

КИСЕЛЬОВА ВІКТОРІЯ ЮРІЇВНА

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри  
підприємництва, корпоративної  
та просторової економіки  
канд.екон.наук, доцент  
\_\_\_\_\_ Олександр ТРЕГУБОВ  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**РОЗРОБКА ТА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ  
СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА**  
(на прикладі ПрАТ «Барський машинобудівний завод»)

Спеціальність 051 Економіка

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:  
Лариса ОЛІЙНИК, доцент  
кафедри підприємництва, корпоративної  
та просторової економіки,  
канд.екон.наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною  
шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Кисельова В.Ю.** Розробка та управління збутовою стратегією підприємства (на прикладі ПрАТ «Барський машинобудівний завод»). Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2023.

В магістерській роботі розглянуто теоретичні та практичні питання організації на підприємствах збутової діяльності та особливостей розробки та управління збутовою стратегією підприємства. Досліджено діяльність підприємства – ПрАТ «Барський машинобудівний завод». Розроблено рекомендації з підвищення ефективності розробки збутової стратегії підприємства у вигляді стратегічних альтернатив.

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

137 с., 21 табл., 49 рис., 49., 1 дод., 96 джерел.

**Kiseliova V.Y.** Development and management of the company's sales strategy (on the example of LLC «Barskiy Engineering Plant»). Specialty 051 Economics. Educational program "Enterprise Economics". Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2023.

The master's work deals with theoretical and practical issues of organization at the enterprises of marketing activity and features of development and management of marketing strategy of the enterprise. The activity of a specific enterprise - PJSC «Bar Machine Building Plant» was investigated. Recommendations for improving the efficiency of developing a marketing strategy for the enterprise in the form of strategic alternatives have been developed.

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

137 p., 21 tabl., 49 fig., 1 applications, bibliography: 96 items.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	8
1.1 Збутова діяльність підприємства: сутність, значення, складові, взаємозв'язок з комерційною діяльністю .....	8
1.2 Стратегії збутової діяльності: сутність, класифікація, види, алгоритм розробки, система управління.....	26
1.3 Обґрунтування вибору стратегічних альтернатив організації збутової діяльності та показників оцінювання її ефективності .....	40
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ, ФІНАНСОВОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД» .....	55
2.1 Характеристика ринку харчової промисловості України .....	55
2.2 Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» .....	60
2.3 Оцінювання ефективності системи управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Барський машинобудівний завод» .....	83
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗРОБКИ ТА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	96
3.1 Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку ПрАТ «Барський машинобудівний завод» та стратегічних альтернатив збутової стратегії.....	96
3.2 Макетування нової організаційної структури управління ПрАТ «Барський машинобудівний завод» з товарною спеціалізацією служби збуту та розробка плану рекомендацій підприємству .....	102
ВИСНОВКИ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	112
ДОДАТКИ.....	121



## ВСТУП

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

**Актуальність теми.** Перехід на ринкову форму господарювання докорінно змінив підходи до планування, організації і контролю збутової діяльності на підприємствах. Проблема ускладнюється тим, що з 1 вересня 2021 року у повному обсязі вступила в дію «Угода про асоціацію України з ЄС», яка запровадила режим вільної торгівлі з країнами ЄС, що ще більше загостило питання пошуку нових форм організації управління збутовою діяльністю підприємств. Тому, не дивлячись на значну кількість досліджень з даної тематики, актуальність обраної теми магістерської кваліфікаційної роботи не викликає сумнівів.

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

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі **задачі**:

- дослідити сутність поняття «комерційна діяльність» та її взаємозв'язок зі збутовою діяльністю;
- дослідити сутність поняття «збутова діяльність» та її функції;

- встановити вплив збутової діяльності на загальні результати діяльності виробничого підприємства;
- встановити зміст основних блоків питань, що складають сутність збутової діяльності підприємства;
- запропонувати власну систему (структуру) блоків збутової діяльності підприємства;
- встановити основні причини, які в сучасних умовах негативно впливають на рівень ефективності збутової діяльності підприємства та проаналізувати алгоритми побудови організаційної структури управління збутовою діяльністю підприємства;
- проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» та дослідити стан і ефективність організації збутової діяльності на ПрАТ «Барський машинобудівний завод» та систему управління цією діяльністю;
- обґрунтувати вибір підприємством ПрАТ «Барський машинобудівний завод» адекватної реаліям сьогодення базової стратегії розвитку та збутової стратегії у вигляді стратегічних альтернатив;
- запропонувати заходи з розробки збутової стратегії підприємством ПрАТ «Барський машинобудівний завод» та розрахувати їх ефективність;
- змакетувати нову організаційну структуру управління збутовою діяльністю підприємства та розробки стратегії збутової діяльності та провести моделювання отриманих результатів.

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

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

**Методи дослідження.** В роботі використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та

зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації висновків дослідження – табличний та графічний методи; для визначення показників стану та ефективності збутової діяльності на підприємстві – методи порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного аналізу, монографічні методи, методи зіставлення та інші.

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

**Наукова новизна** проведених нами досліджень полягає в тому, що було запропоновано новий алгоритм розробки та управління збутовою стратегією підприємства, який на відміну від існуючих, по-перше, встановлює тісний зв'язок збутової стратегії підприємства з його базовою стратегією, а по-друге, визначає зміст збутової стратегії підприємства шляхом обґрунтування вибору стратегічних альтернатив, основними з яких є: вибір виду збуту продукції, вибір каналів збуту продукції, вибір способу просування продукції, вибір способу поширення продукції, вибір способу стимулювання реалізації продукції, вибір організаційної структури управління збутовою діяльністю.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації з підвищення ефективності розробки та управління збутовою стратегією підприємства та збутовою діяльністю підприємства загалом можуть бути використані іншими виробничими підприємствами.

**Положення, що виносяться на захист:** зроблено обґрунтування вибору для підприємства ПрАТ «Барський машинобудівний завод» загальної стратегії обмеженого зростання; розроблена збутова стратегія у вигляді стратегічних альтернатив, яка визначила вибір виду збуту, каналів збуту, способу просування та поширення продукції, способу стимулювання реалізації продукції, спеціалізації збутових підрозділів підприємства. Змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством, складено план рекомендації з



підвищення ефективності розробки збутової стратегії підприємства; розраховано економічну ефективність запропонованих заходів.

**Апробація результатів.** За результатами виконаної кваліфікаційної роботи були опубліковані тези «Чинники впливу на ефективність збутової діяльності підприємства», які обговорено на Міжнародні науково-практичні конференції «Актуальні проблеми в економіці, фінансах та управлінні» 23 жовтня 2023 р. , м. Одеса, та тези на тему «Система управління збутовою діяльністю підприємства» The 1st International scientific and practical conference “Innovative development of science, technology and education” (October 19-21, 2023) Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2023. С. 531-536.

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, 21 таблиць, 49 рисунків, висновків, списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

ресурсів тощо для виробництва продукції та послуг, проведення їх обміну, продажу, розподілу, споживання тощо.

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

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

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



Далі, проаналізуємо функції комерційної діяльності. Аналіз літературних джерел показує, що в цьому питанні також немає одностайної думки. Всесвітньо відомий фахівець з маркетингу Ф.Котлер зазначає, що сутність комерційної діяльності можна розкрити через її три основні функції: комунікативну, адаптивну та дослідницьку [14].

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

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

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

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

Аналіз змісту функцій комерційної діяльності, наведених в таблиці 1.1, ще раз підтверджує, що комерційна діяльність підприємства найтіснішим чином



пов'язана зі збутовою діяльністю підприємства, яка за своєю сутністю є завершальною стадією комерційної діяльності.

Далі проаналізуємо сутність поняття «збутова діяльність» підприємства.

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

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

Автор	Трактування
1	2
Ляпунов А.Д. [21]	Діяльність підприємства по доведенню товарів від виробника до споживачів
Ямкова О.М. [22]	Комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організація розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантажену продукцію)
Кальченко А.Г. [23]	Процес організації товарного обміну готової продукції з метою одержання прибутку
Лук'янець Т.І. [24]	Процес просування готової продукції на ринок та організація товарного обміну з метою одержання прибутку
Л. Давидова [25]	Перетворення виробничих товарів і послуг у гроші
Белінський П.І. [26].	Процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання прибутку.
Хрупович С.Є. [27]	Процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) та логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку.
Лагоцька Н.З. [28]	Це діяльність щодо планування, реалізації і контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від виробників до споживачів з метою задоволення запитів споживачів і отримання прибутку

## Продовження таблиці 1.2

1	2
Н.В.Терент'єва [19]	Це цілеспрямована організаційно-економічна діяльність, спрямована на збільшення реалізації товарів та послуг шляхом врахування виробничого потенціалу, технологічного циклу продукції, інноваційної складової діяльності підприємства, маркетингового плану, логістичних зв'язків, механізмів сервісної підтримки, пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства, забезпечуючи двосторонній зв'язок підприємства з бізнес-партнерами та бізнес-інфраструктурою
Н.В.Майбогіна [19]:	Це постійні контакти зі споживачами, формування і розвиток ділових відносин з ними; це тісний зв'язок з елементами маркетингу: це дослідження ринку товарів, прогнозування попиту, планування асортименту продукції, цінова політика, рекламна діяльність тощо; це організація процесу просування, поширення, стимулювання, обміну товарів на гроші тощо
Г.Дж.Болт [29]	Персоніфікований, безпосередній і двосторонній процес здійснення контактів і переконань з метою досягнення певних результатів і насамперед збільшення продажу продукції на певному сегменті ринку
Ключник А.В. [30]	Це цілісна сукупність форм і методів управління процесом реалізації виробленої продукції в результаті перетворення товарів у гроші з урахуванням задоволення запитів споживачів і отримання запланованого прибутку.

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

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

Вузьке трактування поняття «збутова діяльність» акцентує увагу тільки на взаємовідносинах продавця і покупця, це процес, що охоплює тільки фінальну



частину — безпосередню передачу прав власності на продукцію від продавця до кінцевого покупця (посередника). Тобто збутова діяльність у вузькому значенні (продаж, реалізація) є процесом безпосереднього спілкування продавця і покупця, спрямованим на реалізацію продукції виробника споживачу з метою отримання виробником певного (запланованого) прибутку.

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

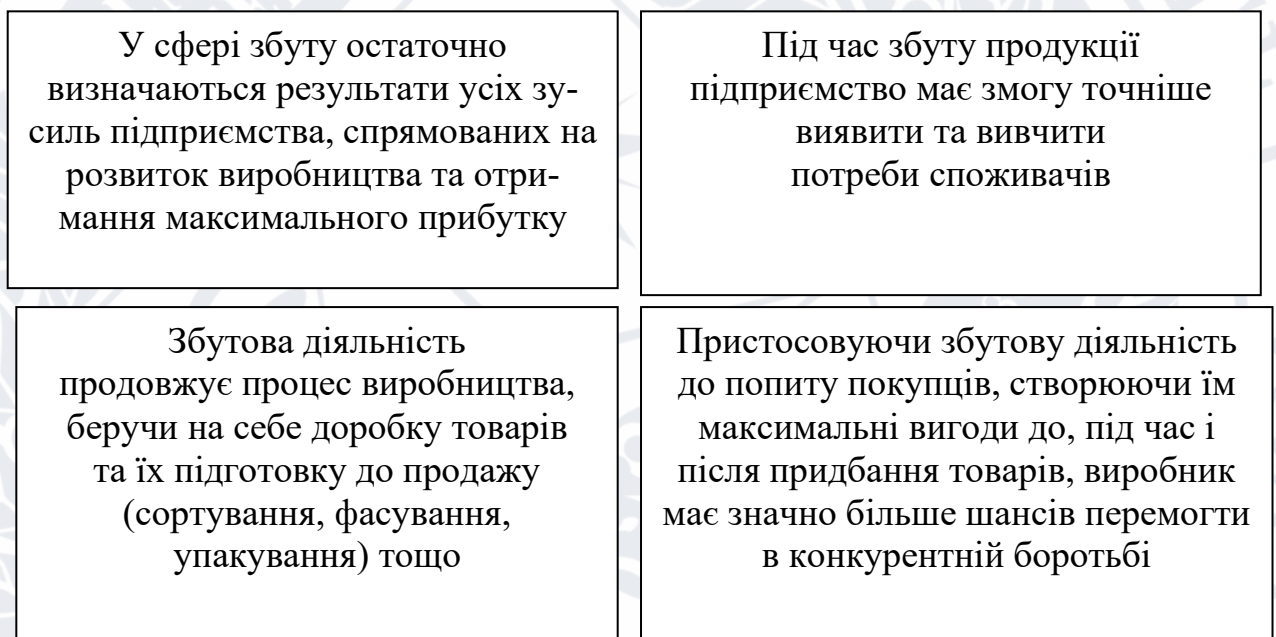


Рисунок 1.1 – Вплив збутової діяльності на результатів діяльності виробничого підприємства [30]

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

Аналізуючи вищесказане, можна зробити висновок, що збутова діяльність досить тісно взаємодіє з іншими видами діяльності підприємства, починаючи від виробництва продукції і закінчуючи її передачею споживачеві. Іншими словами, збутова діяльність є частиною комерційної діяльності. Тому



доцільним, на наш погляд, є встановлення конкретного змісту робіт, характерних саме для збутової діяльності будь-якого підприємства.

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

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

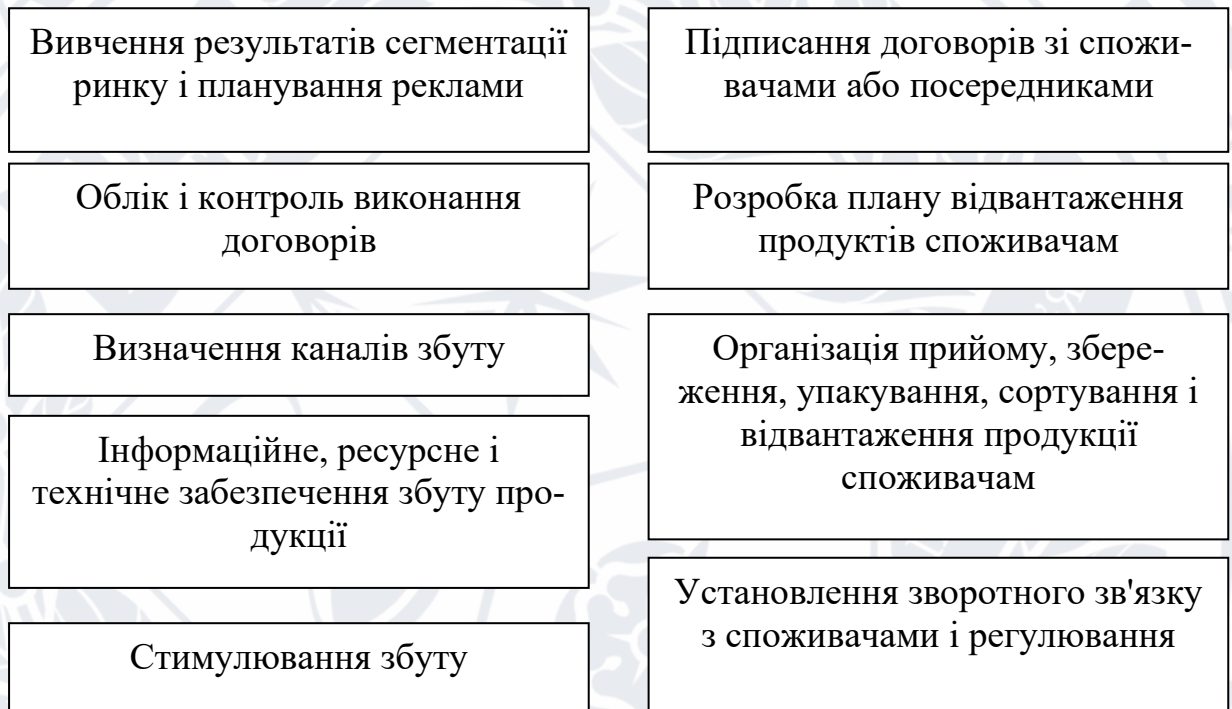


Рисунок 1.2 – Основні функції збутової діяльності за [31]

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

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

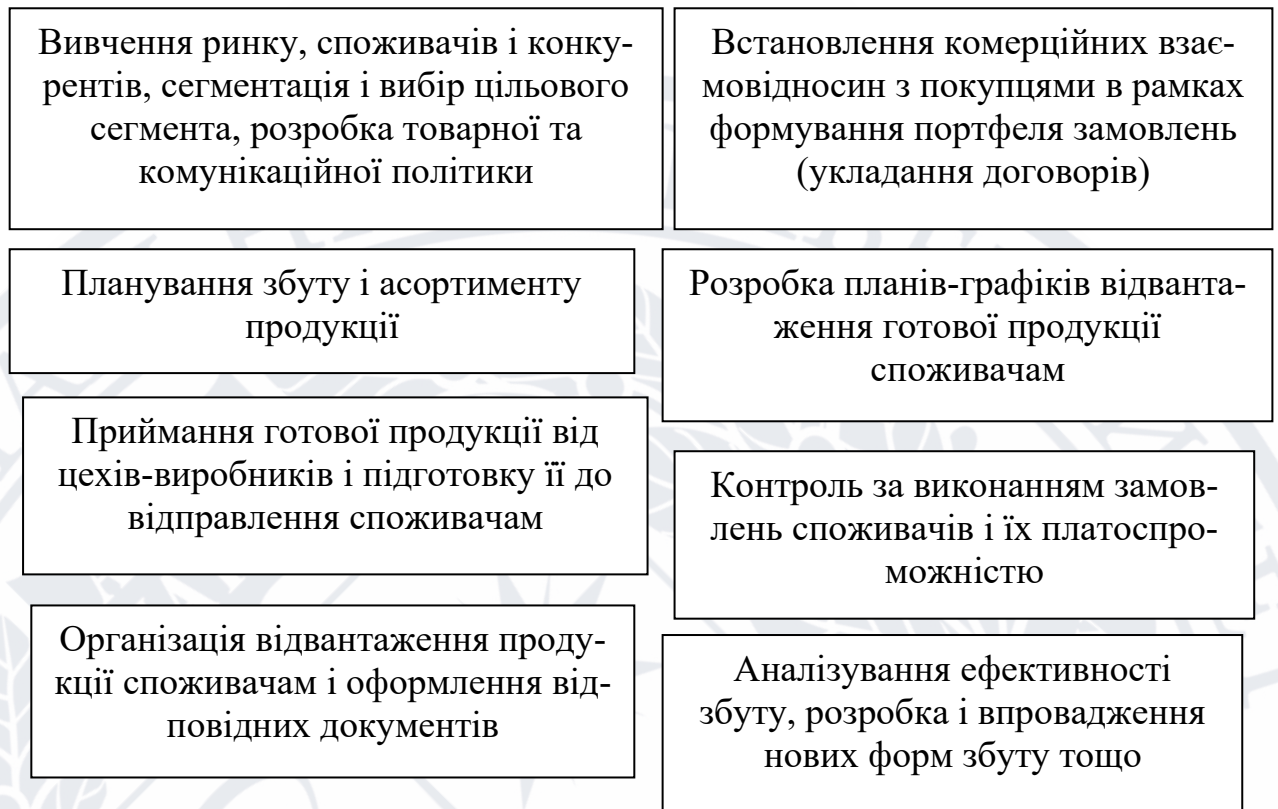


Рисунок 1.3 – Основні функції збутової діяльності за [32]

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

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

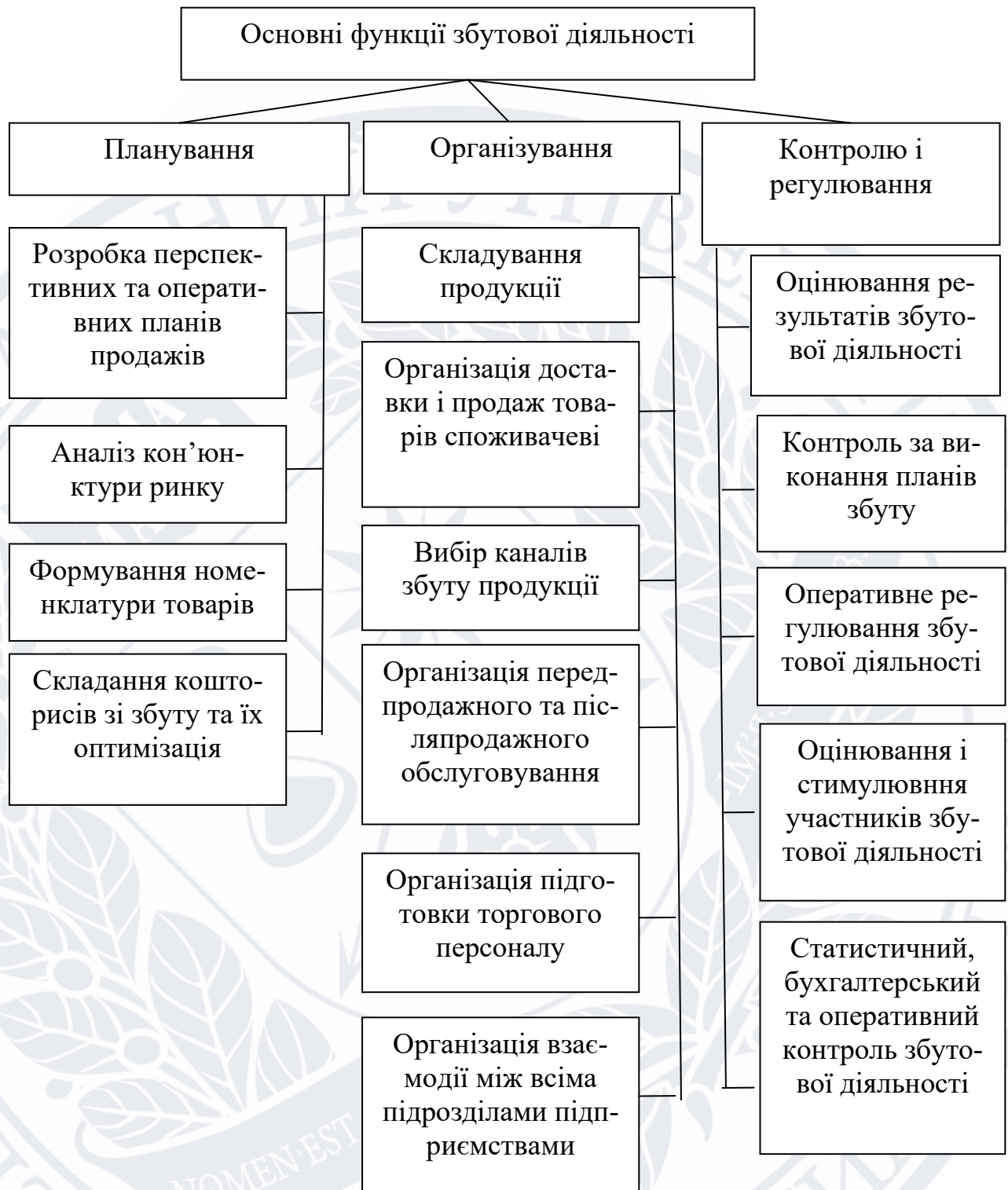


Рисунок 1.4 – Основні функції збутової діяльності за [33]

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



Система «підприємство»		Розподіл	Товарорух	Реалізація
Постачання	Виробництво	Збут		

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

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

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

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

У самому блоці збутової діяльності «розподіл» фахівці виокремлюють дві основні складові: «просування продукції» та «поширення продукції» [39]. Як зазначається в [40], «просування (promotion)» – це будь-яка форма повідомлення, яка використовується підприємством для інформації, переконування чи нагадування споживачам про свої товари та послуги. Головною метою процесу просування є забезпечення зростання попиту на продукцію підприємства. Основні задачі процесу «просування продукції» наведено нами на рис. 1.6.

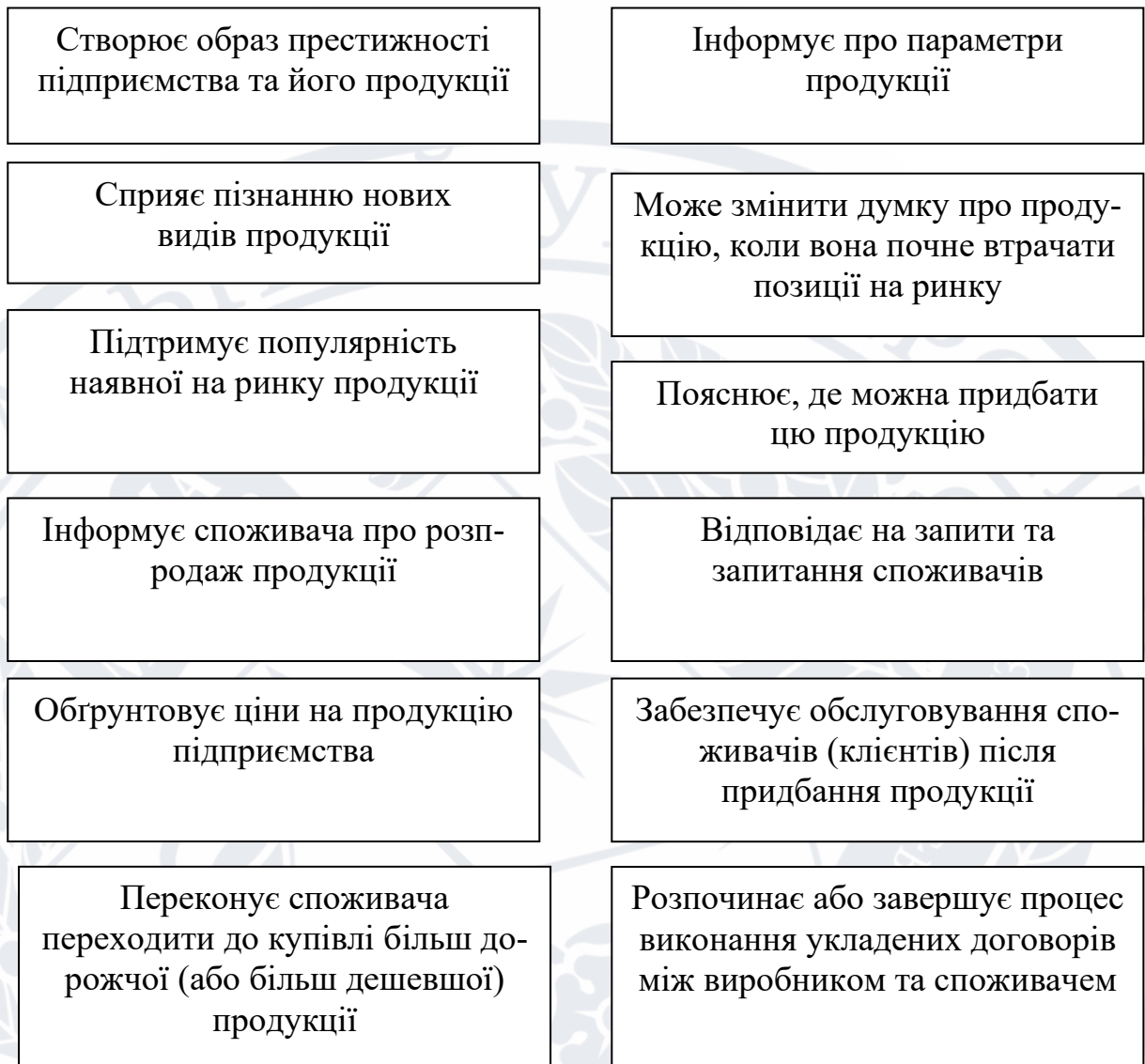


Рисунок 1.6 – Основні функції блоку «просування продукції»

Другою складовою блоку «розподіл» є «поширення» продукції. Як зазначається в [41, 42], поширення продукції являє собою діяльність з доведення продукції підприємства до кінцевого споживача. Ця діяльність включає вибір каналів розподілу, організацію збутової мережі, в тому числі створення мережі оптових і роздрібних магазинів, забезпечення транспортування і складування продукції, налагодження системи постачання продукції тощо. Система поширення продукції передбачає вибір та використання трьох основних методів збуту:

1) прямого, коли відбувається безпосередній контакт між виробником і споживачем продукції;



2) непрямого (опосередкованого), коли контакт між виробником і споживачем здійснюється через одного чи декількох посередників;

3) змішаного, коли посередниками виступають такі структури, в капіталі яких є частка коштів виробника і, таким чином, така посередницька ланка не може вважатися повністю незалежною.

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

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

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

Разом з тим, аналізуючи низку літературних джерел, нами встановлено, що фахівці мають різні думки стосовно означення терміну «товарорух». Деякі уявляють товарорух як потік готової продукції до споживача, тоді як інші включають до нього ті види діяльності, які здійснюються на більш ранніх етапах, зокрема придбання та переміщення сировини. В [43] наводяться такі означення поняття «товарорух», які існують в економічній літературі: товарорух — це система, яка має забезпечувати доставку продукції до місць продажу у точно визначений час з максимально високим рівнем обслуговування покупця; «товарорух» — поняття, під яким розуміють постачання і збут; «товарорух» — процес, що забезпечує доставку продукції від виробника до місця його споживання чи продажу; «товарорух» – це шлях матеріальних та



інформаційних потоків від конкретного виробника до споживача; «товарорух» – це діяльність з фізичного переміщення продукції від місць їх походження до місць споживання.

Загалом розрізняють дві основні форми товароруху:

- 1) складську, при якій переміщення продукції переривається у зв'язку із завезенням її на проміжний склад (склади);
- 2) транзитну — коли продукція переміщується від виробника (підприємства) до кінцевого споживача без зупинок.

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

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

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

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

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



Рисунок 1.7 – Основні функції каналів збуту продукції

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

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

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

е) підтримання товарних запасів. Підприємство повинно мати певні запаси готової продукції, достатні для здійснення своєчасного її продажу замовникам (споживачам). Підтримання великих запасів пов'язує оборотні засоби, а



незначний запас збільшує ризики невиконання замовлень внаслідок можливих затримок, пов'язаних із зривом термінів постачання чергової партії продукції тощо;

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

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

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

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

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

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

Стимулювання споживачів має за мету ознайомити їх з продукцією підприємства (особливо з новинками) та підштовхнути їх до покупки. Стимулювання торгових посередників має за мету збільшення попиту на продукцію підприємства на рівні оптового та роздрібного продажу. Стимулювання власного



персоналу підприємства, що безпосередньо чи опосередковано займається збутовою діяльністю, повинно заохотити його до активізації своєї роботи, підвищення її ефективності, розвитку інноваційної активності тощо.

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

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

Система «підприємство»		Маркетинговий блок	Розподіл	Товаро-рух	Реалізація
Постачання	Виробництво	Збут			

Рисунок 1.8 – Місце збуту продукції в системі «підприємство»

Маркетинговий блок – це вивчення ринку, споживачів і конкурентів, сегментація і вибір цільового сегмента, розробка товарної та комунікаційної політики, підготовка прогнозів збуту та кон'юнктури ринку; аналіз діяльності конкурентів, розробка плану виробництва і реалізації продукції в асортиментному розрізі тощо.

Тоді, аналізуючи все викладене вище, а також керуючись рис. 1.6, нами сформовано загальний перелік основних блоків та видів робіт, які певним

чином (без-посередньо або опосередковано) можна віднести до збутової діяльності підприємства (див. рисунок 1.9). Але слід також підкреслити, що наведений на рисунку 1.7 перелік видів робіт також не можна вважати повним і остаточним, оскільки в сучасному економічному середовищі постійно відбуваються якісні зміни, які потребують внесення коректив у вищенаведений перелік.



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

Підсумовуючи вищесказане, а також керуючись висновками, наведеними в [48, 49], можна констатувати, що в сучасних умовах правильно організована на підприємствах збутова діяльність відіграє одну із вирішальних ролей у забезпеченні успішної роботи підприємства на певному ринку товарів та послуг, оскільки в умовах ринку визначальним в роботі будь-якого підприємства, як зазначається колективом авторів [50], є не виробництво тієї чи іншої продукції, а її ефективний збут. Сьогодні збут є засобом досягнення поставлених цілей підприємства і завершальним етапом виявлення смаків і переваг покупців.

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

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

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

Проаналізуємо вплив деяких вищенаведених чинників на ефективність організації та управління збутовою діяльністю на підприємстві. Так, зовнішні чинники мають безпосередній вплив на ефективність збутової діяльності, створюючи сприятливі або несприятливі умови для її функціонування.



Зокрема, рівень доходів споживачів має досить вагомий вплив на ефективність збутової діяльності підприємства, оскільки визначає величину платоспроможного попиту населення, що, у свою чергу, впливає на обсяги придбання населенням тих чи інших товарів та послуг.

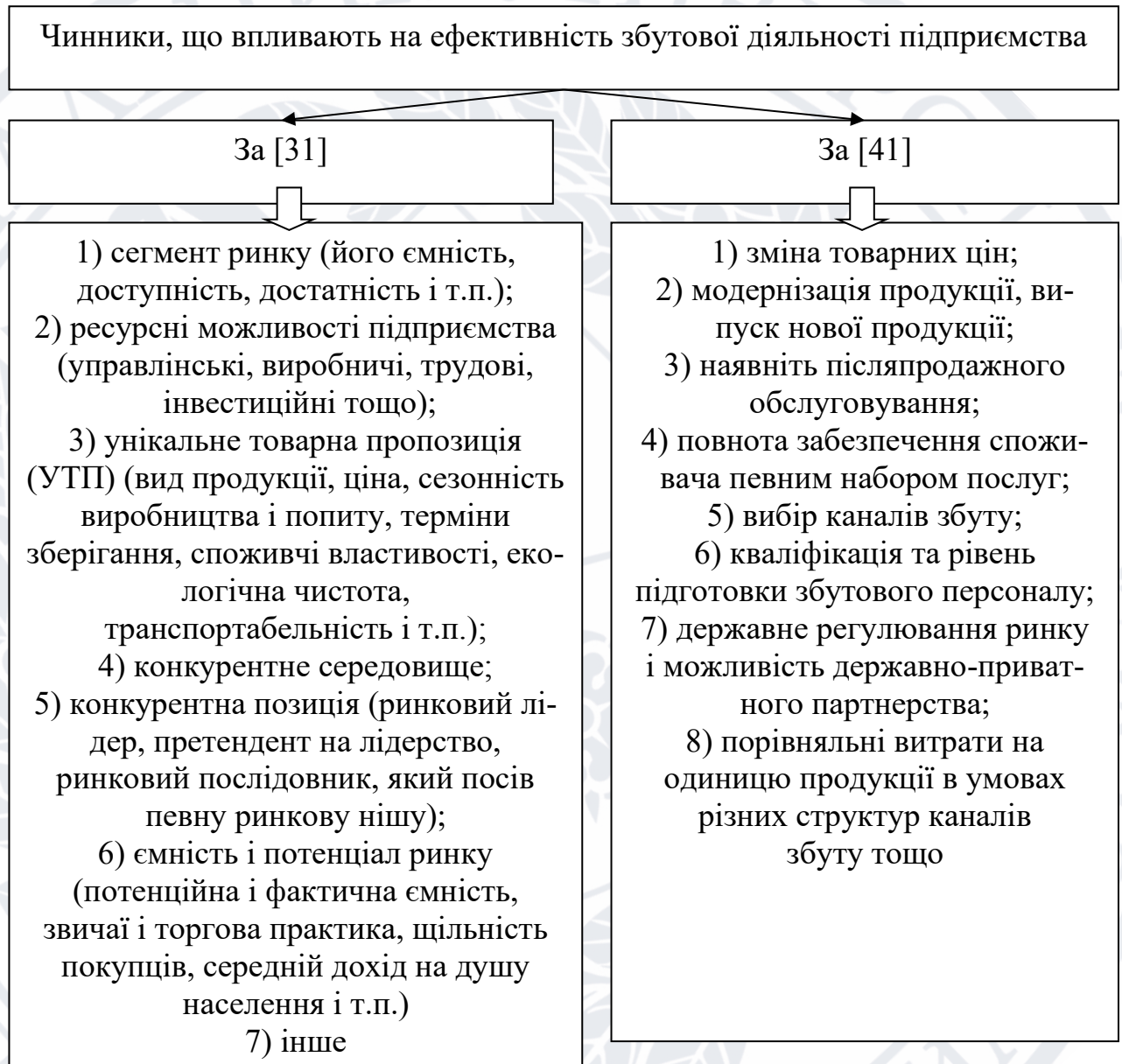


Рисунок 1.10 – Чинники впливу на ефективність організації і управління збутовою діяльністю на підприємстві за [31] і [41]

Важливою умовою і чинником розвитку збутової діяльності виступає податкова система країни: з посиленням податкового «тиску» збутова (як і будь-яка інша) діяльність підприємства знижує свою активність або часто переходить у сектор нелегальної економіки.



Рисунок 1.11 – Чинники впливу на ефективність організації та управління збутовою діяльністю підприємства

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

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

Одним із основних чинників успішної збутової діяльності підприємства виступають ціни на його продукцію. Якщо для торговельного підприємства

ціна формується за рахунок націнки до відпускної ціни виробника (постачальника) і успіх залежить від величини такої націнки, то для виробничого підприємства основу успіху складає нижча величина собівартості продукції, яка реалізується на ринку.

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

Значний вплив на ефективність збутової діяльності промислового підприємства чинять інноваційні процеси розвитку: нові технології, нова техніка, нові матеріали тощо. Як підкреслює Терент'єва Н.В.[19]: «власне інновації забезпечують прямий вплив на ефективність організації і управління збутовою діяльністю. Поштовх до розширення клієнтської бази та збільшення обсягів реалізації продукції промислових підприємств відбувається саме під впливом цього фактору».

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

Зрозуміло, що вищенаведені фактори можуть позитивним або негативним чином впливати на ефективність збутової діяльності підприємства. Підвищити ефективність збутової діяльності підприємства та унеможливити або принаймні частково нейтралізувати негативну дію зазначених вище факторів



можливо шляхом створення на підприємстві ефективної системи управління збутовою діяльністю.

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

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

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

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

Аналіз алгоритму побудови системи управління збутовою діяльністю на підприємстві, який наведено на рис. 1.12, показує, що він складається з а) блоку управління, б) механізмів управління та в) «входів» і «виходів». При цьому під «входами» мається на увазі матеріальні, інформаційні, фінансові та інші потоки, що постійно надходять на підприємство. Усі ці потоки впливають на процес управління будь-якою діяльністю підприємства, включаючи збутову. «Виходами» системи є конкретні пропозиції щодо побудови на підприємстві системи управління збутовою діяльністю.



Рисунок 1.12 – Алгоритм побудови системи управління збутовою діяльністю підприємства

Блок управління складається з принципів, методів і функцій. Кожен елемент блоку впливає на управлінську систему і спрямовує її дію в потрібному напрямі (відповідно до поставлених підприємством цілей). Друга складова –

механізми управління – представлена системним аналізом зовнішнього середовища і контролінгом. Зазначений блок дозволяє системі управляти і контролювати процес досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства.

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

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

Так, цілі діяльності підприємства мають чітко відображати наміри та передбачення керівництва підприємства і обґрунтовуватися його ресурсними та фінансовими можливостями, зовнішніми факторами, рівнем конкуренції в галузі тощо. Цілями можуть бути: збільшення обсягу збуту продукції, збільшення величини чистого прибутку, зростання кількості споживачів; збільшення обсягу продажів продукції, який припадає на одне замовлення; скорочення витрат на закупівлю матеріальних ресурсів тощо.

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



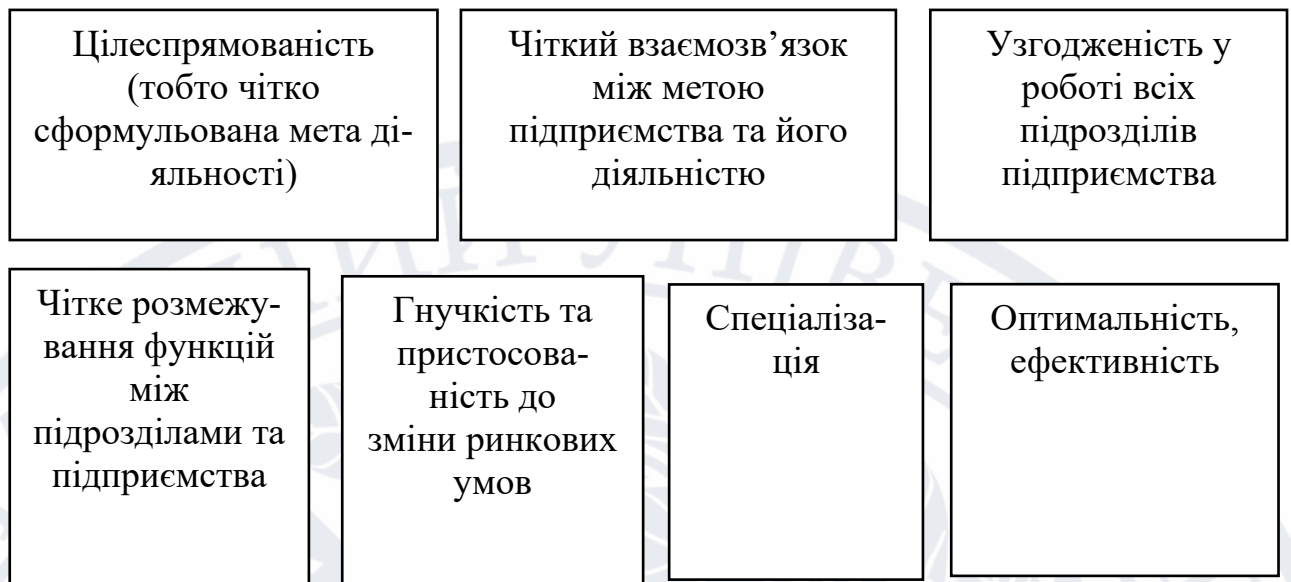


Рисунок 1.13 – Основні принципи побудови організаційної структури управління збутовою діяльністю на підприємстві

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

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

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

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

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

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

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

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

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

продукції, питання логістики, системи постачання, забезпечення ефективності руху продукції і т.п.

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



Рисунок 1.14 – Класифікація збутових стратегій підприємства за [63]

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

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



інтенсивного збуту продукції, вибіркового збуту продукції та ексклюзивного збуту продукції.

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

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



Рисунок 1.15 – Класифікація збутових стратегій підприємства за [4]

Зробимо пояснення наведеної на рис. 1.15 інформації.

*Інтенсивна* стратегія передбачає застосування широкого кола посередників для максимального захоплення ринку і використовується для продукції масового споживання. *Селективна* стратегія передбачає ретельний вибір каналу розподілу і вибір посередника, який відповідає певним вимогам підприємства, наприклад, таким, як професійна кваліфікація, досвід у збуті конкретної продукції, досвід виходу на певний ринки збуту тощо. *Виняткова* стратегія збуту

передбачає вибір підприємством вузького каналу розподілу, що складається з одного підприємства, якому підприємство реалізує свою продукцію. *Франшизна* стратегія збуту являє собою один з реальних і швидких методів розвитку бізнесу для підприємств, які вже реалізувалися і у яких є бажання рухатися далі. Мета франчайзингу – грамотне ведення і просування бізнесу підприємства шляхом залучення більшої кількості нових партнерів до свого бізнесу.

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

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

Збутова стратегія *прощтовхування* передбачає активне стимулювання продажів продукції підприємства посередниками, формування оптимального асортименту продукції з метою максимального задоволення потреб споживачів. Збутова стратегія *втягування* передбачає систематичну взаємодію підприємства з кінцевими споживачами продукції підприємства, стимулювання

споживачів до придбання цієї продукції тощо. Комбінована збутова стратегія передбачає поєднання стратегій прощтовхування та втягування.

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

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

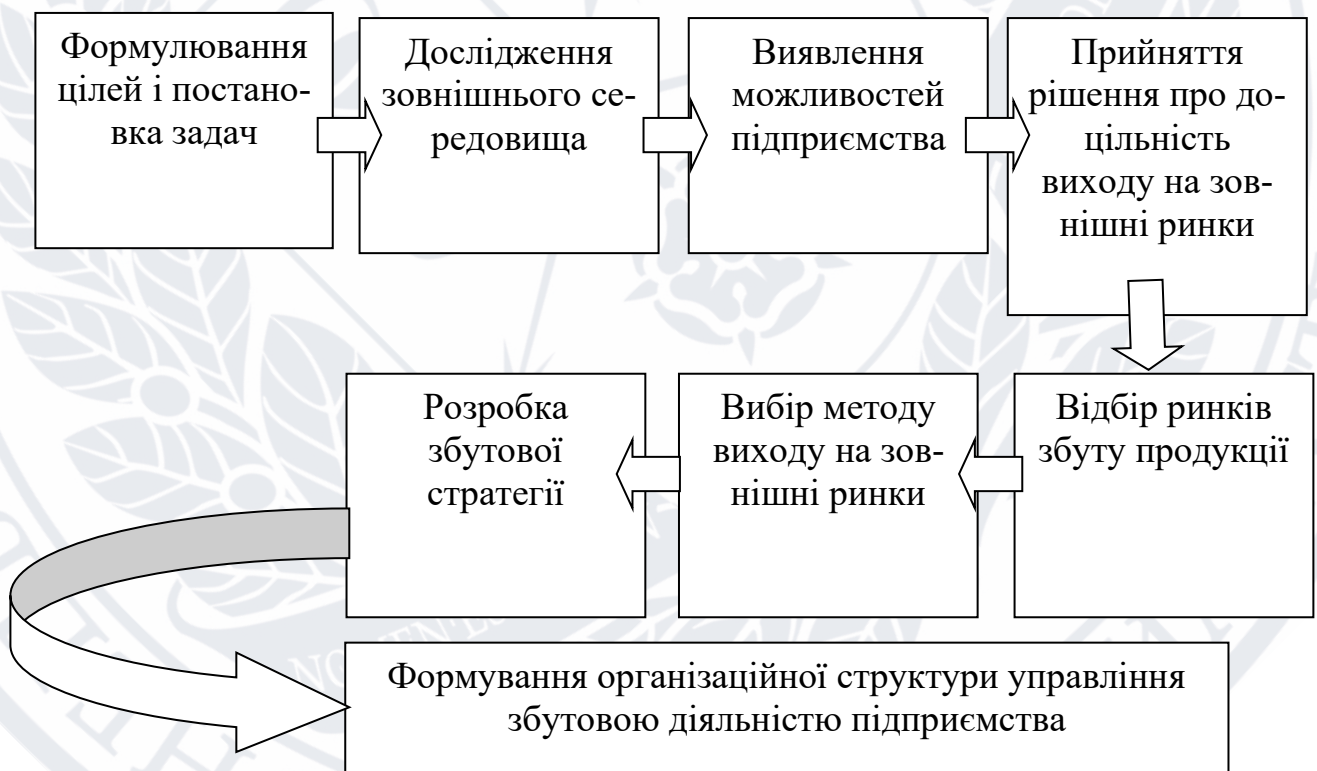


Рисунок 1.16 – Алгоритм розробки збутової стратегії підприємства



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

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

Тому нами розроблено і пропонується до уваги дещо інший алгоритм розробки збутової стратегії підприємства, який представлено на рис. 1.17. В основі цього алгоритму спочатку лежить обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства, а вже потім – обґрунтування вибору збутової стратегії підприємства, яка подається не загальними фразами, а шляхом визначення конкретних стратегічних альтернатив реалізації цієї стратегії.

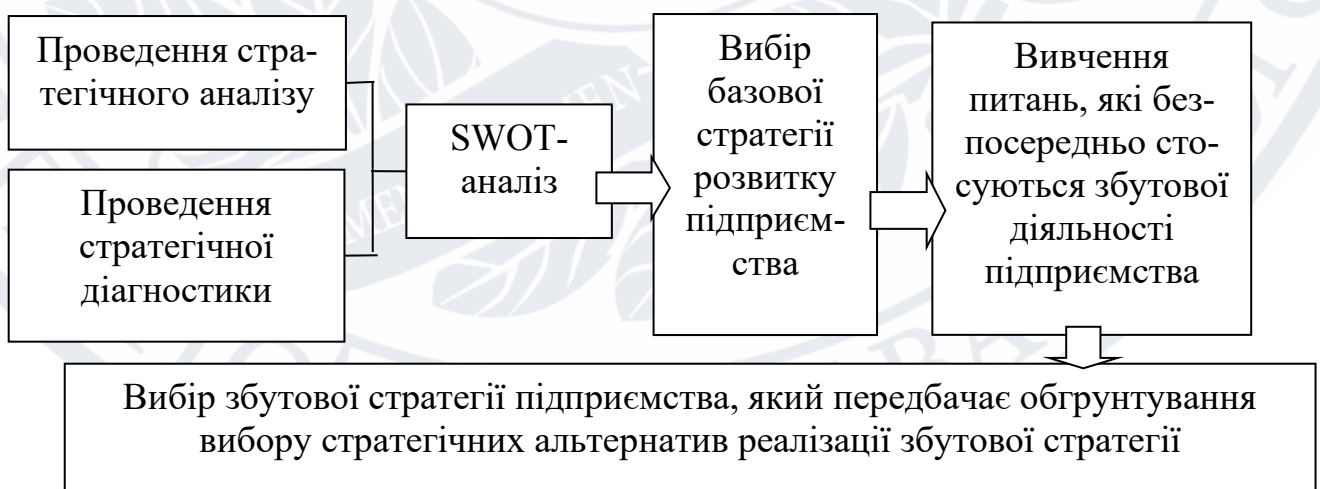


Рисунок 1.17 – Алгоритм розробки збутової стратегії підприємства

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

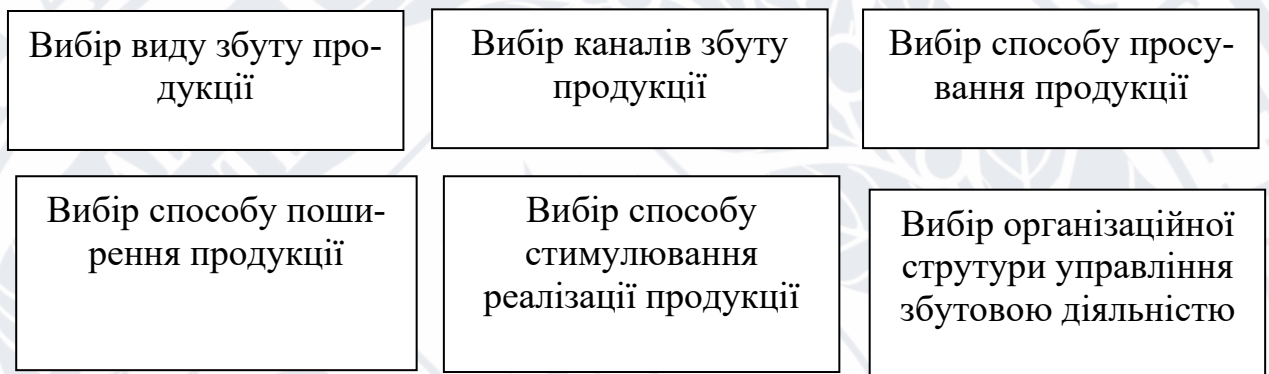


Рисунок 1.18 – Основні стратегічні альтернативи, які визначають сутність збутової стратегії підприємства

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

### **1.3 Обґрунтування вибору стратегічних альтернатив організації збутової діяльності та показників оцінювання її ефективності**

Обґрунтування вибору стратегічних альтернатив організації збутової діяльності підприємства має за мету встановити сутність складових цієї діяльності, що дозволить сформулювати узагальнене враження про стратегію збутової діяльності, яку застосовує підприємство на цьому етапі свого розвитку. Як було зазначено вище, основними складовими стратегії збутової діяльності є такі



стратегічні альтернативи, як обґрунтування вибору виду збуту продукції, каналів збуту, способів просування та поширення продукції, способи стимулювання реалізації продукції та організаційної структури управління збутовою діяльністю підприємства.

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

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

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

Особливості ринку промислових товарів наведено нами на рис. 1.19.

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

Примітка. Товари попереднього вибору – це товари, які покупець ретельно вибирає, порівнює між собою за показниками якості, ціни, зовнішнього оформлення тощо (це одяг, взуття, посуд тощо). Товари особливого попиту —



престижні дорогі товари, до придбання яких покупці готові докласти додаткових зусиль (автомобілі, відеоапаратура, предмети антикваріату). Товари пасивного попиту — це товари, про які покупець нічого не знає, а якщо щось і знає, то не думає про їх придбання (страхові послуги, для реалізації яких потрібні значні зусилля з боку продавців). Товарні новинки можуть часто перебувати у стані пасивного попиту, поки інтенсивна реклама не познайомить споживачів із вигодами їх використання.

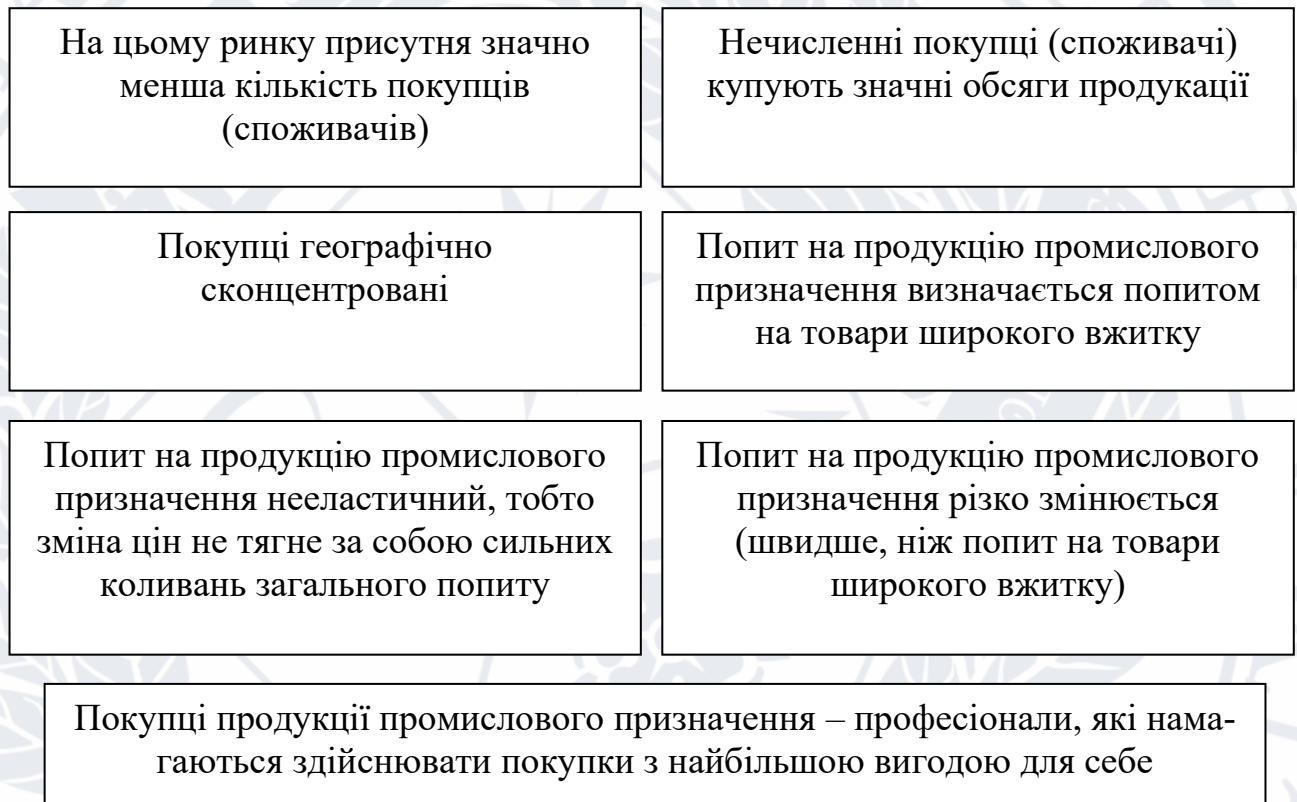


Рисунок 1.19 – Особливості дослідження ринку промислових товарів

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

посередники обов'язково беруть на себе зобов'язання не продавати конкуруючі товари.

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

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

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

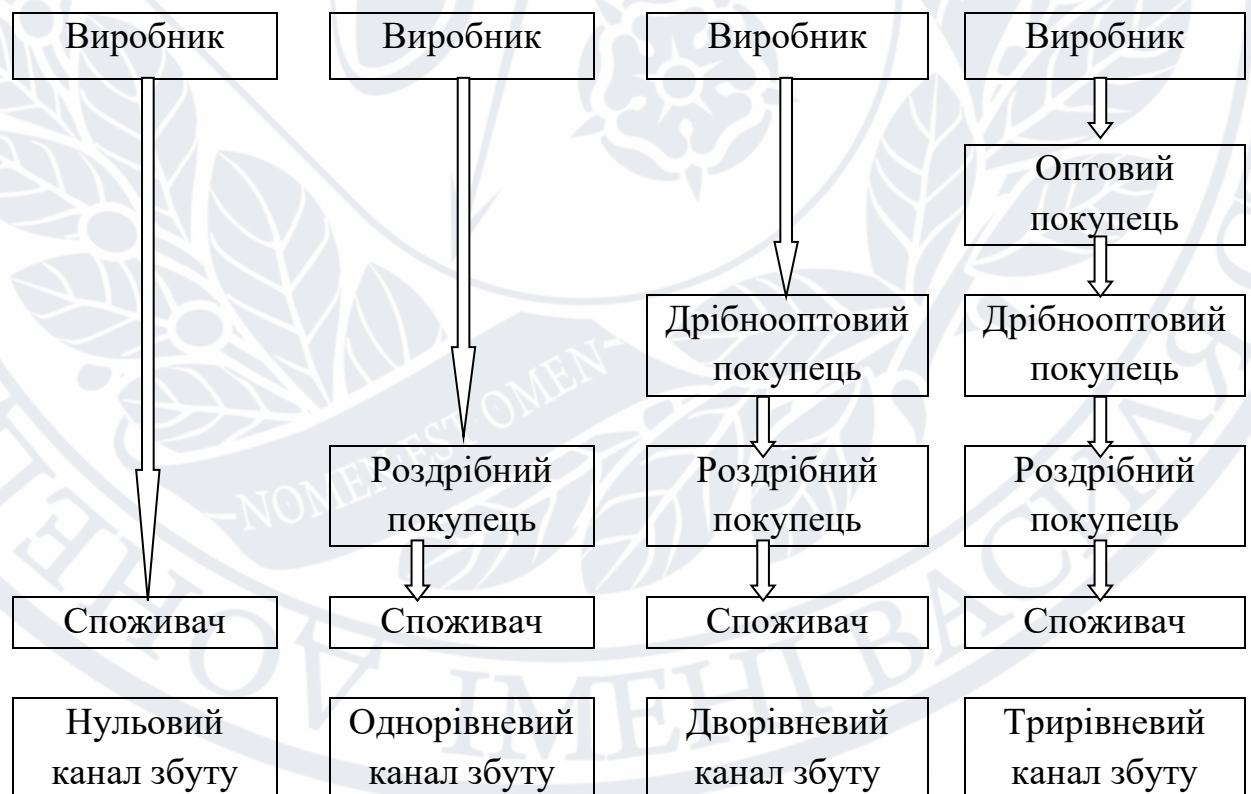


Рисунок 1.20 – Основні види каналів збуту продукції

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

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

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

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

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



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

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

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

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

Зрозуміло, що перераховані вище випадки доцільності застосування прямого збуту продукції є далеко не вичерпними. Підприємство саме вирішує питання, чи вигідно йому створювати власну систему збуту (створювати регіональні базові склади, збутові філії і контори, утримувати агентів зі збуту) чи обійтися без неї. Але у будь-якому випадку продукція підприємства повинна реалізовуватися у таких обсягах, які б виправдовували витрати на прямий збут. Окрім того виробник має володіти достатніми фінансовими можливостями для створення власної системи збуту продукції. В іншому випадку виробник має віддавати перевагу збуту продукції через посередників.

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

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

Економія на масштабі полягає у тому, що посередник здатний виконувати функції зі збуту продукції в більшому обсязі, ніж окремий виробник. У

результаті витрати на виконання функції продажу зменшуються порівняно з варіантом, коли кожен виробник здійснює збут продукції самостійно, використовуючи для цього свій збутовий персонал.

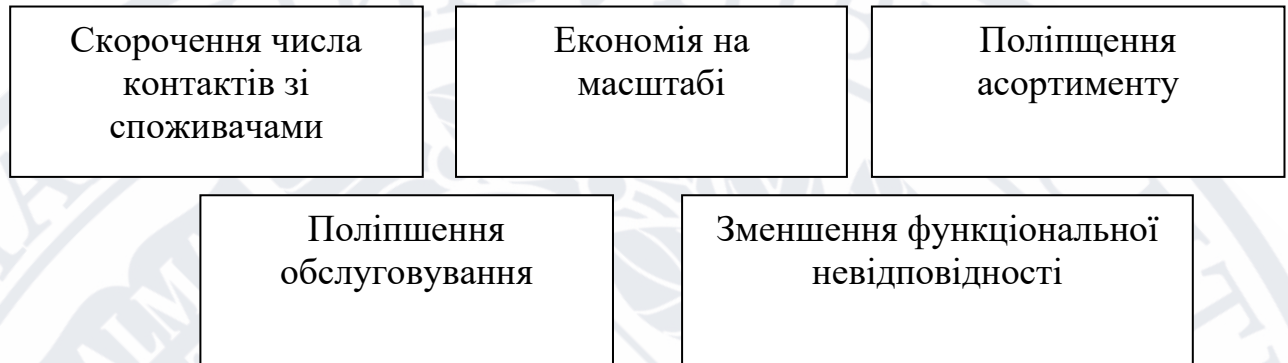


Рисунок 1.21 – Можливі переваги використання посередників у збутовій діяльності підприємства

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

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

Поліпшення обслуговування споживачів посередником забезпечується тим, що посередник знаходиться ближче до споживача, ніж виробник, краще



знає місцеві умови і запити споживачів тощо. Тому посереднику легше забезпечити краще обслуговування споживачів, впливаючи в окремих випадках на підприємство-виробника в плані забезпечення властивостей продукції, яку він виготовляє і яку вимагають споживачі.

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

- а) способи неособистої комунікації – тобто зв'язок з покупцем через засоби поширення інформації (газети, журнали, телебачення, рекламні щити, вивіски, плакати, консалтингові фірми) тощо;
- б) способи особистої комунікації (торговельний персонал підприємства, друзі, колеги, сусіди незалежні особи, експерти, лідери громадської думки тощо);
- в) персональний продаж;
- г) нові сучасні форми просування продукції.

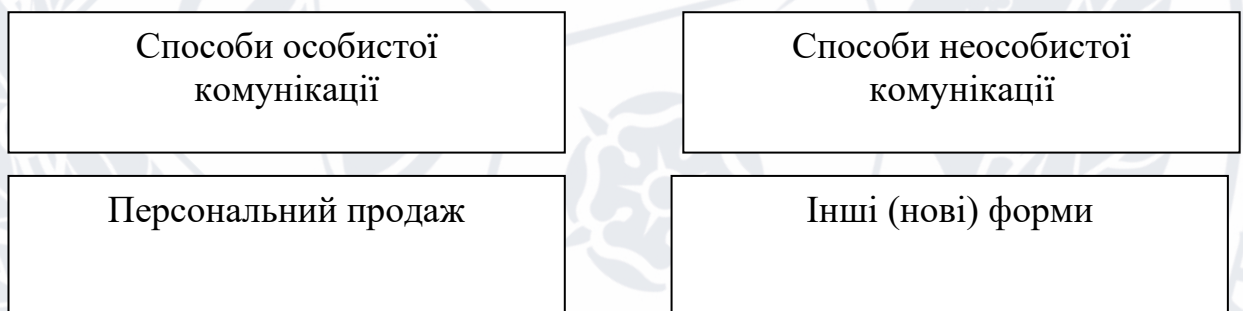


Рисунок 1.22 – Основні способи «просування продукції»

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

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



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

Переваги функціональної спеціалізації збутової служби підприємства полягають у тому, що керівники звільнені від вирішення низки спеціальних питань, виконання яких здійснюють відповідні фахівці. Недоліком є те, що висококваліфіковані фахівці зосереджені тільки на виконанні своїх функцій і «вузько» дивляться на перспективи розвитку підприємства.

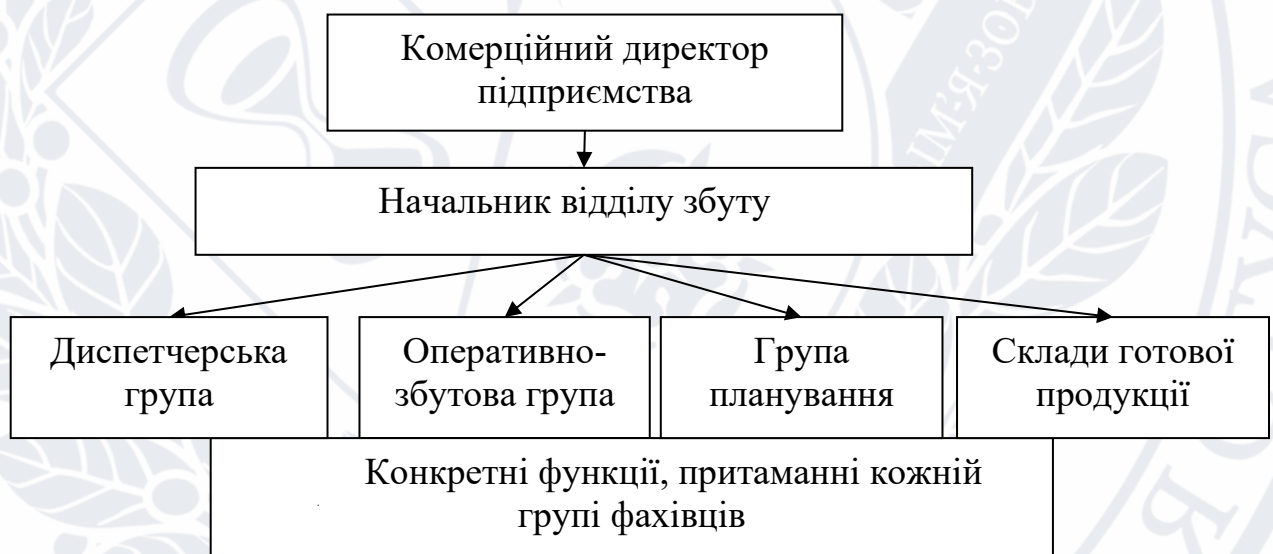


Рисунок 1.23 – Спеціалізація збутової служби за функціональною ознакою

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

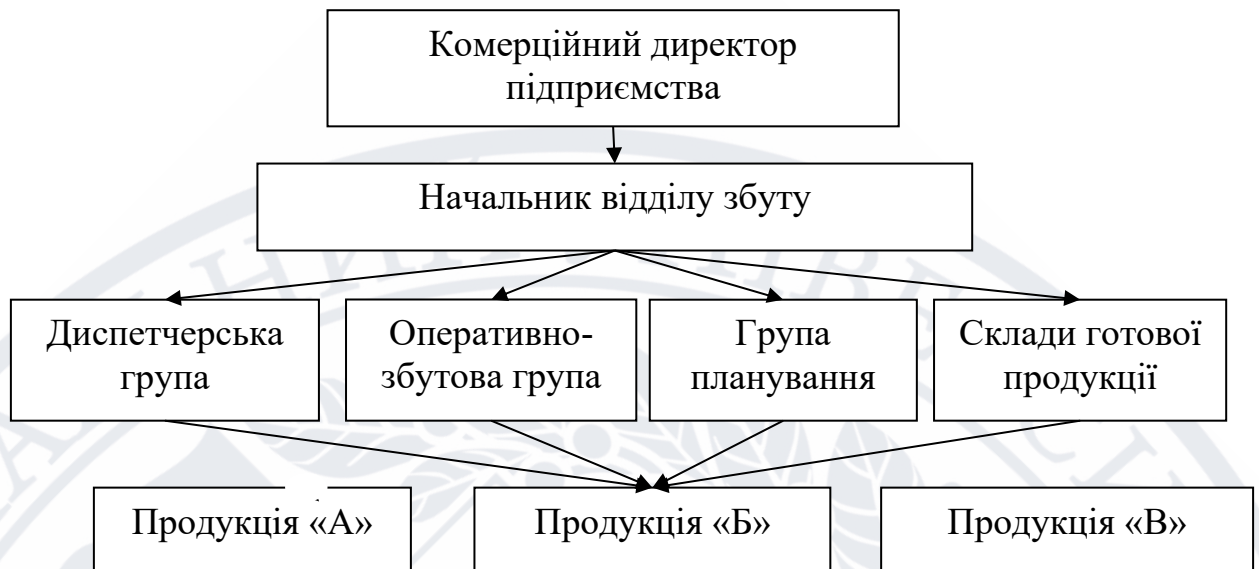


Рисунок 1.24 – Спеціалізація збутової служби за товарною ознакою

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

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

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

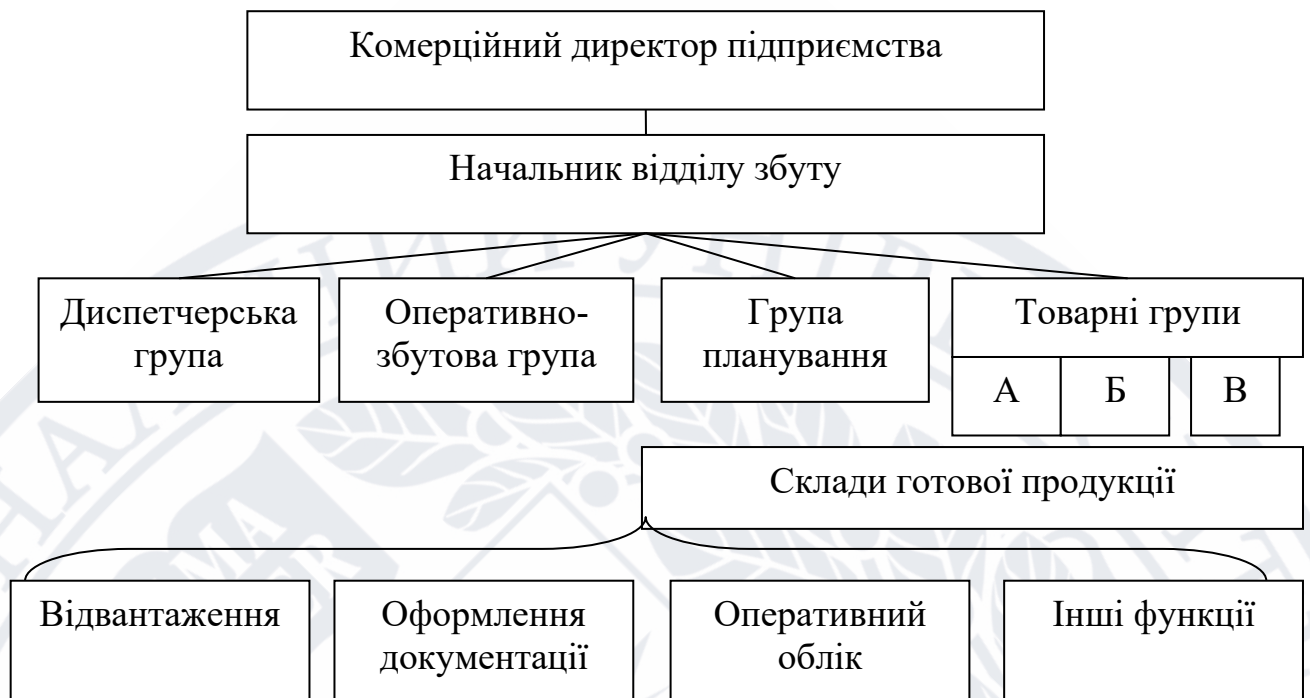


Рисунок 1.25 – Спеціалізація збутової служби великих підприємств за змішаною ознакою

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

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

Враховуючи вищесказане, ефективність збутової діяльності підприємства і обраної ним збутової стратегії може бути досить точно оцінена шляхом



розрахунку низки показників та їх динаміки (тобто шляхом порівняння з досягнутим рівнем). До таких показників належать:

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

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

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

де ЧД – чистий дохід підприємства у цьому році;

$\text{ВЗ}_k$  – вартість виробничих запасів на кінець року.

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

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

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

де  $\text{ГП}_k$  – залишки готової продукції на складах на кінець року;

$\text{T}_k$  – залишки товарів на складах підприємства на кінець року.

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

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

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

де  $\text{ДЗ}_k$  – величина дебіторської заборгованості за продукцію на кінець року.

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

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

де ВЗ – витрати на збут;

СРП – собівартість реалізованої продукції.

Середня вартість одного замовлення  $Z_{\text{сер}}$  на виготовлення підприємством продукції, яка розраховується за формулою:

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

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

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

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

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

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

Коефіцієнт реалізації  $K_p$  готової продукції може бути розрахований за формулою:

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

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

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

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

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

ВЗ – витрати на збутову діяльність у цьому році.

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

### **Висновки до розділу 1**

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



проаналізовано існуючі алгоритми розробки стратегії збутової діяльності підприємства та запропоновано шляхи його удосконалення; обґрунтовано методику вибору стратегічних альтернатив організації збутової діяльності на підприємстві та показників оцінювання ефективності організації і управління збутовою діяльністю на підприємстві.

Наукова новизна проведених нами досліджень полягає в тому, що було запропоновано новий алгоритм розробки та управління збутовою стратегією підприємства, який на відміну від існуючих, по-перше, встановлює тісний зв'язок збутової стратегії підприємства з його базовою стратегією, а по-друге, визначає зміст збутової стратегії підприємства шляхом обґрунтування вибору стратегічних альтернатив, основними з яких є: вибір виду збуту продукції (інтенсивний, вибірковий, ексклюзивний); вибір каналів збуту продукції (прямий чи опосередкований), вибір способу просування продукції (реклама, комерційна пропаганда, персональний продаж тощо), вибір способу поширення продукції (проштовхування та втягування), вибір способу стимулювання реалізації продукції (споживачів, посередників, власного торгового персоналу); вибір організаційної структури управління збутовою діяльністю та спеціалізації збутових підрозділів (функціональна, товарна, змішана) .

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

## РОЗДІЛ 2

## АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ, ФІНАНСОВОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

### 2.1 Характеристика ринку харчової промисловості України

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

Харчова промисловість є однією з провідних галузей промисловості України. За твердженням експертів [72] за своїм промисловим потенціалом вона поступається тільки чорній металургії, даючи більш як 17% обсягу промислової продукції України. Основними підгалуззями харчової промисловості є хлібопекарська, спиртова, цукрова, борошномельно-круп'яна, плодоконсервна, рибна, молочна, м'ясна, олійно-жирова, виноробна, кондитерська, пивоварна, тютюнова та ін. Харчова промисловість надзвичайно тісно пов'язана з сільським господарством, яке є головним постачальником сировини для неї. Певний інтерес викликає встановлення темпів розвитку харчової промисловості Вінницької області. Дослідження показали [73], що за темпами розвитку харчова промисловість Вінницької області України належить до регіонів із середніми темпами розвитку (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Групування регіонів за темпами розвитку харчової промисловості

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



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

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

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

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



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

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

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

28.04.2021 р. за рішенням загальних зборів трудового колективу підприємству було дано назву «Приватне акціонерне товариство «Барський машинобудівний завод».

Сьогодні ПрАТ «Барський машинобудівний завод» випускає широкий спектр обладнання (більше 50 видів) для лікєро-горілочаної, виноробної, пиво-безалкогольної, масложирової, крохмалопаточної, консервної, кондитерської, хлібопекарської промисловості, різні наповнювачі, дозувально-наповнювальні автомати, укупорювальні автомати, вакуумні детектори, транспортні конвеєри, комплекти обладнання для виробництва карамелі, натирально і ділильно закатувальні машини для виробництва бараночних виробів; комплекти обладнання для фасування і укупорювання горілки та вина; машини для фасування і укупорювання газових напоїв в скляну; насосне обладнання; котли газові побутові для опалення приміщень потужністю від 5 до 100 кВт та

електричні котли для опалення приміщень від 4,5 до 60 кВт; котли твердопаливні від 12 до 400 кВт; апарати побутові комбіновані на твердому паливі тощо.

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

Деякі види продукції підприємства наведено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Деякі види продукції, що їх виготовляє підприємство

Продукція підприємства користується стійким попитом на зовнішніх ринках. Так, обладнання для харчової промисловості постійно поставляються на ринки України, Росії (призупинено з 24.02.2022 р.), Білорусії, Молдови, Румунії, Ізраїлю, країн Середньої Азії, Кавказу, Прибалтики, США та інш. Загальний обсяг експорту продукції підприємства становить 20-30% від загального обсягу реалізації продукції.

Основними вітчизняними та закордонними покупцями продукції підприємства є ТоОВ «Лігатерм» м. Бар; ТоОВ «Альтаїр» м. Бар; ТоОВ «Харків-Кондитер» м. Харків; ТоОВ «АПЕКС» м. Таганрог; ТоОВ «Бестек» м. Ростов-на-Дону»; ТоОВ «Епіцентр-К» м. Київ; ТоОВ «Нова лінія» смт. Чабани; ТоОВ



«Домотехнік» м. Іватеевка; ПрАТ «Донецький булочно-кондитерський комбінат» м. Донецьк; Вінницька кондитерська фабрика»; ПрАТ «Київхліб» м. Київ та багато інших]. Загальна кількість покупців продукції підприємства перевищує 2500 підприємств [75, 76], які належать до різних галузей виробництва.

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

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

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





Рисунок 2.2 – Вигляд цехів ПраТ «Барський машинобудівний завод»

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

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

Проведемо аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства за останні чотири роки: 2019, 2020, 2107 та 2022 роки.

Керуючись даними річних звітів ПраТ «Барський машинобудівний завод» за 2019-2022 роки [78], проаналізуємо динаміку зміни чистого доходу підприємства, валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку. Зроблені нами розрахунки зведемо в таблицю 2.2 та показано на рис. 2.3.

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 2.2 та графіків, зображених на рис. 2.3, показує, що протягом 2019-2022 років основні економічні показники діяльності підприємства мають таку тенденцію: величина чистого доходу підприємства постійно зростає, а показники прибутку – є нестабільними.

Так, чистий дохід підприємства у 2020 році порівняно з 2019 роком зріс з величини 120,5 млн грн до 128,7 млн грн. або на 8,2 млн грн чи 9,9%. В наступному 2021 році чистий дохід підприємства ще зріс до 141,8 млн грн, або на 13,1 млн грн чи на 10%. В 2022 році чистий дохід, що його отримало підприємство, знову суттєво зріс і досяг величини 158 млн грн, або зріс на 16,2 млн

грн чи на 11,4%. Тобто, у 2022 р. величина чистого доходу підприємства перевищила рівень 2019 року на  $(158-120,5)=37,5$  млн грн, чи на 31%. Такий темп зростання чистого доходу можна вважати задовільним для підприємства, яке працює у складних економічних умовах.

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2019-2022 роки (млн грн), округлено

Показники	Роки				Відхилення					
	2019	2020	2021	2022	2020 / 2019 р.		2021 / 2020 р.		2022 / 2021 р.	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Чистий дохід	120,5	128,7	141,8	158	+8,2	+9,9	+13,1	+10	+16,2	+11,4
2. Валовий прибуток	19,3	20,6	19,7	20	+1,3	+6,7	-0,9	-4,3	+0,3	+1,5
3. Прибуток від операційної діяльності	9,0	7,4	7,9	8,4	-1,6	-17,8	+0,5	+6,8	+0,5	+6,3
4. Чистий прибуток	6,8	5,6	6,4	5,9	-1,2	-17,6	0,8	+14,2	-0,5	-7,8

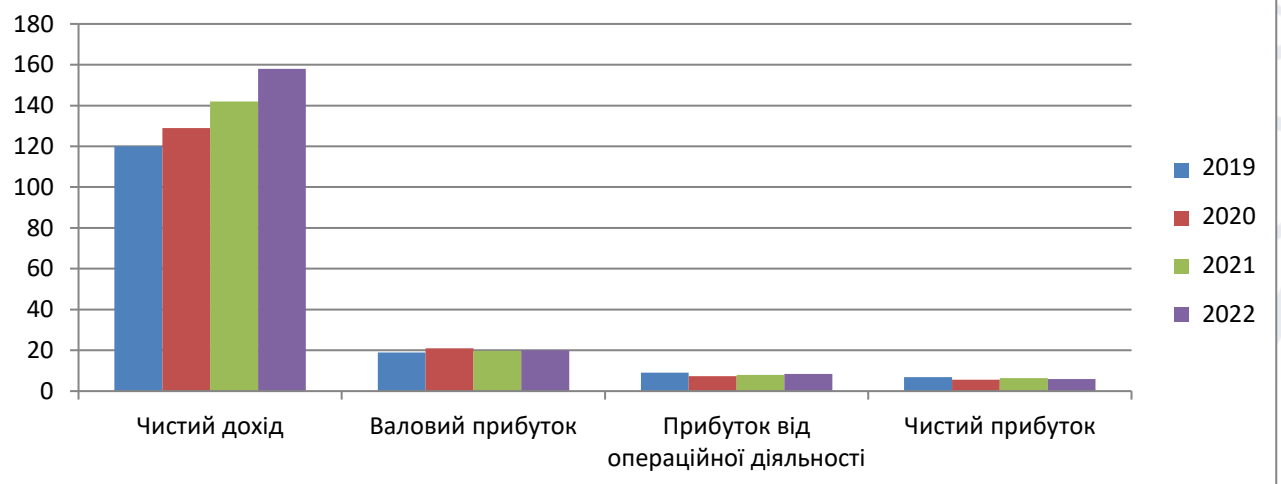


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни основних показників діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2019-2022 роки (млн. грн.)

Дещо іншою є тенденція зміни валового прибутку підприємства. Так, протягом 2019-2022 років величина валового прибутку підприємства постійно коливалася: з 19,3 млн грн у 2019 році до 20,6 млн грн у 2020 році, до 19,7 млн



грн у 2021 році та до 20 млн грн у 2022 році, тобто знаходилася практично на одному і тому ж рівні.

Нестабільною є динаміка зміни величини прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку, що його отримувало підприємство. Так, величина прибутку від операційної діяльності у 2020 р. зменшилася порівняно з 2019 р. з 9 млн грн до 7,4 млн грн, або на 1,6 млн грн чи на 17,8%. В наступному 2021 році величина прибутку від операційної діяльності зросла до рівня 7,9 млн грн або на 0,5 млн грн чи на 6,8%. В 2022 році величина прибутку від операційної діяльності ще зросла до рівня 8,4 млн грн або зросла на 0,5 млн грн чи на 6,3%, хоча так і не досягла рівня 2019 року.

Аналогічна ситуація спостерігається з величиною чистого прибутку підприємства. Величина чистого прибутку у 2020 році зменшилася порівняно з 2019 роком з 6,8 млн грн до 5,6 млн грн, або на 1,2 млн грн чи на 17,6%. В наступному 2021 році величина чистого прибутку зросла до рівня 6,4 млн грн або на 0,8 млн грн чи на 14,2%. А в 2022 році величина чистого прибутку знову зменшилася до рівня 5,9 млн грн або на 0,5 млн грн чи на 7,8%. Така тенденція свідчить, що прибутковість діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» протягом 2019-2021 років залишається практично на одному і тому ж рівні, хоча обсяги чистого доходу підприємства постійно зростають.

Відносні зміни показників чистого доходу підприємства, валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку за 2019-2022 роки наведено на рис. 2.4, що ще раз підтверджує вищенаведений висновок.

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



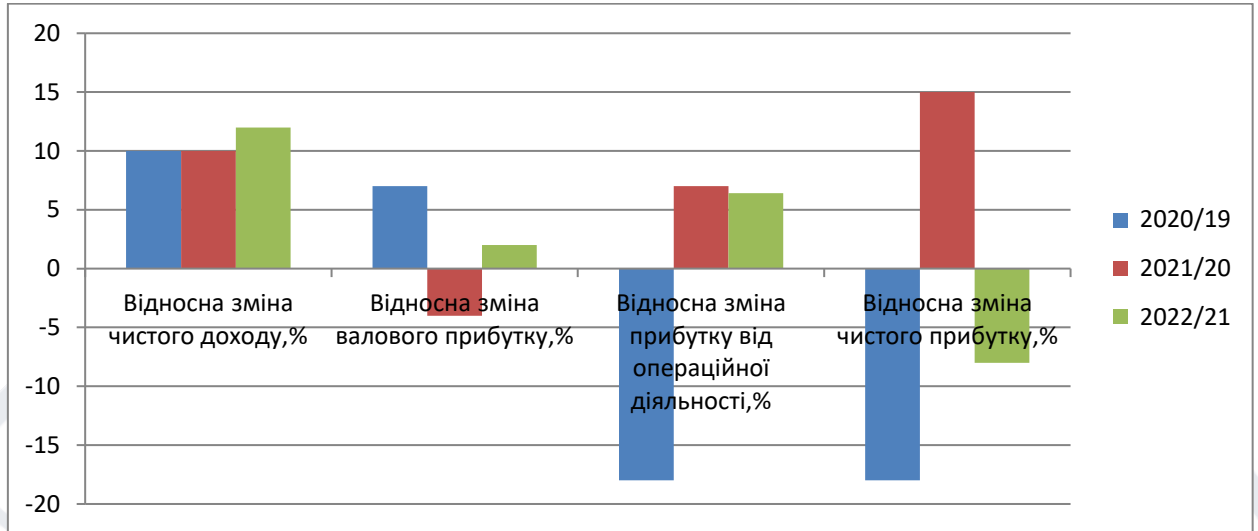


Рисунок 2.4 – Динаміка відносної зміни основних показників діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2019-2022 роки (%)

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

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.3 та показаних у вигляді діаграм на рисунках 2.5 та 2.6, показує, що динаміка зміни таких витрат, як собівартість реалізованої продукції, матеріальні витрати, адміністративні витрати, витрати на оплату праці є позитивною, тобто протягом 2019-2022 років ці витрати щорічно зростали. Так, собівартість реалізованої продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком зросла з 101 млн грн до 108 млн грн або зросла на 7 млн грн чи на 6,9%. В наступному 2021 році собівартість реалізованої продукції знову зросла до рівня 122 млн грн або на 14 млн грн чи на 13%. В 2022 році собівартість реалізованої продукції ще зросла до 138 млн грн або зросла на 16 млн грн чи на 13,1% і перевищила рівень собівартості 2019 року на  $(138-101)=37$  млн грн чи на 36,6%.

Таблиця 2.3 – Основні витратні статті ПрАТ «Барський машинобудівний завод» (за 2019-2022 роки), млн грн (округлено)

Показники	Роки				Відхилення					
	2019	2020	2021	2022	2020 /2019 р.		2021 /2020 р.		2022 /2021 р.	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Собівартість реалізованої продукції	101	108	122	138	7	6,9	14	13	16	13,1
2. Матеріальні витрати	84	83,8	102,7	116	-0,2	-0,2	18,9	22,5	13,3	13
3. Адміністративні витрати	6,2	6,1	7,1	7,9	-0,1	-1,6	1	16,4	0,8	11,3
4. Витрати на оплату праці	17,3	19	23,9	29,2	1,7	9,8	4,9	25,8	5,3	22
5. Витрати на збут	3,9	3,5	2,8	2,8	-0,4	-11	-0,7	-20	0	0
6. Інші операційні витрати	9,6	11,4	9,4	11,2	1,8	19	-2	-18	1,8	19

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

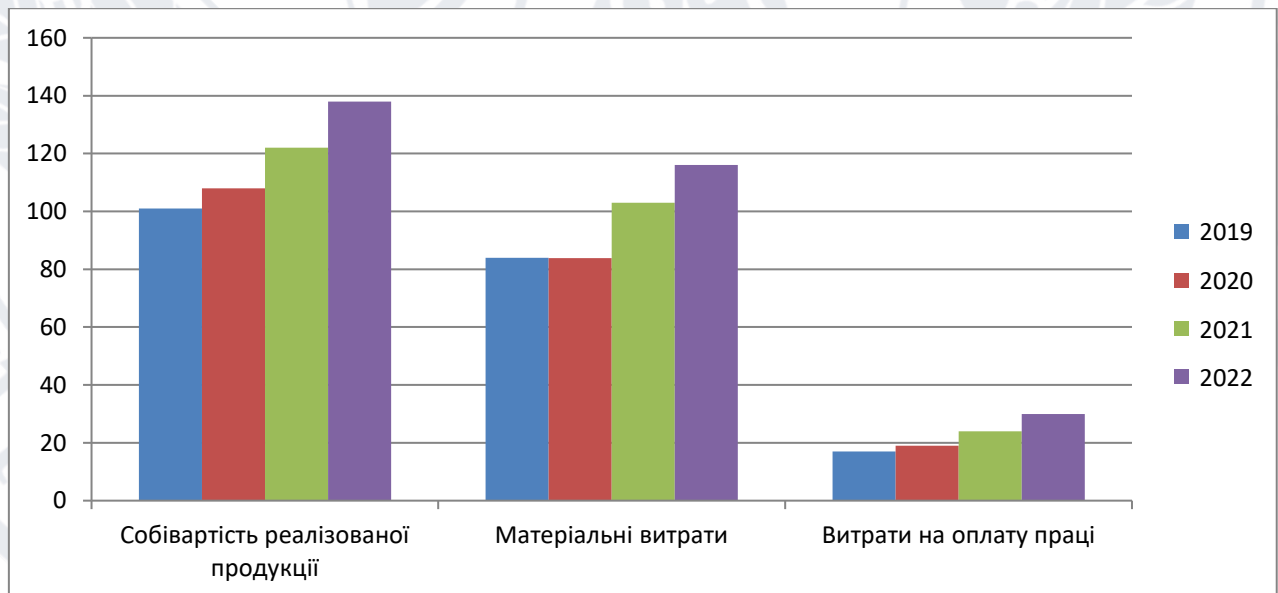


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни собівартості реалізованої продукції, матеріальних витрат та витрат на оплату праці у ПрАТ «Барський машинобудівний завод» у 2019-2022 р. (млн грн)

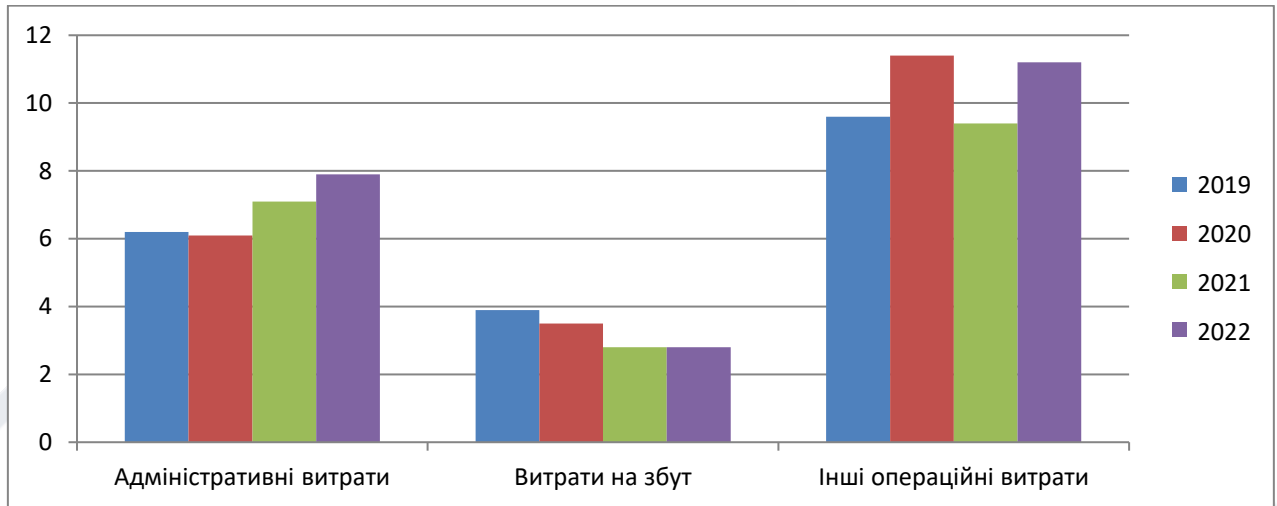


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат у ПрАТ «Барський машинобудівний завод» у 2019-2022 р. (млн грн)

Аналогічна тенденція відслідковується і з матеріальними витратами. Так, величина матеріальних витрат у 2020 році порівняно з 2019 роком практично не змінилася, залишаючись на рівні 84 млн грн, але вже в наступному 2021 році величина матеріальних витрат суттєво зросла до величини 102,7 млн грн або зросла на 18,9 млн грн чи на 22,5%. В 2022 році величина матеріальних витрат знову зросла до 116 млн грн або на 13,3 млн грн чи на 13%. Така тенденція пояснюється суттєвим зростанням цін на матеріальні та енергетичні ресурси, що мало місце в Україні протягом 2019-2022 років.

Більш рівномірною є динаміка зростання адміністративних витрат та витрат на оплату праці працівників підприємства. Так, величина адміністративних витрат у 2020 році, порівняно з 2019 роком практично залишалася на одному тому ж рівні (6,2...6,1) млн грн. В наступному 2021 році величина адміністративних витрат зросла до величини 7,1 млн грн або зросла на 1 млн грн чи на 16,4%. В 2022 році величина адміністративних витрат знову зросла до 7,9 млн грн або ще на 0,8 млн грн чи на 11,3%.

Позитивною тенденцією можна вважати постійне зростання витрат на оплату праці працівників підприємства. Так, якщо у 2019 році витрати на оплату праці становили: 17,3 млн грн, у 2020 році – 19 млн грн, у 2021 році – 23,9 млн



грн, то у 2022 році – вже 29,2 млн грн. Тобто у 2022 році витрати на оплату праці порівняно з 2019 роком зросли загалом на  $(29,2 - 17,3) = 11,9$  млн грн або на 69%.

Аналізуючи графіки, наведені на рис. 2.6, можна зазначити, що якщо вищеперераховані витрати підприємства протягом 2019-2022 років стабільно зростали, то витрати на збут продукції, навпаки, зменшувалися. Так, витрати на збут продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилися з 3,9 млн грн до 3,5 млн грн, або на 0,4 млн грн чи на 11%. У 2021 році величина витрат на збут ще скоротилася до рівня 2,8 млн грн або на 0,7 млн грн чи на 20%. У 2022 році величина витрат на збут залишилася на рівні 2021 року. Загальне скорочення щорічних витрат на збут продукції протягом 2019-2022 років становило  $(3,9 - 2,8) = 1,1$  млн грн або 28%. Таку ситуацію навряд чи можна вважати позитивною, оскільки в умовах посилення конкуренції підприємство повинно постійно вкладати кошти в рекламування своєї продукції, заохочення споживачів та посередників до її реалізації тощо; і економія на цій статті витрат не завжди є виправданою.

Що стосується величини інших операційних витрат, то їх зміна протягом 2019-2022 років має коливальний характер. Так, величина інших операційних витрат у 2020 році порівняно з 2019 роком зросла з 9,6 млн грн до 11,4 млн грн або зросла на 1,8 млн грн чи на 19%. В наступному 2021 році величина інших операційних витрат знизилася відносно попереднього року до величини 9,4 млн грн або на 18%. В 2022 році величина інших операційних витрат знову зросла до 11,2 млн грн або на 1,8 млн грн чи на 19%. Тобто можна вважати, що протягом 2019-2022 років ці витрати були більш-менш стабільними для підприємства.

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

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

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

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

12 – число місяців у році;

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

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

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

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

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

Таблиця 2.4 – Продуктивність праці та середньомісячна заробітна плата одного працівника в ПрАТ «Барський машинобудівний завод» у 2019-2022 роках

Показники	Роки			
	2019	2020	2021	2022
1. Чистий дохід, млн грн	120,5	128,7	141,8	158
2. Чисельність працюючих	420	389	354	320
3. Продуктивність праці, грн/особа-місяць	23 909	27 571	33 380	41 149
4. Витрати на оплату праці, млн грн	17,3	19	23,9	29,2
5. Середньомісячна заробітна плата, грн/особу	3 433	4 070	5 626	7 604

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.4 та показаних на графіках рисунку 2.7, свідчить, що протягом 2019-2022 років продуктивність праці одного працівника підприємства постійно зростала. Так, у 2020 році порівняно з 2019 роком місячна продуктивність праці одного працівника зросла з рівня 23909 грн до 27571 грн або зросла на 3662 грн чи на 15%. У 2021 році продуктивність праці зросла до рівня 33380 грн, або зросла відносно попереднього року на



5809 грн чи на 21,1%. У 2022 році продуктивність праці знову зростає і досягла рівня 41 149 грн/місяць, тобто зростає відносно попереднього року на 7769 грн чи на 23%.

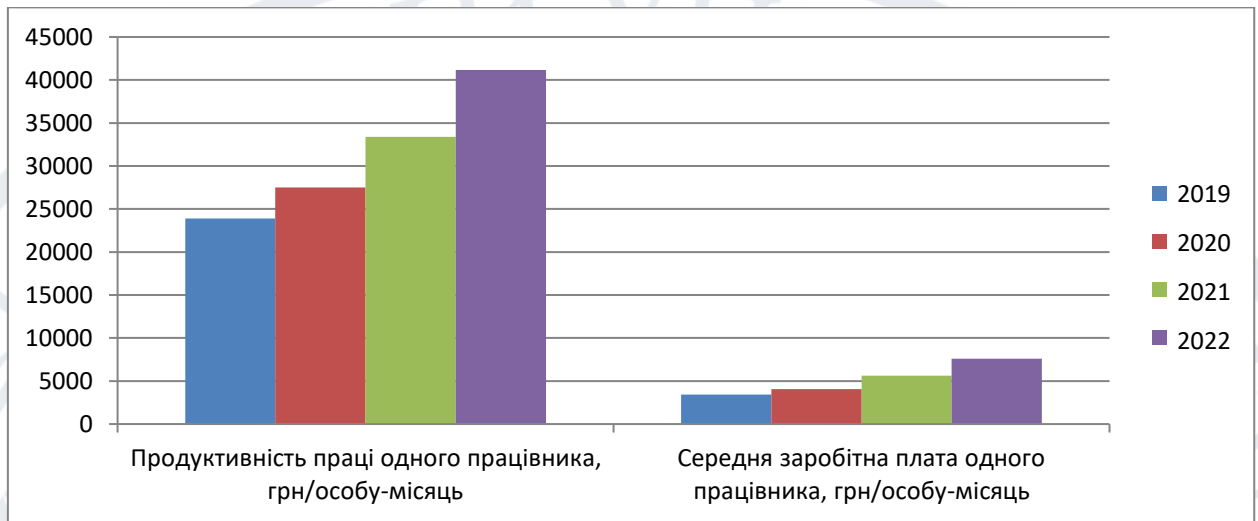


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати одного працівника у ПрАТ «Барський машинобудівний завод» у 2019-2022 роках

Таку тенденцію можна вважати позитивною, тим більше, що зростання продуктивності праці одного працівника протягом 2019-2022 років має тенденцію до пришвидшення: 15% у 2020 році, 21,1% у 2021 року та 23% у 2022 році.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника підприємства також має тенденцію до зростання. Так, у 2020 році порівняно з 2019 роком середньомісячна заробітна плата одного працюючого зросла з 3433 грн до 4070 грн, або зросла на 637 грн чи на 18,5%. У 2021 році середньомісячна заробітна плата знову зросла і досягла величини 5626 грн, тобто зросла вже на 1556 грн або на 38%. У 2022 році знову відбулося стрімке зростання середньомісячної заробітної плати працівників до рівня 7604 грн або зростання становило  $(7604 - 5626) = 1978$  грн чи 35,2%. Загалом за 2019-2022 роки середньомісячна заробітна плата одного працюючого на підприємстві зросла з 3433 грн до 7604 грн, тобто зросла на  $(7604 - 3433) = 4171$  грн або більше ніж у два рази (2,2 рази).



Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2019-2022 роки. Для цього, керуючись даними бухгалтерського балансу підприємства [78], складемо дві таблиці. В таблицю 2.5 впишемо значення основних статей активу балансу на початок та кінець року і розрахуємо їх середньорічне значення. В таблиці 2.6 проведемо розрахунки абсолютних та відносних відхилень значень розрахованих у таблиці 2.5 середньорічних значень статей активу бухгалтерського балансу.

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

Показники	2019	2020	2021	2022
1. Середньорічна вартість активів	$(50,4+56,5)/2=$ =58,2	$(56,5+68,8)/2=$ = 62,7	$(68,8+91,9)/2=$ = 80,4	$(91,9+96,7)/2=$ = 94,3
2. Середньорічна вартість оборотних активів	$(39,5+46,5) /$ $2=$ =42,5	$(46,5+58,8) /$ $2=$ = 52,7	$(58,8+68,7)/2=$ = 63,8	$(68,7+76,4)/2=$ = 72,6
3. Середньорічна вартість необоротних активів	$(10,9+10,1) /$ $2=$ =10,5	$(10,1+10,1) /$ $2=$ =10,1	$(10,1+23,2)$ $/2=$ =16,7	$(23,2+20,3)$ $/2=$ =21,8
4. Середньорічна вартість основного капіталу	$(10,8+10,0) /$ $2=$ = 10,4	$(10,0+9,8) / 2=$ = 9,9	$(9,8+21,6) / 2=$ = 15,7	$(21,6+19,5)$ $/2=$ = 20,6

Таблиця 2.6 – Середньорічні значення основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2019-2022 роки (млн грн)

Статті активу балансу	Роки				Відхилення					
	2019	2020	2021	2022	2020/2019		2021/2020		2022/2021	
					Абс	%	Абс.	%	Абс	%
1. Активи	58,2	62,7	80,4	94,3	4,5	7,7	17,7	28	13,9	17,3
2. Оборотні активи	42,5	52,7	63,8	72,6	10,2	24	11,1	21	8,8	14
3. Необоротні активи	10,5	10,1	16,7	21,8	-0,4	-3,8	6,6	65	5,1	30,5
4. Основні засоби (основний капітал)	10,4	9,9	15,7	20,6	-0,5	-4,8	5,8	56	4,9	31

На підставі розрахунків, наведених в таблиці 2.6, побудуємо графіки, що характеризують зміну величин основних статей активу бухгалтерського балансу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2019-2022 роки (див. рис. 2.8).

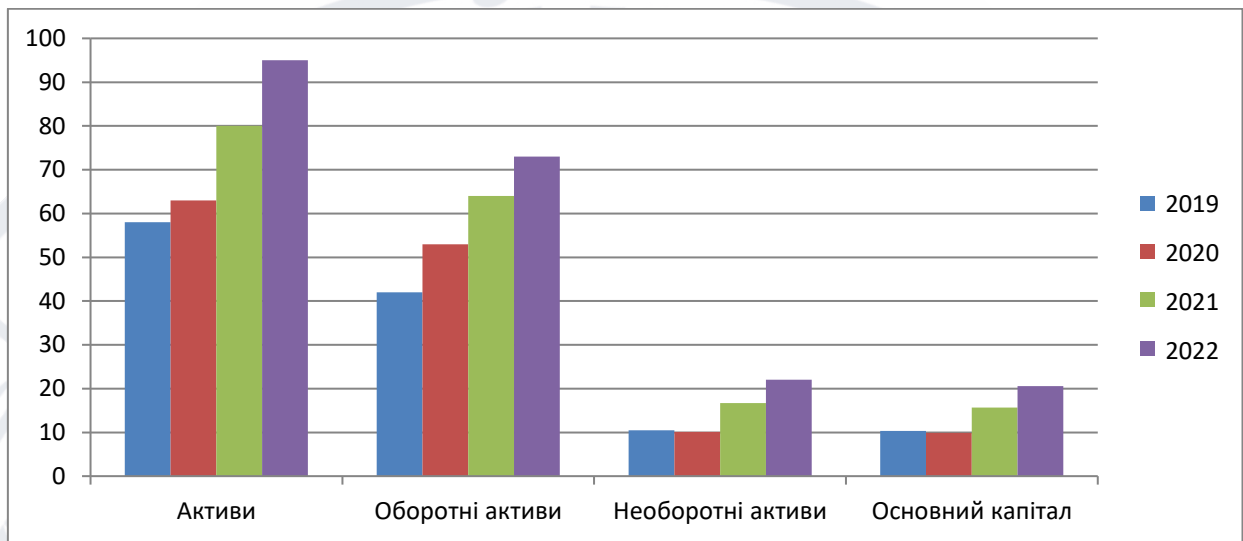


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни основних статей активу бухгалтерського балансу у ПрАТ «Барський машинобудівний завод» протягом 2019-2022 р. (млн грн)

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.6 та графіків, наведених на рис. 2.8, показує, що протягом останніх 4-х років значення всіх вищенаведених статей активу бухгалтерського балансу постійно зростало. Так, протягом 2019-2022 років вартість активів підприємства зросла з 58,2 млн грн у 2019 році до 62,7 млн грн у 2020 році, до 80,4 млн грн у 2021 та до 94,3 млн грн у 2022 році, тобто за 4 роки вартість активів зросла на  $(94,3-58,2)=36,1$  млн грн або в 1,62 разів. Найбільше зростання активів підприємства відбулося у 2021 році, коли це зростання порівняно з попереднім роком становило  $(80,4-62,7) = 17,7$  млн грн, або зросло на 28,2%.

Аналогічна тенденція характерна і для оборотних активів підприємства. Так, протягом 2019-2022 років вартість оборотних активів підприємства зросла з величини 42,5 млн грн у 2019 році до 72,6 млн грн у 2022 році, тобто зросла на величину  $(72,6-42,5) = 30,1$  млн грн або у 1,7 разів. Найбільше зростання вартості оборотних активів підприємства відбулося у 2021 році, коли це зростання порівняно з попереднім 2020 роком становило  $(63,8-52,7) = 11,1$



млн грн, або зросло на 21%.

Дещо іншою є тенденція зміни вартості необоротних активів та основних засобів підприємства. Так, протягом 2019-2022 років вартість необоротних активів підприємства зросла з 10,5 млн грн у 2019 році до 21,8 млн грн у 2022 році, тобто зросла за 4 останні роки на  $(21,8 - 10,5) = 11,3$  млн грн чи більше ніж у 2 рази.

Подібною ситуація відбувається з основними засобами підприємства. Так, протягом 2019-2022 років вартість основних засобів (основного капіталу) підприємства зросла з 10,4 млн грн у 2019 році до 20,6 млн грн у 2022 році чи зросла майже у 2 рази.

Проаналізуємо динаміку зміни вартості основних засобів ПрАТ «Барський машинобудівний завод» протягом 2019-2022 років детальніше. Справа у тому, що протягом цих років на підприємстві були здійсненні масштабні роботи з удосконалення матеріально-технічної бази підприємства. Так, у 2014 році на підприємстві було введено в експлуатацію основних засобів на суму 2441,3 тис. грн, у т. ч.: прес листозгинний BOSCHER; компресор INVERSYS; компресор гвинтовий DVK; напівавтомати зварювальні; верстат моделі 1Б 216-6К; кран-балка «Піонер» та інш.

У 2019 році на підприємстві було введено в експлуатацію основних засобів на суму 2340,0 тис. грн, в т.ч.: апарат повітряно-плазмової різки; компресор INVER-SYS132PLOS; компресор DVK; багатофункційний апарат; ручний пістолет для нанесення порошкової фарби тощо. У 2020 році було придбано активів на суму 1257,2 тис. грн, в т. ч.: зварювальні напівавтомати 2 шт.; машина контактного шовного зварювання; інші. В 2021 році підприємством було придбано основних засобів на суму 16068,3 тис. грн в т.ч.: зварювальні напівавтомати 3 шт.; прес гідравлічний; верстат для різання листового металу; вібротрамбувальна установка. В 2022 році було придбано основних засобів на суму 441,2 тис. грн, в т. ч.: машину контактного зварювання, інші [75,76].

Для цього, керуючись даними бухгалтерського балансу підприємства [77], складемо таблицю (табл. 2.7), до якої занесемо інформацію щодо первісної та



по-точній вартості основних засобів підприємства, а також вартості їх зносу. Значення вищенаведених показників у таблиці 2.7 наведено на кінець року.

Таблиця 2.7 – Вартість основних засобів ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2019-2022 роки на кінець року (млн грн), округлено

Вартість основних засобів (на кінець року), млн грн	Роки			
	2019	2020	2021	2022
1. Основні засоби	10	9,8	21,6	19,5
2. Первісна вартість основних засобів	41,3	42,9	59,2	62,4
3. Знос основних засобів	31,3	34,2	37,6	42,6

На підставі інформації, наведеної в таблиці 2.7, побудуємо діаграми, що характеризують динаміку зміни вартість основних засобів ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2019-2022 роки (див. рис. 2.9).

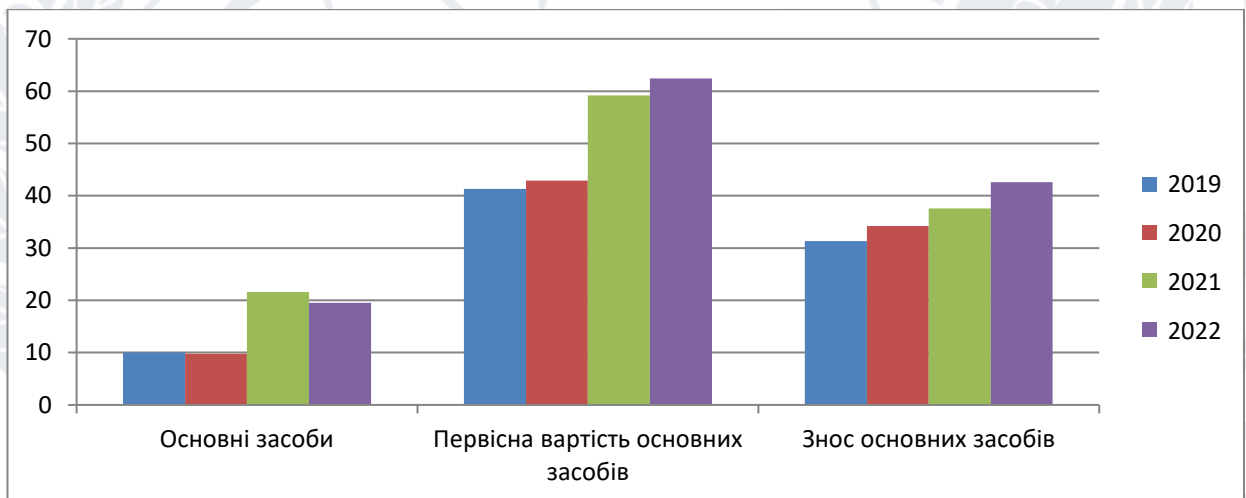


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни вартості основних засобів у ПрАТ «Барський машинобудівний завод» протягом 2019-2022 р. (млн грн)

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.7 та на діаграмах рисунку 2.9, показує, що основні засоби, які використовуються на підприємстві, мають великий рівень зношеності. Наприклад, у 2019 року зношеність основних засобів дорівнювала  $(31,3 : 41,3) = 75,8\%$ , у 2020 році –  $(34,2 : 42,9) = 79,7\%$ , у 2021 році –  $(37,6 : 62,4) = 63,5\%$ , у 2022 році –  $(42,6 : 62,4) = 68,3\%$ . І хоча протягом 2019-2022 років на підприємстві було введено в експлуатацію значну кількість

нових основних засобів, рівень зношеності основних засобів залишається ще досить великим, хоча його величина незначно зменшилася (див. рис. 2.10).

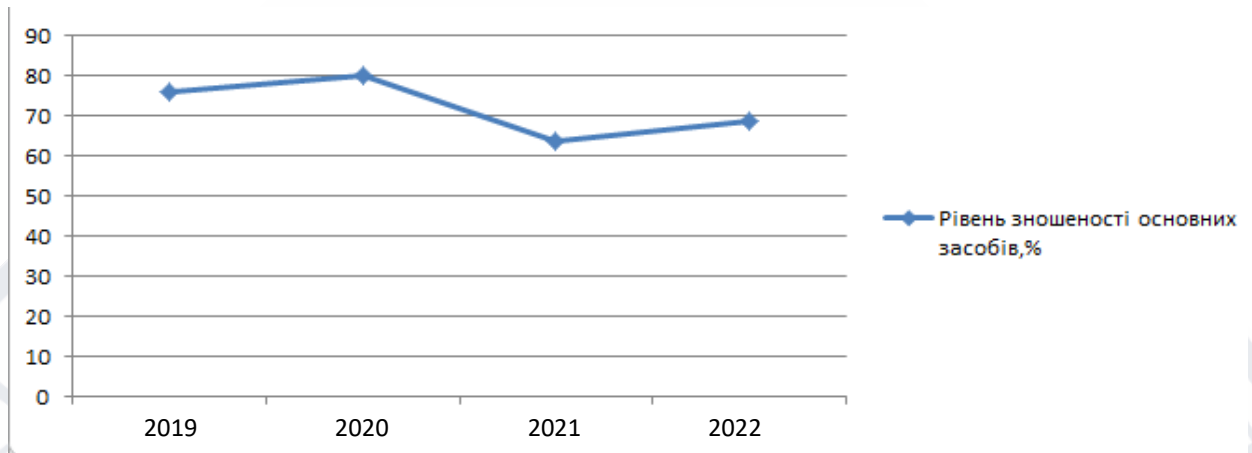


Рисунок 2.10 – Рівень зношеності основних засобів у ПрАТ «Барський машинобудівний завод» протягом 2019-2022 р. (%)

Далі проаналізуємо динаміку основних статей «Пасиву» бухгалтерського ба-лансу підприємства за 2019-2022 роки. Для цього, керуючись даними бухгалтерського балансу підприємства [77], випишемо значення основних статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства на початок та на кінець кожного року та занесемо ці значення у таблицю 2.8. На підставі складеної таблиці 2.8 сформуємо таблицю 2.9, в якій розрахуємо абсолютні та відносні відхилення досліджуваних статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства відносно попереднього року. Зроблені розрахунки покажемо у вигляді діаграм на рис. 2.11.

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

Показники	2019	2020	2021	2022
1. Середньорічна вартість пасивів	$(50,4+56,5)/2=$ =58,2	$(56,5+68,8)/2=$ = 62,7	$(68,8+91,9)/2=$ = 80,4	$(91,9+96,7)/2=$ = 94,3
2. Середньорічна вартість власного капіталу	$(44,3+51,2)/2=$ =47,8	$(51,2+56,4)/2=$ = 53,9	$(56,4+62,8)/2=$ = 59,6	$(62,8+68,8)/2=$ = 65,8
3. Середньорічна вартість поточних зобов'язань	$(6,0+5,4) / 2=$ =5,7	$(5,4+12,4) / 2=$ =8,9	$(12,4+17,2) / 2=$ =14,8	$(17,2+18,6)/2=$ =17,9
4. Середньорічна вартість довгострокових зобов'язань	$(0+0) / 2=$ = 0	$(0+0) / 2=$ = 0	$(0+11,9) / 2=$ = 5,95	$(11,9+9,3) / 2=$ = 10,6

Таблиця 2.9 – Середньорічні значення основних статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2019-2022 роки (млн грн)

Показники «Пасиву» балансу	Роки				Відхилення					
	2019	2020	2021	2022	2020/2019		2021/2020		2022/2021	
					абс.	%	абс.	%	абс.	%
1. Пасиви	58,2	62,7	80,4	94,3	4,5	7,7	17,7	28	13,9	17,3
2. Власний капітал	47,8	53,9	59,6	65,8	6,1	12,8	5,7	10,6	6,2	10,4
3. Поточні зобов'язання	5,7	8,9	14,8	17,9	3,2	56,1	5,9	66,3	3,1	21
4. Довгострокові зобов'язання	0	0	5,95	10,6	0	0	5,95	100	4,65	78,2

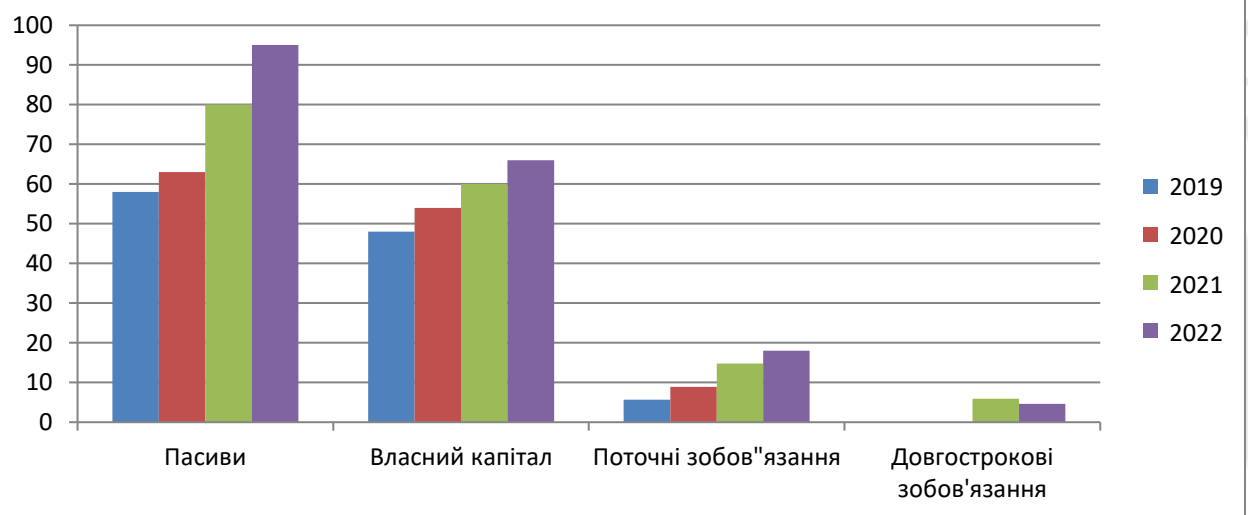


Рисунок 2.11 – Динаміка зміни основних статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» протягом 2019-2022 р. (млн грн)

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.9 та графіків, показаних на рис. 2.11, свідчить, що протягом останніх 4-х років вартість пасивів, власного капіталу підприємства та поточних зобов'язань підприємства постійно зростала. Так, протягом 2019-2022 років вартість пасивів підприємства зросла з рівня 58,2 млн грн у 2019 році до 62,7 млн грн у 2020 році, до 80,4 млн грн у 2021 та до 94,3 млн грн у 2022 році, тобто за 4 роки вартість пасивів зросла на  $(94,3 - 58,2) = 36,1$  млн грн або в 1,62 разів. Найбільше зростання пасивів підприємства



відбулося у 2021 році, коли це зростання порівняно з попереднім роком становило  $(80,4-62,7) = 17,7$  млн грн, або зросло на 28,2%.

Практично паралельно зі зростанням пасивів підприємства зростала вартість власного капіталу. Так, протягом 2019-2022 років вартість власного капіталу підприємства зросла з 47,8 млн грн у 2019 році до 53,9 млн грн у 2020 р, до 59,6 млн грн у 2021 році та до 65,8 млн грн у 2022 році, тобто протягом 4 років зросла на  $(65,8 - 47,8) = 18$  млн. грн або на 37,7%. Найбільше зростання вартості власного капіталу підприємства відбулося у 2022 році, коли це зростання порівняно з попереднім роком становило  $(65,8 - 59,6) = 6,2$  млн грн, або зросло на 10,4%.

Постійно зростали і поточні зобов'язання підприємства, що опосередковано свідчить про збільшення обсягів виробництва продукції. Так, поточні зобов'язання підприємства у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросли з 5,7 млн грн до 8,9 млн грн, або зросли на 3,2 млн грн чи на 56,1%. У 2021 році поточні зобов'язання підприємства ще зросли до рівня 14,8 млн грн або зросли на 5,9 млн грн чи на 66,3%. У наступному 2022 році поточні зобов'язання підприємства ще зросли до величини 17,9 млн грн, або зросли на 3,1 млн грн чи на 21%.

Позитивним можна вважати факт, що протягом 2019-2020 років підприємство практично не мало довгострокових зобов'язань, Але об'єктивна потреба підприємства провести оновлення та модернізацію технологічного обладнання призвела до того, що підприємство взяло у комерційному банку кредит величиною 11,9 млн грн. В результаті у 2021 році середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства зросла з 0 грн у 2020 році до 5,96 млн. грн. В 2022 році підприємство погасило частину довгострокових зобов'язань, а саме 2,57 млн грн, в результаті чого середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємств стала становити 10,6 млн грн, або зросла порівняно з 2021 р. на 4,65 млн грн або 78,2%.

Важливим з точки зору аналізу є встановлення питомої ваги (частки) власного капіталу у структурі пасивів підприємства. Частку вартості власного

капіталу  $\beta$  в структурі пасивів підприємства можна розрахувати за формулою:

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

де ВК – середньорічна вартість власного капіталу підприємства;  
П – вартість пасивів підприємства.

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

Таблиця 2.10 – Частка вартості власного капіталу у структурі пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2019-2022 р. (млн грн)

Показники	Роки			
	2019	2020	2021	2022
1. Пасиви – П	58,2	62,7	80,4	94,3
2. Власний капітал – ВК	47,8	53,9	59,6	65,8
3. Частка власного капіталу в структурі пасивів підприємства $\beta$ :	$(47,8 : 58,2) = 82\%$	$(53,9 : 62,7) = 86\%$	$(59,6 : 80,4) = 74,1\%$	$(65,8 : 94,3) = 69,8\%$

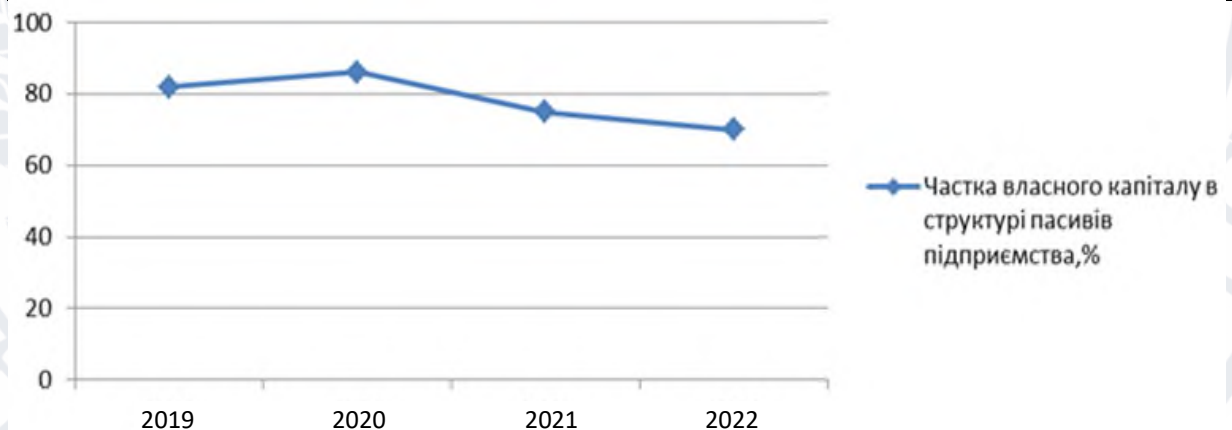


Рисунок 2.12 – Частка власного капіталу підприємства (в %) в структурі пасивів бухгалтерського балансу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2019-2022 роки

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.10 та показаних на рис. 2.12 свідчить, що протягом останніх 4-х років (2019...2022 рр.) частка власного капіталу підприємства в структурі його пасивів протягом 2019-2020 років зростала,



досягнувши у 2020 році рівня 86% проти 82% у 2019 році. Протягом 2021-2022 років частка власного капіталу у структурі пасивів підприємства знизилася до 74,1% у 2021 році та 69,8% у 2022 році. Це пояснюється тим, що підприємство для свого розвитку залучило значні кредитні ресурси. Це можна вважати позитивним фактом, оскільки мистецтво управляти підприємством для менеджерів полягає у тому, щоб для досягнення успіху у підприємницькій діяльності більшою мірою потрібно залучати не власні, а запозичені ресурси.

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

Рентабельність активів підприємства  $P_a$  розраховується за формулою:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Таблиця 2.11 – Інформація для розрахунку показників рентабельності,

млн грн

Показники	2019	2020	2021	2022
1. Середньорічна вартість активів	58,2	62,7	80,4	94,3
2. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства	47,8	53,9	59,6	65,8
3. Середньорічна вартість основного капіталу підприємства	10,4	9,9	15,7	20,6
4. Чистий прибуток підприємства	6,8	5,6	6,4	5,9

Тоді для 2019-2022 років рентабельність активів  $P_a$  підприємства становила:

$$P_a^{2019} = \frac{6,8}{58,2} \cdot 100\% = 11,7\%; \quad P_a^{2020} = \frac{5,6}{62,7} \cdot 100\% = 8,9\%;$$

$$P_a^{2021} = \frac{6,4}{80,4} \cdot 100\% = 7,96\%; \quad P_a^{2022} = \frac{5,9}{94,3} \cdot 100\% = 6,3\%.$$

Для 2019-2022 років рентабельність власного капіталу  $P_{BK}$  підприємства становила:

$$P_{BK}^{2019} = \frac{6,8}{47,8} \cdot 100\% = 14,2\%; \quad P_{BK}^{2020} = \frac{5,6}{53,9} \cdot 100\% = 10,4\%;$$

$$P_{BK}^{2021} = \frac{6,4}{59,6} \cdot 100\% = 10,7\%; \quad P_{BK}^{2022} = \frac{5,9}{65,8} \cdot 100\% = 9,0\%.$$

Для 2019-2022 років рентабельність основного капіталу  $P_{OK}$  підприємства становила:

$$P_{OK}^{2019} = \frac{6,8}{10,4} \cdot 100\% = 65,4\%; \quad P_{OK}^{2020} = \frac{5,6}{9,9} \cdot 100\% = 56,6\%;$$

$$P_{OK}^{2021} = \frac{6,4}{15,7} \cdot 100\% = 40,8\%; \quad P_{OK}^{2022} = \frac{5,9}{20,6} \cdot 100\% = 28,6\%.$$

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

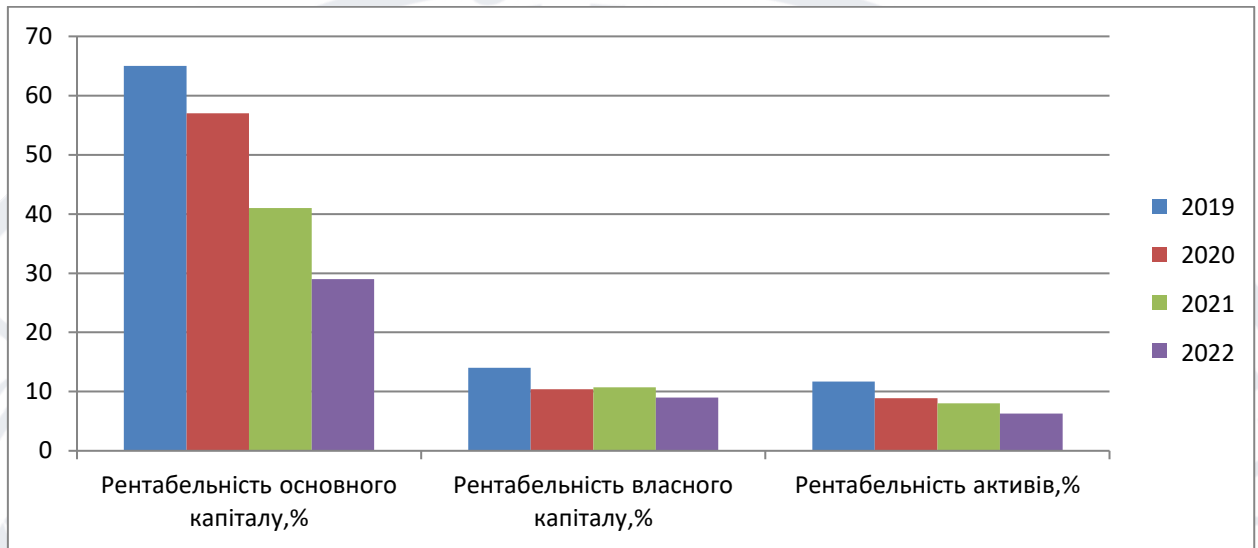


Рисунок 2.13 – Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2019-2022 роки (у відсотках)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.13, показує, що протягом 2019-2022 років всі показники рентабельності зменшувалися. Так, рентабельність активів підприємства зменшилася у 2022 році порівняно з 2019 року з 11,7% до 6,3% або зменшилася на 5,4 п.п. Рентабельність власного капіталу підприємства зменшилася у 2022 році порівняно з 2019 роком з 14,2% до 9,0% або на 5,2 п.п. Рентабельність основного капіталу підприємства у 2022 році зменшилася порівняно з 2019 роком з 65,4% до 28,6% або зменшилася на 36,8 п.п. Тобто найбільш ефективно підприємство працювало у 2019 році, а найменш ефективно – у 2022 році.

На завершення проведено аналіз декількох основних фінансових коефіцієнтів, які можуть дати нам додаткові відомості про результативність роботи підприємства протягом 2019-2022 років. Скористаємося рекомендаціями, наведеними в [1, 82, 83, 84] і візьмемо для аналізу 4 фінансових коефіцієнти: коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової стійкості і коефіцієнт фінансової заборгованості.

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

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

де ПА – середньорічна величина поточних активів підприємства;

ПЗ – середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства.

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

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

де ПА – середньорічна величина поточних активів підприємства;

ВК – середньорічна вартість власного капіталу підприємства;

ДЗ – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства.

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

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

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

де ВК – середньорічна величина власного капіталу підприємства;

ДЗ – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства.

П – середньорічна величина пасивів підприємства.

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

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

де ПЗ – середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства;

ДЗ – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства;

А – середньорічна величина активів підприємства.

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



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

Показники	2019	2020	2021	2022
1. Середньорічна вартість активів (пасивів)	58,2	62,7	80,4	94,3
2. Середньорічна вартість поточних активів	42,5	52,7	63,8	72,6
3. Середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства	5,7	8,9	14,8	17,9
4. Середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства	0	0	5,95	10,6
5. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства	47,8	53,9	59,6	65,8

Для 2019-2022 р. коефіцієнт загальної ліквідності  $K_{зл}$  підприємства становив:

$$K_{зл}^{2019} = \frac{42,5}{5,7} = 7,5;$$

$$K_{зл}^{2020} = \frac{52,7}{8,9} = 5,9;$$

$$K_{зл}^{2021} = \frac{63,8}{14,8} = 4,3;$$

$$K_{зл}^{2022} = \frac{72,6}{17,9} = 4,0.$$

Так, абсолютні значення коефіцієнта  $K_{зл}$  протягом 2019-2022 рр. постійно зменшуються (з рівня  $K_{зл}=7,5$  у 2019 році до рівня  $K_{зл}=4,0$  у 2022 році), але вони значно перевищують нормативне значення ( $K_{зл} > 2$ ). Це свідчить, що підприємство спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання, хоча надійність такого покриття зменшується.

Для 2019-2022 років коефіцієнт платоспроможності  $K_{пл}$  підприємства становив:

$$K_{плат}^{2019} = \frac{47,8}{5,7 + 0} = 8,4;$$

$$K_{плат}^{2020} = \frac{53,9}{8,9 + 0} = 6,0;$$

$$K_{плат}^{2021} = \frac{59,6}{14,8 + 5,95} = 2,9;$$

$$K_{плат}^{2022} = \frac{65,8}{17,9 + 10,6} = 2,3.$$

Оскільки середнім нормативним значенням коефіцієнта платоспроможності вважається  $K_{пл} > 2$ , то за цим коефіцієнтом здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу можна вважати задовільною, хоча надійність такого покриття протягом 2019-2022 років зменшується (з рівня  $K_{плат}=8,4$  у 2019 році до рівня  $K_{плат}=2,3$  у 2022 році)

Для 2019-2022 рр. коефіцієнт фінансової стійкості  $K_{ст}$  підприємства становив:

$$K_{ст}^{2019} = \frac{47,8 + 0}{58,2} = 0,82; \quad K_{ст}^{2020} = \frac{53,9 + 0}{62,7} = 0,86;$$

$$K_{ст}^{2021} = \frac{59,6 + 5,95}{80,4} = 0,82; \quad K_{ст}^{2022} = \frac{65,8 + 10,6}{94,3} = 0,81.$$

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

Для 2019-2022 років коефіцієнт фінансової заборгованості  $K_{заб}$  становив:

$$K_{заб}^{2019} = \frac{5,7 + 0}{58,2} = 0,1; \quad K_{заб}^{2020} = \frac{8,9 + 0}{62,7} = 0,14;$$

$$K_{заб}^{2021} = \frac{14,8 + 5,95}{80,4} = 0,26; \quad K_{заб}^{2022} = \frac{17,9 + 10,6}{94,3} = 0,30.$$

Оскільки у 2019-2020 роках коефіцієнт фінансової заборгованості  $K_{заб} < 0,5$ , то це означає, що значна частина активів підприємства фінансувалася (формувався) переважно за рахунок власних коштів, що можна вважати позитивним моментом у роботі підприємства. Разом з тим, коефіцієнт фінансової заборгованості, починаючи з 2021 року, почав стрімко зростати, що пояснюється отриманням підприємством у 2021 році значних кредитних ресурсів вартістю 11,9 млн грн, що, зрозуміло, підвищило коефіцієнт фінансової заборгованості до рівня  $K_{заб} = 0,3$  у 2022 році проти рівня  $K_{заб} = 0,1$  у 2021 році. Але все одно, значна частина активів підприємства продовжує фінансуватися за рахунок власних коштів.

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



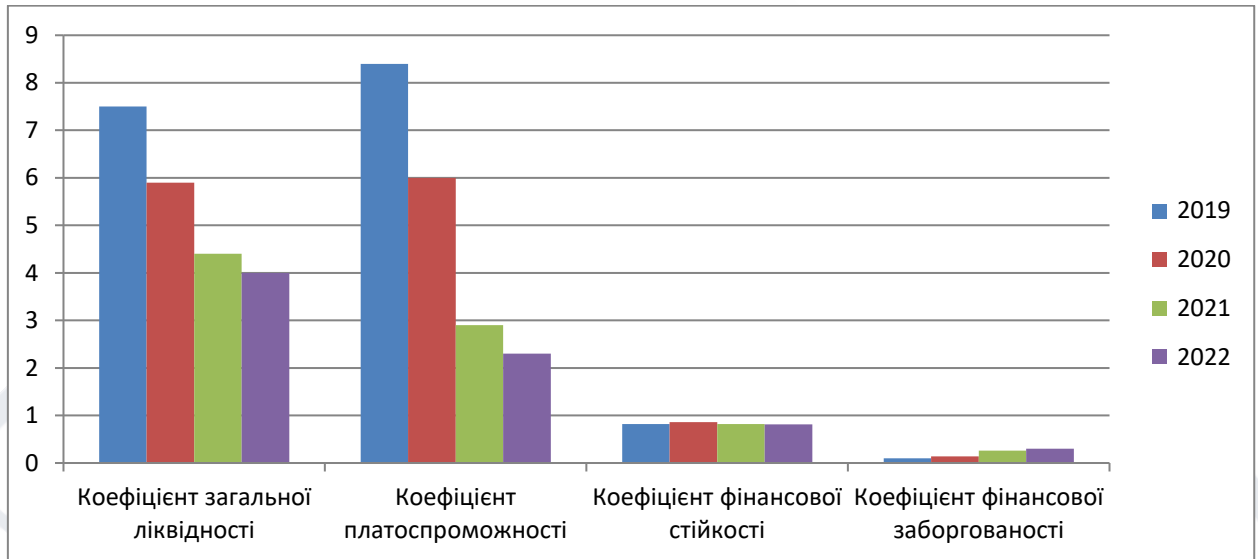


Рисунок 2.14 – Основні фінансові коефіцієнти ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2019-2022 роки (у відносних показниках)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.14, показує, що протягом 2019-2022 років коефіцієнти загальної ліквідності та платоспроможності постійно зменшуються, але залишаються в межах нормативних значень. Це означає, що підприємство спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання, а власним капіталом покривати поточні та довгострокові зобов'язання. Коефіцієнт фінансової стійкості практично знаходиться на одному і тому ж нормативному рівні, що свідчить про достатню фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі. Коефіцієнт фінансової заборгованості протягом 2019-2022 років постійно зростає, але продовжує знаходитися в нормативних межах, що свідчить, що значна частина активів підприємства формується переважно за рахунок власних коштів.

### 2.3 Оцінювання ефективності системи управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

Для більш якісної розробки стратегії збутової діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» спочатку проаналізуємо стан та ефективність збутової діяльності підприємстві протягом 2019-2022 років. Для цього скористаємося показниками, обґрунтування яких було зроблено в §1.3. Це такі показники, як: величина витрат на збут продукції та їх динаміка; коефіцієнт



оборотності виробничих запасів та його динаміка; коефіцієнт оборотності залишків готової продукції на складі і його динаміка; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та його динаміка; частка витрат на збут у собівартості реалізованої продукції та її динаміка; продуктивність праці персоналу підприємства, що безпосередньо займається збутовою діяльністю, та його динаміка; обсяг експорту продукції та його динаміка; коефіцієнт реалізації продукції та його динаміка; коефіцієнт ефективності збутової діяльності та його динаміка.

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

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

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

Показники	Роки			
	2019	2020	2021	2022
1. Витрати підприємства на збут продукції, млн грн	3,9	3,5	2,8	2,8
2. Величина виробничих запасів (кінець року), млн грн	16,2	21,7	25,6	27,7
3. Величина залишків готової продукції та товарів на складі (кінець року), млн грн	12,9	11,4	11,5	13,4
4. Величина дебіторської заборгованості (кінець року) за продукцію, товари, послуги, млн грн	8,9	9,9	15,2	14,0
5. Чистий дохід підприємства, млн грн	120,5	128,7	141,8	158
6. Кількість працівників, які безпосередньо займаються збутовою діяльністю, осіб	25	27	28	29
7. Собівартість реалізованої продукції, млн грн	101	108	122	138
8. Експорт продукції, млн грн	17,1	24,2	35,97	56,8

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

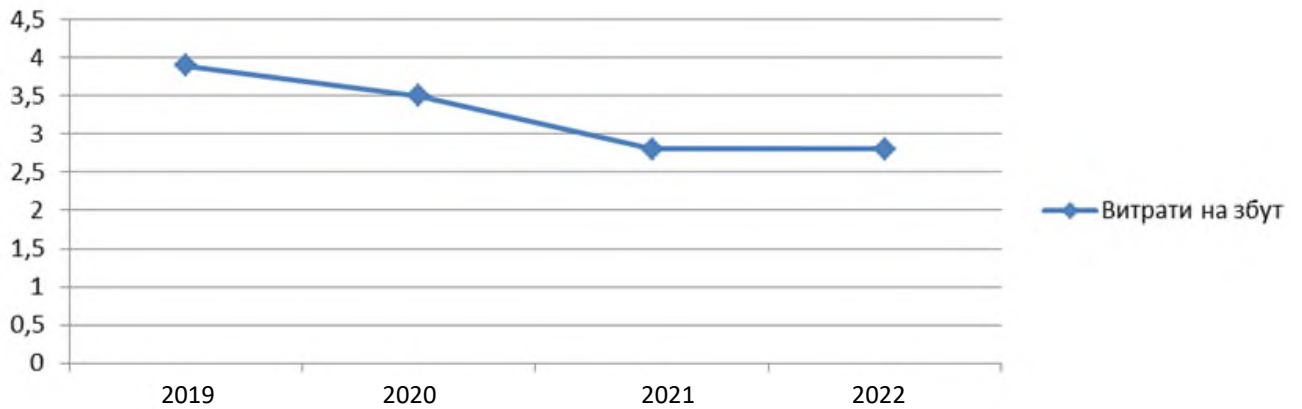


Рисунок 2.15 – Витрати на збут продукції ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

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

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

Для 2019-2022 років отримаємо:

$$K_{обВЗ2019} = \frac{120,5}{16,2} = 7,44;$$

$$K_{обВЗ2020} = \frac{128,7}{21,7} = 5,93;$$

$$K_{обВЗ2021} = \frac{141,8}{25,6} = 5,54;$$

$$K_{обВЗ2022} = \frac{158}{27,7} = 5,7.$$

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

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

Для 2019-2022 років отримаємо:



$$K_{\text{обГП}2019} = \frac{120,5}{12,9} = 9,34;$$

$$K_{\text{обГП}2020} = \frac{128,7}{11,4} = 12,3;$$

$$K_{\text{обГП}2021} = \frac{141,8}{11,5} = 12,3;$$

$$K_{\text{обГП}2022} = \frac{158}{13,4} = 11,8.$$

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

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

Для 2019-2022 років отримаємо:

$$K_{\text{обДЗ}2019} = \frac{120,5}{8,9} = 13,6;$$

$$K_{\text{обДЗ}2020} = \frac{128,7}{9,9} = 13,0;$$

$$K_{\text{обДЗ}2021} = \frac{141,8}{15,2} = 9,3;$$

$$K_{\text{обДЗ}2022} = \frac{158}{14,0} = 11,3.$$

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

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

Таблиця 2.14 – Розраховані коефіцієнти оборотності

Показники	Роки			
	2019	2020	2021	2022
1. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	7,44	5,93	5,54	5,7
2. Коефіцієнт оборотності залишків готової продукції та товарів на складі	9,34	12,3	12,3	11,8
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13,6	13,0	9,3	11,3



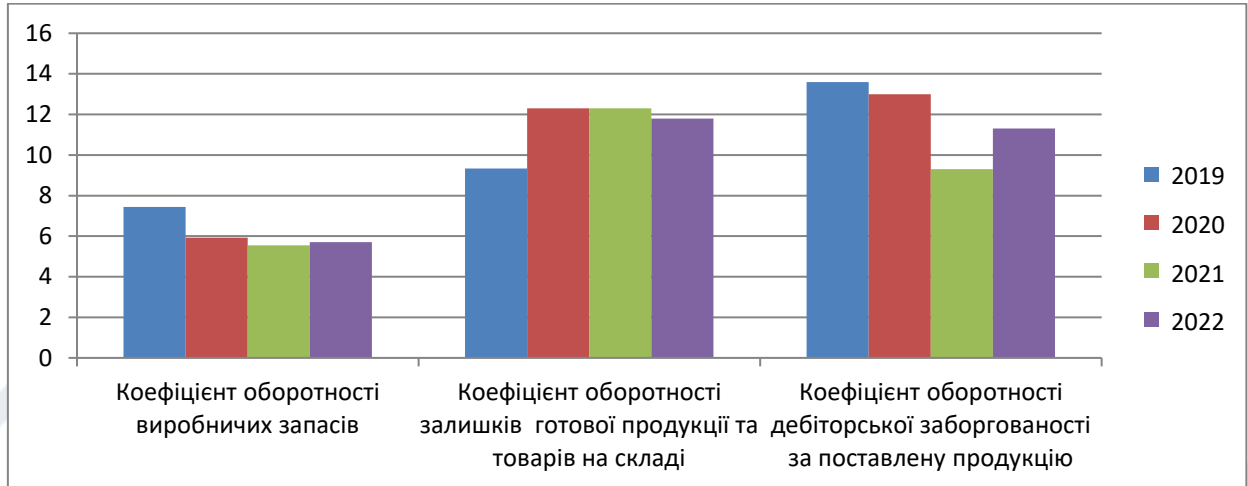


Рисунок 2.16 – Коефіцієнти оборотності виробничих запасів, залишків готової продукції і товарів на складі та дебіторської заборгованості на ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

Далі, за формулою (1.4) розрахуємо частку витрат на збут продукції підприємства у собівартості реалізованої продукції  $\beta_{36}$ :

Для 2019-2022 років отримаємо:

$$\beta_{362019} = \frac{3,9}{101} \cdot 100\% = 3,86\%,$$

$$\beta_{362020} = \frac{3,5}{108} \cdot 100\% = 3,24\%,$$

$$\beta_{362021} = \frac{2,8}{122} \cdot 100\% = 2,3\%,$$

$$\beta_{362022} = \frac{2,8}{138} \cdot 100\% = 2,03\%.$$

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

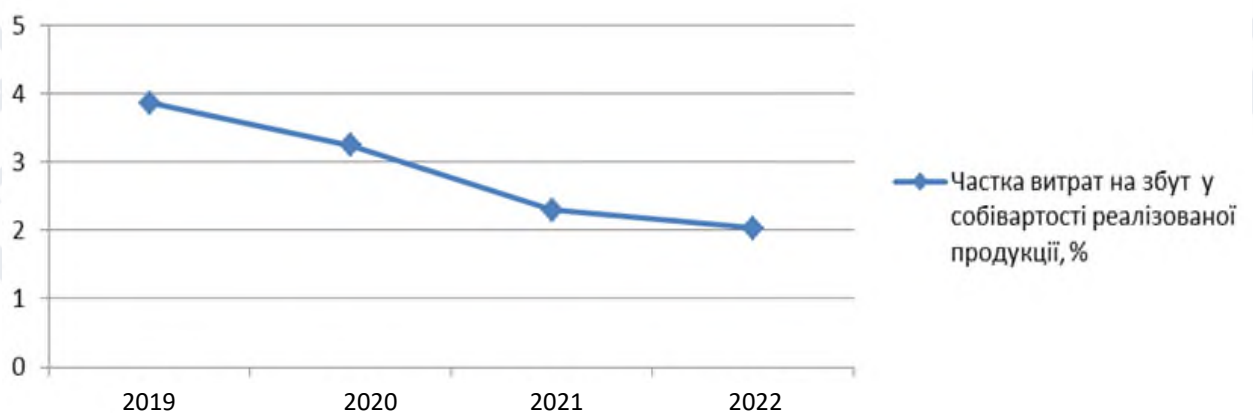


Рисунок 2.17 – Частка витрат на збут у собівартості реалізованої продукції, %

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

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

Для 2019-2022 років отримаємо:

$$P_{2019} = \frac{120,5}{25} = 4,82 \text{ млн грн}; \quad P_{2020} = \frac{128,7}{27} = 4,8 \text{ млн грн};$$

$$P_{2021} = \frac{141,8}{2229} = 4,9 \text{ млн грн}; \quad P_{2022} = \frac{158}{29} = 5,45 \text{ млн грн}.$$

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

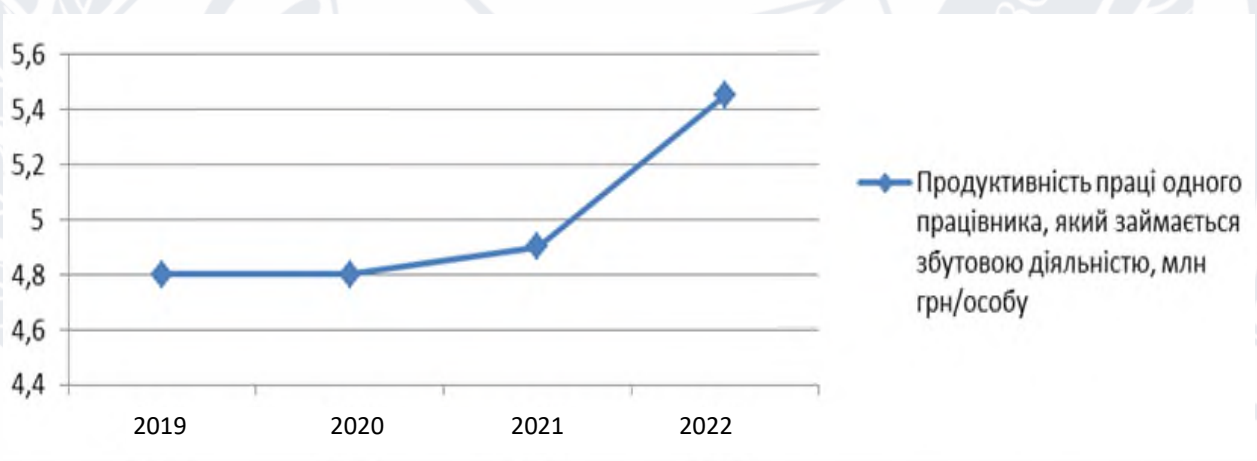


Рисунок 2.18 – Продуктивність праці працівників, що безпосередньо займаються збутовою діяльністю на ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

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

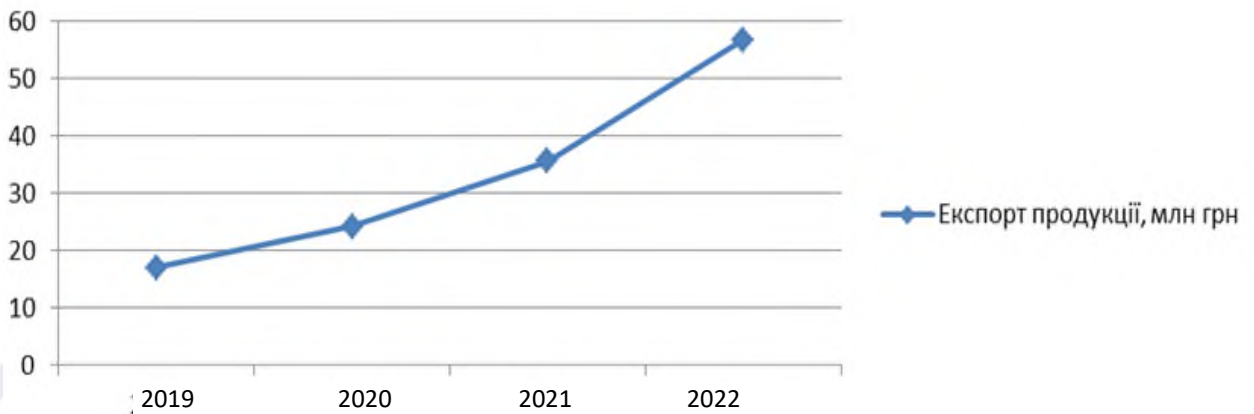


Рисунок 2.19 – Динаміка експорту продукції на ПрАТ «Барський машинобудівний завод»

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

Для 2019-2022 років отримаємо:

$$K_{p2019} = \frac{120,5}{120,5 + 12,9} \cdot 100\% = 90,3\%; \quad K_{p2020} = \frac{128,7}{128,8 + 11,4} \cdot 100\% = 91,8\%;$$

$$K_{p2021} = \frac{141,8}{141,8 + 11,5} \cdot 100\% = 92,5\%; \quad K_{p2022} = \frac{158}{158 + 13,4} \cdot 100\% = 92,2\%.$$

Зроблені розрахунки показують, що коефіцієнт реалізації готової продукції та товарів  $K_p$ , які виробило підприємство, практично знаходиться на одному і тому ж досить високому рівні  $K_p = (90,3 \dots 92,5\%)$  (див. рис. 2.20), хоча в 2022 році спостерігається незначне падіння цього коефіцієнта (в межах статистичної похибки).

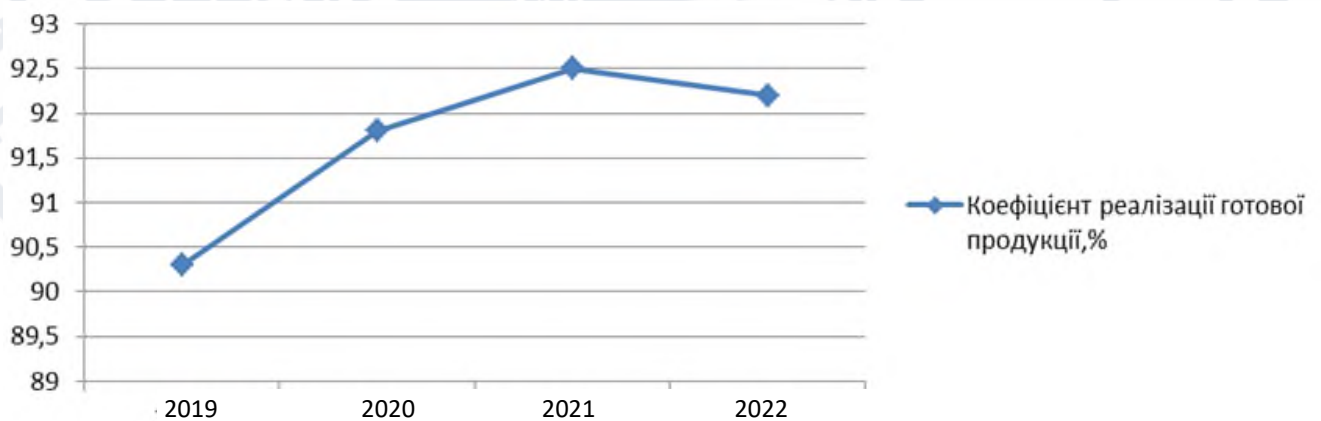


Рисунок 2.20 – Динаміка зміни коефіцієнта реалізації готової продукції



І на завершення, керуючись формулою (1.8), розрахуємо коефіцієнт ефективності збутової діяльності  $E_{\text{ефзд}}$ .

Для 2019-2022 років отримаємо:

$$E_{\text{ефзд}2019} = \frac{120,5}{3,9} = 30,9; \quad E_{\text{ефзд}2020} = \frac{128,7}{3,5} = 36,8;$$

$$E_{\text{ефзд}2021} = \frac{141,8}{2,8} = 50,6; \quad E_{\text{ефзд}2022} = \frac{158}{2,8} = 56,4.$$

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

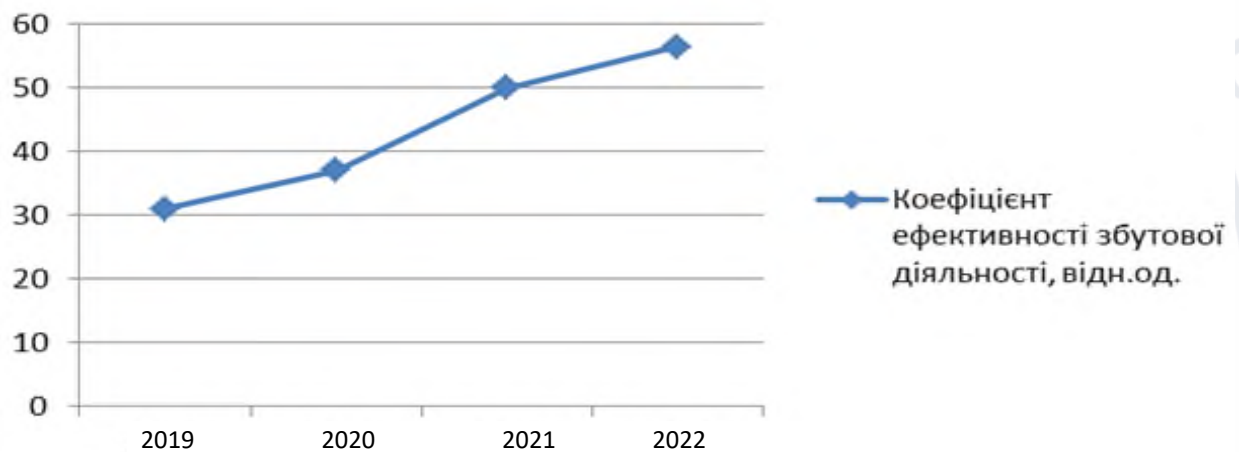


Рисунок 2.21 – Динаміка зміни коефіцієнта ефективності збутової діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2019-2022 р.

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

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

Як було зазначено вище (дивися §2.1), ПрАТ «Барський машинобудівний завод» – це сучасне механізоване підприємство, на якому виготовляється конкурентоспроможне обладнання для харчової промисловості України, різні побутові газові котли для опалення приміщень тощо. На сьогодні ПрАТ «Барський машинобудівний завод» має 655 одиниць високотехнологічного обладнання, серед яких 53 одиниці – верстати з числовим програмним управлінням (рис. 2.2) [77].

На підприємстві функціонує організаційна структура управління, яка наведена на рис. 2.22. Аналіз організаційної структури управління підприємства (рис. 2.22) показує, що його очолює підприємство директор, якому безпосередньо підпорядковуються основні підрозділи, відділи, служби, виробництва. До управлінського складу підприємства входять: головний бухгалтер, комерційний директор, заступник директора з виробництва, головний механік, фахівець з охорони праці; юрист; відділ кадрів, транспортний відділ; плановий відділ тощо.

Заступник директора з виробництва безпосередньо займається основним виробництвом. У виробничих підрозділах підприємства виконуються найрізноманітніші технологічні операції, серед яких можна виокремити: чавунне, сталеве, бронзове, алюмінієве лиття; порошкову металургію, механічну обробку по 7-му квалітету точності; гаряче, холодне, листове штампування; ручне дугове зварювання; автоматичне і напівавтоматичне зварювання, контактне зварювання; лиття пластмас; гальванічну обробку поверхностей; нанесення лакофарбових покриттів; деревообробка і термічна обробка тощо.

Головний бухгалтер відповідає за належне ведення бухгалтерського обліку, формування статистичної та податкової звітності, проведення економічного аналізу роботи підприємства, своєчасне здійснення розрахунків з контрагентами, нарахування та видачу заробітної плати працівникам підприємства тощо.



Рисунок 2.22 – Організаційна структура управління ПрАТ «Барський машинобудівний завод»



Детальніше проаналізуємо розподіл функцій між відділом маркетингу та відділом збуту, які входять до складу комерційної служби підприємства. Позитивним є те, що збутова служба підприємства працює у тісному взаємозв'язку з відділом маркетингу, а також те, що збуту продукції, що виготовляється на підприємстві, передують маркетингові дослідження, які передбачають вивчення ринку, в тому числі вивчення споживачів і конкурентів, вибір цільового сегмента ринку тощо.

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

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

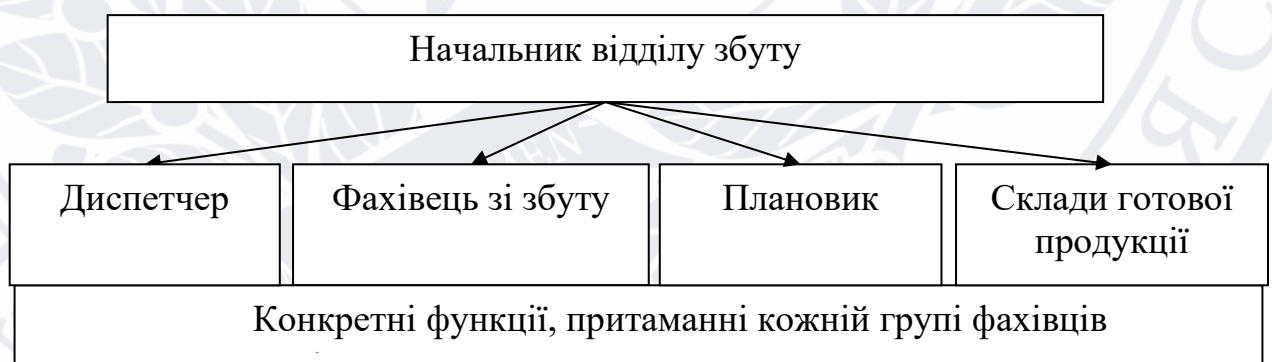


Рисунок 2.23 – Спеціалізація відділу збуту логістики підприємства за функціональною ознакою

Перевагами функціональної спеціалізації відділу збуту є те, що його керівник звільнений від вирішення низки спеціальних питань, виконання яких

здійснюють відповідні фахівці. Недоліком є те, що висококваліфіковані фахівці зосереджені тільки на виконанні своїх функцій і «вузько» дивляться на перспективи розвитку підприємства.

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

## **Висновки до розділу 2**

Під час виконання цього розділу було зроблено висновок, що одним із відомих виробників обладнання для харчової промисловості України та газових побутових котлів для обігрівання приміщень є ПрАТ «Барський машинобудівний завод». Протягом 2019-2022 років величина чистого доходу підприємства постійно зростає. Так, якщо в 2019 році чистий дохід підприємства складав 120,5 млн грн, то в 2022 році його величина досягла 158 млн грн, тобто зросла на 31%. Чистий прибуток підприємства знаходиться на одному і тому ж рівні (біля 6 млн грн), що є певним недоліком в діяльності підприємства.

Собівартість реалізованої продукції підприємства також має стійку тенденцію до зростання: якщо у 2019 р. ця величина складала 101 млн грн, то в 2022 році вже 138 млн грн, тобто зросла на 36,6%, що обумовлено суттєвим зростанням цін на матеріальні ресурси.

Протягом останніх 4-х років вартість активів підприємства, його оборотних і необоротних активів та основного капіталу постійно зростала. Так, якщо у 2019 році середньорічна вартість активів становила 58,2 млн грн, то в 2022 році – вже 94,3 млн грн, тобто зросла на 36,1%. Недоліком можна вважати те, що, незважаючи на постійну роботу з технічного переоснащення виробництва, зношеність основних засобів підприємства залишається досить значною: 75,8% у 2019 році та 68,3% у 2022 році, хоча її величина незначно зменшилася.



Протягом 2019-2022 років основні показники рентабельності (активів, власного капіталу, основного капіталу) постійно зменшувалися. Так, рентабельність активів підприємства зменшилася у 2022 році порівняно з 2019 року з 11,7% до 6,3% або зменшилася на 5,4 п.п. Рентабельність власного капіталу підприємства зменшилася у 2022 році порівняно з 2019 роком з 14,2% до 9,0% або на 5,2 п.п. Рентабельність основного капіталу підприємства у 2022 році зменшилася порівняно з 2019 роком з 65,4% до 28,6% або зменшилася на 36,8 п.п.

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

Загалом, проведені дослідження показали, що організацію збутової діяльності на підприємстві протягом останніх років можна вважати задовільною, хоча деякі показники, що характеризують стан цієї діяльності, потребують свого покращення. Аналіз організаційної структури управління показав, що на підприємстві створено відділ збуту, на який покладається функція організація збуту продукції. Позитивним є те, що відділ збуту працює у тісному взаємозв'язку з відділом маркетингу, а також те, що збуту продукції, що виготовляється на підприємстві, передують маркетингові дослідження, які передбачають вивчення ринку, в тому числі вивчення споживачів і конкурентів, вибір цільового сегмента ринку тощо.

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



## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗРОБКИ ТА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

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

Для розробки базової стратегії розвитку ПрАТ «Барський машинобудівний завод», а також керуючись [85], оцінимо стан зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство, визначимо ключові фактори успіху підприємства, основні ринкові загрози та сприятливі можливості для розвитку, та проведемо так званий SWOT-аналіз.

Як було зазначено вище, на сьогоднішній день за якістю і рівнем технологічного виробництва ПрАТ «Барський машинобудівний завод» досяг високого європейського рівня. Продукція підприємства сертифікована і користується попитом як на національному, так і на міжнародних ринках. Збут побутових газових котлів та обладнання для харчової промисловості підприємство здійснює не тільки в Україні, а і у 12-ти країнах світу: Білорусі, Молдові, Румунії, Ізраїлю, країнах Середньої Азії, Кавказу, Прибалтики, США та інш. Загальний обсяг експорту продукції підприємства становить 20-30% від загального обсягу реалізації продукції.

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

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

Таблиця проведеного SWOT-аналізу, в якій відображені як сильні, так і слабкі сторони діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод», а також визначені сприятливі можливості та потенційні загрози, наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Таблиця SWOT-аналізу

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

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



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

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT-аналізу

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

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 3.2, дає підстави зробити висновок, що ПрАТ «Барський машинобудівний завод», незважаючи на існуючі



небезпеки, має всі можливості для свого розвитку, і може ставити перед собою чітко визначені цілі: довгострокові, середньострокові та короткострокові.

Довгострокові цілі підприємства: зайняти домінуючу позицію у машинобудівній галузі, що виробляє продукцію для харчової промисловості; постійно виготовляти нові висококонкурентні види продукції, зайняти лідируючі позиції на європейському та вітчизняному ринках з виробництва устаткування для харчової промисловості та товарів народного споживання.

Середньострокові цілі: підвищення рівня кваліфікації персоналу; постійне впровадження інноваційних технологій та технологічного обладнання, активне просування бренду підприємства на всіх ринках.

Короткострокові цілі: розробка нової збутової стратегії підприємства; перебудова організаційної структури управління підприємством, удосконалення системи оплати праці на підприємстві; розробка нових видів продукції; пошук нових закордонних ринків; активізація рекламної діяльності, постійна підтримка позитивного іміджу підприємства, налагодження співпраці з науковими установами; збільшення обсягу чистого доходу від реалізації виготовленої продукції та чистого прибутку, підвищення рентабельності виробництва та ін.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ПрАТ «Барський машинобудівний завод» в короткостроковій перспективі може обрати для своєї діяльності базову стратегію обмеженого зростання. Ця стратегія застосовується тоді, коли підприємство працює на освоєних ринках, що давно склалися. Цілі підприємства в цьому випадку встановлюються «від досягнутого» і коригуються залежно від змін умов зовнішнього середовища. В цьому випадку підприємство просто буде дотримуватись раніше обраних підходів до своєї діяльності з незначним їх коригуванням (при необхідності).

Для успішної реалізації обраної стратегії обмеженого зростання потрібно:

а) постійно проводити маркетингові дослідження стану вітчизняних та закордонних ринків обладнання для харчової промисловості (аналіз ринкових ситуацій, вибір найбільш вигідного ринку, одержання інформації про реальних покупців, вивчення тенденцій і перспектив розвитку ринку,

прогнозування обсягів продажу тощо) власними силами та/або із залученням консалтингових фірм;

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

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

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

д) постійно спостерігати за діями конкурентів тощо.

Складовою частиною базової стратегії розвитку підприємства є так звані функціональні стратегії, які визначають напрями розвитку окремих складових діяльності підприємства. Однією із таких стратегій є збутова стратегія.

Як було доведено в розділі 2 цієї роботи, зміст збутової стратегії підприємства доцільно визначати шляхом обґрунтування вибору стратегічних альтернатив, основними з яких є: вибір виду збуту продукції; вибір каналів збуту продукції; вибір способу просування продукції; вибір способу поширення продукції; вибір способу стимулювання реалізації продукції; вибір спеціалізації збутових підрозділів підприємства.

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

3.3.



Таблиця 3.3 – Збутова стратегія, що пропонується до реалізації

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



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

### **3.2 Макетування нової організаційної структури управління ПрАТ «Барський машинобудівний завод» з товарною спеціалізацією служби збуту та розробка плану рекомендацій підприємству**

Як було зазначено вище (див. §2.4), на підприємстві ПрАТ «Барський машинобудівний завод» створена організаційна структура управління, однією із функцій якої є організація та управління збутовою діяльністю підприємства, а також розробка збутової стратегії. Виконання цієї функції покладається на відділ збуту, який спеціалізований за функціональною ознакою.

У зв'язку з тим, що ринок обладнання для харчової промисловості є висококонкурентним, а покупці цієї продукції постійно підвищують вимоги до технічних параметрів придбаного обладнання, функціональна спеціалізація відділу збуту, на наше переконання, є дещо застарілою. Тому нами пропонується в межах чинної організаційної структури управління переорієнтувати спеціалізацію відділу збуту підприємства з функціональної на товарну (див. рис. 3.1).

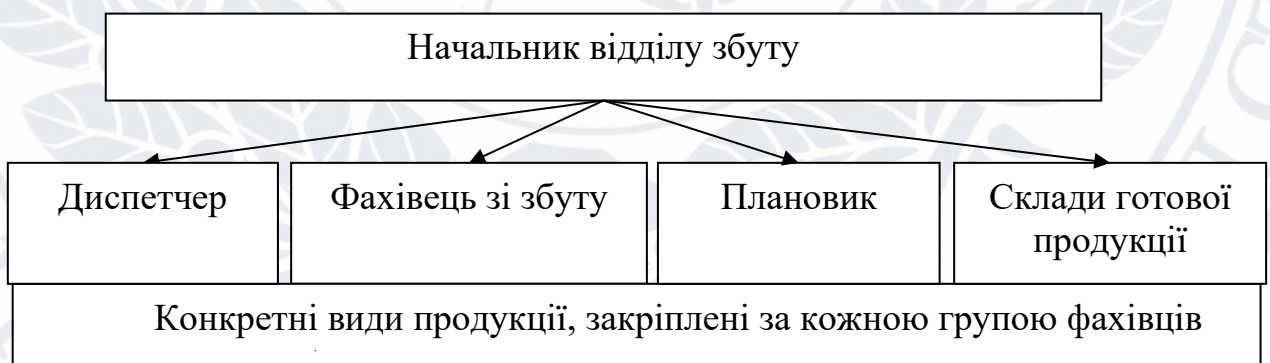


Рисунок 3.1 – Змакетована нова структура управління збутовою діяльністю підприємства з товарною спеціалізацією відділу збуту

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

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

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

На кожну групу, створену у структурі відділу збуту, доцільно покласти виконання таких функцій: участь у підготовці і проведенні комерційних переговорів; організацію поставок продукції згідно укладених договорів і контроль за їх виконанням; розгляд рекламаций; аналіз ефективності збутової діяльності; розрахунок цін на продукцію; планування випуску певного виду продукції; стимулювання посередників; участь у проведенні рекламних заходах тощо.

На керівника відділу збуту покладається координація діяльності всіх фахівців у вивченні ринків збуту продукції підприємства, організації реклами, плануванні діяльності, вивченні поточних та прогнозних запитів покупців; збиранні та аналізуванні інформації про конкурентів, оцінюванні потенційних ризиків в збутовій діяльності підприємства тощо.

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

У попередньому підрозділі роботи (див. § 3.1, табл. 3.3) було зроблено обґрунтування вибору збутової стратегії підприємства у вигляді застосування так званих збутових стратегічних альтернатив. Запровадження цієї збутової стратегії має за мету значно покращити організацію та управління збутовою



діяльністю підприємства і підвищити її ефективність. Але впровадження зроблених рекомендацій потребує як витрат часу, так і витрат значних коштів, причому ці витрати стосуються не тільки безпосередньо заходів із удосконалення збуту продукції, а й інших заходів, зокрема витрат коштів на впровадження гнучких технологій, що сприятиме диверсифікації продукції, що її виготовляє підприємство. Тобто в підвищенні ефективності збутової діяльності підприємства значна частка належить і розв'язанню технічних та технологічних проблем.

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

Таблиця 3.4 – План рекомендацій з підвищення ефективності розробки збутової стратегії та організації і управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Барський машинобудівний завод» на 2024-2026 р.

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



## Продовження таблиці 3.4

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

Таким чином, для реалізації (з 1 січня 2024 року) запропонованих рекомендацій потрібно: у 2024 році –  $(120+1200) = 1320$  тис грн, а в 2025 та 2026 роках – по 1200 тис. грн щороку.

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити обсяги збуту продукції, що, у свою чергу, збільшить величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство. За висновками фахівців, збільшення чистого прибутку підприємства протягом 3-х років може скласти щороку від 10% до 25% (до попереднього року), тобто у 2024 р. – чистий прибуток може зрости на 1,0 млн грн, у 2025 році – на 2,25 млн грн, а у 2026 році – на 3,0 млн грн.

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

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

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

ПВ – приведена вартість всіх витрат, грн.

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

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

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

$\Delta B_i$  – збільшення величини витрат у кожному із років, грн;

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

$\tau$  – ставка дисконтування. Для України приймемо ставку  $\tau = 0,07$  (7%);

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

Тоді приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПП складе:

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

Тоді приведена вартість всіх витрат ПВ складе:



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

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

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

Далі розрахуємо відносну ефективність  $E_v$  вкладених коштів. Для цього скористаємося формулою (3.3):

$$E_v = T_{\text{ж}} \sqrt[3]{1 + \frac{E_{\text{абс}}}{\text{ПВ}}} - 1, \quad (3.3)$$

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

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

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

Для нашого випадку:

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

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

### **Висновку до третього розділу**

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

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



## ВИСНОВКИ

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

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

Зокрема встановлено, що доцільним є тлумачення поняття «збутова діяльність» у широкому та у вузькому значенні. В широкому розумінні це поняття означає процес, що охоплює всі операції, починаючи з виходу продукції за

межі підприємства-виробника та закінчуючи передачею цієї продукції покупцеві.

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

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

*Наукова новизна* проведених досліджень полягає в тому, що було запропоновано новий алгоритм розробки та управління збутовою стратегією підприємства, який на відміну від існуючих, по-перше, встановлює тісний зв'язок збутової стратегії підприємства з його базовою стратегією, а по-друге, визначає зміст збутової стратегії підприємства шляхом обґрунтування вибору стратегічних альтернатив, основними з яких є: вибір виду збуту продукції (інтенсивний, вибірковий, ексклюзивний); вибір каналів збуту продукції (прямий чи опосередкований), вибір способу просування продукції (реклама, комерційна пропаганда, персональний продаж тощо), вибір способу поширення продукції (проштовхування та втягування), вибір способу стимулювання реалізації продукції (споживачів, посередників, власного торгового персоналу); вибір організаційної структури управління збутовою діяльністю та спеціалізації збутових підрозділів (функціональна, товарна, змішана).

Для оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства було обґрунтовано вибір низки показників, серед яких величина витрат на збут продукції та їх динаміка; коефіцієнт оборотності виробничих запасів та його динаміка; коефіцієнт оборотності залишків готової продукції на складі і його

динаміка; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та його динаміка; частка витрат на збут у собівартості реалізованої продукції та її динаміка, тощо.

В роботі було проаналізовано діяльність відомого виробника газових побутових котлів для обігрівання приміщень та обладнання для харчової промисловості України – ПрАТ «Барський машинобудівний завод» і встановлено, що протягом 2019-2022 років величина чистого доходу підприємства постійно зростає, а чистий прибуток підприємства знаходиться на одному і тому ж рівні (біля 6 млн грн), що є певним недоліком в діяльності підприємства.

Протягом 2019-2022 років основні показники рентабельності (активів, власного капіталу, основного капіталу) постійно зменшувалися. Так, рентабельність активів підприємства зменшилася у 2022 році порівняно з 2019 року з 11,7% до 6,3% або зменшилася на 5,4 п.п. Рентабельність власного капіталу підприємства зменшилася у 2022 році порівняно з 2019 роком з 14,2% до 9,0% або на 5,2 п.п. Рентабельність основного капіталу підприємства у 2022 році зменшилася порівняно з 2019 роком з 65,4% до 28,6% або зменшилася на 36,8 п.п.

Протягом 2019-2022 років коефіцієнти загальної ліквідності та платоспроможності постійно зменшувалися, хоча і залишалися в межах нормативних значень. Це означає, що підприємство спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання, а власним капіталом покривати поточні та довгострокові зобов'язання.

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



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

Аналіз організаційної структури управління показав, що на підприємстві створено відділ збуту, на який покладається функція організація збуту продукції. Відділ збуту спеціалізований за функціональною ознакою. Але оскільки постійно змінюється кон'юнктура ринку, а споживачі продукції підприємства постійно підвищують свої вимоги до якості цієї продукції, така система побудови організаційної структури управління підприємством з функціональною орієнтацією відділу збуту є дещо вже застарілою і потребує свого подальшого удосконалення.

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

Було змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством, яка передбачає запровадження товарної спеціалізації відділу збуту замість функціональної. Складено план рекомендації з підвищення ефективності розробки збутової стратегії підприємства та підвищення ефективності цієї стратегією. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів. Зокрема, внутрішня ефективність вкладених коштів складає 18%, що свідчить про економічну доцільність впровадження зроблених пропозицій з удосконалення розробки збутової стратегії підприємства та підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства загалом.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Козловський С. В. Забезпечення стійкості та розвитку сучасних економічних систем: монографія. Вінниця, ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. 554 с.
2. Chen, S., & Dodd, J. L. (1997). Economic Value Added (EVATM): An Empirical Examination Of A New Corporate Performance Measure. *Journal of Managerial Issues*, vol. 9(3), pp. 318-333.
3. Buenechea-Elberdin, M., Kianto, A., Sáenz, J. (2018). Intellectual capital drivers of product and managerial innovation in high-tech and low-tech firms. *R&D Management*, vol. 48(3), pp. 290-307.
4. Апопій В.В. Сучасні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України. *Вісник Дон НУЕТУ. Сер.: Економічні науки*. 2005. № 4. С. 153-163.
5. Koziuk, V., Hayda, Y., Dluhopolskyi, O, Kozlovskyi, S. (2020). Ecological performance: ethnic fragmentation versus governance quality and sustainable development. *Problemy ekorozwoju – Problems of sustainable development*, vol. 15(1), pp. 53-64.
6. Виноградська, А.М. Технологія комерційного підприємництва : навч. посіб. Київ. ЦНЛ, 2006. 780 с.
7. Криковцева Н.О., Казакова О.Б., Саркісян Л.Г., Авдеєнко Л.Л., Дяченко Г.А., Курська Л.С., Сахарова О.Н. Комерційна діяльність. К.: Центр учбової літератури, 2007. 296 с.
8. Шутенко Л.М., Стадник Г.В., Степаненко С.А., Торкатюк В.І., Штерн Г.Ю., Прасол В.М. Основи комерційної діяльності: навчальний посібник, Харків: ХНАМГ, 2007. 379 с.
9. Господарський кодекс України. від 16 січня 2003 р. Відомості Верховної ради України, 2003, № 18-22 (в ред. від 06.01.2022 р.).
10. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред. І. М. Сотник, Л. М. Таранюка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2022. 572 с.



11. Богатирьов І.О. Управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 Київ. 2004. 28 с.
12. Takagi, T., Sugeno, M. (1985). Fuzzy identification of systems and its applications to modeling and control. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, vol. SMC-15, No. 1, pp. 116-132.
13. Гонський М. Д. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.1. С. 177–182.
14. Олійник Л.В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в банківському секторі України.// Фінанси, облік, банки : Науковий журнал. – Випуск №1 (24). – Вінниця, 2019.
15. Филевич Л. Г., Попова Л. О., Прядко О. М., Мітяєва Т. Л., Прибилович Л.А. – Комерційна діяльність: навчальний посібник з дисципліни «Комерційна діяльність». Харків: ХДУХТ, 2014. 225 с.
16. Збутова діяльність на підприємстві. URL: <http://ua-referat.com> (дата звернення 14 вересня 2023 р.).
17. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2020, Видавництво ТОВ «ДКС-центр», 2020. № 2.
18. Козловський С. В., Бурлака О. М. Моделювання та прогнозування стійкості розвитку аграрної галузі регіону на основі теорії нечіткої логіки. Економічний форум. 2014. № 3. С. 83-96.
19. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. Економіка і управління. 2012. № 2. С. 52-59.
20. Кальченко А.Г. Основи логістики: навч. посібн. К.: Вид-во «Знання», КОО, 1999. 135 с.
21. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. К.: Вид-во КНЕУ, 2002. 272 с.
22. Помірна О. М. Необхідність впровадження інноваційної діяльності як рушійної сили економічного розвитку суб'єктів господарювання. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 5. С. 568-572.



23. Підприємництво. Частина 1: Навч. посібник / [Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін.]; під заг. ред. О.С.Трегубова. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. 540 с.
24. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
25. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис.. канд.. екон. наук : 08.06.01 Львів, 2005. 202 с.
26. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. Бізнес інформ 2014. №5. С. 302-305.
27. Олійник Л.В. Стратегія формування інвестиційних ресурсів підприємства. Economic and law paradigm of modern society. – 2019.
28. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки 2014. Випуск 6. С. 188-191.
29. Збутова діяльність підприємства. URL: <http://referat-ok.com.ua/ekonomika-pidprijemstva/zbutova-diyalnist-pidprijemstva> (дата звернення 14 вересня 2023 року).
30. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства : Навч. пос. К. : Центр учбової літератури», 2012. 612 с.
31. Збутова стратегія. Збут та його функції. URL: [http://adload.ru/page/mark2\\_669.htm](http://adload.ru/page/mark2_669.htm) (дата звернення 14 вересня 2023 р.).
32. Оснач О.Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л.Н. Промисловий маркетинг : підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2011. 364 с.
33. Хрупович С.Є. Теоретичні основи збутової діяльності. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21276/2/SSEP\\_2020\\_Khrupovych\\_S\\_YeTeoretichni\\_osnovy\\_151-171.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21276/2/SSEP_2020_Khrupovych_S_YeTeoretichni_osnovy_151-171.pdf) (дата звернення 14 вересня 2023 р.).
34. Трегубов О. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. С. 64-71. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71.

35. Литвиненко С.Л., Трегубов О.С., Войцеховський В.С. Семенда О.В. Попова Ю.М. Маркетинг в підприємницькій діяльності та управління продажем логістичних послуг: підручник. Видавничий дім «Кондор». 2021.
36. Функції, принципи і цілі, види маркетингу. URL: <https://buklib.net/books/37068/>. (дата звернення 17.09.2023 р.).
37. Kozlovskiy, S., Syniehub, P., Kozlovskiy, A., Lavrov, R. (2022). Intellectual capital management of the business community based on the neuro-fuzzy hybrid system. *Neuro-Fuzzy Modeling Techniques in Economics*, 11, pp. 25-47.
38. Mazur, H., Burkina, N., Popovskiy, Y., Vasylenko, N., Zaiachkovskiy, V., Lavrov, R., Kozlovskiy, S. (2023), Customer Classification and Decision Making in the Digital Economy based on Scoring Models, *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Vol. 20, pp. 800-814.
39. Система розповсюдження товарів. URL: <http://bibliograph.com.ua/marketing-3/68.htm> (дата звернення 15 вересня 2023 р.).
40. Товарорух: сутність, елементи, основні форми. URL: [http://ebooktime.net/book\\_317\\_glava\\_10\\_2.2.\\_%D0%A2%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%BE%D1%80%D1%83%D1%85:\\_%D1%81%D1%83%EF%BF%BD.html](http://ebooktime.net/book_317_glava_10_2.2._%D0%A2%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%BE%D1%80%D1%83%D1%85:_%D1%81%D1%83%EF%BF%BD.html) (дата звернення 17 вересня 2023 року).
41. Просування товару, стимулювання збуту, пропаганда, персональний продаж, реклама. URL: [https://pidruchniki.com/1333122239788/marketing/prosuvannya\\_tovaru\\_stimulyuvannya\\_zbutu\\_propaganda\\_personalniy\\_prodazh\\_reklama](https://pidruchniki.com/1333122239788/marketing/prosuvannya_tovaru_stimulyuvannya_zbutu_propaganda_personalniy_prodazh_reklama) (дата звернення 15 вересня 2023 р.).
42. Сутність поняття ФОПСТИЗ. URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_249160\\_sutnist-ponyattya-fopstiz.html](https://studopedia.com.ua/1_249160_sutnist-ponyattya-fopstiz.html) (дата звернення 14 вересня 2023 р.).
43. Нові форми продажу товарів та послуг. URL: <https://buklib.net/books/28396/> (дата звернення 17 вересня 2023 р.).
44. Бойчук І.В., Дмитрів А.Я., Маркетинг промислового підприємства : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури», 2014. 360 с.



45. David, H. (2005). Aesthetics and Interaction Design: Some Preliminary Thoughts. ACM membership required, Interactions 12:5, September-October 2005, pp. 48-50.
46. Старостіна, А.О. Маркетинг : підручник. Київ : Знання, 2009. 1071 с.
47. Липчук В. В. Маркетинг: навч. пос. / В. В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль, Я. С. Янишин. Львів: «Магнолія 2006», 2012. 456 с.
48. Варналій З. С. Основи підприємництва: навч. посібник. Київ : Знання-Прес, 2002. 239 с.
49. Мочерний С. В. Основи підприємницької діяльності : посібник. / С. В. Мочерний, О. А. Устенко, С. І. Чеботар. Київ.: Видавничий центр „Академія”, 2001. 280 с.
50. Основи менеджменту/ під ред. А Мазаракі. Київ: Фоліо, 2014, 848 с.
51. Основи менеджменту. Теорія і практика: навчальний посібник / Ю. Палеха, Г. Мошек, І. Миколайчук. Київ: Ліра-К, 2022, 528 с.
52. Козловський В.О. Основи підприємництва. Курс лекцій. Част.1. Вінниця: ВНТУ, 2019. 196 с.
53. Розробка збутової стратегії фірми. URL: [http://www. product-guide.ru/products-1356-1.html](http://www.product-guide.ru/products-1356-1.html)] (дата звернення 14 вересня 2023 р.).
54. Марцин В.С. Економічна стратегія конкурентної політики – шлях до ефективної діяльності підприємства. Пробл. науки. 2007. № 11. С. 22-28.
55. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг : Київ : «Центр учбової літератури», 2012. 612 с.
56. Овечкіна О.А. та інш. Планування маркетингу Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
57. Способи просування продукції [сайт]. Режим доступу: [<http://marketing-helping.com/konspekti-lekcz/25-kurs-marketinga/509-2011-01-19-20-16-42.html>] (дата звернення 16 вересня 2023 року). Назва з екрана.
58. Функції комерційних підрозділів підприємства. URL: [https://studopedia.ru/19\\_41646\\_funksii-komertsijnyh-pidrozdiliv-pidpriemstva.html](https://studopedia.ru/19_41646_funksii-komertsijnyh-pidrozdiliv-pidpriemstva.html)] (дата звернення 15 вересня 219 р.).



59. Загородна О.М., Спільник І.В. Збутова діяльність підприємства: аналіз ефективності. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21047/2/TRM\\_2021\\_Zahorodna\\_O\\_M-Zbutova\\_diialnist\\_pidpryiemstva\\_93-105.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21047/2/TRM_2021_Zahorodna_O_M-Zbutova_diialnist_pidpryiemstva_93-105.pdf) (дата звернення 17 вересня 2023 р.).
60. Аналіз збутової діяльності. URL: [https://studme.com.ua/18000708/marketing/analiz\\_sbytovoy\\_deyatelnosti.htm](https://studme.com.ua/18000708/marketing/analiz_sbytovoy_deyatelnosti.htm) (дата звернення 17 вересня 2023 р.).
61. Зовнішньоекономічні операції та контракти / В. В. Козик, Л. А. Пайкова, Я. С. Крап'як, О. Ю. Григор'єв, А. О. Босак. 2-ге вид. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 608 с.
62. Харчова промисловість України. URL: <http://milkua.info/uk/post/harsova-promislovist-ukraini-zabezpecue-vnutrisnij-rinok-na-90> (дата звернення 11 вересня 2023 р.).
63. Комплекс галузей харчової промисловості. URL: <https://geografiamozil2.jimdo.com/> (дата звернення 11 вересня 2023 р.).
64. Вишневецька О. В. Динаміка відтворення основних засобів на підприємствах харчової промисловості. Економіка харчової промисловості. 2011. № 4. С. 12–16.
65. Барський машинобудівний завод. URL: <https://www.ua-region.info/14307570>] (дата звернення 11 вересня 2023 року).
66. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Харків : Фактор, 2007. 784 с.
67. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2021. 480 с.
68. Фінансовий аналіз / За заг. ред. Школьник І. О. [І.О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.] Київ : «Центр учбової літератури», 2020. 368 с.
69. Синькевич Н.І. Економічний аналіз. Курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пилуя, 2022. 97 с.
70. Черниш С.С. Економічний аналіз. Київ : Видавництво ЦУЛ, 2023, 312 с.

71. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз. Полтава : ПДАА, 2020. 430 с.
72. Козловський В.О., Лесько О.Й. Бізнес-планування. Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповн. та переробл. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. 241 с.
73. Ахновська І.О., Ахновський Д.В. Сутність та характерні риси корпоративного міста. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. 2022. Том 33(72). №2. С.99-105.
74. Ахновська І.О., Левченко О.В. Розвиток краудфандингу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. Підприємництво та інновації. 2021. №16. С. 76-82.
75. Kvasnytska, R., Dotsenko, I., Matviychuk, L., Oliinyk, L. (2023). Organization of Management of Moral Risks of Banking Activity in a Modern Business Environment. ICBT 2021: Sustainable Finance, Digitalization and the Role of Technology. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 487. pp 243–249. Springer, Cham.
76. Kozlovskiy, S., Petrunenko, Ia., Mazur, H., Butenko, V., Ivanyuta, N. (2022), «Assessing the probability of bankruptcy when investing in cryptocurrency», Investment Management and Financial Innovations, Vol. 19(3), pp. 312-321.
77. Олійник Л. В. Електронна комерція як новий формат підприємницької діяльності. Modern Economics. 2020. № 20(2020). С. 175-180.
78. Клочан І. В., Трегубов О.С., Гнатенко І.А., Парохненко О.С. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. Інвестиції: практика та досвід № 17/2021. С. 6-10.
79. Lytvynenko S., Tregubov O., Prykhno Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. International Journal of Agricultural Extension. 2022. V. 10/2. P. 147-156.
80. Трегубов О. С., Солоненко Ю. В., Андронік О. Л. Дослідження європейського досвіду підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі.



Економіка і організація управління. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2022. Вип. 2 (46). С. 240-249.

81. Солоненко Ю. В. Інтернаціоналізація сімейного бізнесу: сутність процесу та чинники впливу. Економіка і організація управління. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2018. Вип. 2 (30). С. 84–91.
82. Олійник Л.В. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стабільності підприємства/ Л.В.Олійник // Фінанси, облік, банки : Науковий журнал. – Випуск №1 (22). – Вінниця, 2017. – С. 118-124.
83. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. Вісник економічної науки України. №2. 2021. С. 161-168. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).161-168](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).161-168)
84. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. Статистика України. 2022. № 3–4. С. 45–56. Doi: 10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.05
85. Солоненко Ю. В., Трегубов О. С. Рольова ідентифікація засновника сімейного бізнесу. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2018. №. 2. С. 52-61.
86. Олійник, Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. Соціальна економіка, (62), 2021 р., С. 98-106.
87. Трегубов О. Наукові засади управління [інноваційно-активною структурою. Актуальні проблеми економіки. 2023. №1. С. 64-71. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71 .
88. Олійник Л.В. Матвійчук Л. Податкове навантаження вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану: методичний аспект. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 3. С. 192-198.
89. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. Економіка і організація управління. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154.



90. Л. Олійник, Л. Матвійчук, Трансформація податкової системи України: нові виклики для бізнесу. Інвестиції: Практика та досвід. № 11, 2023. С 31-36.
91. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління: Науковий журнал. – Вінниця, 2018р. – Вип. 3(31). – С. 118-126.
92. Олійник Л.В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм. Економіка і організація управління: Науковий журнал. Вінниця, 2017. Вип. 3(27). С. 51–59
93. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. Економіка і організація управління. Донецький національний університет. Вінниця. 2021. №4 (44), С. 118-130.
94. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. Статистика України. 2019. №4(87). С. 21-27.
95. Баглюк Ю., Шевчук О. Модель McKinsey 7-S як інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка і організація управління. №3 (31). 2018. С. 159-167.
96. Ключковська В.О. Ключковський О.В. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. Економіка і організація управління, № 1 2023 р.



**ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

### Фінансова звітність підприємства

Підприємство **ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за ЄДРПОУ**  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2020	01	01
14307570		

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

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

#### І. Фінансові результати (тис грн)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	120 475	96 084
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(101 153)	( 80 275)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	19 322	15 809
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	2120	36 294	40 097
Адміністративні витрати	2130	(6 243)	(4 103)
Витрати на збут	2150	(3 897)	(2 719)
Інші операційні витрати	2180	(36 486)	(44 085)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	8 990	4 999
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	10	66
Інші доходи	2240	1	10
Фінансові витрати	2250	(551)	(198 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 5 )	( 5 )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	8 450	4 872
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 611)	(1 177)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	6 839	3 695
збиток	2355	( )	( )



## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	6 839	3 695

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	83 924	61 044
Витрати на оплату праці	2505	17 257	13 621
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 487	4 437
Амортизація	2515	3 158	2 457
Інші операційні витрати	2520	9 539	11 216
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	118 365	92 735

Примітка \*: уточнення за 2014 рік, яке відбулося протягом 2019 р.

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	821 988	821 988
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	821 988	821 988
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	8,32007	4,4952
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	8,32007	4,4952
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Лук Ілля Григорович

Головний бухгалтер

Китайчук Сергій Іванович

ПрАТ

«Барський

машинобудівний  
(найменування)Дата (рік, місяць, число)  
завод» за ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	01	01
14307570		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2020 рік**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

**I. Фінансові результати (тис грн)**

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

## II. Сукупний дохід

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

## III. Елементи операційних витрат

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

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Керівник

Лук Ілля Григорович

Головний бухгалтер

Китайчук Сергій Іванович



ПрАТ

«Барський  
(найменування)Дата (рік, місяць, число)  
машзавод» за ЄДРПОУ

КОДИ		
2022	01	01
14307570		

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

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

## I. Фінансові результати (тис грн)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	141 782	128 701
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(122 053)	(108 095)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	19 729	20 606
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	7 459	5 032
Адміністративні витрати	2130	(7 117)	(6 127)
Витрати на збут	2150	(2 883)	(3 523)
Інші операційні витрати	2180	(9 308)	(8 620)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	7 880	7 368
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	187	114
Інші доходи	2240	1	0
Фінансові витрати	2250	(448)	(507)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(55)	(-)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	7 565	6 975
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 161)	(1 709)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	6 404	5 266
збиток	2355	( )	( )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	6 404	5 266

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	102 731	83 844
Витрати на оплату праці	2505	23 970	19 031
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 750	3 674
Амортизація	2515	5 686	4 616
Інші операційні витрати	2520	9 472	11 436
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	146 609	122 601

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	821 988	821 988
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	821 988	821 988
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	7,23977	6,40642
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	7,23977	6,40642
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник  
Головний бухгалтер

Лук Ілля Григорович  
Китайчук Сергій Іванович

ПрАТ

«Барський  
(найменування)Дата (рік, місяць, число)  
машзавод» за ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	01	01
14307570		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2022 рік

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

## I. Фінансові результати (тис грн)

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



## II. Сукупний дохід

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

## III. Елементи операційних витрат

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

Примітка \*: уточнення за 2014 рік, яке відбулося протягом 2019 р.

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Керівник  
Головний бухгалтер

Лук Ілля Григорович  
Гонтар Василь Іванович

Підприємство ПрАТ «Барський машинобудівельний завод»  
 Територія \_\_\_\_\_ Вінницька обл.  
 Організаційно-правова форма – Приватне АТ  
 Вид економічної діяльності – Вир-во машин і устаткування  
 Середня кількість працівників 420 \_\_\_\_\_

Адреса, телефон: м. Бар, вул. Каштанова, 5 \_\_\_\_\_

Одиниця виміру: тис. грн.

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

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

КОДИ		
2020	01	01
14307570		
0520250100		
230		
28.93		

V
---

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

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	69	52
первісна вартість	1001	341	341
накопичена амортизація	1002	273	289
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	10 789	9 996
первісна вартість	1011	40 069	41 301
знос	1012	-29 280	- 31 305
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	30	30
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>10 880</b>	<b>10 078</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	27 307	23 495
Виробничі запаси	1101	14 406	16 198
Незавершене виробництво	1102	1 917	2 896
Готова продукція	1103	10 984	12 910
Товари	1104	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 252	8 871
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	489	555
з бюджетом	1135	768	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 932	1 058
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	734	3 731
Рахунки в банках	1167	733	3 727
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	2 731

<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	39 482	46 452
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>50 370</b>	<b>56 530</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	3
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	205	205
Капітал у дооцінках	1405	25 637	25 637
Додатковий капітал	1410	14 734	18 429
Резервний капітал	1415	51	51
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 695	6 839
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>44 322</b>	<b>51 161</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	920	0
Видані векселі	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 247	1 951
розрахунками з бюджетом	1620	349	810
у тому числі з податку на прибуток	1621	344	493
розрахунками зі страхування	1625	0	354
розрахунками з оплати праці	1630	868	1 013
Поточні забезпечення	1660	102	189
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	430	905
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>6 048</b>	<b>5 369</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1700</b>	<b>50 370</b>	<b>56 530</b>

Керівник  
Головний бухгалтер

Лук Ілля Григорович  
Китайчук Сергій Іванович

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

Адреса, телефон: м. Бар, вул. Каштанова, 5 \_\_\_\_\_

Одиниця виміру: тис. грн.

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

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2021	01	01
14307570		
0520250100		
230		
28.93		

V



**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2020 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	52	258
первісна вартість	1001	341	604
накопичена амортизація	1002	289	346
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	9 996	9 784
первісна вартість	1011	41 301	43 935
знос	1012	31 305	34 151
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	30	30
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>10 078</b>	<b>10 072</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	23 495	35 721
Виробничі запаси	1101	16 198	21 688
Незавершене виробництво	1102	2 896	2 659
Готова продукція	1103	12 910	11 374
Товари	1104	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 871	9 920
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	555	1 088
з бюджетом	1135	0	1 264
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 058	940
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 731	9 839
Рахунки в банках	1167	3 727	9 831
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Інші оборотні активи	1190	2 731	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>46 452</b>	<b>58 772</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>56 530</b>	<b>68 844</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	3
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	205	205
Капітал у дооцінках	1405	25 637	25 637
Додатковий капітал	1410	18 429	25 268
Резервний капітал	1415	51	51

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 839	5 266
Неоплачений капітал	1425	0	( 0 )
Вилучений капітал	1430	0	( 0 )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>51 161</b>	<b>56 427</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	0
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Видані векселі	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 951	5 0 15
розрахунками з бюджетом	1620	810	1 302
у тому числі з податку на прибуток	1621	493	998
розрахунками зі страхування	1625	354	202
розрахунками з оплати праці	1630	1 013	1 040
Поточні забезпечення	1660	189	189
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	906	1 856
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>5 369</b>	<b>12 417</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>56 530</b>	<b>68 844</b>

Керівник  
Головний бухгалтер

Лук Ілля Григорович  
Китайчук Сергій Іванович

Підприємство ПрАТ «Барський машинобудівний завод»  
Територія \_\_\_\_\_ Вінницька обл.  
Організаційно-правова форма – приватне АТ  
Вид економічної діяльності – Вир-во машин і устаткування  
Середня кількість працівників 354 \_\_\_\_\_  
Адреса, телефон: м. Бар, вул. Каштанова 5, \_\_\_\_\_  
Одиниця виміру: тис. грн.

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

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

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

КОДИ		
2022	01	01
14307570		
05202501000		
230		
28.93		

V

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	258	314
первісна вартість	1001	604	844
накопичена амортизація	1002	346	530
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	1 314
Основні засоби	1010	9 784	21 572



первісна вартість	1011	43 935	59 176
знос	1012	34 151	37 604
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-30
інші фінансові інвестиції	1035	30	30
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>10 072</b>	<b>23 230</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	35 721	44 807
Виробничі запаси	1101	21 688	25 526
Незавершене виробництво	1102	2 659	7 828
Готова продукція	1103	11 374	11 453
Товари	1104	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 920	15 263
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 088	2 113
з бюджетом	1135	1 264	1 031
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	940	1 785
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	9 839	3 413
Рахунки в банках	1167	9 831	3 403
Витрати майбутніх періодів	1170	-	0
Інші оборотні активи	1190	0	279
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>58 772</b>	<b>68 691</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітнього пері- оду	На кінець зві- тного періоду
1	2	3	3
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	205	205
Капітал у дооцінках	1405	25637	25 637
Додатковий капітал	1410	25268	30 534
Резервний капітал	1415	51	51
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 266	6 404
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>56 427</b>	<b>62 831</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	11 900
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>11 900</b>



<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	0
Видані векселі	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	0
товари, роботи, послуги	1615	5 0 15	5 387
розрахунками з бюджетом	1620	1 302	866
у тому числі з податку на прибуток	1621	998	498
розрахунками зі страхування	1625	202	354
розрахунками з оплати праці	1630	1 040	1 458
Поточні забезпечення	1660	189	683
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 856	2 281
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>12 417</b>	<b>17 190</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>68 844</b>	<b>91 921</b>

Керівник  
Головний бухгалтер

Лук Ілля Григорович  
Китайчук Сергій Іванович

Підприємство ПрАТ «Барський машинобудівний завод»  
Територія \_\_\_\_\_ Вінницька обл.  
Організаційно-правова форма – приватне АТ  
Вид економічної діяльності – Вир-во маштн і устаткування  
Середня кількість працівників 320 \_\_\_\_\_  
Адреса, телефон: 23000, м. Бар, вул. Каштанова, 5, \_\_\_\_\_  
Одиниця виміру: тис. грн.  
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

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

КОДИ		
2023	01	01
14307570		
0520250100		
230		
28.93		

V
---

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2022 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	314	80
первісна вартість	1001	844	873
накопичена амортизація	1002	530	793
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 314	308
Основні засоби	1010	21 572	19 481
первісна вартість	1011	59 176	62 440
знос	1012	37 604	42 599
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	30	30
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-

Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>23 230</b>	<b>20 259</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	44 807	59 347
Виробничі запаси	1101	25 526	27 687
Незавершене виробництво	1102	7 828	18 206
Готова продукція	1103	11 453	13 454
Товари	1104	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15 263	14 044
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 113	1 851
з бюджетом	1135	1 031	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 785	810
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 413	311
Рахунки в банках	1167	3 403	297
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	279	60
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>68 691</b>	<b>76 423</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>91 921</b>	<b>96 682</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітнього пері- оду	На кінець зві- тного періоду
1	2	3	3
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	205	205
Капітал у дооцінках	1405	25 637	25 637
Додатковий капітал	1410	30 534	36 938
Резервний капітал	1415	51	51
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 404	5 951
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>62 831</b>	<b>68 782</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	11 900	9 330
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>11 900</b>	<b>9 330</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	3 100
Видані векселі	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	5 387	7 488
розрахунками з бюджетом	1620	866	1 414
у тому числі з податку на прибуток	1621	498	302
розрахунками зі страхування	1625	354	352
розрахунками з оплати праці	1630	1 458	1 286

Поточні забезпечення	1660	683	860
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 281	3 273
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>17 190</b>	<b>18 570</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>91 921</b>	<b>96 682</b>

Керівник

Головний бухгалтер

Лук Ілля Григорович

Гонтар Василь Іванович

