

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Удосконалення управління збутовою діяльністю на машинобудівному підприємстві»

(назва теми)

Виконав: студент II курсу, групи БТЕ– 0814м

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

УСАТИЙ А.Є.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник

ПУЛІНА Т.В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент

Карпенко А.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА

«22» січня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Усатого Анатолія Євгенійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Удосконалення управління збутовою діяльністю на машинобудівному підприємстві»

керівник проєкту (роботи) д.е.н., проф. Тетяна ПУЛІНА

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» жовтня 2025 року №461

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 23.11.2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з проблем удосконалення управління збутовою діяльністю на машинобудівному підприємстві, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів, а також інформація бухгалтерської звітності АТ «Мотор Січ» за період 2021-2023 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Розглянути теоретичні основи управління збутовою діяльністю на машинобудівному підприємстві. 2. Провести стратегічний аналіз управління збутовою діяльністю АТ «Мотор Січ». 3. Обґрунтувати стратегію збутової діяльності АТ «Мотор Січ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 128 с., 43 рис., 10 табл., 53 джерела, 4 додатка.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Прийняв виконане завдання
1	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
2	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
3	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	01.12.2025	05.12.2025

7. Дата видачі завдання «_04_» __03__ 2025__ року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	04.03.2025	04.03.2025
2	Вибір теми	14.03.2025	14.03.2025
3	Затвердження переліку магістерських робіт на кафедрі	20.03.2025	20.03.2025
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	20.03.2025	20.03.2025
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	04.04.2025	04.04.2025
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	30.06.2025	30.06.2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	20.10.2025	20.10.2025
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	28.11.2025	28.11.2025
11	Нормоконтроль	01.12.2025-05.12.2025	01.12.2025-05.12.2025
12	Попередній захист магістерської роботи	10.12.2025-12.12.2025	10.12.2025-12.12.2025
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	18.12.2025-19.12.2025	18.12.2025-19.12.2025
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	22.01.2026-28.01.2026	22.01.2026-28.01.2026

Студент(ка)

_____ **УСАТИЙ А.Є.**

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

_____ **ПУЛІНА Т.В.**

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Удосконалення управління збутовою діяльністю на машинобудівному підприємстві»: 128 с., 43 рис., 10 табл., 53 джерела, 4 додатка.

Об'єктом дослідження є процес управління та організації збуту продукції підприємств машинобудівної промисловості.

Предметом дослідження є підходи до удосконалення управління збутовою діяльністю на АТ «Мотор Січ».

Мета – розробка наукових та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління збутом продукції АТ «Мотор Січ» з урахуванням галузевих особливостей.

Методи дослідження: опис, порівняння, аналіз, синтез, узагальнення, конкретизація та абстрагування, абстрактно-логічний, графічний тощо.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало удосконалення системи управління збутом продукції АТ «Мотор Січ» з урахуванням галузевих особливостей в умовах воєнного стану на території України.

Основні положення роботи: класифікація стратегій збутової діяльності та обґрунтуванням їх вибору; методика узгодження та впровадження взаємодії збутових систем з управлінськими структурами підприємства; методика аналізу збутової діяльності машинобудівного підприємства.

Значущість роботи і висновки. Основні теоретичні положення та практичні рекомендації щодо вдосконалення управління збутом продукції машинобудівних підприємств може бути запроваджено у практичну діяльність у вигляді стратегії збутової діяльності на напрямів її реалізації.

Ключові слова: ЗБУТ, ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, СТРАТЕГІЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, РЕАЛІЗАЦІЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ.

ANNOTATION

Qualification work «Improvement of sales management at a machine-building enterprise»: 128 p., 43 fig., 10 tab., 53 sources, 4 appendix.

The object of the is the process of management and organization of products of mechanical engineering industries.

The subject of the research is the improved management of household activities at Motor Sich JSC.

The purpose of the of the work development of scientific and practical recommendations for the thorough management of products of mechanical engineering enterprises with the regulation of Galuzian features.

The research methods: description, identification, analysis, synthesis, formalization, concretization and abstraction, abstract-logical, graphic, etc.

Results and their novelty. An investigation was carried out, which resulted in an improved system for managing the products of machine-building enterprises with the protection of Galuzian features in the minds of the military camp on the territory of Ukraine.

Main provisions of the work: classification of business activity strategies and their selection; methodology for facilitating the interaction of industrial systems with management structures of the enterprise; Methods for analyzing the daily activity of the machinery industry.

Significance of the work and conclusions. The main theoretical principles and practical recommendations for the thorough management of household products can be implemented in practical activities in the form of a household strategy activities directly related to implementation.

Key words: HEALTH AND SAFETY, HEALTH AND SAFETY ACTIVITIES, MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL SECURITY, HEALTH AND SAFETY ACTIVITY STRATEGY, HEALTH AND SAFETY STRATEGY IMPLEMENTATION.

ЗМІСТ

Завдання на дипломний проект (роботу)	
Реферат	
Annotation	
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1 Зміст, сутність та складові управління збутовою діяльністю на машинобудівному підприємстві	11
1.2 Методи та підходи до управління збутовою діяльністю на машинобудівному підприємстві	20
1.3 Організаційне забезпечення управління збутовою діяльністю на підприємстві	30
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ АТ «МОТОР СІЧ»	40
2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства	40
2.2 Оцінювання управління збутовою діяльністю на підприємстві	49
2.3 Оцінка організаційного забезпечення управління збутовою діяльністю на підприємстві	60
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3 Обґрунтування напрямків удосконалення управління збутовою діяльністю	70
3.1 Розроблення збутової стратегії підприємства	70
3.2 Визначення напрямків реалізації збутової стратегії підприємства	84
Висновки до розділу 3	98
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	110

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання, особливо зважаючи на військові дії на території України, ставлять до кожного машинобудівного підприємства жорсткі умови. Тому важливо правильно оцінювати ринкову ситуацію, з тим, щоб знайти ефективні способи просування продукції, визначити оптимальний обсяг випуску та збалансований вплив на збут усіх внутрішніх і зовнішніх факторів. Це вимагає вдосконалення управління збутовою діяльністю вітчизняних підприємств машинобудування з урахуванням тенденцій розвитку ринкової ситуації, з одного боку, і особливостей конкретного виробництва, з іншого.

Практика показує, що управління збутом готової продукції вимагає комплексного підходу, заснованого на маркетингових дослідженнях. В результаті об'єктивно виникла необхідність удосконалення існуючих збутових систем та розробки економічного механізму, що дозволяє використовувати ефективні важелі управління збутом продукції на вітчизняних машинобудівних підприємствах. Цією обставиною визначається актуальність теми даного дослідження. Недостатнє використання нових підходів в управлінні та організації збутової діяльності, а також велике значення зазначеної проблеми для вітчизняної машинобудівної промисловості визначили вибір напрямку даного дослідження.

Збут як об'єкт управління розглянутий у роботах таких дослідників як М.О.Багорка, О.А. Бовкун, В.М. Бондаренко, С.В. Бреус, Н.В. Васюткіна, І.О.Дейнега, О.В. Діденко, Н.Г. Здирко, І.Г. Кадирус, М.С. Кастрова, О.М.Клочан, О.В. Комеліна, О.В. Кошик, І.Я. Кулиняк, С.В. Лишко, К.В.Літвінчук, І.В. Маковський, Є.Ю. Марченко, Ю.П. Митрохіна, О.С. Молнар, В. В. Обозна, О.В. Осипенко, М. І. Пасько, О. М. Світовий, О.С. Сенишин, Н.В.Терент'єва, З.О. Тягунова, О. Г. Череп, І. В. Чернець, Н.В. Якубовська та ін. Разом з тим наявні дослідження, переважно, носять фрагментарний характер. В них недостатньо опрацьовано цілий комплекс питань щодо дослідження

теоретичних проблем організації та управління системою збуту на підприємствах машинобудування, у тому числі в умовах воєнного стану. З цих позицій розгляд управління збутом готової продукції цих підприємств здається перспективним для комплексного наукового дослідження та розробки механізму управління збутом, адекватного сучасному розвитку вітчизняної машинобудівної промисловості.

Мета і завдання дослідження. Мета – розробка наукових та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління збутом продукції АТ «Мотор Січ» з урахуванням галузевих особливостей. При цьому основна увага приділяється організаційним та методичним аспектам управління збутовою машинобудівних підприємств. Для досягнення поставленої мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити зміст, сутність та складові управління збутовою діяльністю на машинобудівному підприємстві;
- визначити основні методи та підходи до управління збутовою діяльністю на машинобудівному підприємстві;
- розкрити зміст організаційного забезпечення управління збутовою діяльністю на підприємствах галузі;
- проаналізувати техніко-економічні показники діяльності АТ «Мотор Січ»;
- оцінити стан управління збутовою діяльністю на підприємстві;
- дослідити організаційне забезпечення управління збутовою діяльністю на підприємстві;
- розробити збутову стратегію підприємства;
- визначити напрямки реалізації розробленої збутової стратегії підприємства.

Об’єкт та предмет дослідження. Об’єктом дослідження є процес управління та організації збуту продукції підприємств машинобудівної промисловості.

Предметом дослідження є підходи до удосконалення управління збутовою діяльністю на АТ «Мотор Січ».

Методи дослідження. У контексті забезпечення якісного вирішення поставлених завдань у ході дослідження було використано широкий спектр наукових методів та підходів. Дослідження будувалася безпосередньо на принципах системного, логічного, ситуаційного та процесного підходів. При виконанні дослідження в аспекті вище названих підходів були застосовані такі методи: емпіричної групи (опис, порівняння); теоретичної групи (аналіз, синтез, узагальнення, конкретизація та абстрагування); загальнонаукової групи (абстрактно-логічний та графічний). Зокрема, у процесі виявлення та оцінки основних характеристик поняття збуту були застосовані, в основному, системні та логічні підходи та теоретична група методів. Процес вивчення основних методів управління збутовою діяльністю будувався на базі опису, аналізу, синтезу, узагальнення, абстрактно-логічного та графічного методів. При розробці основних шляхів удосконалення управління процесом збуту було застосовано логічний та процесні підходи, а також такі методи як опис, порівняння, експертна оцінка, конкретизація та графічний метод.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна проведеного дослідження полягає у розробці теоретико-методичних основ управління системою збуту продукції промислових підприємств машинобудівного комплексу у сучасних умовах воєнного стану з урахуванням галузевих особливостей, а саме:

- дослідженні та узагальненні різних підходів до управління збутових систем підприємств машинобудівної промисловості та уточнення їх класифікації з метою розробки методики узгодження та впровадження механізму взаємодії збутової системи з управлінською структурою підприємства та його підрозділами;

- розроблення рекомендацій щодо визначення пріоритетних напрямків у галузі управління збутом машинобудівних підприємств;

- розроблення пропозицій щодо виявлення комплексу факторів, які впливають на управління збутовою діяльністю підприємств машинобудування в умовах воєнного стану;
- формуванні стратегії збутової діяльності промислової продукції машинобудування на регіональному рівні;
- визначення основних напрямів ефективної реалізації розробленої стратегії збутової діяльності підприємств даної галузі.

Інформаційну базу дослідження склали праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів з проблем управління збутовою діяльністю підприємств промисловості, а також фінансово-економічні показники діяльності АТ «Мотор Січ» за 2021-2023 рр., відображені у його звітності.

Практична цінність результатів дослідження. Практична значущість роботи полягає в тому, що розроблені науково-методичні рекомендації щодо вдосконалення управління збутом промислової продукції машинобудування доведені до конкретних рекомендацій, реалізація яких дозволить раціональніше організувати збутові системи підприємства, забезпечити органічну взаємодію служби збуту з іншими підсистемами та вдосконалювати напрямки збутової діяльності підприємства в цілому.

Апробація результатів магістерської дипломної роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповідей (Усатий А. Є., Пуліна Т. В. Вдосконалення управління збутом продукції машинобудівних підприємств. Матеріали *XI Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» 5 грудня 2025 року, м. Луцьк: ЛНТУ С. 95-97.*)

Структура роботи. Особливості досліджуваних питань, цілі та завдання дослідження визначили структуру даної роботи, яка складається з вступу, трьох розділів та висновків. Повний обсяг роботи – 128 сторінок, включаючи 10 таблиць, 43 рисунки. Список використаних джерел (53 найменування) – 7 сторінок, 4 додатка – 18 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Зміст, сутність та складові управління збутовою діяльністю на машинобудівному підприємстві

Економічна кон'юнктура вітчизняної промисловості, у тому числі машинобудування, зараз знаходиться в умовах нестабільності, у першу чергу внаслідок військових дій на території України. Вітчизняні машинобудівні підприємства опинилися практично у кризовій ситуації, наслідком якої є ускладнення вибору ефективних методів просування їх готової продукції на зовнішні та внутрішні ринки, а також організація товарного обміну для утримання ринкових позицій таких підприємств.

При цьому головним засобом, що визначає результативність діяльності будь-якого підприємства, є його збутова діяльність. Саме тому, в умовах зростання політичної та економічної нестабільності всередині України та у світі, машинобудівним підприємствам потрібна переорієнтація всієї своєї діяльності на своєчасне реагування на запити споживчого ринку, а також ефективну взаємодію з внутрішніми та зовнішніми контрагентами. Все це може забезпечити тільки ефективно діюча система управління їх збутовою діяльністю.

Отже, у сучасних умовах функціонування машинобудівних підприємств, які характеризуються підвищеним рівнем ризику і невизначеністю, удосконалення управління їх збутовою діяльністю є невід'ємною умовою їх подальшого існування.

Для докладного розуміння змісту, сутності та складових такої системи управління, у першу чергу, розглянемо поняття самої збутової діяльності.

У загальноекономічному сенсі система збуту є наслідком основного виробничо-технологічного процесу, але в сучасних умовах ринкового

середовища процес збуту продукції вже передусе основний виробничої стадії, так як для того, щоб організувати ефективний бізнес-процес, необхідно провести комплексне дослідження потреб замовників, визначити цільові споживчі групи, канали збуту, форми доведення готової продукції до замовників, особливості конкурентного середовища, перспективи розширення ринкової ніші тощо [1, С. 273]. Тільки за цих обставин організація основного виробничого процесу буде чітко обґрунтованою, зумовленою та мати високий ступінь значущості та ефективності у плані досягнення тактичних та стратегічних цілей розвитку тієї чи іншої підприємницької діяльності.

Все це свідчить, що якісно організований і реалізований збутовий процес у сучасних умовах ведення підприємницької діяльності дозволяє значно підвищити загальну ефективність останньої та суттєво зміцнити конкурентні позиції підприємства на споживчому ринку.

На даний момент є велика кількість визначень та трактувань сутності та змісту категорії «збутова діяльність» як у вітчизняній економічній, так і в зарубіжній літературі (Додаток А).

Аналіз визначень, поданих у табл., дозволяє дійти висновку, що у сучасній економічній теорії відсутня єдина точка зору на зазначену категорію. Так, одна група дослідників [5; 8; 10] пропонує трактування досліджуваної категорії як процесу просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку. Інша група – визначає збутову діяльність як систему обміну цінностями, головна мета якої – просторове переміщення готової продукції від виробника до споживача [2; 3; 4; 6; 15]. Досліджуючи сутність збутової діяльності, деякі автори [1; 9; 11] трактують її як вид діяльності, пов'язаний з реалізацією товарів з метою отримання прибутку. Також є думка, що збутова діяльність є однією з ключових сфер підприємницької діяльності підприємства-виробника, основною метою якої є максимально ефективна реалізація готової продукції на відповідних профільних споживчих ринках [13; 14]. Водночас, інші науковці під збутовою діяльністю розуміють одну із функцій маркетингу [7].

Разом з тим, незважаючи на різний підхід до інтерпретації поняття «збутова діяльність», більшість вчених сходяться на думці щодо безпосереднього її зв'язку з просуванням продукції від виробника до споживача. Виходячи з наведених визначень, визначимо для даної економічної категорії ключові характеристики, основні з яких проілюстровано на рис. 1.1.

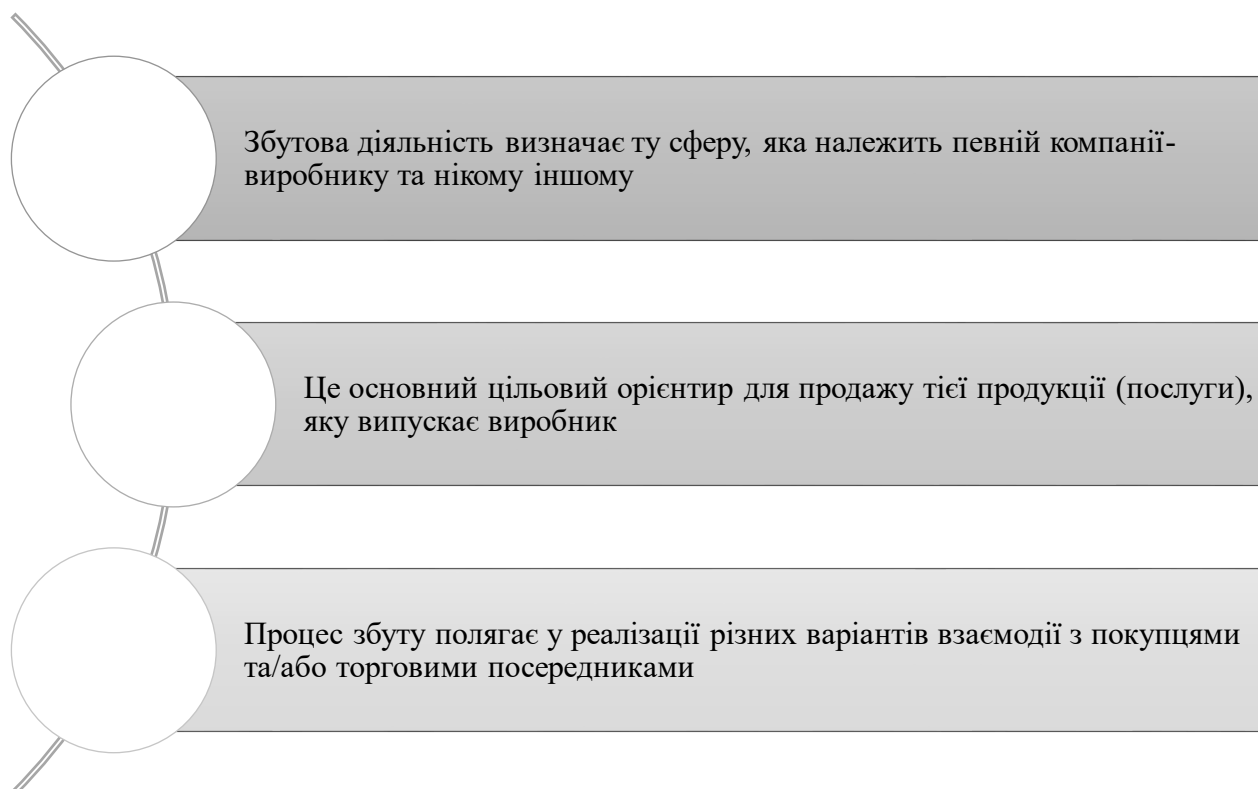


Рис.1.1 Основні характеристики категорії «збутова діяльність» [16; 17]

Зауважимо, що, на наш погляд, поняття «збут» та «збутова діяльність» мають схожі та відмінні риси. Так, основні розбіжності між цими категоріями полягають у функції аналізу та планування, яка притаманна саме збутовій діяльності. Також результатом збуту є створення системи розподілу для реалізації ефективного товарного руху, а результатом збутової діяльності є доставка готової продукції споживачеві у визначений час та із встановленим рівнем обслуговування. Крім того, витрати на створення системи збуту є одноразовими, тоді як витрати на здійснення збутової діяльності є поточними.

Таким чином, узагальнюючи представлений перелік авторських трактувань, під збутовою діяльністю, на наш погляд, варто розуміти сукупність методів, форм, принципів, підходів та заходів, які пов'язані із розробкою оптимальної виробничої програми підприємства на основі максимального задоволення запитів споживачів, максимально повного обсягу реалізації готової продукції та максимально можливого варіанту отримання прибутку.

Також необхідно відмітити, що, незважаючи на спільність процесу збуту, існує принципова різниця між збутовою діяльністю підприємств промисловості, зокрема, машинобудівних, та інших видів підприємств. Тому, для конкретизації поняття збутової діяльності стосовно великих машинобудівних підприємств, розглянемо специфічні особливості цієї діяльності (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Специфічні особливості збутової діяльності машинобудівних підприємств*

Елементи збутової діяльності	Унікальні характеристики машинобудівного виробництва	Вплив на збутову діяльність
1	2	3
Продукція	Значна частина продукції машинобудування має виробниче призначення	Готова продукція реалізується не у торговельній мережі, а шляхом укладання прямих угод (або за допомогою посередницьких організацій) між машинобудівним підприємством та покупцями цієї продукції
	Частина машинобудівної продукції виступає як товари кінцевого споживання (зокрема, продукції приладобудівних підприємств)	Особливості її збуту відповідають особливостям розподілу будь-яких споживчих товарів довгострокового використання
	Споживчі властивості машинобудівної продукції значною мірою визначаються тим економічним зиском, який отримують її споживачі	Рівень її економічності (зокрема величина експлуатаційних витрат) є одним із провідних параметрів якості, зокрема, для продукції виробничого призначення, і для продукції машинобудування, що виступає як споживчі товари

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Ринок	Продукція машинобудування має значну номенклатуру, що обумовлює відсутність за достатньо великої кількості виробників, які виготовляють однакову продукцію. Відповідно, рівень конкуренції на ринках продукції машинобудування не є високим, внаслідок чого підприємства певною мірою можуть впливати на ціни на окремі види своєї продукції	Встановлення підприємствами-виробниками обґрунтованих цін на неї є потужним засобом регулювання їх збутової діяльності
	Попит на машинобудівну продукцію характеризується високим ступенем мінливості (зокрема, в умовах кризи більшість галузей починає скорочувати (або взагалі припиняє) реалізацію інвестиційних проектів із придбання устаткування	Це зумовлює різке скорочення попиту на машинобудівну продукцію

*Примітка. Складено автором

Отже, здійснення заходів, спрямованих на управління збутовим потенціалом машинобудівних підприємств, повинно базуватися на врахуванні їх галузевої специфіки діяльності.

При цьому, на наш погляд, збутову діяльність машинобудівного підприємства слід розглядати як сукупність принципів і методів, які використовуються для забезпечення організованості та керованості потоків руху товарів від виробника до споживача. Ключове завдання збутової діяльності цих підприємств полягає в трансформації сучасних потреб потенційного покупця в реальний попит на конкретному ринку та/або ринковій ніші.

Можна виділити наступні характеристики збутової діяльності машинобудівних підприємств (рис.1. 2).



Рис.1.2 Характеристика збутової діяльності машинобудівного підприємства [18]

Далі в рамках нашого дослідження зосередимося на розгляді сутності та складових управління збутовою діяльністю на вітчизняних машинобудівних підприємствах. Підкреслимо, що ефективність збутової діяльності будь-якого підприємства залежить від наявності сучасної та обґрунтованої системи управління нею. Під терміном «управління збутовою діяльністю» розуміють безліч складових цього поняття, і дати йому лаконічне визначення досить складно. Його можна розглядати з погляду управління співробітниками, до обов'язків яких входить безпосереднє здійснення збуту, у тому числі підбору таких співробітників, їх навчання та мотивації. Інший підхід – керування каналами збуту, а також процеси взаємодії із замовниками тощо. Якщо розглядати процес управління збутовою діяльністю в цілому, то під ним розуміється координування операцій зі збуту, створення та організації діяльності відділу продаж, впровадження інноваційних прийомів, за допомогою яких компанії не лише досягають своїх бізнес-цілей, а й перевершують їх [19, С.180].

Шляхом поєднання різних підходів до визначення цього поняття, можемо зробити висновок, на під цим терміном варто розуміти комплекс процедур, які спрямовані на просування готової продукції на ринку (аналіз ринку, формування попиту, обробка замовлень, відвантаження продукції, її транспортування, реалізація тощо), а також організацію розрахунків за неї (умови, контракти,

документування, моніторинг тощо). Інакше висловлюючись, управління збутовою діяльністю – це складна система, куди входять елементи менеджменту, маркетингу та торгівлі. Також управління збутовою діяльністю – це процес, який має циклічний характер і полягає у розробці та реалізації плану дій підприємства у сфері збуту, визначає його прибутковість та конкурентні позиції на ринку [20, С. 465].

Як вже зазначалося, ключовою метою управління збутовою діяльністю машинобудівного підприємства є «досягнення максимально вигідного балансу між економічними інтересами виробника (отримання підприємницького прибутку) і покупця (максимальне задоволення платоспроможного попиту)».

Основні елементи, які визначають та формують характер управління збутовою діяльністю машинобудівного підприємства, наведені на рис. 1.3.

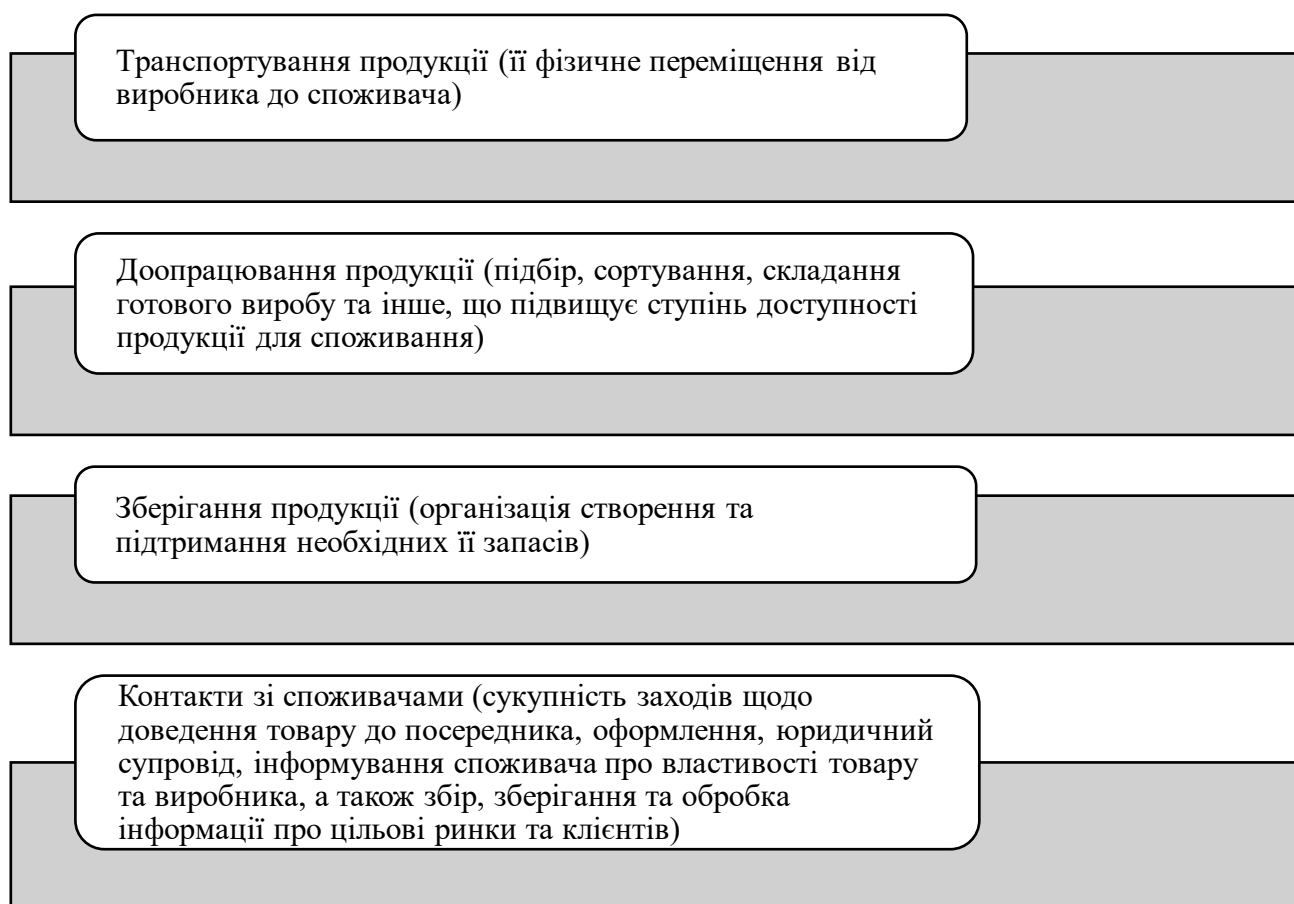


Рис.1.3 Основні елементи, які впливають на систему управління збутовою діяльністю машинобудівного підприємства [21]

З організаційної точки управління збутовою діяльністю здійснюють суб'єкти управління (відділи, структурні підрозділи, фахівці, що виконують управлінські функції у сфері збуту) [22, С. 56].

З погляду теорії менеджменту, управління збутовою діяльністю підприємств включає комплекс заходів, пов'язаних з проєктуванням, виробництвом, постачанням, реалізацією та просуванням продукції підприємства на цільовому ринку (організаційно-управлінських, оперативно-розпорядчих та планових) [23, С. 11].

Основні характеристики системи управління збутовою діяльністю підприємства представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Основні характеристики управління збутовою діяльністю
машинобудівного підприємства***

Управління збутовою діяльністю	Характеристика
Мета	Одержання максимального прибутку
Основний спосіб досягнення	Рациональне використання внутрішніх ресурсів підприємства
Рівень абстрактності /конкретності	Синтезний, реалізаційний
Вид аналізу	Специфіка (вибірковість) аналізу
Важливість фактору часу	Не важливий
Короткострокова оцінка ефективності	Прибутковість діяльності
Точність прогнозування та швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища	Достатня точність/швидкість адаптації

*Примітка. Складено автором

Далі розглянемо базові завдання, які вирішуються у процесі управління збутовою діяльністю машинобудівного підприємства (рис. 1.4).

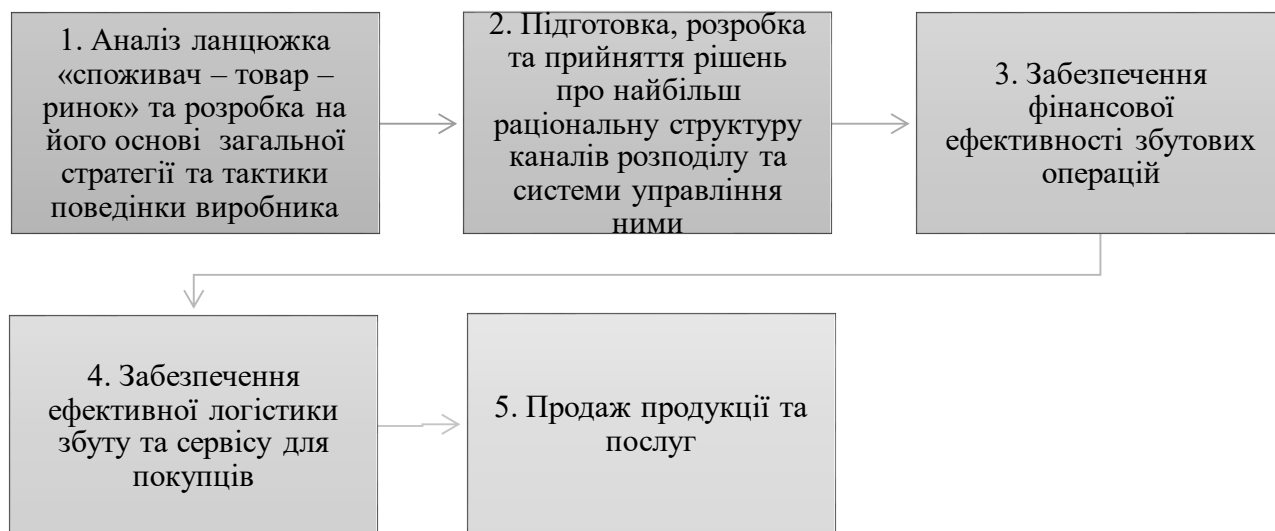


Рис. 1.4 Основні завдання, які вирішуються у процесі управління збутовою діяльністю машинобудівного підприємства [24, С.8]

Так, на першому етапі здійснюється аналіз ринкового середовища, а також наявного потенціалу розвитку машинобудівного підприємства. Тільки якісний та докладний аналіз поведінки та переваг споживачів дозволяє правильно сформулювати стратегічні цілі та завдання організації діяльності всієї збутової служби підприємства.

На другому етапі визначається, де, як та коли готову продукцію буде доведено до споживачів і це є одним із ключових елементів організації служби збуту машинобудівного підприємства.

При вирішенні завдань третього етапу, насамперед, здійснюється про розробку програм комерційного кредиту, плану управління дебіторською заборгованістю, запасами готової продукції тощо, а також формування адаптивної системи знижок для потенційних замовників [25, С.123].

При вирішенні четвертого завдання формуються інструменти логістики, клієнтоорієнтована програма сервісного обслуговування збуту з метою більш повного врахування запитів та переваг замовників.

На п'ятому етапі збутова служба визначає форми та методи відстежування динаміки та тенденцій змін обсягів продажів для того, щоб максимально оперативно та результативно реагувати на них [26, С.55].

Підкреслимо, що в Україні на даний момент збутова діяльність машинобудівних підприємств здійснюється в умовах воєнного стану. У цей період мають місце:

- низький показник керованості каналами збуту машинобудівних підприємств;
- неповне та неякісне виконання зобов'язань у межах договорів та контрактів у сфері поставок;
- багато рішень приймаються в результаті важких переговорів;
- на практиці відзначається часте порушення «контрактних» зобов'язань та домовленостей.

Це значною мірою перешкоджає формуванню збалансованої поведінки між виробниками та покупцями на внутрішньому ринку, що призводить до зниження ефективності управління збутовою діяльністю підприємств. Саме тому актуальним є розгляд основних методів та підходів до управління такою діяльністю, у тому числі в умовах військових дій.

1.2 Методи та підходи до управління збутовою діяльністю на машинобудівному підприємстві

Як вже зазначалося, система збутової діяльності підприємств, зокрема, машинобудівних, передбачає необхідність управління. Зокрема, у рамках системи управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств протікає весь управлінський процес, в якому беруть участь менеджери численних рівнів, категорій та професійної спеціалізації. При цьому система управління збутом

машинобудівних підприємств побудована для того, щоб усі процеси, що відбуваються в ній, здійснювалися своєчасно і якісно [27]. Недоліки механізму управління такою діяльністю призводять до небажаних відхилень та диспропорцій у збутових процесах підприємств, зокрема, може мати місце (рис. 1.5):

Товарна роз'єднаність: відсутність визначеності стосовно загальної стратегії та проблем збуту товарного асортименту

Географічна роз'єднаність: розкид ринків, що призводить до проблеми комунікації та мотивації збутового персоналу

Внутрішньофірмова роз'єднаність: неналагоджена система взаємодії системи збуту з іншими системами підприємства, що призводить до невчасної передачі інформації про структуру ринку, попит тощо

Особистісна роз'єднаність: відсутність мотивації працівників служби збуту в розвитку підприємства

Рис. 1.5 Небажані відхилення та диспропорції у збутових процесах машинобудівних підприємств

Зазначені недоліки зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до організації управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств, в основу яких покладені функції та принципи такого управління (рис.1.6).

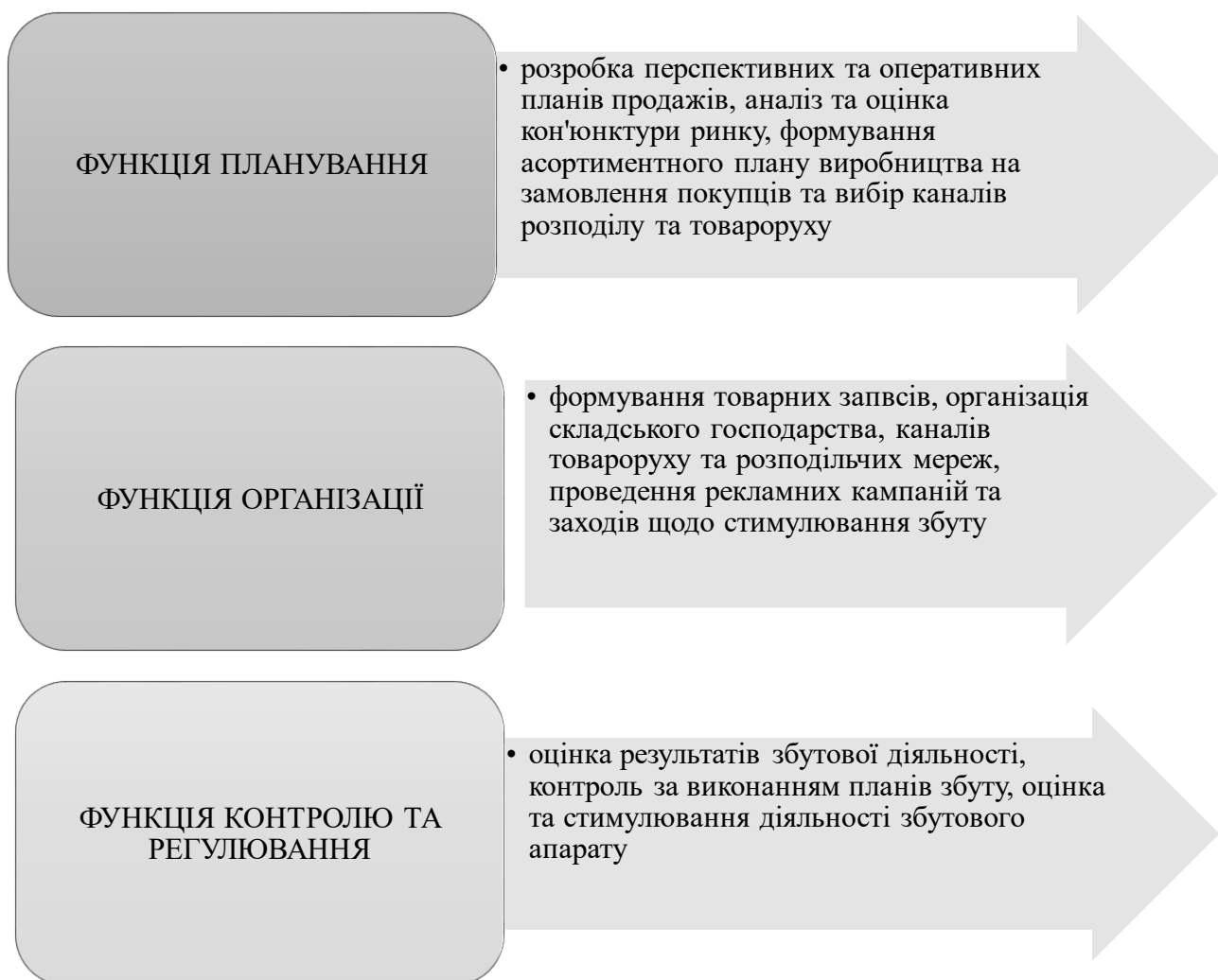


Рис. 1.6 Основні функції управління збутовою діяльністю на машинобудівному підприємстві [28]

Так, на початковому етапі управління збутовою діяльністю реалізується функції планування, заходи якої необхідні для подальшої організації функціонування всієї системи збуту. Функція організації забезпечує основну діяльність системи збуту, а функція контролю та регулювання – злагодженість та безперебійність функціонування цієї системи.

Як і будь-яка система, система управління збутовою діяльністю ґрунтується на певних засадах (принципах), відповідність яким мають забезпечувати органи управління системою збуту (рис.1.7):



Рис. 1.7 Принципи управління збутовою діяльністю машинобудівного підприємства [29, С.106]

Далі для поглибленого аналізу та розгляду методичної основи системи управління збутовою діяльністю підприємства необхідно розглянути фактори,

що впливають на ефективність такого управління та функціонування даної системи загалом (рис.1.8).



Рис. 1.8 Фактори, які впливають на систему управління збутовою діяльністю машинобудівного підприємства [30, С.125]

На основі вищевикладеного сформуємо сучасні підходи до управління збутовою діяльністю машинобудівного підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Сучасні підходи до управління збутовою діяльністю
машинобудівного підприємства***

Елемент управління збутовою діяльністю	Характеристика
Визначення цільових сегментів ринку (ринків збуту)	- цільові сегменти ринку (потреби, вимоги, канали, цінова політика); - стратегічні та «підтримуючі» ринки збуту; - вихід на нові ринки збуту (стратегія і тактика)
Канали розподілу продукції	- типи каналів розподілу продукції, які використовуються підприємством; - збір інформації щодо потенційних учасників каналів розподілу (дистриб'ютори, дилері тощо)
Управління каналами збуту продукції	- планування продаж через канали розподілу; - умови продаж для кожного каналу; - управління стимулюванням збуту через канали розподілу: (бонуси дистриб'юторам, акції, навчання, мерчендайзинг тощо); - управління комунікацією (збір та обмін інформацією з учасниками каналів); - контроль за дистриб'юторами (оплата, контроль цін та якістю обслуговування тощо); - оцінка діяльності учасників каналів/коригування їх роботи (умови, клієнтська база тощо)
Організація та стратегія збутової діяльності	- завдання та функції діяльності відділу збуту; - структура, штат відділу збуту; - принцип розподілу функцій у відділі збуту (за територіями, за групами замовників, за асортиментом тощо); - технічна підтримка діяльності відділу збуту
Управління відділом збуту	- регулярне планування та контроль роботи відділу та його співробітників; - наймання, відбір та адаптація співробітників; - мотивація співробітників; - навчання, обмін досвідом; - оцінка роботи відділу; - оцінка особистої ефективності співробітників відділу
Управління взаєминами із замовниками	- система пошуку потенційних замовників; - формування навичків ефективного продажу презентації, переговори із замовниками; контраргументація, укладання угоди тощо); - рівень сервісу та післяпродажне обслуговування;
Коригування системи збуту	- оцінка та коригування системи збуту (не рідше 1 разу на рік)

*Примітка. Складено на підставі [31, С.100]

Необхідно відмітити, що незважаючи на дедалі більшу увагу та інтерес до управління збутовою діяльністю на машинобудівних підприємствах, охопити всі вищеперелічені елементи системи і побудувати їх на високому рівні сьогодні під силу небагатьом компаніям. Вітчизняна практика управління промисловими підприємствами свідчить, що система управління збутовою діяльністю ще не стала пріоритетним елементом маркетингової діяльності. Тому є причини, наприклад, більшість підприємств досі зосереджені на виробництві, а не на маркетингу; при підборі замовників вся увага націлена на зниження витрат зі збуту тощо. Тому на вітчизняних машинобудівних підприємствах поки що мають місце лише окремі елементи цієї системи. Більш-менш розвиненими є такі елементи системи управління як «організація роботи відділу збуту», «управління відділом збуту», а більш концептуальні напрямки, такі як «визначення цільового клієнта», «канали розподілу та управління ними» тощо, поки функціонують недостатньо.

Крім того, вітчизняним машинобудівним підприємствам у сучасних важких умовах повномасштабної війни управляти збутовою діяльністю найбільш складно, – зміна ситуації в Україні змушує менеджерів та підприємців усвідомлювати потребу досягнення не тільки миттєвих (отримання негайного прибутку), а й тривалих цілей.

Враховуючи вищевикладене, необхідно підкреслити, що сьогодні внаслідок настання досить складного періоду кризового функціонування машинобудівних підприємств, питання методів та підходів до управління їх збутовою діяльністю також зазнають суттєвих змін, а саме;

- великі ризики для підприємств машинобудівної галузі, експортерів товарів та послуг за кордон, зокрема, особливі ризики при експорті до країн Заходу (втрата каналів збуту);
- зниження купівельної спроможності вітчизняних замовників;
- зниження обсягів реалізації за рахунок складнощів переорієнтації на нові канали збуту та логістичні проблеми;

–різке падіння попиту з боку окремих замовників та в розрізі окремих видів продукції;

–загроза руйнування виробництв та складських приміщень;

–збільшення логістичних витрат внаслідок віддаленості нових джерел збуту.

Також одночасно з втратою каналів збуту на машинобудівних підприємствах спостерігається зростання витрат, що призводить до додаткових ризиків, що мають змінний характер. Однак, у цих процесів є позитивні сторони, пов'язані з відкриттям нових можливостей у переорієнтації збутової діяльності на аудиторію раніше зайнятих каналів збуту.

Далі розглянемо основні методи управління системою збутової діяльності підприємств, зокрема, в умовах воєнного стану. До основних методів управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств відносять (рис.1.9).



Рис. 1.9 Методи управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств [32]

Варто зазначити, що у загальному розумінні основне призначення процесу управління зводиться до забезпечення ефективності збутової діяльності підприємства. При цьому ефективність такого управління є також і економічною категорією, що відображає внесок управлінської діяльності у результати роботи підприємства щодо збуту продукції. Також ефективність управління збутовою діяльністю є відносною характеристикою, що оцінює результативність конкретної системи управління, та знаходить відображення у різних показниках, причому ці показники можуть бути як кількісними, так і якісними [33, с.190].

Аналізуючи сучасні методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства, ми виявили, що існує велика кількість різних методологічних підходів до такої оцінки. На наш погляд, оцінка ефективності такого повинна здійснюватися за допомогою таких показників (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Характеристика і порядок розрахунку показників ефективності
збутової діяльності машинобудівних підприємств***

Показник	Порядок розрахунку	Формула розрахунку
1. Рівень товарності продукції (стимулятор)	Співвідношення обсягів реалізації (РП) та виробництва продукції (ВП)	$P_r = \frac{РП}{ВР}$ (подається річний статистичний звітності)
2. Частка реалізації продукції в розрахунках, % (дестимулятор)	Відношення обсягу товарної дебіторської заборгованості (ДЗ) до суми чистого доходу від реалізації продукції (ЧД) та ДЗ	$Ч_p = \frac{ДЗ (ф.1 р.1125)}{ЧД (ф.2 р.2000) + ДЗ (ф.1 р.1125)} * 100$
3. Збутові витрати на 1 грн доходу від реалізації (стимулятор)	Відношення обсягу витрат на збут (ВЗ) до ЧД	$ЗВ \text{ на } 1 \text{ грн} = \frac{ВЗ (ф.2 р.2150)}{ЧД (ф.2 р.2000)}$
4. Коефіцієнт відповідності темпів виробництва і реалізації (стимулятор)	Відношення суми грошових надходжень (Г) і середніх залишків готової продукції (ГП) до ЧД	$К_v = \frac{Г (ф.3 р.3000) + ГП \left(\frac{ф.1 р.1103 (гр.3 + гр.4)}{2} \right)}{ЧД (ф.2 р.2000)}$
5. Собівартість продукції на 1 грн доходу від реалізації (дестимулятор)	Відношення собівартості реалізованої продукції (С) до ЧД	$С_{\text{гп } 1 \text{ грн}} = \frac{С (ф.2 р.2050)}{ЧД (ф.2 р.2000)}$

*Примітка. Складено на підставі [34;35]

Отже, ефективність збуту характеризує рівень товарності продукції, який показує, скільки виготовленої продукції було реалізовано підприємством. Такі показники як частка реалізації продукції в розрахунках та збутові витрати на 1 грн доходу від реалізації визначають роль та місце збутових витрат у чистому доході від реалізації. Співвідношення обсягу виробленої та реалізованої продукції характеризує відповідний коефіцієнт, а частку собівартості в доходах від реалізації продукції визначає собівартість продукції на 1 грн доходу від реалізації [34, с.320].

Поділ усіх показників на дві групи (стимулятори і дестимулятори) пов'язаний з визначенням напряму впливу на ефективність управління збутовою діяльністю підприємств. Якщо збільшення числового значення показника впливає на зростання обсягу збуту, то такий показник є стимулятором, якщо ж збільшення індикатора впливає негативно на збут, то він вважається дестимулятором.

Конкретний перелік показників оцінки ефективності управління збутовою діяльністю встановлюється відповідно до особливостей підприємства та ринку. Результатом оцінки управління збутовою діяльністю підприємства є рішення про ефективність збутових каналів, про методи їх управління, про ефективність управління системою збуту загалом і, як наслідок, пошук можливих напрямків вдосконалення.

До показників результативності управління збутовою діяльністю також належить обсяг реалізації продукції. Активність збутової діяльності оцінюється кількістю укладених і виконаних контрактів з покупцями, а також динамікою зміни середньої вартості одного виконаного контракту. Продуктивності праці працівників збутового відділу дозволяє оцінити такий показник як обсяг реалізованої продукції на одного працівника відділу збуту [35, с.112].

Отже, ефективне управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств потребує комплексного підходу з використанням різних підходів та

методів. При цьому важливо адаптувати використовувані підходи та методи до конкретних умов ринку, особливостей продукції та цілей підприємства.

Важливе місце в системі забезпеченні ефективного управління збутовою діяльністю підприємств займає її організаційне забезпечення, яке буде докладно розглянуто у наступному розділі роботи.

1.3 Організаційне забезпечення управління збутовою діяльністю на підприємстві

Як вже зазначалося, для успішної діяльності підприємства в ринкових умовах необхідна комплексна структурна організація системи управління збутовою діяльністю. Загальна організація системи управління збутовою діяльністю на вітчизняному машинобудівному підприємстві в сучасних умовах ґрунтується на двох основоположних принципах, проілюстрованих на рис. 1.10.

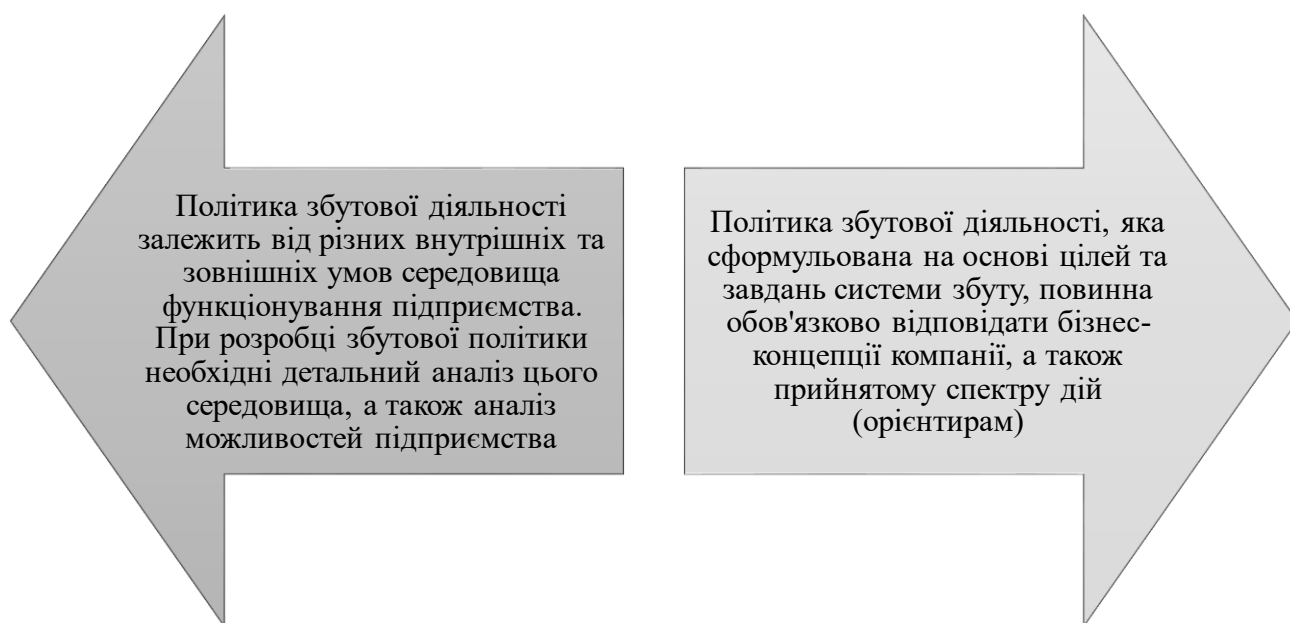


Рис.1.10 Базові засади організації системи управління збутовою діяльністю на вітчизняному машинобудівному підприємстві

Організаційне забезпечення управління системою збуту на вітчизняному машинобудівному підприємстві залежить від обсягів та інтенсивності збутової діяльності, виду та характеру продукції та інших особливостей.

Відповідно, діяльність збутових служб машинобудівних підприємств, переважно, спрямована на своєчасність, ритмічність, комплектність та асортимент поставок (рис. 1.11).

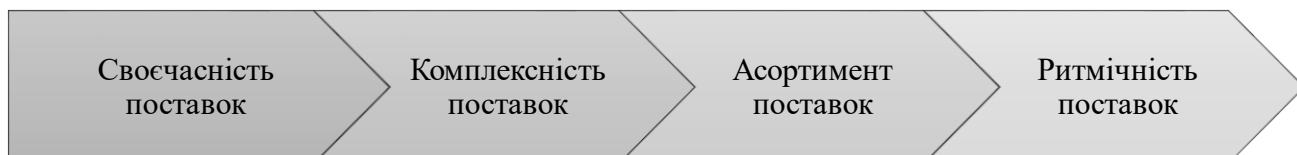


Рис. 1.11 Основні напрями роботи збутових служб машинобудівного підприємства [36, С.17]

При цьому своєчасність поставок визначається тим, що підприємство-виробник протягом усього планового періоду постачає продукцію суворо відповідно до договорів (контрактів). При цьому постачання продукції може здійснюватися за певний період часу (регулярна поставка); на зазначену календарну дату (на певний момент часу) або негайне постачання згідно з вимогами споживача (термінові поставки) [36, С.16].

Принцип комплексності покладений в основу поставок високоукомплектованого технологічного обладнання, деталей, запасних частин тощо, які вимагають одночасного надходження до визначеного місця у певний момент часу.

Важливу роль у конкурентній боротьбі за сучасного споживача грає асортимент поставляємої продукції машинобудування, який може мати різний формат виходячи з ринків реалізації, способів доставки, рівня спеціалізації, уніфікації тощо [36, С.18].

Одним із складових елементів принципу своєчасності є показник ритмічності поставок, тому що для сучасного споживача має значення не лише отримання продукції у певний час, але і регулярність (ритмічність) поставок.

З організаційної точки зору система управління збутовою діяльністю машинобудівного підприємства складається із суб'єктів такого управління – відділів, структурних підрозділів і фахівців, які виконують управлінські функції у сфері збуту. Зауважимо, що існують такі варіанти організаційних форм збуту:

1. Відділ збуту (маркетингу, продаж).
2. Централізований збут, зокрема, торговий дім.
3. Комбінований варіант – відділ збуту та торговий дім.
4. Відділ збуту та регіональні структури підприємства.
5. Відділ збуту, регіональні структури та незалежні посередники.

При побудові організаційної структури збуту підприємства потрібно визначити рівень централізації прийнятих рішень, необхідність конкуренції між каналами, і навіть визначити межі діяльності – територією чи галузі [37].

Організація відділу збуту (продаж) машинобудівного підприємства, як правило, здійснюється послідовно за такими етапами (рис.1.12).

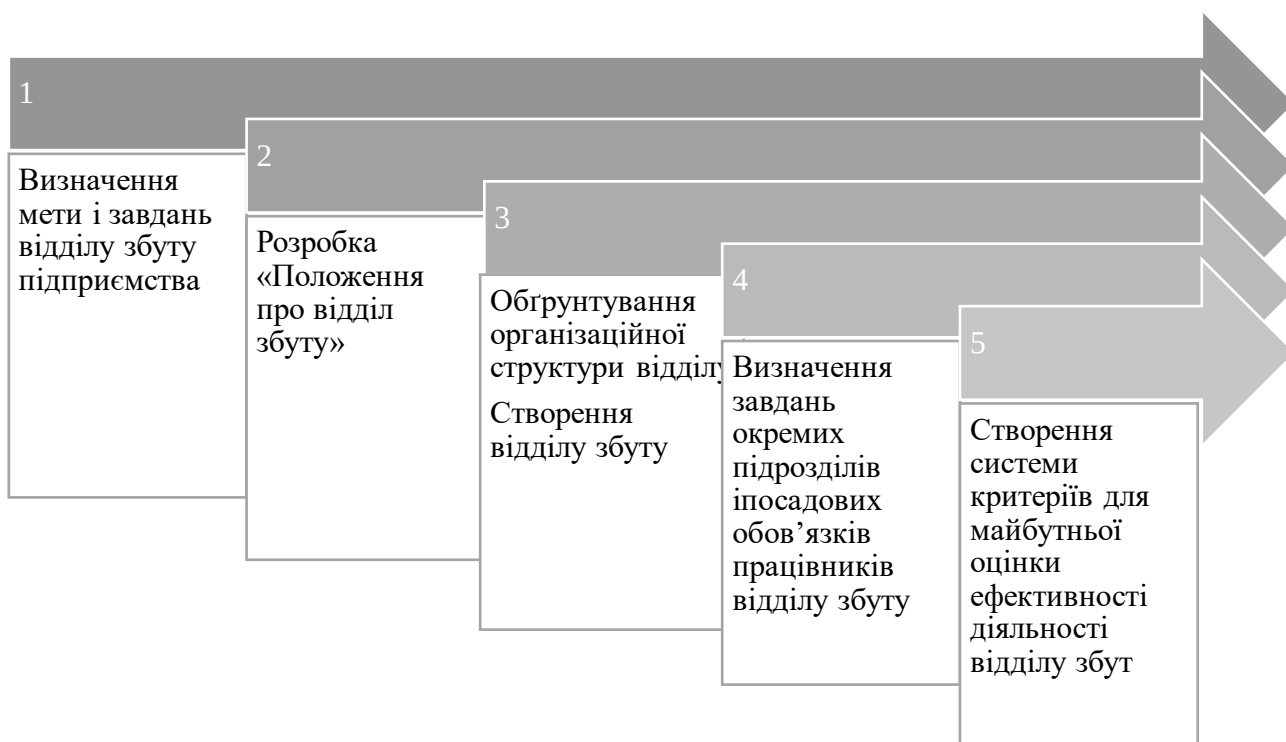


Рис. 1.12 Етапи організації відділу збуту (продаж) машинобудівного підприємства [38, С.113]

Основними завданнями відділу збуту (продаж) машинобудівного підприємства мають бути наступні (рис.1.13).

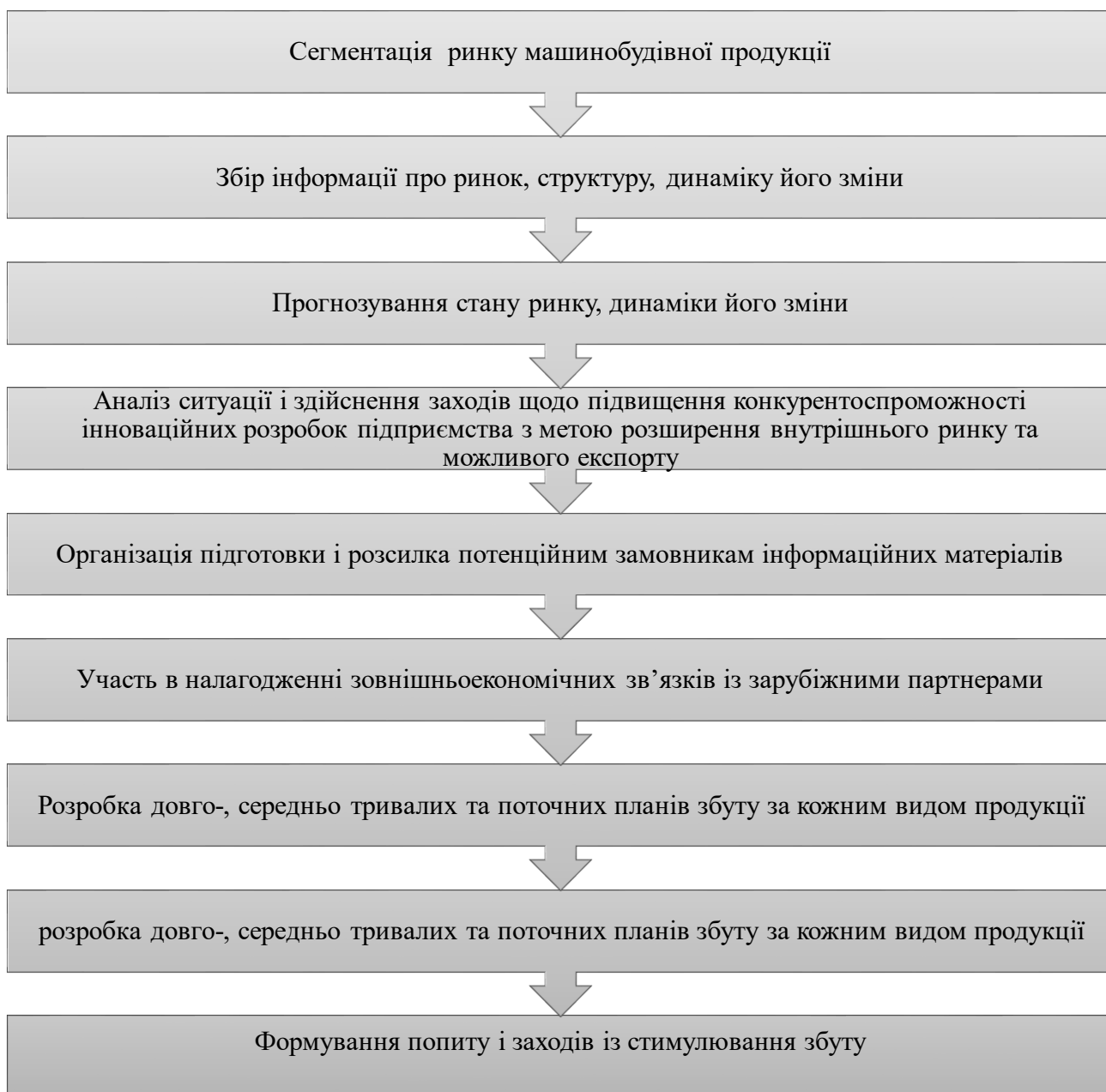


Рис. 1.13 Основні завдання відділу збуту (продаж) машинобудівного підприємства [39, С.40]

Отже, сучасний відділ збуту (продаж) машинобудівного підприємства – це складний багатофункціональний механізм, який входить до загальної структури управління підприємством.

Для організації управління збутовим відділом необхідно прийняти наступні основні рішення, подані на рис. 1.14.



Рис. 1.14 Основні рішення, які необхідно ухвалити для організації управління відділом збуто (продаж) машинобудівного підприємства

Принципи роботи збутового відділу включають вибір організаційної структури, що дозволяє підприємству працювати найефективніше. Основні типи організаційних структур збутового відділу розглянуті у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Основні типи організаційних структур збутового відділу
машинобудівного підприємства***

Тип	Характеристика
Територіальна структура	Застосовується, коли підприємство продає одну асортиментну групу товару, а клієнти розкидані географічно. За кожним співробітником закріплюється певна територія, на якій він поширює весь наявний у продажу товар
Структура, що базується на товарному принципі	Застосовується, коли є безліч різних товарів. За кожним співробітником закріплюється певний вид товару, реалізацією якого він займається на всій території, працюючи з усіма клієнтами, бажаними придбати цей вид товару
Структура, що базується на принципі розбивки по клієнтам	Кожен співробітник відділу збуто працює зі своєю групою замовників на всій території по всім видам товару, який цікавить дану групу

*Примітка. Складено на підставі [40, С.447]

Таким чином, організація збутової діяльності ґрунтується на системній роботі кожного співробітника, утворює цілий комплекс дій у процесі забезпечення переміщення товару від виробника до споживача. Крім того, система управління збутом потребує визначення функції та методів взаємовідносин суб'єктів цієї мережі щодо контролю та координації збуту загалом.

На рис. 1.15 показані взаємозв'язки між службами машинобудівного підприємства та його структурними елементами з позиції ефективної організації управління збутовою діяльністю.



Рис.1.15 Схема організації системи управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств

Найпоширенішою організаційною структурою системи управління збутом машинобудівних підприємств є горизонтальна, що відображає побудову збутового відділу підприємства за функціональною ознакою. Основні напрямками діяльності цього відділу представлена на рис. 1.16.

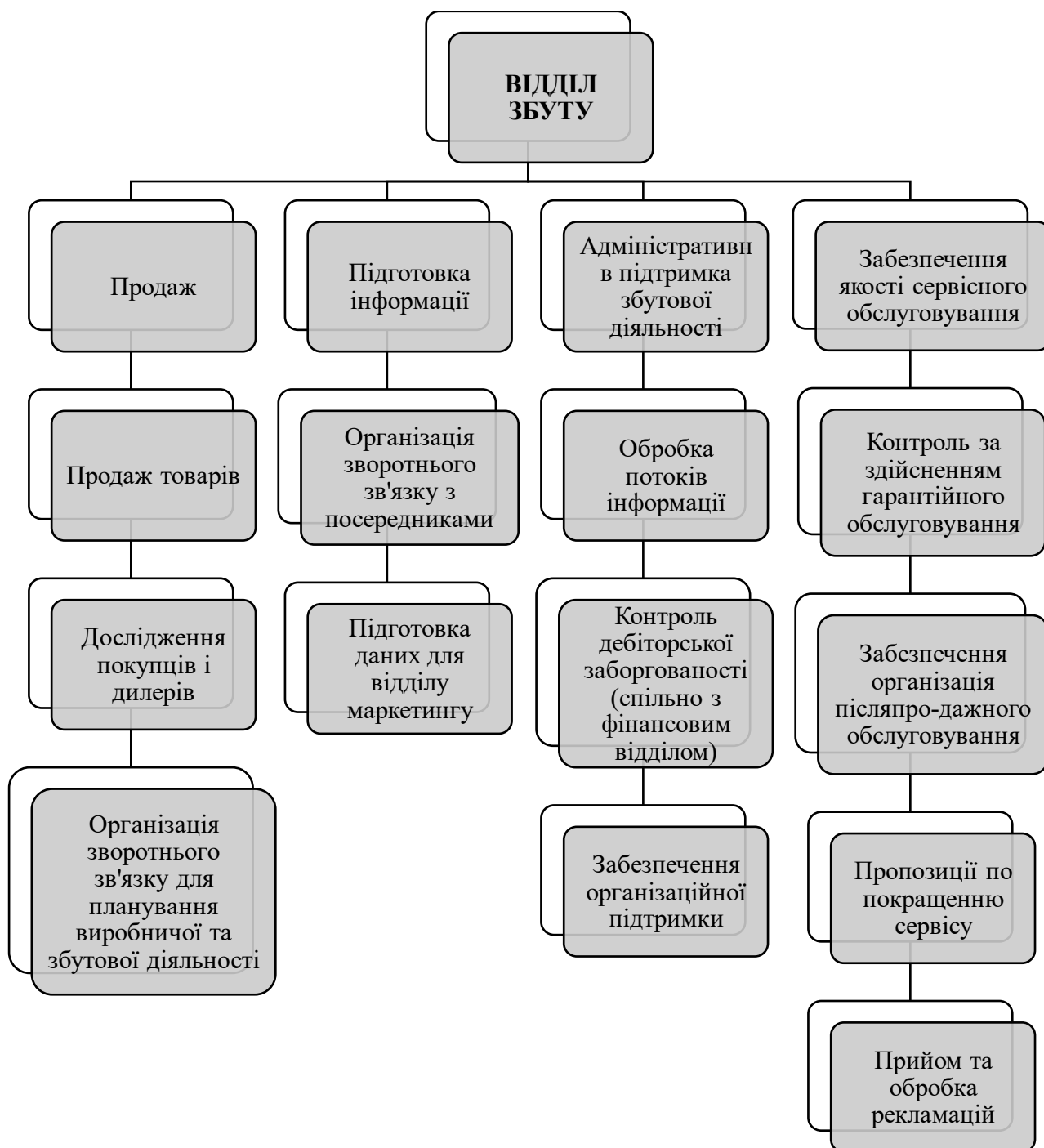


Рис.1.16 Підрозділи відділу збуто машинобудівних підприємств та виконувані ними функції

Відповідно організаційні функції системи збуту машинобудівних підприємств можна структурувати виходячи з різних видів їх діяльності: постачання, зберігання, встановлення контактів та підтримка відносин, інформаційне забезпечення тощо.

Важливо відмітити, що сучасні машинобудівні компанії здійснюють свою діяльність у динамічному середовищі, в рамках якого відбуваються швидкі та постійні зміни технологій. У зв'язку з цим на передній план висувається необхідність швидкого реагування на довкілля, у тому числі на зміну потреб кінцевого споживача [41]. З цього випливає, що система організації збутової діяльності має бути адаптивною. Для забезпечення функціонування такої системи потрібне комплексне використання сучасних інформаційних технологій.

Цифрове середовище спрямоване на надання можливості прямої комунікації та полегшення процедури взаємодії між учасниками збутової діяльності, зниження витрат та надання додаткового функціоналу як для виробників, так і для споживачів [42].

Забезпечення прямої комунікації між виробником та покупцем, а також оперативний обмін інформації між ними може здійснюватися за допомогою сучасних інформаційних технологій, зокрема, мобільних додатків, чат-ботів, віртуальної реальності тощо. Перелічені технології надають можливість виробникам проводити ретельний моніторинг потреб замовників та своєчасно реагувати зміну їх переваг.

В умовах стрімкої цифровізації ланцюги поставок також піддаються трансформації, що виражається у зростанні швидкості та інтенсивності матеріального потоку, ускладнення фінансових взаємовідносин між логістичними посередниками та формуванні глобальних ланцюгів постачання.

Отже, формування адаптивної організаційної системи управління збутом машинобудівних підприємств, здатної швидко реагувати на зміну зовнішніх та внутрішніх факторів, можна досягти тільки шляхом комплексного використання когнітивних та хмарних технологій, інтернету речей, аналізу великих даних,

RFID-міток та сканерів, інших сучасних інформаційних технологій [43, С.325]. Компанії з традиційними підходами та технологіями в управлінні збутовою діяльністю не зможуть залишатися конкурентоспроможними. Таким чином, сучасні виклики ведення бізнесу диктують необхідність використовувати інноваційні цифрові рішення, комплексне застосування яких сприяє формуванню адаптивних систем управління збутовою діяльністю, здатних швидко відповідати на потреби замовників, що є першорядною метою діяльності машинобудівних підприємств.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного аналізу теоретичних основ управління збутовою діяльністю на машинобудівному підприємстві нами зроблено наступні висновки:

1. Встановлено, що у сучасних умовах функціонування машинобудівних підприємств, які характеризуються підвищеним рівнем ризику і невизначеністю, удосконалення управління їх збутовою діяльністю є невід'ємною умовою подальшого існування цих підприємств. Узагальнюючи представлений перелік авторських трактувань, запропоновано власне визначення збутової діяльності як сукупності методів, форм, принципів, підходів та заходів, які пов'язані із розробкою оптимальної виробничої програми підприємства на основі максимального задоволення запитів споживачів, максимально повного обсягу реалізації готової продукції та максимально можливого варіанту отримання прибутку. Для конкретизації поняття збутової діяльності стосовно великих машинобудівних підприємств розглянуті специфічні особливості та виділені основні характеристики такої діяльності. Встановлено, що під управлінням збутовою діяльністю більшість дослідників розуміють комплекс процедур, які спрямовані на просування готової продукції на ринку. Визначені основні елементи та базові завдання, які визначають та формують характер управління збутовою діяльністю машинобудівного підприємства, зокрема, в умовах воєнного стану.

2. Розглянуті основні методи та підходи до управління збутовою діяльністю на машинобудівному підприємстві. Для цього визначені основні функції та принципи управління збутовою діяльністю цих підприємств, а також фактори, що впливають на ефективність такого управління та функціонування даної системи загалом (зовнішні і внутрішні). На основі цього сформовані сучасні підходи до управління збутовою діяльністю машинобудівного підприємства. Зазначено, що внаслідок настання досить складного періоду кризового функціонування підприємств даної галузі, питання методів та підходів до управління їх збутовою діяльністю зазнають суттєвих змін. Розглянуті основні методи управління системою збутової діяльності машинобудівних підприємств, зокрема, в умовах воєнного стану, та сформовані методологічні підходи до оцінки ефективності цієї діяльності.

3. Визначені базові засади організації системи управління збутовою діяльністю на вітчизняному машинобудівному підприємстві, основні напрями роботи збутових служб та етапи їх створення (організації). Встановлено, що сучасний відділ збуту (продаж) машинобудівного підприємства – це складний багатофункціональний механізм, який входить до загальної структури управління підприємством. Виділено основні рішення, які необхідно ухвалити для організації управління відділом збуту (продаж) машинобудівного підприємства та сформульовані його основні завдання. Побудована типова схема організації системи управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств, виділені основні підрозділи відділів та виконувані ними функції. Визначені особливості формування адаптивної організаційної системи управління збутом машинобудівних підприємств, здатної швидко реагувати на зміну зовнішніх та внутрішніх факторів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ АТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства

Підприємство АТ «Мотор Січ», яке знаходиться в Україні м. Запоріжжя, відоме як представник України у світовому співтоваристві провідних підприємств з виробництва авіаційних двигунів.

АТ «Мотор Січ» – українське підприємство, що виробляє авіаційні газотурбінні двигуни для літаків та гелікоптерів та промислові газотурбінні установки. Також підприємство здійснює розробку, випробування, ремонт та обслуговування авіаційних двигунів. Продукція підприємства експлуатується на літаках та гелікоптерах різного призначення більш ніж у 100 країнах світу (рис. 2.1).

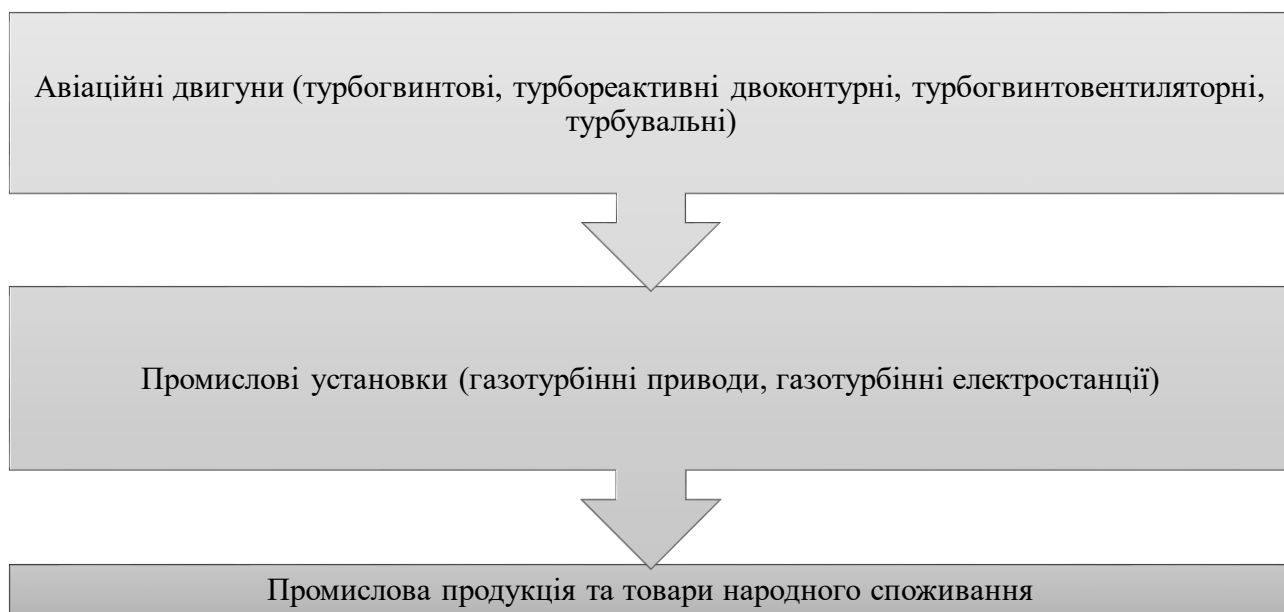


Рис. 2.1 Продуктовий портфель АТ «Мотор Січ»

Вся продукція, що пропонується на світовий ринок, має високі функціональні характеристики і випускається на сертифікованій виробничій базі [44].

Історія підприємства розпочалася у 1907 році і налічує вже понад 100 років. У різні часи підприємство АТ «Мотор Січ» мало такі назви:

- Завод із випуску авіаційних двигунів іноземних моделей акціонерного товариства «Дюфлон, Костянтинович та Ко» (1916–1920 рр.);
- Завод «Більшовик» (1920-1927рр.);
- Державний союзний завод №29 (1927-1933рр.);
- Завод №29 Народного комісаріату авіаційної промисловості/Авіаремонтний завод ім. П. І. Баранова (1933-1943рр.);
- Завод № 478 Народного комісаріату Міністерства авіаційної промисловості (1943–1954рр.);
- п/с 18 (1954–1962рр.);
- Запорізький моторобудівний завод імені П. І. Баранова (1962-1974рр.);
- Запорізьке моторобудівне виробниче об'єднання (1974-1981рр.);
- Запорізьке виробниче об'єднання «Моторобудівник» (1981–1991рр.);
- Завод «Мотор Січ» (1991р.);
- АТ «Мотор Січ» (1991р. – по нинішній час) [44].

У 2019 році дві китайські компанії викупили 50% акцій «Мотор Січ», але Антимонопольний комітет України заморозив угоду. 2021 року підприємство було націоналізовано [44].

До основних видів авіаційних двигунів, які випускаються на підприємстві, відносяться (рис. 2.2).

Також АТ «Мотор Січ» понад 20 років займається виробництвом та реалізацією виробів медичного призначення. За цей час розроблено та впроваджено у практику системи ендопротезів тазостегнового та колінного суглобів, які широко застосовуються в клініках України, у тому числі перший вітчизняний ендопротез колінного суглоба «Мотор Січ ЕПК-2» [44].

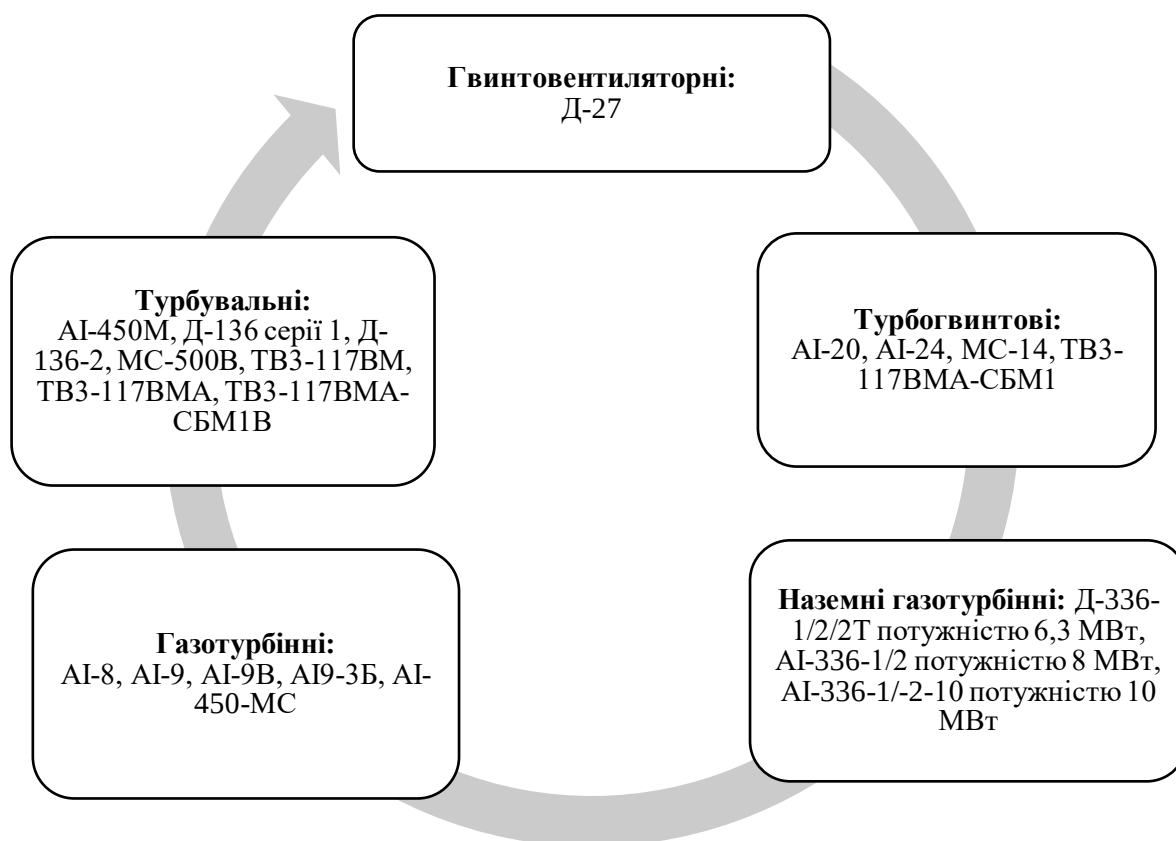


Рис. 2.2 Основні види авіаційних двигунів, що випускаються на АТ «Мотор Січ» [44]

АТ «Мотор Січ» відіграє системоутворювальну роль у національній економіці та сфері безпеки України, оскільки забезпечує повний замкнений цикл створення авіаційної техніки — від проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт до серійного виробництва, постачання та комплексного сервісного супроводу продукції в процесі експлуатації. Наявність сертифікації Авіаційного реєстру МАК та Державної авіаційної служби України підтверджує відповідність продукції підприємства міжнародним і національним вимогам безпеки та якості, що забезпечує його конкурентоспроможність на світовому ринку, стійкість експортних позицій і довгострокову економічну ефективність діяльності.

Організаційна структура управління АТ «Мотор Січ» представлена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Організаційна структура АТ «Мотор Січ»*

*Примітка. Побудовано на основі даних [44]

Організаційна структура АТ «Мотор Січ» є лінійно-функціональною, що означає наявність чітких ліній підпорядкування та розподілу функцій між підрозділами.

Розробка та впровадження у виробництво сучасних технологій, що спираються на новітні досягнення науки і техніки, професійний, висококваліфікований та згуртований колектив, унікальна виробнича база, ресурси, ефективна управлінська стратегія – це плацдарм для успіху та постійного розвитку АТ «Мотор Січ» [44].

Для оцінки основних показників техніко-економічного стану підприємства на основі його фінансової звітності (Додаток Б, В, Г) побудуємо табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні показники техніко-економічного стану АТ «Мотор Січ»
за 2021-2023 рр.***

Показники	Од. ви м.	Рік			Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
		2021	2022	2023	Абс. відх., +/-	Темп росту, %	Абс. відх., +/-	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис грн	13718770	10445306	8554789	-3273464	76,14	-1890517	81,90
Собівартість реалізованої продукції	тис грн	9201102	6760335	5090429	-2440767	73,47	-1669906	75,30
Валовий прибуток (збиток)	тис грн	4517668	3684971	3464360	-832697	81,57	-220611	94,01
Інші операційні доходи	тис грн	724573	1533927	988284	809354	211,70	-545643	64,43
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	тис грн	320563	271748	142361	-48815	84,77	-129387	52,39
Адміністра- тивні витрати	тис грн	1591072	1334782	1141244	-256290	83,89	-193538	85,50
Витрати на збут	тис грн	785641	491235	316687	-294406	62,53	-174548	64,47
Інші операційні витрати	тис грн	1575940	2567917	1976425	991977	162,95	-591492	76,97
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис грн	1289582	824964	101888	-464618	63,97	-723076	12,35
Дохід від участі в капіталі	тис грн	1433	2280	1493	847	159,11	-787	65,48

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інші фінансові доходи	тис грн	221	238	20300	17	107,70	20062	8529,4
Інші доходи	тис грн	88102	1387	618	-86715	1,57	-769	44,56
Фінансові витрати	тис грн	265837	301092	313284	35255	113,26	12192	104,05
Втрати від участі в капіталі	тис грн	11000	10732	818	-268	97,56	-9914	7,62
Інші витрати	тис грн	1521	892368	359789	890847	-	-532579	40,32
Фінансовий результат до оподаткування	тис грн	1110874	(375323)	348544	-	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	тис грн	(652599)	(209660)	(94477)	-112939	32,14	-532579	40,32
Чистий фінансовий результат	тис грн	458275	(584983)	254067	-	-	-	-
Необоротні активи	тис грн	7548748	7037783	6940099	-510965	93,23	-97684	98,61
Оборотні активи	тис грн	22476748	22751093	24643742	274345	101,22	297538	113,10
Власний капітал	тис грн	20953929	20505689	20803227	-448240	97,86	297538	101,45
Зобов'язання	тис грн	9071630	9287661	10785094	216032	102,38	1497433	116,12
Рентабельність діяльності	%	1,53	-	0,80	-	-	-	-
Середньорічна чисельність персоналу	осі б	16408	15956	14525	-452	97,25	-1431	91,03
Фонд оплати праці	тис грн	3126673	2914331	2914052	-212342	93,21	-279	99,99
Середньорічна заробітна плата	тис грн	190,56	182,65	200,62	-7,91	95,85	17,97	109,84

*Примітка. Складено автором

Динаміку основних показників діяльності АТ «Мотор Січ» ілюструє рис.

2.4.

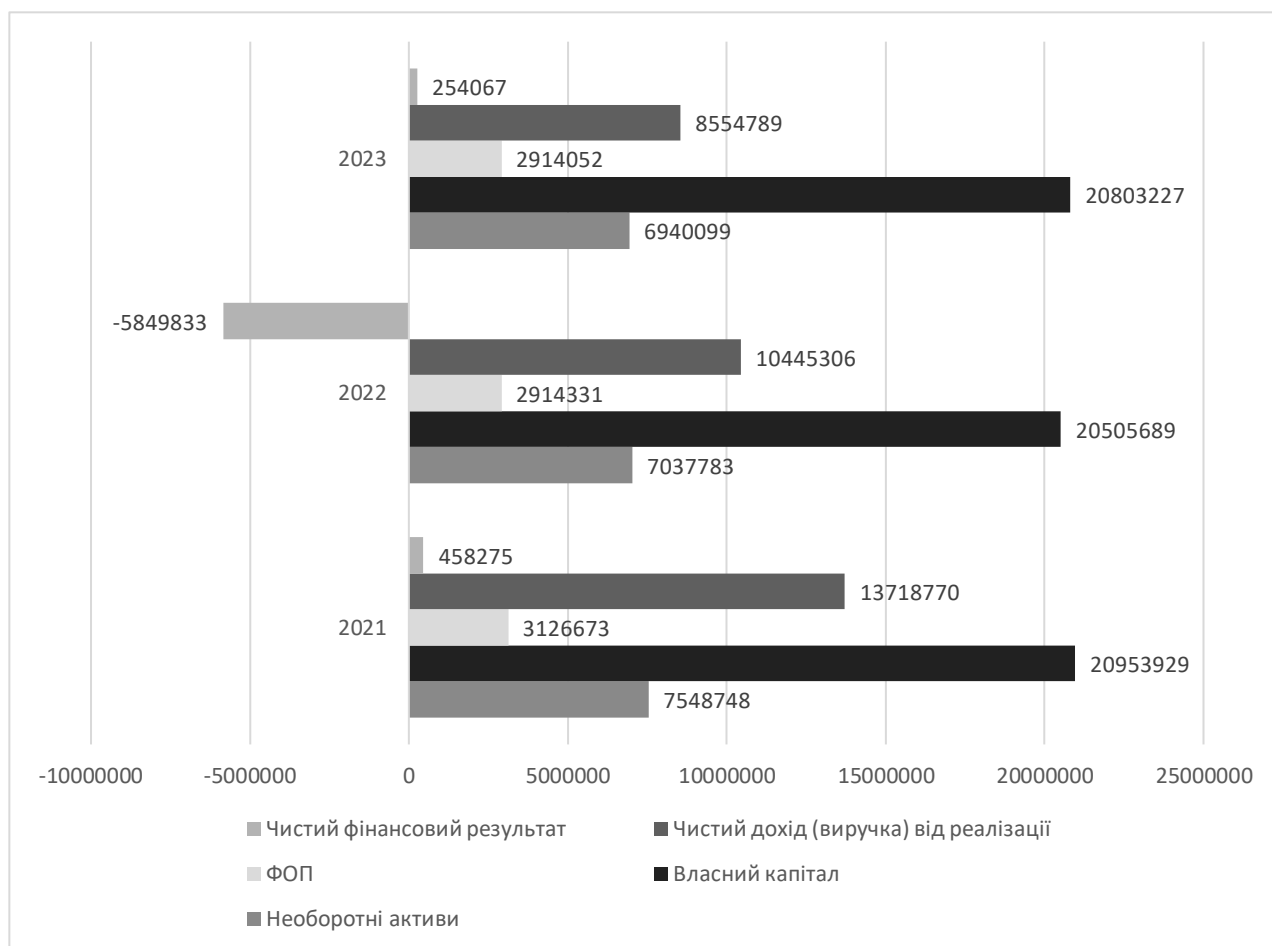


Рис. 2.4. Динаміка основних показників фінансово – господарської діяльності АТ «Мотор Січ» за 2021-2023 рр.

З даних табл. 2.1 та рис. 2.4 можна зробити висновок, що для АТ «Мотор Січ» період з 2021р. по 2023 р. був досить складним. Так, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг) скоротилась у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. на 3273464 тис. грн або майже на 22,86%, а у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. – на 1890517 тис. грн або на 18,1%. У 2023 р. в порівнянні з 2021 р. чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг) скоротилась на 37,64%. Це пов'язане зі скороченням фізичного обсягу продаж у зв'язку з падінням попиту на продукцію внаслідок військових дії на території України, які призвели до кризового стану у галузі машинобудування, погіршення кон'юнктури внутрішнього ринку та майже повної втрати зовнішнього, інфляції, валютної нестабільності тощо.

Внаслідок цього відбулося скорочення собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 2440767 тис. грн або на 26,53%, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 1669906 тис. грн або на 24,7%. У 2023 р. в порівнянні з 2021 р. собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) скоротилась на 44,68%.

Перевищення темпів зростання собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) над темпами зростання чистого доходу (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг) призвело до того, що валовий прибуток у 2022 р. порівняно з 2021р. скоротився на 832697 тис. грн або на 18,43% та у 2023 р. порівняно з 2022р. – на 220611 тис. грн або майже на 6%. У 2023 р. в порівнянні з 2021 р. валовий прибуток скоротився на 23,32%.

У 2022 р. порівняно з 2021р. спостерігаємо зростання інших операційних доходів (на 809354 тис. грн або на 111,7%), але у 2023 р. порівняно з 2021р. такі доходи скоротились на 545643 тис. грн або на 35,57%. Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування, має тенденцію до скорочення – у 2022 р. порівняно з 2021р. на 15,23%, а у 2023 р. порівняно з 2021р. – на 47,61%. Адміністративні витрати підприємства знизились, що є позитивною тенденцією: у 2022 р. порівняно з 2021р. на 16,11%, а у 2023 р. порівняно з 2021р. – на 14,5%. Також значно скоротились витрати на збут: у 2022 р. порівняно з 2021р. на 37,47%, а у 2023 р. порівняно з 2021р. – на 35,53%. У 2022 р. порівняно з 2021р. спостерігаємо негативну тенденцію зростання інших операційних доходів (на 62,95%), але у 2023 р. порівняно з 2021р. такі витрати скоротились на 23,03%.

Відповідно фінансовий результат від операційної діяльності АТ «Мотор Січ» скоротився у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 464618 тис. грн або на 36,03%. У 2023 р. порівняно з 2022 р. відбулося його подальше значне скорочення – на 723076 тис. грн або майже на 87,65%.

Доходи та витрати від участі в капіталі склали несуттєву величину для розміру кінцевого результату діяльності підприємства. У 2023 р. порівняно з 2022 р. спостерігаємо значне зростання величини інших фінансових доходів – на

20062 тис. грн або майже у 92 рази, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. – різне скорочення інших доходів на 86715 тис. грн або у 63,5 рази.

Спостерігається негативна тенденція зростання фінансових витрат: у 2022р. порівняно з 2021р. на 13,26%, а у 2023 р. порівняно з 2021р. – на 4%.

У результаті за весь аналізований період прибуток до оподаткування мав місце у 2021 р. – 1110874 тис. грн та у 2023 р. – 254067 тис. грн (скорочення на 77,13%). У 2022 р. діяльність підприємства була збитковою: сума збитку склала 375323 тис. грн.

З урахуванням розміру витрати з податку на прибуток чистий прибуток у 2021 р. склав 458275 тис. грн, а у 2023 р. – 254067 тис. грн (скорочення на 44,56%). У 2022 р. діяльність підприємства була збитковою – збиток склав 584983 тис. грн. Також негативним моментом господарської діяльності АТ «Мотор Січ» є низький рівень рентабельності діяльності (у 2021 р. – 1,53%, у 2023 р. – 0,8%,) що викликано зниженням показників чистого прибутку.

Також негативним є тенденція скорочення необоротних активів підприємства: у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 510965 тис. грн або на 6,77% та на 97684 тис. грн або на 1,39% у 2023 р. порівняно з 2022 р., що свідчить про зростання зношеності необоротних активів підприємства.

Негативно оцінюється тенденція зростання вартості оборотних активів підприємства: у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 274345 тис. грн або на 1,22% та на 97684 тис. грн або на 13,1% у 2023 р. порівняно з 2022 р., так як грошові кошти підприємства відволікаються у запаси.

Негативним моментом є зменшення розміру власного капіталу підприємства: у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 448240 тис. грн або на 2,14%, але у 2023 р. порівняно з 2022 р. спостерігаємо його зростання на 297538 тис. грн або на 1,45%, що є позитивним.

Відбулося збільшення обсягів залученого капіталу (зобов'язань), що, як правило, покращує можливості подальшого розвитку підприємства: у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 216032 тис. грн або на 2,38% та на 1497433 тис. грн або на 16,12% у 2023 р. порівняно з 2022 р.

Спостерігаємо скорочення чисельності персоналу підприємства: у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 452 особи або на 2,75% і у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 1431 особу або на 8,97%. Відповідно протягом 2021-2023рр. відбулось зменшення фонду оплати праці: у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 212342 тис. грн або на 6,79%, і несуттєве скорочення у 2023 р. порівняно з 2022 р. Зменшення середньорічної заробітної плати відбулося у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 7,91 тис. грн або на 4,15%, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. середньорічна заробітна плата зросла майже на 17,97 тис. грн або на 9,84%.

Таким чином, аналіз техніко-економічних показників діяльності показників виявив зниження більшості з них, що свідчить про зниження ефективності діяльності АТ «Мотор Січ» за 2021-2023 рр. Разом з тим можна вважати діяльність даного підприємства на даний час задовільною, зважаючи на його знаходження у прифронтовій зоні, зокрема, АТ «Мотор Січ» вдалося у 2023р. одержати прибуток від своєї діяльності.

Значну роль при цьому має грамото побудована збутова стратегія підприємства, яка спрямована на збільшення обсягів реалізації продукції та розширення ринків її збуту. Оцінка управління збутовою діяльністю АТ «Мотор Січ» буде здійснена у наступному розділі роботи.

2.2 Оцінювання управління збутовою діяльністю на підприємстві

Управління збутом на промисловому підприємстві є однією із управлінських функцій, що підлягають діагностиці. Діагностика (оцінювання) системи управління збутовою діяльністю підприємства є комплексом досліджень, спрямованих на виявлення загальних тенденцій та факторів розвитку цієї діяльності з метою вироблення практичних заходів щодо вдосконалення даної системи управління та стабілізації виробничо-господарської діяльності підприємства [45].

Дослідження в рамках діагностики системи управління збутовою діяльністю мають ґрунтуватися на єдиній програмі діагностики об'єкта управління. Послідовні дослідження дозволять провести порівняльний аналіз отриманих даних та виявити динаміку розвитку збутової діяльності досліджуваного підприємства. Узагальнення результатів аналізу дозволить оцінити розвиненість діагностованої функції управління підприємством, розробити заходи щодо усунення виявлених недоліків та подальшого покращення роботи всього підприємства загалом [46].

Управління збутовою діяльністю машинобудівного підприємства є елементом комплексного впливу на виробництво, канали розподілу та на споживача (клієнта) шляхом стратегічного планування, мотивації та контролю. Збутова орієнтація підприємства передбачає спеціальну організацію робіт всіх його підрозділів і служб, що можна досягти шляхом здійснення управління збутом за допомогою таких методів, як системний аналіз, дослідження операцій, діагностика та інших.

Відповідно до завдань дослідження сформуємо найбільш характерні особливості системи управління збутовою діяльністю вітчизняних машинобудівних підприємств. Серед них: посилення процесів концентрації та інтеграції машинобудівних компаній, зміцнення їхньої репутації, ефективне управління збутом та орієнтація на запити замовників. Найбільш успішні компанії орієнтуються на задоволення потреб замовників, що передбачає два ключові напрями: постійне відстеження змін потреб ринку та запитів замовників і, як наслідок, зміцнення позитивного сприйняття торгової марки виробника.

Стратегія управління збутом АТ «Мотор-Січ» полягає в тому, щоб забезпечити доставку продукції (в залежності від обраного каналу товароруку і транспорту) у потрібне місце і в потрібній кількості відповідно до потреб замовників продукції підприємства. Основним завданням політики розподілу є організація ефективного збуту виробленої продукції.

Основними каналами збуту продукції є прямі контракти з авіапідприємствами та експлуатуючими організаціями на постачання продукції

й надання послуг з отриманням усіх необхідних державних дозволів та з дотриманням чинних правових і юридичних норм. На підприємстві функціонує система внутрішньофірмового експортного контролю, яка дає змогу працювати за генеральними дозволами, що, у свою чергу, дозволяє збільшувати товарообіг за підписаними контрактами без необхідності очікування відкриття окремих дозволів на кожен договір.

Підприємство здійснює технічний супровід авіаційних двигунів у процесі експлуатації, а також гарантійне та післягарантійне обслуговування. З цією метою організовано мережу пунктів періодичного обслуговування та постійної дислокації фахівців відділу післяпродажних послуг (190 точок), а також функціонує система підтримки льотної придатності. Взаємодія з експлуатуючими організаціями здійснюється на договірній основі.

Пропонований замовникам спектр послуг у гарантійний та післягарантійний періоди наведено на рис. 2.5.

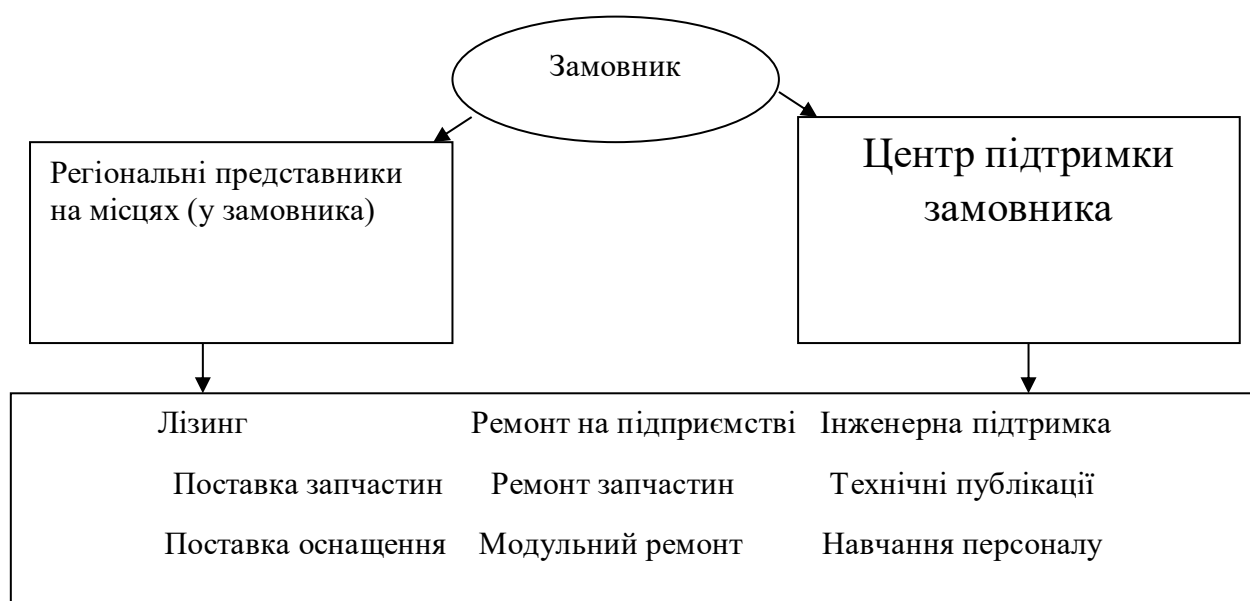


Рис. 2.5 Спектр послуг в гарантійний і післягарантійний періоди

Основним критерієм ефективного функціонування машинобудівних підприємств є процес оцінки ефективності збутової діяльності. Як вже зазначалося у розділі 1.2 даного дослідження, для оцінки ефективності збутової

діяльності машинобудівних підприємств доцільно дослідити наступні показники: рівень товарності продукції; частка реалізації в розрахунках; збутові витрати в 1 грн доходу від реалізації; коефіцієнт відповідності темпів виробництва і реалізації; собівартість продукції на 1 грн доходу від реалізації продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ефективності збутової діяльності АТ «Мотор-Січ» за 2021-2023рр.*

Найменування показника	Роки			Відхилення (+,-)	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1. Рівень товарності продукції (стимулятор)	1,005	0,953	0,977	-0,052	+0,024
2. Частка реалізації продукції в розрахунках, % (дестимулятор)	88,37	88,94	81,96	0,57	-6,98
3. Збутові витрати на 1 грн доходу від реалізації (стимулятор)	0,057	0,044	0,037	-0,013	-0,007
4. Коефіцієнт відповідності темпів виробництва і реалізації (стимулятор)	0,526	0,604	0,601	+0,078	-0,003
5. Собівартість продукції на 1 грн доходу від реалізації продукції (дестимулятор)	0,671	0,647	0,595	-0,024	-0,052

*Примітка. Складено самостійно

Відповідно до табл. у 2022р. порівняно з 2021р. на АТ «Мотор-Січ» рівень товарності продукції скоротився на 0,052 пункти, що свідчить про скорочення

обсягу реалізації продукції та погіршення ефективності збутової діяльності підприємства. У 2023 р. порівняно з 2022р. спостерігаємо позитивну тенденцію зростання рівня товарності продукції на 0,024 пункти.

Аналіз частки реалізації продукції в розрахунках дає можливість констатувати, що за досліджуваний період найбільша частка реалізації продукції в розрахунках спостерігалася у 2022 р. і становила 88,94%, що на 0,57% більше порівняно з 2021 р. Найменшу частку зафіксовано у 2023 р., що на 6,98% менше порівняно з 2022р. в оцінюється негативно.

Збутові витрати на 1 грн доходу від реалізації мають тенденцію до скорочення, що є позитивною динамікою. Так, у 2022 р. вони становили 44 коп. в 1 грн доходу від реалізації продукції та зменшились на 22,8% порівняно з 2021р, а у 2023 р. відбулося подальше їх скорочення до 37 коп. в 1 грн, що склало 16% порівняно з 2022р.

Зазначимо, що темпи скорочення витрат на збут АТ «Мотор-Січ» протягом 2021-2023рр. переважають над темпами скорочення обсягу реалізації продукції.

Ефективна збутова діяльність підприємств полягає в досягненні оптимальної відповідності між темпи зміни обсягу виробництва продукції та темпами її реалізації. При цьому чим більше темпи обсягу виробництва продукції перевищують темпи її реалізації, тим більше зростають середні залишки готової продукції, що призводить до зменшення оборотності капіталу підприємства.

Коефіцієнт відповідності темпів виробництва і реалізації АТ «Мотор-Січ» протягом 2021-2023рр. має тенденцію до зростання. У 2021-2023рр. розраховані коефіцієнти свідчить про значне перевищення темпів виробництва продукції над темпами її реалізації, тобто залишки готової продукції зростають, а оборотність капіталу скорочується.

Аналіз динаміки зміни собівартості продукції на 1 грн доходу від реалізації протягом аналізованого періоду дав можливість виявити тенденцію зменшення цього показника, зокрема, у 2022 р. собівартість зменшилась на

24коп. в 1 грн доходу від реалізації порівняно з 2021р., а у 2023р. порівняно з 2022р. таке скорочення склало 52 коп. Ця тенденція є позитивною.

Результати проведеного аналізу стану індикаторів ефективності збутової діяльності АТ «Мотор-Січ» представимо у вигляді діаграми (рис.2.6).

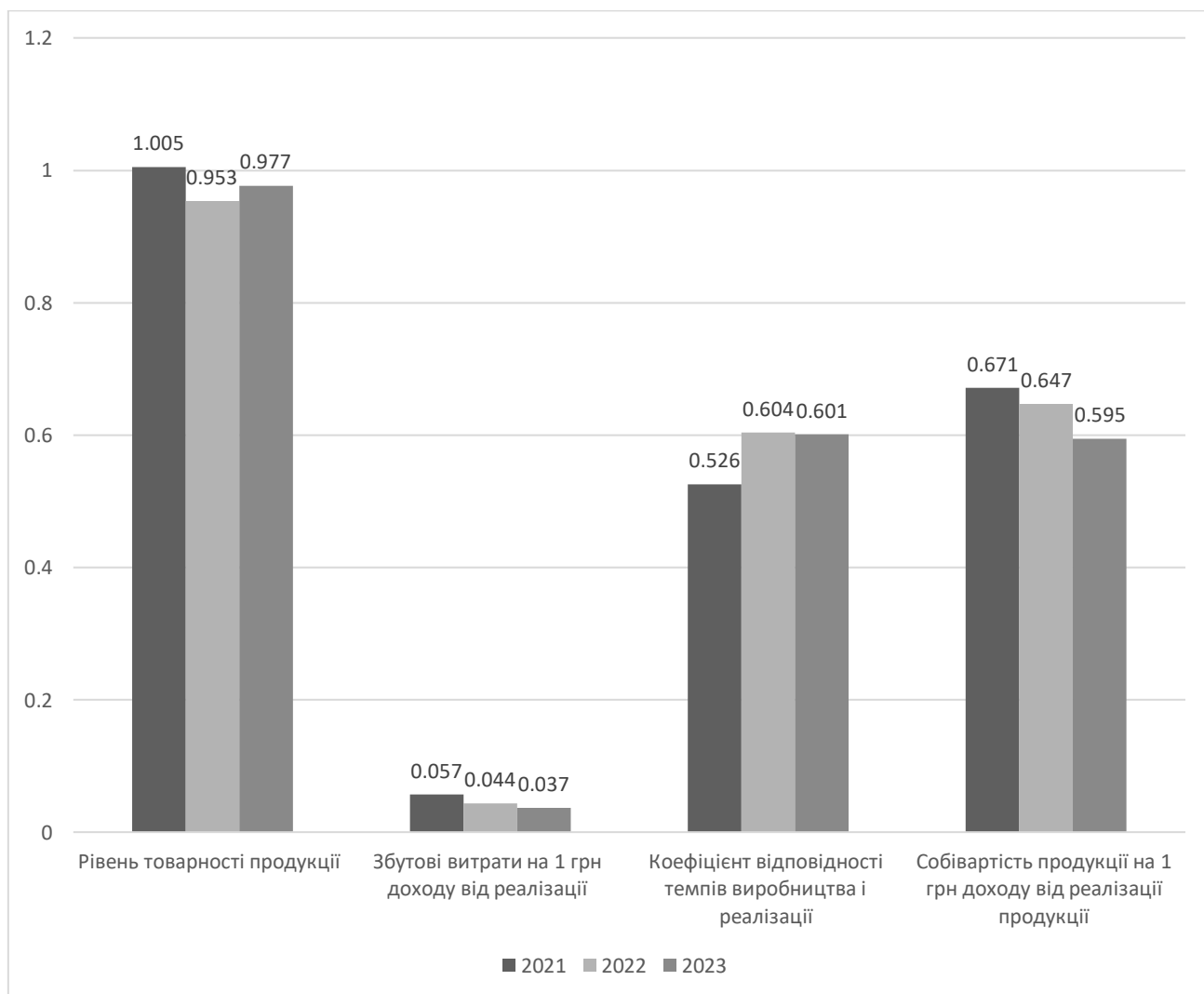


Рис. 2.6 Динаміка показників ефективності збутової діяльності АТ «Мотор-Січ» за 2021-2023рр.

Для оцінки результативності управління збутовою діяльністю доцільно також провести аналіз комерційної роботи зовнішньоторговельного департаменту АТ «Мотор Січ», що представлений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники результативності управління збутовою діяльністю АТ
«Мотор Січ» за 2021-2023рр.***

Показник	Роки			2022 р., % до 2021 г.	2023 р., % до 2021 г.
	2021	2022	2023		
1. Фактичний обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	13718770	10445306	8554789	76,14	62,36
2. Кількість укладених контрактів із покупцями, шт	50	46	43	92,00	93,48
3. Кількість повністю виконаних контрактів із покупцями, шт.	50	46	43	92,00	93,48
4. Середня вартість виконаного контракту, тис. грн (р.1/р.3)	274375	227072	198947	82,76	72,51
5. Середні залишки готової продукції, тис. грн	581503	491891	793497	84,58	136,45
6. Коефіцієнт оборотності запасів готової продукції (р.1/р.5)	2,36	2,13	1,08	90,25	45,76

*Примітка. Складено автором

Як вже зазначалося у розділі 2.1, з 2021р. по 2023 р. на АТ «Мотор Січ» скоротився обсяг реалізованої продукції. У 2022-2023 рр. він становив 76,14% та 62,36% відповідно від рівня 2021 р. У зазначеному періоді також скоротилась кількість укладених та виконаних контрактів. Цей показник у 2023 році становив 92% та 93,48% відповідно від рівня 2021 р. Також мала місце тенденція до зменшення середньої вартості виконаного контракту. 2021 року вона становила 274,4 млн. грн., 2022 року – 227,1 млн. грн., а 2023 року – 199 млн. грн. Це значно вплинуло на зменшення частки великих замовників у загальному обсязі збуту. Коефіцієнт оборотності запасів готової продукції також щорічно скорочувався, що є негативним показником роботи системи збуту, так як відбувається

збільшення часу, який готова продукція перебуває в запасах, що певною мірою погіршує фінансовий стан підприємства.

Результати проведеного аналізу результативності управління збутовою діяльністю АТ «Мотор Січ» за 2021-2023рр представимо у вигляді діаграми (рис. 2.7).

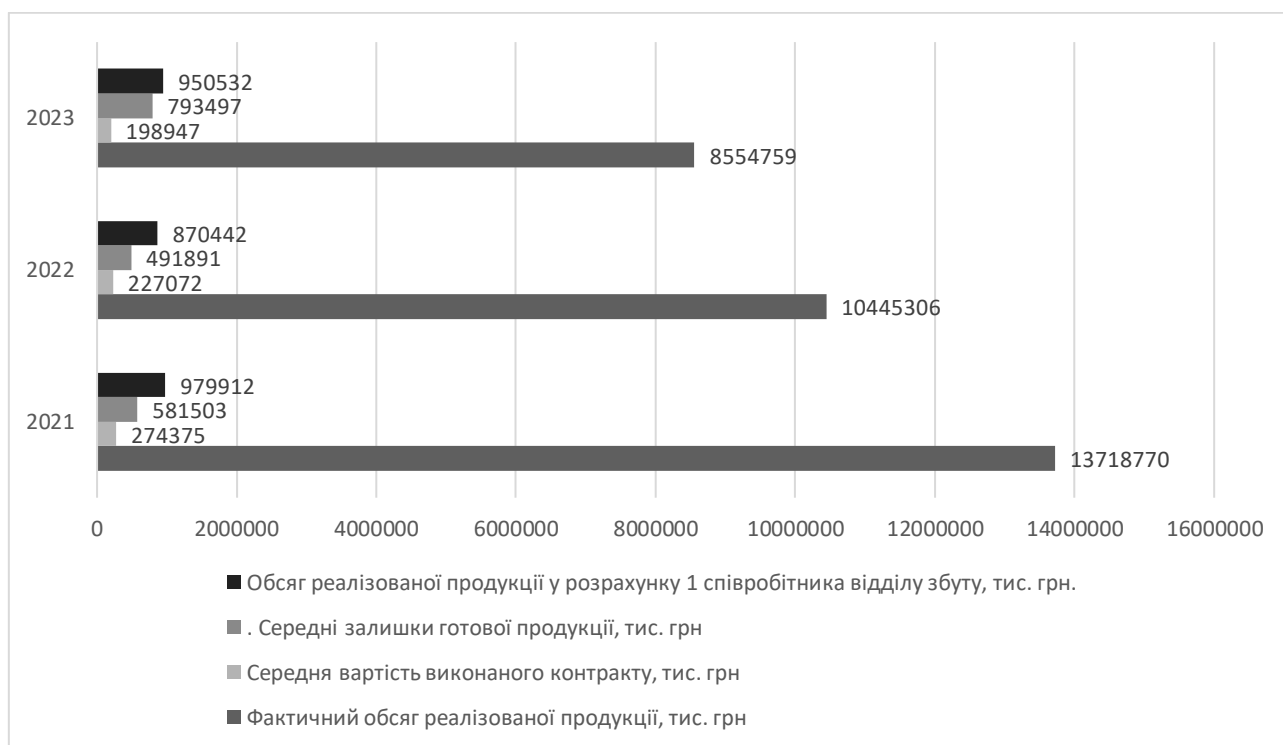


Рис. 2.7 Динаміка показників результативності управління збутовою діяльністю АТ «Мотор-Січ» за 2021-2023рр.

– цілепокладання системи – для того, щоб задати напрямок руху системи та оцінити ефективність прийняття управлінських рішень, слід сформулювати цілі, досягнення яких і буде критеріями успіху. Серед головних цілей управління збутовою діяльністю машинобудівного підприємства можна назвати: максимізація продажів у певному ціновому діапазоні, збільшення прибутку підприємства, зниження транзакційних витрат, збільшення частки ринку, підвищення впізнаваності бренду, розширення клієнтської бази тощо;

– інформаційна підтримка, тобто будь-яка управлінська діяльність не може існувати без відповідної інформаційної підтримки. Для підвищення

ефективності функціонування управління системою збуту на підприємстві має бути побудовано ефективне управління інформаційними потоками, що забезпечують керівництво актуальною інформацією щодо прийняття оптимальних управлінських рішень. Інструментами управління інформаційними потоками можуть бути програмно-прикладні продукти;

– вхід та вихід системи, що відображають ресурси, інформацію, та інші елементи, що входять до системи, та кінцевий результат роботи системи, за допомогою якого можна провести оцінку ефективності її функціонування.

Пропонована модель управління системою збуту АТ «Мотор-Січ» показана на рис. 2.8.

Входом у дану систему є матеріальні, фінансові та трудові ресурси, що в процесі діяльності АТ «Мотор-Січ» будуть використовуватися під час створення високотехнологічної продукції. Для ефективного використання ресурсів потрібен інформаційний супровід, тому, крім ресурсів, на вході в систему також розташовується інформація, що характеризує стан ринку, тенденції динамічного зовнішнього середовища, переваги споживачів та інформація про внутрішні резерви та проблемні місця підприємства.

Далі ресурси та інформація потрапляє в блок, який поділяється на керовану та керуючу підсистеми.

Діяльність зі збуту продукції протягом всього періоду існування компанії є трудомістким процесом, що вимагає висококваліфікованих фахівців, процесом, що складається з процедур, що повторюються, пов'язаних з аналізом зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, уточненням стратегічних цілей, коригуванням збутової стратегії та формуванням інформаційної бази, що забезпечує своєчасне прийняття важливих тактичних управлінських рішень. Фахівці в галузі збуту щодня стикаються з впливом динамічного зовнішнього середовища підприємства, внаслідок чого здійснюється перегляд планів збуту, умов співробітництва з ключовими бізнес-партнерами, формування каналів розподілу та програми заходів щодо стимулювання збутової діяльності [47, С.130].



Рис. 2.8 Модель управління системою збуту АТ «Мотор-Січ»

Керуючий вплив на керовану підсистему здійснюють: керівництво підприємства або міжфункціональна команда зі стратегічних питань, директор

відділу маркетингу та протоколу, керівник проєкту з оптимізації, а також допомогу у прийнятті оптимальних рішень їм надають зовнішні консультанти. До керованої підсистеми належать: інформаційна підтримка, канали розподілу, організаційна структура, транспортна та складська логістика, споживачі та партнери зі збуту.

Для ефективного управління системою в моделі виділено основні підсистеми:

- організація системи – декомпозиція системи на складові елементи, виявлення зв'язків між ними та формування структури;
- прогнозування поведінки системи;
- розробка можливих варіантів розвитку системи у майбутньому;
- планування – визначення потреби кожного елемента в ресурсах, необхідних для досягнення запланованих показників ефективності;
- облік та контроль ресурсів – здійснюється задля забезпечення керівництва актуальною інформацією про стан ресурсів;
- адаптація та пристосування системи до змін середовища – регулювання внутрішньогосподарської діяльності для збереження конкурентних переваг на ринку;
- реалізація системних рішень – своєчасне виконання дій, спрямованих на вдосконалення системи.

Відповідно на виході даної підсистеми підприємство одержує наступні результати:

- систему збуту, що ефективно функціонує;
- сформовані канали розподілу продукції;
- оптимальну організаційну структуру відділу збуту;
- інформаційну підтримку системи збуту;
- маркетингове забезпечення збутової діяльності.

Отже, запропонована модель управління системою збуту машинобудівного підприємства дозволяє провести оцінку поточної збутової діяльності підприємства та сформулювати комплекс реальних заходів, спрямований

на вдосконалення організації збуту в цілому та функціонування окремих елементів збутової діяльності підприємства зокрема.

2.3 Організаційне забезпечення управління збутовою діяльністю на підприємстві

Без системи збуту, що ефективно функціонує, жодне підприємство не зможе існувати в поточних ринкових умовах. У свою чергу, ефективна робота системи збуту підприємства забезпечується, у першу чергу, за рахунок її організації. Грамотно організована збутова діяльність забезпечує комплекс заходів щодо ефективної взаємодії машинобудівних підприємств та споживачів їх продукції, внаслідок якого відбувається обмін товарно-матеріальних цінностей та фінансових коштів.

В даний час головним структурним підрозділом АТ «Мотор Січ», що здійснює організаційне забезпечення управління збутовою діяльністю, є зовнішньоторговельний департамент, структура якого представлена на рис. 2.9.

Зовнішньоторговельний департамент АТ «Мотор Січ» є самостійним структурним підрозділом підприємства і очолюється директором, який підпорядковується безпосередньо директору з продажів. Проведений аналіз організаційної структури управління зовнішньоторговельного департаменту АТ «Мотор Січ» дозволив більш повно оцінити ситуацію, що склалася у сфері збутової діяльності підприємства.

Отже, у галузі збуту та маркетингу підприємство розвиває наступні напрямки:

- кардинальне підвищення якості післяпродажного обслуговування;
- вдосконалення технологій дослідження ринків та впровадження широко поширених за кордоном кількісних характеристик, таких як індекс задоволеності споживачів та індекс лояльності;

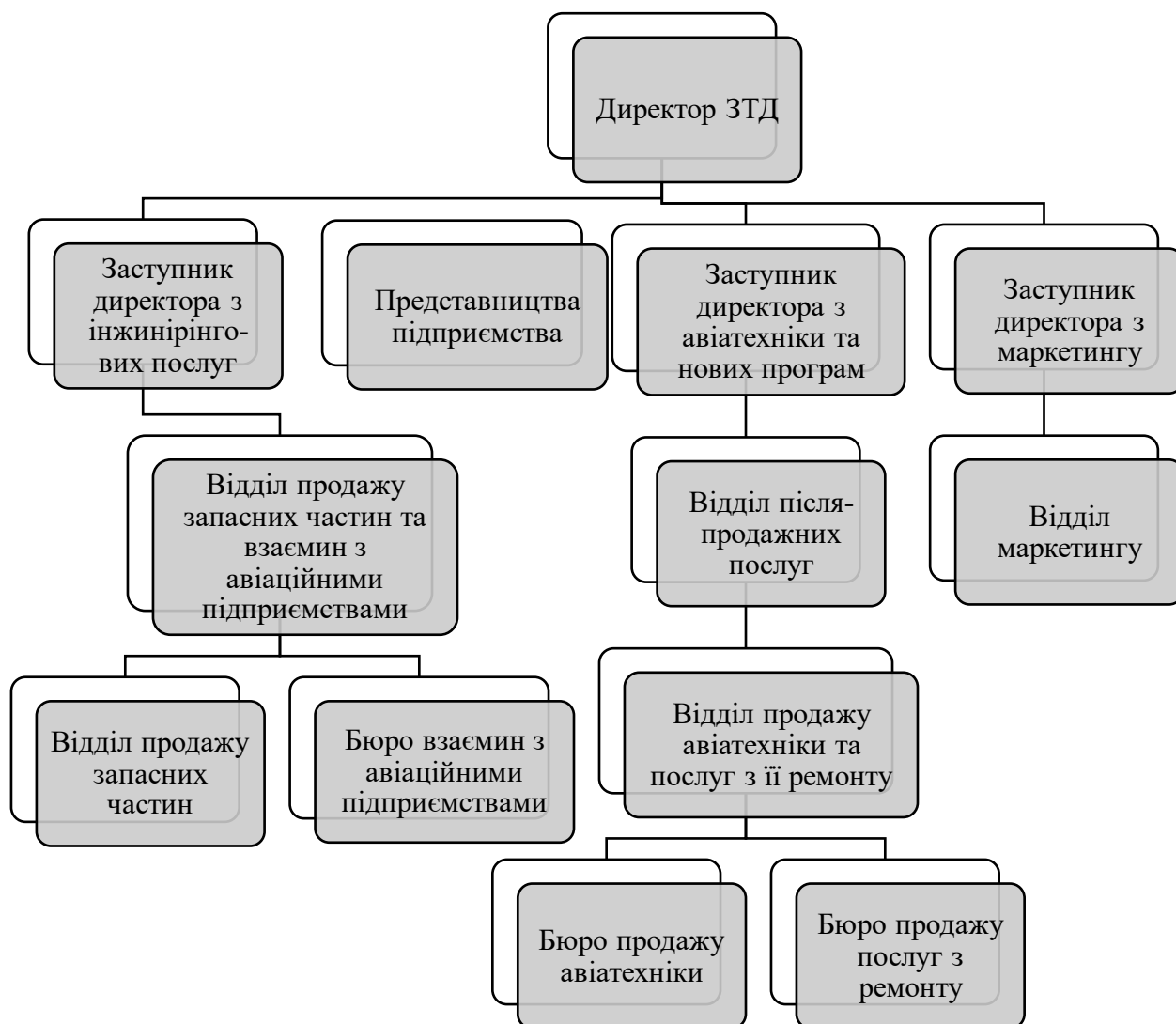


Рис. 2.9 Організаційна структура управління зовнішньоторговельним департаментом АТ «Мотор Січ»

- широке застосування інструментів електронної комерції (як сучасних механізмів продажу, так і ефективного зворотного зв'язку з ринком);
- використання фірмового стилю АТ «Мотор Січ» у власних та незалежних структурах збутової мережі.

Відповідно, головні завдання, які вирішуються в ході організаційного забезпечення управління збутовою діяльністю АТ «Мотор Січ», наступні:

1. Здійснення самостійно, а також спільно зі структурними та

відокремленими підрозділами підприємства, збутових операцій з урахуванням вимог споживачів до якості та технічного рівня продукції підприємства та послуг, що надаються при її реалізації, та послуг, що надаються закордонним та українським споживачам (включно з МОУ, іншими міністерствами та відомствами).

2. Здійснення та організація маркетингової діяльності підприємства.

3. Вивчення та аналіз напрямів та тенденцій науково-технічного розвитку, патентних та ліцензійних матеріалів, проведення порівняльного аналізу продукції, що випускається підприємством, аналогічній закордонній з метою підвищення її конкурентоспроможності та збуту.

4. Вивчення та використання інформації про динаміку змін кон'юнктури вітчизняного та світового ринку для визначення найкращих умов збуту продукції та послуг, що надаються підприємством.

5. Участь в організації та проведенні рекламних та тендерних заходів з метою розширення обсягу продажу (включно з експортом) продукції і послуг та отримання максимально вигідних результатів.

6. Ведення переговорів та участь у них спільно з підрозділами підприємства, спілкування із вітчизняними, зовнішньоторговельними організаціями, фірмами, представництвами з питань збуту.

7. Організація участі підприємства у вітчизняних та міжнародних виставках та ярмарках, комерційних та технічних переговорах з українськими та іноземними фірмами та організаціями.

8. Розроблення та публікація рекламних матеріалів на продукцію, що випускається підприємством, перспективні вироби, впроваджені у виробництво технології та конструкторські розробки.

9. Планування та організація операцій щодо реалізації продукції, що виробляється підприємством, та послуг, що надаються [44].

Відповідно, загальні функції структурних ланок збутових підрозділів АТ «Мотор Січ» наступні (рис.2.10).

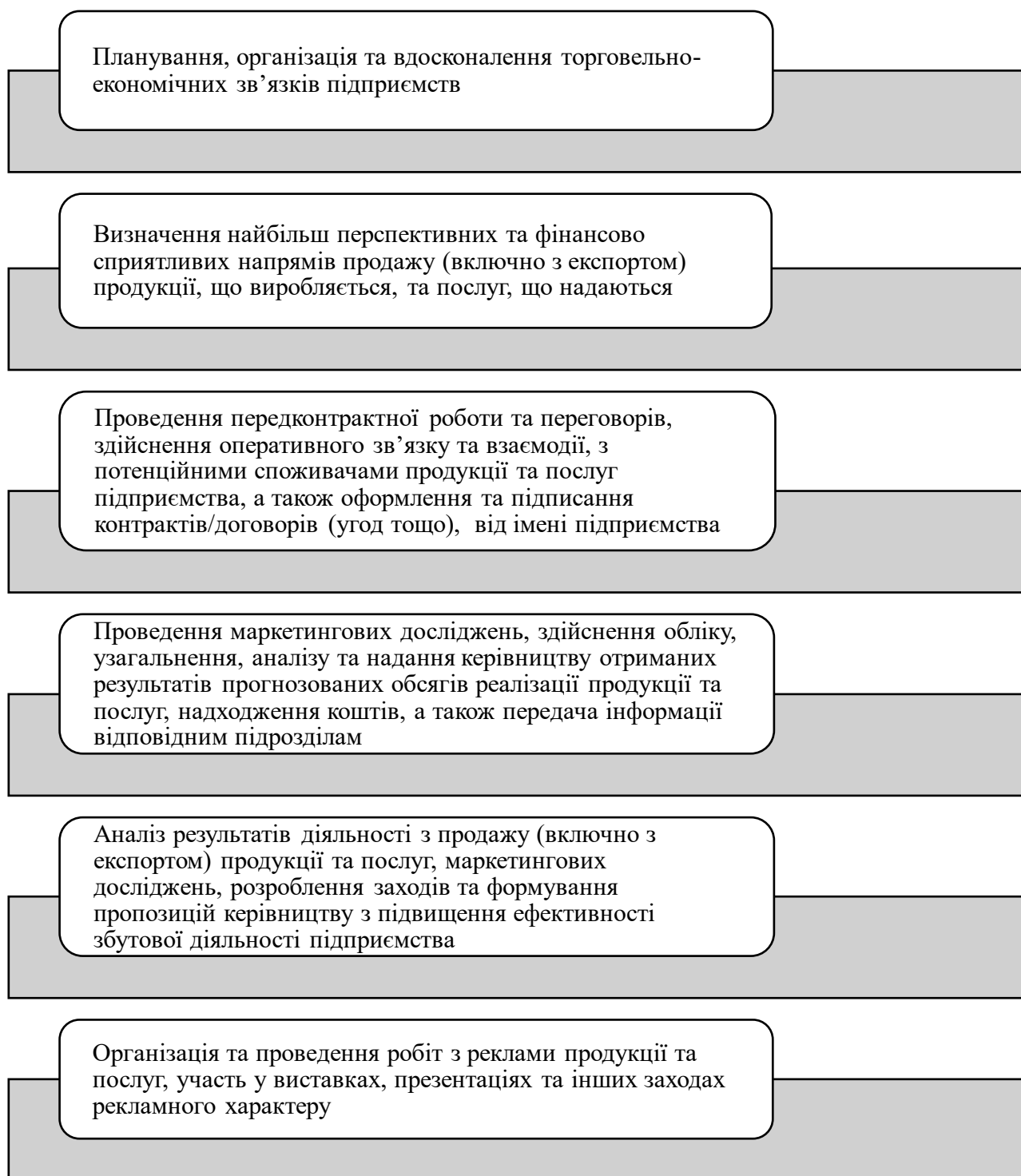


Рис. 2.10 Загальні функції структурних ланок збутових підрозділів АТ «Мотор Січ» [44]

При цьому діяльність служб збуту АТ «Мотор Січ» в першу чергу спрямована на своєчасність, ритмічність, повноту та асортимент поставок. На

рис. 2.11 показано основні напрями реалізації збутової діяльності структурно-функціональними підрозділами АТ «Мотор Січ».

Основні напрями організації діяльності службами збуту	Організують укладання контрактів і контролюють їх виконання
	Приймають участь у складанні виробничого завдання з урахуванням завантаження виробничих ділянок
	Проводять роботу по формуванню портфелю замовлень і завантаженню виробництва
	Сприяють розширенню асортименту і підвищенні якості продукції
	Організують відвантаження продукції споживачам
	Організують найбільш раціональні способи поставки продукції споживачам
	Слідкують за станом збутових запасів
	Планують і організують роботу складів
	Здійснюють аналіз поставок і планів відвантаження
	Складають прайс-листи, каталоги і специфікації на продукцію

Рис.2.11 Основні напрями реалізації збутової діяльності структурно-функціональними підрозділами АТ «Мотор Січ» [44]

Головними завданнями організації системи збуту підприємства є: пошук та налагодження партнерських відносин з потенційними замовниками; дослідження ринку та проведення заходів щодо стимулювання збуту готової продукції; розподілу; транспортування продукції замовникам тощо.

Основною конкурентною перевагою АТ «Мотор Січ», що дозволяє йому утримувати лідируючі позиції на ринку авіадвигунів, є прагнення враховувати запити замовників за допомогою адекватної оцінки продукції, вимог і можливостей замовників, максимальної відповідності їх запитам, пропозиції більш якісної та досконалої продукції.

Для організації збуту продукції підприємством використовуються такі методи:

- маркетингові дослідження ринків збуту з метою визначення пріоритетних напрямів та реалізації комерційно вигідних проєктів виробництва й продажу авіаційної та наземної техніки;
- прямі контакти представників підприємства з потенційними замовниками, а також взаємодія через регіональних агентів, що включає взаємні візити, прийом делегацій, переговори, консультації тощо;
- документарні контакти (листи, комерційні пропозиції тощо);
- створення мережі регіональних представництв у різних регіонах світу: Південно-Східній Азії, Китаї, Індії, на Близькому та Середньому Сході, в Африці;
- створення мережі центрів сервісного обслуговування з метою підвищення якості та оперативності супроводу продукції в процесі її експлуатації;
- цілеспрямовані рекламні кампанії з просування продукції на нові ринки, публікації в спеціалізованих журналах і каталогах;
- участь у престижних спеціалізованих виставках, тематично пов'язаних із продукцією, що виробляється підприємством.

На підприємстві реалізація продукції здійснюється переважно через нульові канали розподілу, а незначна її частина — через однорівневі канали. Договори з замовниками продукції укладаються в індивідуальному порядку, а їх умови залежать від іміджу споживача, вигідності подальшої співпраці, обсягів закупівель продукції тощо. Прямі канали розподілу забезпечують відносно високу ефективність збутових операцій за рахунок оптимальних способів транспортування, що дає змогу уникнути додаткових витрат на послуги посередників.

Серед основних елементів рекламної діяльності підприємства можна виокремити:

- сформовану концепцію продукту;
- чітко визначену цільову аудиторію, якою є партнери-замовники;
- визначені засоби масової інформації (ЗМІ);

- розроблені рекламні звернення.

До традиційних засобів масової інформації належать телебачення (реklamні ролики на ТРК «Алекс», «ТБ-5»), а також регіональні газети й журнали.

У найзагальнішому вигляді комплекс рекламних заходів підприємства ПАТ «Мотор Січ» включає видання інформаційних матеріалів, проведення презентаційних заходів та розміщення рекламно-інформаційних матеріалів у мас-медіа.

Проведене в попередньому розділі дослідження техніко-економічних показників діяльності АТ «Мотор-Січ» дозволило виявити низку основних особливостей організації управління збутовими процесами даного машинобудівного підприємства, до яких належать (рис.2.12).

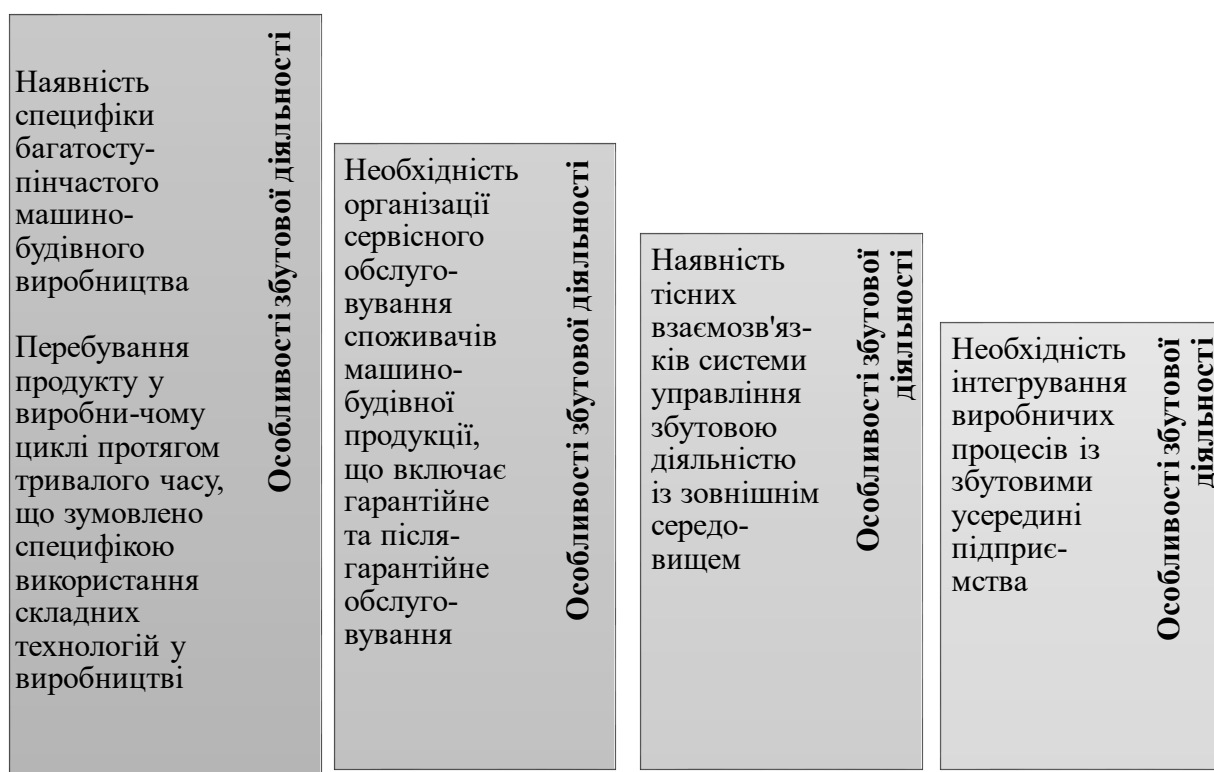


Рис. 2.12 Особливості організації управління збутовими процесами АТ «Мотор-Січ»

Дослідження показало, що на практиці збутова стратегія має бути тісно інтегрована із корпоративною стратегією підприємства, а також системою загального менеджменту. На нашу думку, збутова стратегія має функціональний характер та є найважливішим елементом корпоративної стратегії, так як спрямована на підвищення ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємства шляхом здійснення комплексу цілеспрямованих заходів щодо оптимізації умов та систем збуту виробленої продукції. Саме цим визначаються її роль та місце в системі стратегічного менеджменту підприємства.

Узагальнюючи практику організації збутової діяльності машинобудівних підприємств та досвід зарубіжних компаній у цій галузі [13, 14, 15], можна виділити кілька тенденцій, характерних як для зарубіжних, так і для вітчизняних компаній: прагнення досягти високого рівня оптимізації каналів збуту та інтеграції всіх ланок ланцюга поставок між собою, а також пошук найкращих варіантів сегментування ринку. Поява нових методів стимулювання збуту та механізмів реалізації готової продукції змушує топ-менеджмент машинобудівних підприємств переглядати свою збутову політику, в результаті чого перевага надається новим методам стимулювання збуту. Цифровізація збутових бізнес-процесів дозволяє своєчасно постачати керівництву необхідну інформацію про поточний стан справ у компанії, про вузькі місця та невикористані ресурси [48].

Підвищення вартості залучення нових замовників призводить до більш тісної співпраці з існуючими. Для максимізації прибутку при поточній клієнтській базі працівники збуту використовують CRM системи, що дозволяють створити єдиний інформаційний простір, в якому знаходиться вся необхідна та актуальна інформація про існуючих замовників та історії взаємодії із нею [49]. Робота кваліфікованого спеціаліста збуту з інформаційною базою великих даних дозволяє розробляти більш точні прогнози щодо збуту, виявляти закономірності продажів і краще розуміти причинно-наслідкові зв'язки під час аналізу ринкової динаміки, що, у свою чергу, створює можливість впливати на ринковий попит та переваги замовників.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного аналізу управління збутовою діяльністю на машинобудівному підприємстві АТ «Мотор Січ» нами зроблено наступні висновки:

1. Підприємство «Мотор Січ», яке знаходиться в Україні м. Запоріжжя, відоме як представник України у світовому співтоваристві провідних підприємств з виробництва авіаційних двигунів. На підставі виконаного аналізу основних техніко-економічних показників діяльності підприємства встановлено, що для АТ «Мотор Січ» період з 2021р. по 2023 р. був досить складним. Проведений аналіз виявив негативну динаміку більшості техніко-економічних показників діяльності, що свідчить про зниження ефективності діяльності АТ «Мотор Січ» загалом. Разом з тим можна вважати діяльність даного підприємства на даний час задовільною, зважаючи на його знаходження у прифронтовій зоні. Так, зокрема, підприємству вдалося у 2023р. одержати прибуток від своєї діяльності. Велике значення при цьому має грамото побудована збутова стратегія підприємства, яка спрямована на збільшення обсягів реалізації продукції та розширення ринків її збуту.

2. Здійснена комплексна оцінка управління збутовою діяльністю АТ «Мотор Січ». Для цього, виходячи із загальної стратегії діяльності підприємства, сформовані основні завдання управління його збутовою діяльністю. Для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю даного підприємства досліджена динаміка таких показників як рівень товарності продукції; частка реалізації в розрахунках; збутові витрати в 1 грн доходу від реалізації; коефіцієнт відповідності темпів виробництва і реалізації; собівартість продукції на 1 грн доходу від реалізації продукції за 2021-2023рр. та встановлена негативна тенденція погіршення значень переважної більшості з них. Також для оцінки результативності управління збутовою діяльністю проведений аналіз комерційної роботи зовнішньоторговельного департаменту підприємства і також

констатовано зменшення ефективності діяльності підприємства у сфері збуту. Застосовуючи результати аналізу, сформовано основні напрями ефективної побудови системи управління збутом машинобудівного підприємства. Розроблена модель управління системою збуту АТ «Мотор-Січ», яка дозволяє провести аналіз поточної збутової діяльності за рахунок декомпозиції системи управління на складові елементи, позначення взаємозв'язків між ними, виявлення ресурсів та інформації на вході та одержуваного результату на виході. Використання даної моделі управління дозволить сформулювати комплекс реальних заходів, спрямований на вдосконалення організації збуту в цілому, функціонування окремих елементів збутової діяльності на основі усунення вузьких місць та використання незадіяних резервів.

3. Проаналізований стан організаційного забезпечення управління збутовою діяльністю на підприємстві. Розглянута організаційна структура управління зовнішньоторговельного департаменту АТ «Мотор Січ» та основні напрями його діяльності; визначені головні завдання, які вирішуються в ході організаційного забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства; загальні функції структурних ланок його збутових підрозділів. Виявлено низку особливостей організаційного забезпечення управління збутовою діяльністю даного машинобудівного підприємства, її вплив на організацію управління його збутовими процесами. Виділено кілька тенденцій у сфері організаційного забезпечення управління збутовою діяльністю, характерних як для зарубіжних, так і для вітчизняних машинобудівних компаній: прагнення досягти високого рівня оптимізації каналів збуту та інтеграції всіх ланок ланцюга поставок між собою, а також пошук найкращих варіантів сегментування ринку.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯМ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

3.1 Розроблення збутової стратегії підприємства

Одним з найважливіших завдань стратегічного управління для суб'єкта господарювання будь-якої форми власності, розміру та галузевої приналежності є розробка та реалізація ефективної стратегії збутової діяльності, що входить до загального комплексу стратегічного управління підприємством.

При цьому стратегія діяльності розробляється і реалізується загалом по підприємству. Таку стратегію інакше можна назвати генеральною стратегією, що деталізується за допомогою функціональних стратегій, які відображають конкретні шляхи досягнення специфічних цілей підприємства, що стоять перед його окремими підрозділами та службами. Таким чином, функціональні стратегії є одними із видів загальної стратегії залежно від рівня управління, тобто рівні окремих підрозділів і служб, тобто замикається ієрархічний ланцюжок: рівень підприємства – генеральна стратегія – функціональна (робоча) стратегія – рівень підрозділу [50, С.132].

Набір функціональних стратегій на тому чи іншому конкретному підприємстві визначається складом специфічних цілей, які ставить перед собою керівництво підприємства. Отже, збутова стратегія є функціональною складовою генеральної стратегії підприємства.

Враховуючи думки вітчизняних та зарубіжних учених щодо визначення збутової стратегії підприємства [50;51;52] та особливості сучасних умов господарювання, які характеризуються невизначеністю та непередбачуваністю, нами сформовано визначення збутової стратегії як орієнтованої на результат системи, що поєднує мету, цілі, завдання, конкретні результати та індикатори їх досягнення у сфері збуту із метою подальшого розвитку підприємства. Якщо

конкретизувати наведене визначення, то стратегія збутової діяльності повинна бути спрямована на успішне вирішення завдань щодо охоплення цільового ринку та досягнення певного обсягу збуту.

З організаційної точки зору, збутова стратегія – це певні організаційно-технічні заходи (міні-проекти) у галузі збуту. Для їх виконання аналізується технологія управління по підрозділах та службах збуту, склад та характер тактичних управлінських рішень, що приймаються різних рівнях управління. Кожна з таких служб пов'язана з функціями конкретних керівників вищої та середньої ланки у галузі збуту.

Послідовність процесу розробки збутової стратегії можна відобразити у вигляді наступного ланцюжка (рис.3.1):

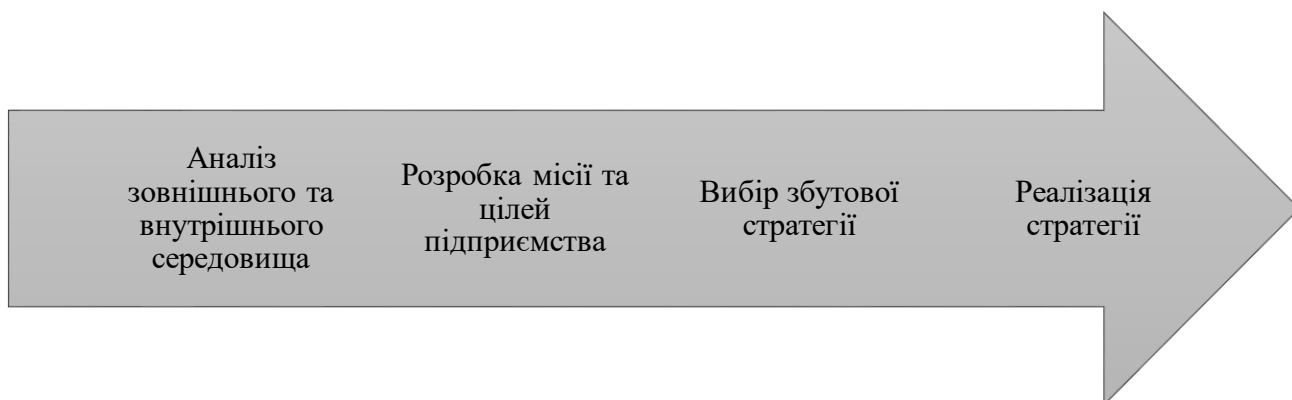


Рис.3.1 Послідовність процесу розробки збутової стратегії підприємства

Отже, спочатку аналізується зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, як правило, за методом SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats – сильні та слабкі сторони, можливості та небезпеки).

Зазначимо, що в умовах війни на території України збутова діяльність машинобудівних підприємств, як правило, схильна до негативних тенденцій – знижується попит на продукцію, йдуть з ринку постійні великі покупці, здійснюється переорієнтація цієї діяльності тощо. У зв'язку з цим, машинобудівному підприємству дуже важливо своєчасно визначати найбільш надійні канали збуту своєї продукції та послуг і ефективно керувати ними, забезпечуючи підприємство постійним потоком грошових надходжень, що

беруть участь у процесі формування прибутку. Іншими словами, формування збутової стратегії машинобудівного підприємства під час воєнного стану дозволяє обрати найбільш ефективні методи та інструменти стимулювання збуту, врахувати більшість зовнішніх та внутрішніх факторів, що в подальшому може стати основою удосконалення такої збутової стратегії.

Сукупно враховуючи все наведені вище, спочатку для розроблення збутової стратегії АТ «Мотор Січ» проведемо SWOT-аналіз його збутової діяльності в період воєнного стану і зростаючих геополітичних ризиків, результати якого представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз збутової діяльності АТ «Мотор Січ» в період воєнного стану*

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1	2
1. Поява нових каналів збуту за рахунок військових замовлень	1. Порушення (втрата) логістичних каналів збуту внаслідок військових дій.
2. Унікальність продукції, що випускається (конкурентні переваги)	2. Брак фінансових ресурсів, недостатній розмір одержаного прибутку
3. Можливості використання новітніх зарубіжних технологій	3. Збільшення окремих системно значущих ризиків діяльності (руйнування, знищення майна внаслідок військових дій тощо)
4. Лідер в авіабудуванні, сильна позиція у відповідних ринкових сегментах	4. Брак працівників, у тому числі у сфері збутової діяльності
5. Високі технологічні та інноваційні навички, професійний менеджмент	5. Знаходження підприємства у прифронтовій території
6. Диференціація виробів та обґрунтована диверсифікація	6. Недостатність реальних навичок у галузі кризового менеджменту
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Ефективне входження до нових каналів збуту з перспективою довгострокового зміцнення та поширення внаслідок військових замовлень	1. Зниження якості управління збутовою діяльністю підприємства за рахунок перерозподілу фінансування в умовах зростання витрат та нестачі фінансових ресурсів
2. Охоплення нової аудиторії замовників, у тому числі щодо військово-оборонного комплексу	2. Неможливість покриття всіх каналів збуту (граничні обмеження щодо випуску/закупівлі продукції), включаючи в тому числі нові канали збуту

Продовження табл. 3.1

1	2
3. Додаткове стимулювання граничних можливостей в рамках каналу збуту за рахунок застосування маркетингових інструментів	3. Зростаюча політична та економічна нестабільність
4. Збільшення прибутку за рахунок розширення напрямів реалізації та фінансування нових потужностей	4. Розширення числа претендентів на нові канали збуту (у тому числі з боку зарубіжних компаній)
5. Завоювання позицій домінуючого лідера на ринку	5. Можливість припинення діяльності підприємства внаслідок активних військових дій
6. Державна підтримка розвитку підприємства як стратегічно важливого	6. Відсутність розроблено антикризової збутової стратегії

*Примітка. Складено автором

В результаті виконаного аналізу збутова стратегія розробляється на основі сильних сторін (з одночасним додаванням недоліків), при цьому враховуються зовнішні джерела можливостей та небезпек.

Звертаючись до табл. 3.1, можна сформулювати певні характеристики сучасного бізнес-середовища АТ «Мотор Січ» з точки зору організації збутової діяльності та управління нею: одночасно як значні можливості у розвитку каналів збуту та, відповідно, стимулювання зростання ефективності діяльності підприємства, так і значний ступінь впливу загроз, кожен з яких складно нівелювати, навіть за рахунок застосування процедур ефективного управління підприємством.

Після аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища розробляються місія та цілі підприємства у галузі збутової діяльності. Місія – це основна концепція бізнесу, де стисло викладено головне призначення підприємства на тривалу перспективу. Місія може змінюватися відповідно до вимог ринку, оскільки вона передусім передбачає задоволення запитів споживачів. Пропонуємо для АТ «Мотор Січ» наступне визначення місії його збутової діяльності – підвищення ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємства за допомогою здійснення комплексу цілеспрямованих дій щодо оптимізації умов та системи збуту виробленої продукції та наданих послуг.

Після формулювання місії визначаються довгострокові та короткострокові цілі підприємства у галузі збуту. Короткостроковими цілями в даному випадку можуть бути: максимізація прибутку при мінімізації збутових витрат, оптимізація їх структури, розширення клієнтської бази та утримання існуючих замовників тощо. До довгострокових цілей можна віднести забезпечення конкурентної стійкості підприємства на перспективу, підвищення впізнаваності бренду та його позиціонування на ринку.

Процес вибору збутової стратегії включає розробку кількох варіантів стратегій, спрямованих на виконання поставлених цілей. При виборі збутової стратегії вирішальним чинником є її ефективність. Як результат від реалізації збутової стратегії АТ «Мотор Січ» можуть бути використані наступні показники:

- економічний ефект (зростання обсягу та норми прибутку, термін окупності інвестицій в удосконалення системи збуту, збільшення обсягу продажу, скорочення витрат на збут);
- соціального ефекту (покращення умов праці працівників збуту, її привабливості, показники інформаційних потоків і мереж тощо);
- технічного ефекту (підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, показники охоплення продукції сертифікацією, показники експлуатаційного сервісу) [33, С.190].

Після проведеного аналізу та оцінки приймається рішення про вибір найбільш доцільної збутової стратегії. При цьому усі типи стратегій, у тому числі збутових, можна розділити на наступні групи (рис. 3.2).

Вважаємо, що саме оборонна збутова стратегій або стратегія виживання є доцільною для застосування на АТ «Мотор Січ» у даний період воєнного стану.

Також АТ «Мотор Січ» може одночасно здійснювати не одну, а кілька збутових стратегій, тобто для одного виду товару можна застосовувати наступальну збутову стратегію, а для іншого вибрати оборонну. Завдання керівництва підприємства полягає в тому, щоб всебічно врахувати конкретні умови діяльності підприємства при виборі тієї чи іншої збутової стратегії [усатий].

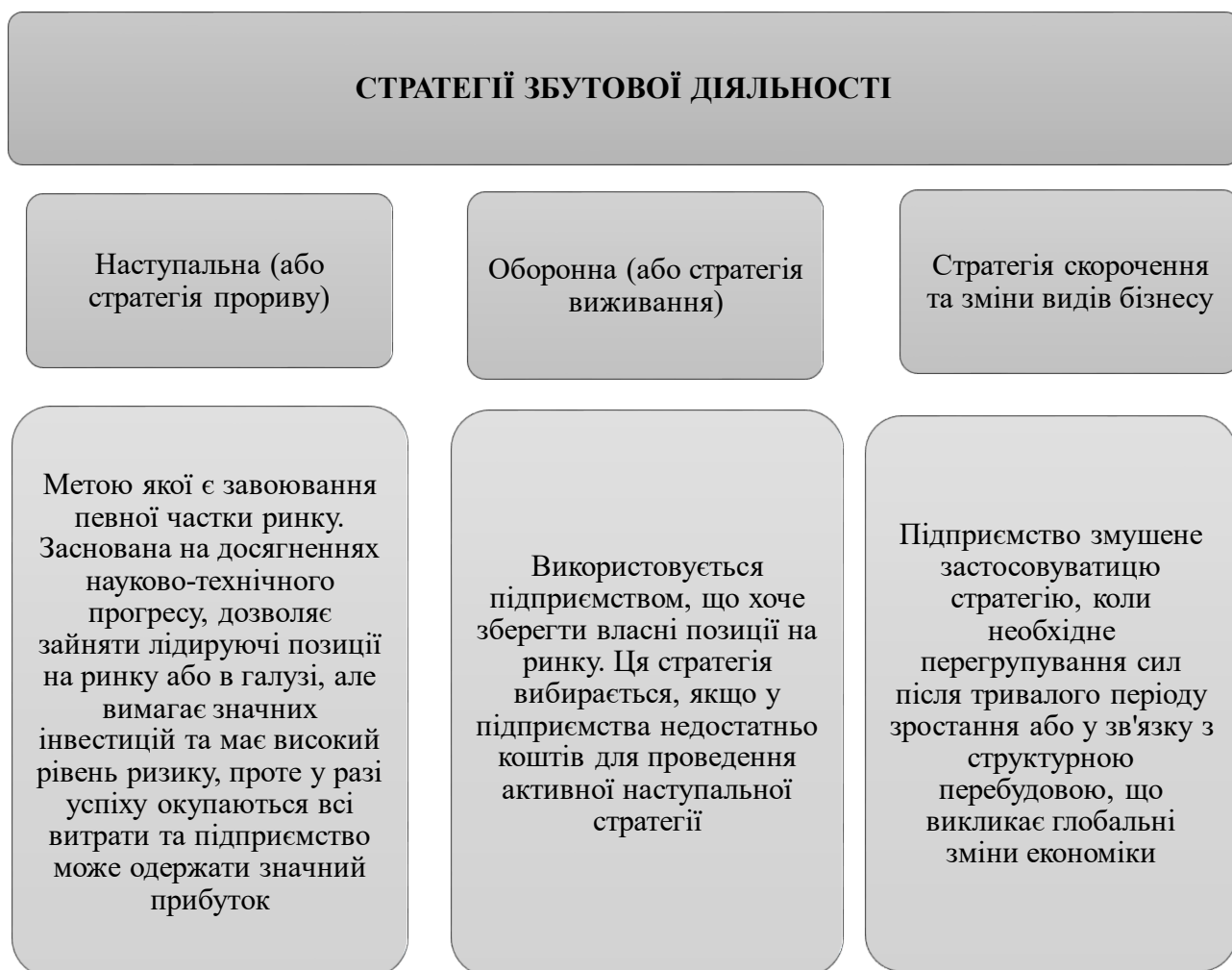


Рис. 3.2 Узагальнена система стратегій збутової діяльності, які можуть розроблятися для машинобудівних підприємств

У загальному вигляді вибір та формування стратегії збутової діяльності підприємства передбачає реалізацію стандартних етапів, однак їх зміст може коригуватися з урахуванням особливостей збутової діяльності конкретного підприємства (рис. 3.3).

Крім того, у даний період економічної нестабільності, пов'язаний насамперед з військовими діями на території України, машинобудівним підприємствам необхідно переглянути їх збутові стратегії з огляду на характер та природу стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Іноді розробку збутової стратегії слід розпочинати з нуля.

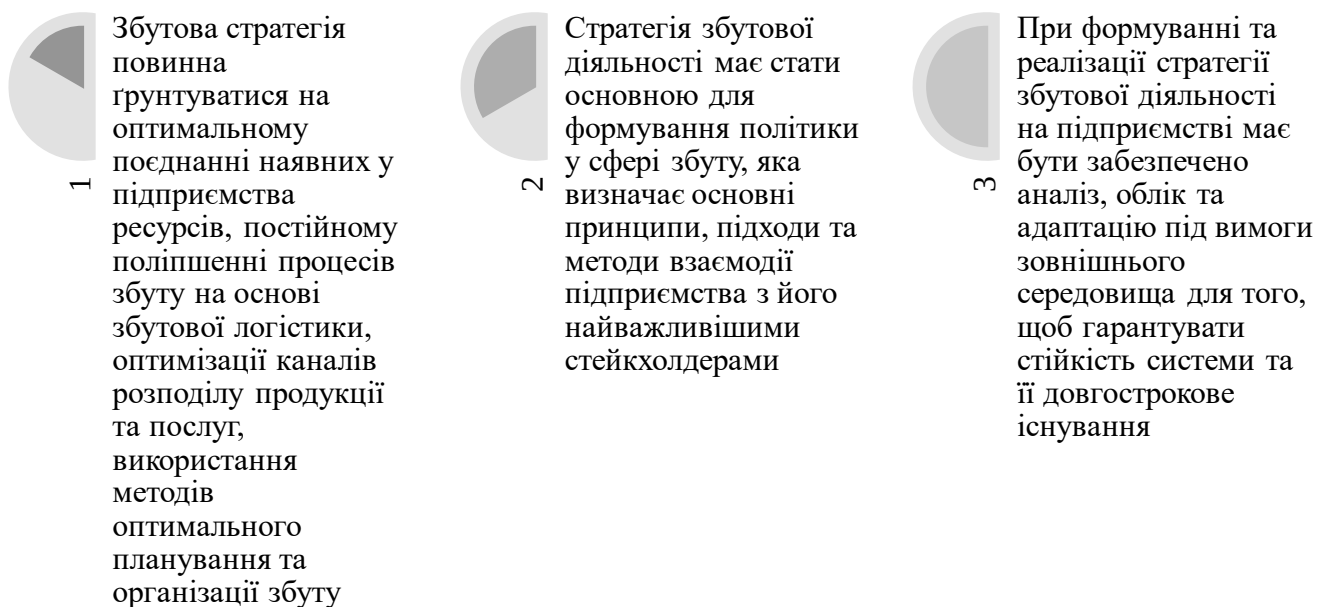


Рис. 3.3 Основи формування стратегії збутової діяльності машинобудівного підприємства

Це відбувається при різкому зміні ринкової ситуації, наприклад, у разі появи значно більш конкурентоспроможної продукції, ніж підприємство, що випускає; або за зміни власних можливостей підприємства (наприклад, обмеження в результаті впливу військових дій).

Перехід до тієї чи іншої збутової стратегії або її розробка з нуля вимагає адаптації бізнесу машинобудівних підприємств до нових викликів. При цьому йдеться про підприємства, що відрізняються багаторівневою структурою, складністю внутрішньої побудови, специфікою діяльності тощо. Отже, для підприємств машинобудування процес вибору (формування та реалізації) збутової стратегії, зокрема, в умовах війни, повинен задовольняти такі вимоги:

1. Враховувати специфічні зовнішні та внутрішні особливості функціонування підприємства, зокрема, в умовах воєнного стану.
2. Передбачати можливість створення багатоваріантних рішень в кризових умовах діяльності.

3. Дозволяти приймати рішення з урахуванням впливу різних критеріїв та факторів, які враховували б передбачувані наслідки від їх реалізації за всебічного та комплексного розгляду розв'язуваної проблеми.

4. Враховувати обмеженість часу прийняття рішень у межах збутових комунікаційних каналів, оскільки час у даних ситуаціях виступає як стратегічний ресурс.

Отже, для своєчасного вирішення проблем, що виникають у нестабільних сучасних умовах, машинобудівним підприємствам необхідно формувати нестандартні рішення та підходи щодо стратегії їх збутової діяльності. На наш погляд, слід діяти у таких напрямках (рис. 3.4):

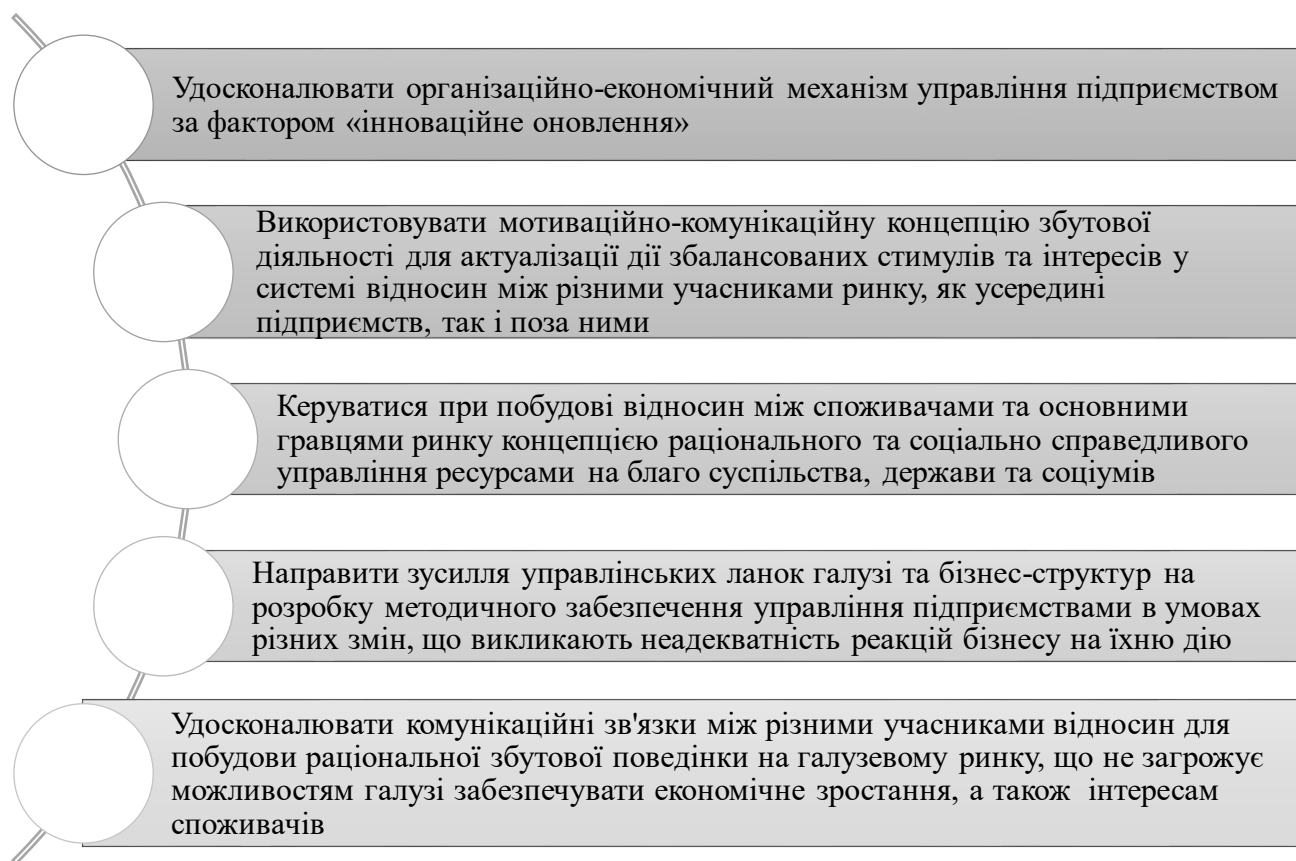


Рис. 3.4 Напрями розробки (удосконалення) стратегії збутової діяльності машинобудівних підприємств в умовах воєнного стану

При цьому в рамках загальної збутової стратегії розробляються окремі підстратегії, які формують діяльність підприємства у кожній із його сфер і при цьому вимагають її конкретизації відповідно до завдань основної стратегії.

Підстратегії визначають відносини, що вибудовуються всередині підприємства та поза ним із суб'єктами– учасниками різних ринків.

Нами пропонується модель вибору збутової стратегії машинобудівного підприємства, яка дозволяє керувати взаємозв'язками його підстратегій задля забезпечення економічного зростання бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності в реальних умовах ринкового середовища та за наявних ресурсних обмежень. При цьому такі підстратегії можуть входити до «малого» та «великого» кола. Так, до першого («великого») кола збутової стратегії входять такі підстратегії (рис. 3.5).



Рис. 3.5 Основні підстратегії, які формуються в рамках стратегій збутової діяльності машинобудівних підприємств

Відмітимо, що у фінансово-інвестиційну підстратегію входить підстратегія реструктуризації, яка супроводжує та забезпечує прийняття рішень щодо приведення виробничо-технологічної та організаційно-управлінської структури підприємства у відповідність до мінливих зовнішніх умов та вимог підприємства. Супроводжуючою у процесі формування кадрової підстратегії є когнітивна, що забезпечує акумулювання знань у вигляді формалізованого ресурсу та перетворення останнього на інформаційно-компетентнісний капітал підприємства.

Допоміжне («мале») коло підстратегій підприємства формують наступні (рис. 3.6).

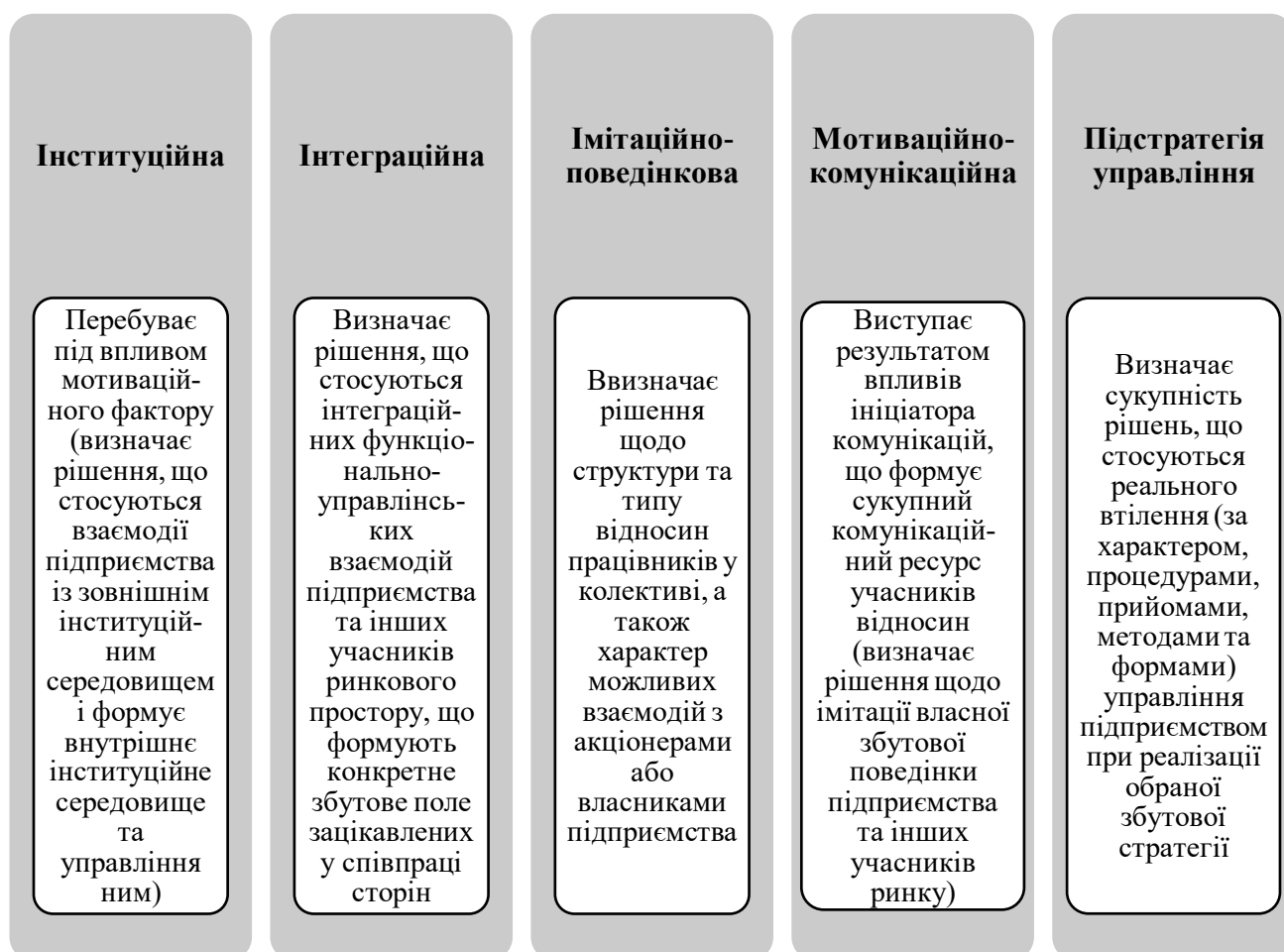


Рис. 3.6 Допоміжні підстратегії, які формуються в рамках стратегій збутової діяльності машинобудівних підприємств

В рамках інтеграційної підстратегії збутової діяльності машинобудівних підприємств важливою є так звана евентуальна підстратегія, що визначає рішення щодо управління подіями різного характеру, які виникають під впливом зовнішнього тиску та державного регулювання. Також супроводжуючою у процесі формування підстратегії управління є культурна, яка забезпечує формування корпоративної культури підприємства.

Збутова стратегія виступає змістовним втіленням конкурентної стратегії в маркетинговому комунікаційному полі підприємства, що відображає появу нових інструментів впливу на споживача, підвищення впливу глобальної геополітичної кризи та значної невизначеності функціонування машинобудівних підприємств, посилення ролі інноваційного оновлення та змін різного характеру. Відповідно, при врахуванні даних факторів (в умовах переорієнтації стратегії управління збутовою діяльністю) АТ «Мотор Січ» необхідно спиратися на наступні процесні характеристики побудови каналів збуту підприємства (рис. 3.7).

Розширення каналів збуту	Оцінка ефективності каналів збуту	Можливість інтеграції	Цільовий споживач
Робота з представником	Додаткове резервування каналів	Нівелювання виявлених загроз	Використання маркетингових інструментів

Рис. 3.7 Процесні характеристики каналів збуту АТ «Мотор Січ» в період воєнного стану з урахуванням переорієнтації стратегії збутової діяльності

Враховуючи необхідність управління даними елементами та процесами збутової діяльності, а також беручи до уваги їхню концептуальну значущість, нами пропонується наступна модель стратегії збутової діяльності АТ «Мотор

Січ» з урахуванням сильних та слабких сторін, загроз та можливостей, процесних характеристик та способів застосування маркетингових інструментів (рис. 3.8).

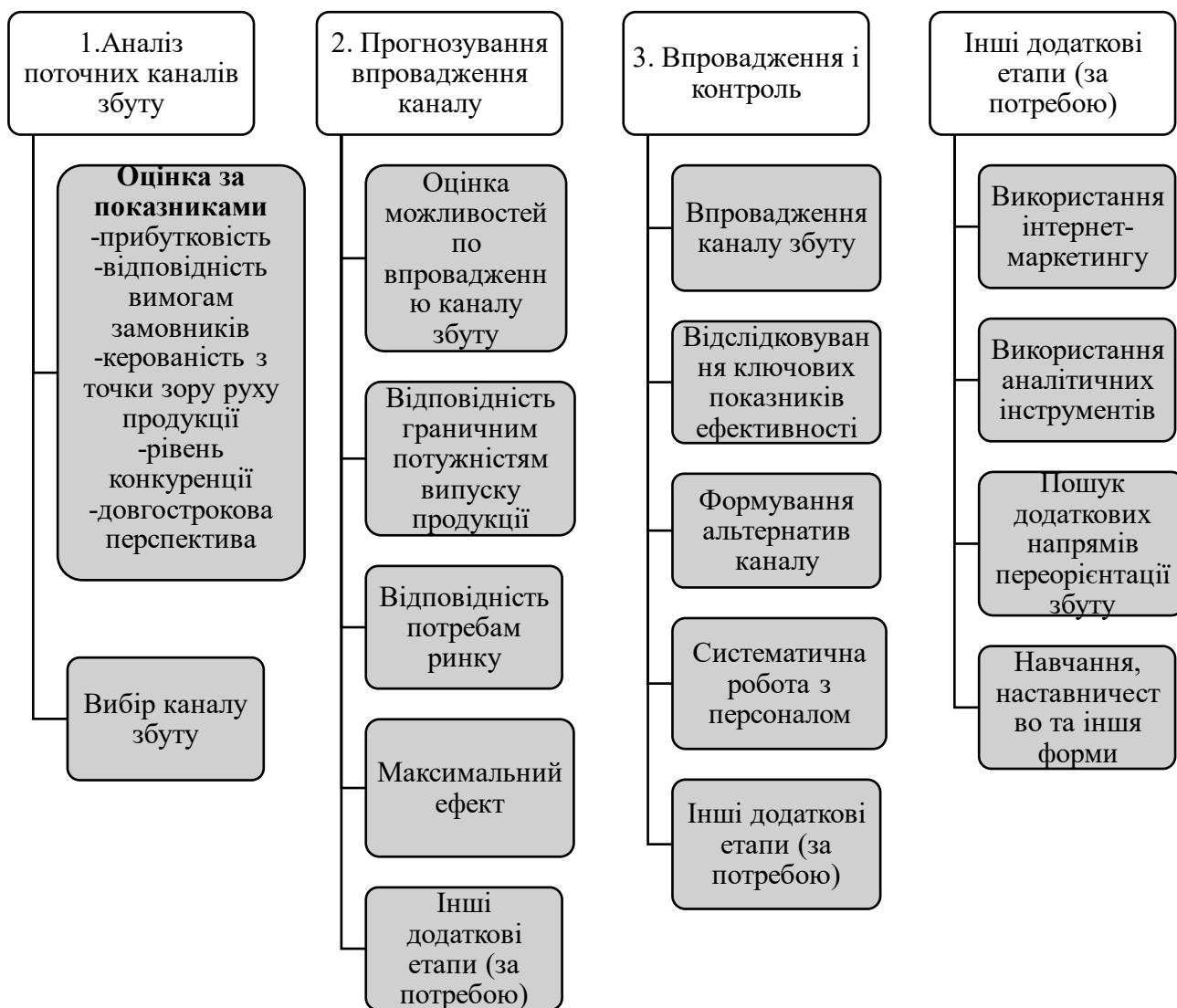


Рис.3.8 Модель формування збутової стратегії АТ «Мотор Січ» під час воєнного стану

На рис. 3.8 представлена поетапна структура формування оборонної збутової стратегії АТ «Мотор Січ» – як основні етапи виділено три, що передбачають аналіз каналів збуту, прогнозування, а також здійснення

впроваджувальної та контрольної діяльності. В рамках кожного етапу сформовані основні підпункти, що розкривають сутність процедур, що реалізуються. Так, наприклад, у рамках першого аналітичного етапу здійснюється аналіз та вибір каналу збуту з урахуванням цілої системи показників; у межах другого етапу канал збуту розглядається з погляду можливостей впровадження, його відповідності окремим найбільш значимим елементам функціонування підприємства, і навіть досягнення максимального ефекту; в рамках третього етапу впровадження каналу збуту зіставляється з певними моніторинговими та «страхуючими» процедурами.

Така поетапна структура має гнучкий характер – відповідно до цього АТ«Мотор Січ» має можливість, спираючись на цю модель, масштабувати та деталізувати/замінювати окремі етапи та їх внутрішні елементи, формувати додаткові процедури, що створює адаптивний характер усієї моделі збутової стратегії щодо управління каналами збуту підприємства під час воєнного стану.

При цьому найбільшу значущість набувають процеси оцінки ефективності збутової діяльності, можливостей інтеграції збутових каналів, методів впливу на споживача (врахування його потреб тощо), застосування маркетингових інструментів тощо. У результаті ці процеси закладаються у представлену модель формування збутової стратегії АТ «Мотор Січ».

Отже, запропонована модель збутової стратегії АТ «Мотор Січ» враховує:

1. Перспективи оцінки каналів збуту та вибору найбільш ефективного;
2. Можливості впровадження каналу з прорахунком ризиків та формування додаткових «відхідних» шляхів (інших каналів, які можуть стати заміниками);
3. Відстеження поточного стану каналу збуту, його граничних можливостей, а також урахування доцільності роботи із замовниками.

Відповідно, дана модель може бути використана підприємствами машинобудування при реалізації наступних підходів:

- як основа реалізації управління каналами збуту підприємств з погляду їх оцінки та пошуку ефективних/неефективних через систему представлених показників оцінки, відображених безпосередньо в самій моделі;

- як основа пошуку (розширення) каналів збуту, їх оцінки, впровадження та відстеження стану з перспективою довгострокового посилення (можливої заміни внаслідок втрати ефективності);

- як базовий елемент прогнозування та формування збутової стратегії щодо управління каналами збуту продукції під час воєнного стану.

Крім того, представлена модель передбачає враховувати поточні ризики, пов'язані з нівелюванням виявлених загроз, безпосередні можливості та загрози функціонування, перспективи впровадження та застосування інструментів інтернет-маркетингу та відповідної моделі реалізації продукції, що закладаються в тому числі і в процесні характеристики моделі управління каналами збуту.

Таким чином, за результатами дослідження можна наголосити, що аналіз теорії та практики формування збутової стратегії машинобудівного підприємства під час воєнного стану показує, що в кризовий період вона стає одним із способів довгострокового забезпечення стабільного функціонування такого підприємства. При цьому підприємства повинні враховувати можливості, загрози, позитивні та негативні сторони власних каналів збуту та стан ринку загалом. Переваги розробленої моделі полягають у виділенні найбільш значущих елементів, що визначають стан каналів збуту в цілому і можливості застосування збутової стратегії як основи побудови більш деталізованої моделі їх управління з точки зору конкретного машинобудівного підприємства з урахуванням особливостей його діяльності, гнучкості та можливості зміни порядку проведення етапів, їх характеристики та складу. Відповідно до цього застосування даної моделі стає можливим як базис формування спеціалізованої моделі збутової стратегії під конкретні потреби суб'єкта підприємництва.

Після загального формування збутової стратегії підприємства переходять до стадії реалізації, без якої неможливе її успішне виконання, навіть за досить детально розробленої стратегії.

3.2 Визначення напрямків реалізації збутової стратегії підприємства

Як вже наголошувалося, після визначення цілей здійснення та систематизації етапів, завершеність циклу формування стратегії збутової діяльності підприємства визначається трьома фазами (рис. 3.9):

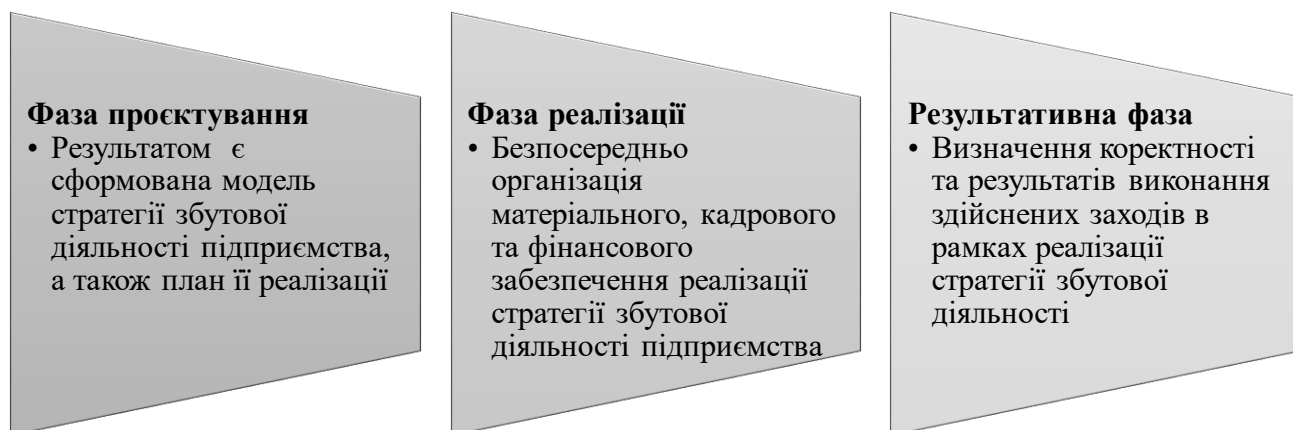


Рис. 3.9 Фази циклу формування стратегії збутової діяльності підприємства

Яку б стратегію збутової діяльності не обрало підприємство, основною є фаза її реалізації, без якої неможливе її успішне виконання. Отже, ознаками ефективного менеджменту підприємства є не тільки формування адекватної збутової стратегії, а й ефективна її реалізація. На практиці не всі заплановані стратегії можуть бути реалізовані, а іноді значна частина того, що виявилось реалізованим, спочатку не входило до задуманої стратегії.

Необхідність підвищеної уваги до етапу реалізації збутової стратегії для машинобудівного бізнесу обумовлюється тим, що за його неналежної організації підприємство може витратити значні кошти на розробку збутової стратегії, які потім не дасть жодних результатів.

Реалізована збутова стратегія має бути одночасно активною та адаптивною. У зв'язку з цим процес реалізації збутової стратегії відрізняється від процесу виконання довгострокового плану. Процес реалізації збутової стратегії

– це не лише початок виконання прийнятої стратегії, а й старт процесу створення майбутньої збутової стратегії (рис. 3.10).

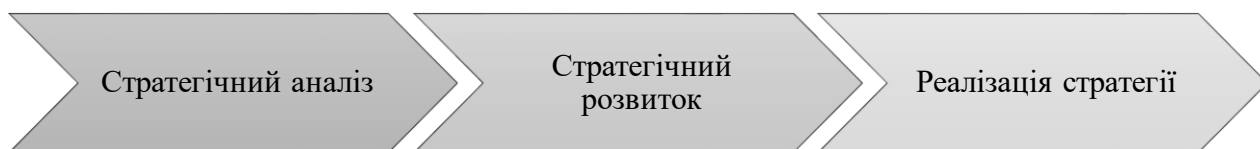


Рис. 3.10 Традиційний підхід до реалізації збутової стратегії

У процесі реалізації збутової стратегії через зворотний зв'язок надходить інформація про результати та запускається механізм їхнього осмислення.

Таким чином, здатність підприємства розрізняти та передбачати стратегічні зміни щодо збуту, і, відповідно, здійснювати перехід від однієї збутової стратегії до іншої – один із найскладніших етапів управління.

Ефективна реалізація збутової стратегії потребує відповідної організації управління підприємством, методів ведення бізнесу, організаційних можливостей, систем винагороди, корпоративної культури тощо. Основними завданнями у процесі реалізації збутової стратегії є (рис. 3.11):



Рис.3.11 Основні завдання у процесі реалізації збутової стратегії

Отже, для успішної реалізації збутової стратегії необхідно, щоб:

1. Стратегія була представлена у вигляді системи вказівок.
2. Усі принципи збутової стратегії було доведено до персоналу.
3. Використовувалася достатня мотивація.

Механізм реалізації збутової стратегії закладається на етапі її розробки. На наше переконання, щоб збутова стратегія працювала, вона має бути сфокусованою, диференційованою та мати конкретний тимчасовий горизонт.

Сфокусованість збутової стратегії витікає з дерева цілей фірми: місія та цінності компанії, бачення, реалізація бачення (створення потенціалу, визначення умов та обмежень, задоволення цілей стейкхолдерів), вартісні та матеріальні цілі.

Диференційованість збутової стратегії – це спрямованість на досягнення споживчих цінностей цільових сегментів замовників, тобто вона повинна містити рішення щодо зростання компанії за рахунок розвитку продукту та/або освоєння нових ринків; містити конкурентну перевагу за рахунок унікальності продукту, найбільшої технологічності чи близькості до цільових замовників продукції підприємства.

І, нарешті, збутова стратегія має бути формалізована за рахунок сформованої системи її реалізації та контролю. Таких систем існує багато, але найбільш ефективною і практично використовуваною на сьогодні є збалансована система показників (ЗСП). ЗСП як інструмент реалізації збутової стратегії та система контролю її виконання характеризується тим, що всі дії підприємства взаємопов'язані, і мають чіткі індикатори, які показують, як реалізується план, якими темпами йде досягнення цілей тощо. Для цього на основі обраної збутової стратегії, в рамках сформованого дерева цілей необхідно (рис. 3.12).

Конкретизуємо, що при перевірці збалансованості та узгодженості встановлених показників, по-перше, перевіряється логіка причинно-наслідкових зв'язків – як через досягнення показників нижніх рівнів (перспектив) будуть досягнуті показники верхніх рівнів та, по-друге, перевіряється наявність

результативних (відстрочених) та формуючих (випереджаючих) показників, а також зв'язок між ними.

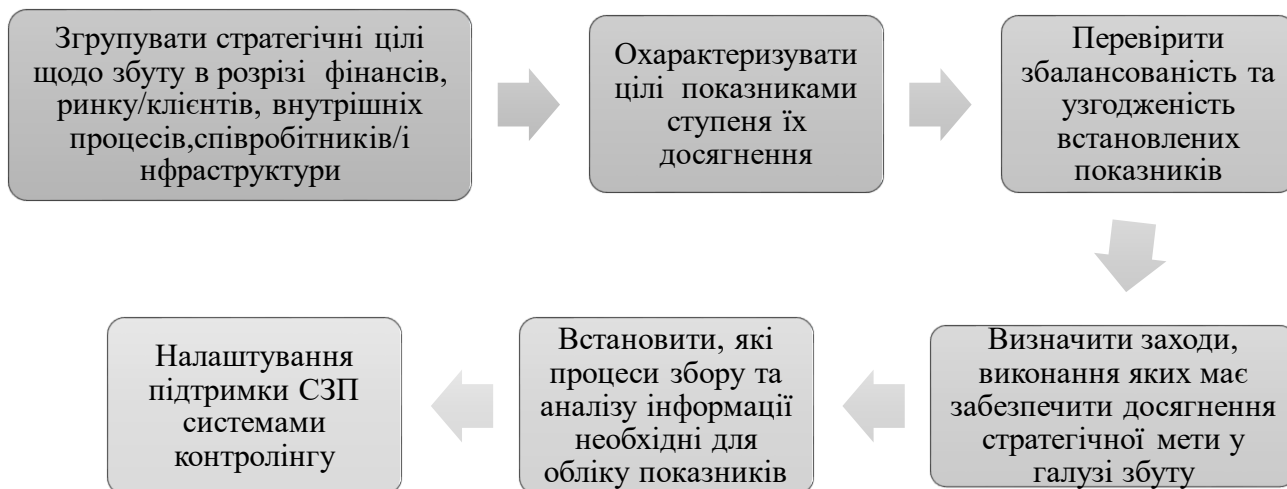


Рис.3.12 Формалізація збутової стратегії машинобудівного підприємства за допомогою СЗП

Деякі з таких можливих показників СЗП щодо оцінки ефективності збутової діяльності були розглянуті нами у попередньому розділі дослідження.

Заходи щодо досягнення стратегічної мети у галузі збуту перевіряються на логічність застосування, ресурсну забезпеченість, встановлюється відповідальна посадова особа за їх реалізацію, виділяється бюджет, встановлюються строки виконання. Цей крок необхідний для формування єдиного уявлення, який набір заходів всього та за рівнями окремо підприємству необхідно виконати. Потім ці показники проєктуються на підрозділи підприємства і в кожному підрозділі збуту за них призначається відповідальна особа. За таких умов співробітники розуміють збутову стратегію, і їхні дії безпосередньо спрямовані на її реалізацію, отже, і досягнення цілей. Зникає розрив між збутовою стратегією та поточною оперативною діяльністю – вони

стають взаємно ув'язаними, отже, з'являється можливість контролювати реалізацію даної стратегії на оперативному рівні.

На наступному етапі при визначенні процесів зворотного зв'язку необхідно встановити, які процеси збору та аналізу інформації необхідні для визначення встановлених показників. Далі проводиться аналіз – які процеси з необхідних є, яких ні, і приймається рішення щодо їх розробки. При цьому кожен процес перевіряється на наявність/можливість/необхідність автоматизації. Після чого можна буде встановити – чи забезпечить кожен процес необхідну швидкість оновлення показника (у в порівнянні з поточним). Якщо ні, слід змінити (або спроектувати інший) процес. Завершальний етап – визначення вартості одержання значень кожного показника – збір інформації може виявитися надто дорогим, і тоді слід прийняти рішення – або побудувати інший процес, або відмовитися від цього показника та замінити його іншим. Найважливіший момент – визначення відповідального за збір інформації щодо кожного показника: в ідеалі це має бути людина, незалежна від відповідального за його досягнення.

Після визначення процесів зворотного зв'язку необхідно встановити для кожного показника його плановане значення. Способів це зробити існує багато, деякі з них: «від досягнутого», «від реалізації», «сценарний підхід чи принцип зниження невизначеності». Далі залишається встановити допуски кожного показника для різних рівнів управління, інакше будь-яке, навіть невелике відхилення, вимагатиме уваги аж до генерального директора (чи навіть власника), тоді як їхнє завдання – контролювати показники найвищого рівня. Але при цьому вони повинні мати можливість при отриманні сигналу встановити причину відхилення на будь-якому рівні, де воно виникло, та з'ясувати причину, оскільки за кожен показник встановлено відповідальність конкретної посадової особи.

Нарешті, підтримка СЗП в оперативному контурі здійснюється системами контролінгу, що включає:

- налаштування форматів збору первинної інформації для подальшого перенесення даних у розділ фактичні/поточні показники СЗП. Представлення вибраних показників СЗП у динаміці;
- побудову повної моделі бізнес-процесу «Контролінг» з перенесенням на рівень підпроцесів;
- розробку повного переліку внутрішніх регламентів процесу «Контролінг» та регламентів взаємодії з іншими процесами;
- формування структури та вимог до змісту аналітичної звітності, що забезпечує процедури розробки та прийняття рішень стратегічного рівня;
- визначення зони повноважень та відповідальності, процедур взаємодії із виконавчою дирекцією.

Отже, контролювати виконання збутової стратегії можна тільки тоді, коли існує чітка система її реалізації, виражена через причинно-наслідкові зв'язки, з прозорими показниками та критеріями досягнення, в тому числі проміжними, та із закріпленими відповідальними за їх виконання. Таким чином, СЗП є не лише інструментом реалізації збутової стратегії, а й у зв'язку з контролінгом виступає системою контролю виконання довгострокових намірів збутової діяльності компанії.

Приходимо до висновку, що для забезпечення ефективного управління збутовою діяльністю підприємства необхідно приділяти багато часу та зусиль реалізації його збутової стратегії, іноді навіть більше, ніж розробці самої стратегії. Реалізація стратегії збутової діяльності підприємства вимагає відповідного правового та нормативного забезпечення, а також використання певних інструментів та методів реалізації розроблених положень. Витрати, призначені на реалізацію стратегії збутової діяльності, мають бути скоординовані з фінансовим відділом та передбачені у бюджеті підприємства. Для реалізації збутової стратегії підприємства необхідною умовою є створення відповідної інформаційної бази для підвищення рівня обізнаності керівників, менеджерів та працівників збуту про основні завдання цієї стратегії. Крім того, необхідно організувати постійний контроль за ходом реалізації розробленої

стратегії, який дозволяє порівнювати досягнуті результати із запланованими та коригувати механізми досягнення цілей даної стратегії залежно від внутрішніх та зовнішніх обставин.

Реалізація збутової стратегії машинобудівними підприємствами у сучасний час, на наш погляд, має низку своїх особливостей, а саме (рис. 3.13).

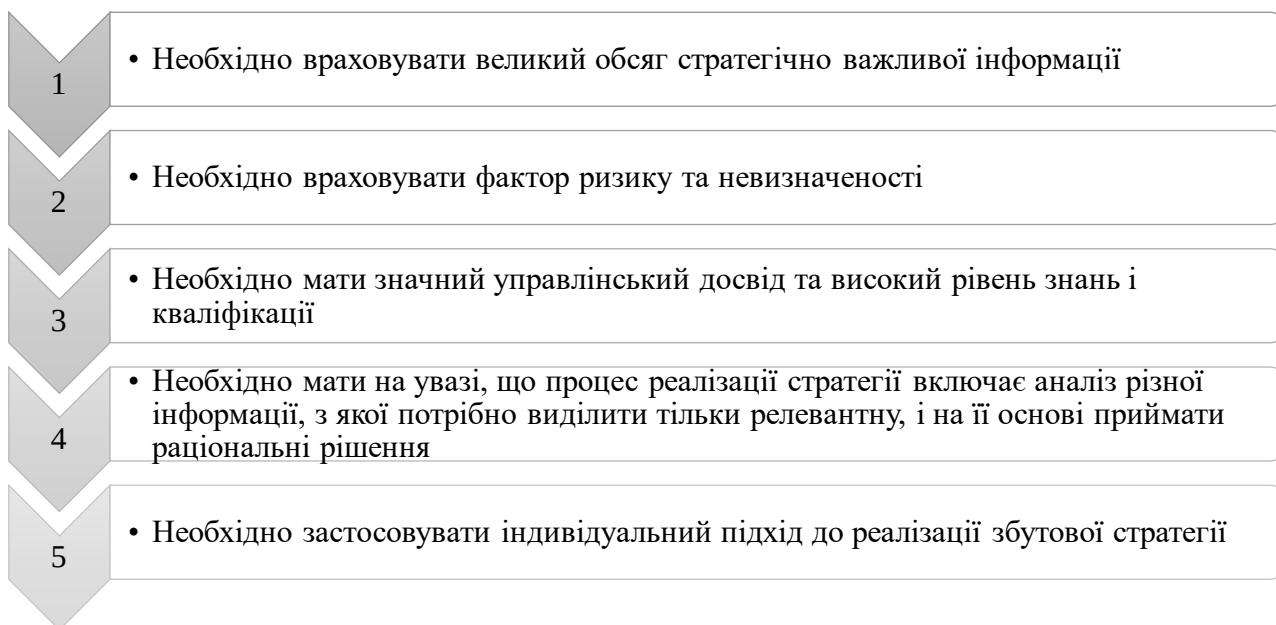


Рис. 3.13 Підходи до реалізації збутової стратегії машинобудівними підприємствами в період невизначеності діяльності

Отже, етап реалізації збутової стратегії машинобудівними підприємствами починається після того, які виконані всі попередні етапи, а саме:

- здійснено існуючої системи збуту;
- проведений аналіз цільової аудиторії;
- виявлені основні конкурентні переваги підприємства;
- визначені канали комунікації із клієнтами;
- визначено перелік необхідних функцій у збутовій діяльності, які мають виконуватися на постійній основі;
- визначено посадові обов'язки та список фахівців, необхідних під ці функції та обов'язки;

– визначені ключові показники відстеження.

Після цього можна переходити до етапу складання детального плану реалізації збутової стратегії та розпочати власне саму реалізацію створеної стратегії. Зауважимо, що обґрунтувати період для реалізації збутової стратегії досить складно, оскільки об'єктивно існує високий рівень невизначеності розвитку макроекономічних процесів. Крім того, становище кожного підприємства значною мірою визначається його фінансовим станом, який є точкою відліку при побудові збутової стратегії.

Так, першочерговим завданням збутової стратегії АТ «Мотор Січ» в умовах, що склалися, є досягнення певної стабільності в області:

- номенклатури та асортименту продукції та послуг;
- фінансової стійкості та необхідного рівня платоспроможності;
- виробничої мобільності та раціонального використання діючих виробничих потужностей;
- виробничих можливостей, що існують за окремими видами продукції та виконуваних робіт, які можна використовувати і розвивати;
- ринкової кон'юнктури всіх видів продукції та її змін за окремими ринками та замовниками.

У зв'язку з обставинами, що склалися, у першому наближенні доцільно розглядати планування збутової стратегії підприємства на 1–3 роки з наступним горизонтом планування на 5 років. Зауважимо, що для АТ «Мотор Січ» немає сенсу розробляти збутову стратегію більш ніж на 1 рік, так як підприємство знаходиться у прифронтовій зоні і перспективи його подальшої діяльності передбачити практично неможливо.

Також при реалізації збутової стратегії АТ «Мотор Січ» необхідно передбачити можливі фінансово-економічні обмеження та ризики. Серед найпоширеніших із них можуть бути:

- достатність власних фінансових ресурсів на відновлення та подальший розвиток підприємства;
- можливості виробничих потужностей та їх розвитку;

- відмова або скорочення попередньо узгоджених інвестиційних коштів на реалізацію інноваційних програм;

- зміна рівня конкуренції та ринкової кон'юнктури на галузевому та споживчих ринках;

- необхідність часткового відновлення складу персоналу підприємства;

- скорочення державного фінансування та інші.

Отже, для формування плану реалізації збутової стратегії необхідно розбити її на конкретні завдання та досить чітко визначити:

- напрями відновлення та розвитку збутової діяльності підприємства, тобто мета, завдання, послідовність реалізації окремих напрямків;

- терміни досягнення запланованих результатів та показників, відповідальні виконавці;

- забезпеченість плану основними засобами, трудовими та фінансовими ресурсами.

Також розраховується попередній прогноз результатів впровадження збутової стратегії підприємства за контрольними показниками:

- зростання виручки та прибутку підприємства;

- терміни освоєння нових товарів, технологій тощо;

- терміни стабілізації матеріально-технічної бази виробництва;

- фінансова стійкість;

- конкурентоспроможність продукції та послуг;

- масштаби диверсифікації виробництва тощо.

Важливим моментом є розробка системи моніторингу та контролю, щоб регулярно оцінювати виконання завдань та коригувати стратегію за потреби.

Також конкретизується алгоритм перевірки відповідності отриманих результатів попереднього прогнозування рівню досягнення локальних цілей підприємства. На основі отриманої аналітичної інформації можливі такі варіанти:

- спостерігається повна відповідність запланованим раніше значенням контрольних показників;

– можливе виявлення повної невідповідності обраним локальним цілям розвитку підприємства. У цьому випадку доцільно здійснити коригування або зміну локальних цілей і переглянути стратегічні альтернативи;

– при отриманні неповної відповідності докладно аналізуються причини, невраховані фактори та додатково вивчаються правомірність сформульованих локальних цілей та стратегічних альтернатив.

Пропонуємо наступний формальний план реалізації збутової стратегії АТ «Мотор Січ» терміном на 1 рік, що може суттєво полегшити роботу працівників збуту у період кризи (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Формальний план реалізації збутової стратегії АТ «Мотор Січ» в умовах воєнного стану *

Розділ плану	Зміст
1. Аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища збутової діяльності	Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. За підсумками діагностики мають бути визначені: -потенційно уразливі аспекти діяльності підприємства; -найімовірніші кризові сигнали; -прогнозовані зміни зовнішнього оточення та їх можливий негативний вплив на збутову діяльність; -основні процедури та політика в найбільш значущих областях збутової діяльності; -ключові стейкхолдери та їх інтереси у галузі збуту
2. Розробка прогнозів продажу на 3-6 місяців за ключовими товарними групами продукції (послуг)	Сценарії розвитку ситуації на цільових ринках з урахуванням дій конкурентів, держави, поведінки та платоспроможності споживачів
3. Розробка варіантів поведінки у кожному зі сценаріїв розвитку ситуації на цільових ринках	Економічно обґрунтовані програми дій для кожного сценарію з урахуванням обмежень щодо ресурсів та часу: план дій щодо підвищення керованості (оптимізація методів управління збутом, системи контролю, розподілу функцій, структуризація завдань та цілей)
	План дій щодо зниження збутових витрат
	План дій щодо просування продукції (канали просування, програма стимулювання збуту, оптимізація клієнтської бази, збутова політика)
	План дій щодо залучення фінансів з урахуванням політики фінансування, спрямованої на зниження ризиків
	План дій щодо роботи зі збутовим персоналом (оптимізація чисельності, постановка ключових показників ефективності, мотивація)
	Цільові параметри програм дій щодо кожного зі сценаріїв

	(рівні продажів, допустимі величини витрат, організація виконання, відповідальні особи)
--	---

*Складено автором

План реалізації збутової стратегії повинен максимально відображати існуючу ситуацію та мати конкретні цілі. Оскільки підприємство не може впливати на кожну потенційну кризу, то, як правило, визначається коло зацікавлених сторін, на яких це найбільше вплине. Це коло може містити службовців, замовників продукції підприємства, постачальників, акціонерів, конкурентів, кредиторів тощо.

При цьому система планування має бути гнучкою і здатною адаптуватися до постійних змін як об'єкта управління, так і зовнішнього середовища, тобто план потребує постійного коригування, оскільки досягнення планованого результату визначається дією великої сукупності взаємопов'язаних умов і факторів, що призводять до постійним змінам, як у самому об'єкті, так і у зовнішньому стосовно нього середовищі. Отже, розроблений план реалізації збутової стратегії не повинен бути чимось фундаментальним та незмінним.

Реалізація збутової стратегії, як і будь-яка інша діяльність, не може бути ефективною, якщо за неї не відповідають конкретні працівники підприємства. Тому, розпочинаючи роботу над планом реалізації збутової стратегії, необхідно визначити, хто саме братиме участь у цій роботі та нести відповідальність за кожну з її областей.

До складу такої команди можуть входити як керівники, так і рядові фахівці, об'єднані спільною метою та інтересами, спрямованими на оздоровлення та розвиток підприємства. Безумовно, професійний рівень кожного учасника команди має бути достатнім, щоб забезпечити досягнення поставленої мети.

Учасники команди повинні мати високий рівень адаптивності до змін, бути готовими очолювати структурні підрозділи підприємства, ефективно управляти людьми і за необхідності знімати психологічне напруження у колективі. Основні якості, якими має володіти ефективна команда щодо реалізації збутової стратегії (рис. 3.14):

Мета команди реалізації збутової стратегії – вивчити можливі вразливі сторони підприємства з погляду всіх основних аспектів його збутової діяльності, щоб визначити всі найімовірніші кризові ситуації та їх можливий вплив на підприємства в цілому. Тому до складу команди повинні входити представники відповідних підрозділів, які мають досить повну інформацію про даний аспект функціонування підприємства.



Рис. 3.14 Основні якості, якими має володіти ефективна команда щодо реалізації збутової стратегії

Ними можуть бути керівники напрямів чи підрозділів або їх заступники, оскільки менеджери нижчих рівнів не завжди мають доступ до всієї необхідної інформації.

Після того, як команда реалізації плану збутової стратегії сформована, їй необхідно надати можливості для повноцінної роботи – виділити всі необхідні ресурси (приміщення для нарад, комп'ютерне та інше матеріальне забезпечення, фінансування), розробити розклад зустрічей, зручний для всіх членів групи, надати доступ до необхідних джерел даних.

З усього вищесказаного можна зробити висновок, що реалізація збутової стратегії – це безперервний процес, що є частиною системи управління підприємством, який є однією із ключових цілей цієї стратегії, елементом місії підприємства. Тому для забезпечення отримання та збереження конкурентної переваги машинобудівним підприємствам слід проводити цілеспрямовану систематичну діяльність з реалізації їх збутової стратегії на постійній основі. Від її ефективності багато в чому залежить здатність підприємства протистояти кризі та успішно подолати її.

Таким чином, сучасна теорія та практика має безліч варіантів реалізації збутової стратегії розвитку підприємств. Однак війна на території України накладає величезну кількість особливостей та обмежень на розвиток збутової діяльності машинобудівних підприємств у цих умовах. Врахування цих особливостей дозволяють машинобудівним підприємствам сконцентруватися на найбільш важливих для себе. Поетапна реалізація збутової стратегії підприємства з послідовним обґрунтуванням кожного етапу дозволить послідовно вирішити всі найскладніші стратегічні завдання у цій галузі.

На закінчення сформулюємо специфічні характеристики процесу реалізації збутової стратегії машинобудівного підприємства за умов воєнного стану (рис. 3.15):

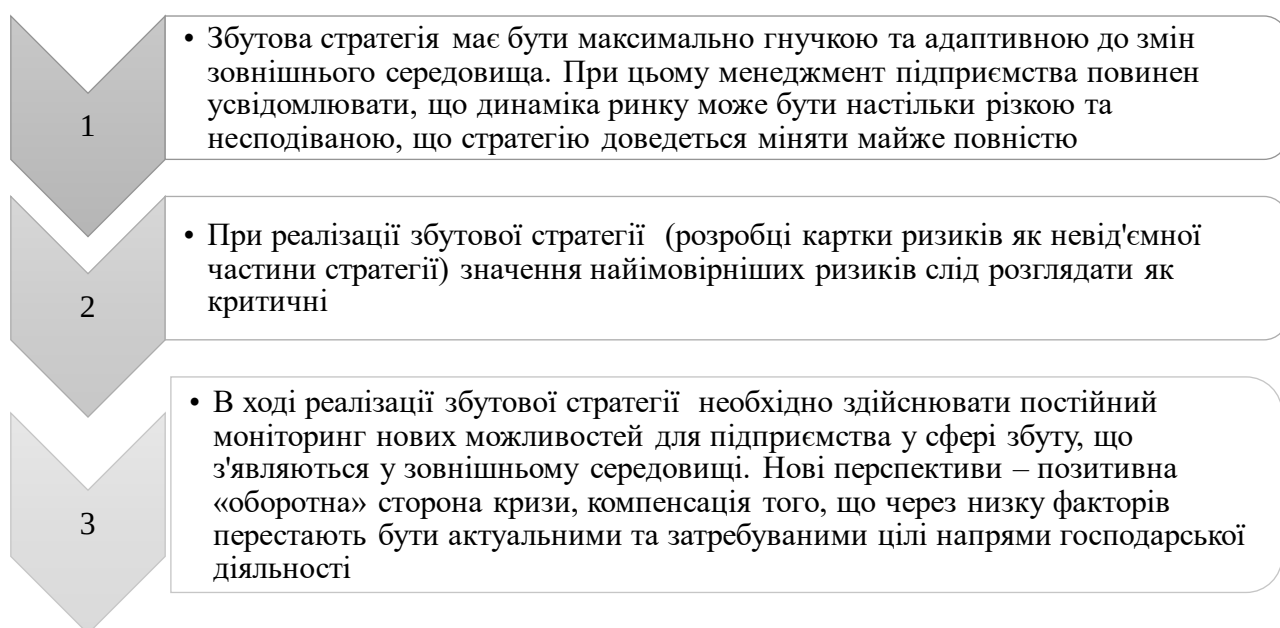


Рис. 3.15 Специфічні характеристики процесу реалізації збутової стратегії машинобудівного підприємства за умов воєнного стану

Відповідно, доцільно залучити фахівців, які займатимуться дослідженням поточного стану ринку збуту, виявленням нових перспективних ніш, моніторингом конкурентів та потенційних партнерів підприємства, підтримкою та розвитком корисних контактів із представниками бізнес-оточення підприємства, які націлені на співпрацю тощо.

Отже, реалізація збутової стратегії є ключем до успішного подолання кризи за умов невизначеного стану глобального ринкового середовища, зокрема, для підприємств машинобудівної галузі.

Висновки до розділу 3

На основі аналізу основних напрямків удосконалення управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств можна зробити такі висновки:

1. Встановлено, що розроблення ефективної збутової стратегії машинобудівного підприємства дозволяє обрати найбільш ефективні методи та інструменти стимулювання збуту, врахувати більшість зовнішніх та внутрішніх факторів, що в подальшому може стати основою удосконалення такої збутової стратегії, особливо в період воєнного стану. Проведений SWOT-аналіз збутової діяльності АТ «Мотор Січ» в період воєнного стану і зростаючих геополітичних ризиків, який є основою для формування збутової стратегії підприємства. Сформовані місія та цілі підприємства у галузі збутової діяльності. Визначені типи збутових стратегій та доведено, що для АТ «Мотор Січ» оборонна збутова стратегія або стратегія виживання є доцільною для застосування у даний період воєнного стану. Запропонована до застосування модель вибору збутової стратегії машинобудівного підприємства, яка дозволяє керувати взаємозв'язками його підстратегій задля забезпечення економічного зростання бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності в реальних умовах ринкового середовища та за

наявних ресурсних обмежень. Враховуючи необхідність управління процесами збутової діяльності, сформована модель стратегії збутової діяльності АТ «Мотор Січ» з урахуванням сильних та слабких сторін діяльності, загроз та можливостей, процесних характеристик та способів застосування збутових інструментів. Представлена поетапна структура формування оборонної збутової стратегії АТ «Мотор Січ» – як основні етапи виділено три, що передбачають аналіз каналів збуту, прогнозування, а також здійснення впроваджувальної та контрольної діяльності. В рамках кожного етапу сформовані основні підпункти, що розкривають сутність процедур, що реалізуються на практиці.

2. В рамках визначення напрямків реалізації збутової стратегії машинобудівного підприємства встановлено, що це безперервний процес, який є частиною системи управління, одним із ключових цілей цієї стратегії та елементом місії підприємства. Сформовані основні завдання збутової стратегії та механізм реалізації. Доведено, що для успішної реалізації збутової стратегії вона має бути сфокусованою, диференційованою та мати конкретний тимчасовий горизонт. Визначено, що найбільш ефективним інструментом реалізації збутової стратегії є збалансована система показників. Конкретизовано можливі фінансово-економічні обмеження та ризики, які необхідно передбачити машинобудівним підприємствам при реалізації збутової стратегії. Запропоновано формальний план реалізації збутової стратегії АТ «Мотор Січ» терміном на 1 рік, що може суттєво полегшити роботу працівників збуту у період кризи (воєнного стану). Визначено основні якості, якими має володіти ефективна команда підприємства щодо реалізації збутової стратегії. Сформовані специфічні характеристики процесу реалізації збутової стратегії машинобудівного підприємства за умов воєнного стану.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження процесу управління збутовою діяльністю на машинобудівному підприємстві нами зроблено наступні висновки:

1. Встановлено, що у сучасних умовах функціонування машинобудівних підприємств, які характеризуються підвищеним рівнем ризику і невизначеністю, удосконалення управління їх збутовою діяльністю є невід'ємною умовою подальшого існування цих підприємств. Узагальнюючи представлений перелік авторських трактувань, запропоновано власне визначення збутової діяльності як сукупності методів, форм, принципів, підходів та заходів, які пов'язані із розробкою оптимальної виробничої програми підприємства на основі максимального задоволення запитів споживачів, максимально повного обсягу реалізації готової продукції та максимально можливого варіанту отримання прибутку. Для конкретизації поняття збутової діяльності стосовно великих машинобудівних підприємств розглянуті специфічні особливості та виділені основні характеристики такої діяльності. Встановлено, що під управлінням збутовою діяльністю більшість дослідників розуміють комплекс процедур, які спрямовані на просування готової продукції на ринку. Визначені основні елементи та базові завдання, які формують характер управління збутовою діяльністю машинобудівного підприємства, зокрема, в умовах воєнного стану.

2. Розглянуті основні методи та підходи до управління збутовою діяльністю на машинобудівному підприємстві. Для цього визначені основні функції та принципи управління збутовою діяльністю цих підприємств, а також фактори, що впливають на ефективність такого управління та функціонування даної системи загалом (зовнішні і внутрішні). На основі цього сформовані сучасні підходи до управління збутовою діяльністю машинобудівного підприємства. Зазначено, що внаслідок настання досить складного періоду кризового функціонування підприємств даної галузі, питання методів та підходів до управління їх збутовою діяльністю зазнають суттєвих змін. Розглянуті основні методи управління системою збутової діяльності машинобудівних

підприємств, зокрема, в умовах воєнного стану, та сформовані методологічні підходи до оцінки ефективності цієї діяльності.

3. Визначені базові засади організації системи управління збутовою діяльністю на вітчизняному машинобудівному підприємстві, основні напрями роботи збутових служб та етапи їх створення (організації). Встановлено, що сучасний відділ збуту (продаж) машинобудівного підприємства – це складний багатофункціональний механізм, який входить до загальної структури управління підприємством. Виділено основні рішення, які необхідно ухвалити для організації управління відділом збуту (продаж) машинобудівного підприємства та сформульовані його основні завдання. Побудована типова схема організації системи управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств, виділені основні підрозділи відділів та виконувані ними функції. Визначені особливості формування адаптивної організаційної системи управління збутом машинобудівних підприємств, здатної швидко реагувати на зміну зовнішніх та внутрішніх факторів.

4. На підставі виконаного аналізу основних техніко-економічних показників діяльності АТ «Мотор Січ» встановлено, що для підприємства період з 2021р. по 2023 р. був досить складним. Проведений аналіз виявив негативну динаміку більшості техніко-економічних показників діяльності, що свідчить про зниження її ефективності. Разом з тим можна вважати діяльність даного підприємства на даний час задовільною, зважаючи на його знаходження у прифронтовій зоні, Так, зокрема, підприємству вдалося у 2023р. одержати прибуток від своєї діяльності. Доведено, що велике значення при цьому має грамото побудована збутова стратегія підприємства, яка спрямована на збільшення обсягів реалізації продукції та розширення ринків її збуту.

5. Здійснена комплексна оцінка управління збутовою діяльністю АТ «Мотор Січ». Для цього, виходячи із загальної стратегії діяльності підприємства, сформовані основні завдання управління його збутовою діяльністю. Для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю даного підприємства досліджена динаміка таких показників як рівень товарності продукції; частка реалізації в

розрахунках; збутові витрати в 1 грн доходу від реалізації; коефіцієнт відповідності темпів виробництва і реалізації; собівартість продукції на 1 грн доходу від реалізації продукції за 2021-2023рр. та встановлена негативна тенденція погіршення значень переважної більшості з них. Також для оцінки результативності управління збутовою діяльністю проведений аналіз комерційної роботи зовнішньоторговельного департаменту підприємства і також констатовано зменшення ефективності діяльності підприємства у цій сфері. Застосовуючи результати аналізу, сформовано основні напрями ефективної побудови системи управління збутом машинобудівного підприємства. Розроблена модель управління системою збуту АТ «Мотор-Січ», яка дозволяє провести аналіз поточної збутової діяльності за рахунок декомпозиції системи управління на складові елементи, визначення взаємозв'язків між ними, виявлення ресурсів та інформації на вході та одержуваного результату на виході. Використання даної моделі управління дозволить сформулювати комплекс реальних заходів, спрямований на вдосконалення організації збуту в цілому, функціонування окремих елементів збутової діяльності на основі усунення вузьких місць та використання незадіяних резервів.

6. Проаналізований стан організаційного забезпечення управління збутовою діяльністю на підприємстві. Розглянута організаційна структура управління Зовнішньоторговельного департаменту АТ «Мотор Січ» та основні напрями його діяльності; визначені головні завдання, які вирішуються в ході організаційного забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства; загальні функції структурних ланок його збутових підрозділів. Виявлено низку особливостей організаційного забезпечення управління збутовою діяльністю даного машинобудівного підприємства, її вплив на організацію управління його збутовими процесами. Виділено кілька тенденцій у сфері організаційного забезпечення управління збутовою діяльністю, характерних як для зарубіжних, так і для вітчизняних машинобудівних компаній: прагнення досягти високого

рівня оптимізації каналів збуту та інтеграції всіх ланок ланцюга поставок між собою, а також пошук найкращих варіантів сегментування ринку.

7. Встановлено, що розроблення ефективної збутової стратегії машинобудівного підприємства дозволяє обрати найбільш ефективні методи та інструменти стимулювання збуту, врахувати більшість зовнішніх та внутрішніх факторів, що в подальшому може стати основою удосконалення такої стратегії, особливо в період воєнного стану. Проведений SWOT-аналіз збутової діяльності АТ «Мотор Січ» в період зростаючих геополітичних ризиків, який покладений в основу формування збутової стратегії підприємства. Сформовані місія та цілі підприємства у галузі збутової діяльності. Визначені типи збутових стратегій та доведено, що для АТ «Мотор Січ» оборонна збутова стратегія або стратегія виживання є доцільною для застосування у даний період воєнного стану. Запропонована до застосування модель вибору збутової стратегії машинобудівного підприємства, яка дозволяє керувати взаємозв'язками його підстратегій задля забезпечення економічного зростання бізнесу та підвищення конкурентоспроможності в реальних умовах ринкового середовища та за наявних ресурсних обмежень. Враховуючи необхідність управління процесами збутової діяльності, сформована модель стратегії збутової діяльності АТ «Мотор Січ» з урахуванням сильних та слабких сторін діяльності, загроз та можливостей, процесних характеристик та способів застосування збутових інструментів. Представлена поетапна структура формування оборонної збутової стратегії АТ «Мотор Січ» – як основні етапи виділено три, що передбачають аналіз каналів збуту, прогнозування, а також здійснення впроваджувальної та контрольної діяльності. В рамках кожного етапу сформовані основні підпункти, що розкривають сутність процедур, що реалізуються на практиці.

8. В рамках визначення напрямків реалізації збутової стратегії машинобудівного підприємства встановлено, що це безперервний процес, який є частиною системи управління, одним із ключових цілей цієї стратегії та елементом місії підприємства. Сформовані основні завдання збутової стратегії та механізм її реалізації. Доведено, що для успішної реалізації збутової стратегії

вона має бути сфокусованою, диференційованою та мати конкретний тимчасовий горизонт. Визначено, що найбільш ефективним інструментом реалізації збутової стратегії є збалансована система показників. Конкретизовано можливі фінансово-економічні обмеження та ризики, які необхідно передбачити машинобудівним підприємствам при реалізації їх збутової стратегії. Запропоновано формальний план реалізації збутової стратегії АТ «Мотор Січ» терміном на 1 рік, що може суттєво полегшити роботу працівників збуту у період кризи (воєнного стану). Визначено основні якості, якими має володіти ефективна команда підприємства щодо реалізації збутової стратегії. Сформовані специфічні характеристики процесу реалізації збутової стратегії машинобудівного підприємства за умов воєнного стану.

Впровадження запропонованих рекомендацій, які з результатів дослідження, сприятиме підвищенню ефективності збутової діяльності машинобудівних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Митрохіна Ю. П. Комплексний аналіз якості процедури збуту як елемента діагностики стратегічного маркетингового управління. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2018. №237. Т. I. С. 272–277.
2. Заїчко І., Богріновцева Л. Фінансовий менеджмент в системі забезпечення діяльності збутових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-24> (дата звернення: 29.06.2025).
3. Літвінчук К. В. Особливості розвитку збутової діяльності промислових підприємств. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2023 №34.С.39-42.
4. Здирко Н. Г. Збутова діяльність як об'єкт обліку та контролю. *Обліково-аналітичні й статистичні методи та моделі в оподаткуванні, бізнесі, економіці: збірник тез за матеріалами XVII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. Ірпінь: Державний податковий університет. 2021. С.42-44.
5. Обозна В. В. Аналіз поняття «збут» та його роль в системі управління сільськогосподарським підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 25. Ч.1. С. 178–181.
6. Комеліна О. В. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С.518–524.
7. Lancaster G., Jobber D. *Selling and Sales Management*. Prentice Hall/Financial Times. 2009. 546 p.
8. Управління збутовою діяльністю фармацевтичних підприємств: монографія / О.В. Гарматюк; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань: Видавець «Сочінський М. М.» 2024. 191 с.

9. Ivanitskyi I., Ivanitskyi Ю. Organization of the management of enterprise sales activities. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series "AIC Economics"*. 2024. № 31. С.153–156.
10. Дейнега І. О., Якубовська Н.В. Перспективні оцінки впровадження маркетингових інструментів у збутову діяльність підприємств сфери агробізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 78 – 83
11. Ногіна А.М. Удосконалення збутової діяльності українських підприємств / А.М. Ногіна, В.А. Дробот ; наук. кер. А.О. Чайкіна // Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 03 листоп. 2022. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 82–84.
12. Ковтун Е. Система управління збутовою діяльністю підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 14-16 вересн. 2021 р. Вінниця, 2021. Ч. 1. С.163-171.*
13. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 240 с
14. Чернець І. В. Наукові підходи до визначення сутності збутової діяльності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ. 2021. №.101. С.252-259.
15. Осипенко О.В. Характеристика поняття збуту та збутової діяльності. *Менеджмент як фактор соціально-економічного розвитку. Матеріали І студентської науково- практичної конференції* (м. Київ, 6 квітня 2023 р.) / упоряд. Грудцина Ю.В. 2023. С.109-110.
16. Макалюк І. В., Ліндаєв Д. В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. №23. С. 140–148.

17. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. №10. С. 122–128.
18. Пасько М. І., Марченко Є. Ю. Напрями удосконалення збутової діяльності підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 24 листопада 2023 р.: тези допов.* Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. С. 621-624.
19. Обозна В. В. Підходи до визначення поняття «збут» та його роль в системі управління сільськогосподарським підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 25. Ч. 1. С. 178–181.
20. Кулиняк І. Я., Кошик О. В. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 464–468.
21. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8> (дата звернення: 05.07.2025).
22. Нечаєв В. П. Промисловий маркетинг : навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни. Кривий Ріг : МІНЕРАЛ, 2016. 185 с.
23. Оснач О.Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л.П. Промисловий маркетинг. Навчальний посібник ; 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 364 с.
24. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Маркетингові підходи в управлінні збутовою діяльністю оптових торговельних підприємств. *Підприємництво і торгівля*. Львів, 2021. № 28. С. 7-10.
25. Світовий О. М. Організація системи управління збутовою діяльністю промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_12

26. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Миронова О. О. Організація збутової діяльності та системи маркетингових досліджень на підприємстві. *Бізнес навігатор*. 2022. № 2(69). С. 54–61.
27. Daniel Filipe Pereira, José Fernando Oliveira, Maria Antónia Carravilla, Tactical sales and operations planning: A holistic framework and a literature review of decision-making models. *International Journal of Production Economics*. 2020. Vol. 228. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.10769571>.
28. Пачева Н., Подзігун С. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21> (дата звернення: 20.06.2025).
29. Бовкун О. А. Управління збутовою діяльністю промислового підприємства. *Економічні горизонти*. 2022. № 1(19). С. 105–115.
30. Гарматюк О. Фактори впливу на управління збутовою діяльністю підприємств. *Економічні горизонти*. 2021. № 3– 4(18). С. 124–131.
31. Кривдик М., П'ятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 97–101.
32. Заїчко І. В., Богріновцева Л. М. Фінансовий менеджмент в системі забезпечення діяльності збутових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1933/1861> (дата звернення: 29.06.2025).
33. Гавриш Ю., Слесь І. Методи оцінки ефективності управління збутової діяльності промислового підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. № 20. С. 189–197.
34. Терент'єва Н. В., Череп О. Г. Аналіз методичних підходів оцінювання ефективності збутової діяльності. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. №1. С. 318–324.
35. Васюткіна Н. В., Марченко С. М. Оцінювання ефективності маркетингу у збутовій діяльності підприємств. *Науковий вісник Полтавського*

університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2021. № 2 (103). С.111-119.

36. Сірко А. Ю. Методичні підходи до розроблення та аналізу системи збуту продукції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 28–2. С. 16–18.

37. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. *Агросвіт*. № 20. 2013. С. 21-26.

38. Сакун А. Ж., Карташова О. Г. Структура управління збутовою діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 112–117.

39. Amelina I., Dmytrenko O. Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства. *Економіка і регіон. Economics and Region*. 2021. №4(83). С. 38–44.

40. Білошапка Ю. Організаційний розвиток систем управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 320(4). С. 446-450.

41. Пуліна Т. В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства з позиції реінжинірингу. Сучасні технології управління промисловими ринками та підприємствами: монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. С. 91–111

42. Сенишин О.С. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

43. Wim Biemans, Avinash Malshe, Jeff S. Johnson. The sales-marketing interface: a systematic literature review and directions for future research. *Industrial Marketing Management*. 2022. Vol. 102. Pp. 324–337.

44. АТ «Мотор Січ». Офіційний сайт. URL: <https://motorsich.com/> (дата звернення: 30.06.2025).

45. Гарматюк О. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-54>. (дата звернення: 13.06.2025).

46. Бойчук І. В., Дмитрів А. Я. Маркетинг промислового підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 360 с.

47. Czinkota Michael R., Ronkainen Ilkka A. International Marketing. Eighth Edition. Tomson South-Western, a part of The Tomson Corporation. Printed in the United States of America, 2017. 720 p.

48. Назаренко С., Чорноус О., Филик А. Механізми управління ризиками в процесі збутової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-145> (дата звернення: 29.06.2025).

49. Анісімова Т. І. Управління ризиками в процесі збутової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2020. № 22. URL: economyandsociety.in.ua (дата звернення: 05.07.2025).

50. Молнар О.С., Маковський І.В., Кастрова М.С. Стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. №12. С. 130-135.

51. Бреус С.В., Діденко О.В. Збутова діяльність: розвиток стратегії в умовах повномасштабної війни. In: *The VI International Scientific and Practical Conference «The latest developments of specialists for the development of science»*, October 07-09, 2024, Florence, Italy. 189 p.

52. Багорка М.О., Абрамович І.А., Кравець О.В. Організація збутової політики в системі маркетингу підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 30. С. 59-65.

53. Усатий А. Є., Пуліна Т. В. Вдосконалення управління збутом продукції машинобудівних підприємств. Матеріали *XI Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» 5 грудня 2025 року, м. Луцьк*: ЛНТУ С. 95-97.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.1

Визначення ключових підходів до сутності поняття «збутова діяльність»*

Автор	Визначення
1	2
Ю.П.Митрохіна [1, с. 272]	«Вид діяльності, пов'язаний з реалізацією товарів, від якої залежить кінцеві результати фірми»
І. Заїчко, Л. Богріновцева [2]	«Збутова діяльність є практикою здійснення обміну матеріальними цінностями та послугами, або особливим видом діяльності, від якої залежать кінцеві результати господарської діяльності підприємства в цілому»
К.В.Літвінчук [3, с. 40]	«Збутова діяльність – це обмін товарів або послуг на гроші, або, іншими словами, реалізація товарів або послуг»
Н. Г. Здирко [4, с. 43]	«Під збутовою діяльністю підприємства слід розуміти процес організації товарного обміну готової продукції з метою одержання підприємницького прибутку»
В. В. Обозна [5, с. 180]	«Це господарська діяльність підприємства, що включає в себе комплекс заходів щодо доведення виробленої продукції до споживачів в певні строки з мінімальними затратами з урахуванням ресурсної обмеженості та швидких змін умов середовища, спрямована на максимальне задоволення попиту та збільшення прибутковості у довгостроковому періоді»
О. В.Комеліна [6, с. 520]	«Це те, що забезпечує максимальну вигідність торгової угоди кожному з партнерів при першочерговому обліку інтересів та запитів споживачів»
Д. Ланкастер, Д. Джоббер [7, с. 273]	«Збутова діяльність в умовах ринкової орієнтації є однією з функцій маркетингу»
О.В. Гарматюк [8, с. 73]	«Пропонуємо визначати як таку, що поєднує сукупність процесів збуту, які розпочинаються ще до початку виготовлення продукції та закінчуються її спрямуванням, просуванням та реалізацією на ринку»
І. Іваніцький, Ю. Іваніцький [9, с. 155]	«Збутова діяльність – це ефективна робота підприємства з формування пропозиції та попиту на продукцію й послуги, спрямована на формування дієвих каналів розподілу і просування товару на ринок»
І.О Дейнега, Н.В.Якубовська [10, с. 80]	«Збут, збутова діяльність – поняття, що описують безпосередньо сам процес руху вироблених продуктів від виробників до кінцевих споживачів»
А. О. Чайкіна, А. М.Ногіна, В. А. Дробот [11]	«Збутова діяльність є сукупністю всієї функціональної діяльності, що здійснюється після закінчення виробничої стадії (після завершення виготовлення продукції) в безпосереднього продажу товару покупцеві, доставки його споживачеві і після продажного обслуговування»
Є. Ковтун [12, с. 165]	«Це діяльність підприємства, яка охоплює маркетингові, комунікаційні, комерційні та транспортні відносини з покупцями з метою отримання виручки та задоволення потреб споживачів»

Продовження Додатку А

1	2
Л.Балабанова, [13]	«Збутова діяльність підприємства - це процес просування та реалізації товарів або послуг на ринку для задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутковості підприємства. Вона включає в себе планування, організацію, реалізацію стратегії продажів, логістику, підтримку замовників продукції підприємства та виконання інших функцій, що забезпечують ефективне здійснення продажу товарів та послуг»
І. В.Чернець [14, с. 255]	«Збутова діяльність ототожнюється з поняттям «збут» і розуміється як сукупність процесів формування попиту та ефективних каналів розподілу, організації маркетингових комунікацій, дистрибуції, продажу готової продукції з метою одержання прибутку та задоволення потреб споживачів»
О.В.Осипенко [15, с. 109]	«Збутова діяльність – це все те, що забезпечує максимальну вигідність торгової операції для кожного з партнерів за умови першочергового врахування інтересів і потреб проміжного або кінцевого споживача»

*Примітка. Складено автором

Додаток Б

Фінансова звітність АТ «Мотор Січ» за 2021р.

Баланс АТ «Мотор Січ» на 31.12.2021р.

Дата звіту	02.03.2022		
Період	2021 рік, 12 міс		
Бухгалтер	Касьян Олена Петрівна		
КАТОТТГ	UA23060070010748330		
Кількість працівників	16 408		
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	5 048.00	3 209.00
первісна вартість	1001	19 000.00	21 958.00
накопичена амортизація	1002	13 952.00	18 749.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	802 361.00	773 9500
Основні засоби	1010	6 862 625.00	6 608 571.00
первісна вартість	1011	13 493 852.00	14 273 6900
знос	1012	6 631 227.00	7 665 125.00
Інвестиційна нерухомість	1015	25 958.00	18 177.00
первісна вартість	1016	40 100.00	31 550.00
знос	1017	14 142.00	13 373.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	68 574.00	68 273.00
інші фінансові інвестиції	1035	10 033.00	9 647.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	34 2600	11 137.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	26 323.00	55 778.00
Усього за розділом I	1095	7 835 188.00	7 548 748.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	14 880 711.00	16 124 103.00
Виробничі запаси	1101	4 579 705.00	5 386 0900
Незавершене виробництво	1102	9 815 337.00	10 038 8200
Готова продукція	1103	474 831.00	688 174.00

Продовження Додатку Б

Товари	1104	10 838.00	11 007.00
Поточні біологічні активи	1110	00	1.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 674 183.00	1 805 701.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	729 2600	1 060 015.00
з бюджетом	1135	130 268.00	237 9700
у тому числі з податку на прибуток	1136	30 830.00	28 411.00
з нарахованих доходів	1140	400	41.00
із внутрішніх розрахунків	1145	8 724.00	10 1800
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	152 621.00	107 865.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	12 434.00	12 282.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 654 174.00	1 879 464.00
Готівка	1166	2 079.00	2 194.00
Рахунки в банках	1167	1 651 395.00	1 877 270.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 207 591.00	1 239 114.00
Усього за розділом II	1195	20 450 024.00	22 476 748.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	219.00	63.00
Баланс	1300	28 285 431.00	30 025 559.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529.00	280 529.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	1 651 180.00	1 680 170.00
Емісійний дохід	1411	408 077.00	408 077.00
Накопичені курсові різниці	1412	6 861.00	6 348.00
Резервний капітал	1415	70 145.00	70 145.00
Нерозподілений прибуток	1420	18 464 810.00	18 923 085.00

Продовження Додатку Б

Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	20 466 664.00	20 953 929.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	341 448.00	337 318.00
Довгострокові кредити банків	1510	54 647.00	158 630.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 028 660.00	2 088 5200
Довгострокові забезпечення	1520	133 108.00	185 061.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	864 005.00	837 315.00
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 421 868.00	3 606 850.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	423 638.00	136 391.00
Векселі видані	1605	473.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	152 845.00	85 5700
товари, роботи, послуги	1615	628 201.00	993 901.00
розрахунками з бюджетом	1620	78 374.00	169 514.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	69 9700	130 973.00
розрахунками зі страхування	1625	41 570.00	47 988.00
розрахунками з оплати праці	1630	125 708.00	142 647.00
за одержаними авансами	1635	2 777 572.00	3 686 2300
за розрахунками з учасниками	1640	26 511.00	26 505.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	99 189.00	117 220.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	42 818.00	58 802.00
Усього за розділом III	1695	4 396 899.00	5 464 780.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	28 285 431.00	30 025 559.00

Продовження Додатку Б

Звіт про фінансові результати АТ «Мотор Січ» за 2021 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 718 770.00	11 433 872.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 201 102.00	7 129 242.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	4 517 668.00	4 304 630.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	724 573.00	972 967.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	320 563.00	247 139.00
Адміністративні витрати	2130	1 591 072.00	1 199 857.00
Витрати на збут	2150	785 641.00	537 934.00
Інші операційні витрати	2180	1 575 940.00	1 592 597.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 289 582.00	1 947 209.00
Дохід від участі в капіталі	2200	1 433.00	444.00
Інші фінансові доходи	2220	221.00	183.00
Інші доходи	2240	88 102.00	78 439.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	265 837.00	275 348.00
Втрати від участі в капіталі	2255	1 100.00	425.00
Інші витрати	2270	1 521.00	501 237.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 110 874.00	1 249 265.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-652 599.00	-409 215.00

Продовження Додатку Б

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	458 275.00	840 050.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410	-513.00	951.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	29 503.00	16 430.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	28 990.00	17 381.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	28 990.00	17 381.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	487 265.00	857 431.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	7 141 760.00	4 893 113.00
Витрати на оплату праці	2505	3 126 673.00	2 515 982.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	661 075.00	537 7900
Амортизація	2515	1 094 895.00	1 029 288.00
Інші операційні витрати	2520	4 400 090.00	4 004 655.00
Разом	2550	16 424 493.00	12 980 834.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 077 990.00	2 077 990.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 077 990.00	2 077 990.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	220.54	404.26
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	220.54	404.26
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток В

Фінансова звітність АТ «Мотор Січ» за 2022р.

Період	2022 рік, 12 міс		
Бухгалтер	<u>Шкіль Оксана Володимирівна</u>		
КАТОТТГ	UA23060070010748330		
Кількість працівників	15 956		
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 209.00	2 188.00
первісна вартість	1001	21 958.00	23 093.00
накопичена амортизація	1002	18 749.00	20 905.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	716 399.00	747 959.00
Основні засоби	1010	6 614 553.00	6 102 488.00
первісна вартість	1011	14 280 550.00	14 576 822.00
знос	1012	7 665 997.00	8 474 334.00
Інвестиційна нерухомість	1015	18 177.00	16 734.00
первісна вартість	1016	31 550.00	31 550.00
знос	1017	13 373.00	14 8100
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	66 454.00	65 158.00
інші фінансові інвестиції	1035	9 647.00	12 939.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	36 873.00	28 443.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	55 778.00	61 874.00
Усього за розділом I	1095	7 521 090.00	7 037 783.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	15 681 548.00	17 664 817.00
Виробничі запаси	1101	5 386 355.00	5 996 415.00
Незавершене виробництво	1102	9 726 060.00	11 157 679.00
Готова продукція	1103	558 1200	501 118.00
Товари	1104	11 007.00	9 605.00
Поточні біологічні активи	1110	1.00	2.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	

Продовження Додатку В

Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 791 228.00	1 298 707.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 072 161.00	584 051.00
з бюджетом	1135	237 970.00	598 270.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	28 411.00	
з нарахованих доходів	1140	737.00	4 750.00
із внутрішніх розрахунків	1145	10 180.00	10 945.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	108 204.00	622 101.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	12 282.00	8 108.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 751 479.00	806 435.00
Готівка	1166	2 194.00	2 329.00
Рахунки в банках	1167	1 749 285.00	793 352.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 375 638.00	1 152 901.00
Усього за розділом II	1195	22 041 440.00	22 751 093.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	4 480.00	4 480.00
Баланс	1300	29 567 010.00	29 793 350.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529.00	280 529.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Додатковий капітал	1410	1 680 170.00	1 835 750.00
Емісійний дохід	1411	408 077.00	408 077.00
Накопичені курсові різниці	1412	6 348.00	12 095.00
Резервний капітал	1415	70 145.00	70 145.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 330 094.00	18 319 259.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	20 360 938.00	20 505 689.00

Продовження Додатку В

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	337 318.00	214 331.00
Довгострокові кредити банків	1510	158 630.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 093 135.00	2 981 364.00
Довгострокові забезпечення	1520	244 708.00	166 929.00
Цільове фінансування	1525	766 878.00	645 750.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 600 669.00	4 008 374.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	136 391.00	36 569.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	87 822.00	217 218.00
товари, роботи, послуги	1615	1 014 490.00	2 724 150.00
розрахунками з бюджетом	1620	308 724.00	316 870.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	130 130.00	205 895.00
розрахунками зі страхування	1625	47 988.00	31 068.00
розрахунками з оплати праці	1630	142 638.00	105 577.00
за одержаними авансами	1635	3 664 349.00	1 604 149.00
за розрахунками з учасниками	1640	26 505.00	26 505.00
із внутрішніх розрахунків	1645		0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	117 220.00	111 377.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	59 270.00	105 804.00
Усього за розділом III	1695	5 605 403.00	5 279 293.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	29 567 010.00	29 793 350.00

Звіт про фінансові результати АТ «Мотор Січ» за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	Зазвітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10445306	13755471
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6760335	9226248
Валовий: прибуток	2090	3684971	4529223
Інші операційні доходи	2120	1533927	719399
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	271748	320563
Адміністративні витрати	2130	1334782	1595964
Витрати на збут	2150	491235	848408
Інші операційні витрати	2180	2567917	1689780
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	824964	1114470
Дохід від участі в капіталі	2200	2280	1466
Інші фінансові доходи	2220	238	221
Інші доходи	2240	1387	88102
Фінансові витрати	2250	301092	265837
Втрати від участі в капіталі	2255	10732	2958
Інші витрати	2270	892368	1521
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		933943
збиток	2295	375323	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-209660	-626864
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		307079
збиток	2355	584983	
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	Зазвітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Накопичені курсові різниці	2410	5747	-513
Інший сукупний дохід	2445	149839	29503

Продовження Додатку В

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	155586	28990
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	155586	28990
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-429397	336069
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	Зазвітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Матеріальні затрати	2500	6022594	7141760
Витрати на оплату праці	2505	2914331	3126673
Відрахування на соціальні заходи	2510	618697	661075
Амортизація	2515	973902	1094894
Інші операційні витрати	2520	1159727	4406663
Разом	2550	11689251	16431065
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	Зазвітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2077990	2077990
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2077990	2077990
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-281.51	147.78
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-281.51	147.78

Додаток Г
Фінансова звітність АТ «Мотор Січ» за 2023р.
 Баланс АТ «Мотор Січ» на 31.12.2023 р.

Дата звіту	28.02.2024		
Період	2023 рік, 12 міс		
Бухгалтер	<u>Шкіль Оксана Володимирівна</u>		
КАТОТТГ	UA23060070010748330		
Кількість працівників	14 525		
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2188.00	290398.00
первісна вартість	1001	23093.00	318512.00
накопичена амортизація	1002	20905.00	28114.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	747959.00	750948.00
Основні засоби	1010	6102488.00	5702419.00
первісна вартість	1011	14576822.00	14922913.00
знос	1012	8474334.00	9220494.00
Інвестиційна нерухомість	1015	16734.00	562.00
первісна вартість	1016	31550.00	1514.00
знос	1017	148100	952.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	65158.00	42215.00
інші фінансові інвестиції	1035	12939.00	122.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	28443.00	125623.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	61874.00	27812.00
Усього за розділом I	1095	7037783.00	6940099.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	17664817.00	17652180.00
Виробничі запаси	1101	5996415.00	5958412.00
Незавершене виробництво	1102	11157679.00	105329200
Готова продукція	1103	501118.00	1151762.00
Товари	1104	9605.00	9080.00
Поточні біологічні активи	1110	2.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1298707.00	1882474.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	584051.00	1017523.00
з бюджетом	1135	5982700	141942.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	

Продовження Додатку Г

з нарахованих доходів	1140	4750.00	20.00
із внутрішніх розрахунків	1145	10945.00	10522.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	622101.00	598608.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	8108.00	13294.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	806435.00	1904908.00
Готівка	1166	2329.00	2012.00
Рахунки в банках	1167	793352.00	1339809.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1152901.00	1422271.00
Усього за розділом II	1195	22751093.00	24643742.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	4480.00	4480.00
Баланс	1300	297933500	31588321.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280529.00	280529.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	18357500	1879227.00
Емісійний дохід	1411	408077.00	408077.00
Накопичені курсові різниці	1412	12095.00	9043.00
Резервний капітал	1415	70145.00	70145.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18319259.00	185733200
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	20505689.00	20803227.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	214331.00	185411.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2981364.00	3297072.00
Довгострокові забезпечення	1520	166929.00	117599.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	645750.00	5558300
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	

Продовження Додатку Г

у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	4008374.00	4155918.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	36569.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	217218.00	7015.00
товари, роботи, послуги	1615	2724150.00	2374189.00
розрахунками з бюджетом	1620	3168700	72430.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	205895.00	43982.00
розрахунками зі страхування	1625	31068.00	32145.00
розрахунками з оплати праці	1630	105577.00	112504.00
за одержаними авансами	1635	1604149.00	3776560.00
за розрахунками з учасниками	1640	26505.00	26503.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	111377.00	104167.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	105804.00	123663.00
Усього за розділом III	1695	5279293.00	662917.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	297933500	31588321.00

Продовження Додатку Г

Звіт про фінансові результати АТ «Мотор Січ» за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 554 789.00	10 466 608.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 090 429.00	6 821 107.00
Валовий: прибуток	2090	3 464 360.00	3 645 501.00
Інші операційні доходи	2120	988 284.00	1 535 183.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	142 361.00	271 725.00
Адміністративні витрати	2130	1 141 244.00	1 338 863.00
Витрати на збут	2150	316 687.00	478 030.00
Інші операційні витрати	2180	1 976 425.00	1 837 139.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 018 288.00	1 526 640.00
Дохід від участі в капіталі	2200	1 493.00	3 689.00
Інші фінансові доходи	2220	2 030.00	4 291.00
Інші доходи	2240	618.00	1 387.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	313 284.00	301 092.00
Втрати від участі в капіталі	2255	818.00	10 732.00
Інші витрати	2270	359 789.00	875 051.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	348 544.00	349 138.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-94 477.00	-359 973.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	254 067.00	
збиток	2355		10 835.00
Сукупний дохід			

Продовження Додатку Г

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410	-3 052.00	5 747.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	46 523.00	149 839.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	43 471.00	155 5800
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	43 471.00	155 5800
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	297 538.00	144 751.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 361 432.00	6 022 594.00
Витрати на оплату праці	2505	2 914 052.00	2 914 331.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	619 5700	618 697.00
Амортизація	2515	855 854.00	973 902.00
Інші операційні витрати	2520	951 398.00	1 159 727.00
Разом	2550	9 702 312.00	11 689 251.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 077 990.00	2 077 990.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 077 990.00	2 077 990.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	122.27	-5.21
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	122.27	-5.21
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

