

Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)
Факультет менеджменту і інформаційної безпеки
(повне найменування факультету)
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
(повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ЕЛЕКТРОННОЇ
КОМЕРЦІЇ НА ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «БАРСЬКИЙ
МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-21мз
спеціальності 073 – Менеджмент
(номер і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Плотиця О.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., професор каф. ЕПВМ

Лесько О.Й.
(прізвище та ініціали)

« 06 » 06 2023 р.

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

Ткачук Л.М.
(прізвище та ініціали)

« 07 » 06 2023 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., проф. кафедри

Лесько О.Й.

« 07 » 06 2023 р.

Вінниця –2023

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор

Лесько О.Й.

«31» 01 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Плотиці О.В.

1. Тема роботи: «Удосконалення менеджменту збутової діяльності підприємства із використанням інструментів е-комерції на приватному акціонерному товаристві “Барський машинобудівний завод”».

керівник роботи: Лесько Олександр Йосипович, к.е.н., професор каф. ЕПВМ
затверджені наказом вищого навчального закладу від «20» 03 2023 року № 68

2. Строк подання студентом роботи: до «05» 06 2023 р.

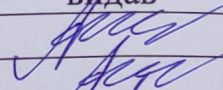

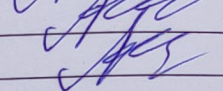
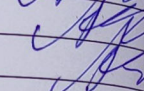
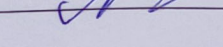
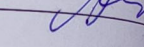
3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2017-2020 рр.; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, статті, електронні ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: вступ, збутова діяльність підприємства, її сутність, основні складові та взаємозв'язок з електронною комерційною діяльністю, методи оцінки визначення ефективності збутової діяльності підприємства, аналіз організація збутової діяльності підприємства із застосуванням електронної комерції, розроблення структурно-логічної моделі процесу організації е-збуту, CRM-системи та інструментів e-shop, використання IT CS-Cart для покращення організації збутової діяльності підприємства “Барський машинобудівний завод, розрахунок економічного ефекту та економічної ефективності запропонованих рекомендацій.

5. Перелік графічного матеріалу: Інтерпретація поняття «збутова діяльність» та «електронна комерція». Вплив збутової діяльності на результатів діяльності виробничого підприємства. Основні функції збутової діяльності. Основні функції комерційної діяльності. Основні фінансові показники діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод», динаміка витрат на збут, основні функції IT CS-Cart. Організаційна структура управління підприємством та організаційна структура відділу збуту. План рекомендацій з підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. Запропонована організаційна

структура відділу збуту. SWOT-аналіз та збутова стратегія підприємства структурно-логічна модель процесу організації е-збуту товарів. Організація управління збутом з використанням CRM-системи та інструментів e-shop. Комерційний ефект. Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни вартості основних матеріалів, що витрачаються на виготовлення одиниці продукції.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання Прийняв
Розділ 1	Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ		
Розділ 2	Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ		
Розділ 3	Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ		

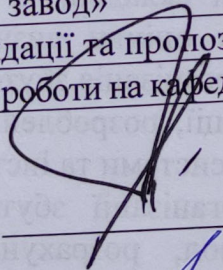
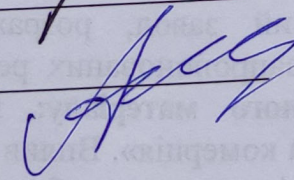
7. Дата видачі завдання __. __. 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Розділ 1 Теоретичні основи дослідження підвищення організації збутової діяльності на підприємстві із використанням інструментів е-комерції	03.2023	
2	Розділ 2 Аналіз економічної діяльності та ефективності управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	04.2023	
3	Розділ 3 Рекомендації та пропозиції	05.2023	
4	Здача оформленої роботи на кафедрі	06.2023	

Студент

Керівник роботи

Плотиця О.В.

Лесько О.Й.

АНОТАЦІЯ

УДК 339

Плотиця О.В. «Удосконалення менеджменту збутової діяльності підприємства із використанням інструментів е-комерції на приватному акціонерному товаристві “Барський машинобудівний завод”».

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця : ВНТУ, 2023. 105 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 70 назв; рис. : 37; табл. : 11.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні і практичні питання аналізування системи менеджменту збутової діяльності підприємства; проаналізовано базові аспекти підвищення ефективності управління збутовою діяльністю; розглянуто питання організації системи менеджменту збутової діяльності підприємства та запропоновано шляхи підвищення її ефективності.

Досліджено економічну діяльність підприємства ПрАТ «Барський машинобудівний завод», розраховано економічну ефективність діяльності підприємства та досліджено ефективність менеджменту збутової діяльності підприємства.

Розроблено рекомендації з підвищення ефективності менеджменту збутової діяльності на ПрАТ «Барський машинобудівний завод» із використанням інструментів е-комерції.

Ключові слова: ефективність, е-комерція, CRM-системи, підприємство, збутова діяльність, менеджмент, удосконалення, моделювання тощо.

ABSTRACT

Plotitsa O.V. "Improving the management of the sales activity of the enterprise using e-commerce tools at the private joint-stock company «Bars'kyu mashynobudivnyy zavod».

Master's thesis on specialty 073 - management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2023. 105 p.

In Ukrainian Bibliography: 70 titles; Fig. : 37; table : 11.

In the master's qualification work, the theoretical and practical issues of analyzing the management system of the company's sales activity are considered; the basic aspects of increasing the efficiency of sales activity management were analyzed; the issue of the organization of the management system of the company's sales activity was considered and ways of increasing its efficiency were proposed.

The economic activity of the private joint-stock company «Bars'kyu mashynobudivnyy zavod» was studied, the economic efficiency of the enterprise was calculated, and the effectiveness of the management of the enterprise's sales activity was investigated.

Recommendations have been developed to increase the efficiency of the management of sales activities at private joint-stock company «Bars'kyu mashynobudivnyy zavod» using e-commerce tools.

Keywords: efficiency, e-commerce, CRM systems, enterprise, sales activity, management, improvement, modeling, etc.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ Е-КОМЕРЦІЇ	
1.1 Основні складові, значення та взаємозв'язок з е-комерцією збутової діяльності підприємства.....	9
1.2 Принципи організації та основні чинники впливу на збутову діяльність підприємства.....	25
1.3 Методи оцінки ефективності збутової діяльності підприємства.....	33
Висновок до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПрАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»	
2.1 Характеристика та аналіз основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Барський машинобудівний завод».....	38
2.2 Аналіз організація збутової діяльності підприємства із застосуванням електронної комерції ПрАТ «Барський машинобудівний завод».....	51
2.3 Аналіз системи менеджменту збутової діяльності на ПрАТ «Барський машинобудівний завод».....	56
Висновок до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	
3.1 Обґрунтування вибору збутової стратегії розвитку підприємства.....	62
3.2 Макетування нової організаційної структури відділу збуту та удосконалення організації управління збутом використанням інструментів е-комерції.....	70
3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання чистого прибутку підприємства.....	78
Висновок до розділу 3.....	84

Висновки.....	85
Список використаних джерел	87
Додаток А. Перевірка на антиплагіат.....	94
Додаток Б. Технічне завдання	95
Додаток В. Баланс ПрАТ «БМБЗ» за 2020-2021 р.р	97
Додаток Г. Річний звіт про фінансові результати за 2022-2021 р.р.....	99
Додаток Д. Баланс ПрАТ «БМБЗ» за 2019 рік.....	102
Додаток Е. Річний звіт про фінансові результати за 2019 рік.....	104

ВСТУП

Умови стрімкого розвитку ринкових відносин зумовлюють необхідність використання ефективних інструментів е-комерції для організації збутової діяльності виробничих підприємств. Забезпечення успішної роботи підприємства на ринку товарів та послуг полягає не в виробництві певної продукції або послуг, а у їх ефективному збуті. Це пояснюється загостренням конкуренції на ринках збуту, зростанням витрат на збутову діяльність, підвищенням вимог споживачів до якості продукції та якісного обслуговування. У зв'язку з цим, забезпечення високої якості та ефективності організації та управління збутовою діяльністю підприємства є все більш значущими питаннями.

Актуальність даної теми зумовлена переходом на ринкову форму господарювання, який докорінно змінив підходи до планування, організації та контролю збутової діяльності на підприємствах. У контексті вступу в дію «Угоди про асоціацію України з ЄС», що запровадила режим вільної торгівлі з країнами ЄС, стає ще більш актуальним пошук нових форм організації управління збутовою діяльністю підприємств. Тому, не зважаючи на значну кількість досліджень з даної тематики, актуальність обраної теми магістерської кваліфікаційної роботи не викликає сумнівів.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та практичних засад удосконалення менеджменту збутової діяльності підприємства із використанням інструментів е-комерції.

Відповідно до поставленої мети в роботі передбачене розв'язок таких основних завдань, а саме:

1. Дослідити основні складові, значення та взаємозв'язок з е-комерцією збутової діяльності підприємства;
2. проаналізувати базові аспекти менеджменту збутової діяльності на підприємстві;

3. обґрунтувати основні методичні підходи до аналізу ефективності менеджменту збутової діяльності;
4. провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства з метою визначення його фінансового стану;
5. проаналізувати існуючу систему менеджменту збутової діяльності досліджуваного підприємства ПрАТ «Барський машинобудівний завод»;
6. проаналізувати існуючу систему менеджменту збутової діяльності на підприємстві;
7. розробити рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту збутової діяльності на підприємстві з використанням інструментів е-комерції;
8. провести моделювання отриманих результатів.

Наукова новизна проведених нами досліджень полягає в тому, що було запропоновано удосконалена модель менеджменту збутової діяльності підприємства, яка на відміну від існуючих встановлює тісний зв'язок збутової діяльності підприємства з е-комерцією шляхом використання в управлінні збутовою діяльністю CRM-систем та сучасних інформаційних технологій.

Об'єктом дослідження є система менеджменту збутової діяльності підприємства, як економічна категорія.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади управління збутовою діяльністю підприємства та шляхи підвищення її ефективності на основі використання інструментів е-комерції.

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

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники, Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України та інших міністерств і відомств, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, виступи науковців на конференціях, бухгалтерська та фінансова звітність ПрАТ «Барський машинобудівний завод», інформаційні ресурси Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації з підвищення ефективності менеджменту збутової діяльності із використанням інструментів е-комерції можуть бути використані у практичній діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» при розв'язанні проблем підвищення ефективності менеджменту збутової діяльності підприємства, а також на інших виробничих підприємствах.

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

Апробація результатів. За результатами виконаної магістерської кваліфікаційної роботи підготовлена доповідь на ЛП Науково-технічна конференція підрозділів Вінницького національного технічного університету НТКП ВНТУ, на тему: «Використання CRM-систем в збутовій діяльності підприємства» [1].

Пояснювальна записка магістерської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 70 джерел та 6 додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 105-ти сторінках (основний – на 85 сторінках), в 11 таблицях та на 37 рисунках.

Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок Вінницького національного технічного університету ВНТУ [2] та кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту ЕПВМ [3].

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Основні складові, значення та взаємозв'язок з е-комерцією збутової діяльності підприємства

У наш час, який характеризується стрімким розвитком ринкових відносин, посиленням конкурентної боротьби на внутрішніх та зовнішніх ринках та глибинними глобалізаційними процесами, підвищення ефективності діяльності підприємств, незалежно від їх форм власності, багато в чому залежить не лише від якості продукції, що виробляється, але і від здатності їх менеджменту до активного використання золотого правила електронної комерції: «Продавати дорожче, ніж всі продають, і купувати дешевше, ніж всі купують». Отже, ефективна організація комерційної діяльності сьогодні є невід'ємною умовою успішного функціонування будь-якого підприємства.

Використання інструментів електронної комерції є невід'ємною складовою ефективною збутової діяльності підприємств у сучасному ринковому середовищі. Це дозволяє підприємствам залучати нових клієнтів, збільшувати обсяги продажів, знижувати витрати на маркетинг та логістику, покращувати обслуговування клієнтів, збільшувати свою конкурентоспроможність та розширювати свої ринки збуту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Використання інструментів е-комерції в збутовій діяльності підприємства не є просто перевагою, але є необхідною умовою для успішної конкурентоспроможності на ринку. У сучасному світі, де все більше споживачів обирають онлайн-шопінг, підприємства, які не застосовують інструменти е-комерції, можуть бути відставати від конкурентів і втрачати свої позиції на ринку.

На основі вивчення праць низки науковців, можна зазначити, що в науковій літературі існують різні погляди на поняття «електронна комерція» та

«комерційна діяльність». Наведемо різні думки економістів з цього приводу та проаналізуємо їх (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.2 – Визначення е-комерції та комерційної діяльності за [4-13]

Автор	Визначення
Котлер, Ф. [4]	Комерційна діяльність - це процес пропонування, просування, продажу та розподілу продуктів або послуг для задоволення потреб та бажань споживачів, підприємств або організацій, у взаємовідношенні за розглянування винагороди, зазвичай грошей чи іншої матеріальної цінності.
Олівер, Р.Л. [5]	Комерційна діяльність - це обмін товарів та послуг на гроші або іншу матеріальну вартість, що відбувається через різноманітні канали, включаючи фізичні магазини, онлайн-платформи та мобільні додатки
Лаудон, К. С., та Трейвер, К. Г. [6]	Електронна комерція - це комерційна діяльність, яка включає купівлю та продаж продуктів або послуг через електронні системи, такі як Інтернет, мобільні мережі та інші комп'ютерні мережі
Розенблум, Б. [7]	Комерційна діяльність - це процес, за яким продукти чи послуги стають доступними для споживачів через прямий продаж або через посередників, таких як оптовики та роздрібні продавці.
Турбан, Е., Аутленд, Дж., та Лянг, Т.П. [8]	Комерційна діяльність відноситься до будь-якого типу транзакції, яка передбачає обмін товарів або послуг на гроші, як на фізичному, так і на електронному ринку
Апопій В.В. [9]	Комерційна діяльність - сукупність дій підприємця у процесі придбання (купівлі) ресурсів для виробництва продукції, обміну, розподілу і споживання різних

	товарів та послуг тощо. Він також підкреслює, що комерційна діяльність – це послідовне виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну товарів та послуг.
Виноградської А.М. [10]	Комерційна діяльність – це спосіб реалізації комерційних процесів, який передбачає послідовне виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну
Турсунбоев А. [11]	Електронна комерція - це процес продажу та купівлі товарів і послуг через мережу Інтернет.
Ву Чен, Лю Чжан [12]	Електронна комерція є використанням Інтернету для здійснення всіх аспектів комерційної діяльності, включаючи продаж, купівлю, оплату, доставку товарів і послуг, а також надання підтримки після продажу.
Котлер, Ф. [13]	Електронна комерція - це купівля та продаж товарів і послуг через Інтернет з використанням електронних засобів оплати
Вікіпедія [14]	Електронна комерція - це сфера цифрової економіки, що включає всі фінансові та торгові транзакції, які проводяться за допомогою комп'ютерних мереж, та бізнес-процеси, пов'язані з проведенням цих транзакцій.
Криковцева Н.О. [15]	Комерційна діяльність - система оперативно-організаційних заходів, спрямованих на організацію та управління процесами купівлі-продажу товарів з метою задоволення споживчого попиту та отримання прибутку

Отже, підсумовуючи сказане, можна зробити висновок, що більшість вчених прихильна до твердження вище, що "комерція" - це відносини, що

виникають між різними суб'єктами комерційної діяльності (посередниками, підприємствами, установами, фізичними особами-підприємцями, організаціями, споживачами, покупцями, тощо) щодо придбання-продажу необхідних матеріально-технічних ресурсів, готової продукції і послуг. У такому разі "електронна комерційна діяльність" становить конкретні транзакції, які виконуються цими суб'єктами у мережі Інтернет, що стосуються купівлі-продажу сировини, матеріалів, ресурсів тощо для виробництва продукції та послуг, їх обміну, продажу, розподілу, споживанню тощо.

Розглядаючи сутність питання "комерційна діяльність", доречним, на нашу думку, є дослідження таких понять, як принципи і функції комерційної діяльності. Принципи відображають вимоги законів ринку і є пріоритетними для організації взаємодії та побудови взаємовідносин між суб'єктами ринку в усіх сферах їх діяльності.

На думку ряду авторів [15-18], важливими принципами комерційної діяльності можуть бути наступні:

1. свобода вибору суб'єктом форми організації комерційної діяльності;
2. самостійне планування суб'єктом програми комерційної діяльності;
3. Незалежний вибір суб'єктом між постачальниками та споживачами продукції та методів привернення матеріальних, технічних, фінансових та інших ресурсів, які використання не має обмежень відповідно до закону;
4. Самостійне встановлення суб'єктом цін на продукцію та послуги, згідно з вимогами законодавства;
5. Вільний набір суб'єктом працівників для комерційних дій;
6. Незалежне розпорядження прибутком, що залишається у суб'єкта після оплати податків, зборів та інших відповідних платежів, встановлених законодавством;
7. Самостійне проведення суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 1.2 містить основні функції комерційної діяльності.

Таблиця 1.2 – Основні функції комерційної діяльності за [19]

	I блок Виробництво -оптова торгівля		II блок Оптова торгівля — роздрібна торгівля		III блок Роздрібна торгівля — сфера споживання
1.	Визначення потреб у товарах і послугах	7.	Розробка асортиментної політики і формування асортименту на оптових підприємствах	12.	Формування асортименту в роздрібній торгівлі
2.	Пошук і вибір конкурентоспроможних постачальників	8.	Оперативне маневрування запасами і ресурсами	13.	Використання ефективних методів роздрібногo продажу товарів
3	Організація системи зв'язків і формування товарних ресурсів	9.	Вибір каналів і форм оптового продажу товарів	14.	Надання комплексу торговельних послуг покупцям
4	Вибір ефективних форм і організація оптових закупівель товарів	10.	Організація товаро-постачання роздрібної мережі	15.	Комбінування торговельної і неторговельної діяльності
5	Оптимізація товаропросування	11.	Організація системи послуг і надання їх оптовим покупцям		
6.	Облік і контроль за надходженням товарів				
16	Виконання комерційно-посередницьких операцій				
17	Проведення рекламних заходів				
18	Здійснення допоміжних операцій				

Аналізуючи таблицю 1.1, можна підтвердити, що функції комерційної діяльності міцно пов'язані зі збутовою діяльністю, яка є завершальним етапом комерційної діяльності підприємства. У зв'язку з цим, ми плануємо проаналізувати сутність поняття "збутова діяльність" далі.

Наукова література [19-29], містить різні думки щодо цього поняття, деякі автори розглядають його як синонім до комерційної діяльності, тоді як інші вбачають певну відмінність.

У табл. 1.3 ми наведемо думки різних економістів щодо цього питання.

Таблиця 1.3 – Означення поняття «збутова діяльність» в економічній літературі (складено за [20-30])

Автор	Трактування
1	2
Сеншин О.С. [20]	Діяльність підприємства по доведенню товарів від виробника до споживачів
Ямкова О.М. [21]	Комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організація розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантажену продукцію)
Кальченко А.Г. [22]	Процес організації товарного обміну готової продукції з метою одержання прибутку
Лук'янець Т.І. [23]	Процес просування готової продукції на ринок та організація товарного обміну з метою одержання прибутку
Н.В.Терент'єва [24]	Це цілеспрямована організаційно-економічна діяльність, спрямована на збільшення реалізації товарів та послуг шляхом врахування виробничого потенціалу, технологічного циклу продукції, інноваційної складової діяльності підприємства, маркетингового плану, логістичних зв'язків, механізмів сервісної підтримки, пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства, забезпечуючи двосторонній зв'язок підприємства з бізнес-партнерами та бізнес-інфраструктурою
Белінський П.І. [25].	Процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання прибутку.
Хрупович С.Є. [26]	Процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) та логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції

	споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку.
Лагоцька Н.З. [27]	Це діяльність щодо планування, реалізації і контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від виробників до споживачів з метою задоволення запитів споживачів і отримання прибутку
Котлер Ф. [28]	Персоніфікований, безпосередній і двосторонній процес здійснення контактів і переконань з метою досягнення певних результатів і насамперед збільшення продажу продукції на певному сегменті ринку
Ключник А.В. [29]	Це цілісна сукупність форм і методів управління процесом реалізації виробленої продукції в результаті перетворення товарів у гроші з урахуванням задоволення запитів споживачів і отримання запланованого прибутку.

На нашу думку, більшість визначень "збутова діяльність" є занадто складними, містять різні економічні терміни та ускладнюють розуміння та використання цього поняття для менеджерів у практичній роботі.

Тому, розглядаючи висловлювання економістів, які подані в таблиці 1.2, можна зробити висновок, що більш доцільним є розуміння "збутової діяльності" у широкому та вузькому розумінні. У широкому розумінні це поняття включає в себе всі етапи процесу, що починається з вивезення продукції за межі підприємства-виробника та закінчується передачею продукції покупцеві. Це охоплює завантаження, транспортування, зберігання, контроль запасів, обробку продукції, рекламування та продаж продукції в оптових та роздрібних магазинах з метою задоволення потреб покупців та отримання прибутку на цій основі.

Вузьке розуміння концепції «збутова діяльність» фокусується тільки на відносинах між продавцем та покупцем, це процес, що включає лише кінцеву стадію - пряму передачу прав власності на продукцію від продавця до кінцевого покупця (посередника). Іншими словами, збутова діяльність у вузькому розумінні (продаж, реалізація) - це процес прямого спілкування між продавцем та покупцем, спрямований на реалізацію продукції виробника споживачу з метою отримання виробником певного (запланованого) прибутку.

Більшість експертів підкреслює значний вплив збутової діяльності на результати діяльності будь-якого підприємства. Наприклад, А.В.Ключник [29] наводить докази, які підтверджують це твердження, і які ми приводимо на рис. 1.1. Справді, тільки після того, як продукцію було продано та отримано прибуток, підприємство-виробник досягає кінцевої мети: витрачені ресурси перетворюються на грошову форму, що дозволяє виробнику знову розпочати цикл виробництва даної продукції.

<p>У сфері збуту остаточно визначаються результати усіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток виробництва та отримання максимального</p>	<p>Під час збуту продукції підприємство має змогу точніше виявити та вивчити потреби споживачів</p>
<p>Збутова діяльність продовжує процес виробництва, беручи на себе доробку товарів та їх підготовку до продажу (сортування, фасування, упакування) тощо</p>	<p>Пристосовуючи збутову діяльність до попиту покупців, створюючи їм максимальні вигоди до, під час і після придбання товарів, виробник має значно більше шансів перемогти в конкурентній боротьбі</p>

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

Роблячи висновок з вищезазначеного, можна стверджувати, що збутова діяльність тісно пов'язана з іншими видами діяльності на підприємстві, включаючи виробництво продукції і її передачу споживачеві. Другими словами, збутова діяльність є складовою комерційної діяльності. Тому нашим переконанням є доцільність встановлення конкретного змісту робіт, що характерні саме для збутової діяльності будь-якого підприємства. З метою досягнення цієї мети ми проведемо дослідження функцій та структури збутової діяльності (тобто переліку блоків, які її складають). Зокрема, в дослідженні будуть проаналізовані наступні поняття:

- а) функції збутової діяльності;
- б) структура збутової діяльності.

Наприклад, у джерелах [31, 32] запропоновано перелік основних функцій збутової діяльності (див. рис. 1.2).

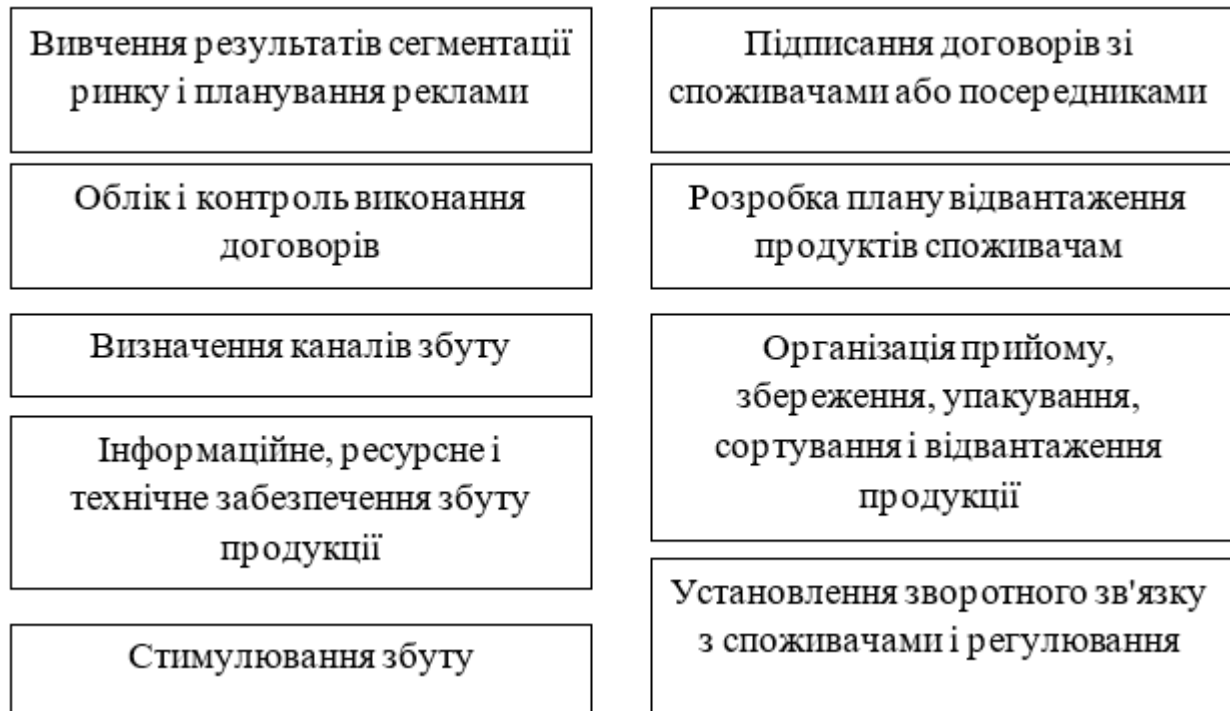


Рисунок 1.2 – Основні функції збутової діяльності за [31,32]

На рисунку 1.3 наведено перелік функцій збутової діяльності, який відображає особливості підприємств, що займаються виробництвом продукції. До проведення збуту передують вивчення ринку, включаючи дослідження споживачів та конкурентів, сегментацію та вибір цільового сегмента, а також розробка товарної та комунікаційної політики підприємства. Крім того, виробник продукції повинен постійно аналізувати ефективність збуту, розробляти та впроваджувати нові, більш ефективні форми збуту.

Збутова діяльність поділяється на три блоки: планування, організування та контроль і регулювання, які розглянуті детальніше в джерелі [33].



Рисунок 1.3 – Основні функції збутової діяльності за [33]

Підприємство, що займається збутовою діяльністю, має стикатися зі значними питаннями і задачами різного характеру. Аналізуючи зміст основних функцій збутової діяльності, можна встановити структуру збутової діяльності

підприємства. Існує різноманітність поглядів на те, що охоплює поняття "збут" та "розподіл". Згідно з Хруповичем С.Є., поняття "збут" охоплює післявиробничі операції, що здійснюються підприємством від моменту виготовлення продукції до її продажу споживачеві, включаючи доробку, сортування, фасування, пакування, транспортування, складування, зберігання, доставку і продаж. Поняття "розподіл" означає діяльність виробника по забезпеченню збуту продукції на ринку через внутрішньофірмові або ж посередницькі канали з метою задоволення запитів споживачів і отримання прибутку.

Інші літературні джерела розглядають розподіл як систему заходів товаровиробника, спрямовану на забезпечення збуту виготовленої продукції з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку [37, 38]. У блоку збутової діяльності фахівці виділяють дві основні складові: «просування продукції» та «поширення продукції» [39]. Згідно з джерелом [40], термін «просування» (promotion) означає будь-яку форму повідомлення, що використовується підприємством для інформування, переконання та нагадування споживачам про свої товари та послуги. Головною метою процесу просування є забезпечення зростання попиту на продукцію підприємства. Основні задачі процесу «просування продукції» наведені на рисунку.

У блоку "розподіл" є ще одна складова - "поширення" продукції [41, 42]. Це означає, що підприємство повинно доставити свою продукцію до кінцевого споживача. Цей процес включає в себе вибір каналів розподілу, організацію збутової мережі, транспортування і складування продукції та налагодження системи постачання. Є три основні методи збуту: прямий, непрямий і змішаний. Вибір методу залежить від ринкових умов та стратегії підприємства.

Основні цілі процесу «просування продукції» наведено на рис. 1.4.

Як зазначають професори В. Горфінкель та В. Швандор, що товарорух – це сфера, яка може економити витрати і забезпечувати задоволення потреб клієнтів. Метою товароруху є доставка потрібної продукції до певного місця відповідно до умов, витрати на яку є мінімальними.



Рисунок 1.4 – Основні функції блоку «просування продукції»

Вдосконалення системи товароруку допомагає покращити обслуговування клієнтів, зменшити витрати на збут, і тим самим знизити ціну реалізації продукції і привернути більше споживачів [40]. Кожен канал збуту виконує різні функції, що необхідні для процесу обміну продукцією між виробниками та споживачами [44, 45] (рис. 1.5).

На рис. 1.5 наведено пояснення деяких функцій.



Рисунок 1.5 – Основні функції каналів збуту продукції

Отже:

- а) Оброблення замовлень: отримання, перевірка можливості виконання, оформлення угод, платіжних та відпускних документів.
- б) Складування: зберігання продукції на власних або орендованих складах до моменту реалізації.
- в) Упакування: захист продукції від зовнішнього впливу та фасування для зручності транспортування та розрахунків.
- г) Укладання угод: переговори про асортимент, ціни та способи просування продукції між виробниками та торговцями.

д) Отримання та відвантаження продукції: після оформлення платіжної та відвантажувальної документації.

е) Підтримання товарних запасів: забезпечення достатніх запасів готової продукції для своєчасного продажу, з урахуванням ризиків та оборотних засобів.

ж) Транспортування продукції: доставка транспортом підприємства-виробника, самовивіз або транспорт сторонніх організацій з урахуванням швидкості, доступності та вартості..

Обрання різних каналів збуту визначає різний розподіл функцій між учасниками обміну. При організації мережі збуту продукції, ключовим питанням є, хто саме з учасників каналу збуту виконуватиме ці функції. Останньою складовою збутової діяльності є реалізація продукції. Це процес продажу продукції споживачам, а моментом реалізації є отримання коштів від споживача за придбану продукцію на розрахунковий рахунок підприємства [37].

Аналізуючи різні джерела [45, 46, 47], можна зрозуміти, що стимулювання збуту та застосування спеціальних прийомів організації торговельної діяльності є основними складовими блоку «реалізація» продукції. Ці прийоми включають у себе мерчандайзинг та стимулювання збуту, що є системою спонукаючих засобів та прийомів, спрямованих на активізацію збуту продукції виробника. Стимулювання збуту поділяються на стимулювання споживачів, торгових посередників та власного персоналу, що займається збутовою діяльністю.

Стимулювання споживачів - це процес, за допомогою якого підприємство намагається збільшити продажі своєї продукції. Це досягається через ознайомлення споживачів з новинками та підштовхування їх до покупки. А стимулювання торгових посередників має на меті збільшення попиту на продукцію підприємства на рівні оптового та роздрібного продажу. А стимулювання власного персоналу підприємства допомагає заохотити його до більш ефективної роботи, розвитку інноваційної активності та збільшенню продажів.



Рисунок 1.6 – Перелік основних видів блоків, які безпосередньо чи опосередковано відносяться до збутової діяльності підприємства

Маркетинговий блок - це процес вивчення ринку, споживачів та конкурентів з метою розробки ефективної стратегії маркетингу. Цей блок включає в себе сегментацію ринку та вибір цільового сегмента, розробку товарної та

комунікаційної політики, прогнозування збуту та кон'юнктури ринку, аналіз діяльності конкурентів, розробку плану виробництва та реалізації продукції в асортиментному розрізі та багато іншого.

Отже, маркетинговий блок та стимулювання споживачів та торгових посередників є важливими складовими маркетингової стратегії підприємства, які допомагають досягти максимальної ефективності роботи та збільшення продажів.

У діяльності підприємства сьогодні [48, 49], найважливішим є ефективний збут продукції, адже від нього залежить багато показників діяльності підприємства, таких як доходи, прибуток, рентабельність та інші фінансові коефіцієнти. Збут продукції є також індикатором результативності підприємства, що безпосередньо впливає на його можливості для подальшого розвитку [50].

Однак, не дивлячись на важливість ефективної організації збутової діяльності, багато дослідників відзначають, що є об'єктивні причини, які можуть негативно впливати на рівень ефективності збуту [51, 52].

Тому, в сучасних умовах правильно організована збутова діяльність на підприємствах відіграє одну з вирішальних ролей для забезпечення успішної роботи підприємства на ринку товарів та послуг. Від результатів збуту залежить матеріально-технічне забезпечення виробництва та можливості підприємства для подальшого розвитку. Таким чином, збут продукції є завершальним етапом виявлення смаків та переваг покупців, і результативність збуту безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства.

Так, в [53] виокремлюються такі основні причини:

1. Обмеженість інвестиційних можливостей спонукає підприємства сконцентрувати зусилля на продукції, що випускається, а не на попиті споживачів.
2. Недостатність ресурсів обмежує асортимент продукції та можливості впровадження гнучких виробничих технологій.
3. Наявність значних виробничо-технологічних резервів відсутня на підприємствах через відсутність відповідних ресурсів.

4. Нестабільна економічна ситуація зумовлює короткостроковий період планування.
5. Максимізація прибутку в короткостроковий період перешкоджає перебудові технологічного процесу на ринкову орієнтацію виробництва.

Отже, підвищення ефективності організації збутової діяльності є сьогодні актуальним завданням підприємств.

1.2 Принципи організації, стратегії та основні чинники впливу на збутову діяльність підприємства

Згідно з попередньо викладеним, одним із головних факторів, що негативно впливає на результативність збутової діяльності підприємства, є нестабільність економічної ситуації в країні. Більш детально розглядаючи дане питання, можна встановити, що в сучасній економічній літературі існує багато різних точок зору на цю тему. Деякі наукові дослідження, проведені нами, наведено на рис. 1.7.

Аналіз чинників, що впливають на ефективність організації та управління збутовою діяльністю підприємства, показує, що, по-перше, вони є дуже конкретними та різноманітними, а по-друге, перелік цих чинників є досить обширним. Тому ми пропонуємо використовувати більш узагальнену систему чинників, що впливають на ефективність організації та управління збутовою діяльністю підприємства. Ця система складається з трьох основних компонентів: зовнішніх, внутрішніх та стимулюючих.

Класифікацію чинників, що впливають на збутову діяльність підприємства, розроблену нами, представлено на рис. 1.8. Розглянемо вплив деяких зазначених чинників на ефективність організації та управління збутовою діяльністю на підприємстві. Зовнішні чинники мають безпосередній вплив на ефективність збутової діяльності, створюючи сприятливі або несприятливі умови для її функціонування. Зокрема, рівень доходів споживачів відіграє значну роль у

визначенні ефективності збутової діяльності підприємства, оскільки він визначає платоспроможний попит населення, що у свою чергу впливає на обсяги покупок товарів та послуг споживачами.

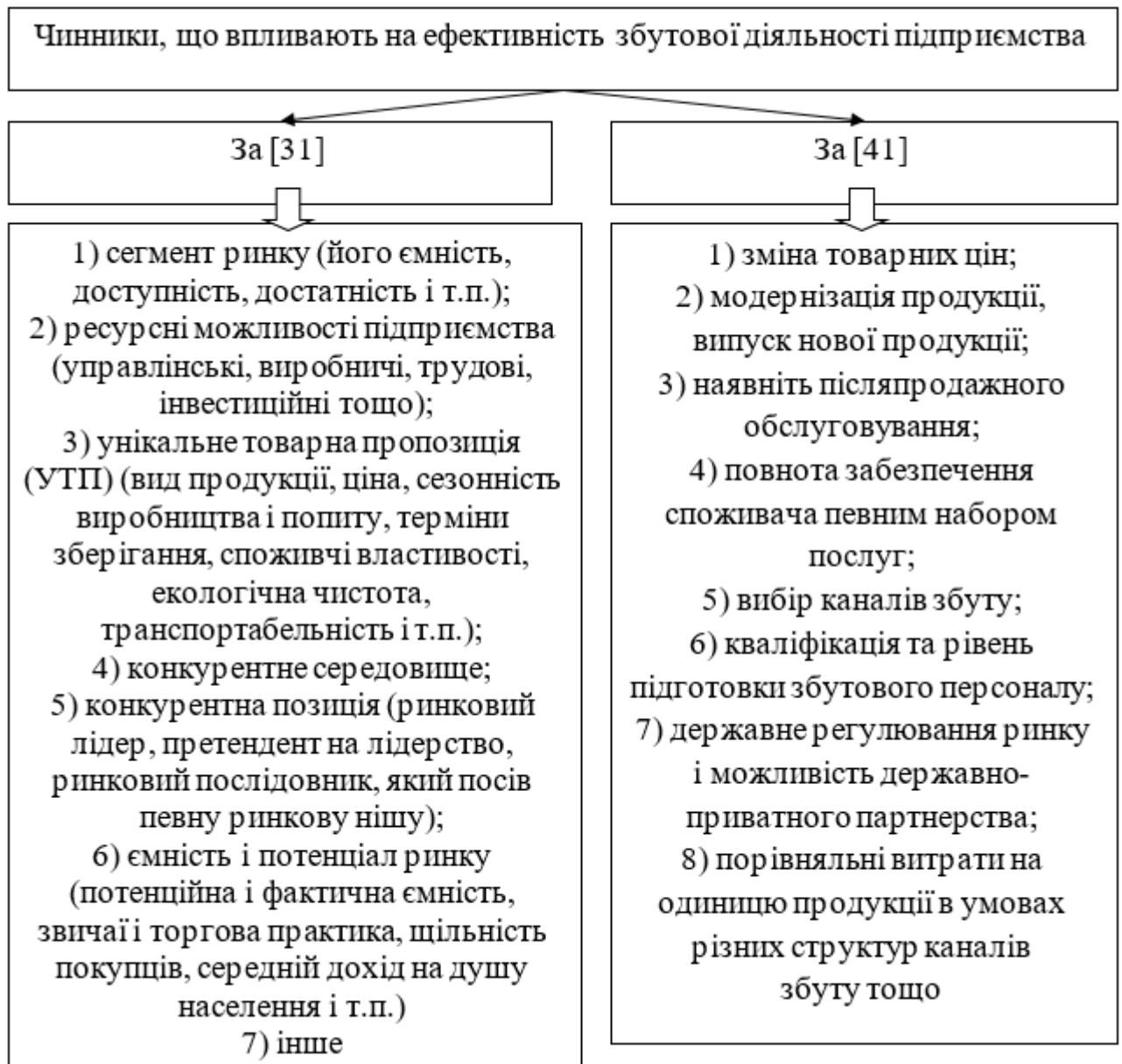


Рисунок 1.7 – Чинники впливу на ефективність організації і управління збутовою діяльністю на підприємстві за [31] і [41]



Рисунок 1.8 – Чинники впливу на ефективність організації та управління збутовою діяльністю підприємства

Одним із надзвичайно важливих чинників, що визначають успішність збутової діяльності підприємства, є податкова система країни. Податки, безсумнівно, мають великий вплив на діяльність підприємств, і зміни в податковій політиці можуть мати серйозні наслідки. Спрогнозуємо ситуацію, де держава вирішує посилити свій податковий "тиск" на підприємства, зокрема на тих, що займаються збутом. Це означає, що підприємства стикаються зі збільшеними витратами, пов'язаними з оплатою податків. Така ситуація може призвести до зниження їхньої активності і навіть переходу до тіньової економіки.

Значний вплив на організацію та управління комерційною діяльністю мають внутрішні чинники. Один з них - предмет діяльності підприємства, який

визначає форми, особливості та специфіку збутової діяльності, а також канали збуту продукції. Наприклад, якщо предметом збуту є певний товар або послуга, то комерційні операції будуть мати відповідну спрямованість.

Масштаби збутової діяльності також вимагають відповідних організаційних схем. У разі великого масштабу діяльності використовуються ширший спектр каналів збуту, збільшується кількість працівників збутової служби та створюється необхідна інфраструктура.

Ціни на продукцію також є одним з ключових чинників успіху збутової діяльності підприємства. Торговельні підприємства формують ціни за рахунок націнки до відпускної ціни виробника, тоді як для виробничих підприємств успіх залежить від нижчої собівартості продукції, яка реалізується на ринку.

Однак, значну роль у ефективності організації та управління збутовою діяльністю відіграє кваліфікація персоналу. Сучасні працівники збутової служби повинні володіти системою професійних знань у галузі комерційної та збутової діяльності, маркетингу, товарознавства, фінансів, права, менеджменту, логістики, економіки тощо.

Важливо зрозуміти, що вплив внутрішніх факторів на ефективність збутової діяльності підприємства може бути як позитивним, так і негативним. Наприклад, інноваційні процеси, такі як впровадження нових технологій, використання нової техніки або матеріалів, можуть прямо впливати на ефективність організації та управління збутовою діяльністю. Ці інновації сприяють розширенню клієнтської бази та збільшенню обсягів реалізації продукції промислових підприємств.

Крім того, інші стимулюючі чинники, такі як величина прибутку, рівень конкуренції в галузі та діловий імідж підприємства, також впливають на ефективність збутової діяльності. Отже, позитивне управління цими факторами може покращити результативність збутової діяльності підприємства.

Загалом, враховуючи всі аспекти, можна зробити висновок, що організація та управління збутовою діяльністю підприємства є складною системою, що вимагає урахування багатьох факторів. Важливо створити ефективну систему

управління збутовою діяльністю, яка дозволить підприємству підвищити ефективність та зменшити негативний вплив зазначених чинників.

Як підкреслюється в [25], управління збутовою діяльністю підприємства передбачає розробку, планування, координацію, організацію та контроль за виконанням запланованих заходів з метою налагодження перспективних довготривалих стосунків з бізнес-партнерами та споживачами.

При побудові якісної системи управління збутовою діяльністю підприємства, необхідно враховувати не лише загальні принципи ефективного управління, але й специфічні чинники, що впливають на збутову діяльність, як у поточний момент часу, так і в перспективі.

Один з основних факторів, який потрібно враховувати, це змінні чинники, які впливають на збутову діяльність підприємства у конкретний період часу. Це можуть бути такі чинники, як зміна попиту на ринку, зміна конкурентного середовища, зміна законодавства або економічних умов. Врахування цих чинників дозволить підприємству адаптуватися до змін та вчасно реагувати на них.

Другий фактор - склад основних робіт, які є характерними для збутової діяльності даного підприємства. Це охоплює визначення обсягу робіт, необхідних для здійснення збутових процесів, а також розподіл відповідальності та функцій між різними підрозділами або співробітниками. Наприклад, це можуть бути такі роботи, як розробка маркетингової стратегії, проведення рекламних кампаній, управління продажами, логістичне планування та інші.

Третій фактор - цілі, які ставить перед собою підприємство на поточний період та на перспективу. Цілі можуть бути різними, включаючи збільшення обсягів продажу, залучення нових клієнтів, покращення ринкової позиції або збільшення прибутковості.

Визначення чітких цілей є важливим кроком для ефективного управління збутовою діяльністю підприємства. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та має бути встановлений часовий

горизонт їх досягнення. Наприклад, підприємство може встановити ціль збільшити обсяг продажів на 10% протягом наступного фінансового року.

Крім зазначених трьох основних факторів, управління збутовою діяльністю підприємства також повинно враховувати інші аспекти, які впливають на ефективність його збутових процесів. Наприклад, аналіз ринку та конкурентного середовища, визначення цільової аудиторії та її потреб, розробка маркетингових стратегій та тактик, планування та управління запасами, розвиток інноваційних підходів у збуті, використання електронної комерції та інших сучасних інструментів.

Організація управління збутовою діяльністю вимагає наявності компетентного персоналу з відповідними знаннями та навичками. Кваліфікація працівників збутової служби повинна включати розуміння принципів маркетингу, навички управління взаєминами з клієнтами, аналітичні та комунікативні вміння, вміння працювати з інформаційними системами та засобами аналізу даних.

Усі ці аспекти та фактори взаємодіють між собою і створюють основу для ефективної системи управління збутовою діяльністю підприємства.

Збутова діяльність підприємства регулюється за допомогою укладання товарно-транспортних накладних, платіжного доручення та видаткових накладних. На рис. 1.9 пропонуємо загальну структурно-логічну модель процесу формування організації е-збуту товарів для машинобудівних підприємства, яка складається із сукупності взаємопов'язаних етапів.

Цілі підприємства повинні відображати наміри керівництва, обґрунтовуватися ресурсними можливостями та зовнішніми факторами. Вони можуть охоплювати збільшення обсягу збуту, зростання прибутку, залучення більшої кількості клієнтів та скорочення витрат. Побудова організаційної структури та координація дій підрозділів є важливими для єдності управління. Розмежування функцій допомагає уникнути подвійного підпорядкування та зберегти порядок в роботі підрозділів і всього підприємства.



Рисунок 1.9 – Структурно-логічна модель процесу організації е-збуту товарів (удосконалено автором на основі джерела [41])

Також, дотримання основних принципів збуту в процесі організації е-збуту товарів є важливим з кількох причин:

1. Принцип оптимальності (ефективності) вимагає, щоб кількість працівників, які займаються організацією та управлінням виробництвом, збутом, фінансами та іншими аспектами, була мінімальною.

2. Принцип гнучкості вимагає, щоб організаційна структура управління підприємством швидко реагувала на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, пристосовуючись до них.

3. Принцип спеціалізації передбачає, що кожен підрозділ підприємства повинен зосередитися лише на виконанні своїх унікальних функцій і не дублювати їх.

1.3 Методи оцінки ефективності збутової діяльності підприємства

У даному підрозділі проводиться аналіз питань, пов'язаних з організацією та ефективністю збутової діяльності підприємства. Під час цього аналізу доцільно вивчити наступні питання:

1. Кількісні показники обсягів продажів за регіонами, видами продукції тощо.
2. Існуючу систему збуту продукції, включаючи її складові та ефективність.
3. Існуючі методи і системи збуту продукції.
4. Існуючі правові, організаційні та економічні відносини між підприємствами-виробниками та споживачами.
5. Існуючі та потенційні канали збуту продукції та їх функції.
6. Стандарти якості продукції, якими слід користуватися при виробництві та збуті.
7. Номенклатуру і асортимент продукції підприємства, що підлягає збуту.
8. Можливі види ризиків, пов'язані зі збутом продукції підприємства, та заходи їх нейтралізації.
9. Існуючі та прогнозовані ціни на кожен вид продукції та можливості їх коригування в разі зміни ринкового середовища.
10. Можливості встановлення потенційних партнерських відносин зі споживачами продукції підприємства.
11. Існуючі та потенційні заходи морального і матеріального стимулювання учасників збуту продукції підприємства: по середниками, продавцями, споживачами.
12. Існуючу та потенційну систему організації роботи з учасниками збуту продукції підприємства: дилерами, дистриб'юторами, брокерами, комісіонерами, агентами тощо.

13. Існуючу систему руху продукції, включаючи вибір виду транспорту, складання маршрутів перевезення продукції, обсяги складських та гарантійних запасів, місця та умови зберігання продукції тощо.

14. Рівень дотримання підприємством умов укладених договорів купівлі-продажу продукції та ефективність контролю за їх дотриманням.

15. Стандарти фірмового сервісного супроводу продукції та її збуту в кожному каналі тощо.

16. Рівень витрат на збут продукції та можливості їх мінімізації.

Після отримання відповідей на поставлені питання, розпочинається розробка збутової стратегії підприємства.

В процесі аналізу доступних літературних джерел було встановлено, що для оцінювання стану та ефективності організації збутової діяльності на підприємстві рекомендується використовувати ряд показників. Ці показники відображають як ефективність збутової діяльності підприємства, так і результативність реалізації обраної збутової стратегії підприємства.

У цілях розрахунку наведених показників необхідно дотримуватися двох основних умов, що визначені наступним чином:

На підприємствах необхідно забезпечити достовірний облік всіх ресурсів та витрат, пов'язаних з виготовленням та реалізацією продукції, як у абсолютному, так і у натуральному виразі. Також важливо забезпечити достовірний облік доходів, отриманих підприємством від реалізації виробленої продукції. Це дозволить зібрати необхідну інформацію для розрахунку показників ефективності збутової діяльності [70].

Зібрана інформація повинна задовольняти певним критеріям, зокрема: достовірності, зрозумілості, легкості отримання інформації, а також можливості для проведення аналізу та відповідних розрахунків. Це забезпечить наявність достатньої та якісної інформації для оцінки ефективності збутової діяльності [1].

Враховуючи вищезазначене, ефективність збутової діяльності підприємства і обраної ним збутової стратегії може бути точно оцінена шляхом розрахунку

ряду показників та їх динаміки, порівняння з досягнутим рівнем. Зазначені показники включають:

- а) Коефіцієнт оборотності виробничих запасів та його динаміка.
- б) Величина витрат на збут продукції та їх динаміка.
- в) Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та його динаміка.
- г) Коефіцієнт оборотності залишків готової продукції на складі і його динаміка.
- д) Середня вартість одного замовлення Зсер та його динаміка.
- е) Частка витрат на збут у собівартості реалізованої продукції та її динаміка.
- ж) Обсяг експорту продукції та його динаміка.
- и) Продуктивність праці персоналу підприємства, що займається збутовою діяльністю і його динаміка.
- к) Коефіцієнт ефективності збутової діяльності і його динаміка.
- л) Коефіцієнт реалізації продукції та його динаміка.

Аналіз зазначених показників забезпечує об'єктивну інформацію щодо стану та ефективності збутової діяльності підприємства. Вивчення їх динаміки дозволяє виявити тенденції та зміни в цій сфері діяльності, що є суттєвим для прийняття належних управлінських рішень і вдосконалення збутової стратегії.

Наприклад, для розрахунку коефіцієнта оборотності виробничих запасів (КобВЗ) можна використовувати таку формулу:

$$K_{обВЗ} = \frac{ЧД}{ВЗ_k}, \quad (1.1)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства у поточному році;

ВЗ_к – вартість виробничих запасів на кінець поточного року.

Зменшення даного показника свідчить про негативну тенденцію погіршення стану та ефективності організації збутової діяльності.

Коефіцієнт оборотності залишків готової продукції (К_{обГП}) і товарів на складі можна розрахувати за формулою:

$$K_{обГП} = \frac{ЧД}{(ГП+Т)_к}, \quad (1.2)$$

де $ГП_к$ – залишки готової продукції на складах на кінець поточного року;

$Т_к$ – залишки товарів/продукції на складах підприємства на кінець поточного року.

Зменшення даного коефіцієнти свідчить про негативну тенденцію погіршення стану та ефективності організації збутової діяльності.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості $K_{обДЗ}$ розраховується за формулою:

$$K_{обДЗ} = \frac{ЧД}{ДЗ_к}, \quad (1.3)$$

де $ДЗ_к$ – величина дебіторської заборгованості за продукцію на кінець поточного року.

Частка витрат на збут у собівартості реалізованої продукції $\beta_{зб}$ можна розрахувати за формулою:

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

де $СРП$ – собівартість реалізованої продукції.

$ВЗ$ – витрати на збут;

Середня вартість одного замовлення $З_{сер}$ на виготовлення продукції, яку можна розрахувати за формулою:

$$З_{сер} = \frac{ОЗ}{К_{зам}} \text{ (грн/шт.)}, \quad (1.5)$$

де $К_{зам}$ – кількість зроблених споживачами замовлень на виготовлення товару/продукції.

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

Продуктивність праці персоналу Π , який займається на фірмі збутовою діяльністю, може бути розрахована за наступною формулою:

$$\Pi = \frac{\text{ЧД}}{N}, \quad (1.6)$$

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

Коефіцієнт реалізації K_p готової продукції розраховується за формулою:

$$K_p = \frac{\text{ЧД}}{\text{ЧД} + (\text{ЗП} + \text{T})_k} \cdot 100\%, \quad (1.7)$$

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

Коефіцієнт ефективності збутової діяльності $K_{\text{ефзд}}$ розраховується за формулою:

$$E_{\text{ефзд}} = \frac{\text{ЧД}}{BЗ}, \quad (1.8)$$

де $BЗ$ – витрати на збутову діяльність у цьому році.

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

Система показників, представлених у формулах (1.1...1.8), дозволяє з достатньою точністю визначити ефективність управління збутовою діяльністю підприємства.

Висновки до розділу 1

Під час виконання цього розділу роботи було:

- у результаті дослідження сутності понять "комерційна діяльність" та "електронна комерція" було встановлено їх взаємозв'язок зі збутовою

діяльністю. Було проаналізовано принципи організації та функції комерційної діяльності підприємства, досліджено сутність поняття "збутова діяльність" та її функції. Було встановлено, що збутова діяльність має значний вплив на загальні результати діяльності виробничого підприємства;

- проаналізовано фактори, які впливають на ефективність збутової діяльності підприємства, і встановлено основні причини, які в сучасних умовах негативно впливають на рівень ефективності збутової діяльності підприємства. Зокрема, до таких чинників можна віднести зміну ринкової кон'юнктури, розвиток конкуренції, зміну вимог споживачів та регулюючого законодавства;

- розроблена покращена модель організації електронного збуту товарів та показників оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю на підприємстві з використанням структурно-логічного підходу.

- Проаналізовано методи оцінки ефективності збутової діяльності підприємства.

Отже, в діяльності підприємства сьогодні найважливішим є ефективний збут продукції, адже від нього залежить багато показників діяльності підприємства, таких як доходи, прибуток, рентабельність та інші фінансові коефіцієнти. Збут продукції є також індикатором результативності підприємства, що безпосередньо впливає на його можливості для подальшого розвитку.

Організація управління збутовою діяльністю вимагає наявності компетентного персоналу з відповідними знаннями та навичками. Кваліфікація працівників збутової служби повинна включати розуміння принципів маркетингу, навички управління взаєминами з клієнтами, аналітичні та комунікативні вміння, вміння працювати з інформаційними системами та засобами аналізу даних.

При побудові якісної системи управління збутовою діяльністю підприємства, необхідно враховувати не лише загальні принципи ефективного управління, але й специфічні чинники, що впливають на збутову діяльність, як у поточний момент часу, так і в перспективі.

РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПрАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

2.1 Характеристика та аналіз основних фінансово-економічних показників

Сьогодні ПрАТ "Барський машинобудівний завод" - передове підприємство продовольчого машинобудування. Завод спеціалізується на виробництві передового технологічного обладнання для широкого спектру галузей, таких як консервна, лікєро-горілчана, виноробна, пиво-безалкогольна, масложирова та кондитерська промисловості.

Керівництво заводу пильно стежить за підвищенням якості нашого обладнання та устаткування, а також отримали сертифікацію для всього асортименту продукції. Технічний рівень продукції відповідає високим стандартам якості, що є характерною рисою країн Європи.

Історія заводу розпочалася 14 травня 1932 року, коли на базі учбово-виробничих майстерень технікуму механізації сільського господарства було створено Барський ремонтно-механічний завод. Впродовж десятиліть завод розширює свою сферу діяльності, випускаючи обладнання для різних галузей, включаючи кондитерську, хлібопекарську, цукрову та інші.

З 1992 року завод активно розвиває нові зразки технологічного обладнання, щоб задовольняти різноманітні потреби наших клієнтів. 28 квітня 2017 року підприємство отримало офіційну назву "Приватне акціонерне товариство «Барський машинобудівний завод»",.

Сьогодні ПрАТ «Барський машинобудівний завод» випускає широкий спектр обладнання (більше 50 видів) для лікєро-горілчаної, виноробної, пиво безалкогольної, масложирової, крохмалопаточної, консервної, кондитерської, хлібопекар-ської промисловості, різні наповнювачі, дозувально-наповнювальні

автомати, укупорювальні автомати, вакуумні детектори, транспортні конвеєри, комплекти обладнання для виробництва карамелі, натирально і ділильно закатувальні машини для виробництва бараночних виробів; комплекти обладнання для фасування і укупорювання горілки та вина; машини для фасування і укупорювання газових напоїв в скляну; насосне обладнання; котли газові побутові для опалення приміщень потужністю від 5 до 100 кВт та електричні котли для опалення приміщень від 4,5 до 60 кВт; котли твердопаливні від 12 до 400 кВт; апарати побутові комбіновані на твердому паливі тощо.

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

Деякі види продукції підприємства наведено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Деякі види продукції, що їх виготовляє підприємство

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

Основними вітчизняними та закордонними покупцями продукції підприємства є ПрАТ «Лігатерм» м. Бар; ПрАТ «Альтаір» м. Бар; ПрАТ «Харків-Кондитер» м. Харків; ПрАТ «АПЕКС» м. Таганрог; ПрАТ «Епіцентр-К» м. Київ; ПрАТ «Нова лінія» смт. Чабани; ПрАТ «Домотехнік» м. Іватеевка; Вінницька кондитерська фабрика»; ПрАТ «Київхліб» м. Київ та багато інших. Загальна кількість покупців продукції підприємства перевищує 2500 підприємств [65, 66], які належать до різних галузей виробництва.

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

Основними конкурентами ПрАТ «Барський машинобудівний завод» на ринку технологічного обладнання та устаткування для харчової промисловості є ПАТ «Київпродмаш», який займає 18% ринку, ПрАТ «Аттон» – 12% ринку, ПАТ «Енергоремонт» – 8% ринку, ПрТ «Житомиртеплопостач» – 7% ринку [65, 66].

Проведемо аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства за останні чотири роки: 2018, 2019, 2018 та 2021 роки.

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2018-2021 роки (млн грн),

Показники	Роки				Відхилення					
	2018	2019	2020	2021	2019 / 2018 р.		2020 / 2019 р.		2021 / 2020 р.	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Чистий дохід	120,5	128,7	141,8	158	+8,2	+9,9	+13,1	+10	+16,2	+11,4
2. Валовий прибуток	19,3	20,6	19,7	20	+1,3	+6,7	-0,9	-4,3	+0,3	+1,5
3. Приб. від операц. діяльності	9,0	7,4	7,9	8,4	-1,6	-17,8	+0,5	+6,8	+0,5	+6,3
4. Чистий прибуток	6,8	5,6	6,4	5,9	-1,2	-17,6	0,8	+14,2	-0,5	-7,8

Керуючись даними річних звітів ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2018-2021 роки [68], проаналізуємо динаміку зміни чистого доходу підприємства, валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку. Зроблені нами розрахунки зведемо в таблицю 2.2 та показано на рис. 2.3.

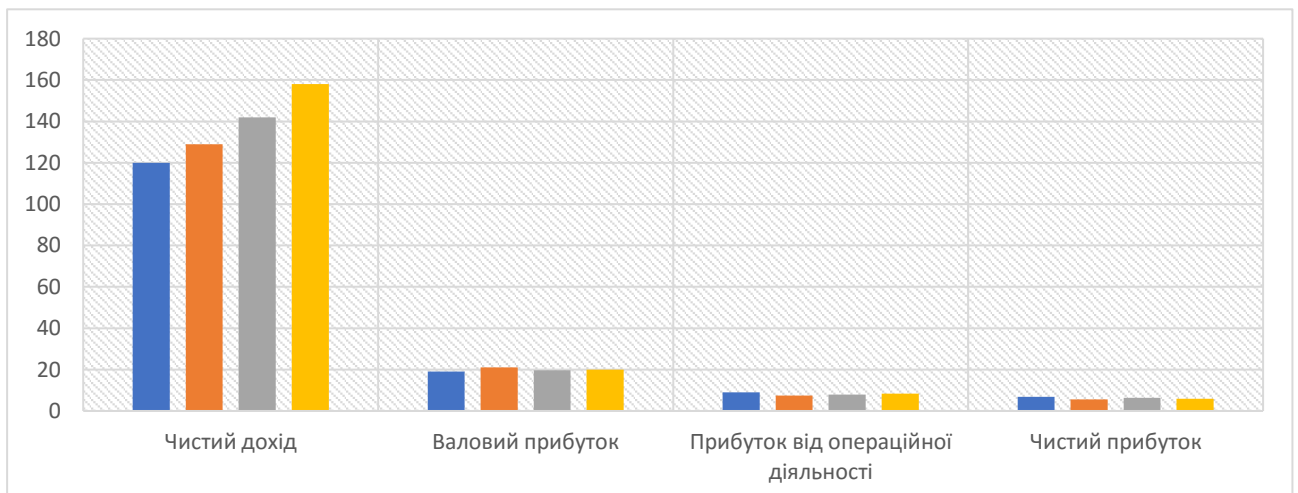


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни основних показників діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2018-2021 роки (млн грн)

Чистий дохід підприємства протягом 2018-2021 років постійно зростав. За цей період він збільшився на 31%, що свідчить про задовільну темпи зростання. Це позитивний показник, особливо враховуючи складні економічні умови, в яких працює підприємство.

Валовий прибуток підприємства за розглянутий період був нестабільним і практично знаходився на одному рівні, коливаючись незначно. Це свідчить про те, що підприємство має проблеми зі збереженням та збільшенням валового прибутку.

Прибуток від операційної діяльності та чистий прибуток підприємства також були нестабільними та практично знаходилися на одному рівні протягом розглянутого періоду. Це свідчить про недостатню прибутковість діяльності підприємства та можливі проблеми в управлінні витратами.

Підприємству необхідно звернути увагу на збереження та збільшення валового прибутку, а також на покращення прибутковості діяльності. Це можна досягти шляхом оптимізації витрат, підвищення ефективності операцій та розширення ринку збуту.

Враховуючи позитивну динаміку чистого доходу, підприємству слід продовжувати зосереджуватися на збільшенні доходів та покращенні управління фінансовими показниками.

Далі проаналізуємо динаміку зміни витратних показників діяльності підприємства: собівартості реалізованої продукції, матеріальних витрат, адміністративних витрат, витрат на оплату праці, витрат на збут та «інші операційні витрати» [68].

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

Аналіз даних показує, що протягом 2018-2021 років собівартість реалізованої продукції, матеріальні витрати, адміністративні витрати та витрати на оплату праці постійно зростали. Наприклад, собівартість реалізованої продукції зросла на 6,9% у 2019 році, на 13% у 2020 році та на 13,1% у 2021 році, перевищуючи рівень 2018 року на 36,6%.

Таблиця 2.3 – Основні витратні статті ПрАТ «Барський машинобудівний завод» (за 2018-2021 роки), млн грн

Показники	Роки				Відхилення					
	2018	2019	2020	2021	2019 /2018 р.		2020 /2019 р.		2021 /2020 р.	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1.Собівартість реалізованої продукції	101	108	122	138	7	6,9	14	13	16	13,1
2. Матеріальні витрати	84	83,8	102,7	116	-0,2	-0,2	18,9	22,5	13,3	13
3.Адміністративні витрати	6,2	6,1	7,1	7,9	-0,1	-1,6	1	16,4	0,8	11,3
4.Витрати на оплату праці	17,3	19	23,9	29,2	1,7	9,8	4,9	25,8	5,3	22
5. Витрати на збут	3,9	3,5	2,8	2,8	-0,4	-11	-0,7	-20	0	0
6. Інші операційні витрати	9,6	11,4	9,4	11,2	1,8	19	-2	-18	1,8	19

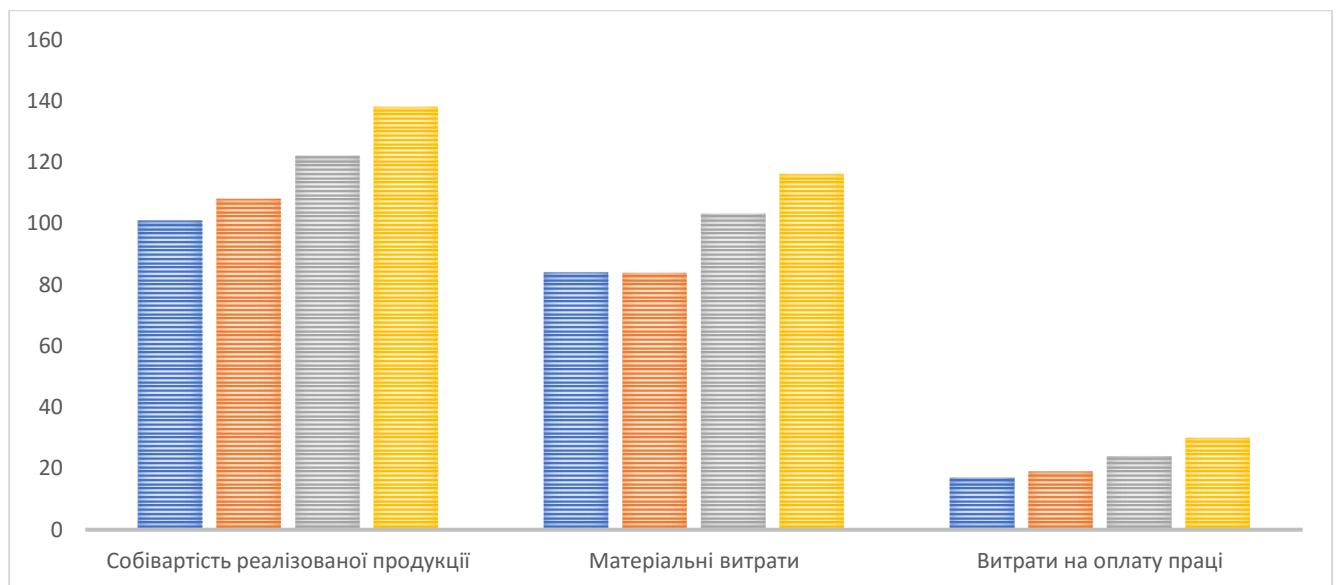


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни собівартості реалізованої продукції, матеріальних витрат та витрат на оплату праці у ПрАТ «Барський машинобудівний завод» у 2018-2021 р.

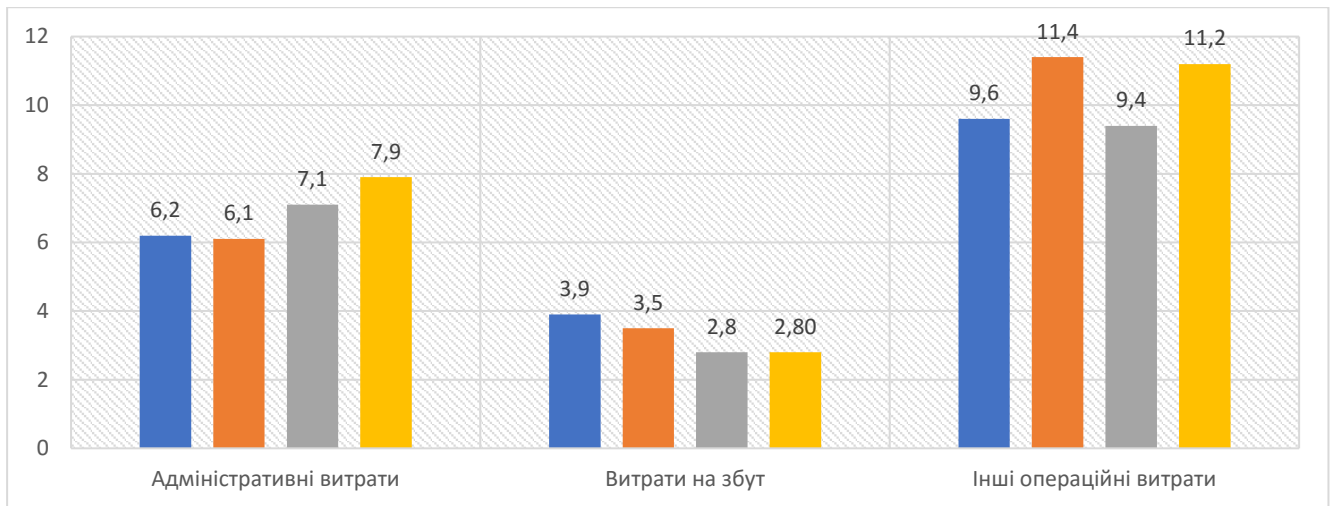


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат у ПрАТ «БМБЗ» у 2018-2021 р. (млн грн)

Вартість матеріальних витрат підприємства також відображає подібну тенденцію. У 2019 році вона майже не змінилася порівняно з 2018 роком і складала 84 млн грн. Проте в наступному році, у 2020, значно зросла до 102,7 млн грн, що становить приріст в 18,9 млн грн або 22,5%. У 2021 році вартість матеріальних витрат знову збільшилася і становила 116 млн грн, збільшившись на 13,3 млн грн або 13%. Ця тенденція пояснюється значним зростанням цін на матеріальні та енергетичні ресурси, що відбувалося в Україні протягом 2018-2021 років.

Динаміка адміністративних витрат та витрат на оплату праці працівників підприємства має більш рівномірний характер. У 2019 році вартість адміністративних витрат практично залишалася на тому ж рівні, приблизно 6,2-6,1 млн грн. У 2020 році вона збільшилася до 7,1 млн грн або на 1 млн грн, що становить 16,4%. У 2021 році витрати зросли до 7,9 млн грн або на 0,8 млн грн, що становить 11,3%. Позитивною тенденцією можна вважати постійне збільшення витрат на оплату праці працівників підприємства. З 2018 до 2021 року ці витрати зросли з 17,3 млн грн до 29,2 млн грн, що становить загальне зростання на 11,9 млн грн або 69%. Графіки (див. рис. 2.6) показують, що витрати на збут продукції зменшувалися протягом 2018-2021 років. Витрати на збут продукції зменшилися у 2019 році з 3,9 млн грн до 3,5 млн грн, що становить

зниження на 0,4 млн грн або 11%. У 2020 році ці витрати ще більше скоротилися до 2,8 млн грн або на 0,7 млн грн, що становить 20%. У 2021 році витрати на збут залишилися на рівні 2020 року. Загальне зменшення витрат на збут продукції протягом 2018-2021 років становило 1,1 млн грн або 28%. В умовах зростаючої конкуренції ця ситуація не є позитивною, оскільки підприємство має постійно інвестувати в рекламу своєї продукції, заохочувати споживачів та посередників до її придбання і економія на цих витратах не завжди є обґрунтованою.

Щодо інших операційних витрат, то у 2019 році їх величина зростає з 9,6 млн грн до 11,4 млн грн, що становить зростання на 1,8 млн грн або 19%. У 2020 році витрати знизилися в порівнянні з попереднім роком до 9,4 млн грн або на 18%. Але у 2021 році вони знову зросли до 11,2 млн грн, збільшившись на 1,8 млн грн або 19%. Загалом, можна сказати, що протягом 2018-2021 років ці витрати були відносно стабільними для підприємства.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2018-2021 роки. Для цього, керуючись даними бухгалтерського балансу підприємства [58], складемо дві таблиці. В таблиці 2.4 проведемо розрахунки абсолютних та відносних відхилень значень статей активу бухгалтерського балансу.

Таблиця 2.4 – Значення основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ПрАТ «БМБЗ» за 2018-2021 роки (млн грн)

Статті активу балансу	Роки				Відхилення					
	2018	2019	2020	2021	2019/2018		2020/2019		2021/2020	
					Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
1. Активи	58,2	62,7	80,4	94,3	4,5	7,7	17,7	28	13,9	17,3
2. Оборотні активи	42,5	52,7	63,8	72,6	10,2	24	11,1	21	8,8	14
3. Необоротні активи	10,5	10,1	16,7	21,8	-0,4	-3,8	6,6	65	5,1	30,5
4. Основні засоби (основний капітал)	10,4	9,9	15,7	20,6	-0,5	-4,8	5,8	56	4,9	31

На підставі розрахунків, наведених в таблиці 2.4, побудуємо графіки, що характеризують зміну величин основних статей активу бухгалтерського балансу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2018-2021 роки (див. рис. 2.8).

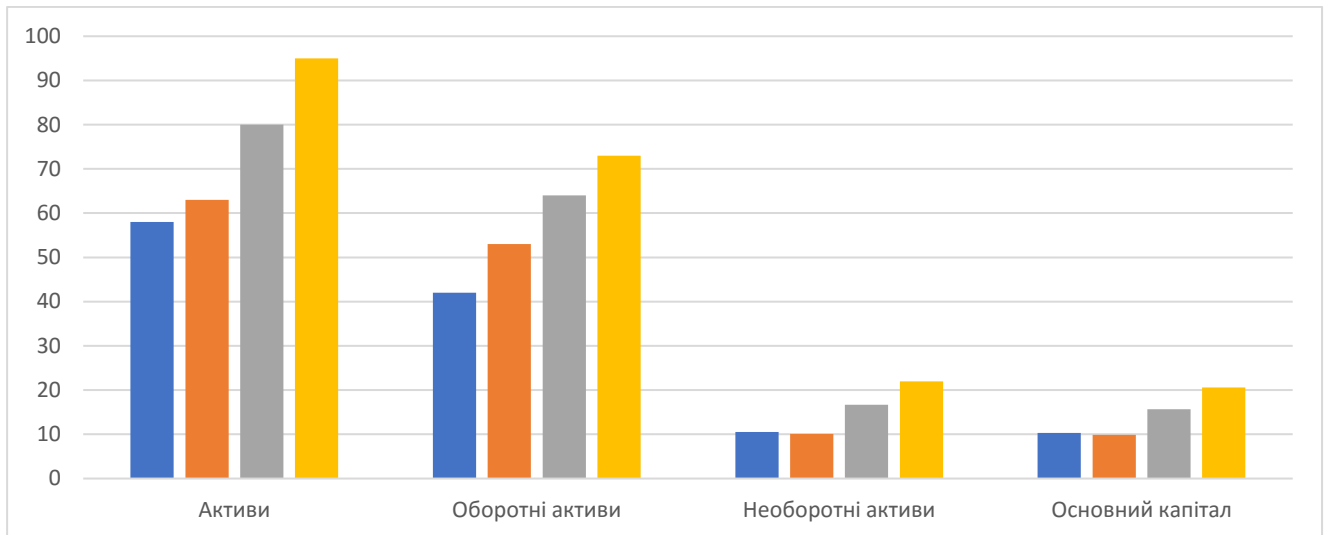


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни основних статей активу бухгалтерського балансу у ПрАТ «БМБЗ» протягом 2018-2021 р. (млн грн)

Аналіз таблиці 2.4 та графіків (рис. 2.8) показує постійне зростання значень всіх статей активів балансу підприємства протягом останніх 4-х років. Загальна вартість активів зросла з 58,2 млн грн у 2018 році до 94,3 млн грн у 2021 році, що становить зростання на 36,1 млн грн або в 1,62 рази. Найбільше зростання відбулося у 2020 році, коли вартість активів зросла на 17,7 млн грн або на 28,2%. Аналогічна тенденція спостерігається у вартості оборотних активів. З 2018 по 2021 рік вона зросла з 42,5 млн грн до 72,6 млн грн, що становить зростання на 30,1 млн грн або у 1,7 рази. Найбільше зростання відбулося у 2020 році, коли вартість оборотних активів зросла на 11,1 млн грн або на 21%.

Вартість необоротних активів та основних засобів також зросла. Вона збільшилась з 10,5 млн грн у 2018 році до 21,8 млн грн у 2021 році для необоротних активів, та з 10,4 млн грн до 20,6 млн грн для основних засобів, відповідно.

Для подальшого аналізу динаміки статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства відносно попереднього року буде створена таблиця 2.5, яка міститиме абсолютні та відносні відхилення. Ці дані будуть проілюстровані діаграмами на рис. 2.9.

Таблиця 2.5 – Значення основних статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «БМБЗ» за 2018-2021 роки (млн грн)

Показники «Пасиву» балансу	Роки				Відхилення					
	2018	2019	2020	2021	2019/2018		2020/2019		2021/2020	
					абс.	%	абс.	%	абс.	%
1. Пасиви	58,2	62,7	80,4	94,3	4,5	7,7	17,7	28	13,9	17,3
2. Власний капітал	47,8	53,9	59,6	65,8	6,1	12,8	5,7	10,6	6,2	10,4
3. Поточні зобов'язання	5,7	8,9	14,8	17,9	3,2	56,1	5,9	66,3	3,1	21
4. Довгострокові зобов'язання	0	0	5,95	10,6	0	0	5,95	100	4,65	78,2

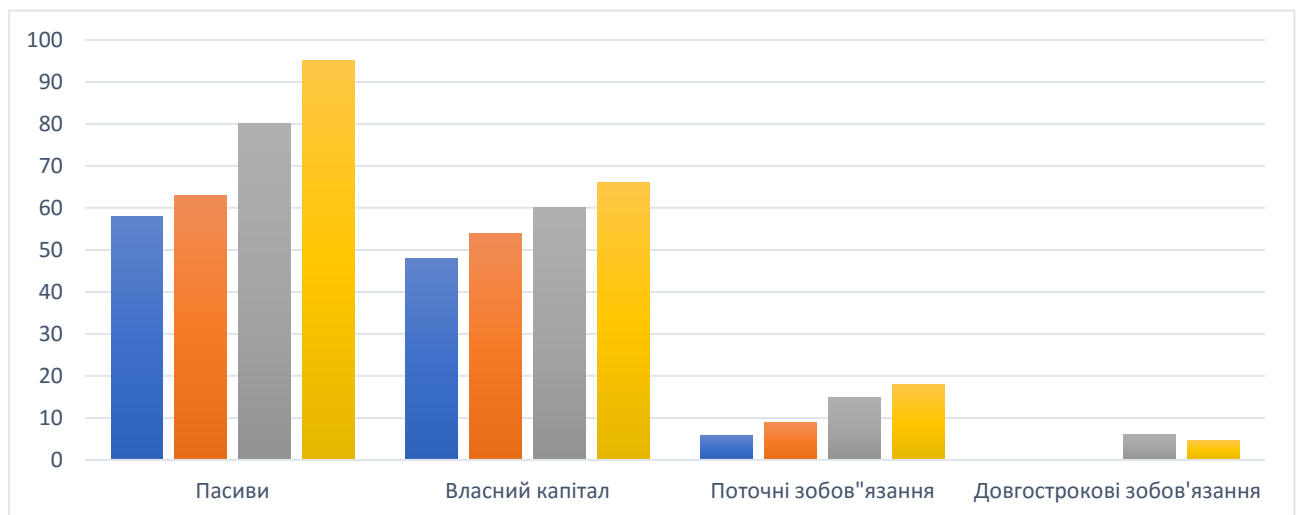


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни основних статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «БМБЗ» протягом 2018-2021 р. (млн грн)

Аналізуючи надані дані в таблиці 2.5 та графіках на рис. 2.9, можна зробити висновок, що протягом останніх чотирьох років вартість пасивів,

власного капіталу та поточних зобов'язань підприємства постійно збільшувалася. Зокрема, вартість пасивів підприємства зросла з 58,2 млн грн у 2018 році до 62,7 млн грн у 2019 році, до 80,4 млн грн у 2020 році та до 94,3 млн грн у 2021 році. За вказаний період загальна вартість пасивів збільшилася на $(94,3 - 58,2) = 36,1$ млн грн або в 1,62 рази. Найбільше зростання пасивів підприємства відбулося у 2020 році, коли вони збільшились на $(80,4 - 62,7) = 17,7$ млн грн, або на 28,2%.

У той же час, вартість власного капіталу підприємства також постійно зростала протягом 2018-2021 років. Вона збільшилася з 47,8 млн грн у 2018 році до 53,9 млн грн у 2019 році, до 59,6 млн грн у 2020 році та до 65,8 млн грн у 2021 році. За цей чотирьохрічний період вартість власного капіталу зросла на $(65,8 - 47,8) = 18$ млн грн або на 37,7%. Найбільше зростання вартості власного капіталу підприємства відбулося у 2021 році, коли воно збільшилося на $(65,8 - 59,6) = 6,2$ млн грн, або на 10,4%.

Одночасно з ростом пасивів та власного капіталу підприємства, збільшувалися також поточні зобов'язання, що свідчить про зростання обсягу виробництва продукції. Наприклад, поточні зобов'язання підприємства у 2019 році зросли з 5,7 млн грн до 8,9 млн грн, що означає збільшення на 3,2 млн грн або на 56,1%. У 2020 році поточні зобов'язання подальше зросли до 14,8 млн грн, що становить збільшення на 5,9 млн грн або на 66,3%. У наступному 2021 році поточні зобов'язання підприємства зросли до 17,9 млн грн, що представляє збільшення на 3,1 млн грн або на 21%.

Отже, проведений аналіз свідчить про постійне зростання вартості пасивів, власного капіталу та поточних зобов'язань підприємства, що свідчить про позитивну динаміку його фінансового стану. Збільшення вартості пасивів та власного капіталу свідчить про зростання ресурсної бази підприємства, а зростання поточних зобов'язань може бути пов'язане з розширенням виробництва та збільшенням обсягів продажів. Однак, необхідно також звернути увагу на зростання довгострокових зобов'язань, яке було зумовлене потребою у фінансуванні модернізації технологічного обладнання.

Загалом, ці дані свідчать про позитивну динаміку фінансових показників підприємства, але варто провести подальший аналіз, включаючи інші аспекти, такі як рентабельність, ліквідність та фінансову стійкість, для отримання більш повної карти його фінансового стану.

Проведення дослідження економічних показників, що відображають ефективність діяльності ПрАТ «БМБЗ», зосереджуватиметься на таких показниках, як рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність основного капіталу підприємства [1, 79, 80, 81].

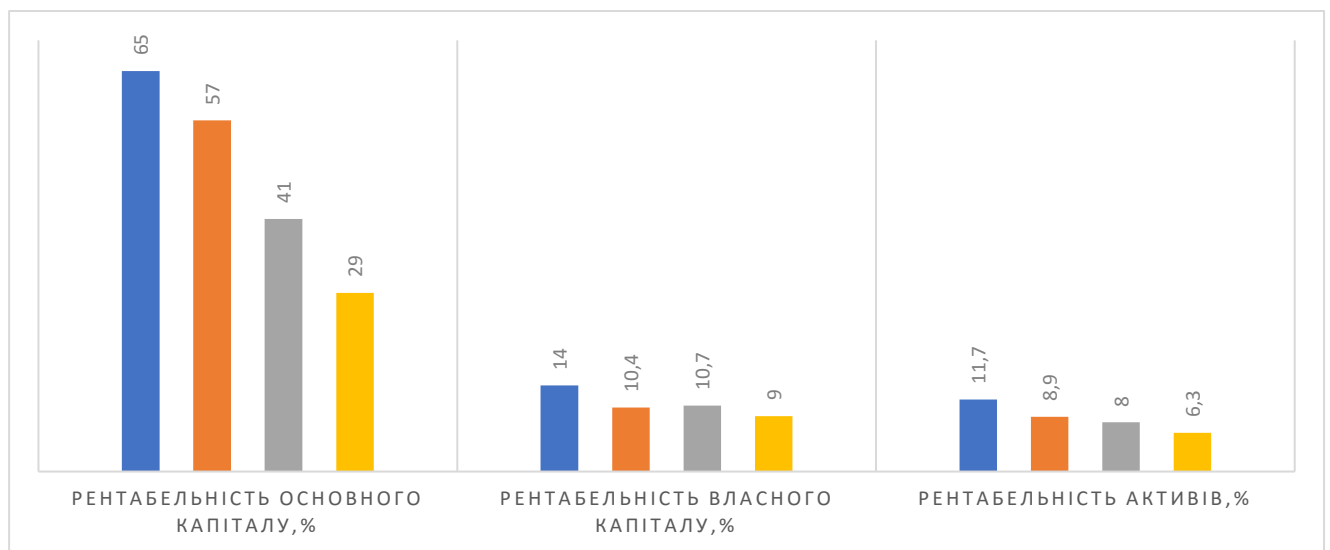


Рисунок 2.10 – Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «БМБЗ» за 2018-2021 роки (у відсотках)

Аналізуючи графіки, наведені на рис. 2.10, можна встановити, що протягом періоду з 2018 по 2021 рік всі показники рентабельності зменшувалися. Рентабельність активів підприємства скоротилася з 11,7% у 2018 році до 6,3% у 2021 році, що становить зменшення на 5,4 п.п. Рентабельність власного капіталу підприємства скоротилася з 14,2% у 2018 році до 9,0% у 2021 році, що становить зменшення на 5,2 п.п. Рентабельність основного капіталу підприємства скоротилася з 65,4% у 2018 році до 28,6% у 2021 році, що становить зменшення на 36,8 п.п.

Отже, за результатами дослідження видно, що найвищу ефективність підприємство демонструвало у 2018 році, а найнижчу - у 2021 році. Можливою тенденцією є продовження зниження показників рентабельності, що вимагатиме уваги та вжиття заходів для покращення ефективності діяльності підприємства

На завершення проведено аналіз декількох основних фінансових коефіцієнтів, які можуть дати нам додаткові відомості про результативність роботи підприємства протягом 2018-2021 років. Скористаємося рекомендаціями, наведеними в [1, 82, 83, 84] і візьмемо для аналізу коефіцієнти: коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової стійкості і коефіцієнт фінансової заборгованості.

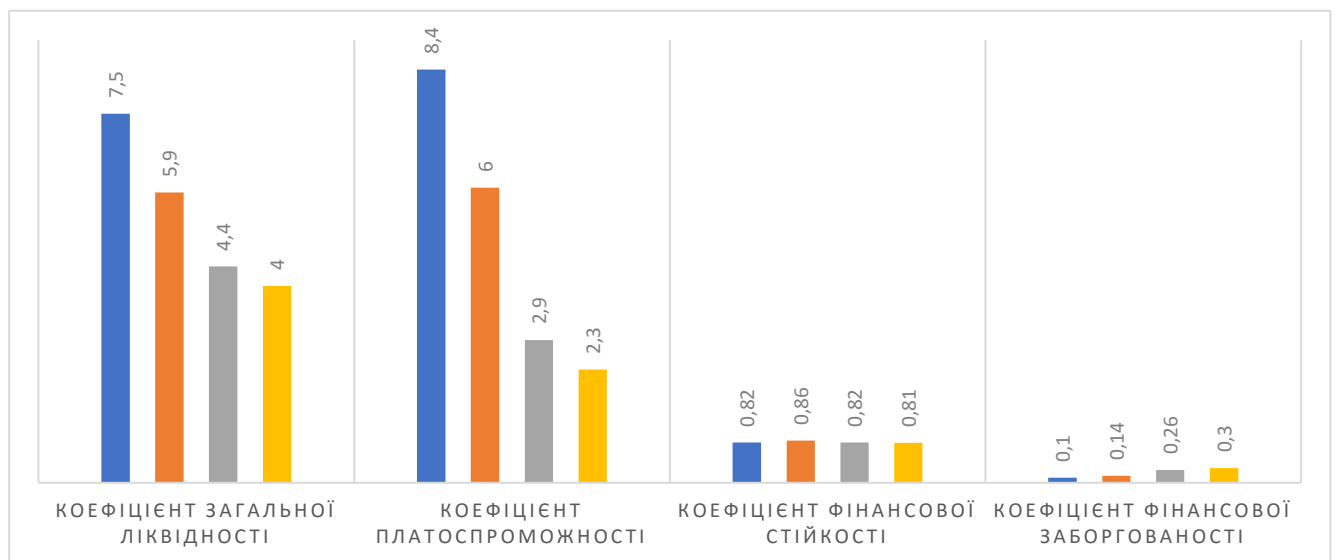


Рисунок 2.11 – Основні фінансові коефіцієнти ПрАТ «БМБЗ» за 2018-2021 роки

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.14, показує, що протягом 2018-2021 років коефіцієнт Кзл, який вказує на платоспроможність підприємства, зменшується протягом 2018-2021 років, але залишається вище нормативного рівня ($K_{зл} > 2$). Це свідчить про здатність підприємства покривати свої зобов'язання, хоча надійність такого покриття зменшується.

Коефіцієнт Кпл, що вказує на здатність підприємства покрити зобов'язання за рахунок власного капіталу, також зменшується протягом 2018-2021 років.

Проте, він залишається задовільним, оскільки перевищує середнє нормативне значення ($K_{пл} > 2$), хоча надійність покриття зменшується.

Коефіцієнти фінансової стійкості ($K_{ст}$) підприємства підтверджують його достатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі, оскільки вони знаходяться у межах припустимих значень (0,5-0,9).

Фінансова заборгованість підприємства зростає, починаючи з 2020 року, що пояснюється отриманням значних кредитних ресурсів. Однак, значна частина активів фінансується за рахунок власних коштів, що є позитивним моментом.

2.2 Аналіз організація збутової діяльності підприємства із застосуванням електронної комерції ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

ПрАТ «Барський машинобудівний завод» здійснює виробництво машин і устаткування для харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну. В силу зміни споживацького поведінки та загострення конкуренції, керівники підприємств вимушені працювати над методами дослідження потреб споживачів, які дозволять їм стратегічно позиціонувати свою товарну пропозицію з максимальною ефективністю. Підтримка і зростання ринкової частки вимагає скорочення витрат на товарообіг, підвищення прибутковості та задоволення зростаючих потреб покупців. Формування потреб споживачів є найважливішим завданням комерційної діяльності, маркетингу та конкурентної боротьби, а знаходження нових методів стає ще більш критичним у контексті економічного зростання та ролі, яку потреби споживачів відіграють у підвищенні ефективності підприємства.

На ефективність діяльності підприємства значний вплив здійснює збутова політика ПрАТ «Барський машинобудівний завод». Використовуючи офіційну фінансову звітність підприємства, проаналізуємо динаміку витрат на збут у ПрАТ «Барський машинобудівний завод» (рис. 2.12).

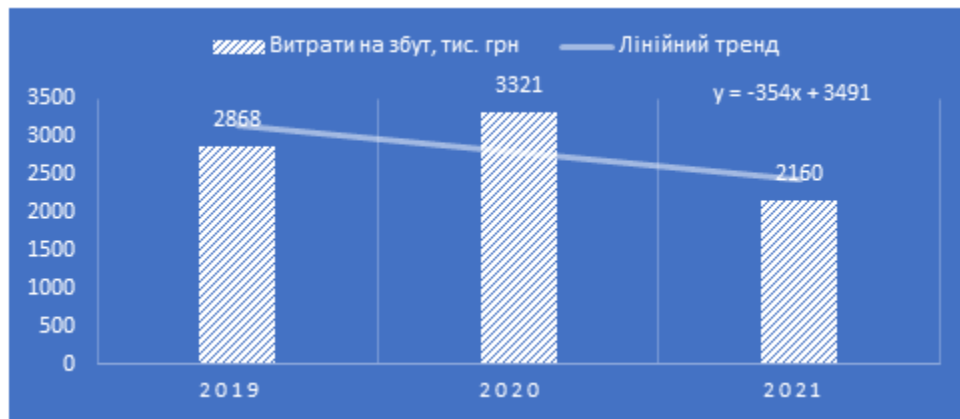


Рисунок 2.12 – Динаміка витрат на збут в ПрАТ «Барський машинобудівний завод» упродовж 2019-2021 рр. (тис. грн.)

Так, упродовж 2019-2021 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. 2.13).

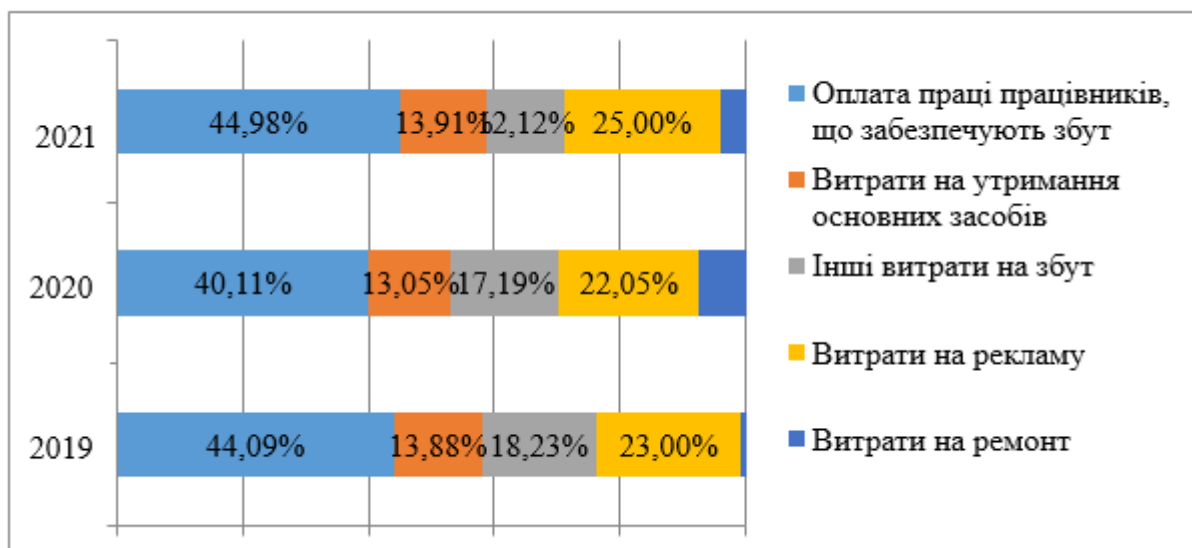


Рисунок 2.13 – Структура витрат на збут у ПрАТ «Барський машинобудівний завод» упродовж 2019-2021 рр.

Так, протягом 2019-2021 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 %. Забезпечення ефективної збутової діяльності є обов'язковим елементом стратегічного планування та управління підприємством, тому доцільно провести аналіз ефективності здійснення збутової діяльності в ПрАТ «Барський машинобудівний завод». Варто відзначити, що збутова діяльність ПрАТ «Барський машинобудівний завод» розробляється на основі загальної стратегії маркетингу підприємства з 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 жорсткий набір функцій, які можна розділити на три групи: угодові, логістичні та обслуговуючі функції. Під час виконання цих функцій між учасниками обміну виникають п'ять потоків: фізичні (переміщення товарів), фінансові, правові, замовлень та інформаційні потоки. Розподіл функцій серед учасників каналу збуту є стратегічним рішенням, яке враховує конкурентні канали, ринкову доступність, поведінку покупця, витрати зберігання та інші критерії, що оцінюються ПрАТ "Барський машинобудівний завод" при виборі свого збутового каналу. Ринки збуту ПрАТ «Барський машинобудівний завод» охоплюють Україну і ще 8 країн світу. Обладнання для харчової промисловості поставляються на ринки України, Латвії, Грузії, Молдови, Вірменії, Румунії, Узбекистану, Туркменістану, країн Середньої Азії, Кавказу, Прибалтики. Враховуючи географічну і історичну близькість, а також той факт, що перераховане обладнання в цих країнах не випускається, ринки цих країн мають довгочасну перспективу.

Для створення цілісної картини ефективності збутової діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» необхідно провести розрахунок ефективності організації системи збуту, табл. 2.6. Отже, за результатами аналізу ефективності збутової діяльності ПрАТ "Барський машинобудівний завод", необхідно зазначити нестабільну ситуацію, яка склалася у секторі збуту їх продукції. Протягом періоду з 2019 по 2021 роки, спостерігалось коливання вартості реалізованої продукції, що призвело до зменшення на 0,06%. Слід відзначити, що зростання вартості витрат на постачання та збут продукції має великий вплив на показники ефективності збутової діяльності, що проявляється у зниженні цих показників. Для досягнення стабільної ситуації, необхідно ретельно розглянути та вдосконалити стратегії постачання та збуту, зокрема зменшення витрат та оптимізацію процесів збуту.

Таблиця 2.6 – Показники оцінки ефективності витрат на виробництво та збут продукції ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

№ п/п	Індикатор	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021 / 2019 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 приросту 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

Щодо використання інструментів електронної комерції в процесі збутової діяльності, то слід відмітити, що фірмового інтернет-магазину підприємство не має, а є лише офіційний сайт підприємства, рис. 2.14.

Написати директору Ua

ПМЗ **ПРАТ «Барський машзавод»** +38 (067) 431-01-16 +38 (04341) 2-14-56 ЗАМОВИТИ ДЗВІНОК


ПРО НАС **ПРОДУКЦІЯ** **РЕКОНСТРУКЦІЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ КОТЕЛЬНІ** **НОВИНИ** **КОНТАКТИ**

ТермоБар > Продукція


Каталог

- [Обладнання для консервної промисловості і заводів дитячого харчування](#)
- [Обладнання для кондитерської промисловості](#)
- [Обладнання для ліній розливу вино-горілчанних виробів і харчових рідин](#)
- [Обладнання по фасуванню пива, безалкогольних напоїв](#)
- [Обладнання для хлібопекарської промисловості](#)
- [Апарати опалювальні для бань КТН](#)
- [Котли газові](#)


ПРОДУКЦІЯ




Обладнання для консервної промисловості і заводів дитячого харчування





Обладнання для кондитерської промисловості



Обладнання для ліній розливу вино-горілчанних виробів і харчових рідин







Активация Windows
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел

Рисунок 2.14 – Офіційна сторінка ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

Також в підприємства є своя сторінка в на торгівельній площадці Prom.ua [70].

Електронну комерцію можна розглядати як одну із сучасних форм організації і здійснення збутової діяльності, відмінною рисою якої є використання загальнодоступних інформаційних систем та комп'ютерних мереж, об'єднаних Internet, але на ПрАТ «Барський машинобудівний завод» не використовується в повній мірі весь інструментарій, який може надати електронна комерція для підвищення ефективності збутової діяльності підприємства.

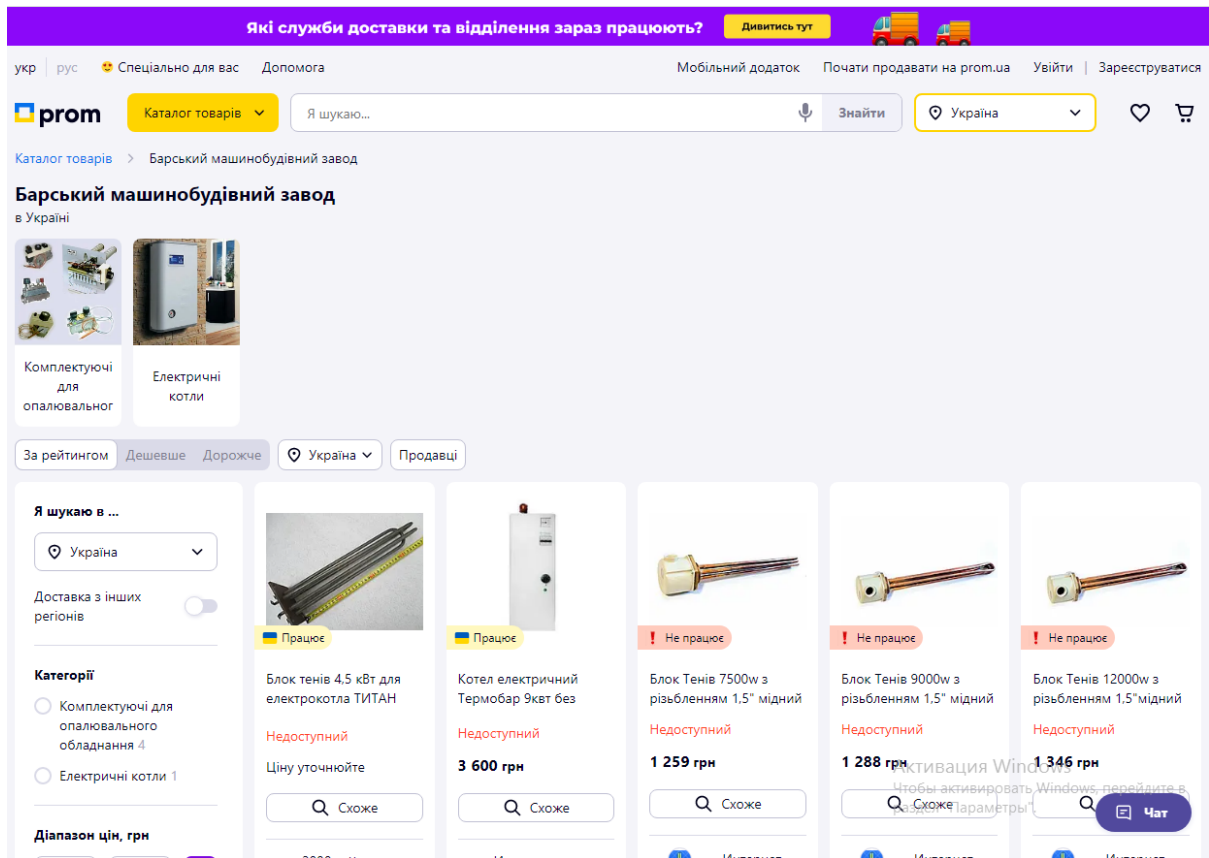


Рисунок 2.15 – Сторінка ПрАТ «Барський машинобудівний завод» на Prom.ua

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

Як було зазначено вище, ПрАТ «Барський машинобудівний завод» – це сучасне механізоване підприємство, на якому виготовляється конкурентоспроможне обладнання для харчової промисловості України, різні побутові газові котли для опалення приміщень тощо. На сьогодні ПрАТ «Барський машинобудівний завод» має 655 одиниць високотехнологічного обладнання, серед яких 53 одиниці – це є верстати з ЧПК [77].

На підприємстві функціонує організаційна структура управління, яка наведена на рис. 2.16.

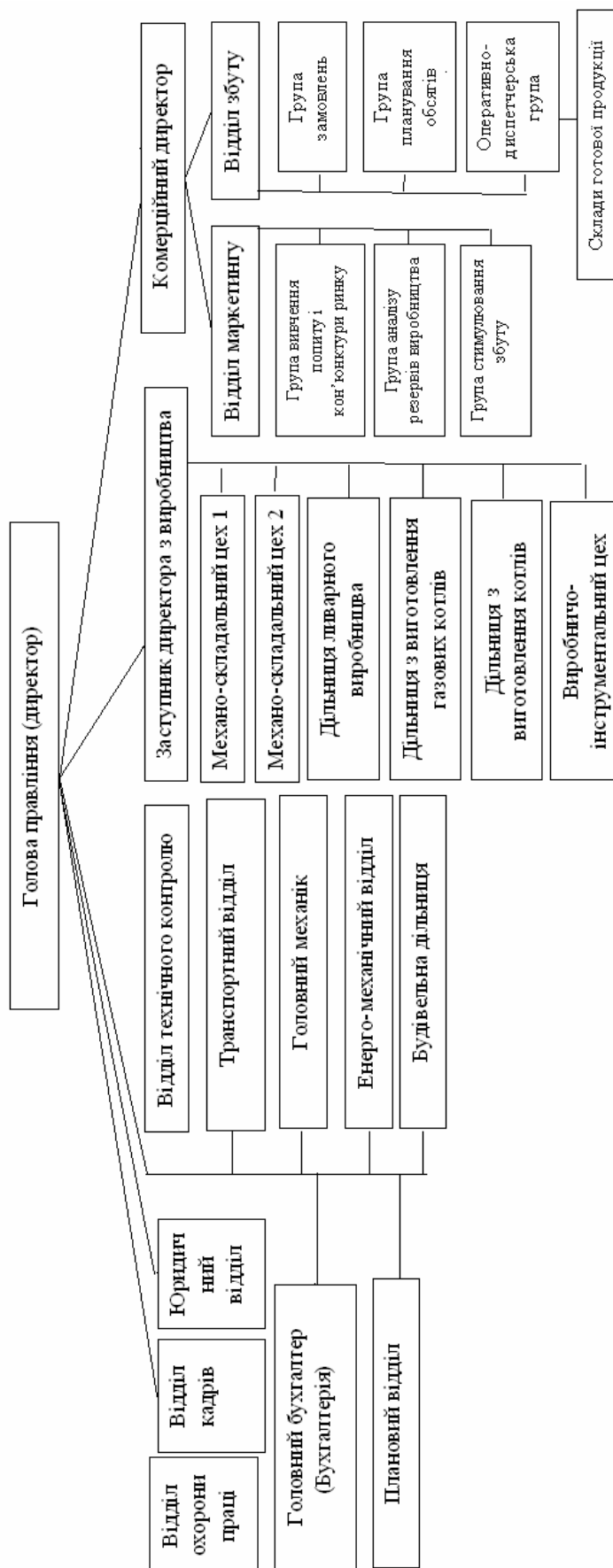


Рисунок 2.16 – Організаційна структура управління ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

З аналізу організаційної структури управління підприємства (рис. 2.22) випливає, що його керівником є директор, підпорядковані йому основні підрозділи, відділи, служби та виробництва. Склад управління підприємства включає головного бухгалтера, комерційного директора, заступника директора з виробництва, головного механіка, фахівця з охорони праці, юриста, відділ кадрів, транспортний відділ, плановий відділ та інші.

Заступник директора з виробництва безпосередньо керує основним виробництвом. У виробничих підрозділах підприємства виконуються різноманітні технологічні операції, такі як лиття різних матеріалів, механічна обробка, штампування, зварювання, гальванічна обробка, нанесення покриттів та інші.

Головний бухгалтер відповідає за належне ведення бухгалтерського обліку, формування звітності, проведення економічного аналізу, розрахунки з контрагентами та заробітної плати працівникам підприємства.

Щодо аналізу відділу збуту, то ефективна робота відділу збуту на підприємстві вкрай важливі для успішної комерційної діяльності. Відділ збуту відповідає за знаходження та просування продукції на ринок, встановлення і підтримку зв'язків з клієнтами, а також за максимізацію прибутку підприємства шляхом ефективної реалізації товарів та послуг.

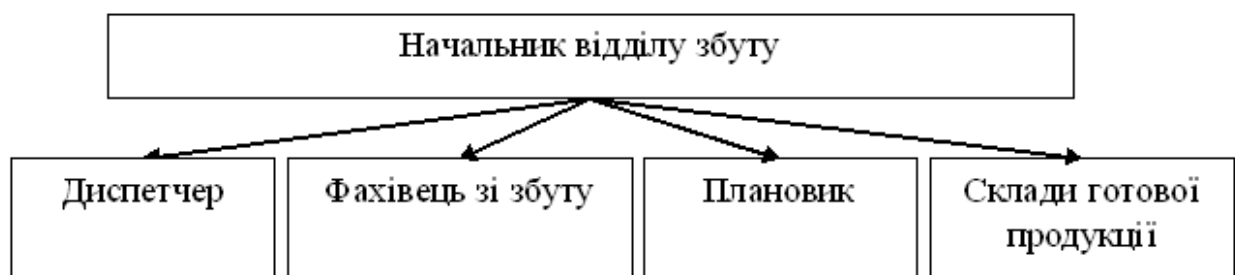


Рисунок 2.17 – Спеціалізація відділу збуту логістики підприємства за функціональною ознакою

Проведений аналіз відділу збуту показує, що спеціалізація відділу збуту побудована за функціональною ознакою (див. рис. 2.17), тобто кожен фахівець

відділу збуту виконує ті чи інші функції, які відповідають його службовим обов'язкам.

Проведені дослідження показали, що організацію збутової діяльності на підприємстві можна вважати задовільною протягом останніх років. Обґрунтування: Дослідження дозволили оцінити стан збутової діяльності і зробити висновок про її рівень задоволеності.

Деякі показники, що характеризують стан збутової діяльності, потребують покращення. Обґрунтування: Результати дослідження вказують на наявність проблемних показників, які вимагають удосконалення.

Аналіз організаційної структури управління підприємством показав, що створено відділ збуту, відповідальний за організацію збуту продукції. Обґрунтування: Проведений аналіз структури управління підприємством підтвердив наявність окремого відділу збуту зі спеціалізованою функцією.

Система побудови організаційної структури з функціональною орієнтацією відділу збуту є застарілою і потребує удосконалення. Обґрунтування: Зміна кон'юнктури ринку та високі вимоги споживачів до якості продукції свідчать про необхідність подальшого удосконалення системи організаційної структури збутової діяльності підприємства.

Вдосконалення організаційної структури управління підприємством є необхідним з метою врахування змін у кон'юнктурі ринку та високих вимог споживачів. Обґрунтування: Оскільки кон'юнктура ринку постійно змінюється, а споживачі вимагають високої якості продукції, організаційна структура повинна бути гнучкою, здатною адаптуватися до змін у вимогах ринку та споживачів. Подальше удосконалення системи організаційної структури управління дозволить забезпечити більш ефективну організацію збутової діяльності. Обґрунтування: Актуалізація організаційної структури управління, зокрема врахування змін у кон'юнктурі ринку та вимог споживачів, допоможе досягти більшої ефективності в збутовій діяльності підприємства.

Оптимізація збутової діяльності на підприємстві є важливою для досягнення успіху та забезпечення стабільного розвитку. Обґрунтування: Збут

продукції визначає рівень доходів та прибутку підприємства, рентабельність, фінансові показники, а також його можливості для подальшого розвитку. Оптимізація збутової діяльності є ключовим чинником успіху та стабільного функціонування підприємства.

Отже, проведені дослідження свідчать про необхідність покращення збутової діяльності на підприємстві та удосконалення організаційної структури управління.

Висновки до розділу 2

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

Щодо результатів аналізу фінансового стану підприємства, то на основі проведених досліджень було зроблено висновки, що протягом 2019-2021 років:

- величина чистого доходу підприємства постійно зростає: в 2018 році чистий дохід підприємства складав 120,5 млн грн, то в 2021 році його величина досягла 158 млн грн, тобто зросла на 31%.

- рентабельність активів підприємства зменшилася з 11,7% до 6,3%, зниження становило 5,4 п.п.

- рентабельність власного капіталу підприємства знизилася з 14,2% до 9,0% протягом 2018-2021 років, зменшення склало 5,2 п.п.

- рентабельність основного капіталу підприємства зменшилася з 65,4% до 28,6% протягом 2018-2021 років, зменшення становило 36,8 п.п.

- коефіцієнти загальної ліквідності та платоспроможності постійно знижувалися протягом 2018-2021 років, але залишалися в межах нормативних значень.

- підприємство має достатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі, оскільки коефіцієнт фінансової стійкості знаходився на одному рівні.

В підрозділі 2.2 було проаналізовано використання інструментів електронної комерції на підприємстві, а також ефективність збутової діяльності на підприємств. Проведені дослідження підтвердили задовільний рівень організації збутової діяльності на підприємстві, але також виявили необхідність у покращенні деяких показників. Аналіз організаційної структури управління підтвердив наявність спеціалізованого відділу збуту, але така система вже застаріла і потребує удосконалення. З метою врахування змін у ринковій кон'юнктурі та вимог споживачів, необхідно подальше вдосконалення системи організаційної структури управління, що сприятиме більш ефективній організації збутової діяльності. Оптимізація збутової діяльності на підприємстві є важливим фактором для досягнення успіху та стабільного розвитку, оскільки вона впливає на доходи, прибуток, рентабельність та можливості подальшого розвитку підприємства.

Загалом, що проведені дослідження свідчать про необхідність покращення збутової діяльності на підприємстві та удосконалення організаційної структури управління.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

3.1 Обґрунтування вибору збутової стратегії розвитку підприємства

Процес розробки стратегії – це формування сукупності цілеспрямованих управлінських рішень, котрі забезпечують підготовку, оцінку і реалізацію стратегічного розвитку підприємства. Реалізація стратегії є, як правило, логічним завершенням попередніх етапів її розробки. Щодо реалізації стратегії, то тут слід розуміти організацію процесу її виконання, контроль, регулювання і координацію. Її можна вважати завершеною, якщо були досягнуті всі основні стратегічні цілі за кожним визначеним напрямом фінансового розвитку підприємства.

Одним із «виходів» системи менеджменту збутової діяльності підприємства є розробка ефективної стратегії збутової діяльності. Один із відомих фахівців з менеджменту так визначив зміст терміну стратегія: «Стратегія – є зобов'язання діяти відповідним чином: таким, що є визначений, а не іншим [61]». Згідно з теорією ще одного класика стратегічного планування [59], «Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань, прийняття наряду дій і розподілу ресурсів, які є необхідними для виконання попередньо поставлених цілей».

З огляду на все вищенаведене, будь-яку стратегію, в тому числі і збутову, можна визначити як план дій, який забезпечить досягнення основної місії підприємства та інших множинних цілей.

З огляду на те, який кінцевий результат ставить перед собою підприємство, стратегії можна поділити на базові і функціональні.

Базові стратегії – це такі стратегії, які визначають фінальну ціль діяльності підприємства за наявних умов. До основних базових стратегій належать:

1. стратегії виживання,
2. стратегії стабілізації,
3. стратегії зростання,
4. стратегії згорання,
5. стратегії ліквідації.

Функціональними ж є такі стратегії, які ставляють за кінцеву мету досягнення визначених цілей в певних видах діяльності в межах попередньо визначеної базової стратегії. Для прикладу, в межах попередньо обраної базової стратегії підприємство може продукувати маркетингову, конкурентну, виробничу, зовнішньоекономічну, кадрову, фінансову, інвестиційну, інноваційну або збутову стратегію. Зрозуміло, що кожна із вищенаведених стратегій повинна бути безпосередньо пов'язана з обраною базовою стратегією. Крім того, всі функціональні стратегії обов'язково повинні бути пов'язані між собою.

Як зазначається в [59-61], одну із провідних ролей в системі стратегічного менеджменту підприємства займає саме збутова стратегія. Основне її призначення полягає в організації та підтриманні оптимальної збутової мережі підприємства для забезпечення ефективної реалізації виготовленої продукції, в тому числі створення мереж гуртових та роздрібних точок продажу, складів зберігання, пунктів технічного обслуговування і виставкових площ, розрахунків маршрутів оптимального руху товарів, організації своєчасного транспортування продукції, проведення навантажувально-розвантажувальних робіт, вирішення основних логістичних питань та організація ефективної системи постачання. В цілому, існує декілька основних підходів до класифікації збутових стратегій підприємства та визначення їх видів [63].

Отже, відповідно на рис. 3.1, стратегія управління збутовою діяльністю підприємства може бути такою, яка в своїй основі базується на адміністративних чи економічних методах управління. Стратегія охоплення ринку в своїй основі спрямована на досягнення максимально великого доступу споживачів до продукції підприємства/фірми.



Рисунок 3.1 – Класифікація збутових стратегій підприємства за [63]

Стратегія охоплення ринку обґрунтовує структуру збутової мережі і основні параметри каналів збуту продукції. Також, дана стратегія встановлює масштаби збуту. Стратегія охоплення, як правило, передбачає введення інтенсивного збуту продукції, запровадження вибіркового та ексклюзивного збуту продукції. В свою чергу, комунікаційна збутова стратегія підприємства спрямована на досягнення максимального рівня попиту на товари та послуги і визначає вибір об'єктів (споживачів, посередників) комунікаційного впливу підприємства.

В [64] наводиться інша класифікація видів збутових стратегій (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Класифікація збутових стратегій підприємства за [64]

Аналізуючи рис. 3.2 надамо коротку характеристику представлених на ньому стратегій:

1. Інтенсивна стратегія збуту: широке використання посередників для захоплення ринку масового споживання.
2. Селективна стратегія збуту: уважний вибір каналу розподілу та посередників, що задовольняють вимоги підприємства.
3. Виняткова стратегія збуту: вузький канал розподілу з одним підприємством, що реалізує продукцію.
4. Франшизна стратегія збуту: швидкий метод розвитку для підприємств, що вже мають успішний бізнес та бажання привернути нових партнерів.
5. Продуктова збутова стратегія: орієнтація на кінцевих споживачів та задоволення їх потреб.
6. Клієнтоорієнтована збутова стратегія: фокус на потреби окремих клієнтів.

7. Опортуністична збутова стратегія: мінімізація або припинення виробництва певної продукції.
8. Пасивна збутова стратегія: припинення надання сервісу клієнтам після продажу продукції.
9. Експертна збутова стратегія: формування партнерських зв'язків з підприємствами.
10. Наступальна збутова стратегія: активний процес просування продукції на ринок.
11. Корупційна збутова стратегія: врахування комерційних інтересів партнерів при укладанні договорів.
12. Збутова стратегія проштовхування: стимулювання продажів через посередників та оптимальний асортимент продукції.
13. Збутова стратегія втягування: взаємодія з кінцевими споживачами та стимулювання їх до придбання продукції.
14. Комбінована збутова стратегія: поєднання стратегій проштовхування та втягування.

У підсумку, враховуючи вище сказане, можна прийти до висновку, що наявність різноманітних збутових стратегій для підприємства є надзвичайно важливою у його діяльності. Варто зауважити, що обрання відповідної збутової стратегії має вирішальне значення для підприємства. Зазвичай, підприємство починає з найбільш економічних збутових стратегій і поступово переходить до більш витратних, по мірі розширення виробництва та росту бізнесу. Збільшена варіативність збутових стратегій надає підприємству можливість вибору найефективнішого підходу до досягнення своїх цілей і задоволення потреб ринку.

На нашу думку, слід приділити особливу увагу алгоритму розробки стратегії збутової діяльності підприємства [5,7]. В сучасній економічній літературі є багато наукових робіт на цю тематику. Зокрема, в [4,6] наводиться узагальнений алгоритм розробки стратегії збутової діяльності підприємства/фірми, який представлено на рис. 3.3.

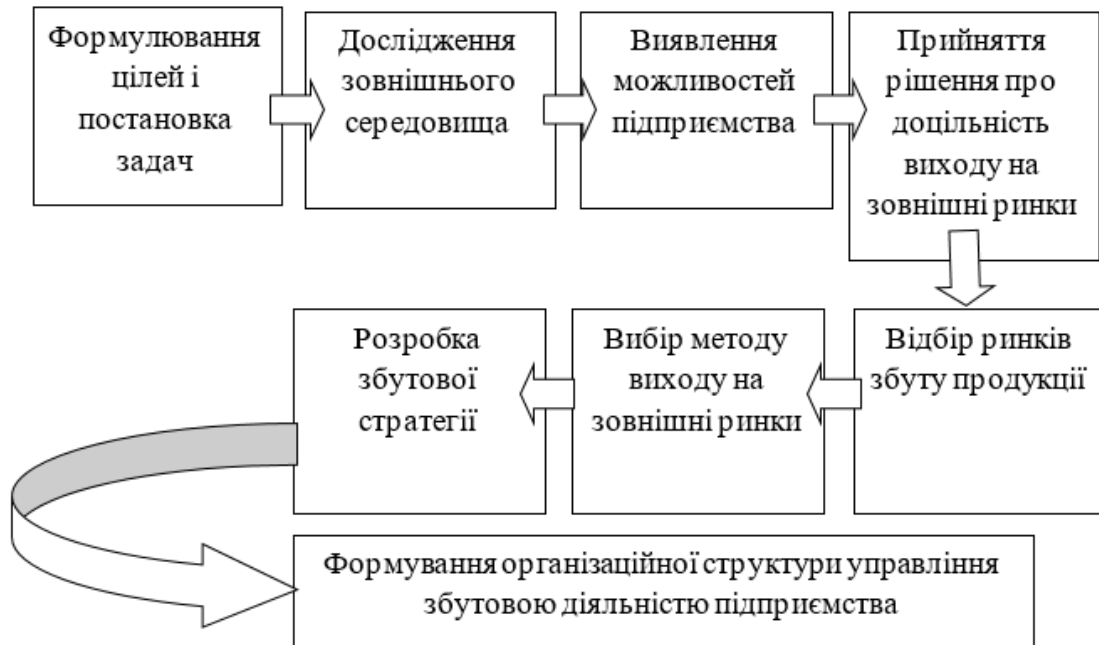


Рисунок 3.3 – Алгоритм розробки збутової стратегії підприємства

На нашу думку, наведений на рис. 3.3 алгоритм розробки збутової стратегії підприємства, незаперечно, має свою раціональність. Проте, в даному алгоритмі виявляються два важливі недоліки. По-перше, відсутність необхідного зв'язку між базовою стратегією розвитку підприємства та його збутовою стратегією, яка має функціональний характер. Варто зауважити, що будь-яка функціональна стратегія підприємства залежить від базової стратегії і повинна бути з нею взаємодіючою.

По-друге, наведений вище алгоритм не вирішує безліч питань, що прямо стосуються збуту продукції підприємства. Згідно з [59], що вважається вірним нашим думкам, розробка та обґрунтування збутової стратегії підприємства повинні включати в себе вирішення таких питань, як вибір цільового ринку або його сегмента, вибір системи збуту та необхідних фінансових витрат, вибір каналів та методів збуту, визначення оптимального часу виходу на ринок, розробка системи руху товару та визначення витрат на його доставку до споживача, визначення форм і методів стимулювання збуту та відповідних витрат тощо.

Ці недоліки свідчать про необхідність удосконалення алгоритму розробки збутової стратегії підприємства, з метою забезпечення його ефективності та відповідності стратегічним цілям підприємства.

Щодо обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства в цілому, то для цього необхідно сформулювати матрицю SWOT-аналізу (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ПрАТ «БМБЗ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> 1. Злагоджене виробництво; 2. Ефективне управління складськими ресурсами. 3. Стабільна заробітна плата. 4. Гарантії соціального захисту. 5. Наявність інтересу до роботи. 6. Наявність робітників зі стажем; 7. Низька плинність кадрів. 8. Гнучкість системи управління; 9. Налагоджена взаємодія між внутрішніми підрозділами. 10. Імідж на ринку. 11. Позитивний гудвіл. 12. Високій рівень ліквідності активів підприємства. 13. Задовільний ФСП. 14. Високий рівень платоспроможності. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Неповна завантаженість виробничих потужностей. 2. Відсутність повної комп'ютеризації виробничого процесу. 3. Недостатність коштів для розробки нових видів продукції. 4. Наявність демотиваційних факторів колективу. 5. Недостатня кількість молодих креативних фахівців; 6. Недостатній рівень кваліфікації працівників. 7. Невдоволеність працівників рівнем заробітної плати. 8. Відсутність адекватної системи заохочень до праці (компенсаційного пакету). 9. Недостатнє використання ІТ-технологій у внутрішній системі організації підприємства. 10. Відсутність відділів, що займаються інноваційною діяльністю. 11. Недостатні маркетингові дослідження; 12. Недостатньо кваліфікована маркетингова політика; 13. Слабка рекламна компанія в соцмережах. 14. Відсутність таргетингової реклами. 15. Відсутність використання сучасних платіжних систем для покупців на кшталт Qiwi-гаманець, PayPal тощо.

Продовження таблиці 3.1

Сприятливі можливості	Небезпеки
1.Збільшення прибутку; 2.Випуск нових видів продукції; 3. Можливість охоплення нових ринків, в тому числі європейських; 4.Налагодження роботи з дилерами в інших регіонах. 5.Можливість додаткового інвестування. 6.Високі технічні можливості; 7.Удосконалення системи мотивацій персоналу в рамках євроінтеграції; 8.Креативність маркетингової стратегії.	1.Посилення конкурентів; 2.Посилення податкового тиску; 3.Високій рівень інфляція; 4.Нестабільність політичної та економічної ситуації в країні; 5. Нестабільність валюти; 6. Обмеженість фінансування; 7. Мінливі бажання споживачів. 8. Швидкі темпи НТП, в зв'язку з чим застарівання обладнання та технологій.

Стратегія запобігання дії негативних факторів впливу [66, 67] в своїй основі націлена на вихід із стану ризику підприємства є стратегія, що має вирішальне значення для його майбутнього. Її основна мета полягає у використанні ефективних заходів, які сприяють відновленню позитивних тенденцій і запобігають негативному впливу на підприємство, який може виникнути як на етапі розвитку, так і на етапі спаду.

Для кращого розуміння, уявімо ситуацію, коли підприємство переживає стан загрози, що може поставити під сумнів його майбутнє. У такому випадку, стратегія запобігання стає необхідним інструментом, що дає змогу підтримувати позитивні показники й забезпечувати безпеку підприємства.

Для досягнення цієї мети використовуються різноманітні заходи. Наприклад, вживаються заходи з підтримки та зміцнення позицій підприємства на ринку. Це можуть бути інноваційні продукти, унікальні послуги або акційні пропозиції, що привертають увагу споживачів.

Крім того, стратегія запобігання передбачає розробку планів невідкладних дій у разі загрози. Наприклад, якщо на ринку з'являється новий конкурент, підприємство готове швидко реагувати, застосовуючи конкурентні стратегії, такі

як зниження цін або покращення якості продукції.

Таким чином, стратегія запобігання діям негативних факторів впливу має розглядатися як важлива складова успішного функціонування підприємства.

Стратегія стабілізації підприємства - це комплекс заходів та дій, які призначені для покращення фінансової та економічної стійкості підприємства шляхом зменшення ризиків та недоліків у діяльності, оптимізації витрат, збільшення продуктивності праці та збільшення прибутку.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2023 роках і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2023 рік стратегію запобігання дії негативних факторів впливу, яка націлена на вихід із стану ризику підприємства. А на 2024-2025р.р. – застосувати стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, так як дана стратегія використовується для підтримання необхідного рівня безпеки підприємства та розробки нових передумов зміцнення його фінансового стану.

3.2 Макетування нової організаційної структури відділу збуту та удосконалення організації управління збутом використанням інструментів е-комерції

Як було зазначено вище (див. розділ 2.3), на підприємстві ПрАТ «Барський машинобудівний завод» використовується вертикальна організаційна структура управління, однією із основних функцій якої є організація та управління ефективної збутової діяльності заводу, і власне, розробка самої збутової стратегії. Реалізацію даної функції покладено на відділ збуту, який є спеціалізованим за функціональною ознакою.

У зв'язку з гострою конкуренцією на ринку обладнання для харчової промисловості та зростаючими вимогами замовників до розширених технічних характеристик ми вважаємо, що функціональна спеціалізація відділу продажів дещо застаріла. Тому в рамках поточної організаційної структури управління ми

пропонуємо перейти від функціональної спеціалізації до продуктової спеціалізації відділу продажів (див. рис. 3.4).

Відповідно до спеціалізації на продукті у відділі продажів, кожна група експертів, призначена для певної категорії продукту, виконуватиме всі функції продажів виключно для цієї категорії. Цей підхід має кілька переваг. По-перше, це сприяє кращій координації між професіоналами в кожній підгрупі, оптимізуючи їх діяльність для певного виду продукції. Крім того, оцінка продуктивності відділу стає більш простою, якщо зосередитися на конкретних категоріях продуктів.



Рисунок 3.4 – Макет запропонованої структури управління збутовою діяльністю організації/фірми з товарною спеціалізацією відділу збуту

Однак важливо визнати, що спеціалізація на продуктах у відділі продажів може передбачати потенційне дублювання фінансових і трудових ресурсів професіоналами, які працюють з різними категоріями продуктів. Хоча це можна розглядати як недолік, переваги покращеної координації та спрощеної оцінки переважають це недоліки.

Підсумовуючи, переходячи від функціональної спеціалізації до продуктової спеціалізації в рамках відділу продажів, ми можемо адаптуватися до мінливих вимог ринку та оптимізувати використання ресурсів. Цей стратегічний зсув сприяє кращій координації, оцінці, орієнтованій на потреби клієнтів, що зрештою сприяє зростанню та успіху на конкурентному ринку обладнання для харчової промисловості

Основними функціями відповідального фахівця зі збуту з використанням інструментів електронної комерції є розвиток та впровадження електронних стратегій збуту, аналіз та моніторинг цінової політики та конкурентної середовища, забезпечення якості продукту, організація та підтримка ефективного комунікації з клієнтами, управління процесом логістики та доставки товарів, а також аналіз результативності продажів та впровадження заходів для їх покращення.

Крім того, фахівець повинен мати добре розвинені навички у використанні інструментів електронної комерції, таких як CRM-системи, соціальні мережі, аналітичні програми та інші.

CRM-система - це комплексний інформаційний інструмент, який використовується для побудови стратегічних відносин з клієнтами, збору та аналізу даних про них, взаємодії з ними та управління процесами збуту продукції. Вона дозволяє підприємствам збирати, зберігати та аналізувати велику кількість даних про клієнтів, що допомагає підвищувати ефективність роботи з ними, збільшувати продажі та знижувати витрати на збут.

Завдяки своїм функціям, CRM-система є ключовим елементом стратегії управління збутом та взаємодії зі споживачами, який дозволяє підприємствам досягати успіху на ринку та забезпечувати конкурентоспроможність в умовах сучасної економіки. З огляду на вищенаведене, було запропоновано удосконалену модель організація управління збутом з використанням CRM-системи та інструментів e-shop, рис 3.5.

Також, в підрозділі 2.2 було проаналізовано використання інструментів електронної комерції на підприємстві. На основі проведеного аналізу пропонується використати ІТ-технологію CS-Cart і створити власний інтернет-магазин, рис. 3.6.

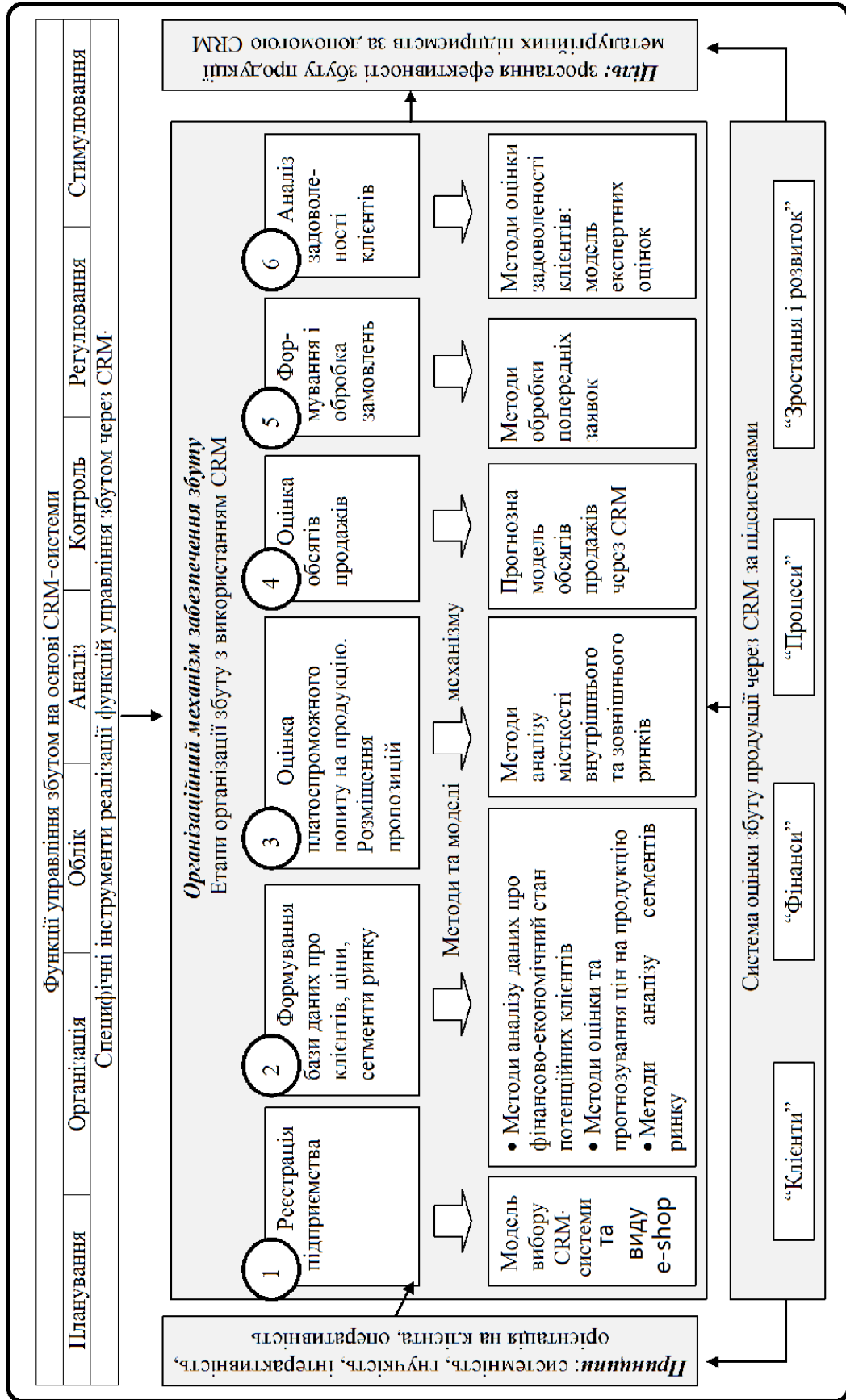
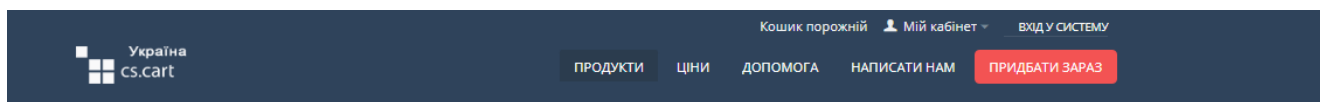


Рисунок 3.5 – Організація управління збутом з використанням CRM-системи та інструментів e-shop (удосконалено на основ джерела [70]).



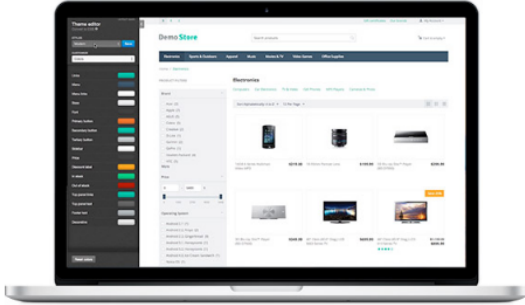
Україна cs.cart

Кошик порожній Мій кабінет ВХІД У СИСТЕМУ

ПРОДУКТИ ЦІНИ ДОПОМОГА НАПИСАТИ НАМ ПРИДБАТИ ЗАРАЗ

CS-Cart Multi-Vendor Порівняння продуктів

Програмне забезпечення CS-Cart



Комплексна електронна комерція

Cs-Cart – ідеальне рішення для будь-якого онлайн бізнесу: від маленького стартапу до величезного веб-магазину

Все, що вам потрібно для миттєвого старту та стабільного розвитку – саме тут:

- Красива вітрина
- Потужна адмін-панель
- Необмежена можливість масштабування за допомогою додаткових вітрин (лише 6,000\$)

Ціна: 10000\$

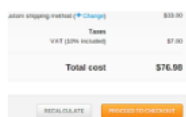
ПРИДБАТИ ЛІЦЕНЗІЮ

Ми пропонуємо гарантію повернення грошей у 30-денний термін!

Рисунок 3.6 – Інформаційна технологія CS-Cart

Основні функції IT CS-Cart представлено на рис. 3.7.

Функції Cs-Cart



Готовність до роботи з самого початку

Увесь необхідний для швидкого старту функціонал вже включено до Cs-Cart : системи контролю та управління контентом, гнучке управління товарами. Просто виконайте основні налаштування, додайте ваші товари та починайте продажі!



Швидкість

Cs-Cart працює швидше, ніж більшість платформ на ринку, до того ж, не потребує додаткового тонінгу. Ми багато інвестуємо у продуктивність та швидкість, щоб усі відвідувачі магазинів на платформі Cs-Cart отримували лише приємний досвід здійснення покупок.



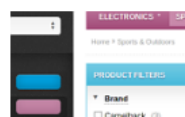
Різноманітність дизайнерських рішень

Управління кількома магазинами ніколи не було простим. Ви можете додати скільки завгодно вітрин. Можна управляти кожною вітриною окремо (кожна має власний дизайн, товари, покупців) або розподілити тих самих покупців та товари між різними вітринами.



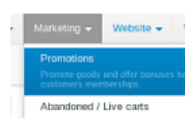
Зручно використовувати на мобільних пристроях

Мобільна вітрина CS-Cart розроблена спеціально для того, щоб обмеження розміру екрану мобільного пристрою не заважало отримувати приємні враження від шопінгу.



Привабливий зовнішній вигляд магазину

Cs-Cart забезпечена красивими вітринами із сучасним дизайном. Використайте один із запропонованих дизайнів або створіть власний. Вбудований редактор тем дозволить налаштувати загальний зовнішній вигляд вашого магазину без знання HTML або CSS.



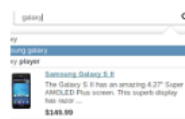
Потужна Панель Адміністратора

Панель Адміністратора – це справжня знахідка. Вона наповнена корисними функціями: інструменти просування та маркетингу, інтегрованість з основними сервісами доставки та оплати та інше. Більше 50 додатків встановлено автоматично.



Facebook магазин

CS-Cart is available in the Free mode, which does not require a license purchase. The Free mode can be used for 30 days. The Free mode provides the essential set of e-commerce tools. See the [comparison chart](#).

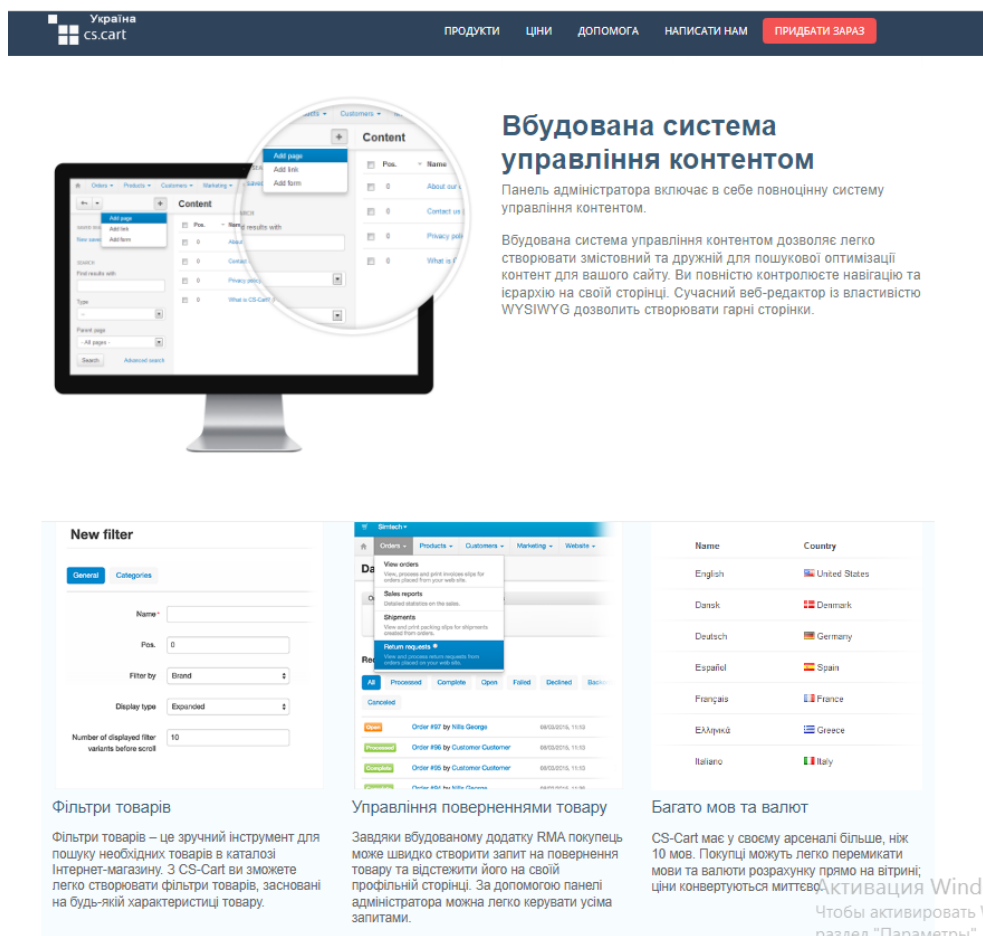


Пошук виконується за допомогою сервісу-хмари.

Користувачі Cs-Cart насолоджуються супер швидким пошуком товарів, наданим Searchanise. Цей сервіс надається у вигляді вбудованого додатку. Він є безкоштовним для невеликих магазинів (не більше 25 товарів).

Рисунок 3.7 – Основні функції IT CS-Cart

Також, пропонується використати інструментарій, який надає CS-Cart для аналізу організації збутової діяльності підприємства, рис. 3.8.



Вбудована система управління контентом

Панель адміністратора включає в себе повноцінну систему управління контентом.

Вбудована система управління контентом дозволяє легко створювати змістовний та дружній для пошукової оптимізації контент для вашого сайту. Ви повністю контролюєте навігацію та ієрархію на своїй сторінці. Сучасний веб-редактор із властивістю WYSIWYG дозволить створювати гарні сторінки.

Новий фільтр

Фільтри товарів – це зручний інструмент для пошуку необхідних товарів в каталозі Інтернет-магазину. З CS-Cart ви зможете легко створювати фільтри товарів, засновані на будь-якій характеристиці товару.

Управління поверненнями товару

Завдяки вбудованому додатку RMA покупець може швидко створити запит на повернення товару та відстежити його на своїй профільній сторінці. За допомогою панелі адміністратора можна легко керувати усіма запитами.

Багато мов та валют

CS-Cart має у своєму арсеналі більше, ніж 10 мов. Покупці можуть легко перемикати мови та валюти розрахунку прямо на вітрині; ціни конвертуються миттєво.

Активізація Window
Щоб активувати W
пазлел "Параметри".

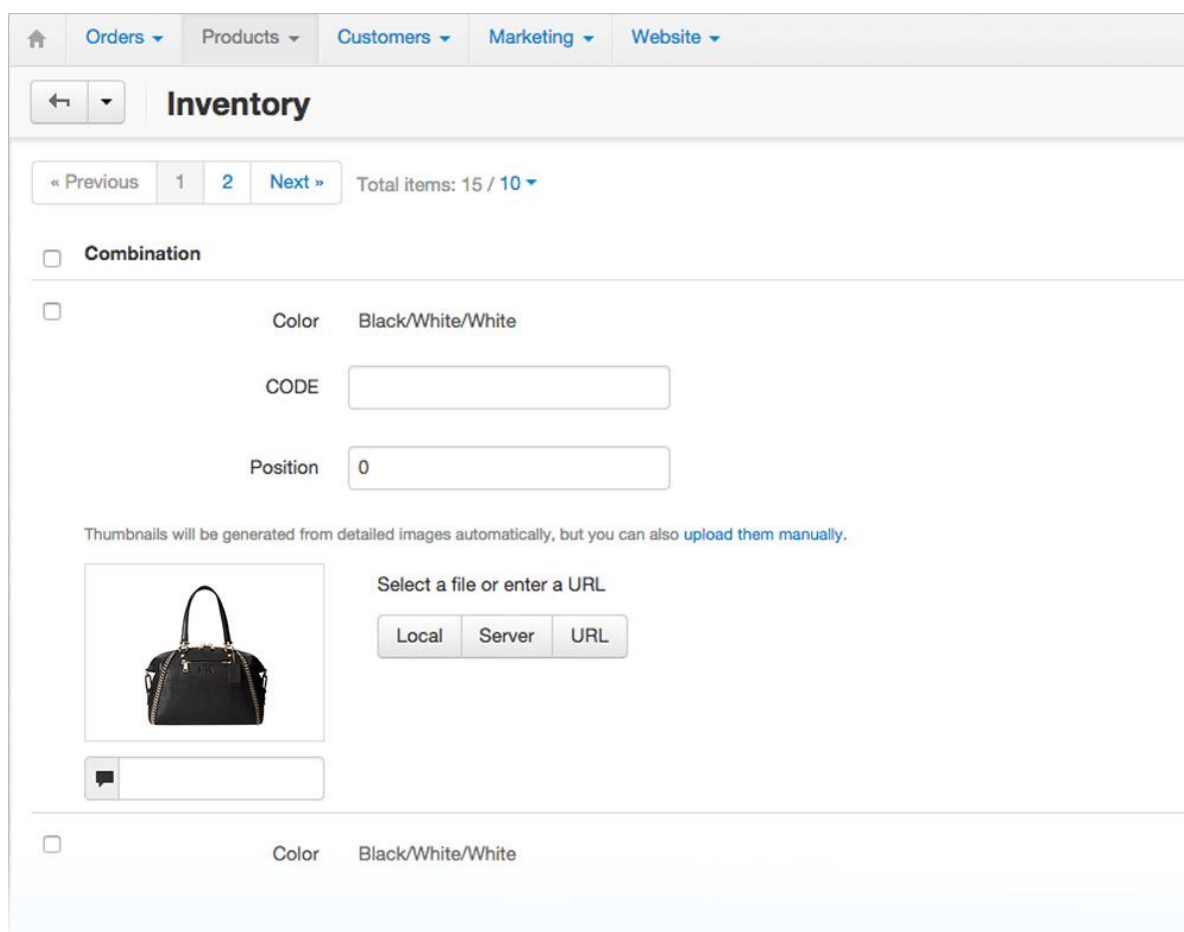
Рисунок 3.8 – Окремі е-інструменти, які надає CS-Cart

Щодо інструментів, які стосуються безпосередньо створення інтернет-магазину і формування асортименту товарів, то CS-Cart надає широкі можливості для роботи з опціями товарів: створювати комбінації опцій, додавати зображення для кожної опції окремо та для комбінації кількох опцій, застосовувати модифікатори ваги та ціни.

При створенні опції можна обрати її тип. Окрім загальних опцій – Селект бокс (вибір із випадуючого списку), Радіо груп (вибір однієї опції із заданого набору), Чек бокс («флажок» - елемент, який дозволяє керувати параметром із двома можливими станами – включити/виключити) – ви можете обрати такі опції, як Текст В Інтерфейсі, Поле Для Тексту (область, в яку можна вводити

кілька рядків тексту) і Файл. Опція Файл буде корисною для товарів, які виробляються по індивідуальному замовленню, коли покупці використовують власні графічні зображення.

Також є можливість комбінації опцій, можна об'єднувати варіанти опцій, щоб створити комбінацію опцій. Потім додайте зображення для кожної комбінації: коли покупець обирає варіанти опцій на сторінці з характеристиками товару, зображення товару змінюється у відповідності до обраного набору опцій. Також можна додати заборонені комбінації опцій. Покупець не зможе обрати комбінації, які ви відмітите, як заборонені рис. 3.9.



The screenshot displays the 'Inventory' management interface. At the top, there are navigation tabs for 'Orders', 'Products', 'Customers', 'Marketing', and 'Website'. Below these, the 'Inventory' section is active, showing a list of items. The first item is a 'Combination' type, with a checkbox to its left. The item details include 'Color: Black/White/White', a 'CODE' input field, and a 'Position' input field with the value '0'. Below the input fields, there is a note: 'Thumbnails will be generated from detailed images automatically, but you can also [upload them manually](#).' To the left of this note is a thumbnail image of a black handbag. To the right, there is a section for selecting a file or entering a URL, with buttons for 'Local', 'Server', and 'URL'. Below the thumbnail, there is a small icon and a text input field. The second item in the list is partially visible, showing 'Color: Black/White/White'.

Рисунок 3.9 – Вікно комбінації опцій IT CS-Cart

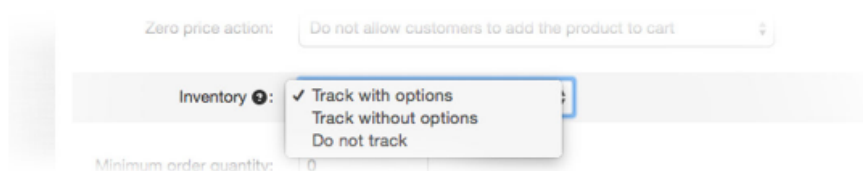
Також є модифікатор ціни зменшує або збільшує початкову ціну товару, якщо покупець обирає якийсь конкретний варіант опції. Модифікатор ваги змінює вагу товару в залежності від обраного варіанту опцій. Ця функція корисна для розрахунку вартості доставки товару.

Можна застосовуючи функцію послідовності опцій, ви даєте своєму покупцю змогу успішно обирати одну функцію услід за іншою. Наприклад, якщо товар має дві опції, друга стане доступною тільки після того, як покупець обере першу. Завдяки цій функції ваші покупки обиратимуть лише сумісні комбінації товарів.

Особливо важливим інструментом, який надає IT CS-Cart є повний контроль над імпортом та експортом товарів. Експорт та імпорт даних – це важлива функція для серйозного інтернет-магазину. CS-Cart дає можливість повністю контролювати функцію експорту та імпорту даних: ви можете експортувати та імпортувати функції, замовлення, товари, підписчиків, переклади та користувачів (рис. 3.10).

Ця функція використовує формат CSV, який зазвичай підтримується іншим програмним забезпеченням. Наприклад, ви можете експортувати дані з вашого інтернет-магазину, а потім легко імпортувати їх у будь-яку систему обліку запасів.

Залишки товарів – під повним контролем



Відстежування з опціями

Відстежування запасів товарів з додатковими функціями дозволить вам знати точну кількість товарів, які є в наявності, та комбінації їхніх опцій.

Ця функція корисна для відстежування кількості в запасі товарів, які можуть бути різних розмірів та кольорів.

Відстежування без опцій

Якщо ви відстежуєте товарні запаси без додаткових опцій, ви побачите загальну кількість визначеного товару на складі

Без відстежування

Не має необхідності відстежувати наявність товарів, які не можуть закінчитися: програмне забезпечення, електронні книги, вступні внески тощо

Рисунок 3.10 – Вікно контролю залишків товару IT CS-Cart

Вартість даної технології складає 35950 грн [69], але є безкоштовна 30-денна версія.

3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання чистого прибутку підприємства

На основі вищесказаного, нами складений план рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ПрАТ «Барський машинобудівний завод» на 2023-2025 (див. табл. 3.2). Даний план розрахований на три роки.

Таблиця 3.2 – План заходів з підвищення ефективності менеджменту збутовою діяльністю на ПрАТ «Барський машинобудівний завод» (2023-2025 р.)

Найменування заходу, що пропонується, та його зміст	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Очікуваний економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1 Впровадження загальної стратегії запобігання дії негативних факторів впливу	$480 \cdot 0,2 \cdot 3 = 288$	$6641 \cdot 0,02 \cdot 3 = 398,46$	Розширення ринків експорту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства
2 Впровадження обраної стратегії розвитку відділу збуту	-	$6641 \cdot 0,02 \cdot 3 = 398,46$	Підвищення ефективності праці у відділі збуту
3 Реорганізація відділу ЗЕД та закупівля нового ПЗ з підтримкою CRM-системи для відділу	500	$6641 \cdot 0,04 \cdot 3 = 796,92$	Підвищення ефективності праці у відділі збуту
4. Створення та підтримка власного e-shop на основі IC CS-Cart	60	$6641 \cdot 0,05 \cdot 3 = 996,15$	Пришвидшення ефективності праці у відділі збуту.
5. Використання запропонованої моделі організація управління збутом з використанням CRM-системи та інструментів e-shop	$120 \cdot 3 = 360$	$6641 \cdot 0,03 \cdot 3 = 597,69$	Оптимізації документо-обороту в відділі збуту, підвищення ефективності праці у відділі збуту
Підсумок	$B = 1208$	$E\Phi_{заг} = 3187,63$	

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність системи управління збутом, що, у свою чергу, збільшить величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство. За висновками

фахівців, збільшення чистого прибутку підприємства протягом 3-х років може скласти по кожній пропозиції щорічно в середньому від 2% до 5%.

Основними показниками, які визначають доцільність впровадження зроблених рекомендацій, є абсолютна і відносна ефективність вкладених коштів та термін їх окупності [3].

Визначимо загальну вартість вкладених у реалізацію пропозицій коштів ZB (табл. 3.7) та спрогнозуємо загальний економічний ефект $E\Phi_{заг}$ від реалізації зроблених пропозицій. Прогноз доцільно зробити на декілька років, але не більше ніж на 3 роки [3]. Для спрощення розрахунків розділимо суму загального економічного ефекту по трьох роках (799,42 тис. грн.).

Розраховують приведену величину ПП всіх економічних ефектів, отриманих протягом 3-х років, до базової точки «0» [3, 43]:

$$E_{\phi(заг)} = \sum_{i=1}^T \frac{E_{\phi i}}{(1 + \alpha)^t}, \quad (3.1)$$

де $E_{\phi i}$ – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

T – термін дії впровадження рекомендацій, роки;

α – ставка дохідності;

t – час від моменту впровадження рекомендацій до моменту отримання економічного ефекту від їх впровадження, який визначається на кінець кожного року, роки.

$$\begin{aligned} E_{\phi(заг)} &= \frac{1062,543}{(1 + 0,2)^1} + \frac{1062,543}{(1 + 0,2)^2} + \frac{1062,543}{(1 + 0,2)^3} = 885,453 + 737,877 + 614,898 = \\ &= 2238,238 \text{ тис.грн.} \end{aligned}$$

Розрахуємо відносну ефективність E_e вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів:

$$E_e = \sqrt[T]{\frac{E_{\phi(заг)}}{B} + 1} - 1, \quad (3.2)$$

де $E_{\text{ф(зар)}}$ – загальна величина теперішньої вартості всіх економічних ефектів від впровадження запропонованих рекомендацій, тис. грн;

B – загальна величина витрат на впровадження запропонованих рекомендацій, тис. грн;

T – термін дії впроваджених рекомендацій, тобто скільки часу впроваджені рекомендації будуть давати економічний ефект, в роках.

$$E_{\text{в}} = \sqrt[3]{1 + \frac{2238,238}{1208}} - 1 = \sqrt[3]{1 + 1,85} - 1 = \sqrt[3]{2,85} - 1 = 0,418$$

Розраховану величину D порівнюють з мінімальною ставкою дисконтування $\tau_{\text{мін}}$, яка визначає ту мінімальну дохідність, нижче за яку кошти вкладатися не будуть. У загальному вигляді мінімальна ставка дисконтування $\tau_{\text{мін}}$ визначається за формулою:

$$\tau = d + f, \quad (3.3)$$

де d – середньозважена ставка за депозитними операціями в комерційних банках; в 2023 році в Україні $d = (0,2...0,4)$, обираємо $d = 0,2$.

f – показник, що характеризує ризикованість запропонованих заходів; зазвичай, величина $f = (0,05...0,2)$, але може бути і значно більше, обираємо $f = 0,05$.

$$\tau_{\text{мін}} = 0,2 + 0,05 = 0,25$$

Якщо величина $E_{\text{в}} > \tau_{\text{мін}}$, то кошти у впровадження запропонованих рекомендацій вкладати доцільно, в іншому випадку фінансування пропозицій здійснюватися не буде. Для наших розрахунків маємо:

$$0,418 > 0,25$$

Отже, кошти у впровадження запропонованих рекомендацій вкладати доцільно. Розрахуємо термін окупності вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів. Термін окупності $T_{\text{ок}}$ можна розрахувати за формулою:

$$T_{ок} = \frac{B}{E_{ф(заг)}}. \quad (3.4)$$

$$T_{ок} = \frac{1208}{2238,238} = 0,54 \text{ роки}$$

Оскільки $T_{ок} < 3$ -х років, то фінансування впровадження запропонованих рекомендацій, в принципі, є доцільним.

Існує багато методів моделювання результатів діяльності підприємств, організацій та установ. Одним із найпростіших методів є розрахунок чутливості чистого прибутку підприємства, організації, установи до можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, в якому вони працюють. Такими змінами можуть бути можливі зміни прямих та непрямих витрат на виготовлення одиниці продукції. Спрогнозуємо, що межі зміни ціни на основні матеріали виберемо в діапазоні $\pm 30\%$.

I. Розрахуємо величину чистого прибутку, що його отримує підприємство за прогнозованих умов господарювання:

- прогнозований обсяг реалізації продукції N за рік – 10000 шт.;
- ціна реалізації одиниці продукції Ц (без врахування ПДВ) – 1300 грн;
- прямі витрати на виробництво одиниці продукції ПР1 – 500 грн, зокрема ціни на основні матеріали М = 400 грн;
- непрямі витрати на виробництво одиниці продукції НВ1 – 300 грн;
- чинна ставка податку на прибуток $\lambda=18\%$.

а) Загальний обсяг реалізації підприємством продукції ЗОП становитиме:

$$\text{ЗОП} = 1300 * 10000 = 13\,000\,000 \text{ грн, тобто } 13 \text{ млн грн.}$$

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

$$\text{ПНВ1} = (\text{ПР1} + \text{НВ1}) = 500 + 300 = 800 \text{ грн.}$$

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

$$\text{ПНВ} = (\text{ПР1} + \text{НВ1}) * N = 800 * 10000 = 8 \text{ млн грн.}$$

г) Величина операційного прибутку ПО підприємства становитиме:

$$\text{ПО} = \text{ЗОП} - \text{ПНВ} = 13 - 8 = 5 \text{ млн грн.}$$

д) Величина податку на прибуток ПП, що його має сплатити підприємство, становитиме:

$$5 * 0,18 = 0,9 \text{ млн грн.}$$

е) Чистий прибуток підприємства ЧП (при початковій ціні на основні матеріали $M = 400$ грн) становитиме:

$$\text{ЧП} = \text{ПДСП} - \text{ПП} = 5 - 0,9 = 4,1 \text{ млн грн.}$$

II. Визначимо чутливість чистого прибутку залежно від зростання цін на основні матеріали на 30%. Припустимо, що ціни на основні матеріали зросли на 30%.

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

$$M1_{(+30)} = M1 \times (1+0,3) = 400 \times 1,3 = 520 \text{ грн.}$$

б) Вартість прямих витрат $\text{ПР}1_{(+30)}$ на виготовлення одиниці продукції також зміниться і становитиме:

$$\text{ПР}1_{(+30)} = (\text{ПР}1 - M1) + M1_{(+30)} = (500 - 400) + 520 = 620 \text{ грн.}$$

б) Величина суми прямих та непрямих витрат $\text{ПНВ}1_{(+30)}$ в розрахунку на одиницю продукції становитиме:

$$\text{ПНВ}1_{(+30)} = \text{ПР}1_{(+30)} + \text{НВ}1 = 620 + 300 = 920 \text{ грн.}$$

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

$$\text{ПНВ}_{(+30)} = (\text{ПР}1_{(+30)} + \text{НВ}1) * N = 920 * 10000 = 9200000 \text{ грн або } 9,2 \text{ млн грн.}$$

г) Величина операційного прибутку $\text{ПО}_{(+30)}$ підприємства становитиме:

$$\text{ПО}_{(+30)} = \text{ЗОП} - \text{ПНВ}_{(+30)} = 13 - 9,2 = 3,8 \text{ млн грн.}$$

д) Величина податку на прибуток $\text{ПП}_{(+30)}$, що його має сплатити підприємство, становитиме:

$$\text{ПП}_{(+30)} = 3,8 * 0,18 = 0,684 \text{ млн грн.}$$

е) Чистий прибуток підприємства $\text{ЧП}_{(+30)}$ (за зростання ціни на основні матеріали до рівня $M1_{(+30)} = 520$ грн) становитиме:

$$\text{ЧП}_{(+30)} = \text{ПДСП}_{(+30)} - \text{ПП}_{(+30)} = 3,8 - 0,684 = 3,116 \text{ млн грн.}$$

III. Визначимо чутливість чистого прибутку залежно від зменшення цін на основні матеріали на 30%. Припустимо, що ціни на основні матеріали зменшилися на 30%.

а) Тоді вартість основних матеріалів $M1_{(-30)}$ на виготовлення одиниці продукції становитимуть:

$$M1_{(-30)} = M1 \times (1 - 0,3) = 400 \times 0,7 = 280 \text{ грн.}$$

б) Вартість прямих витрат $ПР1(+30)$ на виготовлення одиниці продукції також зміниться і становитиме:

$$ПР1_{(-30)} = (ПР1 - M1) + M1_{(-30)} = (500 - 400) + 280 = 380 \text{ грн.}$$

в) Величина суми прямих та непрямих витрат $ПНВ1(+30)$ в розрахунку на одиницю продукції становитиме:

$$ПНВ1_{(-30)} = ПР1_{(-30)} + НВ1 = 380 + 300 = 680 \text{ грн.}$$

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

$$ПНВ_{(-30)} = (ПР1_{(-30)} + НВ1) * N = 680 * 10000 = 6,8 \text{ млн грн.}$$

д) Величина операційного прибутку $ПО_{(-30)}$ підприємства становитиме:

$$ПО_{(-30)} = ПДСП_{(-30)} = ЗОП - ПНВ_{(-30)} = 13 - 6,8 = 6,2 \text{ млн грн.}$$

е) Величина податку на прибуток $ПП_{(-30)}$, що його має сплатити підприємство, становитиме:

$$ПП_{(-30)} = 6,2 * 0,18 = 1,116 \text{ млн грн.}$$

ж) Чистий прибуток підприємства $ЧП_{(-30)}$ (за зменшення ціни на основні матеріали до рівня $M1_{(-30)} = 280$ грн) становитиме:

$$ЧП_{(-30)} = ПДСП_{(-30)} - ПП_{(-30)} = 6,2 - 1,116 = 5,084 \text{ млн грн.}$$

Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни прямих витрат на одиницю продукції показано на рис. 3.11.

Таким чином, можна зробити висновок, що за зміни ціни на основні матеріали в межах, величина чистого прибутку підприємства (тобто мінливість чистого прибутку) буде коливатися в межах від 3,116 млн грн (при зростанні цін на основні матеріали) до 5,084 млн грн (за зменшення цін на основні матеріали) при базовому рівні чистого прибутку в 4,1 млн грн.

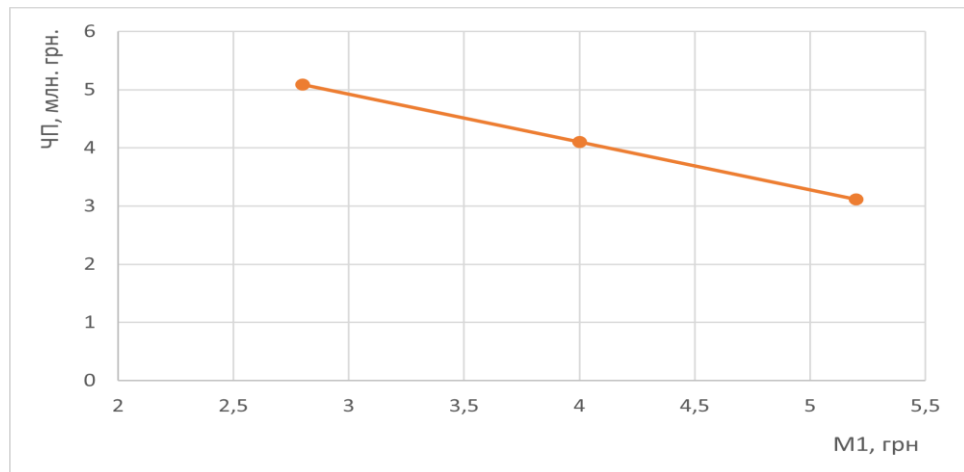


Рисунок 3.11 – Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни вартості основних матеріалів, що витрачаються на виготовлення одиниці продукції

Висновки до розділу 3

В роботі було обґрунтовано вибір загальної стратегії розвитку та стратегій збутової діяльності підприємства для приватного акціонерного товариства «Барський машинобудівний завод». Також, було змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством. Дана структура передбачає використання замість функціональної спеціалізації відділу збуту замість товарної. З огляду на необхідність застосування на підприємстві CRM-систем, було запропоновано удосконалену модель організація управління збутом з використанням CRM-системи та інструментів e-shop. Для цього було запропоновано використати ІТ-технологію CS-Cart і створити власний інтернет-магазин.

Складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження збутової стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів. Зокрема, відносна ефективність вкладених коштів складає 0,42. Це свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення розробки збутової стратегії підприємства, а також підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства в цілому.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Конкретизовано мету магістерської кваліфікаційної роботи, яка включала аналіз теоретичних і методологічних аспектів організації збутової діяльності на підприємствах, особливостей розробки та управління збутовою стратегією, а також розробку рекомендацій щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю. Завдання, поставлені для досягнення цієї мети, в основному були виконані.

Було проведено дослідження сутності понять "комерційна діяльність" та "збутова діяльність" і встановлено їх взаємозв'язок. Виявлено вплив збутової діяльності на загальні результати підприємства та визначено її місце в системі "підприємство". Розглянуто основні складові збутової діяльності, такі як "розподіл продукції", "товарорух" та "реалізація" продукції, а також способи їх забезпечення. Запропоновано власну структуру блоків збутової діяльності підприємства.

Проаналізовано фактори, що впливають на ефективність збутової діяльності підприємства, та визначено основні причини, які негативно впливають на її рівень у сучасних умовах. Також проаналізовано алгоритми та принципи побудови організаційної структури управління збутовою діяльністю підприємства, розглянуто існуючі види збутових стратегій та їх класифікацію, а також існуючі підходи до розробки стратегії збуту.

Поняття "збутова діяльність" доцільно тлумачити у широкому та у вузькому значенні. У широкому розумінні це охоплює всі операції, починаючи з виходу продукції за межі підприємства-виробника та закінчуючи передачею цієї продукції покупцеві.

Вузьке трактування поняття "збутова діяльність" акцентує увагу тільки на взаємовідносинах продавця і покупця, що включає лише фінальну передачу прав власності на продукцію від продавця до кінцевого покупця (посередника) з метою отримання виробником запланованого прибутку, а споживачем – запланованої вигоди.

Зроблено висновок, що збут продукції є важливим для будь-якого підприємства з кількох причин. Обсяг збуту визначає всі інші показники діяльності підприємства, такі як доходи, прибуток, рентабельність, а також фінансові коефіцієнти, наприклад, ліквідність, платоспроможність тощо. Результати роботи підприємства та його можливості для подальшого розвитку остаточно проявляються у процесі збуту продукції.

Проведений аналіз ФСП свідчить про постійне зростання вартості пасивів, власного капіталу та поточних зобов'язань підприємства, що свідчить про позитивну динаміку його фінансового стану. Збільшення вартості пасивів та власного капіталу свідчить про зростання ресурсної бази підприємства, а зростання поточних зобов'язань може бути пов'язане з розширенням виробництва та збільшенням обсягів продажів. Однак, необхідно також звернути увагу на зростання довгострокових зобов'язань, яке було зумовлене потребою у фінансуванні модернізації технологічного обладнання.

Загалом, ці дані свідчать про позитивну динаміку фінансових показників підприємства, але варто провести подальший аналіз, включаючи інші аспекти, такі як рентабельність, ліквідність та фінансову стійкість, для отримання більш повної карти його фінансового стану.

Проведені дослідження підтвердили задовільний рівень організації збутової діяльності на підприємстві, але також виявили необхідність у покращенні деяких показників. Аналіз організаційної структури управління підтвердив наявність спеціалізованого відділу збуту, але така система вже застаріла і потребує удосконалення. З метою врахування змін у ринковій кон'юктурі та вимог споживачів, необхідно подальше вдосконалення системи організаційної структури управління, що сприятиме більш ефективній організації збутової діяльності. Оптимізація збутової діяльності на підприємстві є важливим фактором для досягнення успіху та стабільного розвитку, оскільки вона впливає на доходи, прибуток, рентабельність та можливості подальшого розвитку підприємства.

В роботі було обґрунтовано вибір загальної стратегії розвитку та стратегій збутової діяльності підприємства для приватного акціонерного товариства «Барський машинобудівний завод». Також, було змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством. Дана структура передбачає використання замість функціональної спеціалізації відділу збуту замість товарної. З огляду на необхідність застосування на підприємстві CRM-систем, було запропоновано удосконалену модель організація управління збутом з використанням CRM-системи та інструментів e-shop. Для цього було запропоновано використати ІТ-технологію CS-Cart і створити власний інтернет-магазин.

Складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження збутової стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів. Зокрема, відносна ефективність вкладених коштів складає 0,42. Це свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення розробки збутової стратегії підприємства, а також підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лесько О.Й., Плотиця О.В. Використання CRM-систем в збутовій діяльності підприємства // Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2023)» – Вінниця: ВНТУ – <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2023>
2. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. Режим доступу : [<https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>]. (Дата звернення 31 січня 2022 р). Назва з екрана.
3. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.
4. Kotler Philip (2018). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. John Wiley & Sons.
5. Oliver, R. L. (2018). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. Routledge.
6. Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2017). E-commerce: Business, technology, society. Pearson Education Limited.
7. Rosenbloom, B. (2018). Marketing channels: A management view. Routledge.
8. Turban, E., Outland, J., & Liang, T. P. (2018). Electronic commerce 2018: A managerial and social networks perspective. Springer
9. Апопій В.В. Сучасні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України / В.В. Апопій // Вісник Дон НУЕТУ. Сер.: Економічні науки. 2015. № 4. С. 153-163.
10. Ху, Чжоу. (2017). E-Commerce: An Introduction. International Journal of Business and Management, 12(5), 18-26.

11. Tursunboev, A. (2016). E-commerce: benefits and challenges. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 7(6), 1725-1733.
12. J. Wu, C. Chen, L. Zhang. (2019). The impact of social media on B2B sales performance. A moderated mediation model. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.004>
13. Kotler Philip, (2011). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. John Wiley & Sons.
14. Офіційний сайт Енциклопедія «Вікіпедія». URL: <https://uk.wikipedia.org>
15. Криковцева Н.О., Казакова О.Б., Саркісян Л.Г., Авдєєнко Л.Л., Дяченко Г.А., Курська Л.С., Сахарова О.Н. / Комерційна діяльність. К.: Центр учбової літератури, 2017. 296 с.
16. Гонський М. Д. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. 2021. Вип. 21.1. С. 177-182. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/21_1/177_Gon.pdf.
17. Лесько О.Й., Причєпа І.В., Лесько Т.В. Напрямки підвищення ефективності менеджменту підприємства за сучасних умов. Технологічний аудит та резерви виробництва. №4/4(36), 2017. № 97. К40. С. 9-15.
18. H. Sun, C. Wu, L. Cao, Y. Ye. (2019). E-commerce development in China: An empirical study on influencing factors and modes, *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 37, 2019.
19. Lesko O.Y., Nebava M.I., Savina N. B., Zayukov I.V., Vasazhenko N.O., Smolarz Andrzej, Ormanbekova Ainur. Model of electronic public health management on the example of the territorial community of Vinnytsia region. URL: <https://www.doi.org/10.1117/12.2537421/2019.11>.
20. Сеншин О.С. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність» Електронний ресурс. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2020. С. 132-134.
21. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2022. № 2. С. 52-59.

22. Кальченко А.Г. Основи логістики: навч. посібн. К.: Вид-во «Знання», КОО, 2019. 135 с.
23. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. / Т.І. Лук'янець. К.: Вид-во КНЕУ, 2017. 272 с.
24. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством Електронний журнал «Ефективна економіка», 2016, Видавництво ТОВ «ДКС-центр», 2016. № 2.
25. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник / П.І. Белінський. К. : Центр навчальної літератури, 2015. 624 с.
26. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис.. канд.. екон. наук : 08.06.01 / С.Є. Хрупович. Львів, 2015. 202 с.
27. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства / Н.З. Лагоцька // Бізнес інформ 2019. №5/ С. 302-305.
28. Kotler Philip and Kevin Lane Keller. Marketing Management. 14th ed. Pearson Prentice Hall. URL: <https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Kotler-Marketing-Management-14th-Edition/PGM1761701.html>
29. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій / А.В. Ключник, І.О. Білозерцева // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки 2018. Випуск 16. С. 188-191.
30. Олефіренко О.М., Летуновська Л.Є., Шевлюга О.Г. (2019) Системний підхід до розроблення збутової політики інноваційно активних промислових підприємств. URL: dspace.uzhnu.edu.ua
31. Збутова діяльність підприємства сайт . URL: <http://referat-ok.com.ua/ekonomika-pidprijemstva/zbutova-diyalnist-pidprijemstva>
32. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства : Навч. пос. К. : Центр учбової літератури», 2019. 612 с.
33. Збутова стратегія. Збут та його функції. URL: http://adload.ru/page/mark2_669.htm

34. Маркетинг : Навчальний посібник / С. І. Чеботар, Я. С. Ларіна, О. П. Луцій, М. Г. Шевчик, Р. І. Буряк, С. М. Боняр, А. В. Рябчик, О. М. Прус, В. А. Рафальська Київ, «Наш час» , 2017. 504 с.
35. Оснач О.Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л.Н. Промисловий маркетинг : підручник К. : «Центр учбової літератури», 2021. 364 с.
36. Хрупович С.Є. Теоретичні основи збутової діяльності. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21276/2/SSEP_2016_Khrupovych_S_YeTeoretichni_osnovy_151-171.pdf
37. Економічна енциклопедія: у трьох томах/ Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. . К.: Видавничий центр «Академія», 2020. Т.3. 952с.
38. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Підручник. К.: КНЕУ, 2018. 246 с.
39. Функції, принципи і цілі, види маркетингу. URL: <https://buklib.net/books/37068/>
40. Мартин О.М. (2022). Управління збутовою діяльністю підприємства в ринкових умовах URL: ldubgd.edu.ua
41. Збутова діяльність на підприємстві. URL: http://ua-referat.com/%D0%97%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%BD%D0%B0_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D1%96
42. Система розповсюдження товарів URL: <http://bibliograph.com.ua/marketing-3/68.htm>
43. Товарорух: сутність, елементи, основні форми URL: http://ebooktime.net/book_317_glava_10_2.2._%D0%A2%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%BE%D1%80%D1%83%D1%85:%D1%81%D1%83%EF%BF%BD.html
44. Просування товару, стимулювання збуту, пропаганда, персональний продаж, реклама URL: <https://pidruchniki.com/1333122239788/>

marketing/prosuvannya_tovaru_stimulyuvannya_zbutu_propaganda_personalniy_pr
odazh_reklama

45. Промисловий маркетинг. Підручник / під ред. А. О. Старостіної. К.: "Іван Федоров", 2017. 400 с.

46. Сутність поняття ФОПСТИЗ . URL: https://studopedia.com.ua/1_249160_sutnist-ponyattya-fopstiz.html

47. Нові форми продажу товарів та послуг URL: <https://buklib.net/books/28396/>

48. Бойчук І.В., Дмитрів А.Я., Маркетинг промислового підприємства : навч. посібник К. : Центр учбової літератури», 2014. 360 с.

49. Маркетинг : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2016. 512 с.

50. Старостіна, А.О. Маркетинг : підручник / А. О. Старостіна, Н. П. Гончарова, Є. В. Крикавський, В. Я. Заруба, О. Л. Каніщенко К. : Знання, 2020. 1071 с.

51. Липчук В. В. Маркетинг: навч. пос. / В. В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль, Я. С. Янишин. Львів: «Магнолія 2006», 2019. 456 с.

52. Промисловий маркетинг. Підручник / під ред. А. О. Старостіно. К.: «Іван Федоров», 2017. 400 с.

53. Сергеева О.Ю., Гузаїрова Г.Р. Стратегія управління збутом промислового підприємства в ринкових умовах. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/8677>

54. Варналій З. С. Основи підприємництва текст : навч. посібник / З. С. Варналій К. : Знання-Прес, 2021. 239 с.

55. Мочерний С. В. Основи підприємницької діяльності : посібник. / С. В. Мочерний, О. А. Устенко, С. І. Чеботар К.: Видавничий центр „Академія”, 2021. 280с.

56. Основи менеджменту // Під ред. А Мазаракі К.: Фоліо, 2019, 848 с.

57. Основи менеджменту. Теорія і практика: навчальний посібник //Ю. Палеха, Г. Мошек, І. Миколайчук К.: Ліра-К, 2018, 528 с.

58. Козловський В.О. Основи підприємництва. Курс лекцій. Част.1. Вінниця: ВНТУ. <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/pdf?sequence=1&isAllowed=y>
59. Розробка збутової стратегії фірми URL: <http://www.productguide.ru/products-1356-1.html>
60. Марцин В.С. Економічна стратегія конкурентної політики шлях до ефективної діяльності підприємства / В. С. Марцин // Пробл. науки. 2017. № 11. С. 22-28.
61. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг : Підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2019. 612 с.
62. Овечкіна О.А. та інші. Планування маркетингу : навч. посібник /О. А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова, В. В. Морєва, О. В. Белякова, О. Б. Балакай К. : «Центр учбової літератури», 2021. 352 с.
63. Збутова стратегія виробничого підприємства: структура, зміст, інструментарій URL: <https://studfiles.net/preview/2798406/page:7/>
64. Барський машинобудівний завод URL: <https://www.ua-region.info/14307570>
65. Офіційний сайт Держкомстату України. URL: <https://derzhcomstat.ua>
66. Офіційний сайт Смида-Україна. URL: <https://smida.gov.ua>
67. Костирко Р.О. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Х.: Фактор, 2017. 784с.
68. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. / За заг. ред. Школьник І. О. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 368 с.
69. Інтернет площадка prom.ua. URL: <https://prom.ua/ua/Barskij-mashinostroitelnj-zavod.html>
70. Наталя Дутова Підвищення ефективності управління збутом продукції металургійних підприємств засобами електронних торговельних майданчиків URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/500>

Додаток А
(обов'язковий)

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

Назва роботи: Удосконалення менеджменту збутової діяльності підприємства із використанням інструментів е-комерції 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 Unichек

Оригінальність 80,7%

Схожість 19,3%

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

(підпис)

Нікіфорова Л.О.

(прізвище, ініціали)

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

Автор роботи

(підпис)

Плотиця О.В.

(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Лесько О.Й.

(прізвище, ініціали)



Додаток Б

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор
Лесько О.Й.

✓ "31" 01 2023 року

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ТЕМУ:**

Удосконалення менеджменту збутової діяльності підприємства із
використанням інструментів е-комерції на приватному акціонерному
товаристві "Барський машинобудівний завод"
8-41.МКР. 68.3.000 ТЗ

Керівник _____
к.е.н., проф. кафедри ЕПВМ
Лесько О.Й.

"30" 01 2023 р.

Виконавець студент 2 курсу
магістратури групи МПОУ-21мз
спеціальності 073 "Менеджмент"

_____ Плотича О.В.
"30" 01 2023 р.

1 Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № 68 по ВНТУ від «20.03» 2023 р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 2 засідання кафедри ЕПВМ від 10.03.2023 р.

2 Мета та призначення роботи

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та практичних засад удосконалення менеджменту збутової діяльності підприємства. Відповідно до поставленої мети в роботі передбачене розв'язок таких основних завдань, а саме:

9. Дослідити основні складові, значення та взаємозв'язок з е-комерцією збутової діяльності підприємства;
10. проаналізувати базові аспекти менеджменту збутової діяльності на підприємстві;
11. обґрунтувати основні методичні підходи до аналізу ефективності менеджменту збутової діяльності;
12. провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства з метою визначення його фінансового стану;
13. проаналізувати існуючу систему менеджменту збутової діяльності досліджуваного підприємства ПрАТ «Барський машинобудівний завод»;
14. проаналізувати існуючу систему менеджменту збутової діяльності на підприємстві;
15. розробити рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту збутової діяльності на підприємстві з використанням інструментів е-комерції.

3 Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2018-2020 рр.; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, наукові статті.

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 напряму 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: _____ 2023 р.
2. Теоретичне дослідження – теоретико-методичні засади менеджменту збутової діяльності з використанням інструментів е-комерції: _____ 2023 р.
3. Аналітична частина дослідження - аналіз економічної діяльності та ефективності менеджменту збутової діяльності на ПрАТ " Барський машинобудівний завод ": _____ 2023 р.
4. Розробка рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення менеджменту збутової діяльності на ПрАТ «Барський машинобудівний завод», покращення результатів його діяльності та складання загального плану рекомендацій: _____ 2023 р.
5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: _____ 2023 р.

6 Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною 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, 3-тє видання, переробл. і доп. Вінниця : 2021. 64 с.

8 Порядок приймання роботи

Засідання експертної комісії в червні 2023 р.
 Попередній захист, захист перед ЕК – травень 2023 р.
 Початок розробки: _____ 2023 р.
 Граничний термін виконання: 05. 06 .2023 р.
 Розробив: _____ Плотиця О.В.,
 Науковий керівник: _____ Лесько О.Й.
 “ ” _____ 2023 року

Додаток В

Підприємство ПрАТ «Барський машинобудівний завод»
 Територія _____ Вінницька обл.
 Організаційно-правова форма – приватне АТ
 Вид економічної діяльності – Вир-во маштн і устаткування
 Середня кількість працівників 320 _____

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
2022	01	01
14307570		
0520210100		
230		
28.93		

Адреса, телефон: 23000, м. Бар, вул. Каштанова, 5, _____

Одиниця виміру: тис. грн.

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	314	80
первісна вартість	1001	844	873
накопичена амортизація	1002	530	793
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 314	308
Основні засоби	1010	21 572	19 481
первісна вартість	1011	59 176	62 440
знос	1012	37 604	42 599
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	30	30
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	23 230	20 259
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	44 807	59 347
Виробничі запаси	1101	25 526	27 687
Незавершене виробництво	1102	7 828	18 206
Готова продукція	1103	11 453	13 454
Товари	1104	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15 263	14 044
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 113	1 851
з бюджетом	1135	1 031	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 785	810
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 413	311
Рахунки в банках	1167	3 403	297
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	279	60
Усього за розділом II	1195	68 691	76 423
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	91 921	96 682
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	3
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	205	205
Капітал у дооцінках	1405	25 637	25 637
Додатковий капітал	1410	30 534	36 938
Резервний капітал	1415	51	51
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 404	5 951
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	62 831	68 782
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	11 900	9 330
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	11 900	9 330
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	3 100
Видані векселі	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	5 387	7 488
розрахунками з бюджетом	1620	866	1 414
у тому числі з податку на прибуток	1621	498	302
розрахунками зі страхування	1625	354	352
розрахунками з оплати праці	1630	1 458	1 286
Поточні забезпечення	1660	683	860
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 281	3 273
Усього за розділом III	1695	17 190	18 570
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	91 921	96 682

ДОДАТОК Г

ПрАТ «Барський машзавод»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2022	01	01
14307570		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. Фінансові результати (тис грн)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	157 979	141 782
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(137 987)	(122 053)
Валовий:			
прибуток	2090	19 992	19 729
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	6 699	7 459
Адміністративні витрати	2130	(7 900)	(7 117)
Витрати на збут	2150	(2 868)	(2 883)
Інші операційні витрати	2180	(7 496)	(9 308)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	8 427	7 880
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	22	187
Інші доходи	2240		1
Фінансові витрати	2250	(1 305)	(448)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(55)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	7 144	7 565
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 193)	(1 161)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	5 951	6 404
збиток	2355	()	()

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 951	6 404

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	115 833	102 731
Витрати на оплату праці	2505	29 155	23 970
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 646	4 750
Амортизація	2515	6 978	5 686
Інші операційні витрати	2520	11 178	9 472
Разом	2550	168 790	146 609

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	821 988	821 988
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	821 988	821 988
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	7,23977	7,23977
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	7,23977	7,23977
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник
Головний бухгалтер

Лук Ілля Григорович
Гонтар Василь Іванович

ДОДАТОК Д

Підприємство ПрАТ «Барський машинобудівний завод»
 Територія _____ Вінницька обл.
 Організаційно-правова форма – Приватне АТ
 Вид економічної діяльності – Вир-во ашин і устаткування
 Середня кількість працівників 389 _____

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
2020	01	01
14307570		
0520210100		
230		
28.93		

Адреса, телефон: м. Бар, вул. Каштанова, 5 _____
 Одиниця виміру: тис. грн.

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 на 31 грудня 2019 р.**

Форма № 1 Код за
 ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	52	258
первісна вартість	1001	341	604
накопичена амортизація	1002	289	346
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	9 996	9 784
первісна вартість	1011	41 301	43 935
знос	1012	31 305	34 151
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	30	30
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	10 078	10 072
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	23 495	35 721
Виробничі запаси	1101	16 198	21 688
Незавершене виробництво	1102	2 896	2 659
Готова продукція	1103	12 910	11 374
Товари	1104	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 871	9 920
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	555	1 088
з бюджетом	1135	0	1 264

у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 058	940
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 731	9 839
Рахунки в банках	1167	3 727	9 831
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Інші оборотні активи	1190	2 731	0
Усього за розділом II	1195	46 452	58 772
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	56 530	68 844
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	3
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	205	205
Капітал у дооцінках	1405	25 637	25 637
Додатковий капітал	1410	18 429	25 268
Резервний капітал	1415	51	51
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 839	5 266
Неоплачений капітал	1425	0	(0)
Вилучений капітал	1430	0	(0)
Усього за розділом I	1495	51 161	56 427
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	0
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Видані векседі	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 951	5 0 15
розрахунками з бюджетом	1620	810	1 302
у тому числі з податку на прибуток	1621	493	998
розрахунками зі страхування	1625	354	202
розрахунками з оплати праці	1630	1 013	1 040
Поточні забезпечення	1660	189	189
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	906	1 856
Усього за розділом III	1695	5 369	12 417
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	56 530	68 844

ДОДАТОК Е

ПрАТ «Барський машинобудівний завод»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	01	01
14307570		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати (тис грн)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	128 701	120 475
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(108 095)	(101 153)
Валовий:			
прибуток	2090	20 606	19 322
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	5 032	36 294
Адміністративні витрати	2130	(6 127)	(6 243)
Витрати на збут	2150	(3 523)	(3 897)
Інші операційні витрати	2180	(8 620)	(36 486)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	7 368	8 990
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	114	10
Інші доходи	2240	0	1
Фінансові витрати	2250	(507)	(551)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(5)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	6 975	8 450
збиток	2295	(0)	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 709)	(1 611)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	5 266	6 839
збиток	2355	()	()

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 266	6 839

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	83 844	83 924
Витрати на оплату праці	2505	19 031	17 257
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 674	4 487
Амортизація	2515	4 616	3 158
Інші операційні витрати	2520	11 436	9 539
Разом	2550	122 601	118 365

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	821 988	821 988
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	821 988	821 988
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	6,40642	8,32007
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	6,40642	8,32007
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Головний бухгалтер

Лук Ілля Григорович

Китайчук Сергій Іванович