

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки

Кафедра економіки, обліку та оподаткування

Решетнік О.О.

**Удосконалення управління реалізацією збутової стратегії
підприємства**

**Improved management of the implementation of the business strategy of
the enterprise**

Спеціальність 051 – Економіка

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи

ЕЕПмвн-21

Кваліфікаційна робота

Допущено до захисту

_____ 2024 р.

Завідувач кафедри

_____ В.М.Пилявець

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Решетнік О.О. Удосконалення управління реалізацією збутової стратегії підприємства. - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля», освітньо-професійна програма. - Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2024.

В магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні підходи до розробки та управління реалізацією збутової стратегії виробничого підприємства, запропоновано алгоритм розробки та удосконалення управління збутовою стратегією підприємства.

Розроблено рекомендації з підвищення ефективності розробки та удосконалення управління реалізацією збутової стратегії підприємства шляхом застосування в обраній збутовій стратегії відповідних стратегічних альтернатив.

ANNOTATION

Reshetnik O.O. Improved management of the implementation of the business strategy of the enterprise. - Manuscript.

Continuing to obtain a master's degree in specialty 076 "Entrepreneurship and Trade", educational and professional program. - Western Ukrainian National University, Ternopil, 2024.

The master's thesis examines theoretical and practical approaches to the development and management of the implementation of a business strategy for a manufacturing enterprise, and proposes an algorithm for development and improvement managing the business strategy of the enterprise.

Recommendations for increasing the efficiency of development and improving the management of the implementation of a household business strategy have been developed. of the most recent strategic alternatives.

З М І С Т

В С Т У П	3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1.Збутові стратегії підприємства: сутність, значення, види, класифікації.....	5
1.2 Обґрунтування алгоритму розробки ефективної збутової стратегії підприємства.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ на ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»	
2.1 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	15
2.2. Аналіз ефективності реалізації збутової стратегії на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	28
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗРОБКИ ТА УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»	35
3.1 Шляхи вдосконалення управління реалізацією збутової стратегії на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».....	35
3.2 Напрямки удосконалення організаційної структури збутової стратегії на підприємстві.....	40
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Сьогодні ефективність діяльності будь-якого виробничого підприємства залежить від низки чинників, серед яких важливе місце займають виробництво високоякісної продукції та ефективна організація її збуту. Це зумовлено посиленням конкуренції, збільшенням витрат на збутову діяльність та насиченістю ринку різними товарами та послугами. Споживачі часто стикаються з труднощами у виборі оптимальних варіантів, спілкуючись із представниками збутових служб підприємств.

Збутові стратегії визначають, яким чином підприємство буде взаємодіяти з ринком, залучати клієнтів, поширювати та реалізовувати свою продукцію. Вони охоплюють різні аспекти, такі як ціноутворення, реклама, дистрибуція, обслуговування клієнтів та інші складові, які сприяють створенню конкурентних переваг.

Актуальність теми значно зросла після впровадження "Угоди про асоціацію України з ЄС", оскільки це ускладнило пошук ефективних управлінських стратегій для збутової діяльності компаній. Незважаючи на проведені глибокі дослідження цієї теми, її значення для кваліфікаційної роботи залишається незмінним.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і методологічних аспектів розробки збутової стратегії підприємства та визначення шляхів удосконалення управління її реалізацією з метою підвищення ефективності організації збутової діяльності.

Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання: дослідити різні трактування поняття "збутова діяльність" в економічній літературі та сформулювати власну точку зору щодо цього питання; вивчити вплив збутової діяльності на загальні результати роботи підприємства; встановити та проаналізувати фактори, що впливають на ефективність збутової діяльності підприємства; дослідити основні функції збутової діяльності та визначити їх зміст.

Визначити місце збутової діяльності в структурі підприємства та вивчити основні блоки питань, що становлять суть збутової діяльності; проаналізувати сутність основних складових збутової діяльності підприємства та шляхи їх забезпечення; дослідити стан та ефективність організації та управління збутовою діяльністю на прикладі ПрАТ "Вінницький завод «Маяк»".

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

Предметом дослідження є розробка рекомендацій для підвищення ефективності створення та удосконалення управління реалізацією збутової стратегії підприємства, а також оптимізація збутової діяльності в цілому.

У роботі застосовано ряд наукових методів, зокрема методи системного аналізу і синтезу для вивчення економічних явищ, абстрактно-логічний метод для встановлення взаємозв'язків між елементами, а також табличний і графічний методи для наочності висновків. Крім того, використовувалися методи порівняння, узагальнення, економічного аналізу та монографічні методи.

Інформаційна база дослідження включала навчальні підручники, монографії, статті з наукових журналів, матеріали наукових конференцій, бухгалтерську звітність ПрАТ "Вінницький завод «Маяк»" та інформаційні ресурси Інтернету.

Наукова новизна цього дослідження полягає в розробці нового алгоритму створення та управління реалізацією збутової стратегії підприємства.

Практична значимість роботи виявляється в тому, що запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та управління збутовою стратегією можуть бути

Апробація результатів магістерської роботи. Основні положення і результати виконаного дослідження доповідалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні пріоритети розвитку науки та суспільства» м.Вінниця, ВННІЕ ЗУНУ, 2024.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Збутові стратегії підприємства: сутність, значення, види, класифікації

Основною метою діяльності будь-якого підприємства є досягнення максимального прибутку. У сучасних умовах ведення бізнесу досягнення цієї мети стає неможливим без розробки та впровадження стратегії розвитку на визначений період.

Термін "стратегія" походить від грецького слова "strategia" (від "стратос" - військо), що свідчить про його військове походження і вказує на основи планування, підготовки та виконання масштабних військових операцій для досягнення поставлених завдань.

У своїх дослідженнях поняття "стратегія" висвітлили багато видатних фахівців, серед яких А.Д. Чандлер, Г. Мінцберг, Д. Кемпбелл, І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, Дж. Стрікланд та інші. Наприклад, А.Д. Чандлер і Д. Кемпбелл визначають стратегію як постановку основних довгострокових цілей підприємства та розробку плану дій і ресурсного забезпечення для їх досягнення.

Існує кілька класифікацій стратегій розвитку підприємства, які можна групувати за різними критеріями. За сутністю завдань всі стратегії підприємства поділяються на корпоративні, ділові, функціональні та операційні.

Корпоративна стратегія є загальним планом управління підприємством, що охоплює всі його підрозділи та напрямки діяльності. Ділова стратегія зосереджує зусилля на досягненні успіху підприємства в конкретній сфері бізнесу.

Функціональна стратегія розробляється для кожного конкретного напрямку діяльності підприємства. Вона визначає, як організувати роботу в

окремих функціональних сферах, таких як маркетинг, фінанси, виробництво, людські ресурси та інші, з метою досягнення загальних цілей підприємства.

Операційна стратегія фокусується на виконанні конкретних оперативних завдань, таких як закупівля матеріалів, транспортування продукції, забезпечення виробничих процесів і управління логістикою. Вона охоплює всі аспекти, необхідні для забезпечення безперебійної та ефективної роботи підприємства на щоденній основі.

Деякі автори висловлюють думку, що класифікація стратегій розвитку підприємства, яка була наведена раніше, є неповною. Вони пропонують іншу класифікацію, яка, хоча і не є повною, в більшій мірі відповідає сучасним умовам ведення бізнесу. Такий підхід дозволяє більш детально врахувати нові реалії і вимоги, які ставляться до підприємств в умовах сучасного ринку. (рис. 1.1).



Рис. 1. 1 Класифікація видів стратегій розвитку підприємства

Розроблено автором

Базові стратегії є основними напрямками розвитку підприємства, які визначають його головні цілі на певний період і формують основу для досягнення цих цілей. Вони надають підприємству необхідні інструменти для адаптації до змінюваних умов ринку і забезпечення стабільності чи зростання.

Стратегія глобалізації спрямована на активний вихід підприємства на міжнародні ринки, зокрема, на ринки інших країн. Це особливо важливо в умовах дії Угоди про зону вільної торгівлі між Україною та країнами ЄС, що відкриває нові можливості для українських підприємств.

Базова стратегія обмеженого зростання передбачає поступове і сталое покращення основних економічних показників підприємства, таких як обсяги виробництва, продажів і прибутків. Зростання здійснюється з помірними темпами, що дозволяє підприємству залишатися стабільним без значних ризиків.

Базова стратегія скорочення (згортання) діяльності має на увазі зменшення обсягів роботи підприємства через погіршення його результатів. Це може включати продаж окремих підрозділів, зменшення виробничих потужностей чи перегляд стратегії з урахуванням нових економічних умов.

Базова стратегія ліквідації застосовується в крайніх випадках, коли підприємство стабільно отримує збитки або коли його діяльність заборонена. В такому випадку можливими стратегіями є продаж активів, розпродаж запасів та припинення деяких напрямків роботи.

Функціональні стратегії розробляються для конкретних напрямків діяльності підприємства, таких як інвестиційні, інноваційні, виробничі, фінансові, маркетингові та збутові стратегії. Вони дозволяють фокусуватися на оптимізації кожної конкретної функції підприємства.

Загальні стратегії розвитку охоплюють всю діяльність підприємства і визначають ключові напрямки для досягнення довгострокових цілей. Ці стратегії часто узгоджуються з корпоративними стратегіями при ухваленні управлінських рішень.

Стратегії структурних підрозділів розробляються для окремих підрозділів підприємства і можуть відрізнятися від загальної стратегії компанії. Наприклад, підприємство в цілому може планувати розширення виробництва, а окремий підрозділ - скорочення випуску певної продукції внаслідок зміни попиту або економічних умов [17].

Термінові стратегії включають різні рівні часових рамок - довгострокові, середньострокові та короткострокові, а також тактичні стратегії, які детально визначають, як досягти запланованих результатів протягом конкретного періоду з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Одним із важливих напрямів у стратегії розвитку підприємства є аналіз і застосування збутових стратегій.

Збутова стратегія є важливою частиною функціональних стратегій підприємства, спрямованою на забезпечення ефективних продажів продукції, розвиток мережі оптових та роздрібних продажів, оптимізацію логістичних маршрутів та організацію транспортування продукції. Вона також включає стимулювання споживачів, посередників та співробітників підприємства для досягнення максимальних результатів.

Ключовими аспектами збутової стратегії є: Ефективність продажів: Забезпечення результативних продажів товарів та послуг підприємства через різні канали, включаючи традиційні та нові підходи в маркетингу та продажах; розвиток збутової мережі: створення та розвиток ефективної, зручної і розгалуженої системи продажу, включаючи не тільки традиційні оптові склади, але й фірмові магазини, торгові точки та інші канали продажу; оптимізація логістики: Встановлення оптимальних логістичних маршрутів для доставки продукції, що включає організацію транспортування, управління складськими запасами та зменшення витрат на доставку товарів споживачам.

Ці аспекти є основою для побудови конкурентоспроможної збутової стратегії підприємства, що дозволяє йому адаптуватися до змін на ринку і досягати стабільного зростання продажів та покращення фінансових результатів [15].

Стимулювання збуту включає заохочення збільшення обсягів продажу через використання різноманітних методів реклами та мотивації для зацікавлення стейкхолдерів, таких як споживачі, посередники та співробітники. Це може включати як фінансові стимули (знижки, бонуси), так і нематеріальні, наприклад, поліпшення брендової лояльності чи партнерських відносин.

Дослідження показали, що збутова стратегія має бути комплексною, поєднуючи кілька аспектів, що взаємодіють між собою для досягнення максимальних результатів. Ключовим є застосування стратегічних альтернатив, що дозволяють підприємству оперативно реагувати на змінні умови ринку та внутрішні потреби.

Розроблена класифікація видів збутових стратегій і їх стратегічних альтернатив допомагає підприємствам ефективно обирати найбільш оптимальні напрями для розвитку у визначений період, забезпечуючи максимальну ефективність реалізації продукції та досягнення бізнес-цілей.

1.2.Обґрунтування алгоритму розробки ефективної збутової стратегії підприємства

Сучасні підходи до побудови стратегії розвитку підприємства включають комплексний аналіз та планування, яке враховує унікальні особливості організації, її продукції та ринкових умов. Якщо існуючі стратегії не відповідають потребам підприємства, важливо залучити професіоналів у галузі стратегічного управління та маркетингу для створення індивідуальної стратегії розвитку.

Алгоритм розробки збутової стратегії підприємства є логічно структурованим і включає кілька ключових етапів: обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства: на першому етапі визначається основний напрямок стратегії розвитку підприємства, який буде основою для подальших кроків. Це може бути вибір конкретної філософії розвитку, орієнтація на стабільне зростання або розширення на нові ринки; обґрунтування вибору маркетингової стратегії: на цьому етапі підприємство визначає, яку маркетингову стратегію застосовуватиме для досягнення своїх цілей. Це включає вибір цільових ринків, позиціонування товару, стратегії ціноутворення та інші маркетингові інструменти, які сприятимуть успіху на ринку; розробка збутової стратегії підприємства: фахівці підприємства

визначають вид збутової стратегії та основні альтернативи для її реалізації. Цей етап передбачає конкретні дії, заходи та інструменти, що забезпечать ефективну реалізацію продукції на ринку, максимізуючи продажі та зменшуючи витрати; узгодження з іншими функціональними стратегіями: важливим етапом є забезпечення синергії між збутовою стратегією та іншими функціональними стратегіями підприємства. Це дозволяє гарантувати, що всі стратегії підприємства будуть узгоджені та працювати в єдиному напрямку, що забезпечує ефективність і консистентність у діяльності організації; організаційна структура управління: на заключному етапі розробляється або коригується організаційна структура управління, яка буде сприяти ефективній реалізації збутової стратегії. Це може включати створення нових підрозділів, уточнення функціональних обов'язків та визначення відповідальності для забезпечення виконання поставлених стратегічних завдань.

Цей алгоритм є комплексним і охоплює важливі етапи створення збутової стратегії, що дозволяє застосовувати системний підхід для ефективного управління стратегічним розвитком підприємства.

Розглянемо окремі складові цього алгоритму: Стратегічний аналіз: цей етап включає оцінку загального стану справ у галузі, а також аналіз зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Метою є визначення впливу макроекономічних і галузевих факторів на розвиток підприємства та виявлення потенційних можливостей і загроз.

Макроекономічний аналіз включає вивчення таких показників, як динаміка валового внутрішнього продукту, рівень інфляції, доходи населення, курси валют, процентні ставки, демографічні показники та інші макроекономічні фактори. Визначені результати дозволяють оцінити об'єктивні можливості та загрози для підприємства, що допомагає зорієнтуватися в умовах змін у зовнішньому середовищі.

Галузевий аналіз фокусується на аспектах, які стосуються конкретної галузі, таких як споживачі, постачальники, конкуренти, технології та інші фактори, що визначають діяльність підприємства в межах цієї галузі. Він

допомагає визначити ключові фактори успіху, які є критичними для досягнення конкурентних переваг у певній сфері.

Ключові фактори успіху - це елементи, на які підприємство може впливати та контролювати, і які є визначальними для його конкурентоспроможності. До таких факторів належать собівартість продукції, ціна, якість, прихильність споживачів та інші важливі аспекти.

Завдяки проведеному аналізу, підприємство може не лише оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на його функціонування, але й визначити стратегічні напрямки для досягнення конкурентних переваг та покращення своєї позиції на ринку.

Стратегічна діагностика полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства в обраній галузі та на обраному ринку. Сильні сторони — це унікальні характеристики підприємства, які надають йому конкурентні переваги, тоді як слабкі сторони відображають відсутність таких характеристик, що є у конкурентів.

SWOT-аналіз є інструментом для порівняння сильних і слабких сторін підприємства з потенційними можливостями та загрозами. Завдяки цьому аналізу можна визначити як внутрішні сильні сторони та зовнішні сприятливі фактори для розвитку, так і слабкі місця та зовнішні загрози, що можуть мати негативний вплив на підприємство.

Вибір стратегії розвитку базується на результатах SWOT-аналізу, що дозволяє обрати найбільш відповідну стратегію для підприємства. Стратегія може бути орієнтована на виживання, стабілізацію, зростання, обмежене зростання, скорочення або навіть ліквідацію.

Обґрунтування вибору маркетингової стратегії є наступним кроком і передбачає використання відомих моделей, таких як матриця Ансоффа, матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) та матриця Мак-Кінзі, а також інших підходів, рекомендованих економічною літературою.

Такий інтегрований підхід дозволяє системно оцінити сильні і слабкі сторони підприємства та врахувати зовнішні фактори при виборі стратегії розвитку та маркетингової стратегії.

Метою стратегії проникнення на ринок є збільшення обсягів продажу та підвищення конкурентоспроможності шляхом покращення продукції та розширення її застосування. Важливими аспектами цієї стратегії є оцінка ефективності існуючої системи організації збуту продукції, аналіз обсягів продажів за регіонами та видами продукції, а також методів і каналів збуту. Ключовим є створення асортименту продукції для збуту, а також визначення стандартів якості продукції, що повинні застосовуватися при її виробництві та реалізації. Визначення цін на продукцію, враховуючи існуючі та прогнозовані зміни, а також можливість коригування цих цін, є важливою складовою стратегії. Підприємство також повинно враховувати ризики, що можуть виникнути під час збуту, і розробити заходи для їх нейтралізації. Не менш важливою є організація взаємодії з учасниками збуту, такими як дилери, дистриб'ютори та брокери, а також стимулювання їх до досягнення високих результатів. Окрім цього, потрібно визначити систему укладання договорів з покупцями та посередниками. Останні етапи стратегії включають управління рухом продукції через транспортування та склади, мінімізацію витрат на збут, а також організацію фірмового сервісного супроводу для підтримки кожного каналу збуту.

Розробка та управління реалізацією збутової стратегії підприємства вимагає виконання низки взаємопов'язаних заходів, серед яких планування, організація, координація, мотивація та контроль виконання ухвалених рішень. Ці заходи спрямовані на забезпечення належного рівня виробництва та реалізації продукції на певних ринках, а також на досягнення запланованих фінансових результатів.

Для ефективного розв'язання цього завдання буде проведено дослідження кількох аспектів: по-перше, принципів побудови системи розробки та управління збутовою стратегією підприємства, по-друге, форм спеціалізації

підрозділів, що відповідають за організацію збутової діяльності, і, по-третє, взаємодії між маркетинговою та збутовою службами підприємства.

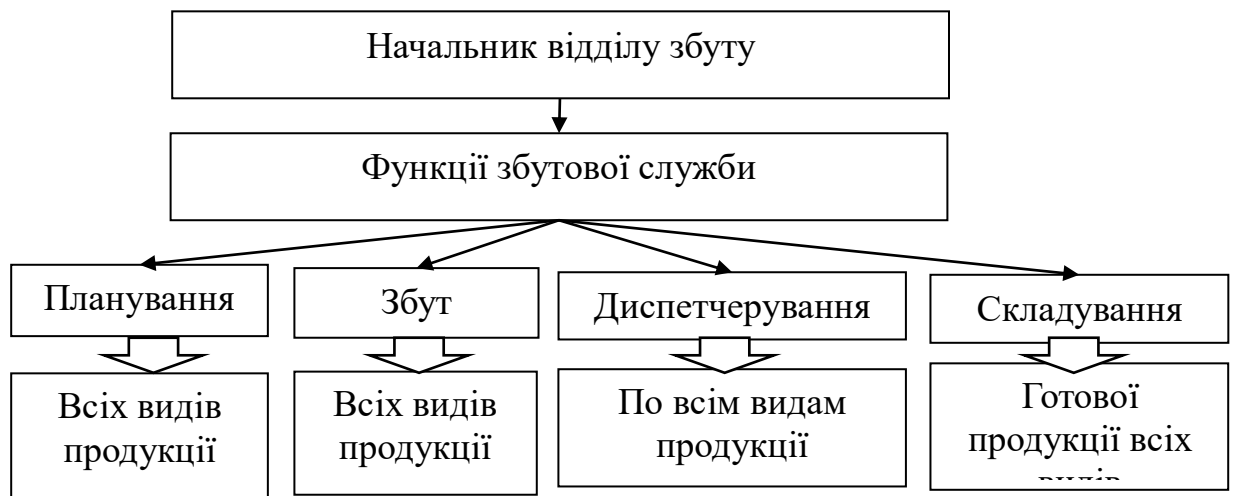


Рис. 1. 2 Спеціалізація збутової служби за функціональною ознакою

Спеціалізація збутової служби підприємства залежить від номенклатури продукції, що випускається, а також від стану ринкового середовища та ринкової кон'юнктури. У випадку підприємств з обмеженим асортиментом та великим обсягом виробництва, збутові підрозділи організовуються за функціональним принципом, тобто кожен підрозділ виконує конкретні функції, що входять до його компетенції [20].

Таким чином, кожен фахівець або підрозділ збутової служби підприємства виконує чітко визначену функцію з організації збуту певних категорій продукції. Однак недоліком цього підходу є те, що фахівці збутової служби зосереджуються лише на своїх обов'язках, що призводить до обмеженої взаємодії з іншими підрозділами, які виконують інші функції.

Ще одним з недоліків товарної спеціалізації є потенційне дублювання використання фінансових і трудових ресурсів між підрозділами, відповідальними за збут різних видів продукції.

Завершивши дослідження, доцільно проаналізувати ділові зв'язки між маркетинговою та збутовою службами підприємства, які виникають під час

організації збуту продукції. На рис.1.3. зображено типову структуру ділових зв'язків.

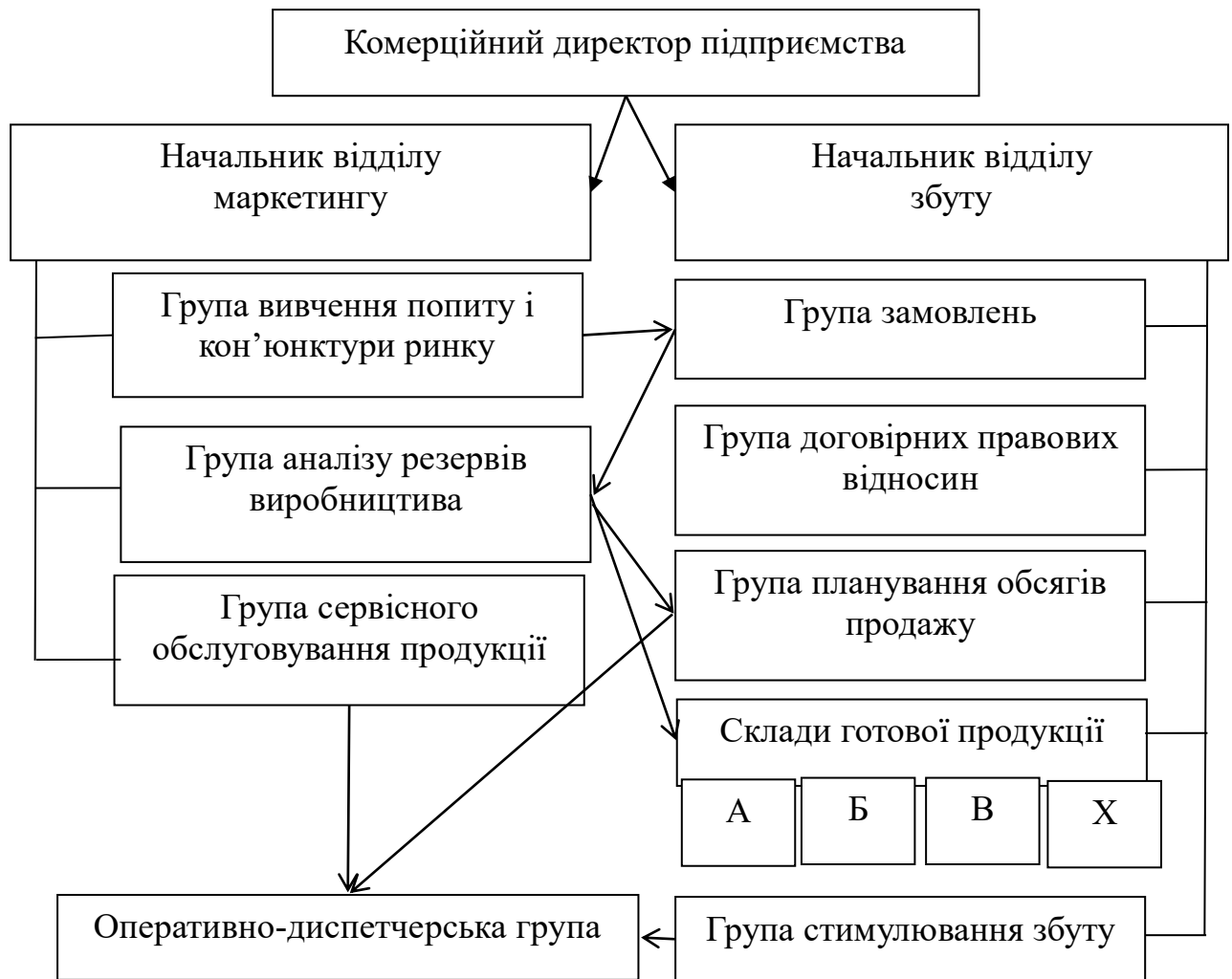


Рис. 1.3 Система основних ділових зв'язків між маркетинговою та збутовою службами підприємств [13]

Таким чином, організаційна структура розробки та управління реалізацією збутової стратегії повинна бути тісно інтегрована з маркетинговою службою підприємства, утворюючи єдину комерційну структуру. Комерційна служба, у свою чергу, повинна бути здатною адаптуватися до змін ринкового середовища, кон'юнктури ринку, стратегій конкурентів і асортименту продукції, що випускається, забезпечуючи динамічний розвиток підприємства і враховуючи всі потенційні ризики цього процесу [37].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»

2.1 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі стало підприємство - ПрАТ "Вінницький завод «Маяк»". Аналіз економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ "Вінницький завод «Маяк»" за 2020-2023 рр. відображено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», 2020-2023 рр.
(млн. грн.)

Показники	Роки				Відхилення					
	2020	2021	2022	2023	2021 / 2020 р.		2022 / 2021 р.		2023 / 2022 р.	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Чистий дохід	244	296	206	262	52	21	-90	-30	56	27
2. Собівартість реалізованої продукції	204	255	164	210	51	25	-91	-36	46	28
3. Валовий прибуток	40	41	42	52	1	2,5	1	2,4	10	24
4. Прибуток від операційної діяльності	28	19	29	23	-9	-32	10	53	-6	-21
5. Чистий прибуток	23	12	23	15	-11	-48	11	92	-8	-35

Аналіз фінансових даних, представлених у таблиці 2.1 та на графіках (рис. 2.1), показує нестабільність фінансових показників діяльності підприємства протягом 2020-2023 років. Чистий дохід підприємства у 2021 році збільшився на 21% порівняно з 2020 роком, досягнувши 296 млн грн. Однак у 2022 році він зменшився на 30%, склавши 206 млн грн. У 2023 році чистий

дохід знову зрос до 262 млн грн, що на 27% більше, але не досяг рівня 2021 року.

Подібна ситуація спостерігається і з собівартістю реалізованої продукції, яка змінюється паралельно з чистим доходом. Собівартість у 2021 році збільшилась на 25%, досягнувши 255 млн грн, але в 2022 році зменшилась на 36%, склавши 164 млн грн. У 2023 році собівартість знову зросла до 210 млн грн, що на 28% більше. Ці коливання можуть свідчити про зростання конкуренції з боку інших виробників, що ускладнює реалізацію продукції на ринку електротоварів.

Що стосується валового прибутку підприємства, то він залишався відносно стабільним протягом останніх чотирьох років. У 2023 році спостерігається невелике збільшення: від 40 млн грн у 2020 році до 41 млн грн у 2021 році, 42 млн грн у 2022 році, і 52 млн грн у 2023 році. Загальний приріст валового прибутку за чотири роки склав 12 млн грн, або 30%.

Аналіз тенденцій зміни прибутку від операційної діяльності підприємства показує нестабільність цього показника. У 2021 році прибуток від операційної діяльності зменшився на 32% порівняно з 2020 роком, склавши 19 млн грн, в той час як у 2022 році він зріс до 29 млн грн, що на 53% більше. Однак у 2023 році він знову зменшився до 23 млн грн, що на 21% менше порівняно з попереднім роком.

Подібна тенденція спостерігається і для чистого прибутку підприємства. У 2021 році чистий прибуток зменшився на 48% порівняно з 2020 роком, з 23 млн грн до 12 млн грн. У 2022 році цей показник зріс на 92%, досягнувши 23 млн грн, але в 2023 році він знову зменшився до 15 млн грн, що на 35% менше порівняно з 2022 роком. Така динаміка є обмежуючим фактором для подальшого розвитку підприємства.

Динаміка відносних показників, що характеризують чистий дохід, валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності та чистий прибуток за період 2020-2023 рр.

Аналіз графіків на рис. 2.1 вказує на помітну різницю між зміною показників прибутку (валового, від операційної діяльності та чистого) та динамікою чистого доходу підприємства в період 2020-2023 років. Наприклад, у 2022 році спостерігається значне зростання всіх видів прибутку, але одночасно з цим зафіксоване найбільше падіння чистого доходу. Це може бути пояснено специфікою цінової політики підприємства, а також непередбачуваними змінами цін на енергоносії і коливаннями кон'юнктури ринку електропобутової техніки, що можуть варіюватися в різні періоди.

Подальший аналіз буде спрямований на вивчення витратних показників підприємства, таких як матеріальні витрати, адміністративні витрати, витрати на оплату праці, витрати на збут, а також "інші операційні витрати". До останніх відносяться такі складові, як собівартість реалізованої іноземної валюти, витрати на її продаж, втрати від зміни курсу валюти та інші. Детально буде проаналізовано, як змінюються основні операційні витрати в залежності від їх сутності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні статті операційних витрат ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»,
2020-2023 рр., млн грн..

Показники	Роки				Відхилення					
	2020	2021	2022	2023	2021 /2020 р.		2022 /2021 р.		2023 /2022 р.	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Матеріальні витрати	170	197	131	165	27	16	-66	-34	34	26
2. Витрати на оплату праці	39	49	47	60	10	26	-2	-4	13	28
3. Відрахування на соціальні заходи	11	11	10	13	0	0	-1	-9	3	30
4. Амортизація	3	4	3	4	1	33	-1	-25	1	33
5. Інші операційні витрати	15	20	15	17	5	33	-5	-25	2	13
Загалом	238	281	206	259	43	18	-75	-27	53	26

Аналіз свідчить, що зміни в матеріальних витратах майже синхронно відображаються в собівартості проданої продукції та чистому доході підприємства. Наприклад, у 2021 році матеріальні витрати зросли з 170 мільйонів гривень у 2020 році до 197 мільйонів гривень, що на 27 мільйонів гривень або 16% більше. Однак у 2022 році ці витрати скоротились до 131 мільйонів гривень, що є зменшенням на 66 мільйонів гривень або 34%. У 2023 році матеріальні витрати знову зросли до 165 мільйонів гривень, збільшившись на 34 мільйони гривень або 26%, наблизившись до рівня 2020 року (170 мільйонів гривень). Така варіативність може бути пов'язана з коливаннями цін на енергоресурси та матеріали в Україні в період з 2020 по 2022 роки, зокрема через різке підвищення цін.

Витрати на соціальні заходи, амортизацію та інші операційні витрати змінюються більш стабільно, хоча і тут спостерігається певна нестабільність. Витрати на соціальні заходи зросли з 11 мільйонів гривень у 2020 році до 13 мільйонів гривень у 2023 році, що на 2 мільйони гривень або 18% більше. Амортизаційні відрахування варіюються від 3 до 4 мільйонів гривень, а інші операційні витрати коливаються в межах від 15 до 17 мільйонів гривень.

Позитивним є те, що темпи зростання продуктивності праці працівників перевищують темпи зростання середньої заробітної плати. Проаналізуємо динаміку витрат з точки зору їх призначення, включаючи зміни у адміністративних витратах та витратах на збут продукції. Інформацію з цього приводу (з відповідними розрахунками) наведено в таблиці 2.3 та показано на рис. 2.3.

Таблиця 2.3

Витрати ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за напрямом використання,
2020-2023 рр., млн грн

Показники	Роки				Відхилення					
	2020	2021	2022	2023	2021 /2020 р.		2022 /2021 р.		2023 /2022 р.	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Адміністративні витрати	14	18	14	16	4	29	-4	-22	2	14
2. Витрати на збут	7,3	9	9,1	8,9	1,7	23	0,1	1	-0,2	-2,2

Аналіз показав, що адміністративні витрати компанії протягом останніх чотирьох років залишалися на приблизно стабільному рівні з незначними коливаннями. Наприклад, у 2021 році вони збільшилися на 4 мільйони гривень порівняно з 2020 роком, досягнувши рівня 18 мільйонів гривень, що є зростанням на 29%. Однак у 2022 році ці витрати знову знизилися до 14 мільйонів гривень, що на 22% менше. У 2023 році витрати знову зросли до 16 мільйонів гривень, що на 14% більше, порівняно з попереднім роком.

Витрати на збут продукції мали більш стабільну тенденцію до зростання в період з 2020 по 2023 роки. У 2021 році витрати зросли з 7,3 мільйонів гривень до 9 мільйонів гривень, що становить збільшення на 1,7 мільйони гривень або на 23%. У 2022 році вони ще трохи збільшилися до 9,1 мільйона гривень, але в 2023 році відбулося невелике зниження до 8,9 мільйонів гривень. Такий тренд не можна вважати позитивним, з огляду на збільшення конкуренції на ринку, оскільки зазвичай витрати на збут мають зростати, щоб підтримувати маркетингові ініціативи, розширювати канали збуту, проводити рекламні кампанії та запроваджувати цінові знижки [27]. Далі проведемо аналіз динаміки основних статей активу бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за період за 2020-2023 рр. (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Розрахунок середньорічних значень статей активу бухгалтерського балансу підприємства, 2020-2023 рр. млн грн

Показники	2020	2021	2022	2023
1. Середньорічна вартість активів	$(96+129) / 2 \approx 113$	$(129+164) / 2 \approx 147$	$(164+158) / 2 = 161$	$(158+174) / 2 = 166$
2. Середньорічна вартість оборотних активів	$(62+96) / 2 = 79$	$(96+127) / 2 \approx 112$	$(127+126) / 2 \approx 127$	$(126+139) / 2 \approx 133$
3. Середньорічна вартість необоротних активів	$(33+33) / 2 = 33$	$(33+37) / 2 = 35$	$(37+32) / 2 \approx 35$	$(32+35) / 2 \approx 34$
4. Середньорічна вартість основного капіталу підприємства	$(22+23) / 2 \approx 23$	$(23+27) / 2 = 25$	$(27+19) / 2 = 23$	$(19+21) / 2 = 20$

Далі, розрахуємо абсолютні та відносні відхилення значень статей активу бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», 2020-2023 рр.

Таблиця 2.5

Середньорічні значення основних статей «Активу» бухгалтерського балансу
ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», 2020-2023 рр. (млн грн)

Статті активу балансу	Роки				Відхилення					
	2020	2021	2022	2023	2021/2020		2022/2021		2023/2022	
					Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
1. Активи	113	147	161	166	34	30	14	9,5	5	3,1
2. Оборотні активи	79	112	127	133	33	41,8	15	13,4	6	4,7
3. Необоротні активи	33	35	35	34	2	6,1	0	0	-1	-2,9
4. Основні засоби (основний капітал)	23	25	23	20	2	8,7	-2	-8	-3	-13

На підставі розрахунків, наведених в таблиці 2.5, побудуємо графіки, що характеризують зміну величин основних статей активу бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2020-2023 роки. .

Аналіз даних, показує, що вартість активів та оборотних активів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» стабільно зростала протягом останніх чотирьох років, що свідчить про поживавлення бізнес-активності компанії. Загальна вартість активів зросла з 113 мільйонів гривень у 2020 році до 147 мільйонів гривень у 2021 році, до 161 мільйона гривень у 2022 році, і до 166 мільйонів гривень у 2023 році. Це означає, що за чотири роки вартість активів збільшилась на 53 мільйони гривень, що становить приріст 46,9%. Найбільше зростання спостерігалось у 2021 році, коли вартість активів зросла на 34 мільйони гривень, або на 30%.

Оборотні активи підприємства також продемонстрували аналогічну тенденцію до зростання. Протягом 2020-2023 років їх вартість збільшилася з 79 мільйонів гривень до 112 мільйонів гривень у 2021 році, до 127 мільйонів гривень у 2022 році та до 133 мільйонів гривень у 2023 році. Отже, за чотири роки вартість оборотних активів зросла на 54 мільйони гривень, або на 68,3%.

Найбільше зростання також відбулося у 2021 році, коли вартість оборотних активів збільшилася на 33 мільйони гривень, або на 41,8%.

Тенденція зміни вартості необоротних активів та основних засобів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» суттєво відрізняється від динаміки оборотних активів. У випадку цих статей активів спостерігається відносна стабільність їх вартості протягом 2020-2023 років. Вартість необоротних активів підприємства залишалася на рівні 33-35 мільйонів гривень, з мінімальними коливаннями лише у 2021 та 2023 роках, які становили приблизно $\pm 1-2$ мільйони гривень або $\pm 2,9-6,1\%$.

Таблиця 2.6

Показники, що характеризують облікову вартість основних засобів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», 2020-2023 рр.(млн грн) на кінець року

Вартість основних засобів (на кінець року), млн грн	Роки			
	2020	2021	2022	2023
1. Балансова вартість основних засобів	23	26	19	21
2. Первісна вартість основних засобів	52	57	41	49
3. Зношення основних засобів	- 29	-31	- 22	-28

Середньорічна вартість основних засобів (основного капіталу) також залишалася майже стабільною, коливаючись між 20 і 25 мільйонами гривень у період з 2020 по 2023 роки. Незначні коливання були зафіксовані в 2021 та 2022 роках на рівні $\pm 2-3$ мільйони гривень або $\pm 8,7-13\%$.

Особливу увагу варто приділити аналізу рівня зношення основних засобів підприємства за цей період.

Тенденція зміни вартості необоротних активів та основних засобів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» суттєво відрізняється від динаміки оборотних активів. У випадку цих статей активів спостерігається відносна стабільність їх вартості протягом 2020-2023 років. Вартість необоротних активів підприємства залишалася на рівні 33-35 мільйонів гривень, з мінімальними коливаннями лише у 2021 та 2023 роках, які становили приблизно $\pm 1-2$ мільйони гривень або $\pm 2,9-6,1\%$.

Середньорічна вартість основних засобів (основного капіталу) також залишалася майже стабільною, коливаючись між 20 і 25 мільйонами гривень у період з 2020 по 2023 роки. Незначні коливання були зафіксовані в 2021 та 2022 роках на рівні $\pm 2\text{--}3$ мільйони гривень або $\pm 8,7\text{--}13\%$.

Особливу увагу варто приділити аналізу рівня зношення основних засобів підприємства за цей період.

Аналіз даних, представлених на графіках рис. 2.5, показав, що первісна вартість основних засобів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» коливається в межах від 41 до 57 мільйонів гривень. Однак балансова вартість цих активів значно нижча, коливаючись між 19 і 26 мільйонами гривень. Це вказує на високий рівень зношеності основних засобів, що є важливим фактором для оцінки ефективності підприємства. Згідно з бухгалтерськими даними, рівень зношеності варіюється від 22 до 31 мільйонів гривень, що може негативно впливати на продуктивність та ефективність роботи підприємства. Така ситуація вимагає оновлення або модернізації обладнання і інфраструктури для покращення продуктивності і зниження витрат.

Рентабельність активів підприємства $P_{\text{акт}}$ розраховується за формулою:

$$P_{\text{акт}} = \frac{\text{ПР}_{\text{чист}}}{\bar{A}} \cdot 100\%, \quad (2.1)$$

де $\text{ПР}_{\text{чист}}$ – чистий прибуток, що його отримало підприємство у цьому році;

$\bar{A}$ – середньорічна вартість активів підприємства у цьому році.

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

$$P_{\text{влас}} = \frac{\text{ПР}_{\text{чист}}}{\text{ВК}} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де ВК – середньорічна величина власного капіталу підприємства у цьому році

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

$$P_{\text{осн}} = \frac{\text{ПР}_{\text{чист}}}{\text{ОК}} \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де $\overline{ОК}$ – середньорічна вартість основного капіталу у цьому році [35].

Таблиця 2.7

Інформація для розрахунку показників рентабельності, млн грн

Показники	2020	2021	2022	2023
1. Середньорічна вартість активів	113	147	161	166
2. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства	90	105	124	147
3. Середньорічна вартість основного капіталу підприємства	23	25	23	20
4. Чистий прибуток підприємства	23	12	23	15

Тоді рентабельність активів $P_{\text{акт}}$ підприємства по роках становила:

$$P_{\text{акт}}^{2020} = \frac{23}{113} \cdot 100\% = 20,3\%; \quad P_{\text{акт}}^{2021} = \frac{12}{147} \cdot 100\% = 8,2\%;$$

$$P_{\text{акт}}^{2022} = \frac{23}{161} \cdot 100\% = 14,28\%; \quad P_{\text{акт}}^{2023} = \frac{15}{166} \cdot 100\% = 9,0\%.$$

Рентабельність власного капіталу $P_{\text{влас}}$ підприємства по роках становила:

$$P_{\text{влас}}^{2020} = \frac{23}{90} \cdot 100\% = 25,5\%; \quad P_{\text{влас}}^{2021} = \frac{12}{105} \cdot 100\% = 11,4\%;$$

$$P_{\text{влас}}^{2022} = \frac{23}{124} \cdot 100\% = 18,5\%; \quad P_{\text{влас}}^{2023} = \frac{15}{147} \cdot 100\% = 10,2\%.$$

Рентабельність основного капіталу $P_{\text{осн}}$ підприємства по роках становила:

$$P_{\text{осн}}^{2020} = \frac{23}{23} \cdot 100\% = 100\%; \quad P_{\text{осн}}^{2021} = \frac{12}{25} \cdot 100\% = 48,0\%;$$

$$P_{\text{осн}}^{2022} = \frac{23}{23} \cdot 100\% = 100\%; \quad P_{\text{осн}}^{2023} = \frac{15}{20} \cdot 100\% = 75,0\%.$$

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за останні роки вказує на нестабільність результатів. Рентабельність активів коливалася від 20,3% у 2020 році до 8,2% у 2021 році, потім зросла до 14,28% у 2022 році, і в 2023 році знову знизилася до 9,0%. Аналогічно, рентабельність

власного капіталу знизилася з 25,5% у 2020 році до 11,4% у 2021 році, потім зросла до 18,5% у 2022 році і склала 10,2% у 2023 році. Рентабельність основного капіталу була найбільшою у 2020 та 2022 роках, досягнувши 100%, а в 2021 році знизилася до 48%, що вказує на знижену ефективність використання основного капіталу саме в цей період.

Далі буде проведено аналіз основних фінансових коефіцієнтів підприємства. Для цього було обрано чотири коефіцієнти: коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт фінансової заборгованості. Ці коефіцієнти є доступними для розрахунку і дають змогу відобразити фінансовий стан підприємства [45].

Таблиця 2.8

Початкова інформація для розрахунку фінансових коефіцієнтів, млн грн

Показники	2020	2021	2022	2023
1. Середньорічна вартість активів (пасивів)	113	147	161	166
2. Середньорічна вартість поточних активів	79	112	127	133
3. Середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства	22	41	36	19
4. Середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства	0,36	0,68	0,32	0
5. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства	90	105	124	147

Коефіцієнт загальної ліквідності $K_{\text{заг}}$ розраховується за формулою:

$$K_{\text{заг}} = \frac{\overline{\text{ПА}}}{\overline{\text{ПЗ}}}, \quad (2.5)$$

де $\overline{\text{ПА}}$ – середньорічна величина поточних активів підприємства;

$\overline{\text{ПЗ}}$ – середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства.

Для 2020-2023 рр. коефіцієнт загальної ліквідності $K_{\text{заг}}$ підприємства становив:

$$K_{\text{заг}}^{2020} = \frac{79}{22} = 3,59; \quad K_{\text{заг}}^{2021} = \frac{112}{41} = 2,73;$$

$$K_{\text{заг}}^{2022} = \frac{127}{36} = 3,53, \quad K_{\text{заг}}^{2023} = \frac{133}{19} = 7,0.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта загальної ліквідності $K_{\text{заг}} > 2$, а у 2020-2023 роках абсолютні значення розрахованих коефіцієнтів загальної ліквідності $K_{\text{заг}}$ значно перевищують нормативне значення, це свідчить, що підприємство спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання.

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

$$K_{\text{плат}} = \frac{\overline{A}}{\overline{\text{ПЗ}} + \overline{\text{ДЗ}}}, \quad (2.6)$$

де $\overline{A}$ – середньорічна величина активів підприємства;

$\overline{\text{ПЗ}}$ – середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства;

$\overline{\text{ДЗ}}$ – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства.

Для 2020-2023 років коефіцієнт платоспроможності $K_{\text{плат}}$ підприємства становив:

$$\begin{aligned} K_{\text{плат}}^{2020} &= \frac{113}{22 + 0,36} = 5,1; & K_{\text{плат}}^{2021} &= \frac{147}{41 + 0,68} = 3,53; \\ K_{\text{плат}}^{2022} &= \frac{161}{36 + 0,32} = 4,43; & K_{\text{плат}}^{2023} &= \frac{166}{19 + 0} = 8,74. \end{aligned}$$

Оскільки середнім нормативним значенням коефіцієнта платоспроможності вважається $K_{\text{пл}} > 2$, то за цим коефіцієнтом здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок активів можна вважати задовільною. Високий коефіцієнт платоспроможності свідчить про мінімальний фінансовий ризик і відкриває хороші можливості для залучення додаткових коштів для розвитку підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості $K_{\text{стійк}}$ розраховується за формулою:

$$K_{\text{стійк}} = \frac{\overline{\text{ВК}} + \overline{\text{ДЗ}}}{\overline{\text{П}}}, \quad (2.7.)$$

де $\overline{\text{ВК}}$ – середньорічна величина власного капіталу підприємства;

$\overline{\text{ДЗ}}$ – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства;

$\overline{П}$ – середньорічна величина пасивів підприємства.

Для 2020-2023 рр. коефіцієнт фінансової стійкості $K_{\text{стійк}}$ підприємства становив:

$$\begin{aligned} K_{\text{стійк}}^{2020} &= \frac{90 + 0,36}{113} = 0,80; & K_{\text{стійк}}^{2021} &= \frac{105 + 0,68}{147} = 0,72; \\ K_{\text{стійк}}^{2022} &= \frac{124 + 0,32}{161} = 0,77; & K_{\text{стійк}}^{2023} &= \frac{147 + 0}{166} = 0,885. \end{aligned}$$

Оскільки середнім нормативним значенням коефіцієнта фінансової стійкості вважається коефіцієнт $K_{\text{стійк}} > (0,5 \dots 0,9)$, а розраховані коефіцієнти стійкості становлять рівень $K_{\text{ст}} = (0,72 \dots 0,885)$, то це свідчить про достатню фінансову стійкість (тобто спроможність виконувати поставлені завдання) підприємства в довгостроковій перспективі [28].

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

$$K_{\text{заб}} = \frac{\overline{ПЗ} + \overline{ДЗ}}{\overline{А}}, \quad (2.8)$$

де $\overline{ПЗ}$ – середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства;

$\overline{ДЗ}$ – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства.

$\overline{А}$ – середньорічна величина активів підприємства;

Для 2020-2023 років коефіцієнт фінансової заборгованості $K_{\text{заб}}$ становив:

$$\begin{aligned} K_{\text{заб}}^{2020} &= \frac{22 + 0,36}{113} = 0,197; & K_{\text{заб}}^{2021} &= \frac{41 + 0,68}{147} = 0,284; \\ K_{\text{заб}}^{2022} &= \frac{36 + 0,32}{161} = 0,225; & K_{\text{заб}}^{2023} &= \frac{19 + 0}{166} = 0,114. \end{aligned}$$

Оцінка коефіцієнтів фінансової заборгованості ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за період з 2020 по 2023 роки показує, що ці коефіцієнти значно нижчі за нормативне значення 0,5. Такий результат свідчить про те, що основна частина активів підприємства сформована за рахунок власних коштів, а не позикових, що є позитивним аспектом фінансового стану підприємства.

Якби коефіцієнт фінансової заборгованості перевищив 0,5, це могло б вказувати на дефіцит власних коштів для фінансування подальшого розвитку, і підприємству, ймовірно, довелося б залучати зовнішні позики. Це збільшення залежності від позикових коштів могло б знизити фінансову гнучкість підприємства і підвищити його фінансові ризики.

Таким чином, низький рівень фінансової заборгованості, який спостерігається у ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», є показником його фінансової стійкості та незалежності.

Аналіз показує, що в період з 2021 по 2023 роки ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» демонстрував позитивну динаміку за такими ключовими фінансовими показниками, як коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності та коефіцієнт фінансової стійкості. Всі ці показники знаходились у межах нормативних значень, що свідчить про здорову фінансову ситуацію підприємства.

Коефіцієнт загальної ліквідності показує, що підприємство має достатньо поточних активів для покриття своїх поточних зобов'язань. Високий коефіцієнт платоспроможності вказує на здатність підприємства покрити як поточні, так і довгострокові зобов'язання за рахунок наявних активів. Коефіцієнт фінансової стійкості свідчить про здатність підприємства виконувати свої зобов'язання та здійснювати свою діяльність в довгостроковій перспективі.

Крім того, зниження коефіцієнта фінансової заборгованості вказує на зростання фінансової незалежності підприємства та здатність фінансувати свою діяльність за рахунок власних коштів, що є додатково позитивним аспектом. Загалом, ці показники свідчать про покращення фінансової ситуації ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за аналізований період, вказуючи на фінансову стабільність і здатність ефективно управляти ресурсами.

2.2 Аналіз ефективності реалізації збутової стратегії на ПрАТ«Вінницький завод «Маяк»

Оцінка ефективності реалізації збутової стратегії підприємства за допомогою коефіцієнта досягнення цілей (Кдц) є важливим та релевантним підходом. Цей коефіцієнт дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство виконує заплановані цілі в сфері збуту за конкретний період.

Кдц розраховується як відношення фактичних результатів до запланованих цілей. Наприклад, якщо збутова служба ставила мету збільшити обсяги продажу на 10%, а результат склав 8%, то коефіцієнт досягнення цілей буде 0,8 (8% / 10%). Цей коефіцієнт є корисним для об'єктивної оцінки того, наскільки підприємство досягло поставлених збутових завдань.

Крім кількісних показників, таких як обсяги продажу, Кдц також враховує якісні аспекти, наприклад, задоволеність клієнтів, розширення ринкової частки, покращення іміджу бренду тощо. Це робить коефіцієнт досягнення цілей важливим інструментом для комплексного аналізу ефективності, оскільки дозволяє оцінити не лише один параметр, а й загальну ефективність роботи збутової служби підприємства з урахуванням усіх встановлених цілей та завдань.

Коефіцієнт досягнення цілей $K_{\text{дц}}$ можна розрахувати за формулою:

$$K_{\text{дц}} = \frac{\Pi_{\text{р}}}{\Pi_{\text{пл}}}, \quad (2.9)$$

де $\Pi_{\text{р}}$ – кількісне значення певного показника, яке було досягнуто підприємством за підсумками реалізації обраної збутової стратегії;

$\Pi_{\text{пл}}$ – кількісне значення певного показника, яке було заплановано досягти підприємством при затвердженні його збутової стратегії.

Для оцінки стану та ефективності організації збутової діяльності на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» було вибрано кілька важливих показників, що допомагають комплексно оцінити різні аспекти роботи підприємства в сфері збуту продукції.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів та його динаміка: Цей показник вказує на ефективність використання підприємством своїх короткострокових активів для генерації доходу. Високий коефіцієнт свідчить про те, що підприємство успішно управляє своїми ресурсами, швидко перетворюючи їх у доходи, що є важливим для забезпечення ліквідності.

Коефіцієнт оборотності залишків готової продукції на складі і його динаміка: Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство управляє запасами готової продукції. Висока оборотність готової продукції свідчить про швидку реалізацію продукції та мінімізацію витрат на зберігання, що сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та його динаміка: Він вказує на те, як швидко підприємство отримує платежі від своїх дебіторів. Чим вищий цей коефіцієнт, тим швидше підприємство відшкодовує свої дебіторські борги, що сприяє покращенню грошового потоку і фінансової стабільності.

Частка витрат на збутову діяльність у собівартості реалізованої продукції та її динаміка: Цей показник дозволяє оцінити, наскільки великі витрати на збут продукції у структурі її собівартості. Висока частка може свідчити про необхідність оптимізації збутових витрат для підвищення рентабельності підприємства.

Загалом, ці показники допомагають підприємству не лише оцінити ефективність роботи в сфері збуту, а й виявити потенційні області для вдосконалення, зменшення витрат і покращення фінансових результатів [33].

Кожен з цих показників надає цінну інформацію про різні аспекти збутової діяльності підприємства. Аналізуючи їх разом, можна отримати комплексне розуміння ефективності збутових процесів, ідентифікувати потенційні проблеми та можливості для покращення.

Так, коефіцієнт оборотності оборотних активів $K_{\text{оборОА}}$ розраховується так:

$$K_{\text{оборОА}} = \frac{\text{ЧДП}}{\frac{\text{ОА}_{\text{п}} + \text{ОА}_{\text{к}}}{2}}, \quad (2.10)$$

де ЧДП – чистий дохід підприємства;

ОА_п – вартість оборотних активів на початок року;

ОА_к – вартість оборотних активів на кінець року.

Зростання цього коефіцієнта свідчить про покращення стану та ефективності організації збутової діяльності на підприємстві.

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів $K_{\text{оборВЗ}}$ розраховується за формулою:

$$K_{\text{оборВЗ}} = \frac{\text{ЧДП}}{\frac{\text{ВЗ}_{\text{п}} + \text{ВЗ}_{\text{к}}}{2}}, \quad (2.11)$$

де ВЗ_п – вартість виробничих запасів на початок року;

ВЗ_к – вартість виробничих запасів на кінець року.

Збільшення цього показника свідчить про покращення стану та ефективності збутової діяльності підприємства.

Коефіцієнт оборотності залишків готової продукції на складі $K_{\text{оборГП}}$ розраховується за формулою:

$$K_{\text{оборГП}} = \frac{\text{ЧДП}}{\frac{\text{ГП}_{\text{п}} + \text{ГП}_{\text{к}}}{2} + \frac{\text{Т}_{\text{п}} + \text{Т}_{\text{к}}}{2}}, \quad (2.12)$$

де ГП_п – залишки готової продукції на складі підприємства на початок року;

ГП_к – залишки готової продукції на складі підприємства на кінець року;

Т_п – залишки товарів на складі підприємства на початок року;

Т_к – залишки товарів на складі підприємства на кінець року.

Зростання цього коефіцієнта свідчить про покращення стану та ефективності збутової діяльності підприємстві.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості $K_{\text{оборДЗ}}$ розраховується за формулою:

$$K_{\text{оборДЗ}} = \frac{\text{ЧДП}}{\frac{\text{ДЗ}_{\text{п}} + \text{ДЗ}_{\text{к}}}{2}}, \quad (2.13)$$

де $ДЗ_{п}$ – величина дебіторської заборгованості підприємству за продукцію, товари, роботи, послуги на початок року;

$ДЗ_{к}$ – величина дебіторської заборгованості підприємству за продукцію, товари, роботи, послуги на кінець року.

Зростання цього коефіцієнта означає поживавлення ділової активності підприємства.

Таблиця 2.9

Інформація для розрахунку показників оцінювання стану та ефективності збутової діяльності підприємства, 2020-2023 рр. (округлено до цілих чисел)

Показники	Роки			
	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1. Витрати підприємства на збутову діяльність, млн грн	7,3	9	9,1	8,9
2. Собівартість реалізованої продукції, млн грн	204	255	164	210
3. Чистий дохід підприємства, млн грн	244	296	206	262
4. Оборотні активи підприємства (на початок року), млн грн	62	96	127	126
5. Оборотні активи підприємства (на кінець року), млн грн	96	127	126	139
6. Величина виробничих запасів (на початок року), млн грн	11	16	21	25
7. Величина виробничих запасів (на кінець року), млн грн	16	21	25	29
8. Величина залишків готової продукції та товарів на складі (на початок року), млн грн	4,2	3,7	3,7	17,6
9. Величина залишків готової продукції та товарів на складі (на кінець року), млн грн	3,7	3,7	17,6	32,5
10. Величина дебіторської заборгованості (на початок року) за продукцію, товари, послуги, млн грн	17,8	34,1	46,6	33,6
11. Величина дебіторської заборгованості (на кінець року) за продукцію, товари, послуги, млн грн	34,1	46,6	33,6	39,3

Частка витрат на збутову діяльність у собівартості реалізованої продукції β_{36} розраховується за формулою:

$$\beta_{36} = \frac{ВЗ}{СРП} \cdot 100\%, \quad (2.14)$$

де ВЗ – витрати на збутову діяльність;

СРП – собівартість реалізованої продукції.

Для розрахунку наведених вище показників, керуючись даними бухгалтерського балансу [9] підприємства, складемо таблицю 2.9, до якої занесемо потрібну інформацію.

Далі, проведемо розрахунки вищенаведених показників, що характеризують стан та ефективність організації збутової діяльності на підприємстві.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів $K_{\text{оборОА}}$ становитиме:

$$K_{\text{оборОА}}^{2020} = \frac{244}{\frac{62+96}{2}} = \frac{244}{79} = 3,09; \quad K_{\text{оборОА}}^{2021} = \frac{296}{\frac{96+127}{2}} = \frac{296}{11,5} = 2,65;$$

$$K_{\text{оборОА}}^{2022} = \frac{206}{\frac{127+126}{2}} = \frac{206}{126,5} = 1,63; \quad K_{\text{оборОА}}^{2023} = \frac{262}{\frac{126+139}{2}} = \frac{262}{132,5} = 1,98.$$

Аналіз динаміки зміни коефіцієнта оборотності оборотних активів протягом (2020...2023) років показує, що цей коефіцієнт є нестабільним і має тенденцію до зменшення: з $K_{\text{оборОА}}=3,09$ у 2020 році до $K_{\text{оборОА}}=1,98$ у 2023 році, що не є позитивним явищем.

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів $K_{\text{оборВЗ}}$ становитиме:

$$K_{\text{оборВЗ}}^{2020} = \frac{244}{\frac{11+16}{2}} = \frac{244}{13,5} = 18,1; \quad K_{\text{оборВЗ}}^{2021} = \frac{296}{\frac{16+21}{2}} = \frac{296}{18,5} = 16,0;$$

$$K_{\text{оборВЗ}}^{2022} = \frac{206}{\frac{21+25}{2}} = \frac{206}{23} = 8,96; \quad K_{\text{оборВЗ}}^{2023} = \frac{262}{\frac{25+29}{2}} = \frac{262}{27} = 9,7.$$

Аналіз динаміки зміни коефіцієнта оборотності виробничих запасів протягом (2020...2023 років) показав, що цей коефіцієнт також має тенденцію до зменшення: з $K_{\text{оборВЗ}}=18,1$ у 2020 році до $K_{\text{оборВЗ}}=9,7$ у 2023 році, що може свідчити про наявність певних труднощів у реалізації продукції тощо.

Коефіцієнт оборотності залишків готової продукції і товарів на складі $K_{\text{оборГП}}$ становитиме:

$$K_{\text{оборГП}}^{2020} = \frac{244}{\frac{4,2 + 3,7}{2}} = \frac{244}{3,95} = 61,8; \quad K_{\text{оборГП}}^{2021} = \frac{296}{\frac{3,7 + 3,7}{2}} = \frac{296}{3,7} = 80;$$

$$K_{\text{оборГП}}^{2022} = \frac{206}{\frac{3,7 + 17,6}{2}} = \frac{206}{10,65} = 19,3; \quad K_{\text{оборГП}}^{2023} = \frac{262}{\frac{17,6 + 32,5}{2}} = \frac{262}{25,5} = 10,3.$$

Аналіз динаміки зміни коефіцієнта оборотності залишків готової продукції та товарів на складі протягом (2020...2023) років показав, що цей коефіцієнт є нестабільним і також має тенденцію до зменшення (особливо у 2022-2023 роках), це може свідчити про наявність певних труднощів у реалізації продукції.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості $K_{\text{оборДЗ}}$ становитиме:

$$K_{\text{оборДЗ}}^{2020} = \frac{244}{\frac{17,8 + 34,1}{2}} = \frac{244}{25,95} = 9,4; \quad K_{\text{оборДЗ}}^{2021} = \frac{296}{\frac{34,1 + 46,6}{2}} = \frac{296}{40,35} = 7,34;$$

$$K_{\text{оборДЗ}}^{2022} = \frac{206}{\frac{46,6 + 33,6}{2}} = \frac{206}{40,1} = 5,4; \quad K_{\text{оборДЗ}}^{2023} = \frac{262}{\frac{33,6 + 39,3}{2}} = \frac{262}{36,45} = 7,2.$$

Аналіз динаміки зміни коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості протягом (2020...2023) років показує, що цей коефіцієнт також є нестабільним, що також може свідчити про складнощі в реалізації продукції підприємства [22].

Аналіз динаміки зміни коефіцієнтів оборотності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» свідчить, що протягом 2020-2023 років ці коефіцієнти є нестабільними і мають тенденцію до зменшення (особливо у 2022-2023 роках), що може свідчити про наявність на підприємстві певних труднощів з реалізацією продукції.

Таблиця 2.10

Розраховані коефіцієнти оборотності, 2020-2023 рр.

Показники	Роки			
	2020	2021	2022	2023
1. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,09	2,65	1,63	1,98
1. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	18,1	16,0	8,96	9,7
2. Коефіцієнт оборотності залишків готової продукції та товарів на складі	61,8	80	19,3	10,3
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,4	7,34	5,4	7,2

Далі, розрахуємо частку витрат на збутову діяльність підприємства β_{36} у собівартості реалізованої продукції:

$$\beta_{36}^{2020} = \frac{7,3}{204} \cdot 100\% = 3,6\%;$$

$$\beta_{36}^{2021} = \frac{9}{255} \cdot 100\% = 3,5\%;$$

$$\beta_{36}^{2022} = \frac{9,1}{164} \cdot 100\% = 5,5\%;$$

$$\beta_{36}^{2023} = \frac{8,9}{210} \cdot 100\% = 4,2\%.$$

Аналіз витрат на збутову діяльність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» показує нестабільність цих витрат в межах 3,5% до 5,5% від собівартості реалізованої продукції. Такий рівень витрат можна оцінити як недостатній з кількох причин. Перш за все, аналіз коефіцієнтів оборотності вказує на існуючі труднощі з реалізацією продукції. Це свідчить про можливі проблеми у ефективності збутової діяльності та недостатньо активні зусилля у просуванні продукції на ринку.

Ці фактори вказують на необхідність збільшення витрат на збутову діяльність з метою покращення ринкової позиції та більш ефективного впровадження продукції. Водночас важливо, щоб ці додаткові інвестиції здійснювалися стратегічно, враховуючи потреби цільових ринків і споживачів, а також враховували конкурентні переваги підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗРОБКИ ТА УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»

3.1.Шляхи вдосконалення управління реалізацією збутової стратегії на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Вдосконалення управління реалізацією збутової стратегії можна забезпечити через комплексний підхід, який передбачає оптимізацію процесів планування, виконання та контролю. Необхідно вдосконалити аналіз ринку, забезпечити адаптивність стратегії до змін зовнішнього середовища та підвищити ефективність комунікацій з клієнтами. Ключовими напрямками є підвищення рівня професійної підготовки персоналу, інтеграція сучасних технологій для автоматизації збутових процесів та впровадження CRM-систем для кращого управління взаємовідносинами з клієнтами.

Також важливо розробити ефективну систему мотивації збутового персоналу, спрямовану на досягнення поставлених цілей, та застосовувати маркетингові інструменти для просування продукції, орієнтуючись на потреби клієнтів. Контроль ефективності реалізації збутової стратегії повинен здійснюватися через регулярний моніторинг ключових показників результативності (KPI) та оперативне коригування планів залежно від досягнутих результатів.

Ефективна система мотивації збутового персоналу має базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що сприяють підвищенню продуктивності праці, забезпеченню лояльності та заохоченню досягнення цілей підприємства. Основою системи є прозорість критеріїв оцінювання, гнучкість у підходах до винагороди та створення умов для професійного розвитку. До матеріальних стимулів належать конкурентна заробітна плата, бонуси за виконання і перевиконання планів продажів, а також інші форми преміювання. Нематеріальні стимули включають визнання досягнень,

можливості кар'єрного зростання, навчання, підтримку ініціатив, покращення умов праці та створення позитивного корпоративного середовища. Система має бути адаптована до індивідуальних потреб співробітників, сприяти їхній залученості та орієнтуватися на довгострокову співпрацю.

Як зазначалося раніше, структура збутової служби ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» була організована на функціональній основі, що має свої недоліки. Кожен працівник збутового підрозділу в основному фокусується на виконанні своєї конкретної ролі (планування, збут, реклама) та не приділяє достатньо уваги взаємодії з колегами, що виконують інші функції. Окрім того, підприємство не має окремого підрозділу, відповідального за розробку та реалізацію збутової стратегії.

Тому пропонується реорганізувати управлінську структуру підприємства та збутову службу. Це включає створення тимчасового штабу під керівництвом комерційного директора, до складу якого увійдуть спеціалісти з різних підрозділів, що безпосередньо чи опосередковано залучені до збутової діяльності.

Це можуть бути працівники відділу матеріально-технічного постачання, спеціального конструкторського бюро, фінансового відділу, маркетингу, збуту, логістики, реклами, інформаційного відділу тощо. У разі потреби можуть бути залучені фахівці з інших підрозділів підприємства.

Також нами була розроблена оновлена організаційна структура управління підприємством, яка включає новостворений підрозділ (штаб), відповідальний за розробку та реалізацію збутової стратегії. Ця структура дозволить зкоординувати дії різних підрозділів, сприяючи більш ефективному виконанню завдань збутової стратегії підприємства.

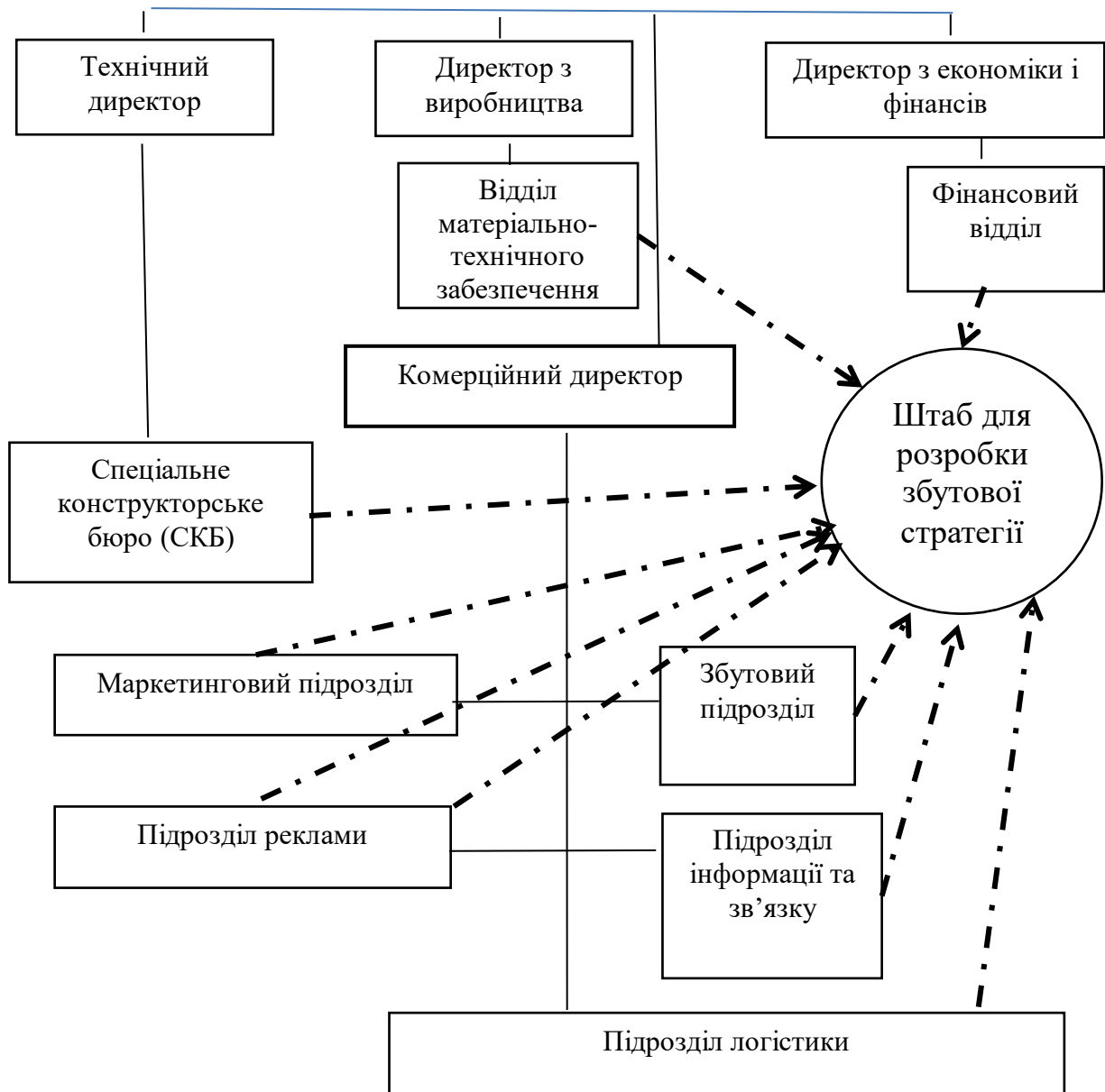


Рис. 3.1 Змакетована укрупнена організаційна структура розробки та управління реалізацією збутової стратегії підприємстві (Фрагмент)

Запропоновані нами кроки щодо розвитку та управління збутовою стратегією ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» передбачають наступне.

1. Створення збутової стратегії з урахуванням довгострокових перспектив, яка включатиме вибір конкретного типу збуту - інтенсивний, вибіркоковий або ексклюзивний, а також розробку різноманітних стратегічних альтернатив для її ефективної реалізації.

2.Гармонізацію розробленої збутової стратегії з іншими стратегічними планами підприємства, що дасть можливість забезпечити цілісність та єдність корпоративної стратегії. Це дозволить інтегрувати збутові цілі з іншими функціональними стратегіями, що сприятиме загальному розвитку підприємства.

3.Періодичний моніторинг та оцінка прогресу в реалізації збутової стратегії, включаючи регулярну розробку вдосконалень та корективних дій у разі виявлення відхилень від запланованих результатів. Це дозволить своєчасно виявляти недоліки та оптимізувати процеси збуту для досягнення більш ефективних результатів.

4.Адаптацію збутової стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі та інших релевантних факторів, з метою забезпечення її актуальності та відповідності поточним умовам ринку та зовнішніх економічних змін. Це дозволить підприємству гнучко реагувати на зміну умов бізнесу і підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Ці кроки дозволять ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» забезпечити успішну реалізацію збутової стратегії, підвищити ефективність збутової діяльності та сприяти стабільному росту підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

Окрім того, ми рекомендуємо переглянути підхід до спеціалізації в роботі збутової служби підприємства. Наша пропозиція полягає у переході від чисто функціональної організації до більш гнучкої та інтегрованої моделі. Це дозволить фахівцям збутової служби не тільки виконувати свої основні функції, але й глибше занурюватися у специфіку різних видів продукції та враховувати особливості різних ринків. Такий підхід може покращити якість та ефективність збутової діяльності на підприємстві.

Тому нами пропонується в межах чинної організаційної структури управління збутовою службою переорієнтувати спеціалізацію служби збуту з функціональної на товарну з врахуванням географічного аспекту.

Для переорієнтації служби збуту з функціональної на товарну з врахуванням географічного аспекту необхідно провести аналіз поточної структури збуту, визначивши її недоліки та можливості вдосконалення. Варто організувати розподіл відповідальності за групами товарів, призначивши спеціалізованих менеджерів, які зосередяться на конкретних продуктах і клієнтських потребах.

Географічний аспект інтегрується через створення зональних ринків із відповідальними регіональними менеджерами, що враховують локальні особливості попиту, агрокліматичні умови та логістичні обмеження. Для ефективності потрібно оптимізувати логістичні процеси, забезпечити навчання персоналу, впровадити автоматизовані системи управління клієнтами (CRM) та проводити постійний моніторинг результатів. Очікуваними результатами є зростання продажів, зниження витрат, підвищення рівня задоволеності клієнтів і зміцнення позицій компанії на ринку.

Суть запропонованої нами нової форми спеціалізації збутової служби ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» полягає у зосередженні зусиль кожного фахівця на конкретній групі продукції та певному географічному регіоні. Цей підхід передбачає, що фахівець буде відповідальний за всі аспекти збуту визначених видів продукції (наприклад, продуктів «А» і «Б») у певному регіоні. Така організація дозволить краще координувати роботу збутової служби, підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, оперативно реагувати на зміни попиту та підвищити загальну продуктивність підприємства.

Такий підхід надасть кілька ключових переваг: фахівці зможуть більш ефективно виконувати свої обов'язки, оскільки їхні зусилля будуть зосереджені на конкретних видах продукції, що реалізуються у визначеному регіоні, а не розпорошені між різними напрямками. Це дозволить фахівцям швидше реагувати на потреби клієнтів і зміни у їх уподобаннях в конкретному регіоні.

Зосередження на схожих видах продукції сприятиме ефективнішому використанню рекламних бюджетів, оскільки можна буде зосередити рекламні зусилля на певних групах товарів, що дозволить максимізувати їх вплив.

Крім того, фахівці зможуть краще прогнозувати обсяги продажів для конкретних видів продукції у своїх регіонах і більш точно оцінювати попит. Оскільки фахівці будуть глибше розуміти специфіку продажів у своєму регіоні, вони зможуть оперативніше виявляти та нейтралізувати потенційні ризики, що виникають у процесі збуту продукції [50].

Ці переваги сприятимуть підвищенню ефективності збутової служби, підвищенню задоволеності клієнтів та збільшенню продажів для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

3.2. Напрямки удосконалення організаційної структури збутової стратегії на підприємстві

Удосконалення організаційної структури збутової стратегії підприємства є важливим етапом підвищення ефективності реалізації продукції та зміцнення позицій на ринку. Основними напрямками такого удосконалення є впровадження сучасних методів управління збутовими процесами, раціональний розподіл функцій між підрозділами, автоматизація бізнес-процесів та підвищення кваліфікації персоналу.

Для забезпечення ефективності збуту необхідно чітко визначити функціональні обов'язки кожного відділу та співробітника, що дозволить уникнути дублювання функцій та оптимізувати використання ресурсів. Це включає створення спеціалізованих відділів, таких як аналітичний відділ, відповідальний за моніторинг ринку, прогнозування попиту та аналіз результатів збуту, і відділ підтримки клієнтів для посилення комунікації з покупцями та підвищення рівня сервісу.

Автоматизація процесів збуту за допомогою CRM-систем (Customer Relationship Management) дозволить не лише оптимізувати управління взаємовідносинами з клієнтами, а й забезпечити контроль за виконанням планів збуту, аналіз ефективності каналів продажів та своєчасне виявлення проблемних ділянок.

Важливим аспектом є впровадження інтегрованого підходу до управління збутовими каналами, що передбачає поєднання традиційних (дилери, дистриб'ютори) та сучасних каналів (онлайн-платформи, електронна комерція). Це сприятиме розширенню охоплення ринку та збільшенню кількості потенційних покупців.

Підвищення кваліфікації персоналу збутових підрозділів також є ключовим напрямком удосконалення. Навчання співробітників новітнім методам продажів, переговорам та технікам роботи з клієнтами сприятиме підвищенню продуктивності праці та задоволеності споживачів.

Також доцільно використовувати маркетингові дослідження для коригування збутової стратегії, зокрема виявлення нових сегментів ринку, адаптації продуктів до змін попиту та формування ефективної цінової політики. Це забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства та стійкість до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, удосконалення організаційної структури збутової стратегії повинно базуватися на комплексному підході, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства.

У зв'язку із високим рівнем ризику у сучасних умовах може статися ситуація, зумовлена можливою зміною величини прогнозованого обсягу збуту продукції та, відповідно, і величини чистого прибутку в інтервалі: $\pm 10\%$, $\pm 15\%$ та $\pm 20\%$.

Тому нами проведено розрахунки внутрішньої дохідності коштів, вкладених в реалізацію зроблених рекомендацій з удосконалення управління розробкою та реалізацією збутової стратегії підприємства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» для кожного випадку.

При можливому зменшенні обсягу збуту продукції та величини чистого прибутку на 10% отримаємо такі результати:

$$\begin{aligned} \text{ПП}^{-10\%} &= \frac{2000 \cdot 0,9}{(1 + 0,04)^2} + \frac{2200 \cdot 0,9^2}{(1 + 0,04)^3} + \frac{2400 \cdot 0,9^3}{(1 + 0,04)^4} \approx 1664 + 1584 + 1496 \\ &= 4744 \text{ тис грн.} \end{aligned}$$

$$E^{-10\%}_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ВП} = 4744 - 2241 = 2503 \text{ тис. грн.}$$

$$E_{\text{в}}^{-10\%} = \sqrt[4]{1 + \frac{3616}{2241}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 1,1169} - 1 = \sqrt[4]{2,1169} - 1 = 1,2062 - 1 = 0,2062 \approx 20,62\%$$

При можливому зменшенні обсягу збуту продукції та величини чистого прибутку на 15% отримаємо такі результати:

$$\begin{aligned} \text{ПП}^{-15\%} &= \frac{2000 \cdot 0,85}{(1 + 0,04)^2} + \frac{2200 \cdot 0,85^2}{(1 + 0,04)^3} + \frac{2400 \cdot 0,85^3}{(1 + 0,04)^4} \approx 1336 + 1413 + 1260 = \\ &= 4009 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

$$E^{-15\%}_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ВП} = 4009 - 2241 = 1768 \text{ тис. грн.}$$

$$E_{\text{в}}^{-15\%} = \sqrt[4]{1 + \frac{1768}{2241}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 0,7889} - 1 = \sqrt[4]{1,7889} - 1 = 1,1565 - 1 = 0,1565 \approx 15,65\%.$$

При можливому зменшенні обсягу збуту продукції та величини чистого прибутку на 20% отримаємо такі результати:

$$\begin{aligned} \text{ПП}^{-20\%} &= \frac{2000 \cdot 0,8}{(1 + 0,04)^2} + \frac{2200 \cdot 0,8^2}{(1 + 0,04)^3} + \frac{2400 \cdot 0,8^3}{(1 + 0,04)^4} \approx 1479 + 1252 + 1050 = \\ &= 3781 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

$$E^{-20\%}_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ВП} = 3781 - 2241 = 1540 \text{ тис. грн.}$$

$$E_{\text{в}}^{-20\%} = \sqrt[4]{1 + \frac{1540}{2241}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 0,687} - 1 = \sqrt[4]{1,687} - 1 = 1,139 - 1 = 0,139 \approx 13,9\%.$$

При можливому збільшенні обсягу збуту продукції і величини чистого прибутку на 10% отримаємо такі результати:

$$\begin{aligned} \text{ПП}^{+10\%} &= \frac{2000 \cdot 1,1}{(1 + 0,04)^2} + \frac{2200 \cdot 1,1^2}{(1 + 0,04)^3} + \frac{2400 \cdot 1,1^3}{(1 + 0,04)^4} \approx 2034 + 2366 + 2731 = 7131 \text{ тис} \\ &\text{грн.} \end{aligned}$$

$$E^{+10\%}_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ВП} = 7131 - 2241 = 4890 \text{ тис. грн.}$$

$$E_{\text{в}}^{+10\%} = \sqrt[4]{1 + \frac{4890}{2241}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 2,182} - 1 = \sqrt[4]{3,182} - 1 = 1,335 - 1 \approx 0,335 \approx 33,5 \%$$

При можливому збільшенні обсягу збуту продукції та величини чистого прибутку на 15% отримаємо такі результати:

$$\text{ПП}^{+15\%} = \frac{2000 \cdot 1,15}{(1+0,04)^2} + \frac{2200 \cdot 1,15^2}{(1+0,04)^3} + \frac{2400 \cdot 1,15^3}{(1+0,04)^4} \approx 2126 + 2586 + 3120 = 7832 \text{ тис грн.}$$

$$E^{+15\%}_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ВП} = 7832 - 2241 = 5591 \text{ тис. грн.}$$

$$E^{+15\%}_B = \sqrt[4]{1 + \frac{5591}{2241}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 2,49} - 1 = \sqrt[4]{3,49} - 1 = 1,367 - 1 \approx 0,367 \approx 36,7 \ %.$$

При можливому збільшенні обсягу збуту продукції та величини чистого прибутку на 20% отримаємо такі результати:

$$\text{ПП}^{+20\%} = \frac{2000 \cdot 1,2}{(1+0,04)^2} + \frac{2200 \cdot 1,2^2}{(1+0,04)^3} + \frac{2400 \cdot 1,2^3}{(1+0,04)^4} \approx 2219 + 2816 + 3545 = 8580 \text{ тис}$$

грн.

$$E^{+20\%}_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ВП} = 8580 - 2241 = 6339 \text{ тис. грн.}$$

$$E^{+20\%}_B = \sqrt[4]{1 + \frac{6339}{2241}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 2,8286} - 1 = \sqrt[4]{3,8286} - 1 = 1,399 - 1 \approx 0,399 \approx 39,9 \ %.$$

Далі побудуємо графік залежності внутрішньої дохідності коштів, спрямованих впровадження наших рекомендацій з удосконалення управління реалізацією збутової стратегії підприємства, від обсягу збуту продукції і величини чистого прибутку, що його може отримати підприємство протягом 2021, 2022 та 2023 років (див. рис. 3.5).

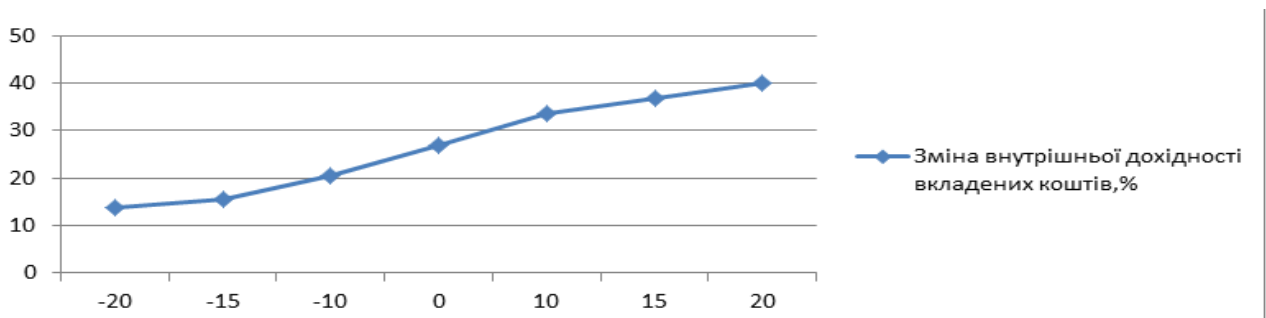


Рис. 3.2 Залежність внутрішньої дохідності коштів (%), спрямованих на удосконалення управління реалізацією збутової стратегії ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», від зміни величини збуту продукції (у %)

Аналіз графіку, наведеного на рис. 3.2, показує, що навіть у випадку зменшення обсягу збуту продукції підприємством до – 20%, кошти, вкладені в

розробку та удосконалення управління реалізацією збутової стратегії підприємства, будуть мати внутрішню дохідність не нижче 13,9%, що ще раз підтверджує доцільність та ефективність впровадження зроблених пропозицій.

В результаті проведених досліджень ми пропонуємо впровадження на підприємстві низки заходів щодо вдосконалення розробки та управління збутовою стратегією ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», що передбачають впровадження комплексу заходів.

Варто зазначити, що для формування ефективних систем збуту надзвичайно актуальними стають процеси інтеграції маркетингу, логістики та фінансів, які утворюють взаємодію трьох концепцій керівництва. Взаємодія маркетингу – як концепції управління, орієнтованої на ринок, і логістики – як концепції управління, орієнтованої на потік, створює можливості підвищення матеріальної та інформаційної корисності і цінності продукту, оцінюваних покупцем або клієнтом, а також концепція прибутковості – спрямування на підтримання вигідності обміну та забезпечення розширеного відтворення.

Важливими завданнями поєднання маркетингу, логістики та фінансів у системі збуту є: дослідження потреб і замовлень споживачів, а також вивчення пропозицій конкурентів; обґрунтування і організація інформаційного забезпечення системи збуту; проведення економічного порівняльного аналізу створення власної системи зберігання готової продукції чи використання складів посередницьких організацій; вибір ефективного варіанта транспортування продукції до кінцевого споживача, тобто використання власного транспорту чи залучення сторонніх транспортних організацій; порівняння та вибір оптимального шляху транспортування товару споживачів чи до складу посередницької організації; створення постійного торгового представництва підприємства для забезпечення ефективного збуту продукції.

Таким чином оптимальна стратегія збутової діяльності повинна базуватись на взаємодії маркетингу, логістики та фінансів, щоб мінімізувати конфлікти між даними підрозділами. Основними цілями у системі збуту продукції слід виділити такі: з точки зору фінансів – це підвищення прибутковості та

рентабельності підприємства в цілому та окремих видів продукції на основі взаємовигідного обміну; з точки зору маркетингу – це максимальне задоволення потреб споживачів на основі формування оптимального асортименту, встановлення цін та розробка ефективної комунікаційної політики; з точки зору логістики – це обслуговування клієнтів на основі фізичного розподілу продукції в чітко визначений час і місце.

Безпосередньому досягненню бажаного результату недостатньо лише сформувати стратегію збутової діяльності, але й успішно її реалізувати. Вважаємо, що побудова механізму реалізації стратегії базується на таких принципах: адаптації механізму до релевантних зовнішніх та внутрішніх умов; систематичного і регулярного навчання персоналу та використання мотиваційних заходів для забезпечення виконання механізму; системності у прийнятті управлінських рішень щодо функціонування механізму; відповідності організаційної структури підприємства вимогам механізму реалізації стратегії; постійного спостереження за роботою механізму та визначення його ефективності.

На нашу думку, процес реалізації стратегії збутової діяльності, необхідно виконувати за двома рівнями управління:

1) розробка загальної концепції збутової діяльності - на цьому рівні основними заходами реалізації стратегії збутової діяльності є: – підсистема моніторингу: моніторинг реалізації стратегії, моніторинг впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; підсистема узгодження стратегії збутової діяльності з іншими функціональними стратегіями підприємства, щоб мінімізувати конфлікти;

2) планування забезпечення реалізації збутової діяльності, що передбачає маркетингове, логістичне, фінансове та організаційне забезпечення. Виявлена необхідність корегування структури каналів розподілу актуалізує потребу у розробленні ефективного механізму реалізації стратегії збутової діяльності, який повинен забезпечити її виконання та надання можливості підприємству швидко реагувати на зовнішні та внутрішні негативні зміни.

Таким чином, механізм реалізації стратегії представляє собою комплекс заходів маркетингового, логістичного, фінансового та організаційного характеру, що забезпечує взаємоузгодженість інтересів та координує дії усіх учасників реалізації стратегії. Окрім цього, в механізм реалізації стратегії збутової діяльності промислового підприємства пропонуємо включити підсистему мотивації персоналу та підсистему оцінки та нівелювання ризиків.

Механізм реалізації стратегії переорієнтації служби збуту включає заходи маркетингового характеру, спрямовані на аналіз ринку, сегментацію клієнтів і адаптацію продуктів до їхніх потреб, створення ефективної системи просування і встановлення зворотного зв'язку з клієнтами.

Логістичні заходи охоплюють оптимізацію складських і транспортних процесів, впровадження сучасних технологій для управління запасами та забезпечення своєчасної доставки продукції.

Фінансовий блок передбачає раціональне використання ресурсів, планування бюджету для підтримки збутової інфраструктури, розробку мотиваційних програм для співробітників і встановлення фінансових стимулів для клієнтів.

Організаційні заходи включають перегляд структури служби збуту, розподіл обов'язків між товарними та регіональними менеджерами, підвищення кваліфікації персоналу, автоматизацію процесів управління та моніторинг ефективності реалізації стратегії.

Ці заходи, безумовно, зможуть підвищити ефективність збутової діяльності підприємства і сприятимуть збільшенню прибутковості ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено аналіз збутової діяльності підприємства та вивчена її структура і роль у загальній системі функціонування організації. Було виявлено, що збутова діяльність є ключовою складовою бізнес-процесів підприємства, яка тісно взаємодіє з такими функціями, як постачання та виробництво. В рамках дослідження було визначено три основні блоки збутової діяльності: розподіл продукції, товарорух та реалізація продукції, а також складено перелік основних видів робіт, що входять до цієї діяльності.

Нами було розроблено алгоритм формування збутової стратегії для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Цей алгоритм включає аналіз залежності між різними факторами, завданнями підприємства, умовами його діяльності, а також визначення видів збутових стратегій і їх стратегічних альтернатив, які можуть бути ефективно використані для досягнення поставлених цілей. Також, у рамках роботи було досліджено принципи створення організаційної системи розробки та управління реалізацією збутової стратегії підприємства, включаючи різні форми спеціалізації збутових підрозділів, а також вивчені ділові взаємозв'язки між маркетинговою та збутовою службами підприємства.

У роботі дано загальну характеристику ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», його продукції, а також проведено аналіз результатів діяльності підприємства за період 2020-2023 років. Було встановлено, що чистий дохід та чистий прибуток підприємства демонструють коливання протягом цього періоду.

Аналіз балансу показав стабільне зростання активів та оборотних активів, при цьому основні засоби показали високий рівень зношеності, що становить приблизно 50-55%. Аналіз пасивів балансу виявив значне зростання середньорічної величини власного капіталу підприємства.

Зокрема, вивчення діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» показало значне зростання середньорічної величини власного капіталу підприємства в період з 2020 по 2023 роки. Власний капітал компанії зріс з 90 мільйонів

гривень у 2020 році до 147 мільйонів гривень у 2023 році, що складає приріст на 57 мільйонів гривень або 63,3%.

Таке зростання власного капіталу може бути індикатором позитивних змін у фінансовому стані підприємства, в тому числі збільшення прибутків, підвищення ефективності діяльності, а також успішну реалізацію інвестиційних проектів чи залучення додаткових інвестицій. Це також може свідчити про зміцнення фінансової стійкості підприємства та підвищення його інвестиційної привабливості.

Аналіз фінансових та організаційних аспектів діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» охоплює кілька важливих аспектів. Згідно з результатами дослідження, було виявлено нестабільність у показниках рентабельності, що свідчить про значні коливання в ефективності діяльності підприємства. Проте показники загальної ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості знаходяться в межах нормативних значень і мають позитивну динаміку, що вказує на здатність підприємства виконувати свої поточні та довгострокові зобов'язання, а також забезпечує достатню фінансову стійкість.

Зменшення коефіцієнта фінансової заборгованості свідчить про збільшення частки активів, сформованих за рахунок власних коштів, що є позитивним сигналом для фінансової незалежності підприємства.

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» функціонує як акціонерне товариство, де збутовою діяльністю керує комерційний директор. Під його керівництвом працюють збутові підрозділи, а також спеціалісти в сферах маркетингу, реклами, логістики, інформації та зв'язку.

У ході SWOT-аналізу було обґрунтовано вибір базової стратегії розвитку підприємства - «стратегія обмеженого зростання», а також визначено маркетингові стратегії «утвердження на ринку» та «розширення ринку», що сприятимуть покращенню позицій на ринку та стійкому розвитку підприємства в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Акімов Д. І. Маркетинг мистецтва та інтегровані маркетингові комунікації (реклама, стимулювання збуту, паблік рилейшнз) [Електронний ресурс]. Культура і сучасність. 2019. № 1.С. 61-67. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kis_2019_1_14
- 2.Беззубко Б. І. Напрями покращення організації управління збутом [Електронний ресурс]. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2018. № 4. С. 155-159. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2018_4_22
- 3.Безугла Л. С. Формування збутової політики аграрного підприємства [Електронний ресурс]. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 65-69. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_33_15
- 4.Берегова Т. А. Використання SWOT-аналізу для побудови стратегії управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств в одеському регіоні [Електронний ресурс] *Продовольчі ресурси*. 2019. № 13. С. 207-213. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr_2019_13_23
- 5.Білоткач І.А. Міленний Є.І., Типи міжнародного маркетингового комплексу. Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень : тези доповідей науково-практичної конференції молодих вчених і студентів 12.03.-15.03.2020 р. : В 2 т. Том 2. Дніпро : Друкарня «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2020. 105 с. (55-56)
- 6.Блудова Т. В. Модель спільного впливу рекламних відгуків і ціноутворення у збільшенні базового рівня збуту [Електронний ресурс]. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2018. № 96. С. 27-44. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2018_96_5.
- 7.Брух О.О. Теоретичні проблеми збуту продукції сільського господарства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка : зб. наук. пр. Вип. 112. Економічні науки. Х. :

ХНТУСГ, 2011. С. 140 -145.

8.Ганжуренко І.В. Маркетинг, збут та логістика сільськогосподарської продукції в системі управління розвитком аграрного підприємства [Електронний ресурс]. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : *Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 4.С. 48-51. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2019_4_10

9.Ганжуренко І. В. Трансформація механізмів та систем менеджменту маркетингово-збутової та логістичної діяльності аграрних підприємств та об'єднань [Електронний ресурс]. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 202. С. 438-449. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_202_44

10.Гарматюк О. В. Сучасна системи збуту продукції підприємств [Електронний ресурс]. Інтелект XXI. 2018. № 3. С. 52-55. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_3_12

11.Гречко А. В. Методичні підходи до формування й оцінки збутової політики на сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. Вип. 30(1).С. 120-124. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_30\(1\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_30(1))

12.Гриценко В. І. Особливості управління збутом та вдосконалення форм реалізації сільськогосподарської продукції [Електронний ресурс]. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1. С. 709-713. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12

13.Громова О. Є. Ефективність збутових мереж. варіанти підвищення ефективності збуту підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 6(2). С. 11-14.

14.Домаскіна М.А. Методи прогнозування збуту продукції як фактор економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Економічні науки*. 2017. №2. С.78-82. Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2017_2_15

15.Зернюк О.В. Логістичний аналіз управління збутовою діяльністю промислового підприємства [Електронний ресурс]. *Економіка і регіон*. 2015. № 5. С. 60-65. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2015_5_12

16.Ільченко Т. В. Актуальні аспекти розробки ефективної програми стимулювання збуту промислової продукції [Електронний ресурс]. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 80-84. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_2_18

17.Кабаченко Д. В. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства [Електронний ресурс]. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 207-214. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_51_35

18.Кадирус І. Г. Економічні особливості збутової діяльності аграрних підприємств [Електронний ресурс]. *Modern economics*. 2019. № 15. С. 102-107. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_15_16

19.Кадирус І.Г, Юрченко Н.І., Міленний Є.І. Проблеми формування системи маркетингу в аграрних підприємствах. Держава, галузі, підприємства, бізнес: реалії і тенденції економічного, інформаційного та технічного розвитку: монографія. За ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної.Дніпро: Пороги, 2020. 456с.

20.Карасьова М. О. Сучасні проблеми збутової діяльності в Україні [Електронний ресурс]. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 2. С. 111-116. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_2_20

21.Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття збуту та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 6 (2). С. 188-191.

22.Коваленко В. В. Маркетинг:навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2011.266 с.

23.Костакова Л. Д. Основи збутової діяльності підприємства [Електронний ресурс]. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки*. 2018. № 1. С. 30-

38. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuete_2018_1_6
- 24.Куліш Т. В. Методика дослідження оптимальної системи збуту молока [Електронний ресурс]. *Інноваційна економіка*. 2017. № 1-2. С. 120-125. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2017_1-2_20
- 25.Лісовська В. П. Моделювання збуту підприємства залежно від дії реклами [Електронний ресурс]. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2017. № 93. С. 204-212. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2017_93_16
- 26.Ляденко Т. В. Важелі ефективного управління організаційно-економічного механізму маркетингу в сфері виробничо-збутової діяльності [Електронний ресурс]. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип.40. С. 134-138. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_40_26
- 27.Ляшко І.І. Застосування комерційно-посередницького менеджменту у маркетинговій політиці розподілу. *Маркетинг підприємств та територій : зб. наук. праць. Сер. Економіка*. Т. IX. Вип. 112. Донецьк: Донецький держ. ун-т управління. 2008. С. 240-247.
- 28.Майковська В. І. Особливості застосування інструментів стимулювання збуту суб'єктами малого підприємництва [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 9(6). С. 87-90. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9\(6\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9(6))
- 29.Матвієць О. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства [Електронний ресурс]. 2018. № 11. С. 116-121. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_11_21
- 30.Мінаєва А. О. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства [Електронний ресурс]. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 2. С. 99-105. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_2_18
- 31.Міценко Н. Г. Формування збутового потенціалу вітчизняних підприємств на європейському ринку [Електронний ресурс]. *Вісник Львівського торговельно-*

- економічного університету. *Економічні науки*. 2019. Вип. 58. С. 55-62. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2019_58_10
32. Морозов Р. В. Управління логістично-збутовою діяльністю аграрних підприємств [Електронний ресурс]. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 157-161. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_1_30
33. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія : у 3 т. / ред. кол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр «Академія», 2000. Т. 1. 2000. 864 с.
34. Ніколаєнко В.І. Аналіз поняття «збут». *Сучасна парадигма ефективного бізнесу* [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jsru/bitstream/123456789/18318/1/737.pdf>.
35. Обозна В. В. Аналіз поняття «збут» та його роль в системі управління сільськогосподарським підприємством [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 25(1). С. 178-181. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_25\(1\)_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_25(1)_40).
36. Овсак О. П. Діагностика ефективності збутової діяльності підприємств хлібопекарської галузі України [Електронний ресурс]. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 12(1). С. 11-15. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_12\(1\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_12(1)).
37. Осокін А. В. Сучасні підходи до побудови каналів збуту бізнес-організації [Електронний ресурс]. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 310-314. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_11_45
38. Перезовова І. В. Матриця комерційного аналізу як інструмент оцінки ефективності постачальницько-збутової діяльності підприємства [Електронний ресурс]. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2018. № 7. С. 51-60. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2018_7_9.
39. Притиченко Т.І. Комерційна діяльність підприємств. Х.: Харківський нац. економічний ун-т, 2010. 320 с.
40. Сакун А. Ж. Облікова система як інформаційна база управління збутовою

діяльністю [Електронний ресурс]. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 248-252. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tnven_2020_2_32.

41.Сливка Я.В. Проблематика використання термінів «продаж», «реалізація», «збут». *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. 2011. Вип. 2 (20). С. 434-447.

42.Спільник І. В. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства [Електронний ресурс]. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 24(2). С. 130-140. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_24\(2\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_24(2)_20).

43.Сухомлин Л. В. Інформаційно-програмні рішення щодо удосконалення збутової діяльності підприємства [Електронний ресурс]. *Modern economics*. 2019. № 15. С. 183-190. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_15_28.

44.Терент'єва Н. В. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю [Електронний ресурс]. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28(1).С. 318-324. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28\(1\)_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28(1)_43).

45.Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. С. 44-52.

46.Трифонов О. В. Застосування процесного підходу для ідентифікації проблем збутової діяльності промислового підприємства [Електронний ресурс]. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 1. С. 105-115. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2019_1_11.

47.Трушкіна Н.В. Напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю вугільних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2015. №3. С. 194-199.

48.Халіна В. Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 116-119.

- 49.Ходова Я. О. Комплексна система збутового логістичного менеджменту на промисловому підприємстві [Електронний ресурс]. *Молодий вчений*. 2019. № 5(1). С. 251-254. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_5\(1\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_5(1)) 57.
- 50.Хорошун В. В. Економіко-математичні методи та моделі прогнозування збутової логістики торговельного підприємства [Електронний ресурс]. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28(2). С. 179-183. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28(2)) 38.
- 51.Шевченко А. В. Маркетингове управління та інформаційне забезпечення збутової діяльності підприємств агропромислового комплексу [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 21(2). С. 124-128. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2018_21\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2018_21(2)) 28.
- 52.Юрченко Н.І. Мілєнний Є.І., Сутність та особливості аграрного маркетингу. Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 26-27 жовтня 2020 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2020. 97 с.
- 53.Янишин Я.С. Удосконалення організації управління збутом продукції в агропідприємстві. *Економіка АПК*. 2013. № 9. С. 67-70.
- 54.Яців І. Збутова діяльність фермерських господарств [Електронний ресурс]. *Аграрна економіка*. 2019. Т. 12, № 3-4. С. 77-84. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2019_12_3-4_12.