

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

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ
«БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»**

Виконала студентка 2-го курсу, групи
МПОУ-20мз спеціальності 073 –
«Менеджмент»

_____ Покора М. П.
« ___ » _____ 2022 р.

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри
ЕПВМ ВНТУ

_____ Нікіфорова Л. О.
« ___ » _____ 2022 р.

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

_____ Ткачук Л.М.
« ___ » _____ 2022 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н. професор Лесько О.Й.

« ___ » _____ 2022 р.

Вінниця 2022

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент підприємств, організацій і установ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ к.е.н., професор

_____ О.Й. Лесько

“ 25 ” 01 2022 року

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ПОКОРІ МАРІЇ ПАВЛІВНІ

1. *Тема роботи:* «Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю на приватному акціонерному товаристві «Барський машинобудівний завод»».

керівник роботи: к.е.н., доцент, доцент кафедри ЕПВМ ВНТУ Нікіфорова Л.О.

затверджені наказом вищого навчального закладу від _____ 2022 р., № _____.

2. *Строк подання студентом роботи:* 30.05.2022 р.

3. *Вихідні дані до роботи:* законодавчі та нормативно-правові документи з питань регулювання маркетингу; монографії, посібники, методична література звітно-аналітична інформація компанії ПрАТ «Барський машинобудівний завод», матеріали науково-практичних конференцій та ін. джерела.

4. *Зміст текстової частини:*

Розділ 1. Теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства.

Розділ 2. Дослідження ефективності управління збутовою діяльністю на приватному акціонерному товаристві «Барський машинобудівний завод».

Розділ 3. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю на приватному акціонерному товаристві «Барський машинобудівний завод».

Висновки. Додатки.

5. *Перелік ілюстративного матеріалу:* Дослідження підходів до визначення поняття «збутова діяльність»; Класифікація видів збуту; Трактуння поняття «управління збутом товарів» різними вченими; Роль логістики збуту в діяльності підприємства; Організаційна структура ПрАТ «Барський машинобудівний завод»; Підприємства-постачальники сировини для виробництва продукції в ПрАТ «Барський машинобудівний завод»; Структурно-логічна схема процесу формування організації збуту товарів ПрАТ «Барський машинобудівний завод»; Організація відділу постачання та збуту децентралізованим способом (фрагмент організаційної структури); Матриця відповідальності реорганізації відділу постачання та збуту на основі децентралізації в ПрАТ «Барський машинобудівний завод»; Динаміка витрат на збут в ПрАТ «Барський машинобудівний завод» упродовж 2018-2020 рр.; Структура витрат на збут у ПрАТ «Барський машинобудівний завод» упродовж 2018-2020 рр.; Показники (індикатори) оцінки ефективності витрат на виробництво та збут продукції ПрАТ «Барський машинобудівний завод»; Організація відділу постачання та збуту централізованим способом (фрагмент організаційної структури); Матриця відповідальності реорганізації відділу постачання та збуту на основі централізації в ПрАТ «Барський машинобудівний завод» (авторський підхід); Пропозиції щодо удосконалення управління збутом товарів в ПрАТ «Барський машинобудівний завод» (авторський підхід); Аналіз компанії ПрАТ «Барський машинобудівний завод»;

Пропозиції щодо удосконалення управління збутом товарів в ПрАТ «Барський машинобудівний завод» (авторський підхід); Шляхи підвищення формування іміджу підприємства; Параметри креативних колективів; Переваги та недоліки методів формування команд; Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни вартості основних матеріалів, що витрачаються на виготовлення одиниці продукції (власний прогнозний розрахунок автора).

Консультанти розділів роботи:

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|-------------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Спеціальний | доцент кафедри ЕПВМ, к.е.н., доцент Нікіфорова Л.О. | 31.01.2022 | |

Дата видачі завдання 31.01.2022р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|---------------------------------------|----------|
| 1. | Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР) | 31.01.2022 р. | |
| 2. | Виконання спеціальної частини МКР Перший рубіжний контроль МКР (1-й розділ МКР) | лютий-березень 2022 р. | |
| 3. | Виконання спеціальної частини МКР Другий рубіжний контроль МКР (2-й розділ МКР) | квітень 2022 р. | |
| 4. | Виконання спеціальної частини МКР Третій рубіжний контроль МКР (3-й розділ МКР) | травень 2022 р. | |
| 5. | Нормоконтроль. Попередній захист МКР | травень 2022 р. | |
| 6. | Рецензування МКР | травень 2022 р. | |
| 7. | Захист МКР | червень 2022р. за графіком кафедри | |

Студент _____

Покора М. П.

Керівник роботи _____

Нікіфорова Л. О.

АНОТАЦІЯ

Покора М. П. Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю на приватному акціонерному товаристві «Барський машинобудівний завод». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073– менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця : ВНТУ, 2022. 93 с.

Укр. мовою Бібліогр.: 73 назв; рис. 14; табл. : 12.

У магістерській кваліфікаційній роботі проведено дослідження з узагальнення теоретико-методологічних засад оптимізації збутової політики підприємства; дослідження механізму реалізації збутової політики в комерційній діяльності сучасного підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «Барський машинобудівний завод») для його ефективного розвитку та зростання прибутковості.

Розроблено рекомендації спрямовані на покращення діяльності та підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Барський машинобудівний завод», проведено розрахунок їхньої економічної ефективності.

Змодельовано очікувані результати діяльності підприємства ПрАТ «Барський машинобудівний завод» залежно від зміни обраних зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

Ключові слова: збутова діяльність, підприємство, ефективність управління, економічна ефективність, моделювання.

A B S T R A C T

Pokora M.P. Improving the efficiency of sales management at the private joint-stock company "Bar machine-building plant". Master's qualification work in the specialty 073 - management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2022. 93 p.

In Ukrainian language. Bibliogr. : 73 titles; Fig.: 14; tables: 12.

In the master's qualification work the research on generalization of theoretical and methodological bases of optimization of sales policy of the enterprise is carried out; research of the mechanism of realization of sales policy in commercial activity of the modern enterprise (on an example of private joint-stock company "Barsky machine-building plant") for its effective development and growth of profitability.

Recommendations aimed at improving the activities and improving the efficiency of sales management of PJSC "Bar machine-building plant" were developed, and their economic efficiency was calculated.

The expected results of the enterprise activity of PJSC "Barsky Machine-Building Plant" depending on the change of the chosen external and internal factors of influence are modeled.

Key words: sales activity, enterprise, management, management efficiency, economic efficiency, modeling.

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ВСТУП..... | 4 |
| 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА..... | 8 |
| 1.1 Сутність та особливості управління збутовою діяльністю підприємства..... | 8 |
| 1.2 Методи оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства..... | 18 |
| 1.3 Висновки до розділу 1..... | 26 |
| 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»..... | 28 |
| 2.1 Характеристика діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод»..... | 28 |
| 2.2. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємства ПрАТ «Барський машинобудівний завод» | 32 |
| 2.3 Аналіз структури управління відділу постачання та збуту | 39 |
| 2.4 Висновки до розділу 2..... | 43 |
| 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПРАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»..... | 44 |
| 3.1 Розробка стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Барський машинобудівний завод»..... | 44 |
| 3.2. Макетування (удосконалення) нової організаційної структури управління підприємством..... | 50 |
| 3.3 Розробка рекомендацій, спрямованих на покращення діяльності та підвищення ефективності управління підприємством, розрахунок їх економічної ефективності..... | 63 |
| 3.4 Моделювання очікуваних результатів діяльності підприємства залежно від зміни обраних зовнішніх та внутрішніх факторів впливу..... | 76 |
| 3.5 Висновки до розділу 3..... | 80 |
| ВИСНОВОК..... | 82 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 86 |
| ДОДАТКИ..... | 94 |
| Додаток А. Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень..... | 94 |
| Додаток Б. Технічне завдання..... | 95 |
| Додаток В. Таблиця 1.2 | 97 |
| Додаток Г. Таблиця 2.2 | 98 |
| Додаток Д. Таблиця 2.3 | 99 |
| Додаток Е. ПРАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД» період 2019-2021 рр. (Активи)..... | 100 |
| Додаток Ж. ПРАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД» період 2019-2021 рр. (Пасиви)..... | 101 |
| Додаток З. Таблиця 3.2 | 102 |
| Додаток К. Таблиця 3.3 | 104 |

ВСТУП

На вітчизняному ринковому просторі стабілізація економічних процесів забезпечує «фундамент» розвитку всього підприємницького сектору в країні, а відповідно й сприяє підтримці конкурентної боротьби між великими та малими підприємствами. Тому на сьогодні різноманіття напрямів діяльності бізнесу ретельний та правильно визначений підхід до сегментування власної продукції як ринкова стратегія та вдала збутова політика – це одні з ключових напрямів ефективного і прибуткового обслуговування ринку. Сегментація ринку трактується в маркетингу, як один з ключових елементів його інструментарію, тому від того, наскільки вдало визначений сегмент, залежить успіх підприємства у конкурентній боротьбі.

Проблеми збільшення напрямів збутової діяльності в умовах фінансової нестійкості особливо важливі для підприємців, адже їх наявність вирішує долю існування компанії. Умови зовнішнього середовища, які швидко змінюються, ставлять перед керівниками завдання пошуку шляхів забезпечення конкурентної позиції підприємства як необхідної умови виживання. Тому під час формування збутової стратегії, підприємству варто зважено підходити до пошуків напрямів збільшення збутової діяльності.

В сучасних умовах формування ринкових відносин зростає ступінь диверсифікації діяльності організацій, що посилює необхідність в обґрунтованій сегментації ринку, аналізі рівня привабливості окремих сегментів і конкурентоспроможності організації в кожному з них. Тому в процесі прийняття управлінських рішень важливим етапом є сегментний аналіз, результати якого використовуються як внутрішніми користувачами, так і в зовнішній діяльності (наприклад: визначення доцільності злиття чи розукрупнення організації, перехід на нові сегменти, оцінка вартості організації). *Актуальність теми дослідження* полягає в детальному вивченні сегментації товарного ринку в сучасних умовах організації комерційної діяльності суб'єктами ринку. В майбутньому результати даної роботи дасть

зможу сформуванати певні варіанти стратегії для підвищення прибутковості компанії, що впливає з класичної моделі цінової дискримінації, яка теоретично обґрунтовує сегментування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у вирішення окремих аспектів дослідження управління компаній в аспекті розробки ефективної збутової політики на підприємствах та аналіз ефективності даного симбіозу з традиційної системою ведення бізнесу у своїх роботах доклали вітчизняні і зарубіжні вчені, зокрема Моріс Стів, Л.А. Брагіна, Є.П. Голубков, В.В. Гамова, А. Коротков, А.Г. Костерин, І. Шумпетер, Ф. Яковлев, Ф. Котлер, Н.Є. Ніколайчук, А. Р. Дайан, В.Є. Новаторов, А.П. Тяпухін та інші.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи - узагальнення теоретико-методологічних засад оптимізації збутової політики підприємства,; дослідження механізму реалізації збутової політики в комерційній діяльності сучасного підприємства (на прикладі ПрАТ «Барський машинобудівний завод») для його ефективного розвитку та зростання прибутковості.

Завдання роботи:

1. Визначити теоретико-методологічні основи поняття збутова діяльність підприємства та позиціонування товару;
2. Дослідити принципи, ознаки та фактори сегментації товарного ринку в комерційній діяльності;
3. Виокремити методологічні підходи до визначення ефективності збутової діяльності підприємства
4. Зробити характеристику досліджуваного підприємства та аналіз основних економічних (фінансових) показників його діяльності;
5. Проаналізувати тенденції зміни показників діяльності підприємства, що безпосередньо становлять предмет дослідження;
6. Здійснити аналіз загальної системи управління (менеджменту) підприємством ПрАТ «Барський машинобудівний завод»;

7. Розробити можливі стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Барський машинобудівний завод»;

8. Провести макетування (удосконалення) нової організаційної структури управління підприємством;

9. Розробити рекомендації, спрямовані на покращення діяльності та підвищення ефективності управління підприємством, розрахунок їх економічної ефективності;

10. Здійснити моделювання очікуваних результатів діяльності підприємства залежно від зміни обраних зовнішніх та внутрішніх факторів впливу;

11. Сформувані узагальнюючі висновки.

Об'єкт магістерської кваліфікаційної роботи: збутова діяльність підприємства.

Предмет магістерської кваліфікаційної роботи: Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Барський машинобудівний завод».

Для вирішення поставлених у роботі завдань було використано *систему методів дослідження*, а саме: загальнонаукові методи: аналіз і синтез, наукової абстракції; методи логічного узагальнення; аналітичні методи: порівняння; табличний та графічний.

Наукова новизна: полягає в тому, що отримані результати будуть в майбутньому мати чітке місце серед інших реформ вдосконалення функціонування інституту маркетингу в Україні.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів: сутністю парадигми інноваційного підходу до сегментації товарного ринку в аспекті розбудови комерційної діяльності є перспектива забезпечення максимізації дохідності підприємств з мінімізацією їх витрат та скорочення часових затрат на етапах просування товару/послуги на ринку аналогічної продукції з перспективою збільшення конкурентних переваг певного товарного асортименту.

Інформаційна база дослідження - законодавчі та нормативно-правові документи з питань регулювання маркетингу; звітно-аналітична інформація компанії ПрАТ «Барський машинобудівний завод», яка була обрана для дослідження; наукові статті та праці вітчизняних науковців, матеріали науково-практичних конференцій.

Теоретико-методологічним підґрунтям дослідження є фундаментальні положення теорії маркетингу та менеджменту, управління ведення бізнесу, наукові концепції вітчизняних та зарубіжних вчених, які розглядають закономірності розвитку маркетингу на підприємствах та в підприємницькій діяльності.

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел в кількості – 73, таблиць – 22, рисунків – 21 та 6 додатків. Загальний обсяг роботи становить – 128 сторінок.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та особливості управління збутовою діяльністю підприємства

В умовах ринкової економіки в Україні суттєво підвищилась актуальність проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективного регулювання збуту продукції. Значущість проблеми зростає внаслідок зміни ролі збутової політики в загальній системі управління підприємствами. Процес збуту є складним та багатогранним як в організаційному, так і в економіко-правовому аспектах. З одного боку, процес збуту необхідно розглядати як підсумкову діяльність підприємства, з іншого боку – реалізація конкретного товару є складовою частиною реалізації у широкому змісті цього слова, тобто реалізації сукупного суспільного продукту. При цьому слід відзначити, що збут можна розглядати на різних рівнях, а саме: на рівні підприємства, галузі, регіону, економіки країни в цілому.

Поняття збутової діяльності вперше сформулювали Гарвардської школою бізнесу в 1958 році: «Збутова діяльність існує для того, щоб з прибутком задовольнити споживчі вимоги», тобто мова йде про координацію інтересів підприємства і вимог ринку [39, с. 52].

Зокрема, автори О. В. Матвієць та М. В. Кошівська, трактують «збут» в широкому і у вузькому значеннях [35, с. 123]. Даний спосіб сьогодні найбільш поширений в науковій, навчальній літературі. У широкому розумінні під збутовою діяльністю мається на увазі весь процес переміщення товару з виробничих площ до передачі його покупцеві. З цієї точки зору наочно реалізується процес передачі товару (продаж) для перетворення його в гроші і задоволення платіжного попиту споживачів. У вузькому сенсі збутова діяльність – це кінцеві операції взаємодії продавця і покупця з

передачею прав власності останньому. Далі наведемо порівняльну таблицю підходів авторів до тлумачень поняття «збутова діяльність» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Дослідження підходів до визначення поняття «збутова діяльність»

| № п/п | Автор, джерело | Визначення поняття «збутова діяльність» | Особливість визначення поняття |
|-------|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Абрамович І. [1, с. 25] | «Зосередженість на потребах продавця – це комерційні зусилля по збуту, а зосередженість на потребах покупця – це маркетинг. Збутова діяльність завжди є одним з основних центрів витрат, ... вони розподіляються на весь економічний процес». | Економічна роль збутової діяльності виражається в переслідуванні меркантильних цілей, що пояснюється концентрацією на процесі обміну, а, отже, на можливих витратах і доходах в даній сфері. |
| 2. | Гавриш Ю., Слесь І. [12, с. 189] | а) «в широкому сенсі збутова діяльність – це цілісний процес доведення товару від виробника до кінцевого споживача, при якому процес руху товару є одним з етапів всього виробничого циклу, реалізується процес передачі товару (продаж) для перетворення його в гроші і задоволення платіжного попиту споживачів». | Сутність збутової діяльності – це отримання найбільш високого прибутку для подальшого використання з метою виробника (розширення накопичення коштів, підвищення добробуту та ін.). |
| | | б) «у вузькому сенсі збутова діяльність – це власне продаж (реалізація)», тобто фаза безпосереднього спілкування продавця і покупця, а всі інші операції в області збуту відносяться до товаропросування. | Збутова діяльність виступає як окрема незалежна від виробництва сфера бізнесу по реалізації комерційного інтересу виробника. |
| 3. | Іваночко Н. [22, с. 215] | «Під збутовою діяльністю слід розуміти системну діяльність в сфері товарних відносин, яка формує інфраструктуру ринку, призначення якої – організація продажів і здійснення в цьому напрямку процесу просування товарів від виробника (продавця) до покупця (споживача), де основними цілями ставляться: найбільш повне задоволення споживачів і забезпечення отримання прибутку виробниками продукції (учасниками товарообміну)». | Збутова діяльність розглядається як система товарних відносин на ринку, в рамках якої відбувається процес руху товару, пристосоване до потреб покупця, від виробника (комерційний інтерес) до споживача. |

Продовження таблиці 1.1.

| № п/п | Автор, джерело | Визначення поняття «збутова діяльність» | Особливість визначення поняття |
|-------|--------------------------|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. | Ключник А. [26, с. 188] | «Збутовою діяльністю називається комплекс процедур, спрямований на просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектування і підготовка продукції до відправлення покупцям, відвантаження на транспортний засіб і транспорція до місця продажу або ж до місця призначення) і організацію розрахунків за неї (встановлення вимог і здійснення процедур розрахунків з покупцями за відвантаженою продукцією). Реалізація економічного інтересу виробника (отримання прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів - це головна мета збуту. В ринкових умовах планування збуту передують стадії виробництва і полягає у вивченні кон'юнктури ринку та виробничих можливостей підприємства виробляти користується попитом і в складанні планів продажів, на основі яких повинні бути сформовані плани з постачання і виробництва». | Автор характеризує збутову діяльність з маркетингової та фінансової сторін, робить акцент на необхідності передвиробничого вивчення кон'юнктури ринку, попиту і на підставі виробничих можливостей, формувати політику і проводити збутову діяльність. Тобто мова йде не просто про процес продажу товарів, сенс криється в узгодженості можливостей підприємства з потребами ринку для задоволення обох сторін руху товару. |
| 5. | Матвієць О. [35, с. 123] | «Збутова діяльність – це комплекс організаційно-технічних і фінансово-економічних заходів, пов'язаних з постачанням і реалізацією готової продукції». | Збутова діяльність пов'язана з виробництвом і розповсюдженням товарів, тобто підхід до визначення поняття носить виробничий характер, внаслідок чого робиться акцент на необхідності мінімізації витрат за допомогою скорочення витрат і запасів. |

Так, Абрамович І. [1, с. 25] розмежовує поняття збуту, як необхідність реалізації цілей підприємства з отримання прибутку, і маркетингу, як необхідність врахування бажань споживачів. Таке визначення, на мій погляд,

показує абсолютну полярність інтересів обох сторін обміну і ніяк не представляє важливість їх узгодженості в переслідуванні спільної мети підприємства при реалізації бізнес-стратегії. У цьому, його визначення схоже на те, що у вузькому значенні дається Гавриш Ю. [12, с. 189], де збутом визначається комерційна складова ведення бізнесу. Також Гавриш Ю. та Слесь І. [12, с. 189], даючи в широкому сенсі визначення збуту, вказують на комплексність процесу руху товару і зв'язок з виробничим циклом. Що підтримує Іваночко Н. [22, с. 215] з трактуванням збуту як організаційно-технічної та фінансово-економічної діяльності з підготовки та відправки готової продукції замовникам для задоволення їх потреб.

Варто зазначити, що загальним для всіх підходів (крім Абрамович І. [1, с. 25]) є необхідність кореляції інтересів підприємства в отриманні прибутку і скорочення витрат до реальних потреб ринку і бажанням покупців, однак про таку важливу складову як важливість маркетингових досліджень при плануванні збуту йдеться лише в визначеннях, які надає Бурцева В. В. та зазначає, що основним елементом збутової діяльності є комплексний маркетинговий аналіз до здійснення безпосереднього збуту продукції, на основі якого і виявляються потреби покупців, кон'юнктура і стан ринку для координації отриманих даних з можливостями підприємства. При цьому Пересадько Г. О. [41] наголошує на важливості використання логістики та сервісного обслуговування, як одним із завдань зростання задоволеності покупців. А також акцентує увагу, на відміну від всіх інших авторів, на те, що збут варто розглядати як систему відносин з продажу в рамках ринку конкретної фірми, а не всієї сфери торгівлі. На його думку, чітко повинні виділятися специфічні риси кожної області обміну в залежності від того середовища, яка цю область породжує. Через свою складність, процес збуту не можна розглядати як одноразовий захід, він повинен стати частиною продуманої стратегії фірми, розробленої на довгий строк.

Тому, проаналізувавши різні тлумачення збутової діяльності, можна говорити, про його багатоаспектність. Особливості трактування

пояснюються різними сторонами в його розгляді – з позиції економіста, бізнесмена, вченого. При цьому варто зауважити, в кожному визначенні простежується вказівка на зв'язок продажу товару підприємством в залежності від потреб ринку та інтересів споживачів. Найбільш повне, на наш погляд, дає визначення Матвієць О. [35, с. 123], тому, беручи його за основу, мною пропонується визначення: збутова діяльність – це складова частина комерційної діяльності підприємства по реалізації продукції відповідно до запитів відповідного ринку. Тим самим ми: 1) підкреслюємо необхідність виділення збуту підприємства в рамках конкретно ринку його функціонування; 2) визначаємо продажу продукції як цільову орієнтацію діяльності підприємства; 3) вказуємо на об'єкт нашої діяльності – того, кому продаємо, тобто мова йде про вибір можливого варіанта організації збутової діяльності за допомогою каналів розподілу; 4) вказуємо на те, що збутова діяльність входить в сукупність процесів і операцій комерційної діяльності фірми.

Підкреслимо, що головною складовою збуту є канал розподілу, який являє собою сукупність посередників-організацій або окремих осіб, які беруть участь в русі продукції від виробника до споживача. Позиції, які займають фірмами по відношенню до збуту, мають певні ознаки, що дозволяють класифікувати збут за видами (табл. 1.2).

До основних елементів збутової діяльності підприємства відносяться транспортування, зберігання продукції, її реалізація та сервісне обслуговування. При цьому виділяють наступні функції збуту: організація сегментації ринку; планування реклами; організація договірної роботи зі споживачами або посередниками; планування відвантаження товарів клієнтам; формування системи каналів збуту; робота по організації прийому, зберігання, пакування, сортування та відвантаження продукції клієнтам; інформаційно-ресурсне і технічне забезпечення збуту продукції; організація політики стимулювання збуту; формування зворотного зв'язку зі споживачами [48)

Таблиця 1.2 – Класифікація видів збуту [7, с. 53]

| Ознаки класифікації | Види збуту | Схема |
|-------------------------------|---|--|
| За організацією системи збуту | Прямий – безпосередня реалізація продукції виробника конкретному споживачу | Виробник – споживач |
| | Непрямий – використання незалежних торгових посередників у каналі збуту | Виробник – посередник (посередники) – споживач |
| Кількість посередників | Селективний – використання обмеженого числа посередників. Основна мета – досягнення великого обсягу продажів при збереженні контролю над каналами збуту | Виробник – посередник (посередники) – споживач |
| | Винятковий – мале (або одиничне) число посередників. Мета – збереження престижного образу контролю за каналом збуту | |

Значне місце у збутовій діяльності підприємства належить каналам збуту. Канал збуту – це шлях, по якому товари рухаються від виробника до споживача [54, с. 9]. До нього входять всі фізичні та юридичні особи, пов'язані з просуванням товарів і їхнім обміном.

Успішне функціонування підприємств в середовищі ринку передбачає високу ефективність їхньої діяльності та можливості пристосування до зовнішніх умов, що постійно змінюються. Світовий досвід показує, що найбільш ефективно такі задачі вирішуються на основі визначення і формування маркетингової стратегії. Значення теоретичних, практичних і методологічних аспектів маркетингової стратегії підприємств зростає ще і з тієї причини, що в національному секторі економіки традиційно складно імплементуються антикризові програми, процеси адаптації [58, с. 18].

На сьогоднішній день існують різні погляди вчених щодо визначення поняття «управління збутом товарів». Тому, на нашу думку, доцільно провести уточнення дефініції даного поняття (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Трактування поняття «управління збутом товарів» різними вченими

| Автор (и), джерело | Визначення поняття |
|-------------------------------------|---|
| 1 | 2 |
| Абрамович І. [1, с. 25] | Сукупність дій, що виконуються з того періоду, як продукт знаходиться вже в тій формі, в якій його буде використано, надходить до комерційного підприємства чи кінцевого виробника, і до того моменту, коли споживач має змогу його придбати. |
| Гавриш Ю., Слесь І. [12, с. 189] | Підфункція маркетингу, яка включає в себе всі дії, що відбуваються з товаром у проміжку часу вже після його виробництва та до початку споживання. |
| | Складний процес, який включає не лише заходи з формування розподільчих каналів та торгівлі товарами і послугами, а й увесь комплекс дій, який дозволяє підвищити ефективність продажу. |
| Іваночко Н. [22, с. 215] | Ланцюжок, що пов'язує підприємство-виробника зі споживачем шляхом проміжних ланок: торговельних посередників, збутовиків. |
| Ключник А. [26, с. 188] | Процес організаційно-економічних операцій, що містить аспект маркетингу (синтез й аналіз кон'юнктури ринку, визначення збутових обсягів, вибір та управління каналами розподілу) й аспект логістики (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачу та створення позитивного іміджу підприємства на ринку. |
| Музичка Є. О. [36, с. 5] | Цілісний процес, що охоплює: – планування обсягу реалізації товарів, враховуючи рівень очікуваного прибутку; пошук і вибір найкращого партнера – постачальника (покупця); – проведення торгів, разом із встановленням ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; – виявлення й активне використання факторів, які здатні прискорити темпи збуту продукції та збільшити прибуток від її реалізації. |
| Огієнко С. О. [38, с. 171] | Розподіл товарів, який передбачає передачу права власності на товар у ході його переміщення від виробника до споживача. |

Проведений аналіз праць учених (табл. 1.3) дозволяє зробити висновок, що сучасна наукова думка пропонує кілька підходів до визначення «управління збутом товарів підприємства»: одні ототожнюють її з такими поняттями як «розподіл», «товарообіг» або «збут»; інші ж розглядають його як продаж або як заключну стадію господарської діяльності компанії, або ж фактично розкривають збутову діяльність через процес управління збутовою діяльністю.

Отже, управління збутом товарів – це постійний пошук та розробка плану дій, процес, який повторюється і починається з констатування сучасної позиції підприємства. Він завжди індивідуальний і потребує ретельного аналізу збутової діяльності підприємства та його структурних підрозділів.

Не можна не відзначити, що збутова діяльність за умов реалізації логістичної моделі управління підприємством перетворюється на його найважливіший функціональний складник, який визначає не тільки результативність господарської діяльності, а ще й перспективи його подальшого розвитку (рис. 1.1).

Основним завданнями логістики збуту (розподілу, дистрибуції) як органічної частини виробничої та інформаційної діяльності у загальній системі управління підприємством є: дослідження потреб ринку та пошук каналів подальшого розвитку виробництва продукції і забезпечення його прибуткової діяльності; підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою оптимізації наявної збутової мережі з урахуванням таких критеріїв, як належна підготовка товару до продажу (по суті, йдеться про продовження процесу виробництва) та запитів споживачів (у тому числі вивчення їхніх смаків та вподобань) шляхом підвищення ефективності системи постачання продукції; підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, підвищення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості рекламаций, штрафів тощо [13, с. 148].

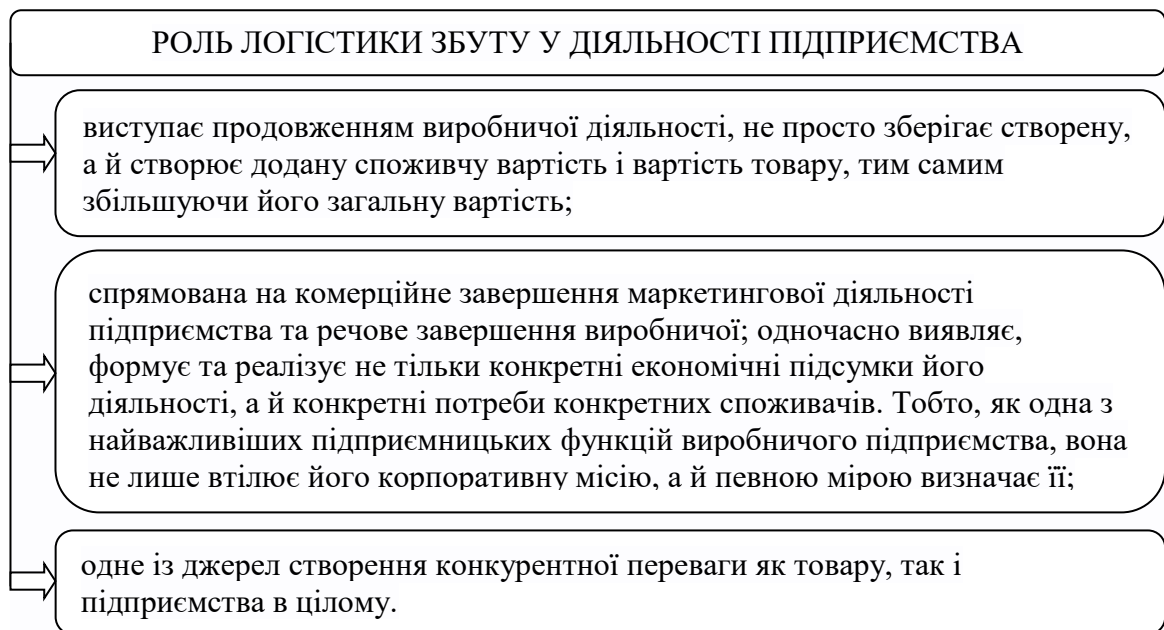


Рисунок 1.1 – Роль логістики збуту в діяльності підприємства [37, с. 267]

Отже, концептуально важливим є підхід, за якого збутову діяльність слід розглядати як процес організаційних і економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (синтез і аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та менеджмент каналами розподілу) і логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється для досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачеві та створення позитивного іміджу підприємства в цілому на ринку [44, с. 75]. Цей підхід має складати основу формування системи логістичного управління збутовою діяльністю підприємства, яка, в свою чергу, є складовою частиною організації виробничої діяльності підприємства.

Підсумовуючи вище проведене дослідження, варто відзначити, що у сучасних умовах функціонування сучасних підприємств, які характеризуються підвищеним рівнем ризику і невизначеністю, використання набору засобів стратегічного менеджменту і стратегічного управління збутом в логістичній системі підприємства є необхідною передумовою для його покращення, що забезпечить підприємству не лише короткостроковий комерційний успіх, але й посилить стратегічну

спрямованість його діяльності. Тому алгоритм управління збутом товарів дасть змогу підприємству своєчасно реагувати на зміни, які відбуваються у сфері збутової політики підприємства, і забезпечувати адекватну реакцію на зміни, які спостерігаються на цільовому ринку. Правильне розуміння керівництвом підприємств всієї важливості стратегічного підходу до управління збутовою діяльністю забезпечить можливість тримати під контролем конкурентоспроможність підприємств. Таким чином, використання збутових стратегій на виробничих підприємствах є не тільки доцільним, але на даний час стає необхідною умовою успішної ділової активності підприємства.

Таким чином, у результаті узагальнення різних точок зору щодо сутності та особливостей функціонування збутової діяльності слід відзначити, що концептуальною метою збуту є реалізація довгострокових рішень, які визначаються цільовим плануванням політики підприємства (рентабельність, розмір і профіль фірми). Стратегічна мета організації полягає в тому, щоб в рамках зазначених напрямків по можливості використовувати збутовий потенціал. При цьому головною метою збутової діяльності є досягнення відповідної рентабельності, що забезпечує ефективне функціонування підприємства. Використовуючи науковий підхід «від загального – до приватного», нами пропонується розглядати збутову діяльність як конкретну діяльність товаровиробника (продавця), що має на меті реалізацію продукції на відповідних продовольчих ринках (сегментах). У зв'язку з цим під збутовою діяльністю підприємств слід розуміти процес просування продукту на ринок і організації товарообміну задля отримання прибутку. Визначаючи її зміст, найбільш універсальним критерієм має слугувати мінімум витрат або максимальний ефект від виконання всіх функцій збуту підприємства. Суть зазначеного підходу полягає в інтеграції сфер функціонування, пов'язаних із проходженням грошового потоку від виробника до споживача (перевезення, управління запасами, складування, інформаційне забезпечення та ін.) в єдиний комплекс.

1.2 Методи оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Загострення конкуренції на національному та світових ринках, збільшення витрат, пов'язаних із підвищенням вимог споживачів, необхідність урахування міжнародних стандартів якості виробленого товару та надання послуг належать до тих ключових критеріїв, дотримання яких визначає результативність діяльності українських підприємств. Нові можливості розширення ринків збуту для вітчизняних підприємств перетворюють успішність організації збутової діяльності на ключовий фактор стратегічного розвитку підприємств. Із цих позицій управління підприємницькою діяльністю набуває все більше логістичних ознак, де розвиток логістичного управління збутовою діяльністю відіграє значущу роль.

Управління збутом товарів підприємства охоплює комплекс рішень, які зумовлюють тактику збуту. Під тактикою збуту слід розуміти продумані дії, які забезпечують безпосередньо збут. На відміну від стратегії збуту, яка посиляється на передбачення довгострокових змін на ринку і потреби споживачів, тактика має враховувати поточні кон'юнктурні зміни та забезпечувати гнучке реагування на них. Ще більшою мірою, ніж стратегія, вона повинна виходити зі специфіки підприємства і конкретної ситуації на ринку [15].

Специфіка підприємства виявляється в тому, що кожне підприємство може по-різному комбінувати одні й ті самі елементи комплексу логістичної системи: продукція (товар), ціна, розподіл, просування, збутовий персонал – з метою отримання конкурентних переваг. Завданням тактики збуту є вибір сукупності, послідовності або інтенсивності їхнього застосування.

Після вибору основної тактичної лінії поведінки потрібно деталізувати дії. При цьому враховують можливу реакцію споживачів, постачальників,

конкурентів. Той, хто має справу з одними й тими самими клієнтами, реалізує одні й ті самі товари за незмінних умов, може з часом виробити тактичний план, де знайде відображення весь накопичений досвід, і що сприятиме оптимізації збуту.

Стратегічний підхід до збутової діяльності підприємств допускає передусім своєчасне здійснення планування, реалізації, аналізу та аудиту за діяльністю щодо виявлення й задоволення запитів споживачів для створення привабливого комплексу пропозицій з орієнтацією на цільових покупців.

З позицій стратегічного управління досягнення конкурентної переваги у сфері збуту в основному забезпечується правильно вибраною стратегією управління збутовим потенціалом підприємства, оскільки ефективність збутової діяльності підприємств залежить від спроможності підприємства нарощувати та активно використовувати його маркетингові, інформаційні й управлінські можливості, що становлять збутовий потенціал [42, с. 33].

Збутовий потенціал підприємства може визначатися як сукупність інформаційних, фінансових, управлінських, матеріальних і комунікативних ресурсів і можливостей, що забезпечують готовність підприємства здійснювати виведення товару на ринок, його реалізацію при постійному покращенні технології збуту з урахуванням чинників логістичної системи.

Збутовий потенціал потрібно розглядати з позиції комплексного і системного підходів. Комплексний підхід являє собою комплексну систему, яка складається з трьох окремих систем (забезпечення, управління і підтримки збутової діяльності). З позиції системного підходу збутовий потенціал складає невід'ємну частину сукупного потенціалу підприємства й, у свою чергу, становить цілісну динамічну соціально-економічну систему, яка складається з сукупності взаємодіючих елементів різного ступеня складності й організації. Кожна з окремих систем структурно інтегрує в собі три підсистеми, від гармонійної взаємодії яких залежить рівень розвитку збутового потенціалу підприємства: система забезпечення збутової

діяльності ресурсами, система управління збутовою діяльністю, система її підтримки [16].

На наш погляд, основою для розробки стратегії управління збутовим потенціалом підприємства стає рівень використання як збутового потенціалу в цілому, так і окремих його підсистем, що дає змогу визначити ступінь ініціювання стратегічних змін за кожною підсистемою. Ця стратегія неминуче вступає в суперечність з умовами ринкового середовища, що змінюються швидше, ніж елементи оптимальної організації управління. Збутовий потенціал підприємства може інтенсивно розвиватися, проте зовнішня ефективність його використання при неадекватній реакції на умови ринку, який постійно змінюється, буде знижуватися. У цьому разі оцінювання рівня використання збутового потенціалу підприємства з урахуванням стадії життєвого циклу цільового ринку як одного з напрямів діагностики збутового потенціалу стає для підприємств об'єктивно необхідною. Необхідність диференціювання оцінювання рівня використання збутового потенціалу залежно від стадії життєвого циклу цільового ринку зумовлюється також тим, що на кожній з них підсистеми збутового потенціалу мають різноманітний ступінь значущості. Значущість підсистем визначають експертним шляхом [26, с. 189].

Таким чином, алгоритм управління збутом товарів охоплює сім груп стратегій:

- 1) менеджмент бізнесу;
- 2) менеджмент цільового ринку;
- 3) управління товарним портфелем;
- 4) цінові стратегії;
- 5) управління потенціалом збуту;
- 6) управління ризиками збуту;
- 7) управління збутовим персоналом [43, с. 65].

Варто відзначити, що алгоритм управління збутом товарів для компаній і підприємств доцільно формувати на основі аналізу стратегії,

проведеного за допомогою таких матриць як ADL/LC і Shell/DPM. Проте необхідно підкреслити, що аналіз логістичної системи підприємства повинен передувати аналізу ринку. Це пов'язано з тим, що без знання потенціалу неможливо визначити, яку саме частину сегменту потрібно найбільш ретельно дослідити [14, с. 105].

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високоінтенсивною конкурентною боротьбою, ефективність управління збутом товарів підприємства багато в чому залежить від результативності управління збутовим персоналом. Так, лише повне врахування всього спектра відповідних чинників та величини їх впливу на збут дозволить комплексно розглянути активність підприємства та його конкурентів, а також запити споживачів і надати можливість зважено та обґрунтовано оцінити фінансово-ринковий потенціал окремої номенклатурної позиції [5, с. 230].

Оцінка внутрішньої ефективності управління збутом товарів – це визначення відповідності результатів управління збутом товарів встановленим цілям, ефективності самих стратегій та економічної ефективності управління збутом товарів. Ефективність збутової діяльності, в першу чергу залежить від ринків збуту, що впливає на обсяги продажів, середній рівень цін, дохід від реалізації продукції, суму прибутку, що отримається та безпосередньо пов'язана з управлінням.

Оцінку ефективності управління збутом товарів підприємств пропонують здійснювати за двома групами індикаторів: I група – показники (індикатори) визначення частки ринку підприємств; II група – показники (індикатори) визначення ефективності збутових витрат підприємств [46]. Показники оцінювання ефективності управління збутом товарів можна розподілити на показники ринкових часток та показники ефективності збутових витрат підприємств. Саме вищезазначені показники формують оцінку збутової діяльності і її ефективність.

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високою інтенсивністю конкурентної боротьби, ефективність планування збутової

діяльності підприємства багато в чому залежить від результатів управління персоналом збуту. Так, лише повне врахування всього спектра відповідних чинників та величини їх впливу на збут дозволить комплексно розглянути активність підприємства та його конкурентів, а також запити споживачів і надати можливість зважено та обґрунтовано оцінити фінансово-ринковий потенціал окремої номенклатурної позиції [29, с. 98].

Визначимо методи управління збутової діяльності підприємства: методи, результатом яких є матеріальна винагорода або стимул; методи, результатом яких є психологічне заохочення або стимул; усунення негативних стимулів; непрямі зусилля; дисциплінарні методи. Ефективність застосування того чи іншого методу управління збутовою діяльністю підприємства залежить від визначених умов і специфіки виробничо-збутової діяльності підприємства. Застосування відповідних методів управління збутовою діяльністю - це важливий аспект системного підходу до розв'язання пов'язаних з нею стратегічних питань [15].

Оцінка ефективності каналу збуту проводиться шляхом оцінки гнучкості каналу й розрахунку витрат на дистриб'юторів. Серед критеріїв оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємств виділяємо: збільшення частки клієнтів, обсягу реалізованих послуг, кількості регіональних представництв, що, в свою чергу, робить можливим підвищення рівня дохідності, обласної, регіональної та національної частки ринку [7, с. 125].

Методи оцінки показників ефективності збутової діяльності підприємства:

Система показників на першому етапі показує відношення зусиль (затрат), витрачених на збут продукції, до вартості реалізованої продукції, й частку збутових витрат у сумарних витратах підприємства [39, с. 189]:

$$B_{nz} = \frac{B_{kn}}{B_{nz}} \quad (1.1)$$

де $E_{пз}$ – показник ефективності збутової діяльності;

$B_{кп}$ – вартість реалізованої продукції, грн.;

$B_{пз}$ – витрати на постачання та збут, грн.

$$Ч_{пз} = \frac{B_{пз}}{B} \quad (1.2)$$

де $Ч_{пз}$ – частка витрат на збут у сумарних витратах підприємства;

B – сумарні витрати підприємства, грн. [32, с. 93].

II етап розрахунку показників ефективності збутової діяльності має дати відповідь, чи потрібні зміни у такій діяльності на підприємстві. На цьому етапі розрахунку дохід від реалізації використовують як показник загального результату. У контексті такого підходу розглядають два основних показники, які відображають ефективність витрат на постачання та збут: коефіцієнт окупності збутової системи та коефіцієнт рентабельності збутової системи.

Коефіцієнт окупності збутової системи розраховується за формулою (1.3):

$$K_o = \frac{D_p - B_{пз}}{B_{пз}} \quad (1.3)$$

де K_o – коефіцієнт окупності системи збуту;

D_p – дохід від реалізації, грн.;

$B_{пз}$ – витрати збутової системи, грн. [43, с. 125].

Коефіцієнт рентабельності збутової системи є оберненим до коефіцієнта окупності збутової системи і розраховується за формулою (1.4):

$$K_o = \frac{D_p - B_{пз}}{B_{пз}} \quad (1.4)$$

III етап розрахунків визначає вплив збутової діяльності на ефективність підприємства загалом [13, с. 148].

Ефективність діяльності підприємства показано в індикаторі рентабельності. Вплив збутового процесу на формування рентабельності підприємства можна визначити за допомогою виділення витрат на збут у витратах підприємства та частини активів, які обслуговують збутову діяльність підприємства, в активах підприємства.

Таким чином, записавши прибуток як різницю доходів і видатків підприємства, отримаємо формулу (1.5) [4, с. 64]:

$$P = \frac{D - (B_{пз} + B_{пз})}{A_{оспз} + A_{оспз} + A_{обпз} + A_{обпз}} \times 100\% \quad (1.5)$$

де D – дохід підприємства, грн.;

$B_{пз}$ – витрати підприємства без витрат на збут, грн.;

$B_{пз}$ – сумарні витрати на збут, грн.;

$A_{оспз}$ – основні фонди, задіяні у збутових процесах (ЗП), грн.;

$A_{оспз}$ – основні фонди, без фондів, які використовуються у ЗП, грн.;

$A_{обпз}$ – оборотні фонди, задіяні у ЗП, грн.;

$A_{обпз}$ – оборотні фонди, без фондів, які використовуються у ЗП, грн.

Формула (1.5) дозволяє провести факторний аналіз впливу збутових витрат на рентабельність активів підприємства. При цьому основну частину оборотних фондів, задіяних у збутовій діяльності підприємства, складає вартість запасів [51, с. 195].

Під час розробки заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства основною проблемою виявляється знаходження оптимального поєднання мінімізації витрат на збут за досягнення бажаного

рівня виробництва і задоволення потреб споживача. Це означає, що предметом раціоналізації є не окремі елементи діяльності підприємства (збут), а виявлення економічно та ринково обґрунтованого оптимального значення всіх елементів діяльності підприємства за умови раціоналізації сумарних витрат на збут. Для цього на підприємстві необхідно організувати облік витрат на збут. Метою такого обліку має стати економічно обґрунтоване визначення обсягу витрат, необхідних у плановому періоді для забезпечення виробництва і реалізації продукту, виявлення потреби в оборотних коштах, планування прибутків і визначення вартості збутових послуг. Планова функція збутової діяльності має на меті розробку плану постачання готового продукту. У процесі розробки плану збуту продукту визначають загальний обсяг постачань товарної продукції в цілому по підприємству і кожному споживачу в плановому році і поквартально з розподілом по місяцях:

$$V_n = Z_n + ПР - ПР_в - Z_n \quad (1.6)$$

де V_n – загальний обсяг постачання продукту;

Z_n – залишок готового продукту на складі станом на початок планованого року;

$ПР$ – кількість товарної продукції в плановому періоді;

$ПР_в$ – кількість продукції, що використовується для власних потреб;

Z_n – нормативний, перехідний залишок на кінець планованого періоду [59, с. 165].

Для визначення залишків готового продукту на складі на початок планованого року до фактичного залишку на визначену найближчу дату додають плановий обсяг випуску товарної продукції за період між конкретною датою і початком планованого року і віднімають запланований за цей період часу обсяг постачання. З настанням планового року залишки уточнюють.

1.3 Висновки до розділу 1

Отже, наведені методичні підходи до оцінки ефективності збутової діяльності підприємства є корисними при аналізі ступеня використання різноманітних підходів на підприємстві та дозволяють без значних витрат ресурсів та часу отримати загальну оцінку збутової діяльності господарюючого суб'єкта. Під час розробки заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства основною проблемою є знаходження оптимального поєднання мінімізації витрат на збут при досягненні бажаного рівня виробництва і задоволення потреб споживачів. Це означає, що предметом раціоналізації є не окремі елементи діяльності підприємства (збут), а знаходження економічно та ринково обґрунтованого оптимального значення усіх елементів діяльності підприємства за умови раціоналізації сумарних витрат на збут. Для цього на підприємстві необхідно організувати облік витрат на збут. Метою такого обліку повинно бути економічно обґрунтоване визначення обсягу витрат, необхідних у плановому періоді для забезпечення виробництва і реалізації продукту, виявлення потреби в оборотних коштах, планування прибутків і визначення вартості збутових послуг. Планова функція збутової діяльності включає розробку плану постачання готового продукту. У процесі розробки плану збуту продукту визначають загальний обсяг постачань товарної продукції в цілому по підприємству і кожному споживачеві в плановому році і поквартально з розподілом по місяцях.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

2.1 Характеристика діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

ПрАТ «Барський машинобудівний завод» – одне з провідних підприємств, що випускає технологічне обладнання для різних галузей промисловості. Станом на сьогоднішній день підприємство – відомий виробничий бренд в країнах СНД і центральної Європи. Юридична адреса ПАТ «Барський машинобудівний завод»: 23000 Україна, Вінницька обл, м Бар, вул. Каштанова, 5.

Організаційна структура ПрАТ «Барський машинобудівний завод» наведена на рис. 2.1.

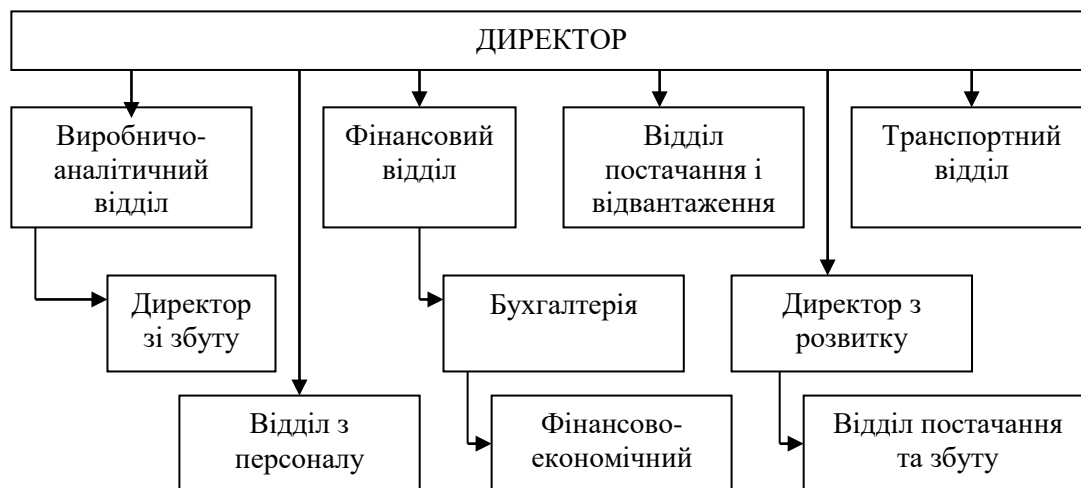


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

Так, організаційна структура ПрАТ «Барський машинобудівний завод» належить до спрощеної лінійно-функціональної структури управління. Суть цієї структури в тому, що встановлюються чіткі зв'язки між підрозділами, існує єдність і чіткість розпорядження, підвищення відповідальності керівника за кінцеві результати діяльності всіх підрозділів підприємства.

Технічна і маркетингова політика підприємства спрямовані на задоволення попиту, що зростає та індивідуальних потреб споживачів. Її першим пріоритетом є якість, високий технічний рівень, конкурентоздатність, і високий рівень безпеки устаткування, що виготовляється.

На заводі проводять серйозну роботу, націлену на підвищення якості виробів. Наразі проведено сертифікацію всіх видів виробленого обладнання і подальша робота в цьому напрямку ще триває. Технічний рівень продукції, що випускається відповідає високим стандартам якості, як країн СНД, так і країн Європи.

Обсяг ринку збуту продукції ПрАТ «Барський машинобудівний завод» в Україні становить 2500 підприємств різних сфер виробництва. Обсяг експорту становить 20-30% від загального обсягу реалізації. Завод має зарубіжних партнерів у країнах Прибалтики, Середньої Азії, Молдові, США та в інших країнах.

Особлива гордість «Барського машинобудівного заводу» – це його трудовий колектив. Інженерно-конструкторський відділ підприємства з науково-творчого потенціалу може зрівнятися з передовими західними колегами. Так, впровадження у виробництво новітніх світових досягнень і оригінального технологічного ноу-хау, спроектованого і адаптованого до вітчизняних умов силами своїх фахівців стало частою подією на заводі.

ПрАТ «Барський машзавод» пропонує свої послуги підприємствам, установам, організаціям незалежно від форм власності в питаннях будівництва, реконструкції та подальшого обслуговування опалювальних пунктів (газових, електричних, твердопаливних).

ПрАТ «Барський машинобудівний завод» впевнено утримує лідируючі позиції в своїй галузі шляхом дотримання високих стандартів якості, технологій та маркетингу, а також гнучкої товарної, цінової політики.

Для виконання виробничої програми 2020 року використовувались матеріали та комплектуючі вітчизняного та зарубіжного виробництва. Джерелами сировини являються Українські виробники та реалізатори первинних матеріалів:

| Підприємства-постачальники сировини для виробництва продукції в ПрАТ «Барський машинобудівний завод»: |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Чорний металопрокат – ТОВ «Метінвест-СМЦ» м. Вінниця 2. Нержавіючий металопрокат – ТОВ «МЕТАЛСТІЛ УКРАЇНА» м. Київ, ТОВ «Амарі Україна» м. Київ 3. Кольоровий металопрокат – ТОВ «Ольга» м. Харків 4. Метизи – ТОВ «Верстатонормаль» м. Одеса 5. ПМЛ – ТОВ «Етал» м. Олександрія 6. Насоси Willo Україна м. Київ; Вулвер; Саєр м. Київ 7. Кабельнопровідникова продукція Поділля електрокомплект м. Вінниця 8. Мотори Редуктора СТМ Україна м. Біла Церква; Редукторні механізми м. Київ Норд Австрія 9. Сантехобладнення ПП ТВД м. Вінниця 10. Фурнітура Фам Груп м. Київ 11. Тени Електрон-Т м. Львів 12. Зварювальна провіолока Градієнт м. Харків Плазма Тек м. Вінниця 13. Гумотехнічні Прогрес-М м. Київ; Вінагротех м. Вінниця 14. Краска порошкова Пулвер Україна м. Київ; Індастріал Буд м. Київ 15. Технічні Гази Тепловій м. Вінниця ЛіндеГаз Україна м. Вінниця 16. Грунти фарби Протор м. Вінниця 17. Гофротара Грас м. Хмельницький 18. Базальтовий картон Ротіс м. Чернівці. |

Рисунок 2.2 – Підприємства-постачальники сировини для виробництва продукції в ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

Підприємство ПрАТ «Барський машинобудівний завод» підприємство з 80 річним досвідом випускає більш ніж 60 найменувань обладнання для різних галузей промисловості, а саме: хлібопекарська, кондитерська, консервна, переробна. Також завод впроваджує виробничі лінії по

виробництву бараночних виробів. Прикладом монтування та пусконаладжувальних робіт є лінія на фірмі Cornelius місто Сучава, Румунія. Де були встановлені ділильно розкатувальні машини Ж7-ДРМ, які втілили сучасні конструкторсько-технологічні підходи, що привели до зменшення метало та енергоємності. Також заводом була розроблена та втілена у виробництво машина Ж7-ДРМ-2, яка вже поступила до ряду замовників хлібопереробної промисловості. Що до кондитерської промисловості то завод постачає змінні вузли формування карамелі різних конфігурацій, а також машини, які входять в лінію по виробництву карамелі. Якщо взяти консервну промисловість то заводом було поставлено велику кількість машин на консервні заводи ближнього та дальнього зарубіжжя, а саме машина для фасування та укупорки згущеного молока, томатної пасти, соків та інше. Все обладнання сертифіковане ПРАТ «Барський машзавод» веде нові розробки технологічного обладнання, а також модернізацію існуючого. Прикладом став проект на сортувальну лінію побутових відходів, яка включає технологічне обладнання, а також ангар та приміщення. Даний проект виконується під ключ заводом-виробником. Також заводом проводиться проектування та виготовлення модульних котелень, а також монтаж у замовника. Також на підприємстві виготовляють газові, електричні та твердопаливні котли від 5 до 200 кВт різних найменувань, загалом 55 видів. ПРАТ «Барський машзавод» активно працює над проблемою збору твердих побутових відходів (ТПВ), зокрема, виготовляє євроконтейнера об'ємом 1,1 м³. Також, завод працює над новою технікою. Так була розроблена та впроваджена машина Ж7-ДРМ-3 де була застосована матриця розширеного типу. Також на машині була застосоване нове програмне забезпечення, що збільшило продуктивність машини.

Планується підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок інноваційної спрямованості розвитку, освоєння нової техніки і технологій. Технологічні і виробничі можливості підприємства постійно зростають. Основними конкурентами ПРАТ «Барський машинобудівний завод» є ТОВ

«Київпродмаш» – 18%, ТОВ «Аттон» – 12%, ТОВ «Житомиртеплопостач» – 7%. Вони досягли європейського рівня, як за якістю, так і за рівнем обсягів та технологічного виробництва. Крім основної продукції по виготовленню обладнання для переробної галузі та побутових котлів, підприємство виконувало роботи зі зведення та обладнання опалювальних котелень.

2.2 Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємства ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

ПрАТ «Барський машинобудівний завод» здійснює виробництво машин і устаткування для харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну. Зміна поведінки покупців та загострення конкуренції вимагають від керівників підприємства пошуку таких методів дослідження потреб споживачів, які дозволять більш ефективно позиціонувати свою товарну пропозицію. Також варто підтримувати і нарощувати його ринкову частку, скорочуючи витрати обігу товарів, шляхом збільшення прибутковості і підвищення ступеня задоволення зростаючих потреб покупців. Формування потреб споживачів це найважливіше завдання комерційної діяльності, маркетингу та конкурентної боротьби. Значення пошуку нових методів продовжує зростати впродовж останніх десятиліть з точки зору економічного зростання ролі потреб споживачів у підвищенні ефективності діяльності підприємства.

На ефективність діяльності підприємства значний вплив здійснює збутова політика ПрАТ «Барський машинобудівний завод». Збутова діяльність ПрАТ «Барський машинобудівний завод» регулюється за допомогою укладання товарно-транспортних накладних, платіжного доручення та видаткових накладних. На рис. 2.3 пропонуємо загальну структурно-логічну схему процесу формування організації збуту товарів

ПрАТ «Барський машинобудівний завод», яка складається із сукупності взаємопов'язаних етапів.

Варто відзначити, що система цілей організації збуту товарів ПрАТ «Барський машинобудівний завод» повинна логічно виходити із обраних цілей збуту. У сучасних умовах збутова діяльність ПрАТ «Барський машинобудівний завод» функціонує децентралізовано.

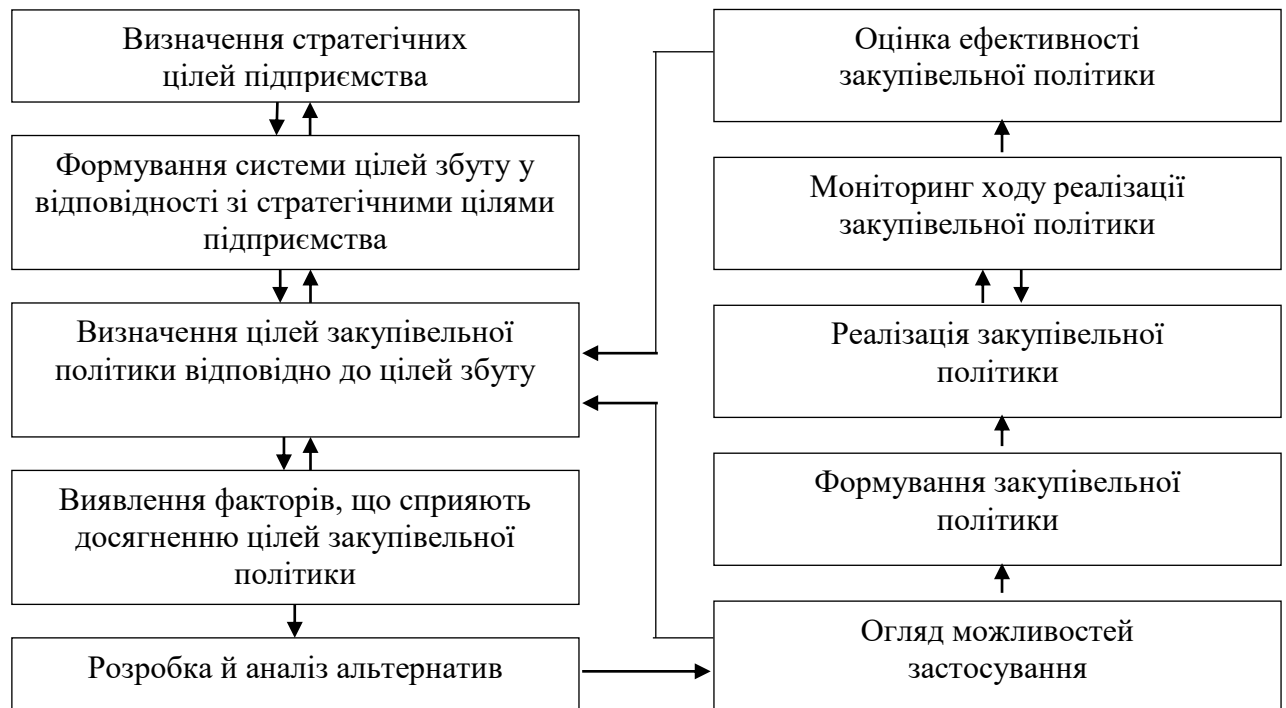


Рисунок 2.3 – Структурно-логічна схема процесу формування організації збуту товарів ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

Децентралізована система організації відділу постачання та збуту передбачає відсутність окремого відділу постачання та збуту. Менеджери входять до складу функціональних підрозділів, мають лінійне підпорядкування керівникам підрозділів, та функціональне підпорядкування головному менеджеру. Головний менеджер підпорядковується Генеральному директору. Схема організації відділу постачання та збуту за

децентралізованої системи організації відділу постачання та збуту представлена на рис. 2.4.

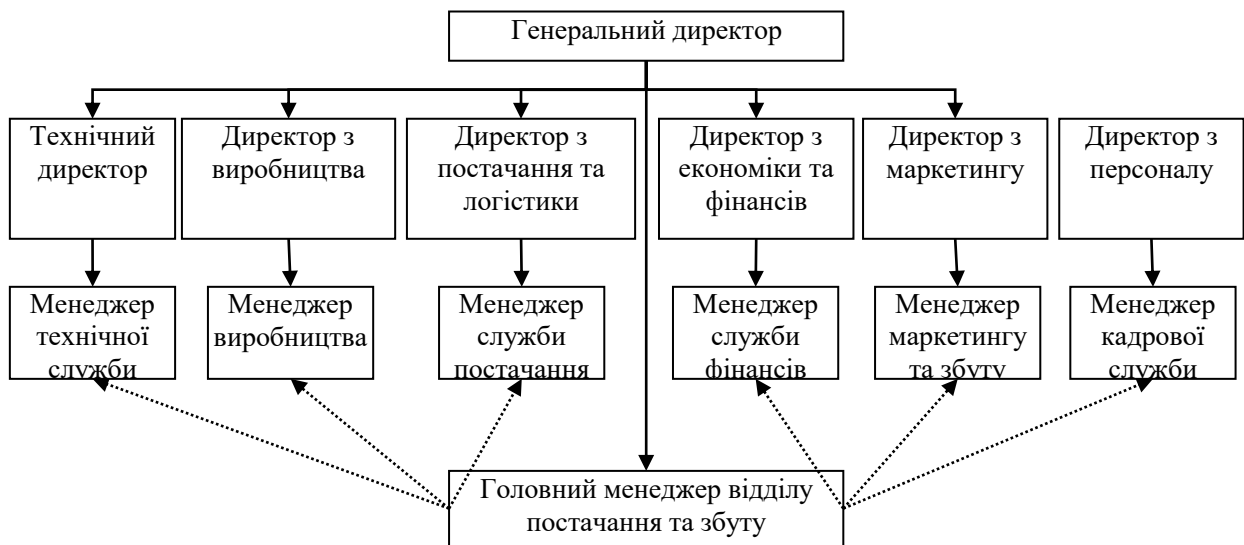


Рисунок 2.4 – Організація відділу постачання та збуту децентралізованим способом (фрагмент організаційної структури)

Варто відзначити, що при такій схемі функції менеджерів в окремих підрозділах можуть бути суміщені з іншими посадами. Підпорядковуватися всі процеси організації відділу постачання та збуту будуть керівникам функціональних підрозділів та керівнику відділу постачання та збуту.

Розглянемо матрицю відповідальності відділу постачання та збуту на основі децентралізації в ПрАТ «Барський машинобудівний завод», яку наведено в табл. 2.1.

Так, децентралізована система управління передбачає те, що в кожному підрозділі працює внутрішній менеджер, підпорядковується керівнику підрозділу (лінійна підпорядкованість). Зокрема, керівників та існуючих працівників потрібно буде додатково навчати на тренінгах. При чому існуючих працівників треба вчити методам та інструментам організації відділу постачання та збуту «з нуля», так як вони є фахівцями у своїх підрозділах, а не в організації відділу постачання та збуту.

Таблиця 2.1 – Матриця відповідальності реорганізації відділу постачання та збуту на основі децентралізації в ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

| Подія | Вище керівництво підприємства | Головний менеджер | Керівник функціонального підрозділу | Менеджер | Працівники функціонального підрозділу |
|--|-------------------------------|-------------------|-------------------------------------|----------|---------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Розробка карти ефективності (перелік показників) | Р, П | У | У | | |
| Встановлення планового рівня | Р, П | У | У | | |
| Розробка оперативних та тактичних планів | | К | Р, П | | |
| Реалізація | | | | | В |
| Контроль відхилень | | К | К | В | |
| Аналіз відхилень | | К | К | В | |
| Формування рекомендації щодо усунення відхилень | | У, К | К | У, П | |
| Затвердження заходів або зміна планових показників | Р | У | | | |

Р – прийняття рішень; П – підготовка рішень; У – участь у прийнятті рішень; В – виконання рішень; К – контроль.

Використовуючи офіційну фінансову звітність підприємства, проаналізуємо динаміку витрат на збут у ПрАТ «Барський машинобудівний завод» (рис. 2.5).

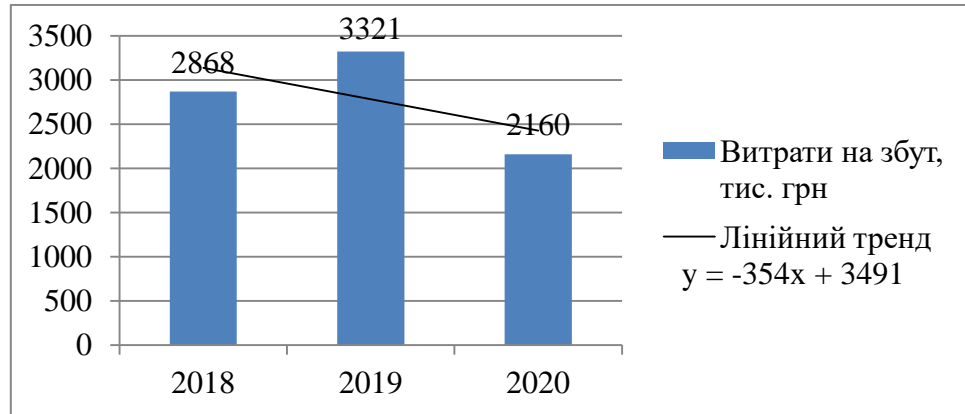


Рисунок 2.5 – Динаміка витрат на збут в ПрАТ «Барський машинобудівний завод» упродовж 2018-2020 рр. (тис. грн.)

Так, упродовж 2018-2020 рр. спостерігаємо зменшення витрат на збут у ПрАТ «Барський машинобудівний завод» на 708 тис. грн. або на 24,69%, що пов'язано із транспортуванням машин і устаткування для харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну.

Визначимо питому вагу основних витрат на збут для ПрАТ «Барський машинобудівний завод» (рис. 2.6).

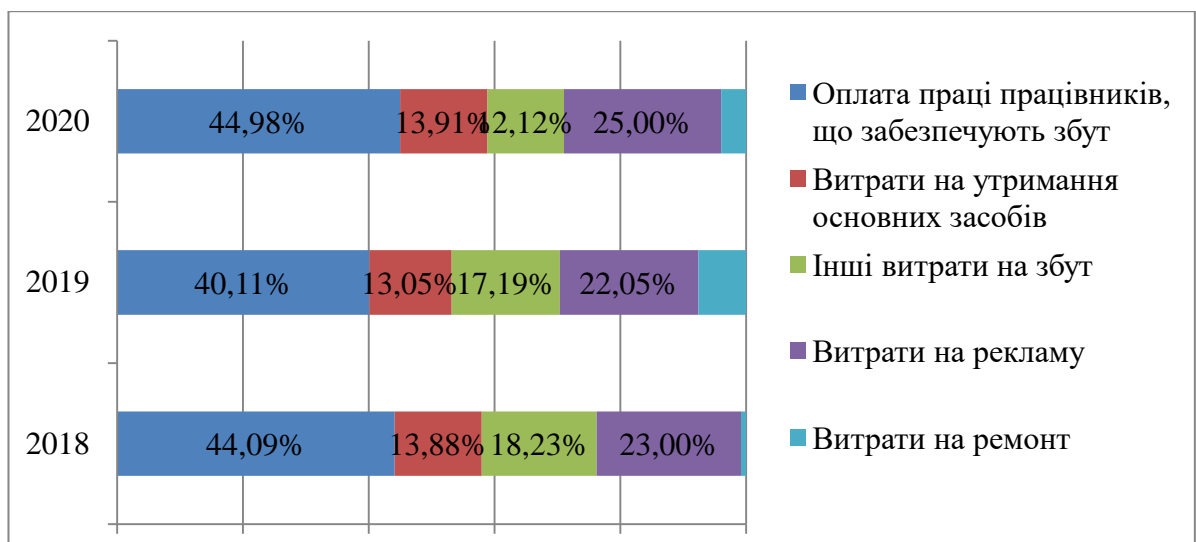


Рисунок 2.6 – Структура витрат на збут у ПрАТ «Барський машинобудівний завод» упродовж 2018-2020 рр.

Так, протягом 2018-2020 рр. найбільшу питому вагу серед витрат на збут займають витрати на оплату праці працівників, що забезпечують збут – частка коливається в межах 40,11-44,98 %.

Обов'язковим елементом стратегічного планування та управління підприємством є забезпечення ефективної збутової діяльності, тому необхідно провести аналіз ефективності здійснення збутової діяльності в ПрАТ «Барський машинобудівний завод».

Слід відзначити, що збутову діяльність ПрАТ «Барський машинобудівний завод» розробляють базуючись на загальній стратегії маркетингу підприємства із урахуванням всіх інших її компонентів (продукт, ціна, комунікації). У своїй діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» керується дворівневими каналами збуту. Поряд із традиційними каналами розподілу у збутовій політиці ПрАТ «Барський машинобудівний завод» набули популярності вертикальні маркетингові системи, які складаються з ПрАТ «Барський машинобудівний завод» і оптових фірм, що займаються продажем машин і устаткування для харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну.

Збутовий канал ПрАТ «Барський машинобудівний завод» виконує певний набір функцій, які поділяють на три групи: функції, пов'язані з угодами; логістичні функції; функції обслуговування. Під час виконання вищезазначених функцій між учасниками процесу обміну виникають п'ять потоків: фізичні (переміщення товарів від виробника до споживача), фінансові, потоки прав власності, потоки замовлень, інформаційні потоки. Розподільчі рішення пов'язані з тим, хто з учасників каналу збуту й які саме функції виконуватиме. При виборі каналу збуту ПрАТ «Барський машинобудівний завод» враховує, які канали збуту використовують

конкуренти, доступність ринку, періодичність здійснення покупок покупцями, вартість зберігання запасів та інші критерії оцінки.

Ринки збуту ПрАТ «Барський машинобудівний завод» охоплюють Україну і ще 8 країн світу. Обладнання для харчової промисловості поставляються на ринки України, Росії, Латвії, Грузії, Молдови, Вірменії, Румунії, Узбекистану, Туркменістану, країн Середньої Азії, Кавказу, Прибалтики. Враховуючи географічну та історичну близькість, а також той факт, що перелічене обладнання в цих країнах не випускається, їхні ринки збуту мають довгострокову перспективу.

Основними покупцями є гуртові покупці. Через них реалізується основна частка продукції. Це: ТОВ «Лігатерм» м. Бар, ТОВ «Альтаір» м. Бар, Харків Кондитер, ТОВ «АПЕКС» м. Таганрог, ТОВ «Бестек» м. Ростов-на-Дону, ТОВ «Епіцентр-К» м. Київ, ТОВ «Нова лінія» смт. Чабани, ТОВ «Домотехнік» м. Іватеевка, ПрАТ «Донецький булочно-кондитерський комбінат» м. Донецьк, Вінницька кондитерська фабрика, ДППАТ «Київхліб Хлібокомбінат №11» м. Київ. Всього реалізовано продукції за 2020 рік на суму 107599 тис. грн. Продукція реалізовувалась по Україні та на експорт. Експортовано продукції в 2020 році 28376,4 тис.грн. в еквіваленті 38768,7 тис.руб РФ, 306,4 тис.дол. США, 208,3 тис.євро. В тому числі:

1. Котли газові, твердопаливні та запасні частини до них – вартість реалізованих товарів 66103,0тис.грн.; процентне співвідношення 61,4%.

2. Обладнання для консервної промисловості – вартість реалізованих товарів 8526,2 тис.грн.; процентне співвідношення 7,9%.

3. Обладнання для хлібобулочної та кондитерської промисловості – вартість реалізованих товарів 13605,8тис.грн.; процентне співвідношення 12,7%.

4. Інші матеріали (запасні частини для сільськогосподарської техніки, жолоба, опори, лебідки, послуги) – вартість реалізованих товарів 19364,0 тис.грн.; процентне співвідношення 18,0%.

Для створення цілісної картини ефективності збутової діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» необхідно провести розрахунок ефективності системи збуту, табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники (індикатори) оцінки ефективності витрат на виробництво та збут продукції ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

| № п/п | Індикатор | 2018 | 2019 | 2020 | Абсолютне відхилення 2020 / 2018 рр. |
|-------|--|-------|-------|-------|--------------------------------------|
| 1. | Темп приросту ринку (сукупного обсягу реалізації) | 1,28 | 1,04 | 1,22 | -0,06 |
| 2. | Темп приросту збутових витрат | 1,18 | 1,85 | 1,14 | -0,04 |
| 3. | Частка витрат на збут у валовій реалізації | 13,82 | 27,10 | 17,76 | +3,94 |
| 4. | Коефіцієнт динаміки зростання обсягу реалізації від приросту витрат | 1,08 | 0,56 | 1,07 | -0,01 |
| 5. | Рентабельність витрат та збут | 1,50 | 0,96 | 0,65 | -0,85 |
| 6. | Маркетингова місткість витрат у чистому прибутку | 0,015 | 0,009 | 0,006 | -0,009 |
| 7. | Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат, % | 1,18 | 0,75 | 0,57 | -0,61 |

Отже, відповідно до розрахованих показників ефективності збутової діяльності, варто відзначити нестабільну ситуацію у секторі збуту продукції ПрАТ «Барський машинобудівний завод», що пов'язано із коливанням вартості реалізованої продукції, яка протягом 2018-2020 рр. зменшилася на 0,06%. Варто відмітити вплив зростання вартості витрат на постачання та збут продукції, а також на скорочення показника ефективності збутової діяльності.

2.3 Аналіз структури управління відділу постачання та збуту

Для реорганізації відділу постачання та збуту ПрАТ «Барський машинобудівний завод» пропонуємо провести оптимізацію транспортно-складської діяльності підприємства шляхом реорганізації відділу з децентралізованого на централізований спосіб.

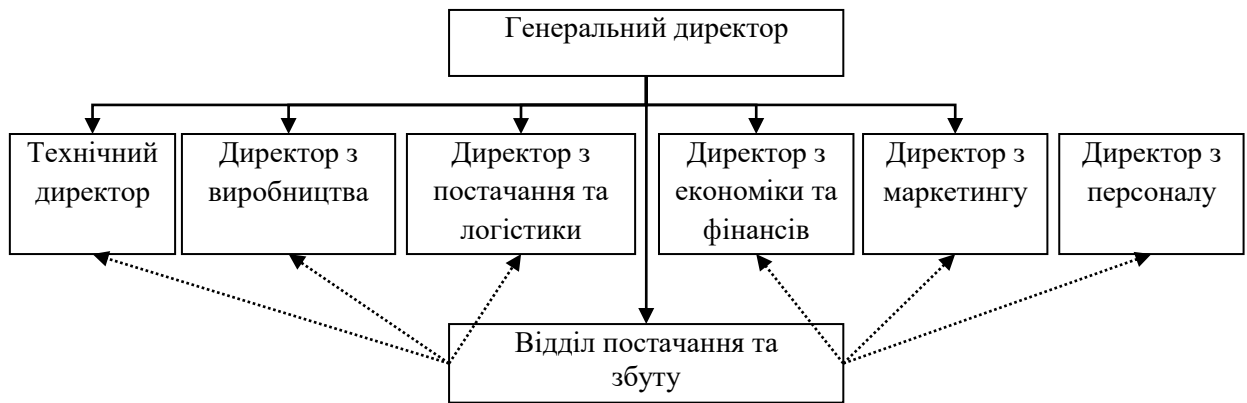


Рисунок 2.8 – Організація відділу постачання та збуту централізованим способом (фрагмент організаційної структури)

Схема організації відділу постачання та збуту на основі централізованої системи представлена на рис. 2.8.

За даної схеми організації відділу постачання та збуту на основі централізованої системи створюється окрема служба організації відділу постачання та збуту, що підпорядковується адміністративному керівництву вищого рівня. Службі функціонально підпорядковуватимуться керівники підрозділів нижчого рівня (та їх структурних підрозділів) щодо надання інформації про стан виконання бюджетів та планових показників. Менеджери взаємодіють з керівниками функціональних напрямків – директором. Згідно з цим варіантом у централізованій службі організації відділу постачання та збуту передбачається 4 працівника: начальник відділу постачання та збуту, менеджер-фінансист, менеджер-економіст та менеджер-маркетолог.

Розглянемо матрицю відповідальності реорганізації відділу постачання та збуту на основі централізації в ПрАТ «Барський машинобудівний завод» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Матриця відповідальності реорганізації відділу постачання та збуту на основі централізації в ПрАТ «Барський машинобудівний завод» (авторський підхід)

| Подія | Вище керівництво підприємства | Начальник відділу постачання та збуту продукції | Менеджер | Керівник функціонального підрозділу | Працівники функціонального підрозділу |
|--|-------------------------------|---|----------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| Розробка карти ефективності (перелік показників) | Р, П | У | | У | |
| Встановлення планового рівня | Р, П | У | | У | |
| Розробка оперативних та тактичних планів | | К | | Р, П | |
| Реалізація | | | | | В |
| Контроль відхилень | | | К | К | |
| Аналіз відхилень | | К | В | У | |
| Формування рекомендації щодо усунення відхилень | | П | В | | |
| Затвердження заходів або зміна планових показників | Р | У | | | |

Р – прийняття рішень; П – підготовка рішень; У – участь у прийнятті рішень; В – виконання рішень; К – контроль.

Централізована система організації відділу постачання та збуту в ПрАТ «Барський машинобудівний завод» передбачає, що не буде окремих регіональних складів, а буде лише один склад для зберігання товарів – у м. Київ. Це дозволить мінімізувати витрати на транспортне забезпечення, зменшити витрати на утримання персоналу, який наразі працює на

регіональних складах ПрАТ «Барський машинобудівний завод» та скоротити штат працівників, які працюють на основі наявної структури постачання товарів.

У сучасних умовах розвиненої ринкової економіки серед чинників ефективної роботи підприємства виділяється забезпечення досконалої збутової політики в ПрАТ «Барський машинобудівний завод». Просування продукції на ринку передбачає використання агресивних методів збуту, активної рекламної політики, застосування заходів щодо стимулювання збуту, які представляють собою знижки на продукцію, її уцінку, проведення виставок, лотерей і т.п.).

Визначимо пропозиції щодо удосконалення управління збутом товарів в ПрАТ «Барський машинобудівний завод» (рис. 2.7).

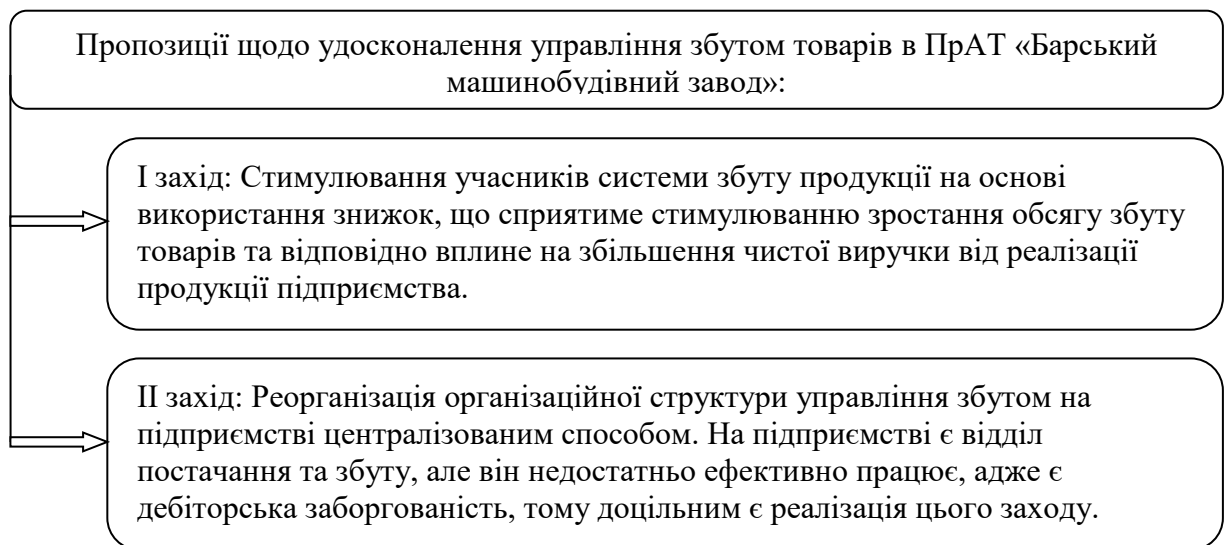


Рисунок 2.7 – Пропозиції щодо удосконалення управління збутом товарів в ПрАТ «Барський машинобудівний завод» (авторський підхід)

Розглянемо розгляд запропонованих пропозицій щодо удосконалення управління збутом товарів на підприємстві:

Відповідно до першої запропонованої пропозиції щодо стимулювання збуту продукції, варто відзначити, що одним з інструментів удосконалення управління збутом продукції виступає знижка, за допомогою якої ПрАТ

«Барський машинобудівний завод» зможе регулювати ціну на товар, а так само забезпечити ефективний процес ритмості продажів товару.

Для стимулювання збуту продукції в ПрАТ «Барський машинобудівний завод» пропонуємо використовувати кілька типів знижок:

– функціональні знижки – надаватимуть окремим юридичним або фізичним особам, які братимуть безпосередню участь в реалізації політики розподілу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» і виконуватимуть деякі функції з продажу, обліку, зберігання та складування товару. Такі знижки можна розділити для різних розподільчих каналів. Проте в межах одного каналу розподілу вони мають бути однаковими;

– кількісні знижки, які зазвичай встановлюються під час купівлі великої партії товару. Вони однакові для всіх покупців, а їхня величина залежить від кількості товару, що купується. При цьому така величина може встановлюватися для однієї окремої покупки або дорівнювати сумі обсягів поставок за певний період часу. Використання кількісних знижок заохочує покупців купувати товари у одного і того ж продавця, що сприятливо впливає на товарообіг організації;

– тимчасові знижки застосовуються для більш інтенсивного продажу товарів у встановлені періоди часу. Це, перш за все знижки на новий вид товару, знижки сприяють зменшенню сезонних коливань в обсягах продажів товарів ПрАТ «Барський машинобудівний завод». Використання тимчасових знижок дозволяє підприємствам, підтримувати рівномірний випуск товарів протягом певного проміжку часу.

Пропонуємо, що у контракті на поставку товарів ПрАТ «Барський машинобудівний завод» буде обумовлено, що покупець повинен оплатити товар протягом двох місяців, при цьому контрагент отримає знижку в 5%, якщо заплатить за отриманий товар повністю протягом перших десяти днів після укладення контракту.

З проведеного аналізу ринкової позиції та поточної діяльності підприємства ПрАТ «Барський машинобудівний завод» можна зробити

висновок, що підприємство на цьому етапі розвитку потребує реорганізації відділу постачання та збуту для проведення більш ефективного управління. Варто відзначити, що оборотність продукції на регіональних складах упродовж останніх періодів скоротилася, тому недоцільно підвозити товари із регіональних складів. Тому наразі неефективною є децентралізована система. Звідси функцію розподілу варто забрати із регіональних складів у центральний склад м. Київ. За рахунок цього можна досягти мінімізації витрат, адже відбудеться сорочення фонду оплати праці персоналу на регіональних складах. Тобто прогнозуємо зміну системи товаропостачання та всього бізнес-процесу.

2.4 Висновки до розділу 2

Отже, для удосконалення управління збутом товарів на підприємстві пропонуємо реалізувати два заходи: 1) стимулювання учасників системи збуту продукції на основі використання знижок, що сприятиме стимулюванню зростання обсягу збуту товарів та відповідно вплине на збільшення чистої виручки від реалізації продукції підприємства; 2) реорганізація організаційної структури управління збутом на підприємстві централізованим способом. На підприємстві є відділ постачання та збуту, але він недостатньо ефективно працює, адже є дебіторська заборгованість, тому доцільним є реалізація цього заходу. Система управління збутовою діяльністю має відповідати головним напрямкам господарської діяльності компанії, забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, транспортної, складської, та іншої діяльності, за якої продукція реалізовується споживачеві вчасно. Доцільним є розгляд і логістичного підходу до організації процесу збуту на підприємстві, адже логістика керується принципами раціонального управління товарно-матеріальним потоком, тому необхідно створювати такі організаційні системи, які б повністю відбивали цей потік. Включення принципів логістики та маркетингу до організаційної структури управління

підприємством передбачає зосередження функцій, пов'язаних із збутом виготовленої продукції у відділі маркетингу і логістики. Така структура створює широкі можливості логістичної оптимізації матеріального потоку на етапах дослідження ринкової ситуації, постачання матеріалів, сировини, а також на етапах розподілу, реалізації продукції споживачам та післяпродажного обслуговування.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПРАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

3.1 Розробка стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

В широкому сенсі «вдосконалення» – це закономірна, якісна зміна певного об'єкта, спрямована на покращення його стану і надання йому низки нових властивостей, які необхідні для більш повної відповідності цілям його функціонування і навколишніх умов. Удосконалення системи збуту – це постійний процес обґрунтування і реалізації найбільш раціональних форм, методів, способів і шляхів її створення (реструктурування) і розвитку; раціоналізація окремих її сторін, контроль і визначення «вузьких місць» на основі безперервної оцінки відповідності системи контролю внутрішніх і зовнішніх умов функціонування організації. Проблема реалізації продукції станом на сьогодні - одна з основних для керівництва промислових підприємств [7, с. 189].

Постановка ефективної системи збуту потрібна навіть в тому випадку, якщо підприємство працює стабільно. Можна виділити певні факти роботи розподільної системи, що слугують передумовами необхідності оптимізації цієї системи: відвантажена продукція не надходить споживачам вчасно; на обробку замовлення йде кілька днів; необґрунтовано великий страховий запас готової продукції на складі підприємства; частина замовленої продукції на складі відсутня; зниження частки на ринку [8, с. 13].

Вплив зовнішнього середовища на систему збуту продукції останнім часом значно посилюється. Основною рисою сучасного бізнесу є те, що успіх в конкурентній боротьбі визначає не лише якість відносин всередині розподільної системи підприємства, але й управління відносинами з іншими

організаціями – учасниками ланцюга поставок. Ефективність функціонування підприємства в ринкових умовах залежить від адекватності реакції на зміну зовнішнього середовища, від ступеня її невизначеності. До ключових моментів при виробленні стратегії оптимізації збутової системи підприємства належать задоволення потреб клієнтів і знання ринкової ситуації. Проведене дослідження та економічний аналіз діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» у перших двох розділах дають змогу дійти певних висновків, виявити сильні та слабкі сторони підприємства, отримати розуміння щодо напрямів покращення діяльності та сформулювати конкретні практичні заходи для впровадження на підприємстві: Реструктуризація відділу збуту та впровадження нового підходу до здійснення продажу [71].

Сучасна схема роботи збутової системи ПрАТ «Барський машинобудівний завод» на ринку полягає у такому: – отримання потреби в металопрокаті; – пропозиція металу в наявності чи замовлення на завод, що виробляє продукт; – здійснення поставки готової продукції замовнику. Така схема має назву «транзакційних» продажів. Транзакційні продажі здійснюються транзакційними покупцями, які знають точно, що їм необхідно. Для них мають значення лише 2 параметри: ціна і зручність придбання. Для таких продажів немає необхідності тримати великий обсяг персоналу у відділі збуту, адже за такою схемою найкращим способом продажу виявляється інтернет. Транзакційні покупці впевнені у тому, чого хочуть і вважають, що продавці їм не потрібні, тому не готові зустрічатися з продавцями.

Сформулювавши цілі розвитку підприємства будь-якої галузі необхідно запровадити єдину стратегію для досягнення поставленої мети. Тому для будь-якого аналізу цілей компанії та доцільності методів їх реалізації необхідно визначити внутрішні та зовнішні фактори впливу на підприємство, та виділити ряд переваг та недоліків, тому в аспекті

дослідження ПрАТ «Барський машинобудівний завод» проводиться SWOT-аналіз компанії (рис. 3.1).

| | | | |
|---------|-----------|--|---|
| ФАКТОРИ | ЗОВНІШНІ | <p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Тісні зв'язки зі споживачами. 2. Завоювання нових сегментів ринку. 3. Розширення асортименту послуг. 4. Здатність використати навички й технології для збільшення частки ринку. 5. Виробничі потужності дають змогу надавати послуги на 50% більше ніж заплановано. 6. Використання сформованих протягом багатьох років баз даних для рекламних заходів. | <p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на ринок більшої кількості конкурентів, що з'являються, з найбільш удосконаленими технологіями. 2. Жорсткість умов фінансування. 3. Обсяги надаваних традиційних послуг постійно зменшуються. 4. Рентабельність може у кожному мить знизитися при змінах у політичній ситуації. 5. Поява на ринку України високотехнологічних послуг зв'язку, які альтернативні поштовим. |
| | ВНУТРІШНІ | <p>Переваги</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високі обсяги надання послуг. 2. Висока якість надання послуг. 3. Ефективна система розподілу послуг. 4. Оператор має великий досвід роботи на вітчизняному ринку. 5. Номенклатура послуг кожний рік збільшується новими послугами. 6. Оператор має дуже великий обхват території, де жоден з конкурентів не зможе надавати свої послуги. | <p>Недоліки</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Незадовільна маркетингова діяльність підприємства. 2. Недостатнє технічне й комп'ютерне забезпечення. 3. Виробничі потужності використовуються лише на 25%. 4. Недосконала асортиментна політика. 5. Некваліфікований персонал |

Рисунок 3.1 – Аналіз компанії ПрАТ «Барський машинобудівний завод». Джерело: побудовано на основі [71]

Отже, основними перевагами компанії є надання якісних послуг та обслуговування з орієнтацією на потреби споживачів. А гнучка цінова політика допомагає компанії постійно розширювати частку в сегменті та впроваджувати нові види послуг. Важливим фактором є те, що Аналіз компанії ПрАТ «Барський машинобудівний завод» - це досвідчений поштовий оператор, а тому максимізація переваг відбувається з урахуванням вдалих заходів маркетингової політики минулих періодів.

Загрозливими факторами для Аналіз компанії ПрАТ «Барський машинобудівний завод» є насамперед стрімке розширення ринку конкуренції, особливо в умовах пандемії коронавірусу та закриття кордонів, обмеження руху транспорту, дистанційність форм роботи, поява нових фірм з більш привабливих для клієнтів цінової політикою, для заповнення сегменту ринку. Тому, ПрАТ «Барський машинобудівний завод» потрібно постійно удосконалювати свої технології для збереження конкурентоспроможності.

Можливостями для ПрАТ «Барський машинобудівний завод» насамперед є ефективна маркетингова діяльність компанії за рахунок розширення ринку, модернізації обладнання, комп'ютерні технології. В той же час недоліками для ПрАТ «Барський машинобудівний завод» є фірми-конкуренти з сучасними технологіями та дешевші закордоні аналоги готової продукції. Загалом, SWOT-аналіз ПрАТ «Барський машинобудівний завод» визначив, що компанія має стабільні лідируючі позиції на ринку машинобудування. ПрАТ «Барський машинобудівний завод» необхідно використовувати ефективну рекламну компанію з допомогою різних носіїв реклами, це допоможе компанії ознайомити клієнтів з послугами та збільшити обсяг продажів продукції[2].

Перспективним кроком ПрАТ «Барський машинобудівний завод» є функціонування на основі принципів взаємовигідної співпраці з малим і середнім бізнесом. Адже підтримка вітчизняного підприємництва є вкладом компанії в розвиток, добробут та майбутнє України. А відтак з розвитком

інтернет- і мобільного зв'язку, розширенням можливостей систем передачі даних, функції поштового зв'язку змінилися, її значення для забезпечення управління державою, потреб підприємств, організацій і населення не зменшилося.

Нові товари та послуги почали розвиватися в результаті створення нових видів зв'язку, розвитку Інтернет, процесу зближення телезв'язку, мережі поштових послуг та Інтернет. Найшвидше розвиваються такі класи поштових послуг як послуги логістики; гібридна пошта; послуги інтернет-сервісів у режимі реального часу; електронна торгівля; рекламні послуги.

У багатьох країнах світу для кожного підприємства в умовах економічної кризи важливим є забезпечення ефективної діяльності підприємства. Та це стосується не тільки отримання максимального прибутку, але й подальшого стратегічного розвитку. При цьому мають враховуватись не тільки матеріальні та фінансові ресурси, а й організаційна культура підприємства. Вона є управлінським інструментом і має ефективний вплив на складові організації. Вплив механізму реалізації кадрового потенціалу на результати функціонування підприємства досліджували багато як вітчизняних так і зарубіжних учених [9, с. 131]. [

Проблема побудови ефективного та доцільно сформованого реалізації кадрового потенціалу для досліджуваного підприємства полягає в з'ясуванні таких напрямів:

- можливість діяти більш ефективно та результативно, враховуючи тенденції, загрози та можливості;
- протидія стереотипам, що обмежують можливості людини;
- усвідомлення причетності особистості до колективної діяльності, своєї невід'ємності;
- побудова позитивного іміджу організації;
- визначення правильної системи мотивації працівників;
- встановлення місії та цілей організації, побудова організаційних цінностей та ідеалів;

- усвідомлення індивідуальної та колективної поведінки, розуміння стилю керівництва та питання лідерства [11, с. 528].

Проблемними аспектами функціонування управлінського відділу кадрового потенціалу на досліджуваному підприємстві є: [10, с. 520]

1) проблема визначення основної місії, цілей і стратегії підприємства (визначення критеріїв досягнення цілей організації та цілей формування організаційної культури) на всіх етапах функціонування підприємства;

2) формування цінностей, норм та правил бажаної поведінки;

3) формулювання методів та засобів впровадження сформованих цінностей, норм, правил поведінки (визначення системи внутрішніх комунікацій, створення легенд, символів, обрядів);

4) розробка програми адаптації та навчання працівників підприємства з урахуванням елементів організаційної культури (структурна побудова);

5) реалізація програми впровадження організаційної культури та здійснення моніторингу, щодо усунення недоліків та створення нових компетенцій.

Лише в результаті подальшого дослідження взаємодії організаційного розвитку та організаційної культури на діяльність підприємства можна подубувати такий стратегічний розвиток підприємства, який би забезпечив його ефективність та дохідність, прибутковість компанії [10, с. 520]. Особливий вплив організаційна культура має на структурні елементи, а саме організаційну поведінку, структуру підприємства та адаптацію цих складових до загроз та можливостей середовища компанії. Але організаційна культура є не єдиним елементом для підвищення ефективності діяльності підприємства [36, с. 12]. Є випадки, коли організація має високу організаційну культуру, проте все одно зазнає поразок на ринку, або ж підприємство з низькою організаційною культурою демонструє достатньо високу ефективність. Проте для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства та довгострокової ефективності

підприємства визначальним чинником стає виключно сильна організаційна культура підприємства.

3.2. Макетування (удосконалення) нової організаційної структури управління підприємством

Для ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за даної схеми організації відділу постачання та збуту на основі централізованої системи подальшими пропозиціями щодо удосконалення управління збутом товарів можуть стати такі напрями (рис. 3.2).

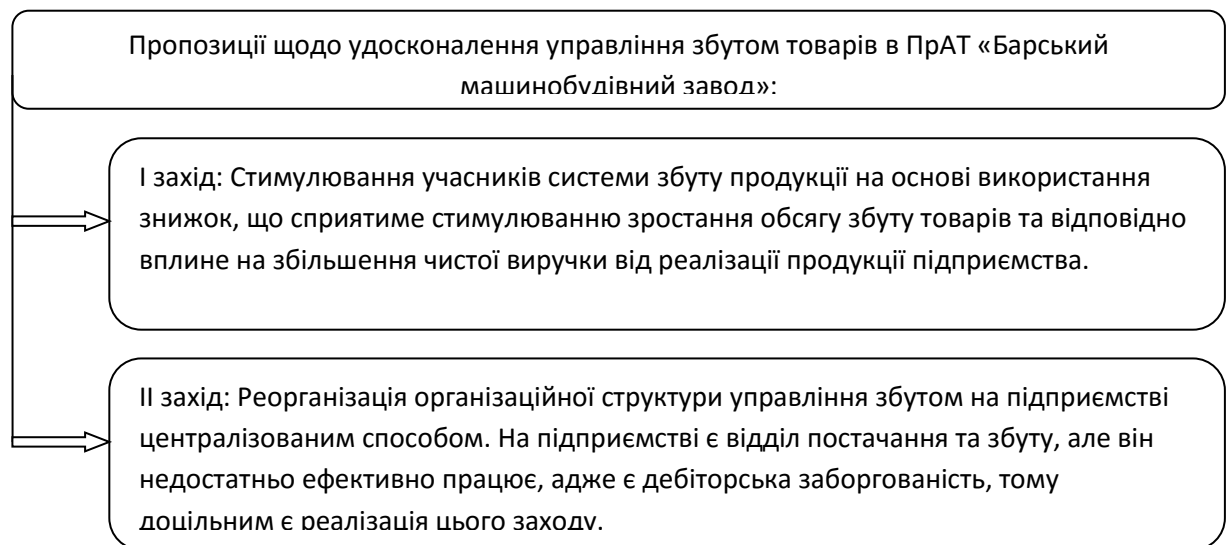


Рисунок 3.2 – Пропозиції щодо удосконалення управління збутом товарів в ПрАТ «Барський машинобудівний завод» (авторський підхід)

Далі більш детально розглянемо розгляд запропонованих пропозицій щодо удосконалення управління збутом товарів на підприємстві:

Відповідно до першої запропонованої пропозиції щодо стимулювання збуту продукції, варто відзначити, що одним з інструментів удосконалення

управління збутом продукції виступає знижка, за допомогою якої ПрАТ «Барський машинобудівний завод» зможе регулювати ціну на товар, а так само забезпечити ефективний процес ритмічності продажів товару.

Для стимулювання збуту продукції в ПрАТ «Барський машинобудівний завод» пропонуємо використовувати кілька типів знижок:

– функціональні знижки – надаватимуть окремим юридичним або фізичним особам, які братимуть безпосередню участь в реалізації політики розподілу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» і виконуватимуть певні функції з продажу, обліку, зберігання та складування товару. Такі знижки можуть бути диференційовані для різних розподільчих каналів. Проте вони повинні бути однаковими в межах одного каналу розподілу;

– кількісні знижки, які зазвичай встановлюють при купівлі великої партії товару. Вони однакові для всіх покупців, а їхня величина залежить від кількості товару, що купується. При цьому така величина може встановлюватися для однієї окремої покупки або дорівнювати сумі обсягів поставок за певний період. Використання кількісних знижок сприяє тому, щоб покупці здійснювали покупки у одного і того ж продавця, що сприятливо впливає на товарообіг організації;

– тимчасові знижки застосовуються для більш інтенсивного продажу товарів у встановлені періоди часу. Це, перш за все знижки на новий вид товару, знижки сприяють зменшенню сезонних коливань в обсягах продажів товарів ПрАТ «Барський машинобудівний завод». Використання тимчасових знижок дозволяє підприємствам підтримувати рівномірний випуск товарів протягом конкретного проміжку часу.

Пропонуємо, що у контракті на поставку товарів ПрАТ «Барський машинобудівний завод» буде обумовлено, що покупець повинен оплатити товар протягом двох місяців, при цьому контрагент отримає знижку в 5%, якщо розплатиться за отриманий товар повністю протягом перших 10 днів після укладення контракту.

З проведеного аналізу ринкової позиції та поточної діяльності підприємства ПрАТ «Барський машинобудівний завод» можна зробити висновок, що підприємство на цьому етапі розвитку потребує реорганізації відділу постачання та збуту для проведення більш ефективного управління. Варто відзначити, що оборотність продукції на регіональних складах упродовж останніх періодів скоротилася, тому недоцільно підвозити товари із регіональних складів. Тому наразі неефективною є децентралізована система. Звідси функцію розподілу варто забрати із регіональних складів у центральний склад м. Київ. За рахунок цього можна досягти мінімізації витрат, адже відбудеться сорочення фонду оплати праці персоналу на регіональних складах. Тобто прогнозуємо зміну системи товаропостачання та всього бізнес-процесу.

Отже, для удосконалення управління збутом товарів на підприємстві можна запропонувати реалізувати два наступні заходи:

1) стимулювання учасників системи збуту продукції на основі використання знижок, що сприятиме стимулюванню зростання обсягу збуту товарів та відповідно вплине на збільшення чистої виручки від реалізації продукції підприємства;

2) реорганізація організаційної структури управління збутом на підприємстві централізованим способом.

На підприємстві є відділ постачання та збуту, але він недостатньо ефективно працює, адже є дебіторська заборгованість, тому доцільним є реалізація цього заходу. Система управління збутовою діяльністю має відповідати головним напрямкам господарської діяльності підприємства, забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, при якій продукція споживачеві реалізовується вчасно.

Варто розглянути також логістичний підхід до організації процесу збуту на підприємстві, адже логістика керується принципами раціонального управління товарно-матеріальним потоком, а отже необхідно створювати такі організаційні системи, які б відображали цей потік.

Інтеграція принципів логістики та маркетингу в організаційну структуру управління підприємством передбачає зосередження функцій, пов'язаних із збутом виготовленої продукції у відділі маркетингу і логістики. Така структура створює широкі можливості логістичної оптимізації матеріального потоку на етапах дослідження ринкової ситуації, постачання матеріалів, сировини, а також на етапах розподілу, реалізації продукції споживачеві та післяпродажного обслуговування.

Так як кожне підприємство – це окрема відкритою системою, має власний напрям діяльності та специфіку функціонування. Як окремий елемент економічної системи, підприємство є чутливим до багатьох факторів зовнішнього середовища (ринок, конкуренти, еквівалентні товари, законодавча база, політична ситуація в країні, рівень прозорості економіки, джерела виробництва продукції, схеми збуту, шляхи маркетингових комунікацій та інше) [12, с. 20].

Якщо підприємство формує свою діяльність цілеспрямовано, працює на міжнародних ринках або намагається вийти на них, є конкурентоспроможним та необхідним в даній ринковій «ніші», воно відчуває потребу у набутті певного іміджу і репутації, забезпеченні певного рівня «гудвіл» компанії [13, с. 341]. І саме забезпечення набуття таких європейських якостей, як імідж, є дуже потрібним для підприємства країни, адже це дозволить отримати нові ринки збуту, вийти на світову арену торгівлі та забезпечити напрям євроінтеграції та глобалізації економіки України. Доведено, що позитивний імідж на сьогодні надзвичайно важливий, часто навіть вирішальний фактор у забезпеченні ефективного функціонування організацій, із яким репутація підприємства тісно пов'язана.

Формування іміджу складається з певних етапів, проте лише шляхами удосконалення даного механізму компанії здатні забезпечити конкурентоздатність підприємства та спроможність його функціонування в сучасних реаліях різноманіття продукції [14, с. 20]. Отже, на початковому етапі проводиться аналіз стартової позиції рівня підтримки організації. Це

передбачає здійснення оцінки образу організації шляхом проведення соціальних досліджень, наприклад опитування або анкетування клієнтів, персоналу. Вкрай важливим є правильне обрання соціальної ніши, здобуття актуальної інформації та проведення конструктивного аналізу даних. Позитивним аспектом є творчі підходи до складання опитування та застосування SWOT-аналізу підприємства, що досліджується, PEST-аналіз показує сильні і слабкі сторони компанії та інших інноваційних узагальнюючих методів [14, с. 20]. Наступним етапом є розроблення та впровадження системи заходів, спрямованих на позитивне формування іміджу організації, і система заходів задля створення позитивного іміджу організації, «гудвіл» компанії. Перш за все необхідно скласти план щодо удосконалення позитивного іміджу організації на основі аналізу даних про компанію за останні кілька років. Виділяючи слабкі та сильні сторони підприємства.

Цей план передбачає окреме виділення цілі, місії, задачі, конкурентних переваг, корпоративної культури, сегменту ринку для досліджуваного суб'єкта економіки. При цьому обов'язково необхідно враховувати споживачів, партнерів, акціонерів, персонал та інших зацікавлених осіб. У плані необхідні розробки з приводу нововведень, які організація може запропонувати ЦА, це може бути певне додаткове сервісне обслуговування або нові технології у розробці продукції. Внутрішній імідж організації також варто враховувати, як і її унікальні підходи до виробництва продукції та зробити на цьому акцент. Як приклад, таким може стати вдосконалення політики формування кадрів, формування корпоративної культури, мотиваційна політика [15, с. 5].

Окрему увагу слід приділити формуванню зовнішнього іміджу. Це може бути участь у ярмарках, виставках, за допомогою яких можна прорекламувати свою продукцію, логотип, назву організації і знайти нових потенційних покупців та партнерів. Тобто після виконання останнього етапу необхідно оцінити отриманий імідж за допомогою інструментів і засобів, які

вже існують у практиці [75, с. 80]. Якщо після аналізу отриманого іміджу поставленої мети не було дотримано, тоді необхідно повертатися до першого етапу та впровадити зміни, в моментах, коли результати були негативними [16, с. 38].

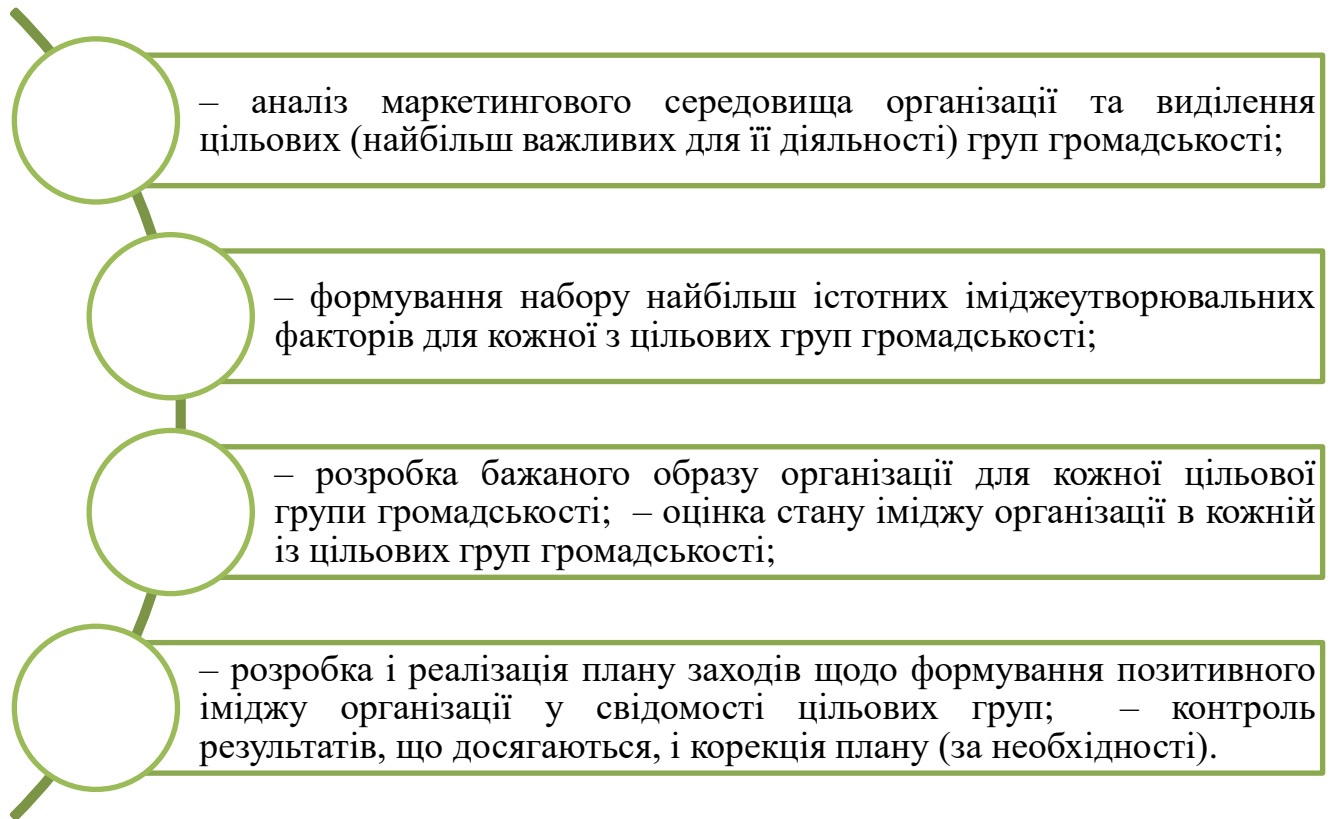


Рисунок 3.3 – Шляхи підвищення формування іміджу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [16, с. 39].

Позитивний імідж має бути відповідним, оригінальним, адекватним та пластичним. Тобто він має відповідати нормам, стандартам, традиціям та вимогам, які пред'являються до організації; має відрізнятися від інших організацій, тобто мати якусь різницю у порівнянні з конкурентами; має швидко адаптуватися до умов праці на ринку та змін у сучасному світі [17, с. 12].

Розрізняють різні шляхи вдосконалення існуючого іміджу компанії:

1. Стратегія «формування іміджу очима споживача», це: фірмовий стиль організації; співвідношення «ціна-якість»; система стимулювання

збуту; обслуговування персоналу; інтер'єр торгового залу; асортимент продукції; післяпродажне обслуговування.

2. Стратегія «створення зовнішнього іміджу організації у соціальної сфери», це: проведені організацією соціальні акції: що у спонсорстві, підтримка громадських рухів, участь у вирішенні проблем навколишнього середовища, охорони здоров'я; інформаційної відкритості організації; дотримання екологічних стандартів.

3. Стратегія «розробка іміджу організації серед державних органів», це: значимість продукції організації для регіону; організації у соціальні програми; часта законослухняність організації; відкритість організації до неформальним контактам.

4. Стратегія «формування внутрішнього іміджу серед персоналу», це: рівень лояльності керівництва до персоналу; рівень інформаційної відкритості керівництва; соціальні гарантії, що надаються; можливість кар'єрного росту; система заробітної плати морального стимулювання; рівень престижності організації; моральна атмосфера організації.

5. Стратегія «формування образу організації у середовищі бізнес співтовариства», це: лояльності організації до партнерів; рівень надійності організації; інформаційна відкритість організації; популярність торговельної марки.

Головними елементами іміджу будь якого підприємства: є рівень його якості; стиль в рекламі; особливості внутрішнього іміджу компанії; його зовнішній вигляд; уявлення про підприємство, яке складається в соціальної верстви населення; принципи культури обслуговування; наявність стандартів виробництва та обслуговування; культура оформлення офісу та його територіальне місцезнаходження, образ співробітників та їхньої кваліфікації; особливості побудови керівного складу; внутрішня політика компанії [19, с. 32].

Так як і в кожній сфері бізнесу культура обслуговування є невід'ємною частина загальної культури суспільства та соціальних верств

населення на всіх рівнях функціонування економіки, так і на виробництві певний рівень організованості підприємства залежить від здатності їх працівників та керівного складу співпрацювати між собою, а в подальшому знаходити нові шляхи для максимізації прибутковості компанії при мінімізації витрат на продукцію, яка виробляється. Саму культуру обслуговування слід розглядати в якості певного рівня розвитку (ступеню досконалості) процесу обслуговування, що одержує вираження в психологічних, етичних, естетичних, організаційно-технічних та інших аспектах [56, с. 43].

Висока актуальність розробки моделей розвитку креативності управлінців у процесі професійної підготовки, адже моделювання дозволяє не лише систематизувати підходи до розвитку творчих здібностей на різних етапах професійної підготовки, але і робить можливим розподіл зон відповідальності за здійснення заходів між різними організаціями, розробку форм контролю за розвитком креативності управлінців у процесі професійної підготовки, підвищення ефективності взаємодії соціальних інститутів, що беруть участь в цьому процесі.

Окрім розвитку креативності управлінців, впровадження моделі креативної організації актуальне для вирішення таких практичних завдань, як створення конкурентної переваги компаній; відновлення і розвиток збиткових підприємств, ресурсномістких галузей економіки за рахунок застосування нових технологій і підходів; підвищення ефективності роботи організацій, персонал яких працює переважно творчо. [41, с. 60]

Адже команда може працювати на конкретний результат тільки у тому випадку, коли вона несе відповідальність не лише за розробку проектів і програм, але й за їх реалізацію. Найбільш ефективним способом активізації та ведення групової креативності є введення членів групи в позитивні й активні стани без втручання в їх індивідуальні креативні здібності. (рис. 3.4)

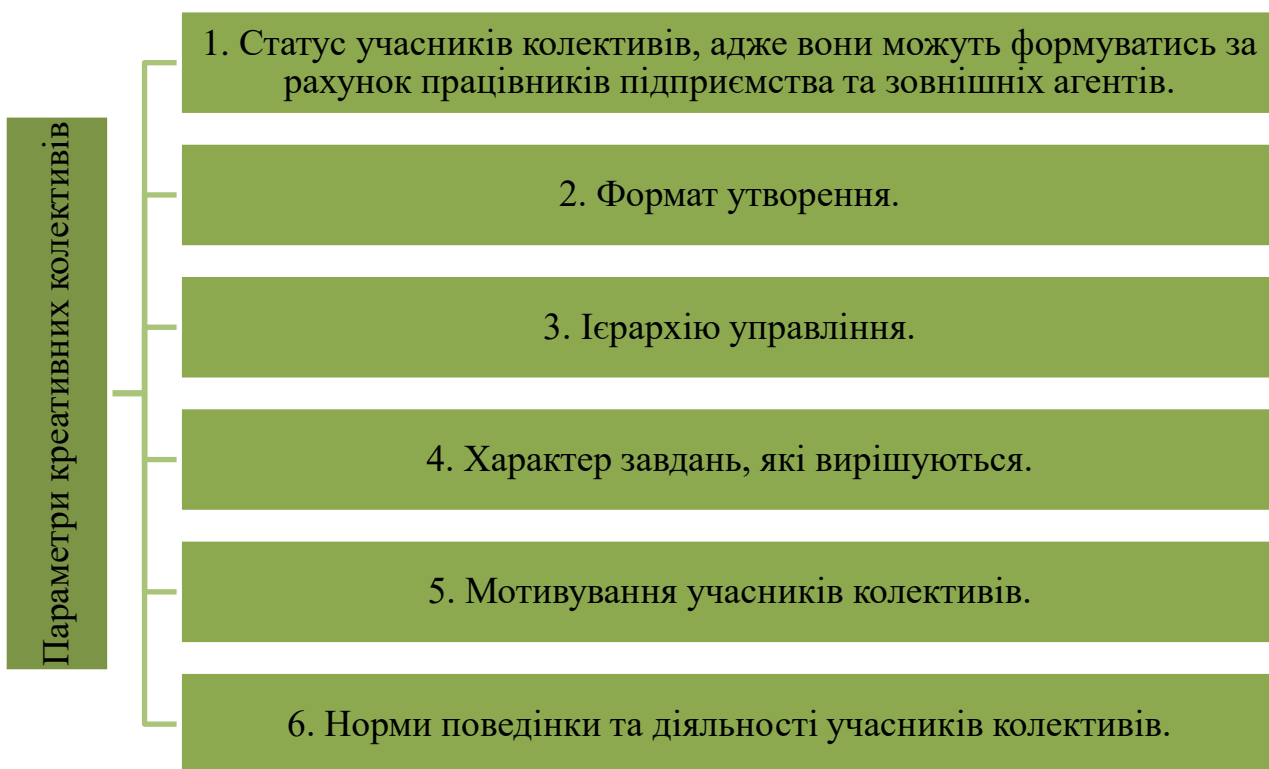


Рисунок 3.4 – Параметри креативних колективів

Джерело: побудовано автором на основі [48, с. 11]

Креативне управління націлене на розвиток творчого потенціалу окремої особистості, створення умов для прояву синергетичного ефекту як на рівні груп, що функціонують в організації, так і на рівні взаємодії між цими групами, себто в його основі лежить інтеграція кадрового потенціалу організації. Загалом для того, щоб сформувати креативну організацію необхідне послідовне здійснення кадрового, управлінського та організаційного проектування. Важливою складовою є прорахунок резервів на випадок непередбачуваних ситуацій, вибуття одного або декількох членів» команди для швидкого знаходження їх зміни [20, с. 284]. В таблиці 3.1 відображені основні переваги та недоліки методів формування команд:

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки методів формування команд

| Методи формування команд | Переваги | Недоліки |
|----------------------------------|---|---|
| Кращі з кращих | <ol style="list-style-type: none"> 1. Освічені співробітники, які мають досвід роботи з схожими проблемами. 2. У менеджерів є досвід роботи з перевіреними співробітниками, які знають проблеми діяльності організації | <ol style="list-style-type: none"> 1. Основному бізнесу може зашкодити втрата ключового лінійного менеджера, тобто кращого з кращих. 2. Існує така загроза, що співробітники (кращі з кращих) не зможуть абстрагуватися від основного ринку для створення чогось нового |
| Команди з «необроблених алмазів» | <ol style="list-style-type: none"> 1. Співробітники зі свіжим мисленням | <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявної дисципліни недостатньо для генерування нових ідей. 2. Недостатньо авторитету, для того, аби вплинути на розподіл ресурсів |
| Члени команди зі «школи досвіду» | <ol style="list-style-type: none"> 1. Керівники, які пройшли «школи досвіду», можуть виявляти й розвивати нові напрямки бізнесу. 2. Володіють навичками й розвиненою інтуїцією, завдяки чому досягають успіху у виконанні завдань | <ol style="list-style-type: none"> 1. Навички, що були попередньо здобуті менеджерами, можуть не застосовуватися в новій діяльності, залежно від «предметів», які вони вивчали чи не вивчали в різних «школах досвіду» |

Джерело: побудовано автором на основі [33, с. 17]

Якісно новий рівень виходу організації з конкурентних відносин у вимір продукування безаналогової продукції можливо за допомогою використання декількох методичних підходів до управління креативним потенціалом організації - комплексний, системний і ситуаційний (табл. 3.2, Додаток 3). Отже, креативний персонал можна трактувати як сукупність трудових ресурсів підприємства чи організації, які виробляють нові рішення, сприятливі до реалізації нових ідей, терплячі до «дивацтв» своїх працівників, забезпечують свободу вибору проблеми й зміни напрямку досліджень, мають

стимули для творчості та є необхідними для виконання функцій, досягнення цілей діяльності та перспективного розвитку підприємства [22, с. 186].

Протягом останніх десятиліть в розвинених країнах Заходу знання, людські ресурси та інтелектуальна власність все більше усвідомлюються як найважливіша рушійна сила нової економіки, яку Е.Тоффлер образно порівнював економікою «третьої хвилі». Його метафорична картина висвітлення економічного розвитку людства до «першої хвилі» відносить суспільство з аграрною економікою, «друга хвиля» – це суспільство з індустріальною економікою, до «третьої хвилі» – суспільство з економікою, заснованою на розширеному відтворенні знань. [23, с. 190] (рис. 3.4).

Тому імплементація концепції креативної економіки у сучасній стратегії для розвинених країн, і для країн, що розвиваються, відкриває нові можливості для їхнього економічного зростання, структурного оновлення та модернізації, а реалізація креативного потенціалу корпорацій розміщує їх в лідируючих позиціях списку найбільш прибуткових і перспективних сегментів світового ринку

Університет Торонто (Martin Prosperity Institute) щорічно публікує рейтинг, в якому наведено аналіз даних стосовно креативності та креативного класу в різноманітних регіонах і країнах світу. Сам глобальний індекс креативності оцінює країни за трьома показниками економічного розвитку: таланти, технологічні досягнення та толерантність. [17, с. 17]

Перспективним є також такі впровадження розвитку кадрового потенціалу та організаційної культури на підприємстві, що досліджується є:

1. удосконалення системи управління служби та інфраструктури компанії;
2. створення повноцінної системи управління бізнесом шляхом використання інформаційних технологій не можливе без узгодження корпоративних стандартів управління ресурсами підприємства;
3. розробка оптимальної моделі бізнес-сервісів управління інформаційними ресурсами компанії;

4. застосування техніки аудиту функціонально-організаційної структури служби компанії;
5. подальше формування пропозицій з удосконалення функціонально-організаційної структури підприємства включно із визначенням зон відповідальності по напрямках організаційної служби компанії;
6. загальна регламентація організації управління інформаційно-обчислювальними ресурсами в компанії з формуванням корпоративних стандартів управління ресурсами;
7. розробка концепції створення й впровадження корпоративних інформаційних систем управління.
8. розробка ТЗ на впровадження автоматизованої системи керування інфраструктурою [27, с. 213]. [

В загальному характерна особливість менеджменту міжнародних компаній, що забезпечують функціонування діяльності в напрямку програмного забезпечення та продажі комп'ютерних послуг, - це неперервність розвитку його інноваційно-креативного компонента, що займає лідируючу позицію в світі сучасних технологій, підвищує рівень їх ділової репутації, сприяє креативній дивергентності бізнес-моделей, враховуючи сучасні стратегічні домінанти розвитку.

Для покращення ситуації, що склалась в галузі досліджуваного підприємства в останніх роках першорядними завданнями є забезпечення високої кваліфікації персоналу в загальному може бути досягнуто:

1. шляхом глобального покращення якості підготовки фахівців у навчальних закладах;
2. удосконалення методики пошуку та відбору персоналу при прийомі на роботу;
3. підвищення кваліфікації через постійне навчання на робочому місці;

4. створення мотиваційної системи управління персоналом, що відповідає особливостям діяльності компанії, її положенню на ринку;
5. сприяння створення атмосфери функціонування в компанії певної корпоративної культури, яка буде спрямовувати працівників на досягнення поставлених цілей;
6. створення атмосфери командного духу, корпоративної соціальної відповідальності;
7. розробка заходів, які будуть направлені на утримування найкомпетентніших та талановитих фахівців [28, с. 97].

Для перспективного розвитку в країні сфери розвитку кадрового потенціалу через навчальний процес можливі такі рекомендації, що розроблені Національним інститутом стратегічних досліджень:

1. сформулювати чіткі вимоги до ліцензування освітніх послуг у сфері інформаційних технологій, враховуючи специфіку даної сфери;
2. розробити загальний «фрейм» вимог до навчальних курсів з спеціальності підвищення менеджменту, що враховував перспективні тренди глобального розвитку ІКТ, а також актуальні потреби розвитку вітчизняної галузі;
3. сформулювати стратегію розвитку освітніх програм і стандартів на основі стратегії розвитку інформаційного суспільства, наявних новацій підприємницької індустрії та вимог професійних спільнот до рівня професійних компетенцій та кваліфікацій спеціалістів;
4. запровадити інтегральну трирівневу систему менеджмент-освіти (шкільна, професійно-технічна, вища) задля забезпечення сталого процесу підготовки достатньої кількості конкурентоспроможних фахівців з потрібного кола спеціальностей через такі заходи, як систематичне оновлення програм шкільних курсів інформатики та підтримка їх концептуальної єдності з освітніми програмами ВНЗ; [29, с. 145].
5. постійна підтримка та розширення міжвузівських зв'язків у сфері інформаційних технологій на базі університетських та наукових R&D та

освітніх центрів у сфері ІКТ (як українських, так і міжнародних) задля якнайглибшої інтеграції в єдиний освітній простір в області підприємництва;

б. розробка програми міжнародної співпраці в частині академічного обміну викладачами, освітніми програмами і практичними технологіями з креативної менеджмент тематики.

Отже, сфера креативного менеджменту дуже сприятливо впливає на інші галузі виробництва, що приводить до її швидкого розвитку та панування на міжнародному ринку. Ринки трудового персоналу в аспекті розвитку креативного менеджменту в різних країн вибирають різні напрями розвитку та подальше застосування успішного зарубіжного досвіду реалізації даного сегменту на підприємствах, що дозволить забезпечити високий рівень технічної освіти, як наслідок, і наявність талановитих розробників спеціалістів даної галузі та побудувати конкурентоспроможний європейський бізнес [[55, с. 456].

Більша частина компаній з потужним сектором менеджменту в плані сильного кадрового складу на сьогодні є компаніями – технологічними лідерами, що не тільки розроблюють нові технології, а є їх успішними імплементаторами. Тому компанії, які ведуть свою діяльність у інших сферах економіки, можуть запозичити кращі практики та рекомендації менеджменту даних компаній, підвищуючи свої конкурентні позиції в сучасній ринковій економіці.

3.3 Розробка рекомендацій, спрямованих на покращення діяльності та підвищення ефективності управління підприємством, розрахунок їх економічної ефективності

Після оцінювання корпоративної культури досліджуваного підприємства було сформовано алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури, який, дозволить ефективно управляти розвитком

корпоративної культури [37, с. 26]. Після реалізації запропонованих заходів значно підвищиться якість корпоративної культури, так само як і задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і підвищення ефективності діяльності підприємства, відповідно. Внутрішньокорпоративна PR-діяльність на підприємствах є інструментом формування корпоративної культури.

Для реалізації поставленої мети на підприємстві рекомендується використовувати такі PR-методи:

1. Інформаційні методи – це засоби односторонньої комунікації, призначені для інформування працівників організації про поточні події в межах зв'язків з громадськістю:

- інтерналізовані видання
- інформаційний (корпоративний) бюлетень;
- інша друкована продукція для внутрішнього розповсюдження: привітання, співчуття, індивідуальне листування, копії та виписки з офіційних документів (репринт), звіти та ін.;
- корпоративний web-ресурс (сторінка, сайт, портал).

2. Аналітичні методи забезпечення внутрішніх зв'язків з громадськістю – засоби односторонньої (зворотної) комунікації, призначені для вивчення думок, настроїв і відповідної реакції працівників підприємства:

- моніторинг відгуків працівників організації на ту інформацію, що була поширена серед них раніше;
- комплексний аналіз проведених серед працівників підприємства підсумків опитувань, результатів анкетування і т. ін.

3. Комунікаційні методи забезпечення внутрішніх зв'язків з громадськістю, які мають головну перевагу – безпосередній контакт, особиста комунікація між працівниками і керівництвом.

4. Методи кризового і посткризового реагування – це засоби підвищення ефективності застосування PR-засобів і прийомів.

Цьому сприяє:

- 1) відповідальне і виважене ставлення до кожного слова, зверненого до працівників організації.
- 2) робота за принципом «на випередження», посилення інформаційного обміну в обох напрямках;
- 3) особлива увага до відповідної реакції, проявів думок і настроїв працівників, максимальна гнучкість у питаннях зв'язків з громадськістю.

Організаційні методи внутрішнього PR представлені набором таких заходів, які проводять для працівників організації за безпосередньої участі керівництва [47].

Таким чином, ефективність будь-якої системи може бути представлена в загальному вигляді показником, що характеризує відношення результату, отриманого цією системою, до витрат у вигляді виробничих ресурсів, що викликали цей результат. Розвиток корпоративної культури та її вдосконалення дає компанії ряд переваг: [27, с. 24]

1. Знижується конфліктність, поліпшуються ділові взаємини.
2. Зменшуються непродуктивні витрати часу.
3. Підвищується задоволеність і лояльність персоналу, і як наслідок клієнтів, зростає продуктивність праці.
4. Зростає економічна ефективність бізнесу.

Фінансовий прибуток завжди впливав на розвиток будь-якої компанії. Проте для отримання максимального прибутку необхідно знати і використовувати різні важелі впливу на роботу працівників, щоб організувати вдалий робочий простір який підвищить продуктивність і ефективність роботи у колективі. Ці критерії визначає корпоративна культура на підприємстві, і їхнє дотримання необхідне для досягнення успіху [34, с. 35].

Японські робітники надають перевагу облаштуванню робочого місця подібного до сімейного стану. Як в Японії, так і в Китаї саме сімейні стосунки стимулюються зсередини організаційного оточення [3, с. 11].

Облаштування такої атмосфери пов'язано з тим, що ці народи проводять на робочому місці більше 12-ти годин і домашня атмосфера мотивує їх на досягнення ліпшого результату. На Заході робоче місце не закріплюється за працівником на певній території. Тобто людина може працювати незалежно від того, де знаходиться офіс. Така організація праці розмиває кордони між професійним і приватним життям, внаслідок чого працівники докладають більше зусиль, творчості до робочого проєкту і цінують мобільність у роботі.

Спосіб мобільності і створення робочого маневрування, тобто зміни робочої зони притаманні Німеччині, Нідерландам і США. Для Нідерландської корпоративної культури досить важливим є розміщення персоналу і керівництва в спільному робочому просторі. Це допомагає розширити межі кооперації і уникнути низки негативних ситуацій для компанії, таких як неефективна робота з боку працівників, конфліктні ситуації у колективі [3, с. 12].

Для Великобританії характерне те, що працівники компаній можуть обговорювати робочі проєкти під час обідніх перерв і у вільний від робочого графіку час. Це дає змогу присвятити більше часу роботі над проєктом і, як наслідок, отримати шалений успіх у компанії. Як на Заході так і на Сході свобода міжособистісних відносин у колективі проявляється проведенням постійних зустрічей. На них обговорюють пропозиції щодо оптимізації існуючих або створення нових проєктів. Вищезазначений спосіб організації притаманний дружньому та демократичному стилю управління. Структура керівництва, як один з головних критеріїв корпоративної культури, відрізняється в окремих регіонах світу.

Типова французька компанія має жорстку ієрархічну структуру з централізованим апаратом управління, в якій всі рішення приймаються керівниками, а вже потім передаються далі задля подальшого обговорення. Керівники французьких компаній зазвичай приймають важливі рішення між собою в неформальній обстановці. Західні компанії Великобританії та США здійснили спробу створення культури інноваційного мислення під

керівництвом Джекома Стека. Він пропонував систему відкритого управління, яку представлено відкритими комунікаціями, зворотнім зв'язком з керівництвом, стимулюванням працівників та довірою до них.

Японські та китайські компанії мають більш централізоване управління, що заважає робітникам бути самостійними у вирішенні поточних питань. Проте централізованість поєднується з характерним стилем управління, відповідними елементами якого є узгодженість і координація дій усіх ієрархічних ланок, прийняття рішень після їхнього детального обговорення та схвалення керівництвом. При цьому невелика група менеджерів середньої ланки розробляє рішення і погоджує їх із керівниками і персоналом відповідних відділень. До інших характерних особливостей корпоративної культури всіх регіонів світу входить довіра між робітниками і керівниками підприємства. Вона забезпечує співпрацю і стає важелем здійснення якісно нового ведення бізнесу. Тому країни, корпорації яких працюють на основі довіри, частіше досягають гарних результатів.

У Швейцарії особливу увагу приділяють створенню і підтримці довіри у відносинах між працівниками в одному колективі. Ця риса простежується навіть в девізі Швейцарії: «один за всіх і всі за одного». А ось у Японії корпоративні відносини засновані на сім'ї. Японські керівники вважають, що саме сімейні стосунки є більш надійними, і тому вони є гідними довіри керівництва.

Багато компаній зазнають невдачі в міжнародних дослідженнях через те, що вони не в змозі пристосуватися до місцевої культури. Корпорації Великобританії, Швейцарії, Нідерландів переконані у тому, що окремим етапом слугує навчання нових працівників та саморозвиток персоналу шляхом обміну знаннями й проведенням внутрішніх семінарів. Здебільшого таке навчання відбувається у формі колективних зустрічей останнього робочого дня, які характерні для компаній з організацією командних стосунків між працівниками [49, с. 90]. Також у корпорації популяризується

ідея того, що кожен працівник, незалежно від стажу, освіти або позиції в компанії, сприяє її успіху.

Отже, у сьогоdnішніх реаліях, вітчизняні компанії мають нарешті визнати те, що без чіткого визначення місії, системи цінностей та корпоративної культури зміна загальних принципів ведення бізнесу та перехід на якісно новий рівень управління і збільшення вартості компанії не можливі.

В виробництві є дуже важливим етап продажу та просування самої продукції. Наприклад, для досліджуваного підприємства необхідно робити тривалий акцент для забезпечення належного рівня обслуговування своїх клієнтів: перш за все через те, що магазини розташовані на території однієї області, розширення власного бізнесу можливе лише завдяки формуванню «доброго імені» мережі [5, с. 55]. Тому дана частина роботи присвячена висвітленню екомендацій, спрямованих на покращення діяльності та підвищення ефективності управління підприємством, розрахунок їх економічної ефективності [30, с. 380].

Це забезпечить «словесне поширення» інформації про невелику мережу з доступними цінами та привітним персоналом: як наслідок – збільшення клієнтів серед домогосподарств (населення області).

Поширення доступності та зручності інформації серед юридичних осіб (фірми, навчальні заклади, школи, адміністративні структури і т. д.) дозволить забезпечити більший об'єм продажів за невеликий період [31, с. 12].

А оскільки більшу частину покупок за бюджетні кошти здійснюється через проведення тендерів та систему ProZorro результативно було б найняти фахівця з публічних закупівель та спробувати нову ринкову нішу – закупівля меблів через участь у тендері.

Культура обслуговування виробляється кожним підприємством індивідуально та враховуючи специфіку фірми. В залежності від підприємства вона може бути низькою або ж досить високою.

Прояв високої культури обслуговування визначається поведінкою персоналу, який чітко знає, як діяти в будь-якій ситуації, що від нього очікують клієнти, а також тим, що висока культура поведінки робить усіх працівників цілеспрямованими і змушує з повагою ставитися до своєї компанії.

Ще одним дієвим способом підвищення рівня іміджу в компанії є застосування вдалої перспективної реклами, як основного способу пропонування, та демонстрації зовнішнього вигляду продукції підприємства. Якість кінцевого продукту - це важливий елемент ділової репутації, оскільки навіть надзвичайно ефективна реклама не врятує товар низької якості [32, с. 14]. За наявності продукту високої якості, влучна реклама формує імідж, сповіщає ринок про виробника, підкреслює унікальність пропозиції, наголошує на її відмінності від пропозицій конкурентів, створює емоційну залежність між фірмою і споживачами її продукції [34, с. 34]. Формуванню внутрішнього іміджу сприяють також застосування цілеспрямованих програм, як програм заохочення співробітників, підвищення їх кваліфікації, спеціалізоване навчання персоналу для підвищення навиків просування продукту фірми та вміння на підсвідомому рівні переконати покупця в необхідності покупки саме його продукції [32, с. 13].

Реалізація означених програм створює у працівників уявлення про їх компанію, їх діяльність, стандарти цієї діяльності, надає персоналу знання і мотивацію, необхідні для презентації компанії клієнтам, орієнтує на компетентне і професійне виконання своїх обов'язків, підвищує значущість персоналу у формуванні іміджу [54, с. 260].

Потрібно також враховувати нерозривний взаємозв'язок зовнішнього і внутрішнього іміджу підприємства – сприйняття підприємства суспільством можна значно покращити, налагодивши роботу з персоналом, спрямовану на підвищення рівня обслуговування клієнтів [53, с. 20].

Отже, підвищення та утримання іміджу на певному рівні сприятиме зростанню обсягів реалізації продукції підприємств і тим самим дозволить

збільшити фінансові надходження компанії, розширити ринок збуту продукції, а застосування нових підходів до стимулювання зростання іміджу компанії забезпечить певний «гудвіл» для фірми, зробить її званою серед покупців та забезпечить ефективне функціонування підприємства.

На сучасному етапі розвитку підприємницької діяльності для вітчизняних суб'єктів господарювання вкрай важливо залишатися конкурентоспроможними та приносити високі доходи своїм власникам [36, с. 190]. Основним засобом забезпечення максимізації прибутків є отримання грошових коштів від продажу виробленої продукції [37, с. 22]. А для успішності бізнесу, вже недоцільно просто пропонувати найкращий товар за найдоступнішою ціною. Адже в сучасних умовах, процесі глобалізації ринку існує загрозу постійної появи дешевших аналогів (еквівалентів) продукту, перш за все через відкритість вітчизняного ринку для іноземної продукції.

Щоб забезпечити постійне зростання прибутків та підтримання певного рівня продажу продукції необхідно формувати попит на товар, доносити до потенційного споживача інформацію про переваги продукції конкретного виробника. Саме на це має бути націлена робота усіх працівників фірми. За таких умов для забезпечення раціональної організації як виробничої, так і збутової діяльності підприємства важливим є формування маркетингової стратегії та налагодження ефективних комунікацій із споживачем [38, с. 11].

Більшість українських виробників є недостатньо відомими для споживачів України, якісним характеристикам товарів українських виробників часто не довіряють, і, відповідно, в деяких галузях споживачі віддають перевагу не вітчизняним, а закордонним товарам [48, с. 11].

За цих умов саме рекламні заходи є дієвим механізмом інформування потенційних покупців про переваги того чи іншого товару чи послуги саме від вітчизняного сектору виробництва [52, с. 535].. Дійсно, реклама оточує нас звідусіль і ми постійно можемо спостерігати достатньо велику кількість реклами вітчизняних товарів, проте питання в тому, чи якісна ця реклама, чи

дозволить вона просунути товар не лише на ринку України, але й вийти за межі нашої країни і чи зможе існуюча рекламна кампанія українських брендів зробити їх лідерами на міжнародному ринку, зацікавити потенційних покупців віддавати перевагу українському товару серед різноманіття іноземного [39, с. 154].

Реклама – це неперсоніфікована мистецька форма передачі оплаченої рекламодавцем інформації з використанням спеціальних носіїв чи технічних додатків на електронних пристроях, яка спрямована на інформування, нагадування та переконання наявних або потенційних споживачів щодо сприйняття організації, її товарів, ідей чи послуг, прагнення донести до покупця переваги власного бренду [40, с. 548].

Щоб підтримати високий рівень продажів необхідно проводити своєчасний аналіз ефективності роботи відділу збуту і заходів, що проводяться. Можна запропонувати наступний алгоритм аналізу ефективної роботи відділу збуту. Аналіз ефективності відділу збуту господарюючого суб'єкта складається з таких етапів:

- управління процесом аналізу ефективності – це етап, на якому здійснюється прогнозування продажів за всіма групами товарів, спрямований на уникнення ситуації затоварювання, і проводиться облік чинників, що впливають на рівень попиту (сезонність, свята).

- збір інформації, яка необхідна для цього аналізу – це етап, на якому потрібно зібрати інформації, отриману в ході прогнозування продажів, дані про продажі за попередній період часу і інформація про заходи, які планується провести задля збільшення продажів.

- зберігання зібраної інформації – це етап, що виконує вирішальну роль в збереженні цілісності системи, оскільки без вчасного обміну інформацією між елементами системи не можуть функціонувати [17, с. 17].

Накопичення інформації призводить до ускладнення процесу управління, посилення впливу минулих рішень і процесів на поточних. Для

зберігання інформації можуть використовуватися теки, картотеки, швидкозшивачі, БД.

На цьому етапі використовується також і документація, здійснюються первинно-розрахункові, облікові і обчислювальні операції та процедури. Документ служить основним носієм інформації в системі управління [46, с. 58]. Порівняння планових і фактичних показників ефективності – це етап, який має на меті:

- виявлення тих сфер діяльності, де буде виправданий найбільш ретельний контроль;
- встановлення стандартів діяльності;
- створення системи збору інформації про діяльність;
- порівняння результатів діяльності із стандартами;
- прийняття заходів з коректування небажаних відхилень [11, с. 22].

Створення звітів – це етап, що дає можливість отримати інформацію для прийняття рішень за допомогою сучасних засобів аналізу, виявляючи закономірності для пошуку важливої, але не обов'язково очевидної інформації з великих наборів даних.

Всі сфери управління між собою взаємозв'язані, оскільки управління є системною освітою. Тому будь-які зміни в якому-небудь елементі управління викликають відповідні зміни у всіх інших його складових. Оптимальний товарний асортимент є однією з основних складових маркетингу, яка прямо впливає на збутову діяльність, що важливе для досягнення конкурентоспроможності продукції [17, с. 21].

Одним із способом підвищення ефективності інноваційної політики повинне стати зниження ціни пропонованої підприємством продукції за рахунок чіткого контролю за витратами обігу і виробництва з метою зменшення останніх, розширення асортименту тієї продукції, що користується попитом, і скорочення асортименту продукції яка має низьку рентабельність

Одним з напрямків підвищення ефективності асортиментної політики є розробка нових товарів (продукції) певної галузі [15, с. 12].

Підприємством можуть бути розроблені заходи з поліпшення якості продукції, що виготовляється за рахунок використання нових технологій. Також в перспективі інноваційну політику можна спрямувати на завоювання нових для підприємства ринків продукції. Для реалізації елементів системи планування маркетингової товарної політики в системі управління комерційною діяльністю суттєву роль відіграє організація інформаційного забезпечення, яке здійснюється за допомогою створення інформаційних потоків вторинних і первинних даних в процесі проведення маркетингових досліджень. Саме провідна значущість цього елемента системи організації обумовлена тим, що від якості, повноти, своєчасності, достовірності, і репрезентативності інформації залежить обґрунтованість маркетингових дій і рішень.

Наступним можливим шляхом вдосконалення маркетингової товарної політики є вивчення вимог споживачів до асортименту солодоців як основної продукції і якості даного асортименту [2, с. 196]. Необхідність цього елемента пояснюється забезпеченням єдиного підходу до вивчення вимог споживачів до асортименту і якості товарів народного споживання у всіх ланках торгівлі.

Отже, для реалізації маркетингових дій в області підвищення якості товарів особливе значення в цей час має підвищення кваліфікації працівників торгівлі, рівня їх професійних знань в області асортименту і якості товарів відповідної номенклатури, розробка нових шляхів вдосконалення якостей продукції та їх смакових характеристик, оскільки саме це є ключовим предметом конкурентних переваг перед альтернативними варіантами покупки в покупців.

Механізми впливу базуються на орієнтованість на вдосконалення людських відносин, відповідно до цього використовуються соціально-психологічні методи управління персоналом. Окрім вищесказаного, слід

зазначити що колектив компанії максимально бере участь в ухваленні рішень. Директор вважає доцільним прислухатися до потреб підлеглих, допомагає їм вирішувати проблеми, заохочує їх кар'єрне зростання і часто радиться з персоналом. Тому авторитет директорки складається не тільки з формального, а й неформального авторитету.

Соціальні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом, адже вони дають змогу виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, встановити призначення і місце співробітників в колективі, поєднати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і розв'язання конфліктів в колективі.

Для стимулювання зростання продуктивності праці потрібно застосовувати гнучкі системи оплати. Під гнучкістю заробітної плати розуміється її залежність від результатів (виробничих і фінансових) діяльності підприємства, а також від особистого внеску і достоїнств працівника. Такі системи оплати праці в основному спрямовані на реалізацію таких найважливіших завдань як зростання продуктивності праці, економія матеріальних ресурсів, підвищення якості послуг. Заробітна плата працівника ставиться в залежність від його особистого внеску в досягнення цих цілей.

Для того, щоб організація оплати праці була правильно сформована і задовольняла всі вимоги, бажанням й самого підприємства, і його співробітників, потрібно враховувати безліч чинників при виборі системи і форми оплати праці. [35]

У ПрАТ «Барський машинобудівний завод» зацікавлені в тому, щоб підібрати потрібних їм (здатних, навчених, продуктивних) працівників і зацікавити, мотивувати їх. Для цього необхідна певна політика винагороди, яка може не тільки принести роботодавцеві ті чи інші вигоди, а й вимагати від нього певних витрат. Наприклад, на цьому підприємстві здійснюється публічне визнання успіхів працівників, яке виражається у розповсюдженні інформації про досягнення працівників за допомогою дописів у соціальних

мережах, присвоєння звання «Працівник року» із врученням грамот і подяк на періодичних нарадах [38].

Такий метод нематеріальної мотивації підвищує професійну самооцінку, задоволеність виконаною роботою, відчуття важливості справи, успішності працівника, формує бажання працювати більше і краще.

При створенні механізму мотивації слід враховувати, що метою працівника є максимізація корисності, тобто він цінує і зарплату, і не грошові аспекти праці, і дозвілля, уникаючи при цьому додаткових труднощів, неприємностей і зусиль, пов'язаних з роботою [45, с. 69].

Ряд рекомендацій щодо підвищення інвестиційної привабливості підприємств на основі забезпечення збалансованості функціонування всіх його елементів подано в табл. 3.3 (Додаток І).

Додатковими напрямками можуть стати:

1. перспектива розвитку методики корпоративного управління та формування прозорої структури власників;
2. постійність механізму підвищення кваліфікації власних працівників;
3. щомісячне удосконалення діючої структури контрагентів (постачальників та покупців);
4. розширення асортименту продукції;
5. Упровадження інновацій та зміна стратегічного фокуса;
6. Диверсифікація діяльності підприємства, освоєння випуску нової продукції;
7. Підвищення рівня конкурентоспроможності продажів шляхом модернізації умов та якостей продукції даної галузі;
8. Акцент на потужність маркетингової компанії та реклами впізнаності бренду підприємства;
9. Розроблення інвестиційної стратегії підприємства, інтегрованої до загальної стратегії;

10. Прийняття до впровадження таких інвестиційних проектів, які дозволяють реалізувати економічний потенціал підприємства.

11. Проведення щомісячного показника та розрахунків визначення рівня обраної стратегії підприємством;

12. Контроль за використанням кредитних ресурсів фірмою;

13. Створення нематеріальних конкурентних переваг шляхом розвитку нематеріальних активів підприємства (бренда, іміджу, репутації)

Отже, дані заходи дозволять більш повну деталізацію інтересів інституцій, які беруть участь в інвестиційному процесі, для розширення комплексу соціально орієнтованих маркетингових заходів на підприємстві з метою підняття рівня його привабливості.

3.4 Моделювання очікуваних результатів діяльності підприємства залежно від зміни обраних зовнішніх та внутрішніх факторів впливу

Прорахувавши можливі витрати на введення двох заходів покращення збутової діяльності у попередніх пунктах, доцільно буде визначити економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів.

Початковими умовами для даної ситуації є такі: припустимо, що в результаті реалізації запропонованих рекомендацій буде спрогнозовано такі результати діяльності підприємства за яких прогнозований обсяг реалізації продукції (N) за рік – 3 млн шт.; при ціновому діапазоні значень реалізації одиниці продукції Ц (без врахування ПДВ) – 50 тис. грн; на прямі витрати на виробництво одиниці продукції ПР1 закладаємо 34 тис. грн.; чинна ставка податку на прибуток встановлюється на рівні $\lambda = 18\%$.

Для реалізації запропонованих рекомендацій підприємством в даному випадку буде взято кредит $K = 40$ млн грн під номінальну річну ставку $\beta = 20\%$.

В аспекті визначення завдання моделювання ставимо на меті прорахувати показник ступеня чутливості чистого прибутку підприємства

залежно від зміни ціни на основні матеріали, що використовуються для виготовлення продукції. При цьому значення впливу всіх супутних показників вважаємо незмінними та опускаємо. Межі зміни ціни на основні матеріали виберемо в діапазоні $\pm 30\%$.

Першим кроком є розрахунок величини чистого прибутку, що його отримує підприємство за прогнозованих умов господарювання. Відтак загальний обсяг реалізації підприємством продукції ЗОП становитиме:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 100 \cdot 3\,000\,000 = 300\,000\,000 \text{ грн, тобто } 300 \text{ млн грн.}$$

При цьому величина суми прямих та непрямих витрат ПНВ1 в розрахунку на одиницю продукції становитиме:

$$\text{ПНВ1} = (\text{ПР1} + \text{НВ1}) = 50 + 34 = 84 \text{ тис. грн.}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг реалізації продукції ПНВ становитиме:

$$\text{ПНВ} = (\text{ПР1} + \text{НВ1}) \cdot \text{N} = (50 + 34) \cdot 3\,000\,000 = 252\,000\,000 \text{ грн або } 252 \text{ млн грн.}$$

г) Величина операційного прибутку ПО підприємства становитиме: $\text{ПО} = \text{ЗОП} - \text{ПНВ} = 300 - 84 = 216 \text{ млн грн.}$

д) Величина сплати процентів СП за кредит становитиме:

$$\text{СП} = (\text{K} \cdot \beta) / 100 = (40 \cdot 20) / 100 = 80 \text{ млн. грн.}$$

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток ПДСП становитиме при такому прорахунку значень:

$$\text{ПДСП} = \text{ПО} - \text{СП} = 216 - 80 = 136 \text{ млн грн.}$$

ж) Величина податку на прибуток ПП, що його має сплатити підприємство, становить:

$$\text{ПП} = \text{ПДСП} \cdot \lambda = 136 \cdot 0,18 = 24,48 \text{ млн. грн.}$$

и) Чистий прибуток підприємства ЧП (початковий показник ціни основні матеріали $\text{M} = 50 \text{ тис. грн}$) становитиме:

$$\text{ЧП} = \text{ПДСП} - \text{ПП} = 136 - 24,48 = 111,52 \text{ млн грн.}$$

Наступною частиною прорахунків є визначення чутливості чистого прибутку залежно від зростання цін на основні матеріали на 30%.

Відтак ціни на основі матеріали зросли на 40%, тоді вартість основних матеріалів $M1(+40)$ на виготовлення одиниці продукції становитимуть:

$$M1(+40) = M1 \times (1+0,4) = 50 \times 1,4 = 70 \text{ тис. грн.}$$

Вартість прямих витрат $ПР1(+40)$ на виготовлення одиниці продукції також зміниться і становитиме:

$$ПР1(+40) = (ПР1 - M1) + M1(+40) = (84 - 50) + 70 = 104 \text{ тис. грн.}$$

б) Величина суми прямих та непрямих витрат $ПНВ1(+40)$ в розрахунку на одиницю продукції становитиме:

$$ПНВ1(+30) = ПР1(+40) + НВ1 = 104 + 40 = 144 \text{ тис. грн.}$$

в) Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг реалізації продукції $ПНВ$ становитиме:

$$ПНВ(+40) = (ПР1(+40) + НВ1) \cdot N = (70 + 40) \cdot 3 \cdot 000000 = 330000000 \text{ грн або } 330 \text{ млн грн.}$$

г) Величина операційного прибутку $ПО(+30)$ підприємства становитиме:

$$ПО(+30) = ЗОП - ПНВ(+30) = 330 - 252 = 48 \text{ млн грн.}$$

д) Величина сплати процентів $СП(+40)$ за кредит становитиме:

$$СП = (K \times \beta) / 100 = (40 \cdot 20) / 100 = 80 \text{ млн. грн.}$$

е) Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток $ПДСП(+40)$ становитиме:

$$ПДСП(+40) = ПО(+40) - СП(+40) = 80 - 40 = 40 \text{ млн грн.}$$

ж) Величина податку на прибуток $ПП(+30)$, що його має сплатити підприємство, становитиме:

$$ПДСП_{(+40)} = 180,22 \text{ млн. грн.}$$

Чистий прибуток підприємства $ЧП(+40)$ (за зростання ціни на основні матеріали до рівня $M1(+40) = 52$ грн) становитиме:

$$ЧП(+30) = ПДСП(+30) - ПП(+30) = 40 - 22,72 = 17,28 \text{ млн грн.}$$

Останнім кроком прорахунків є визначення чутливості чистого прибутку залежно від зменшення цін на основні матеріали на 30%. Відтак припустимо, що ціни на основні матеріали зменшилися на 40%. Тоді вартість

основних матеріалів $M1(+30)$ на виготовлення одиниці продукції становитимуть:

$$M1(-40) = M1 \times (1 - 0,4) = 50 \times 0,6 = 30 \text{ млн. грн.}$$

б) Вартість прямих витрат $ПР1(+40)$ на виготовлення одиниці продукції також зміниться і становитиме:

$$ПР1(-30) = (ПР1 - M1) + M1(-40) = (50 - 34) + 30 = 46 \text{ грн.}$$

Величина суми прямих та непрямих витрат $ПНВ1(+40)$ в розрахунку на одиницю продукції становитиме:

$$ПНВ1(-30) = ПР1(-40) + НВ1 = 46 + 40 = 86 \text{ грн.}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг реалізації продукції $ПНВ$ складе:

$ПНВ(-30) = (ПР1(-40) + НВ1) \cdot N = (86 + 40) \cdot 3 \cdot 000000 = 206 \cdot 000000$ грн або 206 млн грн.

Величина операційного прибутку $ПО(-40)$ підприємства становитиме:

$$ПО(-40) = ЗОП - ПНВ(-40) = 252 - 206 = 48 \text{ млн грн.}$$

Величина сплати процентів $СП(+40)$ за кредит становитиме після прорахунків 5 млн. грн., а прибуток підприємства до сплати податку на прибуток дорівнюватиме величині в 230 млн. грн.

Величина податку на прибуток $ПП(-30)$, що його має сплатити підприємство, становитиме:

$$ПП = ПДСП \cdot \lambda = (230 / 18\%) \cdot 100\% = 41,40$$

к) Чистий прибуток підприємства $ЧП(-30)$ (за зменшення ціни на основні матеріали до рівня $M1(-40) = 28$ тис. грн) становитиме:

$$ЧП(-30) = ПДСП(-40) - ПП(-30) = 70 - 41,40 = 28,60 \text{ млн. грн.}$$

Таким чином, можна зробити висновок, що за зміни ціни на основні матеріали в межах $\pm 40\%$, величина чистого прибутку підприємства (тобто мінливість чистого прибутку) буде коливатися в межах від 17,28 млн. грн до 28,60 млн грн (за зменшення цін на основні матеріали).

Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни прямих ви

трат на одиницю продукції показано на рис. 3.5.

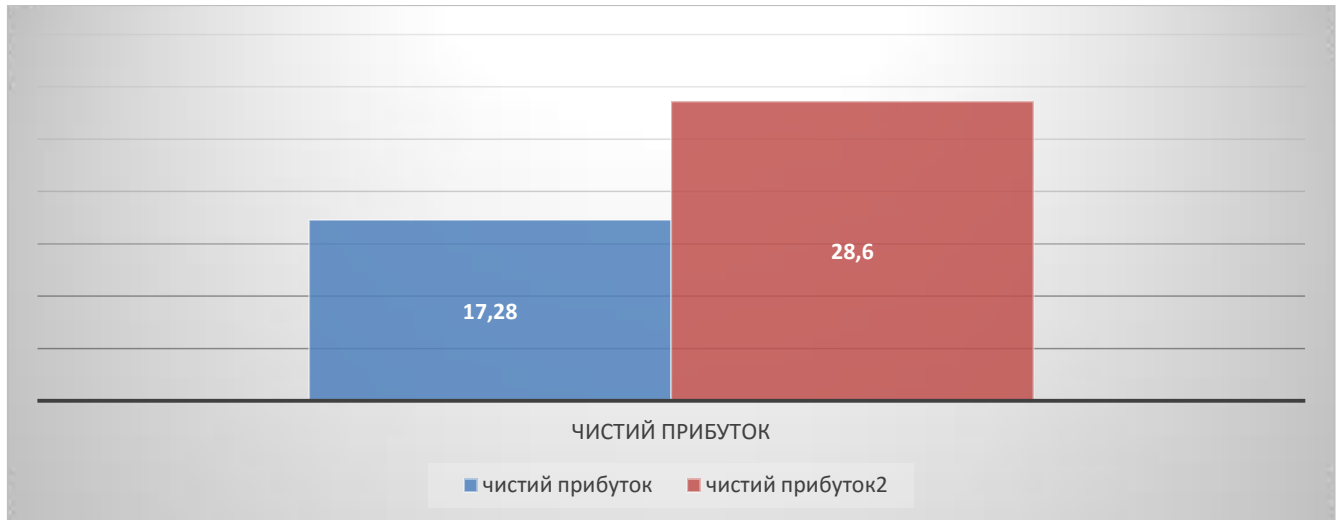


Рисунок 3.5 – Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни вартості основних матеріалів, що витрачаються на виготовлення одиниці продукції (власний прогнозний розрахунок автора)

Як бачимо, запропоновані заходи мають економічний ефект, аналізуючи вищевикладене, можна сказати, що наявність соціально-економічного ефекту від впровадження заходів свідчить про раціональність ведення виробничої діяльності. Більшість показників демонструють позитивну динаміку, а значить позитивний ефект дійсно має місце. Хоча по ряду показників ефект не є досить значимим, проте в сукупності вони впливають на підвищення ефективності виробничої діяльності. Показано вплив запропонованих заходів на показники діяльності підприємства

3.4 Висновки розділу 3

Провівши аналіз витрат та економічної ефективності у третьому розділі, можна зробити висновок, що заходи для покращення ефективної збутової діяльності було обрано в правильному напрямку.

З метою збільшення клієнтської бази та частки ринку металопродукції, на якому існує компанія ПрАТ «Барський машинобудівний завод» було обрано впровадження відділу з проектних продажів. Було прийнято рішення реорганізувати існуючий відділ з продажу для підвищення ефективності роботи менеджерів та зменшення витрат на оплату праці.

Другим шляхом покращення збутової діяльності є опис методики підвищення інвестиційної привабливості підприємства та підняття його іміджу та маркетингової політики.

Була проведена оцінка ринку доцільності придбання та було обрано найоптимальніший варіант для ПрАТ «Барський машинобудівний завод». Придбання власного транспорту для розподілу матеріальних ресурсів за підрозділами підприємства зумовить значне зниження фінансових витрат на збут, збільшить гнучкість підприємства у даній сфері.

ВИСНОВОК

Пропонована магістерська кваліфікаційна робота була направлена на дослідження поняття «збутова політика підприємства» та дослідження механізму реалізації збутової політики в комерційній діяльності сучасного підприємства (на прикладі ПрАТ «Барський машинобудівний завод») для його ефективного розвитку та зростання прибутковості.

В результаті написання магістерської кваліфікаційної роботи було сформовано та визначено теоретичну частину та практичний аспект застосування даної економічної категорії. Зокрема перший розділ був присвячений теоретичним основам використання збутової політики організації, досліджено сутність понять «збутова діяльність підприємства», визначено аспекти функціонування та ролі теорії сталого розвитку підприємства в аспекті ефективності управлінського напрямку діяльності підприємства та його результативності показників фінансового аспекту в загальному.

Отже, загалом, поняття збутова діяльність - це цілісний процес, який охоплює планування об'ємів реалізації товарів з урахуванням запланованого рівня прибутку; пошук найкращого партнера – постачальника або покупця; проведення торгів, включно із встановленням ціни, що відповідає якості товару й інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції і підвищити прибуток від її реалізації. Збутова політика виробничого підприємства представляє собою цілеспрямовану діяльність, яка базується на сукупності принципів і методів, та ставить за свою мету організацію товаропотоку від виробника продукції до її кінцевого споживача. Основними складовими елементами збутової політики виступають збутові канали, логістичний супровід продукції (складування та транспортування) та інформаційне забезпечення. Найповніше вона розкривається через функціональний апарат.

Сегментація ринку – це певна методологія маркетингу, за допомогою якої підприємство розподіляє ринок за ключовими ознаками на відповідні сегменти, що відповідають відокремленій цільовій аудиторії. Проте лише вдало сформована та ефективно реалізована сегментація спрощує і здешевлює маркетингову політику, дозволяє відмовитися від багатьох витратних методів просування товару при чому стимулює його впізнаність серед еквівалентів продукції на ринку

Розвиток кадрового потенціалу - це важливий стратегічний напрямок прогресу і зростання кожної організації та засіб досягнення стійких переваг порівняно з конкурентами в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Другий розділ роботи присвячений визначенню кадрового потенціалу було обрано компанію ПрАТ «Барський машинобудівний завод». Це велике підприємство, яке спеціалізується на виготовленні машин та габаритної техніки. ПрАТ «Барський машинобудівний завод» є приватним комерційним підприємством. Завод має зарубіжних партнерів у країнах Прибалтики, Середньої Азії, Молдові, США та інших. Особлива гордість «Барського машинобудівного заводу» - це його трудовий колектив. Інженерно-конструкторський відділ підприємства з науково-творчого потенціалу може зрівнятися з передовими західними колегами. Відтак, впровадження у виробництво новітніх світових досягнень і оригінального технологічного ноу-хау, спроектованого і адаптованого до вітчизняних умов силами власних фахівців часто практикується.

ПрАТ «Барський машинобудівний завод» пропонує свої послуги підприємствам, установам, організаціям незалежно від форм власності у галузі будівництва, реконструкції та подальшого обслуговування опалювальних пунктів (газових, електричних, твердопаливних). ПрАТ «Барський машинобудівний завод» впевнено утримує лідируючі позиції в своїй галузі завдяки дотриманню високих стандартів якості, технологій та маркетингу, а також гнучкій товарній та ціновій політиці.

Загалом, фінансові показники підприємства ПрАТ «Барський машинобудівний завод» в перспективі можуть підвищитися та забезпечити стабільно високі темпи зростання дохідності підприємства та сприятливо функціонуватимуть в рамках концепції сталого розвитку, комбінуючи в собі прибутковість для фірми та ефект від виконаних послуг в рамках підтримки вітчизняного бізнесу та економіки держави на світовій фінансовій арені.

У третьому розділі сформовані шляхи вдосконалення збутової політики, на підприємстві ПрАТ «Барський машинобудівний завод». Далі запропоновані організаційно-економічні заходи, які необхідно впровадити, розкрита доцільність та очікувана ефективність запропонованої схеми розвитку ефективності рівня кадрового потенціалу.

1. Проведене дослідження запланованого розвитку кадрового потенціалу підприємства показує схильність у бік ціннісноорієнтованого напрямку. Це означає, що в довгостроковій перспективі підприємство робить акцент на вигоді від вдосконалення особистості через досягнення високого ступеня згуртованості колективу і сприятливого морального клімату.

2. Сформовано план заходів з розвитку кадрового потенціалу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» з урахуванням визначених принципів управління та алгоритм оптимізації витрат на формування організаційної культури, який дозволяє здійснювати ефективне управління розвитком потенціалу та перспектив трудового ресурсу організації. Реалізація зазначених заходів забезпечує отримання загального позитивного економічного ефекту від нововведень.

Впровадження зазначених заходів можливо за наступними векторами:

1 стратегічний вектор – який враховує сильні сторони підприємства у порівнянні з іншими та існуючі можливості підвищення його слабких позицій.

2 стратегічний вектор – який враховує слабкі сторони підприємства у порівнянні з іншими та існуючі загрози їх зростання.

3 З врахуванням векторів розвитку діяльності компанії визначено наступні напрямки підвищення рівня інвестиційного потенціалу:

- збільшення доходу за рахунок пошуку нових шляхів формування прибутку підприємства;

- впровадження системи інноваційного розвитку компанії;

- впровадження методів управління та підвищення рівня організації виробничих процесів на ФОП Аракелян «Leosweet.

- зниження собівартості виробництва та зберігання продукції підприємства;

- вдосконалення системи менеджменту якості продукції та умов її зберігання.

Отже, збутова політика ПрАТ «Барський машинобудівний завод» залежить від певних чинників, що визначають його роль у діяльності підприємства. До таких чинників відносяться показники умов праці, рівня розвитку підприємства, наявність можливості підвищення кваліфікації власного персоналу, культури спілкування, міжособистісних відносин, культуру працівників, культуру організації виробництва, рівень структурованості управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамовська Я. О. Сегментація товарної продукції в сучасному управлінні компаній. *Маркетинг та менеджмент управління*. Вісник Чернівецького національного університету ім. О. Федьковича . 2018. № 3 (11). С. 351–370;
2. Бабич О. Основні засади створення механізму кадрового потенціалу як інструменту управління. Вісник Української академії державного управління. *Серія: економічна теорія та практика*. 2019. №2 С. 449-456
3. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи механізму збутової політики підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»* 2017. № 682. С. 11-15.
4. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування системи збутової політики на підприємстві. *Серія: Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 2. С. 179-184.
5. Беккер Г.С. Сутність та основні принципи збутової політики на підприємством. *Вісник Харківського національного університету*. 2013. № 3 (9) С. 665-672
6. Бойко Е. В. Аспекти механізму збутової політики підприємства – як запорука стабільного розвитку країни. *Серія: Актуальні проблеми економіки*. – 2013. №4. С. 52-58.
7. Бичкова А.В. Управління персоналом: розробка схеми підвищення продуктивності підприємств. Вісник Львівського політехнічного університету. *Серія: менеджмент та маркетинг*. 2015. № 3 (12) С. 189-200
8. Бірков Н. В. Принципи креативного менеджменту як складова ефективного управління компанією. Вісник Національний університет «Львівська політехніка», кафедра ІППТ. 2017. № 8 (19). С. 13-21;
9. Василенко С.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом фірми. Вісник Полтавського національного

університету. *Серія: економіка та бізнес: сучасні реалії*. 2019. № 12 (22) 131-139

10. Вейл П. Лідерство, основане на бачення управління: Курс МВА по менеджменту. – м. Київ. 2014. – С. 520-536;

11. Виханский О.С. Менеджмент та принципи збутової політики / О.С. Виханский, А.Й. Наумов. – М. : МГУ, 2018. – 528 с.

12. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: Монографія.-Х.:Вид-во ХДЕУ, 2013. –20-33 с.

13. Гелегер Р. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Науковий Вісник ДДМА. *Серія: менеджмент та маркетинг*. 2016. № 3. С. 341- 347;

14. Гаркаченко А. І. Сегментування ринку за групами споживачів як основа формування конкурентоспроможності. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету. 2015, № 4, Т. 4. С. 17-22;

15. Горелова В. А. Підвищення ефективності збутової політики підприємства шляхи впровадження модернізованої технології управління. Економіка та маркетинг. 2017. № 3 (5). С. 6-11;

16. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Управління корпораціями: Монографія. — К.: Політехніка, 2014. С. 38-43 ;

17. Єрмошкин А. Організація ведення бізнесу як культурний феномен. Журнал Управління компанією. *Серія: Бізнес в сучасних умовах*. 2016. №2. С. 16-22;

18. Дагаєва О. П. Інноваційний менеджмент: Концепції, стратегії і механізми іноваційного розвитку. Хмельницький національний університет. *Серія: економіка підприємства*. 2017. № 4. С. 12-24;

19. Жарченко К.М. Пічугіна Т.С. Класифікація факторів збутової політики підприємств-споживачів. Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Вісник НТУ «ХП». 2019. № 7(981). С. 31–36;

20. Іванов Ю.Д. Теоретичні основи збутової політики підприємства: Монографія. – Х.: ІНЖЕК, 2016. – 284 с.
21. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства: / Вісник КНЕУ. *Серія: менеджмент*. 2019. № 5. С. 245-256;
22. Каленіченко Ю.Б. Збутова політика компанії як основа менеджменту організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 4. С. 186-191;
23. Капранова А. Л. Теоретичні засади збутової політики міжнародних ринків у системі світового господарства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. № 2. С. 67-73;
24. Колокольчикова І. В. Збутова політика компанії ринку товарної продукції України. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 45. С. 25-31;
25. Кохана Т. М. Стратегічний підхід до формування збутової політики підприємств вітчизняного ринку. *Аграрна економіка*, 2017, Т. 6, № 3-4. С. 18-25;
26. Кудавцев О.В. Критичний аналіз методів та підходів до класифікації побудови збутової діяльності ринку. *Економічні науки: науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 8 (3). С. 79-82;
27. Куденко О.В. Критерії успішного сегментування. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей ІХ Міжнародної науковопрактичної конференції (Львів, 8-10 листопада 2015 р.)*. видавництво Львівської політехніки. 2015. С. 213-226;
28. Кмоляр Л.Г. Дослідження тенденції розвитку збутової політики на промислових підприємствах України. *Серія: Економіка та держава*. 2018. №5.С.96-99;
29. Козенков Д. Є. Інноваційний розвиток та людський потенціал: оцінка та стимулювання: *Серія: Системні технології*, 2017. № 4. С. 145-157;
30. Капітонов Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом. *Науковий вісник НЛТУ України*. Серія: економіка підприємства. 2014. № 24.8. С. 380–385;

31. Кислинська В.О. Збутова політика підприємства – один із факторів його конкурентоздатності. Вісник Київського національного торгово-економічного університету. Серія: маркетинг та інновації. 2018. № 11. С 12-32;
32. Клещев А.Г., Стратегічне управління збутовою політикою підприємства: монографія. Вісник Нац. Акад. ДПС України. 2017. № 11. С. 5-11;
33. Козлов В.В. Формування та визначення збутової політики в процесі управління компанією в період економічної кризи. Серія: перспективи розвитку економіки ХХІ століття. 2011. №4. С. 17-25
34. Коровкін С. А. Формування ефективної системи збутової політики на основі КРІ. Серія: Управління розвитком. – 2017. № 6(82). С. 34- 39
35. Луцкий С. Я. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища. Серія: Актуальні проблеми економіки. 2018. № 8 (110). С. 92–102.
36. Лугінова А. В. Принципи та сутність збутової політики підприємства. Економічний вісник університету: зб. Наук. Праць ПереяславХмельницького державного педагогічного університету ім. Григорія Сковороди. 2016. С. 190-198;
37. Лікарчук Н. С. Сутність, ознаки та критерії збутової політики підприємства машинобудівного ринку. Економічна теорія. Наукові записки. ШІЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України. 2015. № 6 (66). С. 23-26;
38. Невалов Т. Д. Сегментування цільової аудиторії при розробці рекламної кампанії. Міжнародна економіка та маркетинг. 2019. № 3. С. 11-18;
39. Мороз Л. А. Тенденції розвитку українського ринку і маркетингова комунікаційна політика його учасників / Л. А. Мороз // Вісник Нац. Ун-ту “Львів. Політехніка”. 2012. № 735. С. 154-159.
40. Маркетинг: навч. Посіб. / [А. О. Старостіна, Р. В. Грішков] за заг. Ред. Д.е.н., проф. А. О. Старостіна, 2012. 548 с.

41. Маркетингова товарна політика: [Навчальний посібник] [Текст]/ Є. Крикавський, І. Дейнега, О. Дейнега, Р. Патора. – 2-ге вид. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. – 27-36 с.
42. Марченко О.М. Потреба стратегічного аналізу зовнішнього середовища молокопереробних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2019. № 20.2. С. 209-215;
43. Маслова Т.Д. Маркетинг. / Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н.– СПб.: Питер, 2002. – 40-90 с.
44. Метод. Вказівки до викон. Та захисту дипломних робіт освітньокваліфікаційного рівня «Магістр» (виправлені та доповнені) для студ. ф-ту менеджменту та маркетингу спеціальності 8.03060102 «Менеджмент інноваційної діяльності»; / Уклад.: В.В. Дергачова, Н.О. Сімченко, К.О. Бояринова, Л.П. Артеменко, О.В. Гук. – К.: НТУУ «КПІ», 2013. — 69 с.
45. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Сутність збутової політики підприємства в системі управління персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. – С. 68-71;
46. Нестеренко Г. О. До уточнення поняття «збутова політика фірми» // *Серія: Нова парадигма: Альманах проблеми економіки*. – 2013. – №4. – С.52-58.
47. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. – К. : Кондор, 2003. – 194 с.;
48. Осацька м. О. Актуальні проблеми збутової політики підприємства ринку та позиціонування товарів. *Економіка та маркетинг*. 2018. № 3. С. 11-22;
49. Окландер Т. О. Моделі сутність збутової політики підприємства на ринку на основі вивчення економічних ознак функціонування ринку машинобудівної галузі / Т. О. Окландер // *Економічні інновації*. 2013. № 54. С. 216-222;
50. Панкрухін А. Л. Збутова політика: вітчизняні реалії та світовий досвід. *Економічний маркетинг*. 2020. №6 (39). С.169-174;

51. Персикова Т.Н. Здійснення функцій сутність збутової політики підприємства та керівників лінійних та функціональних підрозділів щодо забезпечення якості праці персоналу. *Серія: Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України: матеріали міжнар. Наук.-практ. Конф. –Дніпропетровськ: Нац. Гірничий ун-т.* 2016. Т. 2. С. 167-169;

52. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: Підручник / Київський національний економічний ун-т / А.М. Поддєрьогін (кер.кол.авт.і наук.ред.). – К. : КНЕУ, 2005. – 535 с.;

53. Роговський О. В. Сутність збутової політики підприємства та заходи її вдосконалення. *Маркетинг.* 2017. №6 (11). С.16-24;

54. Романишин Л.Л. Особливості впровадження системи загального управління якістю на українських підприємствах. *Матеріали міжнар. Наук.-теорет. Конф. Молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери»:* в 2-х т. Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2018. Т. 1. С. 260-261;

55. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. Посібник / За ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Ю. І. Єханурова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. 456 с.

56. Скорицька С. Я. Особливості збутової політики для підприємства. *БІЗНЕС-НАВІГАТОР Науково-виробничий журнал.* 2016. № 2. С. 43-55;

57. Слоква М. Г. Збутова політика зарубіжних ринків: теоретико-методологічні аспекти. *Економіка і організація управління.* 2018. № 7 (23). С. 5-14;

58. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий догляд, українська практика. *Економіка.* 2015. № 3 (7). С. 76-84;

59. Стубінова М. Г. Основи якісної збутової політики в аспекті просування продукції підприємства на ринку. *Економічний маркетинг.* 2019. № 2 (9). С. 7-18;

60. Савчук Л. Розвиток збутової політики на підприємствах в Україні. Науковий журнал «Молодий вчений». *Серія: економічна думка*. 2018. №1. С. 78-95;

61. Спивак В. А. Методичні підходи до управління розвитком каналів збуту на підприємстві // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II – Кіровоград: КНТУ, 2005. – С. 35-42 с.

62. Стеклова О. Е. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз. Наукові праці Кіровоградського національного технічного ун-ту. *Серія: Економічні науки*. 2021. № 5 (11). С. 120-127

63. Тарасюк В. Д. Елементи та фактори формування збутової політики підприємства. Навчальні записи Тавричного національного університету ім. В. І. Вернадського. *Серія «Економіка та управління»*. 2019. № 2. – С. 333–340;

64. Тимцуник В.І., Белова О.І. Кадровий потенціал як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством Науковий вісник академії муніципального управління. – 2019. – № 2. – С. 80-92

65. Тимчукаова В. І. Проблеми системи збутової політики і визначення принципів шляхів рішення цих проблем. Вісник Хмельницького національного університету. *Серія: економічна думка*. 2016. № 1 (9). – С. 68-96;

66. Туніцький Н. В. Критерії збутової політики вітчизняного споживчого ринку. Підприємництво. Вісник КНТЕУ. 2013. № 1. С. 33-41;

67. Крайнюченко О.Ф., Белова Т.Г. Теоретико-практичні засади дослідження та оцінення конкурентного середовища зарубіжних ринків. 2016. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1675/1_KrainBel.pdf (Дата звернення: 07.05.2022);

68. Каніщенко О.Л. Логіка дослідження зарубіжних URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/38697/1/75_398-402.pdf (Дата звернення: 07.05.2022);

69. Пригара О. Методика аналізу привабливості міжнародних товарних ринків в умовах глобалізації світогосподарських процесів. Міжнародна економічна політика. – 2006. – №1(4). – URL: http://www.kneu.kiev.ua/journal/ukr/article/2006_1_Prygara_ukr.pdf (Дата звернення: 07.05.2022);

70. Капранова Л.Г. Теоретичні засади сегментації міжнародних ринків у системі світового господарства [Електронний ресурс] // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/632/30.1.pdf?sequence=1> (Дата звернення: 07.05.2022);

71. Офіційний сайт ПРАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД». URL: <https://barmash.com.ua/about/>. (Дата звернення: 17.05.2022);

72. Офіційний сайт You control. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/37723293/. (Дата звернення: 17.05.2022);

73. Офіційний сайт EMIS. URL: <https://www.emis.com/> (Дата звернення: 17.05.2022).

ДОДАТОК А**ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ**

Назва роботи: Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю на приватному акціонерному товаристві «Барський машинобудівний завод»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота
(БДР, МКР)

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 82,2 Схожість 17,8%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

- 1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- 2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
- 3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку _____ Ратушняк О.Г.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи _____ Покора М.П.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник роботи _____ Нікіфорова Л.О.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б

(обов'язковий)

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор

_____ Лесько О.Й.

“ 25 ” 01 2022 року

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

на виконання магістерської кваліфікаційної роботи
на тему:

«Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю на приватному
акціонерному товаристві «Барський машинобудівний завод».

08-41.МКР.65.14.000 ТЗ

Керівник _____
підпис

к.е.н., доцент кафедри ЕПВМ

Нікіфорова Л.О.

31.01.2022 р.

Виконавець – студент 2-го курсу
магістратури групи МПОУ-20 мз
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Покора М.П.
підпис

31.01.2022 р.

Вінниця ВНТУ 2022

1. Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № _____ по ВНТУ від «__» _____ 2022 р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 11 засідання кафедри ЕПВМ від «25» 01 2022 р.

2. Мета та призначення роботи

Мета роботи – узагальнення теоретико-методологічних засад оптимізації збутової політики підприємства; дослідження механізму реалізації збутової політики в комерційній діяльності сучасного підприємства (на прикладі ПрАТ «Барський машинобудівний завод») для його ефективного розвитку та зростання прибутковості. Для досягнення поставленої мети було визначено та розв'язано низку задач:

1. Визначити теоретико-методологічні основи поняття збутова діяльність підприємства та позиціонування товару;
2. Дослідити принципи, ознаки та фактори сегментації товарного ринку в комерційній діяльності;
3. Виокремити методологічні підходи до визначення ефективності збутової діяльності підприємства
4. Зробити характеристику досліджуваного підприємства та аналіз основних економічних (фінансових) показників його діяльності;
5. Проаналізувати тенденції зміни показників діяльності підприємства, що безпосередньо становлять предмет дослідження;
6. Здійснити аналіз загальної системи управління (менеджменту) підприємством ПрАТ «Барський машинобудівний завод»;
7. Розробити можливі стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Барський машинобудівний завод»;
8. Провести макетування (удосконалення) нової організаційної структури управління підприємством;
9. Розробити рекомендації, спрямовані на покращення діяльності та підвищення ефективності управління підприємством, розрахунок їх економічної ефективності;
10. Здійснити моделювання очікуваних результатів діяльності підприємства залежно від зміни обраних зовнішніх та внутрішніх факторів впливу;
11. Сформулювати узагальнюючі висновки.

3. Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ПрАТ «Барський машинобудівний завод»; статистичні дані, методичні вказівки, підручники, посібники, наукові статті тощо.

4. Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

5. Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження – добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: січень 2022 р.
2. Теоретичне дослідження – лютий 2022 р.
3. Аналітична частина дослідження – березень 2022 р.
4. Розробка рекомендацій та пропозицій – квітень 2022 р.
5. Узагальнення результатів дослідження – оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: травень 2022 р.

6. Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Барський машинобудівний завод».

7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-е, переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.

8. Порядок приймання роботи

Засідання екзаменаційної комісії в червні 2022 р.
 Попередній захист, захист перед ЕК – травень 2022 р.
 Початок розробки: 01.02.2022 р.
 Граничний термін виконання: 30.05.2022 р.
 Розробив: _____ Погора М.П.
 Науковий керівник: _____ Нікіфорова Л.О.
 “ 31 ” _____ 01 _____ 2022 року

ДОДАТОК В

Таблиця 1.2 - Основні переваги та недоліки індивідуалізованого маркетингу та маркетингу сегментів для споживачів та підприємств

| Для споживачів | | Для підприємств |
|-------------------------------------|---|--|
| Індивідуалізований маркетинг | | |
| Переваги | отримання індивідуалізованого продукту; задоволення нестандартних потреб можливість моніторингу змін запитів клієнтів; | можливість вчасного реагування на виявлені зміни запитів клієнтів; шанс перетворення клієнта у прихильника торговельної марки |
| Недоліки | певна ризикованість мати індивідуалізований продукт; | відсутність порівнянь ("випадіння" із сегмента) значні витрати на створення даних і роботу в діалоговому режимі; значні витрати на індивідуалізацію товару |
| Маркетинг сегментів | | |
| Переваги | швидкість і зручність отримання інформації за рахунок вибору виробником адекватних каналів її поширення; спрощення процесу вибору за рахунок синтезування інформації; | можливість придбання більш адаптованої до потреб сегмента продукції можливість систематизовано відобразити ринкові реалії; можливість організації виробництва продукції (послуг), що відповідають очікуванням сегмента; отримання орієнтирів для створення дієвого маркетингового комплексу; отримання інформації (ідей) для створення довгострокових конкурентних переваг |
| Недоліки | виробники не встигають змінювати (вдосконалювати) товари і послуги відповідно до змін потреб сегмента; небажання належати до уніфікованого сегмента | "плавання" сегментів, неможливість вчасно реагувати на зміни їх параметрів; міжсегментна міграція; складність маркетингових досліджень у сфері ринкової сегментації; описативний характер результатів досліджень |

Джерело: побудовано на основі [70]

ДОДАТОК Г

Таблиця 2.2 - Вертикальний аналіз ПРАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД» період 2019-2021 рр. (Активи)

| Статті балансу | | | | Зміна за структурою за 2019 до 2021 р. у в.п. |
|--|---------|---------|--------|---|
| Актив | у % | у % | у % | |
| I Необоротні активи, всього, | 2019 | 2020 | 2021 | |
| у тому числі: | | | | |
| Основні засоби | 2,44% | 5,22% | 4,73% | |
| Нематеріальні активи | 35,69% | 28,36% | 26,61% | |
| Гудвіл | 8,08% | 5,68% | 4,69% | |
| Інвестиції в дочірні підприємства | 3,46% | 2,54% | 2,36% | |
| Відстрочені податкові активи | 1,34% | 0,59% | 0,84% | |
| Дебіторська заборгованість з податку на прибуток | 0,54% | 0,25% | 0,21% | |
| Інші необоротні активи | 0,73% | 1,58% | 6,09% | |
| II Оборотні активи, всього, у тому числі: | - | - | - | |
| Гроші і їх еквіваленти | 4,00% | 7,14% | 5,97% | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 4,98% | 4,34% | 4,18% | |
| Дебіторська заборгованість за виданими авансами | 3,51% | 4,12% | 5,13% | |
| Дебіторська заборгованість з податку на прибуток | 0,49% | 0,41% | 0,31% | |
| Дебіторська заборгованість з ПДВ | 8,64% | 6,73% | 5,19% | |
| Інвентар | 13,26% | 19,25% | 16,67% | |
| Поточні біологічні активи | 12,61% | 12,75% | 13,09% | |
| Інші фінансові активи | 0,00% | 1,05% | 3,27% | |
| III. Активи, утримувані для продажу | 0,24% | 0,00% | 0,67% | |
| БАЛАНС | 100,00% | 100,00% | 100% | - |

Джерело: побудовано автором на основі [71]

ДОДАТОК Д

Таблиця 2.3 - Вертикальний аналіз ПРАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД» період 2019-2021 рр. (Пасиви)

| Статті балансу | | | | |
|--|---------|---------|---------|---|
| Пасив | у % | у % | у % | Зміна за структурою за 2018 до 2020 р. у в.п. |
| Власний капітал | 2018 | 2019 | 2020 | |
| I. Власний капітал, що належить KERNEL HOLDING S.A. | - | | | |
| Статутний капітал | 0,14% | 0,11% | 0,10% | -0,04% |
| Додатковий капітал | 33,38% | 25,97% | 23,61% | -9,77% |
| Резерв премій | 0,46% | 0,35% | 0,37% | -0,09% |
| Резерв переоцінки основних засобів | 2,90% | 2,18% | 1,98% | -0,92% |
| Резерв курсових різниць | -45,84% | -35,22% | -32,76% | 13,08% |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 74,92% | 64,00% | 59,67% | -15,26% |
| | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| I. Власний капітал, що належить третім лицам | 0,11% | 0,23% | 0,31% | 0,20% |
| | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | | 0,00% |
| Довгострокові кредити банків | 5,42% | 0,28% | 0,13% | -5,29% |
| Зобов'язання за договорами фінансової оренди | 0,15% | 0,14% | 0,35% | 0,20% |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1,13% | 1,24% | 0,89% | -0,25% |
| Випущені облигації | 0,00% | 24,57% | 22,39% | 22,39% |
| Інші довгострокові зобов'язання | 2,50% | 1,52% | 1,47% | -1,03% |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | - |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 2,78% | 2,63% | 3,33% | 0,55% |
| Дебіторська заборгованість за отриманими авансами | 5,09% | 4,42% | 4,75% | -0,35% |
| Поточна частка довгострокових кредитів банків | 4,96% | 0,14% | 0,12% | -4,83% |
| Короткострокові кредити банків | 11,90% | 6,56% | 10,17% | -1,73% |
| Відсотки за випущеними облигаціями | 0,00% | 0,89% | 0,81% | 0,81% |
| інші фінансові зобов'язання 0 | 0,00% | 0,00% | 2,33% | 2,33% |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 0,00% | | | 0,00% |
| БАЛАНС | 100,00% | 100,00% | 100,00% | - |

Джерело: побудовано автором на основі [71]

ДОДАТОК Е

ПРАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД» період 2019-2021 рр.

(Активи)

| Статті балансу | Рядок | | | |
|--|------------------------|---------------|----------------|----------------|
| | | тис. грн. | тис. грн. | тис. грн. |
| Актив | | | | |
| I Необоротні активи, всього, | 1095 | 2018 | 2019 | 2020 |
| у тому числі: | | 788,9 | 888,3 | 1006,2 |
| Основні засоби | 1010 | 36,8 | 104,9 | 104,5 |
| Нематеріальні активи | 1000 | 538,7 | 569,7 | 588,1 |
| Гудвіл | - | 121,9 | 114,1 | 103,7 |
| Інвестиції в дочірні підприємства | 1015 | 52,2 | 51 | 52,2 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 20,2 | 11,9 | 18,5 |
| Дебіторська заборгованість з податку на прибуток | 1040 | 8,1 | 5 | 4,6 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 11 | 31,7 | 134,6 |
| II Оборотні активи, всього, у тому числі: | 1195 | 716,9 | 1120,7 | 1189,5 |
| Гроші і їх еквіваленти | 1100 | 60,4 | 143,4 | 132 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 75,2 | 87,2 | 92,4 |
| Дебіторська заборгованість за виданими авансами | 1130 +1135 +1136 | 53 | 82,7 | 113,3 |
| Дебіторська заборгованість з податку на прибуток | 1140 | 7,4 | 8,2 | 6,9 |
| Дебіторська заборгованість з ПДВ | 1155 | 130,4 | 135,3 | 114,7 |
| Інвентар | 1165 | 200,2 | 386,7 | 368,5 |
| Поточні біологічні активи | 1190 | 190,3 | 256,2 | 289,4 |
| Інші фінансові активи | | 0 | 21 | 72,3 |
| III. Активи, утримувані для продажу | 1200 | 3,6 | 0 | 14,7 |
| БАЛАНС | | 1509,4 | 2009,00 | 2210,40 |

Джерело: побудовано автором на основі [71]

ДОДАТОК Ж

ПРАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД» період 2019-2021 рр.

(Пасиви)

| Статті балансу | Рядок | | | |
|--|-------------|----------------|----------------|---------------|
| | | 2018 | 2019 | 2020 |
| Пасив | | тис. грн. | тис. грн. | тис. грн. |
| Власний капітал | | | | |
| I. Власний капітал, що належить KERNEL HOLDING S.A. | 1400 | 995,6 | 1152,9 | 1170,7 |
| Статутний капітал | 1405 | 2,1 | 2,2 | 2,2 |
| Додатковий капітал | 1015 | 503,8 | 521,8 | 521,8 |
| Резерв премій | 1430 | 6,9 | 7 | 8,1 |
| Резерв переоцінки основних засобів | 1431 | 43,8 | 43,7 | 43,8 |
| Резерв курсових різниць | 1435 | -691,9 | -707,5 | -724,1 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 1130,9 | 1285,7 | 1318,9 |
| I. Власний капітал, що належить третім лицам | - | 1,7 | 4,6 | 6,9 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | 138,9 | 557,6 | 557,4 |
| Довгострокові кредити банків | 1500 | 81,8 | 5,6 | 2,8 |
| Зобов'язання за договорами фінансової оренди | 1520 | 2,3 | 2,9 | 7,7 |
| Відстрочені податкові зобов'язання | | 17,1 | 24,9 | 19,6 |
| Випущені облігації | 1530 | 0 | 493,6 | 494,8 |
| Інші довгострокові зобов'язання | | 37,7 | 30,6 | 32,5 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | 1615 | 373,2 | 293,9 | 475,4 |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1620 | 41,9 | 52,8 | 73,6 |
| Дебіторська заборгованість за отриманими авансами | 1630 | 76,9 | 88,7 | 104,9 |
| Поточна частка довгострокових кредитів банків | 1635 | 74,8 | 2,8 | 2,7 |
| Короткострокові кредити банків | | 179,6 | 131,7 | 224,8 |
| Відсотки за випущеними облігаціями | - | 0 | 17,9 | 17,9 |
| інші фінансові зобов'язання 0 | | 0 | 0 | 51,5 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1690 | 0 | 0 | 0 |
| БАЛАНС | 1900 | 1509,40 | 2009,00 | 2210,4 |

Джерело: побудовано автором на основі [71]

ДОДАТОК 3

Таблиця 3.2 - Порівняльна характеристика методичних підходів до управління креативним потенціалом підприємства

| Методичні підходи | Переваги методичних підходів Недоліки методичних підходів | Недоліки методичних підходів |
|-------------------|---|--|
| Комплексний | креативний потенціал утворюється сегментами діяльності і центрами відповідальності; формування креативних ідей відбувається в тісній прив'язці до специфіки виконання конкретних | Затратний метод; в деяких аспектах не достатньо доцільна здатність розв'язати локальні проблеми або вчасна раціоналізація технологічних процесів; |
| | виробничого господарських операцій; дані ідеї носять управлінський, інженерно-технологічний або інший характер; характерною особливістю є висока ймовірність виникнення в носіїв креативного потенціалу великої кількості націоналізаторських пропозицій, не пов'язаних одна з одною. | не достатньо ефективного забезпечення покращання значень показників економічного розвитку; відсутність врахування керівниками ієрархії цілей організації, і як наслідок - розпорошення креативного потенціалу |
| Системний | креативний потенціал формується і розвивається з урахуванням ієрархії цілей організації; забезпечення виникненню ланцюгової реакції у подукуванні та впровадженні креативних ідей у розрізі всіх складових елементів підприємства, зокрема в розрізі технологічних процесів,. | вимога постійних управлінських зусиль, що спрямовані на забезпечення сприятливих умов для розвитку креативної активності суб'єктів управління; регулярні витрати на підвищення кваліфікації працівників; потреба в залученні |

Продовження таблиці 3.2

| | | |
|-------------|--|---|
| Системний | підрозділів, пов'язаних між собою видів діяльності; орієнтація на поліпшення значень тих показників, які характеризують економічний розвиток підприємства загалом. | експертів для аналізу креативних ідей щодо їхнього впровадження; застосування диференційованих моделей мотивування, упровадження правил і процедур, які мають ліберальний характер. |
| Ситуаційний | можливість заощаджувати управлінські зусилля і витрати коштів на розроблення програм формування і використання креативного потенціалу; активізація креативних пошуків тоді, коли в цьому виникає потреба або з'явилася перспектива отримати конкретний позитивний ефект від реалізації креативної ідеї | відсутність гарантії, що на момент виникнення необхідності розв'язувати конкретну виробничо-господарську проблему носії креативного потенціалу будуть здатні генерувати ідеї; |

Джерело: побудовано автором на основі [10, с. 521]

ДОДАТОК К

Таблиця 3.3 - Рекомендації щодо підвищення інвестиційної привабливості підприємств на основі забезпечення збалансованості інтересів інституцій [42]

| Особливості порушення балансу інтересів | Заходи щодо підвищення інвестиційної привабливості підприємства |
|---|---|
| Недостатня задоволеність інтересів власників підприємства | <p>Метод організації управління за результативністю показників фінансово-господарської діяльності підприємства з позиції його з підвищення вартості функціонування;</p> <p>Проведення інструментарію реінжинірингу бізнес-процесів (технологія забезпечення кардинального зростання вартості підприємства);</p> <p>Розроблення практики використання бенчмаркінгу як методики покращань для критичних сфер бізнесу;</p> <p>Постійність проведення аутсорсингу та субконтрактації;</p> <p>Розглядання реалізації часткової реструктуризації чи реорганізації компанії для зміни вартості підприємства.</p> |
| Недостатня задоволеність інтересів інвесторів | Забезпеченість інформаційності та прозорості діяльності підприємства шляхом стабілізації фінансового стану. |
| | <p>Контроль кредитної історії шляхом отримання рейтингу інвестиційної надійності;</p> <p>Забезпечення ефективності організації перевірки стану фірми аудиторськими компаніями з точки зору розбору бухгалтерії;</p> <p>Упровадження заходів мінімізації впливу певних ризиків;</p> |
| Недостатня задоволеність інтересів держави | <p>Стимулювання зростання масштабів виробництва, шляхом упровадження нових технологій, що сприяють підвищенню продуктивності праці, зменшенню матеріаломісткості, підвищенню якості продукції, створенню нових робочих місць;</p> <p>Вектор розвитку на екологізацію всього циклу виробництва;</p> <p>Розробка та систематизація відділу екологічного менеджменту;</p> <p>Контроль ступеня соціальної відповідальності бізнесу, безпеки праці;</p> |

| | |
|--|--|
| | Удосконалення системи податкового планування |
|--|--|

Джерело: побудовано автором на основі [12, с. 22]