виробничих запасів, готової продукції на складі та дебіторської заборгованості є досить високими (5...12) і практично знаходяться на одному і тому ж рівні, що свідчить про високий попит споживачів на продукцію підприємства. Коефіцієнт реалізації готової продукції та товарів, що їх виробляє підприємство, протягом останніх 4-х років також практично знаходиться на одному і тому ж досить високому рівні $K_p = (90,3...92,5\%)$

Загалом, проведені дослідження показали, що організацію збутової діяльності на підприємстві протягом останніх років можна вважати задовільною, хоча деякі показники, що характеризують стан цієї діяльності, потребують свого покращення.

Аналіз організаційної структури управління показав, що на підприємстві створено відділ збуту, на який покладається функція організація збуту продукції. Позитивним є те, що відділ збуту 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.

Відділ збуту спеціалізований за функціональною ознакою. Але 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

орієнтацію відділу збуту є дещо вже застарілою і потребує свого подальшого удосконалення.

РОЗДІЛ III РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗРОБКИ ТА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

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

Для розробки базової стратегії розвитку ПрАТ «Барський машинобудівний завод», а також керуючись [85], 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 «Барський машинобудівний завод» досяг високого європейського рівня. Продукція підприємства сертифікована і користується попитом як на національному, так і на міжнародних ринках. Збут побутових газових котлів та обладнання для харчової промисловості підприємство здійснює не тільки в Україні, а і у 12-ти країнах світу: Білорусі, Молдові, Румунії, Ізраїлю, країнах Середньої Азії, Кавказу, Прибалтики, США та інш. Загальний обсяг експорту продукції підприємства становить 20-30% від загального обсягу реалізації продукції.

Сьогодні ПрАТ «Барський машинобудівний завод» випускає широкий спектр обладнання (більше 50 видів) для лікєро-горілкової, виноробної, пивобезалкогольної, масложирової, крохмалопаточної, консервної, кондитерської, хлібопекар-ської промисловості, різні наповнювачі, дозувально-наповнювальні автомати, закупорювальні автомати, вакуумні детектори, транспортні конвеєри, комплекти обладнання для виробництва карамелі, натирально і ділильно закатувальні машини для виробництва бараночних виробів; комплекти обладнання для фасування і закупорювання горілки та вина; машини для фасування і закупорювання газових напоїв у скляну тару; насосне обладнання; котли газові побутові для опалення приміщень тощо. Позитивним є те, що 68%

продукції підприємства є інноваційною, 52% – високотехнологічною, а технологічні розробки захищені 15 патентами України [75, 76, 77].

Таблиця проведеного SWOT-аналізу, в якій відображені як сильні, так і слабкі сторони діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод», а також визначені сприятливі можливості та потенційні загрози, наведена на рис. 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 і непрогнозованою економічною ситуацією в країні та не завжди зрозумілою політикою уряду.

Зіставляючи між собою сильні та слабкі сторони підприємства зі сприятливими можливостями та потенційними загрозами, побудуємо так звану матрицю SWOT-аналізу, з якої можна буде зробити висновок, в яких напрямках доцільно розвиватися підприємству в майбутньому (див. таблицю 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 перешикоджати скористатися сприятливими можливостями (WO-стратегії)</i>	<i>Яких загроз, посиленних слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше (WT-стратегії)</i>
1. Неєфективна 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 «Барський 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 «Барський 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.

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.

Керуючись результатами проведеного в §2.1 та §2.2 стратегічного аналізу ефективності збутової діяльності підприємства, нами пропонується запровадити на ПрАТ «Барський 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.
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	Активна реклама продукції підприємства, яка поширюється через газети, журнали, телебачення,

	комунікації	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))
--	-------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Спосіб поширення продукції	Прощтовхування, втягування	Стратегія прощтовхування 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 Макетування нової організаційної структури управління ПрАТ «Барський машинобудівний завод» з товарною спеціалізацією служби збуту

Як було зазначено вище (див. §2.4), на підприємстві ПрАТ «Барський 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).

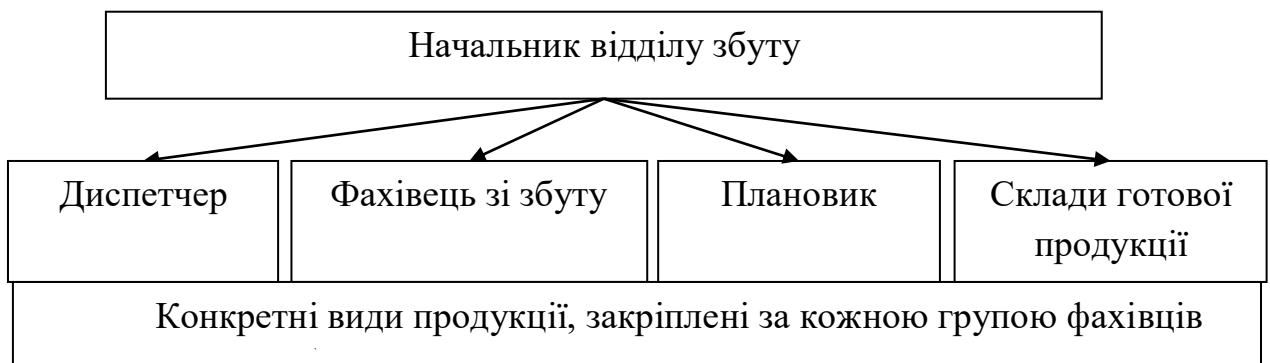


Рисунок 3.1 – Змакетована нова структура управління збутовою діяльністю підприємства з товарною спеціалізацією відділу збуту

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.

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 рекламацій; 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 прогнозних запитів покупців; збиранні та аналізуванні інформації про конкурентів, оцінюванні потенційних ризиків в збутовій діяльності підприємства тощо.

Така перебудова організаційної структури управління ПрАТ «Барський машинобудівний завод» дозволить, на наше переконання, суттєво підвищити якість розробки збутової стратегії підприємства та рівень ефективності і управління збутовою діяльністю підприємства загалом.

3.3 План рекомендацій з підвищення ефективності розробки збутової стратегії та управління збутовою діяльністю у ПрАТ «Барський машинобудівний завод» та розрахунок їх ефективності

У попередньому підрозділі роботи (див. § 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.

На основі вищесказаного, нами складений план рекомендацій з підвищення ефективності розробки збутової стратегії та організації і управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Барський машинобудівний завод» (дивися табл. 3.4).

Таблиця 3.4 План рекомендацій з підвищення ефективності розробки збутової стратегії та організації і управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Барський машинобудівний завод» на 2020-2022 р.

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати
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	Постійн о	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	Постійн о	Щорічно по 300 тис грн
2. Постійна участь та представлення експозицій на відомих промислових виставках	Директор	Постійн о	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	Постійн о	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 2020 року) запропонованих рекомендацій потрібно: у 2020 році – $(120+1200) = 1320$ тис грн, а в 2021 та 2022 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 2020 р. – чистий прибуток може зрости на 1,0 млн грн, у 2021 році – на 2,25 млн грн, а у 2022 році – на 3,0 млн грн.

Абсолютний економічний ефект від реалізації зроблених пропозицій $E_{абс}$ становитиме [1]:

$$E_{абс} = ПП - ПВ, \quad (3.1)$$

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):

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

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 $\tau = 0,07$ (7%);

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:

$$\text{ПП} = \frac{1000}{(1+0,07)^1} + \frac{2250}{(1+0,07)^2} + \frac{3000}{(1+0,07)^3} \approx 935 + 1965 + 2449 = 5349 \text{ тис грн.}$$

Тоді приведена вартість всіх витрат ПВ складе:

$$\text{ПВ} = \frac{1320}{(1+0,07)^1} + \frac{1200}{(1+0,07)^2} + \frac{1200}{(1+0,07)^3} \approx 1233 + 1048 + 980 = 3261 \text{ тис грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ} = 5349 - 3261 = 2088 \text{ тис грн.}$$

Далі розрахуємо відносну ефективність E_v вкладених коштів. Для цього скористаємося формулою (3.4):

$$E_v = \sqrt[T_{\text{ж}}]{1 + \frac{E_{\text{абс}}}{\text{ПВ}}} - 1, \quad (3.4)$$

де $E_{\text{абс}}$ – абсолютний ефект, грн; $E_{\text{абс}} = 2088$ тис. грн;

ПВ – приведена вартість всіх витрат; $\text{ПВ} = 3261$ тис. грн;

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

Для нашого випадку:

$$E_v = \sqrt[3]{1 + \frac{2088}{3261}} - 1 = \sqrt[3]{1 + 0,64} - 1 = \sqrt[3]{1,64} - 1 = 1,18 - 1 = 0,18 \approx 18\%.$$

Оскільки внутрішня ефективність вкладених коштів $E_v = 18\%$, то це свідчить про економічну доцільність впровадження наших пропозицій з удосконалення розробки збутової стратегії підприємства та управління нею.

3.4 Висновку до третього розділу

В результаті виконання цього розділу роботи було зроблено обґрунтування вибору для підприємства ПрАТ «Барський 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.

Було змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством, яка передбачає запровадження товарної спеціалізації відділу збуту замість функціональної. Складено план рекомендації з підвищення ефективності розробки збутової стратегії підприємства та підвищення ефективності цієї стратегією. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Мета магістерської кваліфікаційної роботи, яка полягала в аналізі теоретичних і методологічних аспектів організації на підприємствах збутової діяльності, особливостей розробки та управління збутовою стратегією підприємства, а також розробки рекомендацій з підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства досягнута, а всі задачі, які були поставлені для досягнення поставленої мети, в основному виконані.

Було досліджено сутність поняття «комерційна діяльність» та встановлено її взаємозв'язок зі збутовою діяльністю; досліджено сутність поняття «збутова діяльність» та її функції; встановлено вплив збутової діяльності на загальні результати діяльності виробничого підприємства; визначено місце збутової діяльності в системі «підприємство»; встановлено зміст основних блоків питань, що складають сутність збутової діяльності підприємства; проаналізовано сутність таких основних складових збутової діяльності, як «розподіл продукції», «товарорух», «реалізація» продукції та способи їх забезпечення; запропоновано власну систему (структуру) блоків збутової діяльності підприємства; проаналізовано фактори, що впливають на ефективність збутової діяльності підприємства; встановлено основні причини, які в сучасних умовах негативно

впливають на рівень ефективності збутової діяльності підприємства; проаналізовано алгоритми та принципи побудови організаційної структури управління збутовою діяльністю підприємства; проаналізовано існуючі види збутових стратегій діяльності підприємства та розглянуто їх класифікацію; проаналізовано існуючі підходи до розробки стратегії збутової діяльності підприємства; обґрунтовано методику вибору стратегічних альтернатив організації збутової діяльності на підприємстві та показників оцінювання ефективності організації і управління збутовою діяльністю на підприємстві.

Зокрема встановлено, що доцільним є тлумачення поняття «збутова діяльність» у широкому та у вузькому значенні. В широкому розумінні це поняття означає процес, що охоплює всі операції, починаючи з виходу продукції за межі підприємства-виробника та закінчуючи передачею цієї продукції покупцеві.

Вузьке трактування поняття «збутова діяльність» акцентує увагу тільки на взаємовідносинах продавця і покупця, це процес, що охоплює тільки фінальну частину — безпосередню передачу прав власності на продукцію від продавця до кінцевого покупця (посередника) з метою отримання виробником певного (запланованого) прибутку, а споживачем – запланованої вигоди.

Було зроблено висновок, що збут продукції для будь-якого підприємства є важливим з низки причин, оскільки обсяг збуту визначає всі інші показники діяльності підприємства (величину доходів та прибутку, рівень рентабельності, значення фінансових коефіцієнтів: ліквідності, платоспроможності тощо; у процесі збуту продукції остаточно виявляються результати роботи підприємства та його можливості для подальшого розвитку.

Наукова новизна проведених досліджень полягає в тому, що було запропоновано новий алгоритм розробки та управління збутовою стратегією підприємства, який на відміну від існуючих, по-перше, встановлює тісний зв'язок збутової стратегії підприємства з його базовою стратегією, а по-друге, визначає зміст збутової стратегії підприємства шляхом обґрунтування вибору стратегічних альтернатив, основними з яких є: вибір виду збуту продукції (інтенсивний, вибірковий, ексклюзивний); вибір каналів збуту продукції (прямий чи

опосередкований), вибір способу просування продукції (реклама, комерційна пропаганда, персональний продаж тощо), вибір способу поширення продукції (проштовхування та втягування), вибір способу стимулювання реалізації продукції (споживачів, посередників, власного торгового персоналу); вибір організаційної структури управління збутовою діяльністю та спеціалізації збутових підрозділів (функціональна, товарна, змішана).

Для оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства було обгрунтовано вибір низки показників, серед яких величина витрат на збут продукції та їх динаміка; коефіцієнт оборотності виробничих запасів та його динаміка; коефіцієнт оборотності залишків готової продукції на складі і його динаміка; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та його динаміка; частка витрат на збут у собівартості реалізованої продукції та її динаміка, тощо.

В роботі було проаналізовано діяльність відомого виробника газових побутових котлів для обігрівання приміщень та обладнання для харчової промисловості України – ПрАТ «Барський машинобудівний завод» і встановлено, що протягом 2015-2018 років величина чистого доходу підприємства постійно зростає, а чистий прибуток підприємства знаходиться на одному і тому ж рівні (біля 6 млн грн), що є певним недоліком в діяльності підприємства.

Протягом 2015-2018 років основні показники рентабельності (активів, власного капіталу, основного капіталу) постійно зменшувалися. Так, рентабельність активів підприємства зменшилася у 2018 році порівняно з 2015 року з 11,7% до 6,3% або зменшилася на 5,4 п.п. Рентабельність власного капіталу підприємства зменшилася у 2018 році порівняно з 2015 роком з 14,2% до 9,0% або на 5,2 п.п. Рентабельність основного капіталу підприємства у 2018 році зменшилася порівняно з 2015 роком з 65,4% до 28,6% або зменшилася на 36,8 п.п.

Протягом 2015-2018 років коефіцієнти загальної ліквідності та платоспроможності постійно зменшувалися, хоча і залишалися в межах нормативних значень. Це означає, що підприємство спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання, а власним капіталом покривати поточні та довгострокові зобов'язання.

Протягом останніх 4-х років витрати на збут продукції підприємства постійно зменшувалися: з 3,9 млн грн до 2,8 млн грн або зменшилися на 28%. Частка витрат підприємства на збут продукції у собівартості реалізованої продукції також зменшилася: з 3,86% до 2,03%. Таку тенденцію не можна вважати позитивною, оскільки сучасна збутова стратегія підприємств однією із стратегічних альтернатив вважає саме проведення підприємствами активної рекламної кампанії, що передбачає витрачання значних коштів, а не їх економію.

Загалом, проведені дослідження показали, що організацію збутової діяльності на підприємстві протягом останніх років можна вважати задовільною, хоча деякі показники, що характеризують стан цієї діяльності, потребують свого покращення.

Аналіз організаційної структури управління показав, що на підприємстві створено відділ збуту, на який покладається функція організація збуту продукції. Відділ збуту спеціалізований за функціональною ознакою. Але 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.

В роботі було зроблено обґрунтування вибору для підприємства ПрАТ «Барський машинобудівний завод» загальної стратегії обмеженого зростання та була розроблена збутова стратегія у вигляді стратегічних альтернатив, яка визначила вибір виду збуту; каналів збуту; способу просування та поширення продукції; способу стимулювання реалізації продукції; спеціалізації збутових підрозділів підприємства.

Було змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством, яка передбачає запровадження товарної спеціалізації відділу збуту замість функціональної. Складено план рекомендації з підвищення ефективності розробки збутової стратегії підприємства та підвищення ефективності цією стратегією. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів.

Зокрема, внутрішня ефективність вкладених коштів складає 18%, 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. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціалізацій «Підприємництво» та «Виробнича діяльність» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 2-ге видання, переробл. і доп. – Вінниця : 2016. – 75 с.
2. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность : учебник / Ф.П. Половцева. – М. : изд-во ИНФРА-М, 2001. – 248 с.
3. Бусыгин А.В. Важнейший источник экономического анализа / А.В. Бусыгин // Деловой вестник "Российской кооперации". – 2001. – № 5. – С. 15.
4. Розробка збутової стратегії на прикладі підприємства сфери послуг [сайт. Режим доступу: [https://dspace.susu.ru/xmlui/bitstream/handle/0001.74/15182/2017_418_a_fanasyeva.pdf?sequence=1?sequence=1] (дата звернення 14 вересня 2019 р.)]. Назва з екрана.
5. Апопій В.В. Сучасні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України / В.В. Апопій // Вісник Дон НУЕТУ. – Сер.: Економічні науки. – 2005. – № 4. – С. 153-163.
6. Марченко И.С. Системный подход к управлению коммерческой деятельностью организаций // Вестник МГТУ. – 2010. – Т. 13, № 1. – С. 27-30.
7. Русева О.Н. Стратегическое управление коммерческой деятельностью предприятия / О.Н. Русева, А.С. Балан // Труды Одесского политехнического университета. – 2003. – Вып.(20). – С. 1-4.
8. Виноградська, А.М. Технологія комерційного підприємництва [Текст] : навч. посіб. / А. М. Виноградська. – К. : ЦНЛ, 2006. – 780 с.
9. Криковцева Н.О., Казакова О.Б., Саркісян Л.Г., Авдєєнко Л.Л., Дячен-ко Г.А., Курська Л.С., Сахарова О.Н. / Комерційна діяльність. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 296 с.
10. Шутенко Л.М., Стадник Г.В., Степаненко С.А., Торкатюк В.І., Штерн Г.Ю., Прасол В.М. Основи комерційної діяльності: Навчальний посібник, - Харків: ХНАМГ, 2007. – 379 с.
11. Господарський кодекс України. від 16 січня 2003 р.– Відомості Верховної ради України, 2003, № 18-22 (в ред. від 06.01.2018 р.).
12. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с.
13. Богатирьов І.О. Управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / Богатирьов І.О. – К.: 2004. – 28 с.
14. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Пер. с англ., – М.; Издательский дом «Вильямс», 2015. – 496 с.
15. Гонський М. Д. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. Вип. 21.1. – С. 177–182. – Режим Доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltsu/21_1/177_Gon.pdf]. (дата звернення 14 вересня 2019 р.). Назва з екрана.
16. Козловський В.О., Крилова О.В. Удосконалення управління комерційною діяльністю на підприємстві. У зб. Проблеми та перспективи розвитку національних економік в сучасних умовах. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, м. Вінниця, 9 квітня 2013 р. – Тернопіль: Крок. 2013, 392 с. (С.168-170).

17. Филевич Л. Г., Попова Л. О., Прядко О. М., Мітяєва Т. Л., Прибилович Л.А. – Комерційна діяльність: навчальний посібник з дисципліни «Комерційна діяльність». – Харків: ХДУХТ, 2014. – 225 с.

18. Збутова діяльність на підприємстві [сайт]. Режим доступу [<http://ua-referat.com>] (дата звернення 14 вересня 2019 р.) Назва з екрана.

19. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством – [Електронний журнал «Ефективна економіка»], 2016, Видавництво ТОВ «ДКС-центр», 2016. № 2.

20. Сеншин О.С. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність» [Електронний ресурс]. / О.С. Сеншин, Ю.П. Харковець // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону – 2011. С. 132-134. Режим доступу: [<http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/21235/19F.pdf>] (дата звернення 14 вересня 2019 р.).

21. Ляпунов А.Д. Формирование и оптимизация системы сбыта на основе системного анализа. [Електронний ресурс]. / Ляпунов А.Д. – Режим доступу : [<http://economics.open-mechanics.com/articles/195.pdf>] (дата звернення 14 вересня 2019 р.)

22. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств / О.М. Ямкова // Економіка і управління. – 2012. – № 2. – С. 52-59.

23. Кальченко А.Г. Основи логістики: навч. посібн. / А.Г. Кальченко. — К.: Вид-во «Знання», КОО, 1999. — 135 с.

24. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. / Т.І. Лук'янець. – К.: Вид-во КНЕУ, 2002. — 272 с.

25. Давыдова Л. Экономика и управление предприятием : учеб. пособ. / Л. Давыдова, Фальцман. – М., 2003. – 398 с.

26. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник / П.І. Белінський. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.

27. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис.. канд.. екон. наук : 08.06.01 / С.Є. Хрупович. – Львів, 2005. – 202 с.

28. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства / Н.З. Лагоцька // Бізнес інформ – 2014. №5/ – С. 302-305.

29. Г. Дж. Болт. Практическое руководство по управлению сбытом. – М.: 1991. – 272 с.

30. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій / А.В. Ключник, І.О. Білозерцева // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки – 2014. - Випуск 6. – С. 188-191.

31. Збутова діяльність підприємства [сайт]. Режим доступу [<http://referat-ok.com.ua/ekonomika-pidprijemstva/zbutova-diyalnist-pidprijemstva>] (дата звернення 14 вересня 2019 року). Назва з екрана.

32. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства : Навч. пос. – К. : Центр учбової літератури», 2012. – 612 с.

33. Збутова стратегія. Збут та його функції [сайт]. Режим доступу [http://ad-load.ru/page/mark2_669.htm] (дата звернення 14 вересня 2019 р.). Назва з екрана.

34. Маркетинг : Навчальний посібник / С. І. Чеботар, Я. С. Ларіна, О. П. Луцій, М. Г. Шевчик, Р. І. Буряк, С. М. Боняр, А. В. Рябчик, О. М. Прус, В. А. Рафальська – Київ, «Наш час» , 2007. – 504 с.

35. Оснач О.Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л.Н. Промисловий маркетинг : підручник – К. : «Центр учбової літератури», 2011. – 364 с.

36. Хрупович С.Є. Теоретичні основи збутової діяльності... [сайт]. Режим доступу: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21276/2/SSEP_2016_Khrupovych_S_YeTeoretychni_osnovy_151-171.pdf] (дата звернення 14 вересня 2019 р.). Назва з екрана.
37. Економічна енциклопедія: у трьох томах/[Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – Т.3.– 952с.
38. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. — 246 с.
39. Функції, принципи і цілі, види маркетингу: [сайт]. Режим доступу: [<https://buklib.net/books/37068/>]. (дата звернення 17.09.2019 р.). Назва з екрана.
40. Экономика фирмы: [учебник для ВУЗов] / Под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А Швандора. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 461с
41. Збутова діяльність на підприємстві [сайт], Режим доступу: [http://ua-referat.com/%D0%97%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%BD%D0%B0_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D1%96] (дата звернення 15 вересня 2019 р.). Назва з екрана.
42. Система розповсюдження товарів [сайт]. Режим доступу: [<http://bibliograph.com.ua/marketing-3/68.htm>] (дата звернення 15 вересня 2019 р.). Назва з екрана.
43. Товарорух: сутність, елементи, основні форми [сайт]. Режим доступу: [http://ebooktime.net/book_317_glava_10_2.2._%D0%A2%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%BE%D1%80%D1%83%D1%85:%D1%81%D1%83%EF%BF%BD.html] (дата звернення 17 вересня 2019 року). Назва з екрана.
44. Просування товару, стимулювання збуту, пропаганда, персональний продаж, реклама [сайт]. Режим доступу: [https://pidruchniki.com/1333122239788/marketing/prosuвання_tovaru_stimulyuvannya_zbutu_propaganda_personalniy_prodazh_reklama] (дата звернення 15 вересня 2019 р.). Назва з екрана.
45. Промисловий маркетинг. Підручник / під ред. А. О. Старостіної — К.: "Іван Федоров", 1997. – 400 с.
46. Сутність поняття ФОПСТИЗ [сайт]. Режим доступу: [https://studopedia.com.ua/1_249160_sutnist-ponyattya-fopstiz.html] (дата звернення 14 вересня 2019 р.). Назва з екрана.
47. Нові форми продажу товарів та послуг [сайт]. Режим доступу: [<https://buklib.net/books/28396/>] (дата звернення 17 вересня 2019 р.). Назва з екрана.
48. Бойчук І.В., Дмитрів А.Я., Маркетинг промислового підприємства : навч. посібник – К. : Центр учбової літератури», 2014. – 360 с.
49. Маркетинг : учебник.– 3-е изд., перераб. и доп.– М.: Проспект, 2016. – 512 с.
50. Старостіна, А.О. Маркетинг : підручник / А. О. Старостіна, Н. П. Гончарова, Є. В. Крикавський, В. Я. Заруба, О. Л. Канищенко – К. : Знання, 2009. – 1071 с.
51. Липчук В. В. Маркетинг: навч. пос. / В. В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль, Я. С. Янишин. - Львів: «Магнолія 2006», 2012. – 456 с.
52. Промисловий маркетинг. Підручник / під ред. А. О. Старостіної — К.: «Іван Федоров», 1997. – 400 с.
53. Сергеева О.Ю., Гузаїрова Г.Р. Стратегія управління збутом промислового підприємства в ринкових умовах [сайт]. Режим доступу: [<https://creativeconomy.ru/lib/8677>] (дата звернення 14 вересня 2019 р.). Назва з екрана.
54. Варналій З. С. Основи підприємництва [текст]: навч. посібник / З. С. Варналій — К. : Знання-Прес, 2002. – 239 с.

55. Мочерний С. В. Основи підприємницької діяльності : посібник. / С. В. Мочерний, О. А. Устенко, С. І. Чеботар – К.: Видавничий центр „Академія”, 2001. – 280 с.
56. Основи менеджменту – //Під ред. А Мазаракі – К.: Фоліо, 2014, – 848 с.
57. Основи менеджменту. Теорія і практика: навчальний посібник – //Ю. Палеха, Г. Мошек, І. Миколайчук – К.: Ліра-К, 2018, – 528 с.
58. Козловський В.О. Основи підприємництва. Курс лекцій. Част.1. – Вінниця: ВНТУ, 2015. – 196 с.
59. Розробка збутової стратегії фірми [сайт]. Режим доступу [<http://www.productguide.ru/products-1356-1.html>] (дата звернення 14 вересня 2019 р.) Назва з екрана.
60. Марцин В.С. Економічна стратегія конкурентної політики – шлях до ефективної діяльності підприємства / В. С. Марцин // Пробл. науки. – 2007. – № 11. – С. 22-28.
61. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг : Підручник. – К. : «Центр учбової літератури», 2012. – 612 с.
62. Овечкіна О.А. та інш. Планування маркетингу : навч. посібник /О. А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова, В. В. Морєва, О. В. Белякова, О. Б. Балакай – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.
63. Збутова стратегія виробничого підприємства: структура, зміст, інструментарій [сайт]. Режим доступу: [<https://studfiles.net/preview/2798406/page:7/>] (дата звернення 14 вересня 2019 року). Назва з екрана.
64. Способи просування продукції [сайт]. Режим доступу: [<http://marketing-helping.com/konspekti-lekcz/25-kurs-marketinga/509-2011-01-19-20-16-42.html>] (дата звернення 16 вересня 2019 року). Назва з екрана.
65. Прямий маркетинг [сайт]. Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D1%8F%D0%BC%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3]. (дата звернення 17.09.2019 р.) Назва з екрана.
66. Мерчандайзинг [сайт]. Режим доступу: [<https://pidruchniki.com/11680524/marketing/merchendaizing>] (дата звернення 14 вересня 2019 р.). Назва з екрана.
67. Функції комерційних підрозділів підприємства [сайт]. Режим доступу: [https://studopedia.ru/19_41646_funksii-komertsijnyh-pidrozdiliv-pidpriemstva.html] (дата звернення 15 вересня 2019 р.). Назва з екрана.
68. Загородна О.М., Спільник І.В. Збутова діяльність підприємства: аналіз ефективності [сайт]. Режим доступу: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21047/2/TRM_2017_Zahorodna_O_M-Zbutova_diialnist_pidpriemstva_93-105.pdf] (дата звернення 17 вересня 2019 р.). Назва з екрана.
69. Аналіз збутової діяльності [сайт]. Режим доступу: [https://studme.com.ua/18000708/marketing/analiz_sbytovoy_deyatelnosti.htm] (дата звернення 17 вересня 2019 р.). Назва з екрана.
70. Зовнішньоекономічні операції та контракти: Навч. посіб. / В. В. Козик, Л. А. Пайкова, Я. С. Крап'як, О. Ю. Григор'єв, А. О. Босак. – 2-ге вид. - К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 608 с.
71. Харчова промисловість України [сайт]. Режим доступу: [<http://milkuia.info/uk/post/harsova-promislovist-ukraini-zabezpecue-vnutrisnij-rinok-na-90>] (дата звернення 11 вересня 2019 р.). Назва з екрана.
72. Комплекс галузей харчової промисловості [сайт]. Режим доступу [<https://geografiamozil2.jimdo.com/>] (дата звернення 11 вересня 2019 р.). Назва з екрана.

73. Замроз М.В. Аналіз рівня конкурентоспроможності харчової промисловості України. – Журнал ефективна економіка, № 2, 2014 [сайт]. Режим доступу: [<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2782>] (дата звернення 11 вересня 2019 р.).

74. Вишневецька О. В. Динаміка відтворення основних засобів на підприємствах харчової промисловості / О. В. Вишневецька // Економіка харчової промисловості. – 2011. – № 4. – С. 12–16.

75. Барський машинобудівний завод [сайт]. Режим доступу: [<https://www.ua-region.info/14307570>] (дата звернення 11 вересня 2019 року). Назва з екрана.

76. Барський машзавод в Україні [сайт]. Режим доступу: [<https://prom.ua/ua/brands/Barskij-mashzavod>] (дата звернення 11 вересня 2019 року). Назва з екрана.

77. ПАО «Барський машзавод» [сайт]. Режим доступу: [<http://termobar.com.ua/o-zavode>]. (дата звернення 12 вересня 2019 року). Назва з екрана.

78. Річна звітність [сайт]. Режим доступу [http://barmash.pat.ua/emittents/reports/year/2016/app_fin_bp] (дата звернення 11 вересня 2019 р.). Назва з екрана.

79. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. – Х.: Фактор, 2007. – 784 с.

80. Гетьман О.О. Економіка підприємства [текст]: навч. посібник /О.О. Гетьман, В.М. Шаповал– К.: «Центр учбової літератури», 2017. – 480 с.

81. Фінансовий аналіз [текст] навчальний посібник. / За заг. ред. Школьник І. О. [І.О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 368 с.

82. Синькевич Н.І. Економічний аналіз. Курс лекцій. – Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пилюя, 2018. – 97 с.

83. Черниш С.С. Економічний аналіз. – К.: Видавництво ЦУЛ, 2019, – 312 с.

84. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз – Полтава : ПДАА, 2016. – 430 с.

85. Козловський В.О., Лесько О.Й. Бізнес-планування. Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповн. та переробл. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 241 с.