

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра управління персоналом і маркетингу

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему «Формування збутової політики машинобудівних підприємств»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0759  
спеціальності 075 – Маркетинг, Маркетинг  
Курмак А.В.

Керівник : д.е.н., професор кафедри  
Іванов М.М.

Рецензент: декан факультету ФЕУ НУЗП,  
к. е. н., доцент Корольков В.В

Запоріжжя – 2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 75 – Маркетинг

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М.Іванов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ  
Курмак Артему Вячеславовичу  
(прізвище, ім'я, по-батькові)**

1. Тема роботи: «Формування збутової політики машинобудівних підприємств»

керівник роботи: Іванов Микола Миколайович, д.е.н., професор

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2020 року № 1111-с

2. Строк подання студентом роботи «16» листопада 2020 року

3. Вихідні дані до роботи: дані звітності АТ «Мотор Січ», ПрАТ «Запоріжтрансформатор», ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод», ПрАТ «Запоріжжкран», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити теоретичні аспекти збутової політики промислового підприємства; виявити сутність та стратегічні засади управління збутовою політикою машинобудівних підприємств; визначити показники оцінки ефективності збутової політики промислових підприємств; здійснити аналіз та дослідити тенденцію машинобудівного ринку України; проаналізувати особливості формування збутової політики машинобудівних підприємств Запорізької області; здійснити аналіз ефективності управління збутовою політикою підприємств машинобудування Запорізької області; розробити

напрямки формування збутової політики машинобудівних підприємств.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить 19 рис., 19 табл. і 3 формули.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Івнов М.М. д.е.н., професор	26.08.2020	26.08.2020
2	Івнов М.М. д.е.н., професор	15.09.2020	15.09.2020
3	Івнов М.М. д.е.н., професор	05.10.2020	05.10.2020

7. Дата видачі завдання 5 липня 2020 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2020 р. – 09.07.2020 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2020 р. – 10.08.2020 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	13.08.2020 р. – 05.09.2020р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	07.09.2020р. – 07.10.2020 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2020 р. – 08.11.2020 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2020 р. – 15.11.2020 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2020 р. – 20.11.2020 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	23.11.2020 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
( підпис )

А.В. Курмак  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

М.М. Іванов  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис )

Н.В. Терент'єва  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 118 с., 19 рис., 19 табл., 100 джерел.

Об'єктом дослідження є процес формування збутової політики машинобудівних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи щодо формування збутової політики машинобудівних підприємств Запорізької області з метою її удосконалення.

Метою магістерської роботи є систематизація наукових, методологічних та практичних знань з формування збутової політики машинобудівних підприємств Запорізької області з метою підвищення їх конкурентоспроможності на промисловому ринку.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово – економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Одержані результати: модель побудови зон потенційного збуту в системі реалізації продукції за таких принципів: географічного, галузевого, функціонального і поведінкового; значущість цієї методики сегментування з використанням ЗПЗ продукції виробничого призначення є ефективним інструментом й надає підприємству реальну можливість для покращення збуту продукції і обігу.

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами машинобудування, зокрема, методика формування каналів реалізації продукції машинобудівних підприємств а також використання моделі побудови зон потенційного збуту в системі реалізації продукції.

**ЗБУТ, УПРАВЛІННЯ, ДОСЛІДЖЕННЯ, ЗБУТОВА ПОЛІТИКА,  
РИНОК, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КАНАЛ РЕАЛІЗАЦІЇ, ЗОНА ПОТЕНЦІЙНОГО  
ЗБУТУ**

## SUMMARY

Master's qualification work: 118 pages, 19 figures, 19 tables, 100 sources

The object of research is the process of forming the sales policy of machine-building enterprises.

The subject of research is theoretical and methodological approaches to the formation of sales policy of machine-building enterprises of Zaporozhye region in order to improve it.

The purpose of the master's work is to systematize scientific, methodological and practical knowledge on the formation of sales policy of machine-building enterprises of Zaporozhye region in order to increase their competitiveness in the industrial market.

In the process of research, the following scientific results were obtained:

- 1) the basics of sales activities of the enterprise are considered;
- 2) the strategic principles of management of sales policy of the machine-building enterprise are investigated;
- 3) systematized indicators for assessing the effectiveness of sales policy of enterprises;
- 4) the state and tendencies of the market of machine-building industry of Ukraine are analyzed;
- 5) peculiarities of formation of sales activity of machine-building enterprises of Zaporizhia region are investigated;
- 6) an assessment of the effectiveness of sales management of machine-building enterprises of the Zaporozhye region;
- 7) the technique of formation of channels of realization of production of machine-building enterprises is developed;
- 8) the use of the technique of potential sales zones is proposed;
- 9) the system of an estimation of efficiency of sales policy of the enterprise is offered.

Methods of research: theoretical generalization, logical generalization,

comparative analysis, deductive, marketing analysis, correlation analysis, index analysis, etc.

The obtained results: a model of construction of potential sales zones in the system of product sales according to the following principles: geographical, sectoral, functional and behavioral; The importance of this method of segmentation using FPZ products for production purposes is an effective tool and provides the company with a real opportunity to improve sales and circulation.

The results of the research can be applied by machine-building enterprises, in particular, the method of forming channels for the sale of products of machine-building enterprises and the use of the model of construction of potential sales zones in the system of product sales.

**SALES, MANAGEMENT, RESEARCH, SALES POLICY, MARKET, EFFICIENCY, SALES CHANNEL, POTENTIAL SALES AREA**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНИЙ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	12
1.1 Теоретичні основи збутової діяльності підприємства .....	12
1.2. Стратегічні засади управління збутовою політикою машинобудівного підприємства.....	22
1.3 Показники оцінки ефективності збутової політики підприємств .....	32
Висновки до розділу 1 .....	44
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	45
2.1 Аналіз стану та тенденцій ринку машинобудівельної промисловості України ..	45
2.2. Особливості формування збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області.....	51
2.3. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької області .....	61
Висновки до розділу 2 .....	68
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	69
3.1. Методика формування каналів реалізації продукції машинобудівних підприємств .....	69
3.2 Використання моделі побудови зон потенційного збуту в системі реалізації продукції .....	86
3.3 Підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок удосконалення системи збуту продукції.....	96
Висновки до розділу 3 .....	102
ВИСНОВКИ .....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108
ДОДАТКИ .....	119

## ВСТУП

Промисловий потенціал держави, конкурентоспроможність країни на зовнішніх ринках, рівень національного добробуту залежать від динаміки розвитку важливої галузі національної економіки – машинобудування. Водночас динаміка і рівень розвитку машинобудівного комплексу, який є капіталомістким, енергоємним, ресурсомістким, є результуючою ефективності системи управління кожним підприємством, що входить до його складу.

Розвиток ринкових умов і стабілізація економічних процесів в Україні значною мірою залежать від ефективності управління підприємств. У цих умовах збутову політику машинобудівних підприємств слід розглядати як економічну систему, ефективність якої залежить від характеру взаємодії з діловими партнерами, конкурентами, посередниками та органами державного управління. В умовах ризику, невизначеності та динамічності бізнес-ситуацій вирішенню складних завдань гармонізації інтересів підприємства і суб'єктів зовнішнього середовища сприяє формування системи збуту машинобудівних підприємств. Побудова такої системи робить цю проблему актуальною для вітчизняних підприємств і зумовлює необхідність наукового обґрунтування резервів та напрямів подальшого вдосконалення управління збутовою діяльністю для забезпечення соціально відповідальної поведінки підприємства.

Проблеми збутової політики суб'єктів господарювання розглядалися на теоретичному і методологічному рівнях такими вітчизняними і зарубіжними ученими, як Р. Акофф, В. Верховин, В. Радаєв, Ю. Красовський, В. Пилипенко, М. Дороніна та ін. У роботах цих авторів аналізуються принципи, методи і способи реалізації економічних процесів, поведінкові моделі виробничих організацій. Узагальнення збутових концепцій управління представлено в роботах В. Багієва, Р. Ларіної, М. Кізіма, Т.



Максимової, В. Пілюшенка, Л. Радкевич, С. Салиги, І. Семеняк, принципи та особливості сучасного управління бізнес-діяльністю підприємств – у роботах А. Наливайка, , В. Пономаренка, В.Порохні, О. Пушкаря, Г. Семенова, О. Тридіда, особливості нових інформаційних технологій менеджменту – в роботах Е. Зиндера, А. Клена, Т. Давенпорта.

Досягнення у цій галузі науки досить вагомі. Але, разом з тим, подальші дослідження виявляють проблеми, які потребують подальшого вирішення. Одним з важливих питань є питання розробки теоретичних і методичних положень щодо формування збутової політики машинобудівних підприємств як складової діяльності підприємства, зокрема, методика формування каналів реалізації продукції та організаційна структура служби збуту машинобудівного підприємства.

Метою магістерської роботи є розвиток теоретико–методичних й організаційних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування збутової політики машинобудівних підприємств Запорізької області з метою їх підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- розглянуто основи збутової діяльності підприємства;
- досліджено стратегічні засади управління збутовою політикою машинобудівного підприємства;
- систематизовано показники оцінки ефективності збутової політики підприємств;
- проаналізовано стан та тенденції ринку машинобудівельної промисловості України;
- досліджено особливості формування збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області;
- проведено оцінку ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької області;
- розроблено методику формування каналів реалізації продукції

машинобудівних підприємств;

- запропоновано використання методики зон потенційного збуту;
- запропоновано систему оцінки ефективності збутової політики підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування збутової політики машинобудівних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування збутової політики машинобудівних підприємств Запорізької області.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі теорії збуту, каналів розподілу, збутової політики. У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень магістерської роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів формування збутової політики; статистичного аналізу, порівняння, зведення – при аналізі стану та тенденцій ринку машинобудівельної промисловості України; ситуаційного аналізу – при розробці рекомендацій щодо формування збутової політики машинобудівних підприємств Запорізької області; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно–правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, статистичні дані АТ «Мотор Січ», ПрАТ «Запоріжтрансформатор», ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» ПрАТ «Запоріжкран», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

*вперше :*

– побудовано логіко-структурну схему, яка показує послідовність завдань які повинні бути вирішені для побудови ефективної системи збуту підприємства в логістиці та в маркетингу підприємства;

*удосконалено:*

– модель побудови зон потенційного збуту в системі реалізації продукції за таких принципів: географічного, галузевого, функціонального і поведінкового; значущість методики сегментування з використанням ЗПЗ продукції виробничого призначення є ефективним інструментом й надає підприємству реальну можливість для покращення збуту продукції і обігу.

Значення результатів магістерської роботи полягає у тому, що розроблені рекомендації дозволяють менеджменту підприємства сформувати удосконалену збутову діяльність. Практичне значення мають такі розробки як: модель побудови зон потенційного збуту в системі реалізації продукції яка дає змогу використовувати належність споживачів до ЗПЗ того чи іншого підприємства як комплексний критерій сегментації ринку товарів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на науково–практичних конференціях: XII Міжнародній науково–практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (Запоріжжя, 2020 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друкована праця: 1 тези за матеріалами наукових конференцій.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНИЙ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1 Теоретичні основи збутової діяльності підприємства

Розвиток промислового ринку, ускладнення його інфраструктури та загострення конкурентної боротьби на ньому – вимагають від машинобудівних підприємств побудови ефективних виважених стратегій та формування адекватної маркетингової політики у сфері збуту.

Одним із напрямів удосконалення виробничо-збутової діяльності підприємств машинобудівної промисловості, є залучення та впровадження у процес планування, організації і здійснення господарської діяльності маркетингових важелів, які б, в свою чергу, дозволили покращити конкурентне положення машинобудівних підприємств та підвищити ефективність збуту їх продукції.

Перш ніж приступити до дослідження проблем формування ефективної збутової політики підприємств машинобудівної промисловості, існує необхідність визначення основних категорійних понять. Найбільш цінним є дослідження особливостей тлумачень таких економічних категорій як: «продаж», «реалізація», «розподіл» та «збут». Тому саме з метою уникнення непорозумінь доцільно з'ясувати їх тлумачення.

Розглядаючи процес збуту виробленої продукції підприємствами машинобудівної промисловості слід зазначити важливість саме процесу купівлі – продажу. У довідковій літературі продаж визначають, насамперед, як передачу товару однією особою іншій в обмін на грошову сплату товару. В цих же джерелах зазначають, що продаж є однією із частин угоди «купівлі — продажу».

Визначення «продажу» як дії спрямованої на зміну власника цінностей та отримання винагороди за переданий товар. Дане трактування не розкриває економічного значення (цінності) даних дій, оскільки продаж це не тільки обмін «товар – гроші», але й процес комунікації продавця з майбутнім покупцем, це процес під час якого виробник здійснюючи продаж отримує кошти на покриття витрат та отримання доходу від діяльності чи прибутку (табл. 1.1 [92, с. 27]).

Таблиця 1.1 – Визначення економічних категорій «реалізація» та «продаж»

Термін	Джерело	Визначення
Продаж	Сучасний економічний словник [251, с. 126]	продаж – це процес у якому приймають участь не менше двох сторін. Одна із них пропонує товар іншій стороні в обмін розраховує отримати кошти. Інша купує товар. При продажі можуть приймати участь також посередники, які допомагають або продати товар продавцю, або купити товар покупцю.
	Сучасний економічний словник [232, с. 175].	як передачу товару іншій особі в обмін на грошову сплату товару, продаж є однією із частин угоди “купівлі - продажу”
Реалізація	Сучасний економічний словник [232, с. 182].	реалізація – це продаж вироблених товарів чи послуг або тих, які перепродаються, що супроводжується отриманням коштів, виконання задуму, отримання результатів
	Економічна енциклопедія [292, с. 197].	реалізація – (від латинського <i>realis</i> – речовий) – 1) продаж виготовлених або перепродаж товарів і послуг, що супроводжується отриманням грошової виручки. 2) виконання запланованих дій
	Універсальний бізнес-словник [279, с. 165]	реалізація — заключний етап обороту господарських засобів, на якому продукція, що вироблена підприємством продається іншому підприємству за певну плату

Розглядаючи процес збуту продукції машинобудівними підприємствами нерідко зустрічається термін «реалізація». Реалізацію, відповідно до думки авторського колективу сучасного економічного словника тлумачать як „здійснення фірмою акту продажу”. На їх думку: «Реалізація – це продаж вироблених товарів чи послуг або тих, що перепродаються, що супроводжується отриманням коштів, виконання задуму, отримання результатів».

Досить часто при дослідженні проблем відтворення суспільного виробництва використовується така економічна категорія, як «розподіл». Класичне тлумачення «розподілу» можна знайти в економічному словнику-довіднику, де зазначається, що розподіл є однією із стадій суспільного відтворення, яка є з'єднуючою ланкою між виробництвом та споживанням (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2 – Визначення економічної категорії «розподіл»

Джерело	Визначення економічної категорії
Маркетинг: тлумачний словник - довідник [174, с. 129]	розподіл – це поділ виробленого економічного продукту, доходу або прибутку на частини, що мають адресне призначення з метою передачі їх у визначені фонди або певним особам
Економічний словник-довідник [64, с. 83]	розподіл як одна із стадій суспільного відтворення, що є з'єднуючою ланкою між виробництвом та споживанням
Друккер П. [98, с. 71]	розподіл – це переміщення товарів і їх складування є компонентами тієї самої діяльності зі збуту.
Діхтель Е. та Хершген Х. [94, с. 85]	розподіл – процес, регулювання всіх виробничих заходів, спрямованих на переміщення продукту в просторі і часі від міста виробництва до міста споживання
Еванс Дж. [294 с. 127]	розподіл – оптово-роздрібна функція, пов'язана зі спрямуванням продукції на різноманітні споживчі ринки
Залманова М. [105, с. 91]	до складових розподілу слід віднести упаковку продукції, її експедирування, управління збутом, збереження на складі готової продукції постачальника, складське господарство для готової продукції, транспортування продукції до складу, транспортне господарство для перевезень

Отже, як ми можемо бачити за даними таблиці 1.2, у процесі розподілу, на думку науковців, визначаються обсяги пропорції, частки ринку та винагород кожному із учасників розподілу, учасники виробничого процесу, реалізації і використання сукупного суспільного продукту взагалі і національного доходу зокрема. Відповідно до визначення поданого у маркетинговому тлумачному словнику-довіднику: «розподіл – це поділ виробленого економічного продукту, доходу або прибутку на частини, що мають адресне призначення з метою передачі їх у визначені фонди або певним особам».

Відповідно до визначення поняття «збут», який поданий в економічній енциклопедії під редакцією Мочерного С., дана економічна категорія

характеризується як: комплекс післявиробничих операцій, які здійснюють юридичні та фізичні особи з моменту виготовлення продукції до її продажу-купівлі. До них належать доробка, сортування, фасування, пакування, транспортування, складування, зберігання, доставка до оптового та роздрібного покупця. Колективом авторів дуже ретельно визначені елементи збуту, але не визначена мета [94, с. 201].

В іншій площині питання, трактує збут Наумов Ф., який визначає «збут являє собою систему відношень у сфері товарно-грошового обміну між економічно і юридично вільними суб'єктами ринку збуту, що реалізують свої комерційні потреби». Однак автором не визначається основні елементи цього явища [191, с. 11].

Осипова Л. та Синяєва І. пропонують наступне трактування: «збут продукції – являє собою засіб досягнення поставленої мети підприємства та заключним етапом з'ясування смаків та переваг покупців». В таблиці 1.3 надано визначення економічної категорії «збут».

Таблиця 1.3 – Визначення економічної категорії «збут»

Джерело	Визначення
Балабанові Л. Балабаниць А. [51, с.42]	збут у широкому розумінні – процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, пакування і реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку. Збут у вузькому розумінні (продаж, реалізація) – процес безпосереднього спілкування продавці і покупця, спрямований на отримання прибутку, а також такий, що вимагає знань, навичок і наявного певного рівня компетенції
Баркан Д. [64, с. 51]	збут – транспортування, складування, доробка, просування до оптових і роздрібних торгових ланок, передпродажна підготовка та власне продаж товару
Болт Д. [66, с. 74]	збут – важлива ланка у системі зв'язків між підприємством і його споживачами
Бурцев В. [69, с. 63]	під збутом слід розуміти комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання та обробка замовлень, комплектація й підготовка продукції до відсилання покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу та призначення) й організація розрахунків за неї, встановлення умов і виконання процедур, розрахунків з покупцями за відвантажену продукцію
Бревнов А. [68, с. 142]	збут продукції становить собою процес перетворення її на гроші та задоволення запитів покупців

Продовження табл. 1.3

Джерело	Визначення
Дайян А., Букерель Ф., Ланкар Р. [89б, с. 79]	збут – це сукупність дій, що виконуються з того моменту, як продукт у тій формі, в якій його буде використано, надходить до комерційного підприємства виробника чи кінцевого виготовлювача до того моменту, коли споживач придбає його
Дайян А., Троадек А. і Л. [90, с. 41]	збут товару являє собою ланцюжок, що пов'язує підприємство, що виробляє продукцію зі споживачем через проміжні ланки: збутових торгових посередників, ініціаторів покупки
Наумов В. [187, с. 93]	збут представляє собою систему відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно та юридично вільними суб'єктами ринку збуту, які реалізують власні комерційні потреби
Осипова Л., Синява І. [199, с. 49]	збут—це процес реалізації виробленої продукції з метою перетворення товарів у гроші та задоволення запитів споживачів
Уткін Е. [261, с. 62]	збут у широкому розумінні — цілісний процес доведення товару від виробника до кінцевого споживача, а у вузькому – власне продаж товару
Гарберський економічний словник [7, с. 86]	збут: — 1. Кількість реалізованих, вироблених (чи видобутих) благ фірмою за певний період часу; 2. Кількість реалізованих благ помножена на ціну; 3. Кінцева фаза внутрішньовиробничих процесів обороту, яка складається із залучення капіталу у процеси закупівлі сировини, виробництва продукції та “ринок збуту”
Економічний лексикон [18, с. 78]	збут — кінцева фаза управління виробництвом при створенні продукту, з метою реалізації його на ринку
Вольфганг Кондерфель [13, с. 46]	збут у ринковій економічній системі розуміють всі види (диспозитивної, підготовчої та виконавчої) діяльності, які повинні використовуватись у рамках процесу самозростання виробництва для того, щоб вироблені товари та послуги були реалізовані відповідно до вимог цільового ринку

Збут вимірюється у грошовому та кількісному еквіваленті. Збут характеризує ефективність продажу однієї продукції та виробництва в цілому. Збут – це велика кількість елементів системи маркетингу, які характеризують розмір збуту, формування виробничих підрозділів за видами матеріальних благ або групами споживачів за допомогою інструментарію збутової політики [7, с. 31].

Якщо збут можна визначити як систему відношень, то збутова діяльність підприємств має бути діяльністю, що пов'язана з цією системою. Отже, розглянемо трактування цього поняття.

«Збутова діяльність» підприємств досліджується в українській науковій літературі та визначається як продаж, реалізація підприємством, організацією



чи підприємцями продукції, товарів, що ними вироблені з метою отримання грошової виручки, забезпечення надходжень коштів. Подібно тлумачить збут продукції Лозовський Л., який розуміє його як продаж, реалізація підприємствами, організаціями, підприємцями товарів з метою отримання коштів [148, с. 71].

В економічній літературі немає єдиного підходу до трактування збутової політики. Лавров Г. під збутовою політикою розуміє політику організації товароруху та реалізації продукції. Інші автори розглядають збутову політику як систему заходів, що включають в себе: вибір каналу збуту, розробку політики цін та умов продажу, створення преїскурантів товарів тощо [139, с. 51].

Збутова політика підприємства в універсальному бізнес словнику визначається як засоби інтенсифікації просування та збуту продавцем певних товарів, для цього використовується відповідне викладання товару для заохочення імпульсивних покупок, поширюються безкоштовні зрізки товарів чи подарунки, тимчасове зниження цін тощо.

Відповідно до Гарберського економічного словника, під збутовою політикою підприємства розуміють всі ті заходи, що спрямовані на те, щоб створити найбільш сприятливі умови для продажу товарів підприємства [7, с. 29].

Мюлбранд Ф. визначає збутову політика підприємства як сукупність всіх активних заходів спрямованих на ринки збуту з метою збільшення обсягів збуту товарів та досягнення цілей збуту [18, с. 79].

Інше визначення дає Брун М. у книзі «Маркетинг: теоретичні основи та практика», де збутова політика підприємства визначається як політика дистрибуції де поєднано ті функції, які підприємство здійснює у рамках процесу забезпечення населення товарами та послугами [17, с. 61].

Ноздрьова Р. та Цигічко Л. трактують збутову політика так: «збутова політика – це політика організації каналів товароруху». Призначення її – організація оптимальної збутової мережі для ефективного продажу

виробленої продукції, включаючи створення мережі оптових і роздрібних магазинів, складів проміжного збереження, виставочних залів, визначення маршрутів товароруху, організація транспортування, робіт з відвантаження і навантаження, питання логістики, системи постачання, і комерційні питання – підготовку, проведення переговорів за угодами купівлі-продажу, висновок контрактів, контроль за виконанням.

Збутова політика підприємства відповідає за прийняття рішень про зв'язки в каналах руху продукції, про виробників та кінцевих споживачів або їх представників. При цьому, встановлено, що запропонована продукція повинна бути вироблена та запропонована споживачу в певний час, у необхідному стані та у необхідній кількості [48, с. 37].

Більш вдало визначено «збутову політику підприємства» Бурцевим В., який дав визначення у найбільш широкому розумінні відповідно до якого збутову політику слід розуміти як обрані керівництвом підприємства сукупність стратегій маркетингу та комплекс заходів з формування асортименту продукції, ціноутворення, формування попиту та стимулюванню збуту, укладання угод купівлі-продажу, організації товароруху, логістичної системи (складування, переробки, доробки, навантаження, транспортування та розвантаження товарів), організації матеріально-технічних та інших аспектів збуту [54, с. 66].

Збутову політику підприємства необхідно визначати як обрану керівництвом підприємства сукупність стратегій маркетингу та комплекс заходів з формування асортименту продукції, ціноутворення, формування попиту та стимулюванню збуту, укладання угод купівлі-продажу, організації товароруху, логістичної системи (складування, переробки, доробки, навантаження, транспортування та розвантаження товарів), організації матеріально-технічних і інших аспектів збуту, слід зазначити про зростання ролі та значення маркетингу в збуті. Цілі та завдання збутової діяльності підприємства мають забезпечуватися інструментарієм маркетингу, тому в

процесі здійснення збутової діяльності зростає роль застосування маркетингу.

«Маркетинг збутової діяльності» можна визначити як комплекс спланованих дій підприємств різних форм власності, який передбачає здійснення низки заходів з питань формування товарного портфеля підприємства, стратегії та тактики ціноутворення, комунікаційної політики через вплив на попит, стимулювання збуту, укладання угод купівлі-продажу, організації товароруху, логістичної системи (в тому числі складування, переробки, доробки, навантаження, транспортування та розвантаження товарів), організації матеріально-технічних і інших аспектів збуту.

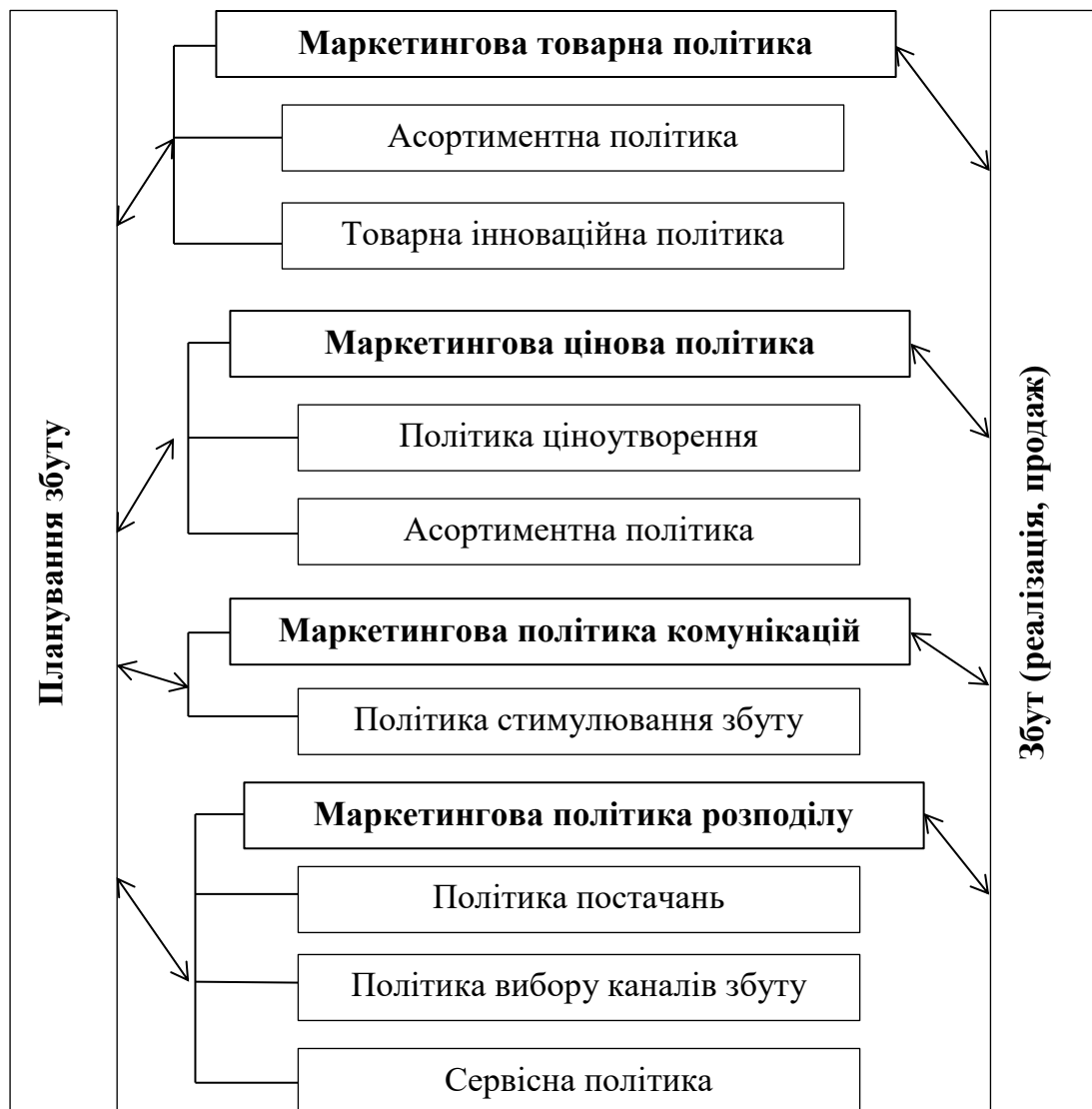


Рисунок 1.1 – Залежність збуту від елементів концепції “4P”

Формулювання основних цілей збутової політики, як правило передбачають: отримання прибутку; максимальне задоволення потреб населення; досягнення довгострокової ринкової стійкості підприємства; або соціального поліпшення іміджу.

Дослідження процесу організації збуту на переробному підприємстві. Процес організації збуту має взаємозв'язок з факторами маркетингової діяльності підприємства, деякі можна представити у схемі (рис. 1.1).

Загально визнано, що між складовими концепції “4P”: маркетингова товарна, цінова, комунікаційна політика та політика розподілення існує взаємозв'язок із збутовою діяльністю підприємства.

Взаємозалежність та вплив елементів маркетингу-мікс на збутову діяльність переробного підприємства вважаємо доцільним запропонувати у формі таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Взаємозалежність та вплив елементів комплексу маркетингу на збутову політику підприємства

Складові концепції “4P”	Елементи їх впливу на збут	Вплив	Результат
Товар	диверсифікація асортиментної політики	дозволяє збільшити обсяги збуту на певних сегментах ринку збуту	дозволяє підприємству задовольняти попит населення відповідно до змін його переваг та смаків. Відповідність асортименту попиту – гарантія збуту
	брендинг	надає можливість поліпшити процес продажу за рахунок створення позитивного іміджу товару	дає можливість підприємству позиціонувати власну продукцію та відокремити її в уяві споживачів від продукції конкурентів. Брендний товар легше реалізовувати
	упакування	дозволяє спростити процес транспортування, доведення товару до споживачів а також спрощує процес продажу та споживання	надає можливість поінформувати споживачів про властивості продукції, її переваги; зберігає продукцію та допомагає при складуванні та транспортуванні. Полегшує процес купівлі-продажу та споживання

## Продовження таблиці 1.4

Ціна	встановлення конкурентного рівня цін	врахування факторів конкурентного середовища при ціноутворенні дозволяє переробному підприємству зайняти більш вигідне конкурентне положення та забезпечити себе часткою ринку	дозволяє підприємству отримати конкурентні переваги на ринку чутливому до цінового фактору. Підвищує конкурентоспроможність товару та прискорює збут
	зниження собівартості продукції	зниження собівартості (у раціональному сенсі) дозволяє підприємству отримати більшого економічного ефекту	дає можливість за умов зниження собівартості отримати підприємству більші прибутки ніж раніше або ніж у конкурентів. Збільшує прибутковість виробництва та збуту
Комунікації	активне використання засобів реклами	покращує імідж фірми та забезпечує підприємство сталими обсягами збуту	допомагає підприємству створити імідж власній продукції. Створення іміджу полегшує та прискорює збут
	методів стимулювання збуту	дозволяють збільшити обсяги реалізації на короткий термін	безпосередньо впливає на обсяги реалізації оскільки ці заходи задля цього здійснюються
	персонального продажу	надають можливість забезпечити підприємство постійними споживачами, створити прихильне їх ставлення	надає можливість встановити підприємству особистий контакт зі споживачем, створити атмосферу довіри, взаєморозуміння та співробітництва
Розподіл	формування оптимальних каналів розподілення (за рівнем та шириною)	дозволяє створити ефективну систему розподілу та підвищити прибутковість підприємства	підвищує ефективність збуту за рахунок визначення оптимальної довжини, ширини та глибини каналу розподілення
	створення сталих довгострокових комерційних зв'язків з надійними посередниками	сприяє забезпеченню підприємства сталими обсягами збуту та створенню економічно вигідних каналів розподілу	дозволяє підприємству отримати впевненість у збуті власної продукції, полегшує процес планування виробництва та реалізації продукції

Формування стратегій розподілу та оптимальних збутових каналів, вибір методів збуту та учасників розподілу проходить в рамках маркетингової політики розподілу.

## 1.2. Стратегічні засади управління збутовою політикою машинобудівного підприємства

Більшості функціонуючих у ринковому середовищі сучасних вітчизняних підприємств властиві кризові явища.

Оскільки в практичній діяльності українських підприємств існує ряд факторів, а саме: нестабільність соціально-економічного середовища, диспропорційний розвиток інфраструктури товарних ринків, нестача знань та навичок стратегічного мислення серед працівників та керівників, а також відсутність досвіду стратегічного планування в умовах розвиненої конкуренції перелічені та інші фактори надають економічній поведінці підприємств імпульсивності, непередбаченості в діях, відсутності послідовності в роботі на ринку, і як наслідок відсутність націленості дій та короткочасність інтересів.

Дана ринкова ситуація зумовлює необхідність надбання знань та вмінь з стратегічного маркетингу, впровадження у практику цих знань через вибір стратегічних напрямів діяльності підприємства за умов урахування особливостей маркетингового середовища, в якому воно працює.

Отже, зростає вагомість для сучасних підприємств стратегічної спрямованості збутової діяльності підприємств, оскільки саме в даній в даній сфері можна знайти резерви для розвитку та зміцнення їх позицій на ринку.

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати одним реченням. Багато відомих учених пропонували власне бачення змісту стратегії, проте їхні визначення різняться за тлумаченням цієї категорії.

В таблиці 1.5 представлено визначення поняття «стратегія».

Таблиця 1.5 – Визначення поняття «стратегія»

Автор та джерело	Визначення категорії «стратегія»
Азріліян А. [39, с. 83]	це мистецтво керівництва; загальний план ведення цієї роботи, виходячи зі сформованої дійсності на даному етапі розвитку. Визначає напрям, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання
Ансофф І. [41, с. 75]	це перелік правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності
Гарвардська школа бізнесу [177, с. 84]	як метод визначення конкурентних цілей організації
Автор та джерело	Визначення категорії «стратегія»
Герчикова І. [82, с. 152]	фірми — це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей
Дойль П. [92, с. 118]	це комплекс прийнятих менеджером рішень стосовно розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках
Карлоф Б. [112, с. 143]	це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії
Козловський В. та ін. [121, с. 86]	це план, створений для виконання місії
Кривицька О. [133, с. 134]	це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на зміцнення її позиції, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей
Маурик Д. [259, с. 95]	це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей
Мельнічук О. [259, с. 211]	1. це найважливіша частина військового мистецтва. Включає теорію і практику ведення війни, військових кампаній і великих бойових операцій 2. це мистецтво керування суспільною, політичною боротьбою
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [171, с. 75]	це загальний, усебічний план досягнення цілей
Мінцберг Г. [174, с. 58]	1) це план, 2) це принцип поведінки, 3) це позиція (місце певних товарів на конкретних ринках), 4) це перспектива, тобто основний спосіб дії організації, 5) це спритний прийом, особливий «маневр» з метою, наприклад, перехитрити суперника або конкурента
Невідомий автор [259, с. 211]	це коли закінчилися патрони, а ти продовжуєш стріляти, щоб ворог нічого не зрозумів
Дж. фон Нейман, О. Моргенштерн [185]	це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента.
Ожегов С. І. [259, с. 211]	це наука про ведення війни, мистецтво ведення війни
Остер Ш. [259, с. 211]	це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим
Портер М. [210, с. 139]	як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони
Томпсон А. і Стрікланд А. [264, с. 47]	1. це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей 2. це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і поширення ресурсів компанії. Власне кажучи, стратегія — це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності

## Продовження таблиці 1.5

Автор та джерело	Визначення категорії «стратегія»
Фатхутдінов Р. [270, с. 164]	програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності
Хамель М. [259, с. 37]	як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації
Хемел Г., Прахалад С. [177, с. 48]	Сутність стратегії полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж ваші конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні
Хендерсон Б. [259, с. 211]	це обережне дослідження плану дій, що дасть можливість збільшити конкурентну перевагу в бізнесі і примножити її
Чандлера А. [278]	це визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей
Шекшуєв О. [259, с. 211]	це загальний план розвитку компанії задля досягнення цілей
Шершньова Є. і Оборська С. [282, с. 128]	1) це конкретизована в конкретних показниках позиція, яку займає підприємство в середовищі; це своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба визначити шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів внутрішнього середовища і їхніх комбінацій; 2) це планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які необхідно реалізувати для забезпечення тривалого успіху організації; 3) це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики

Як можемо бачити з таблиці 1.5, існує велика різноманітність визначень стратегії, що є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних та вітчизняних економістів.

Стратегія підприємства складається із запланованих дій: перша – розробка та втілення стратегії (спрямована стратегія), та друга – проведення необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Водночас, підприємство повинно добре обґрунтувати стратегію дій та бути спроможним адаптуватися до обставин, які можуть виникнути.

Досліджуючи проблему стратегічного управління збутовою діяльністю промислових підприємств необхідно зазначити, що стратегії підприємства можна розглядати за функціональною ознакою. Отже, діяльність підприємства є багатогранною. Стратегічне управління підприємствами машинобудівної промисловості здійснюється не тільки на загально



корпоративному рівні. За функціональною спрямованістю одним із напрямів стратегічного управління є маркетингове.

Проблемі дослідження стратегічного маркетингу присвячено багато робіт провідних вітчизняних та закордонних фахівців, оскільки більшість питань котрі має вирішити підприємство стосується маркетингу. Серед яких слід відзначити праці Ассель Г., Ламбен Ж.-Ж., Анн Х., Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В., Мак-Дональд М., Хершген Х., Багієв Г., Тарасевич В., Уткін Є. Серед вітчизняних науковців визнані роботи Балабанова Л., Длигач А., Куденко Н.

Вибір маркетингової стратегії, як відомо, залежить від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На думку деяких авторів стратегію маркетингу можна розглядати як комплексний план для здійснення місії підприємства.

Існує велика кількість різноманітних визначень маркетингової стратегії, які подані в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Визначення терміну «маркетингова стратегія» або «стратегія маркетингу»

Джерело або автор	Трактування
Алексунін В. [41, с. 116]	маркетингова стратегія — основа дій фірми в конкретних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів
Ассель Г. [48, с. 139]	стратегія маркетингу — основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі
Борисов А. [69, с. 58]	маркетингова стратегія — заходи компанії зі сталого просування своїх товарів на ринок, включаючи визначення цілей, аналіз, планування маркетингових заходів, моніторинг
Багієв Г., Тарасевич В., Анн Х. [51, с. 87]	стратегія маркетингу — це генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрями маркетингової діяльності фірми і інструментарій комплексу маркетингу, за допомогою якого розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення встановлених цілей. Стратегія маркетингу показує, з яким продуктом, на які ринки, з яким обсягами продукції необхідно виходити для досягнення встановлених цілей. Таким чином, стратегія маркетингу є засобом використання фірмою власного потенціалу і досягнення успіху в навколишньому середовищі. Вона є основним засобом досягнення маркетингових цілей, формуючи і конкретизуючи відповідну структуру маркетинг-міксу

Продовження табл. 1.6

Гаркавенко С. [85, с. 149]	під поняттям "стратегія маркетингу" ми розуміємо докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей
Іонова А., Комаров М., Максімов М. та ін. [251, с. 115]	стратегія маркетингу — формування та реалізація цілей та задач підприємства, що виробляє продукцію та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства. Розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення товарів, покупців, конкурентів та представляє собою раціональну логічну побудову, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі .
Котлер Ф., Армстронг Г. Сондерс Д., Вонг В. [138, с. 78]	стратегія маркетингу головну увагу приділяє цільовим покупцям. Компанія обирає ринок, розподіляє його на сегменти, вибирає найбільш перспективні й концентрує свою увагу на обслуговуванні й задоволенні цих сегментів
Куденко Н. [147, с. 72]	маркетингова стратегія — це напрям (вектор) дій підприємства щодо створенню його цільових ринкових позицій.
Мак-Дональд М. [169, с. 67]	маркетингові стратегії — це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу
Марцин В. [103, с. 78]	стратегія маркетингу — це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію. Маркетингова стратегія передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки. Маркетингова стратегія втілюється в програмі заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків
Хассі Д. [290, с. 94]	сутність маркетингової стратегії полягає в тому, яким чином організація досліджує свої поточні і майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб і як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб
Хершген Х. [97, с. 89]	стратегія маркетингу — це принципові, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей.
Уткін Є.А. [173, 103]	стратегія маркетингу — це складова частина усього стратегічного управління підприємством, це план його ділової активності. Основне завдання полягає в підтримці і розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників фірми, у підвищенні асортименту і якості товарів, що виробляються, в освоєнні нових ринків, збільшенні збуту і, нарешті, в підвищенні ефективності діяльності
Еріашвілі Н. [174, 175]	стратегія маркетингу – раціональний логічно побудований комплекс ідей і концепцій, засіб дій на ринку, керуючись яким організація розраховує вирішити власні маркетингові завдання відповідно до цього визначаються найбільш ефективні конкретні стратегії за цільовими ринками, комплексом маркетингу та управлінськими витратами на маркетинг.

Отже, як можемо бачити за даними табл. 1.6, стратегічний підхід до

збутової діяльності передбачає розробку цілей, стратегій у сфері збуту й програм щодо їх досягнення. Саме стратегії визначають шлях до підвищення ефективності збутової діяльності і розвитку підприємства. Вихідним пунктом у здійсненні стратегії збуту є його цільова спрямованість.

По формі стратегія — це один з управлінських документів, що може бути представлений у вигляді графіків, таблиць, описань і т.п. За змістом стратегія — це сукупність дій для досягнення цілей організації [234, С. 52].

При цьому стратегія збуту, як стверджує Наумов В. (або збутової діяльності), підприємств – це довгострокове планування методологія процесу організації та управління збутом, яка дозволяє успішно реалізовувати філософію ведення збуту певним підприємством-продавцем [192, с. 73].

Маркова В. тлумачить «стратегію збуту», як організацію процесу продажу продукції самим виробником або через торгових посередників відповідно до всього комплексу ринкових та виробничих факторів [174, с. 119]. Балабанова Л.В. та Балабаниць А.В. дають детальне визначення: стратегія збуту, на їх думку, являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення цілей збуту, і включає всі операції, пов'язані плануванням і прийняттям рішень у даній сфері. За своєю сутністю стратегія збуту – це набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності [44, с. 76].

Іншими словами стратегія збуту – це постійний процес, який повторюється та розпочинається з констатації сучасної позиції підприємства. Як правило, цей процес завжди індивідуальний і потребує ретельного аналізу збутової діяльності підприємства й його структурних підрозділів.

Стратегія збуту – це комплексний план дій, який покликаний забезпечити досягнення цілей підприємства в сфері збуту, процес здійснення якого є своєрідним «принципом поведінки» в умовах динамічної кон'юнктури ринку.

Як нами було вже зазначено, однією із найактуальніших проблем, що існує серед підприємств харчової промисловості є проблема організації та

ефективного управління збутовою діяльністю. А отже виникає проблема формування стратегічних засад збуту переробних підприємств.

На наш погляд, стратегічну спрямованість збуту машинобудівних підприємств забезпечують складові, які більш зручно представити у вигляді таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Характеристика складових передумов стратегічної спрямованості збуту

Передумова	Складова	Засіб здійснення
розвиток ринкового середовища	посилення маркетингової орієнтації підприємств	впровадження в практику маркетингових засад господарювання
динаміка та зміни кон'юнктури ринку	систематичне виявлення збутових ризиків і маркетингових можливостей підприємства у сфері збуту	дослідження маркетингового середовища підприємств та виявлення існуючих та перспективних загроз
прагнення ефективного збуту	забезпечення ефективної довгострокової маркетингової взаємодії підприємства з покупцями та бізнес-суб'єктами	створення та підтримка надійної функціонуючої та сталої системи збуту «виробник – торговий посередник - споживач»
прагнення досягнення стратегічних цілей та підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому	впровадження і корегування стратегічних цілей в цілому для підприємства та розробка оптимальних збутових стратегій окремим бізнес-підрозділам	впровадження в практику постійного моніторингу діяльності збуту, маркетингових досліджень та формування гнучкої системи стратегічного планування на підприємстві

Саме визначенні складові дозволяють в подальшому формувати та додержуватись стратегічних підходів до організації збутової діяльності підприємства. Система управління збутом являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, підпорядкованих єдиній меті – оптимізації управління запасами. Особливої уваги при її функціонуванні слід надавати оцінці ефективності, оскільки при цьому здійснюється зворотний зв'язок між економічними потоками системи управління збутовими запасами і стратегією розвитку підприємства [10].

Одним із актуальних завдань управління стратегічним розвитком промислових підприємств є створення ефективної системи управління

збутовою діяльністю, яка б враховувала проблеми забезпечення та оцінювання результатів збутової діяльності, реалізацію стратегічного розвитку збутової діяльності, орієнтації виробника на ринковий попит, якомога повне забезпечення потреб споживачів.

На нашу думку, підсистеми управління необхідно розглядати з точки зору об'єкта управління, а саме: управління інноваціями, управління якістю і конкурентоспроможністю товарів, управління та оптимізація асортименту, управління інтелектуальною власністю (що включає управління торговою маркою та промисловою власністю). Більш детально зміст управління підсистемами викладено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Підсистеми управління збутовою політикою промислового підприємства

Управління збутовою політикою на підприємствах має на меті ефективно та планомірно використання всіх економічних, організаційних і соціальних можливостей для досягнення кінцевих цілей функціонування цього підприємства на зовнішньому ринку [17].

Структура управління збутом і його організація залежать від системи збуту, яка використовується підприємством. Вона складається із суб'єктів із відповідними функціональними обов'язками та повноваженнями, а також організаційно-правовими взаємовідносинами у процесі збутової діяльності. Збутова система формується відповідно до збутової політики, яка має стратегічну направленість на досягнення мети збуту, що зумовлена корпоративною місією підприємства [18, с. 275].

На рис. 1.3 зображено формування впливу стратегії збутової діяльності на реалізацію збутової діяльності. Так, стратегія формує тактику збутової діяльності, яка, в свою чергу, має низку разових (забезпечення відповідного інструментарію та механізмів реакції на можливість розширення збуту) та поточних завдань (прискорення обороту грошових коштів та промислової продукції, оптимізація товарних запасів, протидія конкурентам на ринку, активізація збуту, гнучка цінова політика, підвищення рентабельності основної діяльності промислового підприємства). Тактика передбачає залучення та використання ресурсів (інформаційні, матеріальні, маркетингові, комунікаційні, управлінські), які, в свою чергу, формують збутовий потенціал та, відповідно, збутову політику реалізації збутової діяльності.

За своєю суттю стратегія збуту становить набір правил для прийняття рішень, якими підприємства керуються при визначенні послідовності дій для розширення збуту підприємства. Завдання тактики збуту полягає у виборі сукупності, послідовності або інтенсивності застосування елементів комплексу маркетингу: товар, ціни, розподіл, збутовий персонал з метою одержання конкурентних переваг. Тактика збуту повинна враховувати можливу реакцію споживачів, постачальників, конкурентів [19].

Збутовий потенціал підприємства можна визначити як сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських та комунікаційних ресурсів та можливостей збуту, що забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати виведення товару на ринок, його реалізацію за постійного вдосконалення технології збуту, інновації продуктового ряду з урахуванням факторів маркетингового середовища [17].

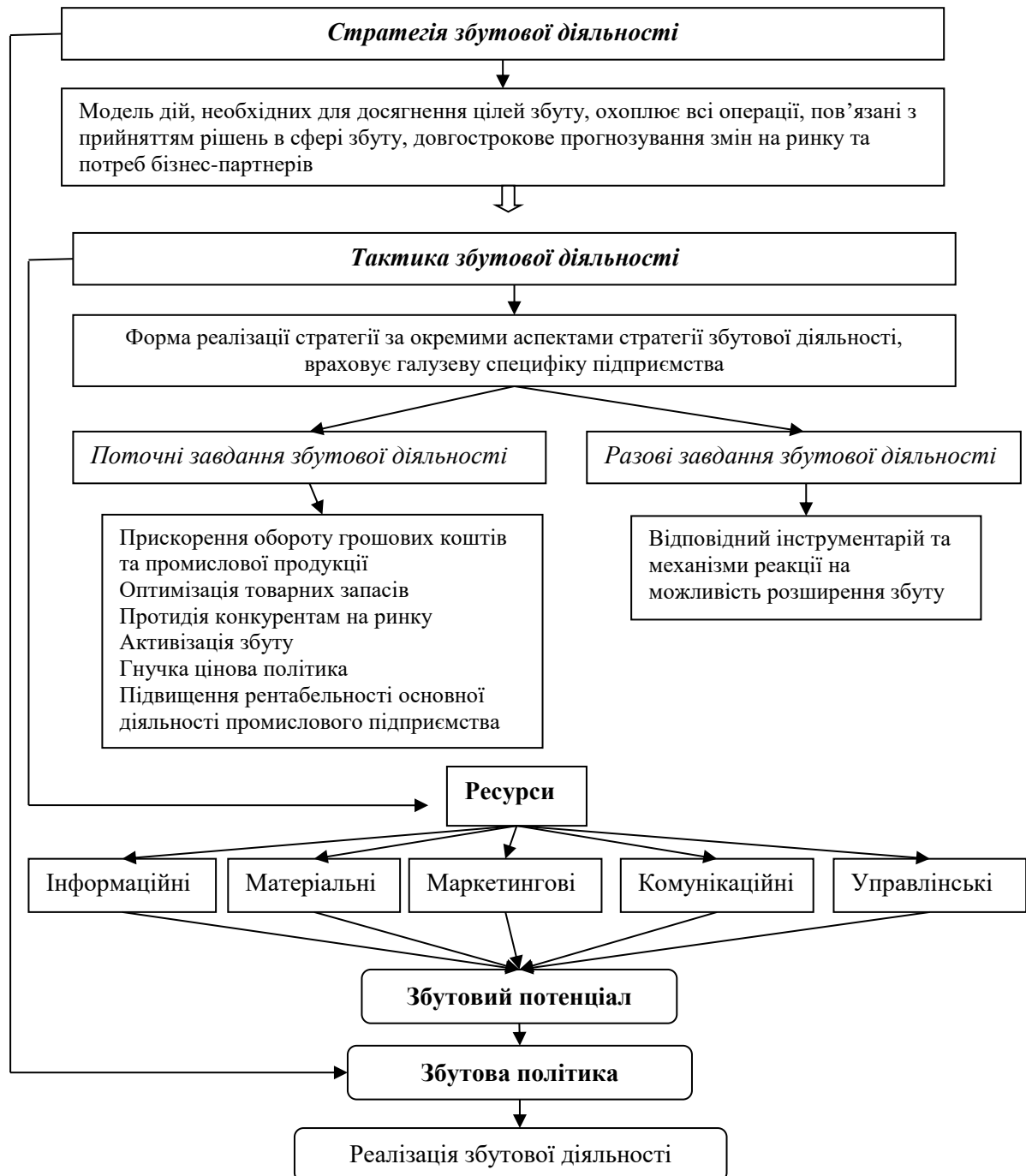


Рисунок 1.3 - Формування впливу стратегії збутової діяльності на реалізацію збутової політики

Збутова політика формується на базі збутового потенціалу підприємства і цілей збуту, встановлених і на стратегічному, і на тактичному рівнях. Організація збутової діяльності повинна бути частиною стратегії управління підприємством і формуватися у процесі складання виробничої програми підприємства. Це передбачає формування оптимальних партнерських відносин, маркетинговий аналіз, управління якістю та рекламну політику підприємства [19].

У сучасних умовах керівники промислових підприємств потребують методичної допомоги під час прийняття стратегічних рішень в галузі управління збутовою діяльністю. Поєднання методичних та інформаційних підходів з урахуванням галузевих особливостей підприємств, що характеризуються високотехнологічним циклом виробництва продукції, врахування внутрішніх та зовнішніх факторів впливу дозволяє сформувати найбільш оптимальну стратегію збутової політики промислового підприємства.

### 1.3 Показники оцінки ефективності збутової політики підприємств

При аналізі діяльності машинобудівних підприємств та оцінці результатів їх діяльності одним із найпоширеніших підходів є визначення ефективності діяльності підприємства.

Більшість науковців стверджують, що ефективність діяльності промислового підприємства можна визначити як оптимальне використання його ресурсів (живої праці, засобів праці та предметів праці). При цьому ефект – це абсолютний розмір, що визначає результат будь-якого процесу. Під економічним ефектом розуміють результат людської праці, спрямований на виробництво матеріальних благ. Саме значення слова “ефект” походить від латинського *effectus* – «діяльний», «творчий» і визначається як результат, наслідок певних причин, дій [75, 86, 94].



Ефективність розкриває характер причинно-наслідкових зв'язків виробництва. Вона показує не сам результат, а те, за рахунок чого вона була досягнута. Тому ефективність найчастіше характеризується відносними показниками, що розраховуються на підставі двох груп економічних показників (параметрів) – результату та витрат.

Відомий український економіст Покропивний С. визначає ефективність, як комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили (працівників) за певний проміжок часу [86, с. 41].

В цілому систему оцінки ефективності діяльності будь-якого підприємства представлено схематично рис. 1.4.

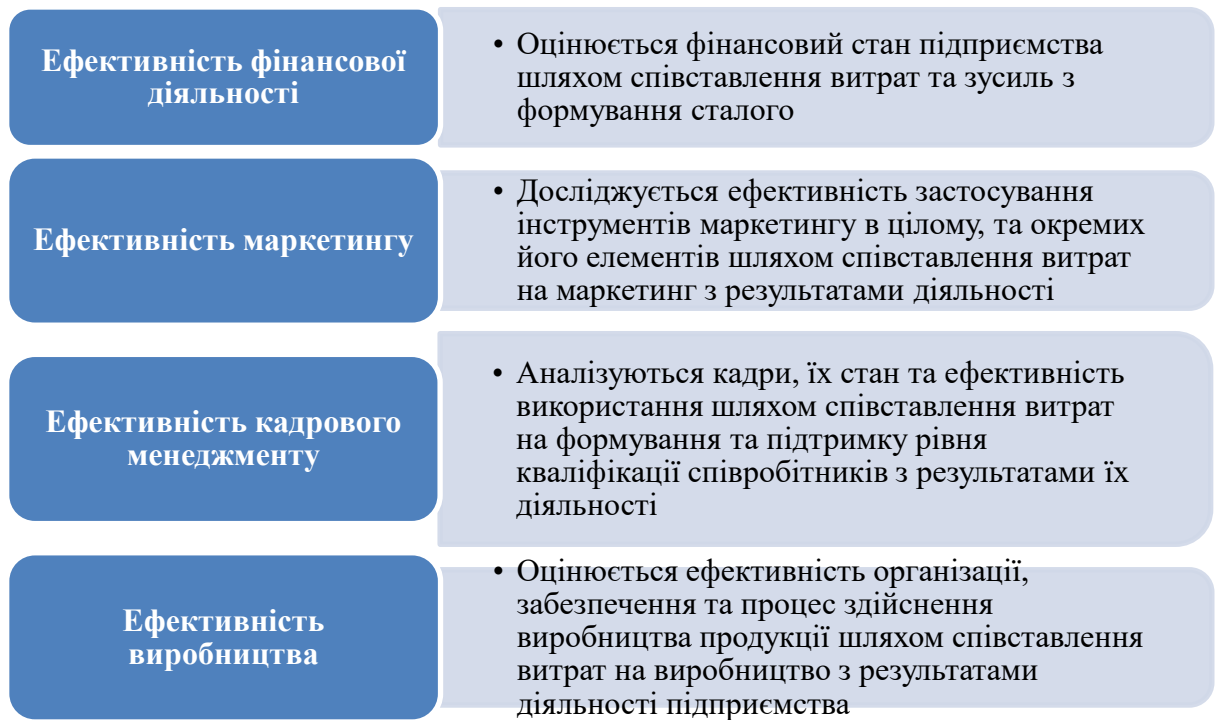


Рисунок 1.4 – Класифікація показників ефективності діяльності промислового підприємства

Визначаючи ефективності діяльності промислового підприємства, необхідно зазначити, що традиційно розглядають ефективність за такими напрямками, як оцінки ефективності діяльності підприємства в цілому, та аналіз ефективності за видами діяльності на підприємстві: ефективність

виробництва, ефективність збуту, ефективність просування. Спираючись на загально традиційний підхід оцінки ефективності діяльності підприємства та його підрозділи, залежно від стадій виробничо-збутового процесу зазначимо, що оцінка ефективності може бути проведена за напрямками: дослідження ефективності виробництва; аналіз ефективності збутової діяльності підприємства; дослідження ефективності господарської діяльності в цілому.

Як визначають Сідун В. та Пономарьова Ю. ефективність виробництва продукції характеризується використанням мінімальної кількості ресурсів у виробництві цього обсягу продукції. Отже, на думку авторів, під економічною ефективністю виробництва розуміється ступінь використання виробничого потенціалу, який виявляється співвідношенням результатів і витрат виробництва. Тому, ефективність виробництва – це комплекс показників діяльності виробництва по розподілом і переробкою ресурсів з метою виробництва товарів [106, С. 67].

Аналогічної думки й Єрмішін П., який зазначає, що ефективність виробництва формується на основі співставлення витрат факторів виробництва з результатами виробництва [108, с. 79]. У результаті отримуємо показник, який характеризує величину витрат на одиницю створеного продукту.

При цьому відомо, що розрізняють економічний ефект виробництва та ефект від збуту, які, в свою чергу, є різними за суттю показниками, що характеризують проміжні і кінцеві результати господарської діяльності підприємств та їх соціальний ефект. Тому, ефективність збутової діяльності розглядається як показник, що характеризує організацію збутової діяльності переробного підприємства. Отже, ефективність збутової діяльності складається з сумарної ефективності каналів руху товару, методів розповсюдження товарів, методів стимулювання збуту.

При оцінці ефективності збутової діяльності більшість економістів схиляється до думки про визначення ефективності організації та здійснення процесу збуту продукції.

У своїй роботі “Наукові і практичні аспекти підвищення економічної ефективності сучасного підприємства” Падерін І. визначає, що до основних напрямів підвищення економічної ефективності сучасного підприємства слід віднести: створення ефективної служби маркетингу; поліпшення системи планування; використання підходів сучасного менеджменту; інвестування виробництва нових товарів; використання досягнень науки та техніки; розробка комплексних програм підвищення ефективності підприємства [217, С. 82].

У роботі Г. Стюарта, пропонується здійснювати оцінку ефективності збуту на підставі певних етапів дослідження, які ми пропонуємо здійснювати в наступній послідовності (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Методологічна послідовність оцінки ефективності збутової діяльності

Назва етапу	Зміст
Підготовчий	Порівняти теперішню ситуацію у відділі збуту з ситуацією у минулому та з аналогічними ситуаціями.
	Переоцінити бажані та досягнуті результати, з точки зору змісту та виконавців.
	З'ясувати, що потрібно зробити, щоб переконати їх купити продукцію.
	Провести класифікацію замовників за їхніми вимогами до обслуговування.
	Вивчити, як надавати ці послуги з максимальною економічною вигодою - у внутрішньому та/або у зовнішньому аспекті.
	Відобразити у структурі збутової діяльності характер, розмір та вимоги груп замовників, яким надаються послуги
Операційний	Організувати збутову діяльність на основі робочого навантаження та з метою максимального збільшення часу збуту.
Контролюючий	Вдосконалити процес наймання кадрів для максимального збільшення кількості працівників з високим потенціалом.
	Розробити навчальні програми, які достовірно відображають реальні збутові завдання.
	Перевірити наявність мотивації - у разі необхідності проводити дослідження та створити належні фінансові та нефінансові стимули.
	Регулярно порівнювати продуктивність із завчасно встановленими критеріями.
	Підвищувати продуктивність за допомогою кращого розуміння стосунків між покупцем та продавцем.
	Використовувати технологічний прогрес для збільшення часу працівників збуту на творчі види діяльності.

Оцінюючи збутову діяльність промислового підприємства необхідно

визначити методи дослідження збутової діяльності (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Методи дослідження збутової діяльності промислового підприємства

Назва методу	Характеристика
Метод порівняння	заснований на зіставленні моментів стану збутової діяльності підприємства як за допомогою кількісних, так і якісних характеристик процесу
Формально-логічні методи	методом експертних оцінок та інших методів теорії масового попиту можливо проаналізувати збутову діяльність переробних підприємств
Економіко-математичні методи	вивчення збуту методом загально-математичних методів розрахунків економічних показників і методів математичного моделювання

Серед таких методів можуть бути застосовані: метод порівняння, який передбачає у процесі порівняння збутової діяльності підприємства харчової промисловості можна співставляти дані різних років (або інших періодів часу), діяльності найближчих конкурентів, діяльності лідерів ринку збуту; формально-логічний метод – у ході його застосування, шляхом опитування спеціалістів галузі та фахівців торгових підприємств, можливо визначити основні тенденції розвитку ринку збуту, конкурентів на ньому, переваг та недоліки самого підприємства; економіко-математичні методи, які дозволяють на основі побудови математичних моделей з більшим ступенем вірогідності визначити стан ринку та перспективи його розвитку.

При оцінці ефективності збуту продукції особливої ваги набувають показники загальної ефективності діяльності підприємства, до групи оціночних параметрів слід віднести: обсяги реалізації, доходу та прибутку, динаміка витрат, структури асортименту та динаміка стану цінової політики підприємства, витрати на рекламу тощо.

В Україні не існує офіційної та загальновизначеної методики комплексної оцінки результатів господарської діяльності промислових підприємств, чи визначення ефективності маркетингової системи збуту. Натомість можна орієнтуватись на такі визначальні положення цієї методики, що дозволяє здійснити загальну оцінку господарської діяльності

підприємства.

1. Аналітична оцінка економічної й соціальної ефективності підприємства має базуватися на результатах комплексного аналізу діяльності підприємства за певний час. Такий комплексний аналіз, що охоплює моніторинг, фіксування фактичних (очікуваних) значень у динаміці й аналітичну оцінку певної сукупності показників підприємницької діяльності, варто проводити за наперед визначеною схемою, у кілька етапів.

2. За ринкових умов господарювання у переважній більшості випадків промислове підприємство повинне впроваджувати проведення експрес-аналізу своєї діяльності, тобто практику швидкої аналітичної оцінки за стислою схемою (невеликою кількістю показників) виробничо-господарських та комерційно-фінансових результатів роботи. Головною метою такого експрес-аналізу можна вважати моніторинг динаміки рівня ефективності господарювання підприємства, належну оцінку її достатності та застосування оперативних заходів щодо вдосконалення управління виробництвом задля досягнення більшої прибутковості, фінансової стійкості та набуття іміджу надійного партнера.

3. Об'єктами економічного аналізу, як правило, мають бути: організаційно-технічний рівень і обсяг виробництва; використання основних фондів і виробничих потужностей, матеріальних ресурсів; досягнутий рівень продуктивності праці (виробничої системи); собівартість продукції (поточні витрати виробництва); прибутковість, рентабельність; фінансовий стан і його стійкість.

Економічний аналіз діяльності підприємницького організаційного утворення завершується складанням відповідної аналітичної записки. У записці подаються опис-характеристика змін показників діяльності оцінюваного підприємства та інших підприємницьких структур галузі за розрахунковий період; чітко сформульовані висновки, що базуються на результатах проведеного економічного аналізу; виявлені у процесі аналітичної оцінки резерви підвищення економічної ефективності виробництва та

обґрунтовані пропозиції щодо їхнього практичного використання у найближчій перспективі господарювання.

При проведенні аналізу ефективності збутової діяльності, необхідно провести розрахунки не тільки основних показників, що нададуть можливість оцінити ефект збуту, але й інших показників, які не відображають саме ефект діяльності підприємства, але й не менш вагомі при оцінці діяльності підприємства.

Тому, до цієї групи показників, мають належати показники, які допоможуть оцінити ефективність зазначеної діяльності підприємства у динаміці. Дані показники, на наш погляд, теж характеризують ефективність збутової діяльності підприємства.

Тому, показники можна умовно поділити, що використовуються при оцінці ефективності збутової діяльності промислового підприємства на такі групи: показники економічного ефекту та показники, що опосередковано характеризують ефективність збуту (рис. 1.5).

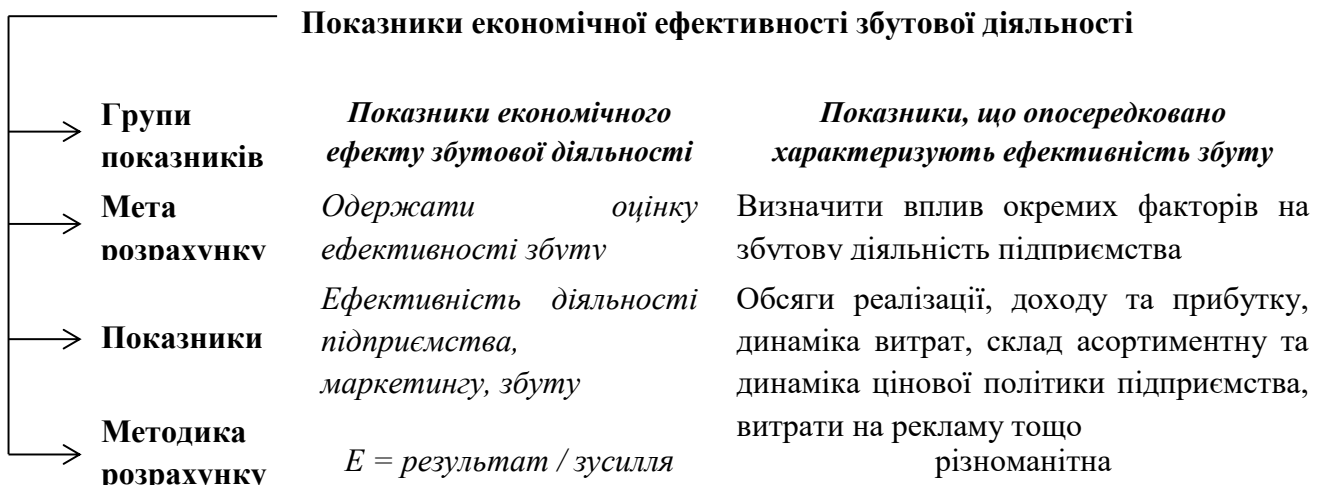


Рисунок 1.5 – Методологічна сутність розрахунку показників економічної ефективності збутової діяльності промислових підприємств

На основі зазначених вище показників існує наступна послідовність розрахунку ефективності збутової діяльності підприємства, який, до речі, передбачає розрахунок як основних, так і непрямих показників. Розрахунок

передбачає два етапи: перший етап передбачає розрахунок основних показників ефективності збутової діяльності підприємства:

1. Розрахунок показників загальної оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. До цієї групи належать оцінка загальних результатів господарювання, ступінь використання матеріально-технічних і трудових ресурсів (робочої сили), віддачу довгострокових капітальних вкладень та рівень поточних витрат на виробництво і реалізацію продукції (надання послуг):

- організаційно-технічний рівень виробничо-збутової системи підприємства, оцінка обсягів виробництва та збуту;
  - розрахунок ефективності використання основних фондів і виробничих потужностей, матеріальних ресурсів;
  - оцінка досягнутого рівня продуктивності праці (виробничої системи);
  - розрахунок собівартості продукції (поточні витрати виробництва);
- прибутковість, рентабельність;

При оцінці збутової діяльності, варто звернути увагу на динаміку у часі показників фінансового стану підприємства.

2. Розрахунок комплексного показника ефективності складових маркетингу підприємства, який включає:

- факторний аналіз ефективності товарної політики підприємства;
- факторний аналіз ефективності цінової політики;
- факторний аналіз ефективності комунікаційної політики;
- факторний аналіз ефективності політики розподілення;
- загальний факторний аналіз маркетингової системи збуту.

Другий етап – розрахунок комплексного показника економічної ефективності збуту.

При цьому, на першому етапі розрахунку ефективності маркетингової системи збуту, доцільно проводити дослідження у напрямі: від загальної оцінки ефективності діяльності підприємства — до визначення ступеня впливу окремих факторів маркетингового середовища підприємства.

На другому етапі при формуванні системи показників ефективності виробництва та збуту продукції, виробничо-господарської та маркетингової діяльності підприємства, бажано дотримуватись певних принципів. До них пропонуємо віднести:

- забезпечення взаємозв'язку критерій і системи конкретних показників ефективності виробництв;
- відображення ефективності використання усіх видів застосовуваних у виробництві ресурсів;
- важливість застосування показників ефективності в управлінні різними ланками виробництва на підприємстві;
- виконання найбільш важливими показниками стимулюючої функції у процесі використання наявних резервів зростання ефективності виробництва, того чи іншого виду діяльності підприємств.

Відповідно до послідовності перший етап передбачає визначення системи показників ефективності. На другому етапі, вони повинні будуватись з урахуванням визначених принципів та включати декілька груп: узагальнюючі показники ефективності виробництва (діяльності підприємств); показники ефективності використання праці (персоналу); показники ефективності використання виробничих основних і оборотних фондів; показники ефективності використання фінансових коштів (оборотних коштів і капітальних вкладень).

Кожна з перелічених груп охоплює певну кількість конкретних абсолютних чи відносних показників, що характеризують загальну ефективність виробництва (діяльності підприємства) або ефективність використання окремих видів ресурсів.

Для всебічної оцінки рівня і динаміки абсолютної економічної ефективності виробництва та збуту, результатів виробничо-господарської і маркетингової діяльності підприємства поряд з наведеними основними, слід використовувати також специфічні показники, що відбивають ступінь використання кадрового потенціалу, виробничих потужностей, устаткування,



окремих видів ресурсів тощо.

Другий етап, який передбачає розрахунок комплексного показника ефективності, необхідно здійснювати спираючись на складові маркетингу підприємства. На наш погляд, доцільно представити і передбачити оцінку ефективності товарної, цінової, комунікаційної політик та політики розподілення, логістики та маркетингових досліджень (рис. 1.6).

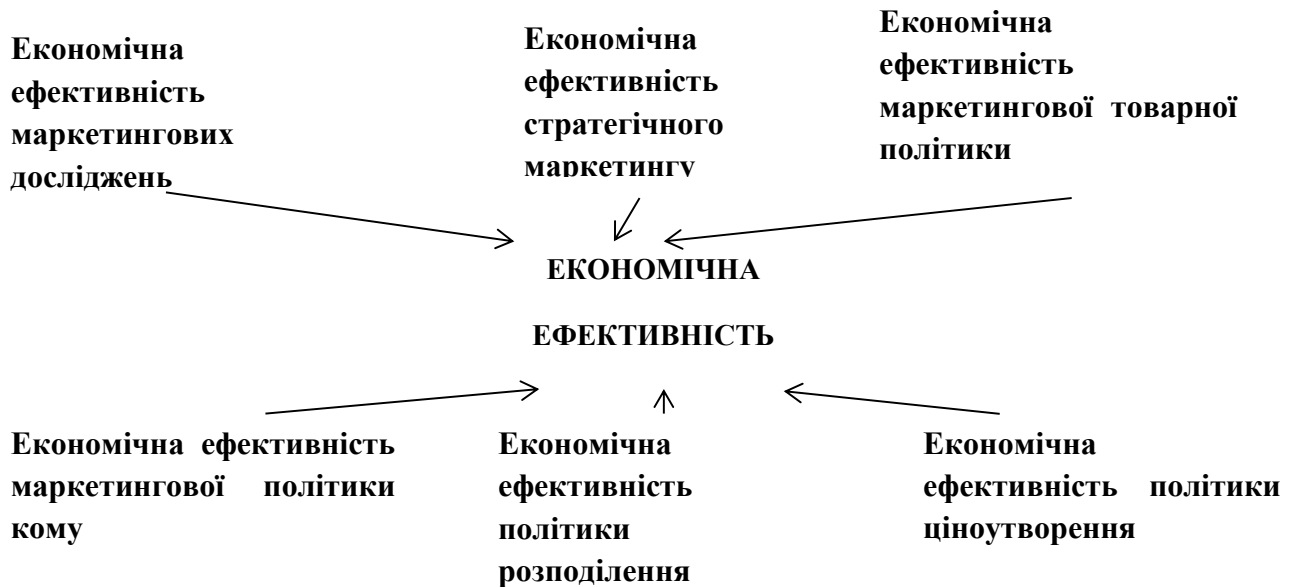


Рисунок 1.6 – Комплексний показник економічної ефективності збуту

Розрахунок впливу окремих чинників на обсяг реалізації продукції проводиться порівнянням фактичних рівнів факторних показників із плановими й обчисленням абсолютних і відносних приростів кожного з них. Для вивчення впливу цих чинників аналізується баланс товарної продукції.

Сферою визначення і постійного контролю повинен бути охоплений також показник загальної рентабельності виробництва та збуту, що визначається шляхом розрахунку відношення одержаного прибутку до обсягу застосовуваних виробничих фондів. Підходи, які дозволяють провести кількісну та якісну оцінку діяльності переробних підприємств та їх застосування, з урахуванням більшості вагомих факторів можна умовно згрупувати за окремими ознаками та логічно їх представити у вигляді таблиці (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Показники ефективності збутової діяльності підприємств

	Показник	Характеристика	Формула	Умовні позначки
<b>Першорядні показники</b>				
1.	Продаж у розрахунку на 1 працівника відділу збуту (дохід / прибуток / обсяг)	надає можливість визначити середній обсяг реалізації продукції підприємства в розрахунку на одного співробітника відділу збуту	$E_1 = \frac{Q}{n}$	Q – обсяг реалізованої продукції, n – кількість співробітників відділу збуту
2.	Кількість замовників / контактів на працівника відділу збуту	дозволяє в часі оцінити динаміку кількості замовників поставок продукції у розрахунку на одного співробітника відділу збуту	$E_2 = \frac{K}{n}$	K – кількість замовників або контактів з потенційними замовниками, n – кількість співробітників відділу збуту
3.	Співвідношення кількості замовлень до ділових контактів з замовниками	надає можливість визначити кількість замовлень у розрахунку на один контакт з потенційним замовником	$E_3 = \frac{3}{C}$	3 – кількість замовлень на поставки продукції, C – кількість ділових контактів
4.	Співвідношення кількості замовлень нових клієнтів до загальної кількості замовлень	надає можливість визначити кількість замовлень новими клієнтами у розрахунку на один контакт з потенційним замовником	$E_4 = \frac{3_n}{C}$	3 <sub>n</sub> – кількість замовлень новими замовниками на поставки продукції, C – кількість ділових контактів
5.	Середня вартість замовлення (нові/старі замовники)	дозволяє оцінити тенденції зміни у часі середньої вартості 1 замовлення	$E_5 = \frac{Q}{3}$	Q – обсяг реалізованої продукції, 3 – кількість замовлень на поставки продукції
6.		визначає середню вартість замовлення нових замовників	$E_6 = \frac{Q_n}{3_n}$	Q – обсяг реалізованої продукції новим замовникам, 3 – кількість замовлень на поставки продукції новим замовникам
7.	Співвідношення прямих витрат на збут до загальних витрат	дозволяє визначити обсяг витрат на збут в загальному обсязі витрат	$E_7 = \frac{B_3}{B}$	B <sub>3</sub> – обсяг витрат підприємства на збут, B – загальні обсяги витрат
<b>Другорядні показники</b>				
1.	кількість ділових контактів з потенційними замовниками продукції на 1 робочий день	визначає середню кількість контактів потенційними замовниками продукції за 1 робочий день відділу збуту	$E_8 = \frac{C}{N}$	C – кількість ділових контактів з потенційними замовниками за певний період часу, N – кількість робочих днів періоду
2.	відношення тривалості візитів до загального робочого часу	надає можливість визначити середню тривалість одного візиту	$E_9 = \frac{t}{C}$	T – загальні витрати часу на візити та ділові контакти, C – кількість ділових контактів
	відсоток плинності кадрів відділу збуту	дозволяє визначити плинності кадрів відділу збуту	$K = \frac{p+z}{k}$	P – кількість прийнятих за період часу на роботу до відділу кадрів, z – кількість звільнених, k – загальна чисельність працівників відділу кадрів
3.	відношення результатів найбільш ефективного працівника збуту до результатів середнього працівника збуту	надає можливість оцінити ефективність співробітників відділу збуту	$E_{10} = \frac{V_k}{\bar{V}}$	V – обсяг збуту співробітника відділу збуту, що є у відділі лідером з продажу, $\bar{V}$ – середнє значення обсягу збуту в розрахунку на одного співробітника відділу збуту

Найбільш доцільним методичним підходом до визначення результативності збутової діяльності визначено розрахунок інтегрального показника, який відображає усереднений показник результативності маркетингу збутової діяльності переробного підприємства, який відображає оцінку ефективності збуту за економічними показниками (приведену до бальної системи за спеціально розробленою шкалою) та рівень задоволеності споживачів, отриманий шляхом застосування методу експертних суджень.

$$P_{\text{мзд}} = \sqrt{\sum_{i=1}^n (ВЕП_i * БЕП_i) * \sum_{i=1}^n (ВСЗ_i * БСЗ_i)}, \quad (1.1)$$

де ВЕП – вага показника економічної ефективності, БЕП – бальна оцінка економічного показника, ВСЗ - вага показника ступеня задоволеності споживачів, БСЗ – бальна оцінка параметра показника ступеня задоволеності кінцевого споживача.

Оскільки жодна із наведених концепцій та підходів не має у порівнянні з іншими абсолютних переваг, у практиці визначення та оцінювання ефективності управлінської діяльності вважається за доцільне їх комбіноване використання, що зрештою підвищує ступінь достовірності отриманих результатів. Окремим питанням при оцінці ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю виробничих підприємств, на наш погляд, є оцінка ефективності діяльності управлінських працівників. Зрозуміло, підвищення ефективності управлінської праці не обмежується показниками щодо просування службовців та співробітників по службі, забезпечення прийнятного рівня освіти, набуття практичного досвіду, підвищення кваліфікації працівників управління та періодичної атестації. На неї впливають також удосконалення виробничої структури організації, раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу, оптимізація організаційної структури, форм і методів керування, комунікаційних процесів тощо.

## Висновки до розділу 1

Розвиток промислового ринку, ускладнення його інфраструктури та загострення конкурентної боротьби на ньому - вимагають від машинобудівних підприємств побудови ефективних виважених стратегій та формування адекватної маркетингової політики у сфері збуту.

Одним із напрямів удосконалення виробничо-збутової діяльності підприємств машинобудівної промисловості, є залучення та впровадження у процес планування, організації і здійснення господарської діяльності маркетингових важелів, які б, в свою чергу, дозволили покращити конкурентне положення машинобудівних підприємств та підвищити ефективність збуту їх продукції.

У сучасних умовах керівники промислових підприємств потребують методичної допомоги під час прийняття стратегічних рішень в галузі управління збутовою діяльністю. Поєднання методичних та інформаційних підходів з урахуванням галузевих особливостей підприємств, що характеризуються високотехнологічним циклом виробництва продукції, врахування внутрішніх та зовнішніх факторів впливу дозволяє сформувати найбільш оптимальну стратегію збутової політики промислового підприємства.

При аналізі діяльності машинобудівних підприємств та оцінці результатів їх діяльності одним із найпоширеніших підходів є визначення ефективності діяльності підприємства.

При оцінці ефективності збуту продукції особливої ваги набувають показники загальної ефективності діяльності підприємства, до групи оціночних параметрів слід віднести: обсяги реалізації, доходу та прибутку, динаміка витрат, структури асортименту та динаміка стану цінової політики підприємства, витрати на рекламу тощо.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1 Аналіз стану та тенденцій ринку машинобудівельної промисловості України

Проблемами розвитку підприємств машинобудівної галузі займається велика кількість вітчизняних вчених: І.О. Макаренко, Т.О. Жуковська, Я.В. Кудря, Б.М. Данилишин, Д.М. Стеченко, Н.І. Шифріна та інші. У своїх працях вони зазначають важливість розвитку машинобудування, аналізують проблеми галузі, пропонують шляхи вирішення проблем, що виникають на шляху розвитку машинобудування в цілому. Але зважаючи на динаміку розвитку та виникнення нових проблем, залишаються не вирішені питання сучасного стану машинобудівної галузі України.

На даний момент Україна потребує нових підходів до формування політики економічного розвитку, яка б забезпечувала відновлення промисловості та її зростання. Однією з найпріоритетніших ланок її є машинобудування. Це – найважливіша комплексна галузь великої обробної промисловості, містить верстатобудування, приладобудування, енергетичне, металургійне, хімічне, сільськогосподарське машинобудування [2]. Ця галузь впливає на продуктивність усієї сфери економіки країни, є так званим локомотивом успішної діяльності, що відіграє вирішальну роль у створенні матеріально-технічної бази господарства. Промисловий потенціал держави, її конкурентоспроможність на зовнішніх ринках, рівень соціального розвитку, науково-технічний прогрес, продуктивність праці людей зокрема, зниження матеріаломісткості, якість кінцевого продукту, збереження енергетичних ресурсів залежать від розвитку машинобудування. Воно забезпечує комплексну механізацію та автоматизацію виробництва для різних галузей народного господарства. Для забезпечення стійкості

національної економіки дуже важливою є наявність виробничих можливостей даної галузі. Постійний розвиток машинобудівного комплексу забезпечує рентабельність та конкурентоздатність товарів і послуг на ринку, зростання матеріального та інтелектуального рівня населення, що сприяє підвищенню рівня розвитку економіки окремих регіонів та, зокрема, держави. Що стосується України, то за роки незалежності темпи розвитку машинобудівного комплексу сповільнилися з причин морального та фізичного зносу основних і оборотних фондів. Це призвело до того, що низька якість та висока собівартість виготовленої продукції робить товар на ринку не конкурентоспроможним. Тому дослідження тенденції розвитку, виявлення проблем та визначення перспектив для машинобудівного комплексу є досить актуальним, бо Україна з великим потенціалом природних та інтелектуальних ресурсів має займати перші місця серед країн-лідерів у сфері машинобудування [17, с.143].

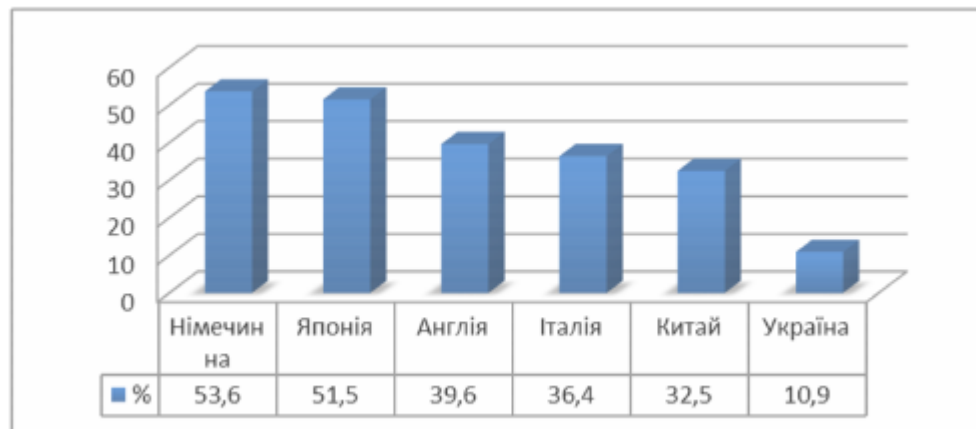


Рисунок 2.1 – Лідери машинобудівної промисловості

З рис. 2.1 можна побачити, що лідерами галузі є Німеччина, Японія, Англія, Італія, Китай, яких частка машинобудування займає від 30–50% загального обсягу промислової продукції у світі. А в Україні ця частка у 2–3 рази нижча, становить тільки 10,9% – невеликий показник як для країни, що позиціонує себе індустріально-розвинутою державою. Вітчизняні

машинобудівні підприємства програють конкуренцію іноземним з трьох основних причин:

1. Величезний досвід у сфері створення машин і агрегатів та сучасні технології забезпечують європейським фірмам істотне науково-технічне випередження в порівнянні з вітчизняними виробниками за якістю, надійністю і довговічністю виготовленого обладнання.

2. Провідні світові фірми володіють досвідом і можливостями для реалізації проектів «під ключ», що істотно знижує транзакційні витрати замовника.

3. Іноземні машинобудівники мають змогу виконати замовлення в кредит, під низькі відсотки з відтермінуванням платежу на кілька років [5].

Отже, країни-лідери машинобудівної галузі застосовують різні механізми для відновлення виробництва й забезпечення міжнародної конкурентоспроможності машинобудівної продукції. Цей факт підтверджує, що вітчизняні підприємства машинобудування змушені функціонувати в умовах жорсткої конкуренції з боку іноземних виробників. Україна володіє величезним машинобудівним комплексом (рис.2.2) та має складну галузеву структуру.

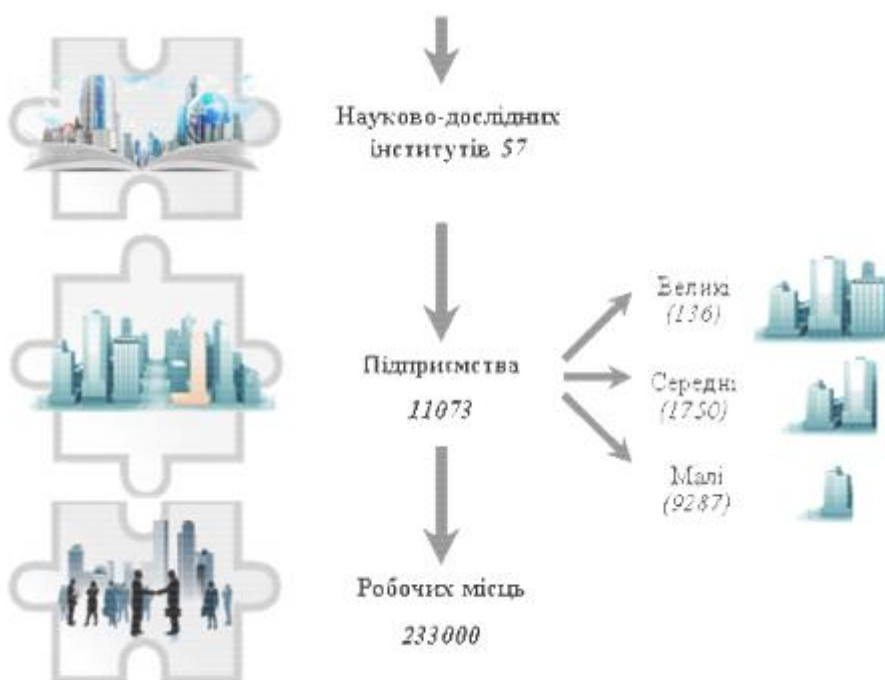


Рисунок 2.2 – Структура машинобудівного комплексу України

Машинобудівний комплекс – сукупність галузей промисловості, що виробляють устаткування для всіх підрозділів господарства, а також багато предметів споживання. Він має значний науково-виробничий потенціал, у ньому зосереджена третина всіх промислово-виробничих фондів і близько половини промислово-виробничого потенціалу країни. Комплекс являє собою найскладнішу і найбільш диференційовану галузь господарства. Залежно від цільового призначення продукції, що виробляється, машинобудування поділяється на галузі, а ті, у свою чергу, на підгалузі (їх нараховується кілька десятків) [4,с.147]. Традиційне машинобудування поділяють на такі групи галузей: важке машинобудування; середнє машинобудування; точне машинобудування; виробництво металевих виробів і заготовок; загальне машинобудування; ремонт машин і устаткування.

Для аналізу сучасного стану машинобудування доцільно проаналізувати динаміку обсягу виробництва, експорт та імпорт товарів машинобудівної промисловості в Україні. Отже, проаналізуємо основні показники обсягу виробництва машинобудівної галузі залежно від загальної промисловості України (рис.2.3).



Рисунок 2.3 - Динаміка обсягу виробництва машинобудування залежно від загальної промисловості України



З рис. 2.3 бачимо значне зниження показників як промисловості, так і машинобудування у 2013 році. Якщо порівняти показники реалізації продукції підприємств машинобудування від загального промислового виробництва, то у 2010 році ця частка становила 9,3%, в той час як 2011 (10%) та 2012 (10,2%) вона зростає, а в 2013 році скоротилася на 8,7% .

Варто зазначити, що 2013 рік виявився складним для машинобудівної галузі, це пояснюється: зниженням попиту на внутрішньому ринку, що пов'язане з скороченням купівельної спроможності споживача; зниженням інвестиційної діяльності; знеціненням та коливанням курсу національної валюти; високою ціною власної продукції, як наслідок високої вартості сировини та матеріалів; зростання імпорту у внутрішньому споживанні до 60–70%. Отже,

Україна перебуває у значній залежності від імпорту продукції машинобудування, що підтверджують дані табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка імпорту, експорту машинобудівної галузі України

	2010	2011	2012	2013
Імпорт машинобудівної галузі (млн.дол.США)	8174,2	12795	13178,6	12469,8
Експорт машинобудівної галузі (млн. дол.США)	8174,2	12795	13178,6	12469,8

Загальне зростання імпорту товарів машинобудівної промисловості у 2011 році порівняно з 2010 роком становить 56,5%. У 2012 році зростання становило 2,9%, а в 2013 році відбувся скачок імпорту в бік зниження на 5,4%.

Важливою складовою зростання національної економіки є збалансування імпорту та реструктуризація експорту. З табл.2 бачимо, що експорт в 2011 році порівняно з 2010 роком збільшився на 19,2%, а в 2013 році помітний спад на 0,7% порівняно з попереднім роком.

З табл.2.2 помітно, що Україна займає незначне місце у світовій торгівлі машинобудівною продукцією.

Таблиця 2.2 – Світовий експорт машинобудівної продукції

	2017	2018	2019
Експорт машинобудівної промисловості	5092722	5758613	5757734
Азія, в тому числі:	2106520	2333065	2377290
Японія	457952	480216	476028
Китай	781074	902599	965288
Європа в цілому	2023937	2338274	2219324
ЄС, в тому числі:	1932356	2231577	2118776
Великобританія	141659	163563	163043
Італія	160069	184622	171530
Німеччина	604785	707010	679164
Франція	201081	220777	214376
США	522037	581767	626731
Росія	16709	21131	19420
Україна	8900	11564	12986

Таким чином, як можемо побачити за даними таблиці 2.2, частка експорту українських машинобудівних підприємств у світовому експорті становить тільки 0,23% (за 2019 рік). Тоді як розвиненими експортними країнами західного регіону – Німеччина – 11,8% від усього світового експорту машинобудівної промисловості та США – 10,86%. А найбільшим експортером машинобудування в світі є Китай, частка експорту якого складає 16,77%. Експорт країни порівняно з імпортом недостатній. Свідченням цього є недостатнє використання експортного потенціалу України порівняно з розвиненими країнами світу.

Не зважаючи на високий потенціал, сучасний стан вітчизняного машинобудування є незадовільним. Основні причини: - відсутність державної підтримки; - низькі темпи розроблення та випуску нової продукції; - застарілі основні виробничі фонди; - брак обігових коштів на підприємствах; - недостатні внутрішні ринки збуту; - недостатня конкурентна спроможність підприємств.

Отже, основними завданнями на сучасному етапі розвитку галузі є: розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності, поліпшення інвестиційної привабливості галузі, забезпечення підприємства

висококваліфікованими науковими та робочими кадрами, технікою та використання сучасних технологій.

## 2.2. Особливості формування збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області

Як показали результати аналізу зовнішнього середовища машинобудівної промисловості Запорізької області, на момент дослідження машинобудівні підприємства регіону опинилося у досить складних умовах, які висувають підвищені вимоги до ефективності збутової діяльності підприємств.

Аналіз машинобудівних підприємств області показав, що основу галузі складають високотехнологічні великі підприємства, становлення яких відбулося ще за часів командно-адміністративної системи. Це підприємства авіабудівної промисловості (АТ «Мотор Січ»), енергомашинобудування (ПрАТ «Запоріжтрансформатор»), транспортного (ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод») та важкого (ПрАТ «Запоріжкран») машинобудування.

Доля принципово нових машинобудівних підприємств, що виникли за умов ринкових відносин на території Запорізької області, в сукупному обсязі виробленої та реалізованої промислової продукції, на жаль, незначна. За критерієм розміру ці підприємства відносяться переважно до малих та середніх підприємств, а за критерієм призначення продукції – до підприємств, що виробляють товари масового вжитку.

Основна маса продукції машинобудівних підприємств в Запорізькій області, як і раніше, виробляється великими підприємствами машинобудівної промисловості. Слід зазначити, що продукція найбільш вагомим для розвитку машинобудування в Запорізькій області підприємств орієнтована переважно на промисловий ринок, тобто для подальшого використання у процесі

промислового виробництва, що відіграє важливу роль під час формування збутової діяльності підприємств.

Проаналізуємо ключові особливості збутової діяльності машинобудівних підприємств, що мають найважливіший вплив на формування машинобудівної промисловості Запорізької області.

АТ «Мотор Січ» є найбільшим підприємством в авіаційній промисловості України. Підприємство виробляє авіадвигуни для літальних апаратів. АТ «Мотор Січ» відзначається повним циклом створення сучасних авіаційних двигунів, який включає розробку, виробництво і випробування, а також супровод в експлуатації і ремонтні роботи. Крім виробництва авіаційної техніки АТ «Мотор Січ», використовуючи розвинену виробничу базу, займається випуском високоякісних промислових установок наземного пристосування, в т.ч. промислових газотурбінних приводів для енергетичних і газоперекачувальних установок, а також газотурбінних електростанцій і газоперекачувальних агрегатів з цими приводами. Якісна і надійна продукція підприємства АТ «Мотор Січ» забезпечила її успішну експлуатацію більш ніж в 100 країнах світу (Офіційний сайт АТ «Мотор Січ»).

АТ «Мотор Січ» є конкурентоспроможним учасником світового ринку, що забезпечується високими технічними характеристиками продукції та сертифікованою виробничою базою. Виробництво і ремонт авіаційних двигунів підтверджен сертифікатами Авіаційного реєстру Міждержавного авіаційного комітету (МАК) і Державної авіаційної служби України (Офіційний сайт АТ «Мотор Січ»).

Поряд з високоякісним ремонтом в заводських умовах, фахівцями підприємства відпрацьовані технології відновлення двигунів середнім ремонтом в умовах експлуатації, із забезпеченням високої якості виконуваних робіт. Значний досвід розвитку і налагодження системи технічного супроводу авіадвигунів дозволяє АТ «Мотор Січ» забезпечити споживачам високоякісний сервіс практично в будь-якій географічній точці

протягом всього терміну експлуатації продукції (Офіційний сайт АТ «Мотор Січ»).

На момент дослідження спеціалісти АТ «Мотор Січ» активно розвивали напрями щодо розробки, ремонту та модернізації гелікоптерів в рамках реалізації власної вертолітної програми з метою заняття нової ринкової ніші. Результати цієї програми дають підставу стверджувати, що саме в цей час на базі АТ «Мотор Січ» створюється українське вертольотобудування: активно розвиваються напрями з ремонту і модернізації існуючої техніки, а також з розробки та виготовлення нових вертольотів.

На частку марки «Мі» припадає понад 17% світового ринку вертольотів з турбовальними двигунами.

З метою визначення майбутніх пріоритетів розвитку підприємства, виконаємо аналіз структури продукції, реалізованої АТ «Мотор Січ» в 2015–2019 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.1 - Структура продукції, реалізованої АТ «Мотор Січ» в 2015–2019 рр.

Показники	2014	2016	2017	2018	2019
Авіатехніка, в т.ч.	92,3	91,03	97,5	96	95,2
Серійні авіаційні двигуни	-	69,34	85,69	70,1	53
Ремонтні авіаційні двигуни	-	13,87	7,95	12,3	25,7
Інша авіатехніка та вертольотна техніка	-	7,82	3,86	13,6	16,5
Продукція загальнотехнічного призначення та ТНС	7,7	8,97	2,5	4	4,8
Разом	100	100	100	100	100

Примітка: розроблено автором на основі (Офіційний сайт АТ «Мотор Січ»)

Аналіз структури продукції, реалізованої АТ «Мотор Січ» в 2015–2019 рр., дозволив встановити, що понад 90% реалізованої продукції підприємства складає продукція авіабудування. Частка авіабудівної продукції в загальному обсязі виробленої продукції змінюється в межах від 91,03% у 2017 р. до 97,5% в 2018 р.

Аналіз структури управління збутовою діяльністю АТ «Мотор Січ» показав, що структура управління належить до комбінованого типу з домінуванням рис лінійно-функціональної структури. Це пояснюється, перш за все, історично складеним лінійно-функціональним типом організаційної структури управління підприємством, характерним для більшості великих підприємств авіаційної та оборонної промисловості, що були створені і досягли розвитку за часів командно-адміністративної системи.

Слід зазначити, що на момент дослідження АТ «Мотор Січ» знаходилося під впливом цілої низки негативних факторів, що значною мірою впливають на ефективність діяльності підприємства.

Найбільш вагомими негативними факторами, які призвели до зниження обсягу виробництва: тривалий процес з забезпечення імпортозаміщення матеріалів і комплектуючих; часткова втрата зовнішніх ринків, зумовлена впливом політичних та зовнішньоекономічних факторів; втрата контролю над філією в м. Сніжне Донецької області внаслідок дій терористичних організацій тощо.

Проаналізуємо детальніше основні показники діяльності ПрАТ «Запоріжтрансформатор» – найкрупнішого підприємства енергетичного машинобудування Запорізької області.

Як відзначалося раніше, специфіка виробленої продукції зумовлює орієнтацію підприємства на зовнішні ринки, при цьому вся продукція підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор» сертифікована та відповідає світовим стандартам: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, ISO 3834-2:2005 (Офіційний сайт ПрАТ «Запоріжтрансформатор»). Як показує дослідження збутової діяльності підприємства, на момент дослідження підприємство входило до десятки найбільших в світі виробників трансформаторів, поставляючи продукцію у 87 країн світу. Основні ринки збуту продукції ПрАТ «Запоріжтрансформатор» (за країнами) надані у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Основні ринки збуту продукції  
ПрАТ «Запоріжтрансформатор» (за країнами) 2008–2019 рр.

Стадія розробки	Країни
Ринки присутності	Америка: Аргентина, Болівія, Бразилія, Канада, Чилі, Колумбія, Куба, Мексика, Нікарагуа, Парагвай, Перу, Уругвай
	Африка: Алжир, Ангола, Гана, Гвінея, Гвінея-Бісау, Єгипет, Лівія, Малі, Марокко, Мозамбік, Нігерія, Сомалі, Туніс, Уганда, Ефіопія
	Європа: Албанія, Боснія і Герцеговина, Болгарія, Хорватія, Чехія, Фінляндія, Угорщина, Німеччина, Греція, Ісландія, Македонія, Польща, Румунія, Словаччина, Сербія, Швейцарія, Туреччина, Литва, Латвія, Естонія
	Країни СНД: Україна, Росія, Казахстан, Грузія, Узбекистан, Туркменістан, Таджикистан, Вірменія, Киргизстан, Білорусь, Молдова, Азербайджан
	Близький Схід: Ірак, Іран, Кувейт, ОАЕ, Сирія
	Азія: Афганістан, Бангладеш, Камбоджа, Китай, Індонезія, Йорданія, Лаос, Малайзія, Монголія, М'янма, Непал, Північна Корея, Пакистан, Шрі-Ланка, В'єтнам, Йомен
Нові ринки	США, Іспанія, Венесуела, Індія, Гватемала, Кенія, Саудівська Аравія

Примітка: розроблено автором на основі (Офіційний сайт ПрАТ «Запоріжтрансформатор»).

На момент дослідження ПрАТ «Запоріжтрансформатор» є найбільшим трансформаторним підприємством не тільки у СНД, але в цілому у Європі. На ринку СНД підприємство займає виключне положення, маючи близько 50% ринкової долі.

Ринкова частка ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у світі визначається як 13% у сегменті силових трансформаторів та шунтуючих реакторів з рідким діелектриком на класи напруги 220–750 кВ (Офіційний сайт ПрАТ «Запоріжтрансформатор»). Регіональна структура продажів трансформаторного обладнання ПрАТ «Запоріжтрансформатор» за період 2006–2019 рр. (узагальнена) надана на рис. 2.5.

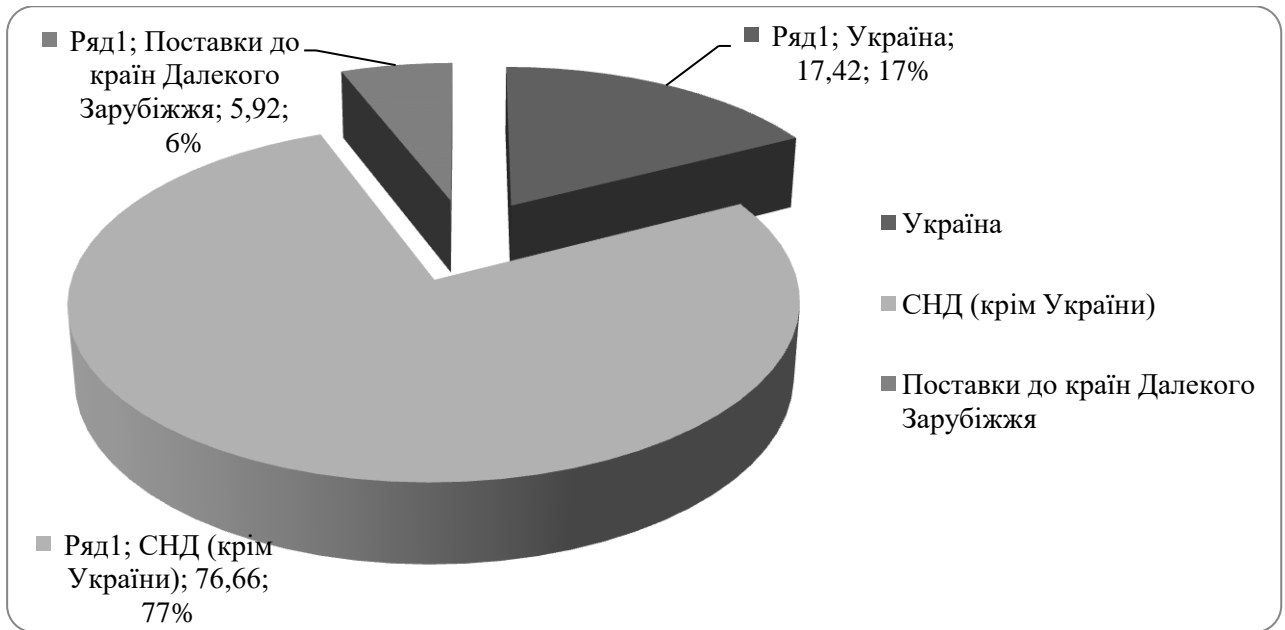


Рисунок 2.5 - Регіональна структура продажів (за кількістю) в 2006–2019 рр.,%

Примітка: розроблено автором на основі (Офіційний сайт ПрАТ «Запоріжтрансформатор»)

Як показує аналіз регіональної структури продажів, наданий на рис. 2.8, на внутрішній український ринок підприємством поставляється біля 17% виробленої продукції.

Більш ніж 2/3 продажів (77%) забезпечують країни СНД, і лише біля 6% приходить на країни далекого зарубіжжя. Розгорнутий аналіз регіональної структури продажів трансформаторного обладнання ПрАТ «Запоріжтрансформатор» в 2006–2019 рр. за країнами надано у табл. 2.5 .

Надана у табл. 2.5 деталізація структури продажів у країни СНД дозволила виявити, що головним споживачем продукції ПрАТ «Запоріжтрансформатор» серед країн СНД була Російська Федерація, яка в досліджуваному періоді забезпечувала 55,75% обсягу продажів у країни СНД за кількістю одиниць, та 69,67% – за потужністю.



Таблиця 2.5 - Деталізація регіональної структури продажів трансформаторного обладнання ПрАТ «Запоріжтрансформатор» в 2006–2019 рр.

Країна	Кількість, од.	Потужність, МВА	Частка регіональних продажів за кількістю, %	Частка регіональних продажів за потужністю, %	Частка світових продажів за кількістю, %	Частка світових продажів за потужністю, %
Поставки до країн СНД						
Україна	827	34 063	18,52	12,07	17,42	10,63
Росія	2 490	196 607	55,75	69,67	52,45	61,38
Узбекистан	57	3 508	1,28	1,24	1,2	1,1
Грузія	49	2 768	1,1	0,98	1,03	0,86
Туркменістан	60	1 046	1,34	0,37	1,26	0,33
Казахстан	727	34 228	16,28	12,13	15,31	10,69
Білорусь	102	2 727	2,28	0,97	2,15	0,85
Вірменія	30	841	0,67	0,3	0,63	0,26
Азербайджан	113	5 977	2,53	2,12	2,38	1,87
Киргизстан	11	446	0,25	0,16	0,23	0,14
Взагалі по СНД	4466	282 211	100	100	94,08	88,1
Індія	110	16 337	39,15	42,87	2,32	5,1
В'єтнам	27	3 491	9,61	9,16	0,57	1,09
Іран	60	6 766	21,35	17,75	1,26	2,11
Аргентина	15	3 792	5,34	9,95	0,32	1,18
Литва	24	2 075	8,54	5,44	0,51	0,65
Єгипет	17	2 215	6,05	5,81	0,36	0,69
США	7	891	2,49	2,34	0,15	0,28
Іспанія	11	1 095	3,91	2,87	0,23	0,34
Гватемала	6	380	2,14	1	0,13	0,12
Болгарія	4	1 068	1,42	2,8	0,08	0,33
Взагалі по країнах далекого зарубіжжя	281	38 110	100	100	5,92	11,9
Взагалі	4747	320321	100	100	100	100

Примітка: розроблено автором на основі (Офіційний сайт ПрАТ «Запоріжтрансформатор»)

Частка Російської Федерації у загальному обсязі продажів продукції ПрАТ «Запоріжтрансформатор» була у 2018 р. 52,45% від загального обсягу продажів за кількістю, та 61,38% – за потужністю.

Слід зазначити, що значна частка російських споживачів у портфелі продажів ПрАТ «Запоріжтрансформатор» значно збільшує політичні та зовнішньоекономічні ризики підприємства, оскільки прийняті світовими країнами та підтримані Україною санкції щодо Російської Федерації обмежують в тому числі доступ Росії до технологій та обладнання енергетичної сфери, що ускладнює укладання нових договорів з російськими підприємствами, які на момент дослідження є стратегічними споживачами основної продукції підприємства. Таким чином, аналіз регіональної структури збуту ПрАТ «Запоріжтрансформатор» виявив значні недоліки регіональної структури збуту, які призвели до значного підвищення можливості настання ризиків, викликаних дією політичних та зовнішньоекономічних факторів, які можуть мати значний негативний вплив на ефективність збутової діяльності підприємства (Офіційний сайт ПрАТ «Запоріжтрансформатор»).

В той же час, аналіз збутової діяльності ПрАТ «Запоріжтрансформатор» дозволив виявити, що останнім часом підприємством реалізуються заходи щодо оптимізації структури портфелю продажів та просування продукції на нові ринки.

Одним з найуспішніших кроків підприємства слід вважати ефективне просування продукції підприємства на ринку генерації сонячної енергії, який є одним з найперспективніших (за темпами зростання) ринків енергетичної галузі. За останні роки підприємством були отримані референції щодо постачання генераторів на сонячні електростанції Іспанії та Сполучених Штатів Америки, що свідчить про опанування ПрАТ «Запоріжтрансформатор» не тільки ринків обладнання для сонячних електростанцій «Старого Світу», але й досить перспективного сегменту сонячної енергетики американського енергетичного ринку, що дозволить значно зменшити вплив негативних зовнішніх факторів на підприємство за рахунок зниження вагомості стратегічного споживача в регіональній структурі продажів підприємства в майбутніх періодах. Ключові проекти

ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у країнах далекого зарубіжжя у 2008–2019 рр. надані у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Ключові проекти ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у країнах далекого зарубіжжя

Країна	Замовник / проект (2008–2019 рр.)	Кількість, од.	Загальна потужність, МВА
США	Сонячні електростанції Solana і Mojave – трансформатори 200 МВА і 58 МВА, 230 кВ	7	891
	Felman Production – трансформатор 9 МВА, 13,8 кВ		
Індія	Power Grid Corporation of India LTD – постачання шунтуючих реакторів потужністю 80–110 МВАр і автотрансформаторів потужністю 500 МВА, 765 кВ	67	11 120
Іспанія	Сонячні електростанції Helioenergy 1&2, Solacor 1&2, Helios 1&2 and Solaben 2&3 – постачання трансформаторів 62 МВА, 220 кВ і 132 кВ	8	495
Іран	Різні підстанції (через компанію MAPNA) – постачання автотрансформаторів 400 МВА / 400 кВ, трансформаторів 315 МВА / 145 кВ; трансформаторів 200 МВА / 400 кВ і 200 МВА / 220 кВ Електростанція Iran LNG – постачання автотрансформаторів 400 МВА, 400 кВ	27	5 835
В'єтнам	Electricity of Vietnam (EVN) – постачання автотрансформаторів 150 МВА, 500 кВ і шунтуючих реакторів 60 МВАр – 128 МВАр	16	2 118
Гватемала	Феронікелевий комбінат «Фенікс» – постачання трансформаторів 100 МВА / 34,5 кВ	2	200
Кенія	Геотермальна електростанція Olkaria I, IV Geothermal – постачання генераторних трансформаторів 90 МВА, 220 кВ	4	360

Примітка: розроблено автором на основі (Офіційний сайт ПрАТ «Запоріжтрансформатор»)

З табл. 2.6 бачимо, що підприємство ПрАТ «Запоріжтрансформатор» веде активну роботу з розширення ринків збуту та вирівнювання перекосів територіальної структури збуту. Територіальна структура збуту, надана у табл. 2.8, дозволяє виявити серед ринків продажів ПрАТ «Запоріжтрансформатор» не тільки традиційні країни – споживачі (США, Іспанія). Але й засвоєння нових зростаючих ринків (Індія, Гватемала, Кенія).

Проаналізуємо також основні показники збутової діяльності підприємства ПрАТ «Запоріжжкран». ПрАТ «Запоріжжкран» – спеціалізований завод з випуску мостових, козлових і кранів спецпризначення, лідер у виробництві кранів та кранового обладнання в Східній Європі і країнах СНД (Офіційний сайт ПрАТ «Запоріжжкран»). У 2011 р. компанією «Konescranes» був ініційований проект створення промислового парку на території ПрАТ «Запоріжжкран».

Промисловий парк об'єднує на території ПрАТ «Запоріжжкран» виробничі та інші підприємства за допомогою загальної інфраструктури та взаємної виробничої кооперації, що дозволяє всім учасникам промислового парку заощадити на інфраструктурних витратах, більш ефективно організувати промислове виробництво і логістику (Офіційний сайт ПрАТ «Запоріжжкран»).

Резюмуючи, слід зазначити, що більшість сучасних машинобудівних підприємств Запорізької області були створені і розвивалися ще за часів командно-адміністративної системи, що зумовлює певні особливості як структури управління даних підприємств, так і власне управління їх збутовою діяльністю. В ході дослідження було встановлено, що саме історично зумовлені особливості регіональної структури збуту досліджуваних підприємств значно збільшують політичні та зовнішньоекономічні ризики їх збутової діяльності в сучасних політико-економічних умовах.

Як показали результати дослідження особливостей формування збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області, більшість досліджуваних підприємств мали значні вади регіональної структури, пов'язані з надмірною орієнтацією в минулому на головного стратегічного партнера (Російську Федерацію), що в умовах сучасних політичних і зовнішньоекономічних реалій призвело до значних погіршень стану досліджуваних підприємств. Крім того, аналіз ефективності збутової діяльності дозволив встановити ознаки кризових явищ ПрАТ «Запоріжжкран»

та ПрАТ «Запоріжтрансформатор», що вказує на необхідність розробки заходів з підвищення ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької області.

### 2.3. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької області

Проведений аналіз особливостей формування збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області дозволив встановити, що діяльність машинобудівної промисловості Запорізької області останнім часом знаходиться під впливом низки негативних факторів зовнішнього середовища, які зумовлюють наявність кризових явищ у діяльності більшості машинобудівних підприємств та значно ускладнюють їх збутову діяльність.

За цих умов особливого значення набуває своєчасне виявлення недостатньої ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств для проведення заходів з її оптимізації, що вимагає своєчасної розробки сучасних комплексних науково обґрунтованих методів оцінки ефективності механізмів управління збутовою діяльністю.

При цьому слід взяти до уваги, що негативний вплив зовнішнього середовища значно ускладнює оцінку ефективності механізмів управління збутовою діяльністю, оскільки обмежує використання тих чи інших методів як через наявність кризових явищ безпосередньо на підприємствах, так і через необхідність проводити невідкладні заходи з оцінки та оптимізації збутової діяльності підприємств в умовах досить високого ступеню невизначеності як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

В процесі опрацювання теоретичних і методологічних засад управління збутовою діяльністю машинобудівної промисловості, результати якого наведені у першому розділі даного дисертаційного дослідження, були виявлені три основні групи методів, які використовуються для аналізу

ефективності збутової діяльності: методи порівняння; формально-логічні методи; економіко-математичні методи.

Кожен з цих методів має певні переваги, але отримання найбільш об'єктивної інформації щодо ефективності збутової діяльності машинобудівних підприємств забезпечується одночасним використанням декількох методів або окремих елементів методів з метою формування комплексної оцінки ефективності збутової діяльності.

Крім того, як показав аналіз теоретичних джерел, якість оцінки ефективності збутової діяльності машинобудівних підприємств значною мірою залежить від вибору ресурсного чи витратного підходу. Історично в українській економіці найчастіше використовується витратний підхід до оцінки ефективності збутової діяльності промислових підприємств, за якого ефективність збутової діяльності підприємства визначається співвідношенням витрат на збут та обсягів реалізованої продукції.

Більшість доступних оцінок ефективності збутових витрат машинобудівних підприємств Запорізької області також сформовані з використанням витратного підходу, що відповідає національному досвіду визначення ефективності збутової діяльності.

Згідно з витратним підходом проведемо оцінку ефективності управління збутової діяльності за показником рентабельності витрат на збутову діяльність за формулою 2.1:

$$R_{\text{збут}} = \Delta_{\text{збутД}} / V_{\text{збут}}, \quad (2.1)$$

де  $R_{\text{збут}}$  – рентабельність витрат на збутову діяльність;

$\Delta_{\text{збутД}}$  – приріст доходу за рахунок збутової діяльності;

$V_{\text{збут}}$  – витрати на збутову діяльність.

Результати розрахунків оцінки ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької області з використанням витратного підходу (за рентабельністю витрат на збутову

діяльність) представлені у табл. 2.7. Як видно з табл. 2.7, на АТ «Мотор Січ» з 2013 р. спостерігається стійке зростання показника ефективності збутової діяльності: в 2016 р. показник ефективності збутової діяльності збільшилися на 0,03, в 2017 р. – на 0,04, в 2018 р. – на 0,02 грн. на 1 гривню доходу підприємства.

Таблиця 2.7 – Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької області з використанням витратного підходу, 2015–2019 рр.

Підприємства	2015, грн. на 1 грн. доходу	2016, грн. на 1 грн. доходу	2017, грн. на 1 грн. доходу	2018, грн. на 1 грн. доходу	2019, грн. на 1 грн. доходу	Відхил. абс. 2017/ 2013, грн. на 1 грн. доходу	Відхил. відн. 2017/ 2013, %
АТ «Мотор Січ»	0,09	0,12	0,16	0,18	0,13	0,04	44,44
ПрАТ «Запоріжтрансформатор»	0,08	0,11	0,1	0,09	0,12	0,04	50
ПрАТ «Запоріжжкран»	0,04	0,04	0,05	0,03	0,03	-0,01	-25
Середня регіональна оцінка	0,07	0,09	0,1	0,1	0,09	-0,01	-10

Тенденція збільшення запропонованого показника під час оцінки ефективності механізмів управління збутовою діяльністю з точки зору витратного підходу оцінюється більшістю дослідників як негативна, оскільки демонструє збільшення витрат на збут на грошову одиницю доходу. Однак в 2017 р. показник різко знизився на 0,05 грн. на 1 гривню доходу підприємства, що свідчить про наявність позитивної динаміки ефективності збутової діяльності АТ «Мотор Січ».

Показник ефективності механізмів управління збутовою діяльністю ПрАТ «Запоріжтрансформатор» за витратним підходом в 2016 р. збільшився на 0,03 грн. на 1 гривню відносно показника минулого року. З 2017 р. спостерігається зниження показника на 0,01 щорічно, що дозволило забезпечити на кінець 2018 р. значення показника на рівні 0,09. Зниження показника витрат на збут на грошову одиницю виручки з погляду витратного підходу розцінюється більшістю дослідників як позитивна тенденція,

оскільки призводить до збільшення прибутку. Втім, позитивна динаміка порушується досить значним (на 33%) підвищенням показника, що свідчить про наявність негативних тенденцій в розвитку збутової діяльності.

Показник ефективності механізмів управління збутовою діяльністю ПрАТ «Запоріжкран» згідно з витратним підходом в досліджуваному періоді також не демонструє сталих тенденцій розвитку. В 2016 р. цей показник залишався незмінним, але в 2017 р. показник ефективності механізмів управління збутовою діяльністю згідно з використаним витратним підходом збільшився на 0,01, а в 2018 р. – зменшився на 0,02 і залишився незмінним в 2019 р., склав на кінець досліджуваного періоду 0,03.

Середня регіональна оцінка ефективності витрат на збут в 2016 р. збільшилася на 0,02, а в 2016 р. відбулося збільшення даної оцінки на 0,01 щорічно, що забезпечило на початок 2017 р. значення середньорегіонального показника 0,1. Цей показник не змінився в 2018 р., але знизився у 2019 р. на 0,01.

Втім, проведений аналіз показав, що оцінка ефективності механізмів управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької області з використанням витратного підходу дозволяє встановити динаміку витрат на збутову діяльність відносно загальної виручки підприємства, але не дозволяє оцінити кінцевої ефективності збутової діяльності, тобто впливу збутової діяльності на головну мету підприємства – отримання прибутку, що потребує проведення додаткових досліджень для визначення взаємозв'язку оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства з використанням витратного підходу та прибутку підприємства.

Для уточнення взаємозв'язку оцінки ефективності механізмів управління збутовою діяльністю підприємства з використанням витратного підходу та прибутку підприємства проаналізуємо динаміку даного показника та динаміку прибутку для кожного з досліджуваних підприємств за досліджуваний період (2015–2019 рр.). Динаміка показників оцінки



ефективності збутової діяльності згідно з витратним підходом та показників динаміки прибутку АТ «Мотор Січ» надана на рис. 2.6.

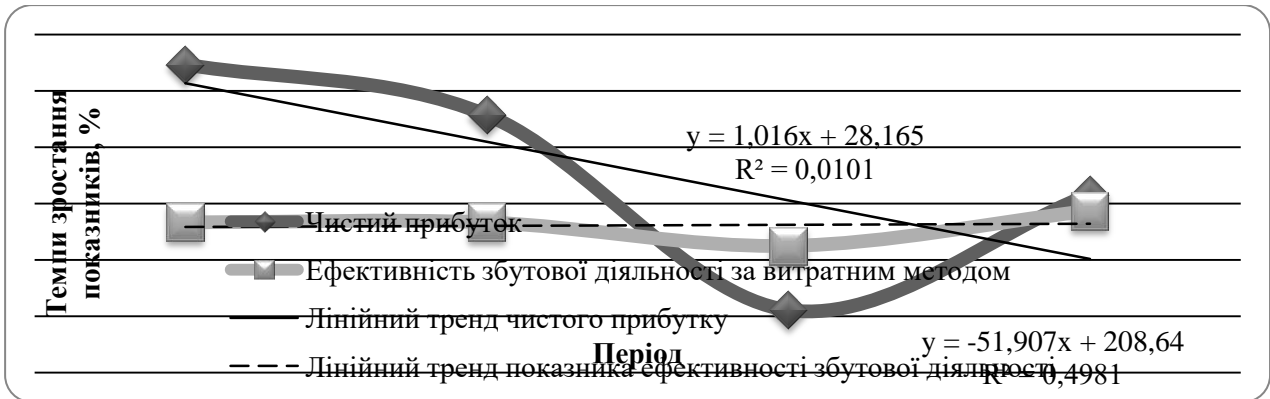


Рисунок 2.6 – Динаміка оцінки ефективності управління збутовою діяльністю та прибутку АТ «Мотор Січ» в 2015–2019 рр.

Примітка: розроблено автором на основі (Офіційний сайт АТ «Мотор Січ»)

Динаміка показників оцінки ефективності збутової діяльності згідно з витратним підходом та показників динаміки прибутку ПрАТ «Запоріжтрансформатор» надана на рис. 2.7.

Аналіз трендів ефективності збутової діяльності за витратним методом (рис. 2.7), що описується рівнянням  $y = -1,3409x + 16,288$ , та динаміки прибутку, що описується рівнянням  $y = 201,04x - 520,62$ , також не виявив закономірних взаємозв'язків, що вказує на недостатню ефективність витратного методу для умов досліджуваного підприємства.



Рисунок 2.7 – Динаміка оцінки ефективності управління збутовою діяльністю та прибутку ПрАТ «Запоріжтрансформатор» в 2013–2017 рр.

Примітка: розроблено автором на основі (Офіційний сайт ПрАТ «Запоріжтрансформатор»)

Динаміка оцінки ефективності збутової діяльності та прибутку ПрАТ «Запоріжжкран» надана на рис. 2.8.

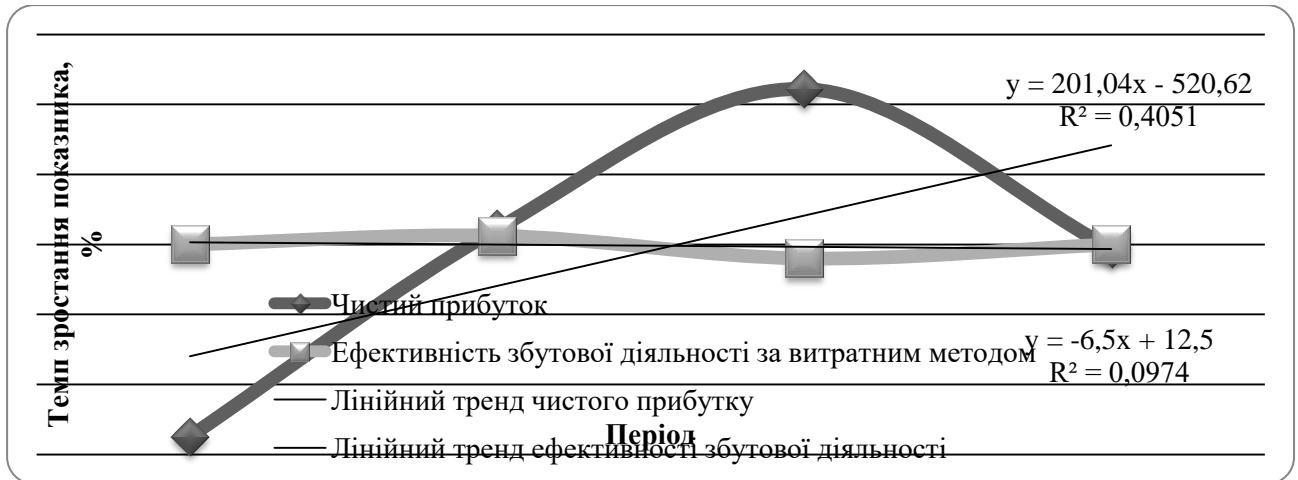


Рисунок 2.8 – Динаміка оцінки ефективності управління збутовою діяльністю та прибутку ПрАТ «Запоріжжкран» в 2013–2017 рр.

Примітка: розроблено автором на основі (Офіційний сайт ПрАТ «Запоріжжкран»)

Аналіз тренду динаміки ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Запоріжжкран», обчисленої за витратним підходом, що описується рівнянням  $y = -6,5x + 12,5$ , та тренду динаміки прибутку підприємства, що описується рівнянням  $y = 201,04x - 520,62$ , також не виявили закономірних взаємозв'язків між наведеними показниками, що значно обмежує можливості використання витратного підходу для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Запоріжжкран» та ставить під сумнів доцільність використання витратного підходу в сучасних умовах господарювання.

Аналіз змін чистого прибутку та ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Запоріжжкран», обчисленої за витратним підходом, в досліджуваному періоді також не дають можливості виявити чітких закономірностей, що вказували б на взаємозв'язок даних показників.

Таким чином, аналіз динаміки оцінки ефективності управління збутовою діяльністю та динаміки прибутку найбільш вагомих машинобудівних підприємств Запорізької області не встановив закономірностей взаємозв'язку між даними показниками, що значно обмежує

можливості використання цього методу для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств в умовах невизначеності важливих факторів зовнішнього середовища.

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що використання найбільш поширеного в українській економіці витратного підходу для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької області недоцільне, оскільки в існуючих умовах не відображає реальної ефективності управління збутовою діяльністю.

Проведений аналіз дозволяє зробити припущення, що використання витратного підходу може бути доцільним переважно за умов сталого розвитку підприємства, але в умовах дії значної кількості негативних факторів зовнішнього середовища, а тим більш за умов кризових явищ на рівні окремих підприємств, використання витратного підходу недоцільно.

Оскільки проведений аналіз особливостей формування збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області, наданий у цьому розділі дисертаційного дослідження, дозволив встановити, що більшість досліджених підприємств здійснюють господарську діяльність в умовах впливу значної кількості негативних факторів зовнішнього середовища, а результат аналізу основних показників господарської діяльності цих підприємств виявив ознаки кризових явищ, логічно передбачити, що для проведення аналізу ефективності механізмів управління збутовою діяльністю необхідно використовувати методи оцінки ефективності управління збутовою діяльністю, які забезпечують об'єктивну оцінку в умовах значної невизначеності зовнішнього середовища досліджуваних підприємств. Але далеко не всі традиційно використані методи оцінки ефективності управління, в тому числі управління збутовою діяльністю, прийнятні в умовах економічних ризиків.

## Висновки до розділу 2

Отже, основними завданнями на сучасному етапі розвитку галузі є: розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності, поліпшення інвестиційної привабливості галузі, забезпечення підприємства висококваліфікованими науковими та робочими кадрами, технікою та використання сучасних технологій.

Як показали результати аналізу зовнішнього середовища машинобудівної промисловості Запорізької області, на момент дослідження машинобудівні підприємства регіону опинилося у досить складних умовах, які висувають підвищені вимоги до ефективності збутової діяльності підприємств.

Основна маса продукції машинобудівних підприємств в Запорізькій області, як і раніше, виробляється великими підприємствами машинобудівної промисловості. Слід зазначити, що продукція найбільш вагомим для розвитку машинобудування в Запорізькій області підприємств орієнтована переважно на промисловий ринок, тобто для подальшого використання у процесі промислового виробництва, що відіграє важливу роль під час формування збутової діяльності підприємств.

Проведений аналіз особливостей формування збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області дозволив встановити, що діяльність машинобудівної промисловості Запорізької області останнім часом знаходиться під впливом низки негативних факторів зовнішнього середовища, які зумовлюють наявність кризових явищ у діяльності більшості машинобудівних підприємств та значно ускладнюють їх збутову діяльність.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 3.1. Методика формування каналів реалізації продукції машинобудівних підприємств

Формування каналів реалізації – одне з найскладніших питань маркетингу у практиці підприємства [27]. Дане положення пояснюється тим, що, з одного боку, повнота та різноманіття факторів, які впливають на оформлення каналів збуту, не дають змоги розробити однозначну ефективну методику вирішення цієї проблеми для різних за своїми можливостями і цілями виробників, які випускають різноманітну за своїми характеристиками продукцію і реалізують її на ринках, які відрізняються один від одного. З іншого боку, оскільки середовище збуту є завершальною фазою товарообігу і одним з найважливіших полів конкурентної боротьби за ринковий успіх, конфіденційність, якою воно оточено, цілком природна. Мета нашого дослідження полягає в тому, щоб розробити методику формування каналів реалізації, які б давали змогу значно покращити маркетингову активність підприємства. З урахуванням складової процесу збуту в частині реалізації обігу ми будемо намагатися визначити послідовність дій, результатом виконання яких повинно стати створення ефективної товаропровідної мережі підприємств при оптимальному використанні елементів інфраструктури товарного ринку.

Визначивши розподіл як двосторонній процес проектування та створення стійкої системи зберігання, поділу на партії, сортування, передачі-прийому продукції для забезпечення обігу і опираючись на аналіз практичної діяльності підприємства з його здійснення, ми можемо виділити такі завдання та цілі формування системи збуту (рис. 3.1).

Ця логіко-структурна схема показує послідовність завдань які повинні бути вирішені для побудови ефективної системи збуту підприємства в логістиці та в маркетингу підприємства.



Рисунок 3.1 – Завдання та цілі формування каналів збуту продукції підприємства

Для вирішення цих завдань в процесі організації збуту продукції підприємства можна виділити такі системи заходів:

#### I. Попередні заходи

1. Оцінювання ефективності існуючої товарної та цінової політики, а також системи збуту продукції.

2. Оцінювання інфраструктури ринку і (або) його сегментів.

3. Формування якісних і кількісних завдань збуту.

#### II. Формування каналів реалізації продукції

1. Визначення маркетингової стратегії збуту продукції.

2. Визначення системи та форм збуту.

3. Вибір торговельних посередників і визначення довжини та ширини каналів реалізації продукції.

#### III. Адаптація каналів реалізації

1. Розробка й упровадження заходів щодо адаптації каналів реалізації підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

2 Впровадження системи аналізу та контролю за ефективністю каналів збуту продукції підприємства.

Кожна з цих систем є необхідною для створення ефективної системи збуту продукції підприємства. Заходи першої з них забезпечують виконання маркетингових функцій аналізу ринку – в рамках маркетингової концепції саме маркетингове дослідження ринку з метою виявлення вузьких місць системи збуту є відправною точкою процесу, що вивчається. При цьому необхідно зазначити, що для підприємств, які вибрали як збутову політику концентраційний чи диференційований маркетинг, головною частиною цього етапу є сегментування ринку і вибір цільового сегмента. Досвід збутової діяльності машинобудівних підприємств Черкаської області показує, що диференційований маркетинг на сьогодні є переважною стратегією збуту.

Життєво необхідно для товаровиробника знати ставлення потенційних споживачів до конкретних характеристик його продукції, тому сегментування посідає одне з головних місць у маркетинговій діяльності

підприємства.

В рамках цієї системи одразу ж виникає потреба встановити не тільки обсяг збуту на досить великих територіальних просторах, на які претендують всі учасники ринку, а й і тієї частини, яку може охопити це підприємство у відповідно до наявних чи потенційно можливих виробничих потужностей.

Проведення заходів цієї системи є найбільш складною частиною маркетингової складової організації системи збуту підприємства. Саме в ній відбувається обґрунтований вибір стратегії збуту, і для цього повинна бути розроблена система економічних показників, які б давали змогу оцінити ринкові можливості на сегменті, ефективність власних каналів реалізації, можливість включення в канали реалізації посередницьких організацій. Разом з тим, на даному етапі безпосередні заходи зі створення каналів реалізації та виконання і організації збуту ще не розпочинаються, як і не відбувається прийняття рішень, які б давали нам змогу визначити цей етап в процесі формування каналів збуту як попередній.

Наступна система включає в себе в першу чергу прийняття рішень про вибір і шляхи реалізації маркетингової стратегії збуту. На її основі плануються і виконуються дії з формування каналів реалізації. На основі виробленої стратегії збуту продукції здійснюється вибір системи збуту, яка зумовлює прямий чи багаторівневий характер реалізації. Визначення видів каналів розподілення також може проводитися на основі сегментування ринку.

Х. Хершген [140] зазначає, що розподіл базового ринку зазвичай виконується в два етапи, які відповідають двом рівням поділу ринку. Мета першого етапу, макросегментації, полягає в ідентифікації ринкових товарів, тоді як на другому етапі, мікросегментації, метою є виявити усередині кожного раніше ідентифікованого ринку „сегмент” споживачів. Якщо сегмент характеризується високою концентрацією споживачів і високою місткістю, то при такій характеристиці специфіки ринку і потреб споживачів ефективними є форми прямого збуту і селекційні непрямі канали. При



протилежних характеристиках доцільні непрямі широкі канали реалізації. Детальніші рекомендації, щодо вибору каналів реалізації наведені О. Глогусем [59].

Таким чином, залежно від специфіки вибраного сегмента ринку, інфраструктури виробника визначаються форми збуту (кількості прямих і непрямих каналів реалізації), довжина та ширина каналів реалізації. З урахуванням отриманих раніше оцінок збуту на сегментах можна змодельовати ринкові можливості підприємства як сукупність обсягів продажу чи відвантаження на цій частині ринку, цін реалізації та конкурентоспроможності продукції за неціновими факторами (ці складові так чи інакше можуть бути використані ще на попередній стадії сегментування). При виборі каналів реалізації необхідно враховувати, що залучення дистриб'юторів може змінювати межі сегмента в зв'язку зі зміною цін, умовний продаж, територіальне розміщення оптових баз тощо. Оскільки непрямий збут може бути як інтенсивний, з підключенням до збуту програм всіх можливих торгових посередників, незалежно від форм їх діяльності, так і селективним, з обмеженою кількістю торгових посередників, особливу увагу слід приділити вибору типу посередників. Він виготовляється на основі характеристик товарів, що реалізуються (призначення, складність, ціна), вимог (обсяг закупівель, терміни доставки) й особливостей ринку (характер ринку і концентрація споживачів).

Результатом виконання заходів другої системи є створення системи збуту підприємства: визначена структура каналів реалізації, основні параметри каналів реалізації – учасники, довжина та ширина каналів, обсяг продукції щодо реалізації. Заплановане і юридично оформлене у вигляді договору купівлі-продажу або надання дистриб'юторських послуг втілюється у фізичне переміщення продукції зі складу на склад шляхом транспортування запланованими транспортними засобами.

Ефективність сформованих каналів реалізації оцінюється розрахунком показників фактичних витрат на обіг, стабільності каналів, завантаженням

складів тощо. Розробка системи показників для аналізу і контролю за ефективністю збуту продукції підприємства є найбільш важливою складовою частиною третьої системи заходів, спрямованих на адаптацію каналів реалізації до змінних умов ринкового середовища. Саме на основі такого контролю повинні розроблятися оперативні рішення щодо змін обігу по каналах, умов доставок тощо.

Всі три системи по організації збуту продукції підприємства пов'язані між собою і спрямовані на реалізацію основних маркетингових функцій. Методи здійснення заходів попереднього етапу досить широко представлені в маркетингу в рамках проведення маркетингового аналізу і визначаються характеристиками підприємства – галузевою приналежністю, масштабами виробництва та ін. Зазначимо, що на сьогодні цю частину роботи можуть виконувати спеціалізовані фірми чи спеціалісти. Нестійке фінансове становище підприємств не дає їм змоги проводити широкомасштабне дослідження зовнішнього середовища, крім того, співробітники які займаються маркетингом на багатьох підприємствах не мають достатньої кваліфікації для таких досліджень.

Перевагою такого підходу є й те, що в цьому випадку на відповідні підрозділі підприємства покладається завдання якісного моніторингу кон'юнктури ринку.

Безпосереднє формування каналів реалізації підприємства (заходів другого блоку) повинно здійснюватися силами самого підприємства. Саме сфера взаємодії з посередниками і споживачами продукції повинна повністю залишатися під контролем виробника. Тому зміст цієї системи і є тим ланцюгом послідовних дій, який формує систему збуту підприємства. На наш погляд, такий алгоритм складається з наступних етапів:

1. Моніторинг кон'юнктури ринку, конкурентного середовища, попиту на продукцію підприємства.
2. Стимулювання збуту і просування товару, реклама.
3. Визначення складу та обсягу продукції, що реалізується.

4. Пошук, вивчення і порівняльний аналіз каналів реалізації.

5. Формування портфеля замовлень, аналіз запропонованих торгових партнерів, участь у презентаціях, ярмарках, проведення попередніх ділових зустрічей і переговорів з посередниками і споживачами.

6. Порівняльний аналіз умов продажу, торгових посередників, факторів конкуренції.

7. Прийняття рішень щодо складу та обсягу реалізації, вибору торгових партнерів, умов продажу.

8. Укладання договору збуту продукції.

9. Організація товарообігу.

Перший етап процесу формування каналів реалізації продукції спрямований на перманентне відслідкування потреб ринку в продукції підприємства. Попит на продукцію може бути стабільним, модифікованим і у випадку виходу на ринок нової продукції зовсім новим. Класифікація попиту задає вид наступного продажу. Дослідження ринкової кон'юнктури і умов конкуренції в подальшому визначає умови угод і обсягу продажу.

Другий етап передбачає активні заходи, які спрямовані на інформування потенційних споживачів і торгових посередників про продукцію підприємства, формування та стимулювання попиту.

Третій етап передбачає оцінювання потенційного збуту продукції за її видами та обсягами, попередню оцінку рентабельності продажу. Існують певні оптимальні співвідношення між обсягом реалізації та кількістю споживачів, клієнтів. Очевидно, що у випадку, коли керівництво будь-якого підприємства має можливість оптимізувати кількість клієнтів з точки зору обсягу продукції, які закупаються ними у підприємства в цілому, у тому числі й по окремих каналах, це варто зробити. (Така ситуація виникає тоді, коли попит на продукцію підприємства перевищує можливість його товарного покриття і існує можливість оптимізувати число клієнтів.) Методика такої оптимізації розроблена на основі закону Парето, або закону 80:20.

Четвертий етап забезпечує (в частині незалежних від виробника органів збуту) формування списку потенційних клієнтів (посередників, споживачів) на основі вивчення:

- організації каналів збуту;
- умовного збуту;
- рівня конкурентоспроможності й конкурентного потенціалу посередників на ринку;
- утримання та організації післяпродажного обслуговування;
- надійності господарського зв'язку та репутації в ділових колах;
- платоспроможності;
- оцінки результатів діяльності і співробітництва в минулому.

П'ятий етап передбачає формування портфеля замовлень підприємства (при надмірному попиті на продукцію підприємства на конкурентній основі) з акцентом на прогресивні зміни в їх утриманні і структури.

На шостому етапі необхідно провести аналіз прогнозу каналів реалізації, факторну оцінку замовлень на продукцію.

Рішення, які приймають на сьомому етапі, про структуру та обсяг реалізації, умови продажу, канали реалізації, форми господарського зв'язку та ділових відносин з учасниками каналів щодо збуту продукції є результатом інтегральної оцінки клієнтів, що зумовлює їх вибір.

Восьмий етап передбачає документальне, юридичне оформлення процедури доставки продукції за адресою вибраних покупців та її оплати з їхньої сторони.

Дев'ятий, заключний, етап організації збуту продукції передбачає виконання головної мети розподілу – доставку продукції споживачу або посереднику. Організація, яка доставляє потрібні споживачам продукти в необхідній кількості в необхідне місце і час з високим рівнем сервісної підтримки, має додаткові аргументи для завойовування конкретних переваг. У процесі обігу береть участь всі учасники каналу реалізації.

Заходи всіх етапів спрямовані на реалізацію функцій збуту і збуту продукції (табл. 3.1), із яких основною є здійснення продажу товару.

Таблиця 3.1 – Функціональна модель формування каналів реалізації

Етапи процесу організації збуту продукції	Маркетологи	Спеціалісти з виробництва	Технічні спеціалісти	Консультанти та експерти	Менеджери	Особи, які приймають рішення	Комерційні працівники
1.Оцінка кон'юнктури ринку, конкурентного середовища, попиту на продукцію підприємства	+	-	-	+	-	-	-
2.Стимулювання збуту та просування товару, реклама	+	-	-	+	-	-	+
3.Визначення складу та обсягу реалізованої продукції	+	+	+	-	-	-	-
4.Пошук, вивчення та порівняльний аналіз каналів реалізації	+	-	-	+	+	-	+
5.Формування портфеля замовлень, аналіз запропонованих торгових партнерів, участь у презентаціях, ярмарках, проведення попередніх ділових зустрічей та переговорів з посередниками і споживачами	+	+	+	+	+	+	+
6.Порівняльний аналіз умов продажу, торгових посередників, факторів конкуренції	+	-	-	+	-	+	+
7.Прийняття рішень про склад та обсягу реалізації, вибір торгових партнерів, умови продажу	-	-	-	+	-	+	+
8. Укладання угод про збут продукції	-	-	-	-	-	+	-
9. Організація обігу (транспортування, складування, комплектація тощо)	-	+	-	+	+	-	+

Діяльність зі збуту товарів, яка включає в себе організацію розподілу, як процес організації попиту на продукцію підприємства, має на увазі, як маркетингові, так і логістичні заходи. Поведінка підприємств-товаровиробників знаходиться під впливом факторів навколишнього середовища, організаційних факторів підприємства, міжособистісних

факторів, індивідуальних факторів персоналу. Продавець продукції виступає, таким чином, деяким неформальним колективом спеціалістів, об'єднаних спільною метою і наділених певними функціями.

На нашу думку, такий колективний орган (умовно центр або група збуту продукції) об'єднує у своєму складі:

1. маркетологів;
2. фахівців-виробників;
3. технічних спеціалістів;
4. консультантів та експертів;
5. менеджерів;
6. керівників (осіб, які приймають рішення – ОПР);
7. постачальників, торгових агентів (комерційних працівників).

1. Маркетологи – особи, відповідальні за визначення базових маркетингових умов збуту і збут продукції – кон'юнктури ринка, конкуренції, споживчого попиту, сегментів ринку тощо. Саме на них покладаються завдання визначення напрямів збуту, його адресності і перспективності. В органі збуту вони мають проводити моніторинг операцій збуту через зворотні інформаційні потоки. Оброблена інформація надходить до відділу маркетингу (аналітичний відділ) для її кореляції з інформацією від інших підрозділів підприємства.

2. Фахівці-виробники – особи, відповідальні за виробництво товарів, або особи, які забезпечують ефективні інформаційні зв'язки з виробництвом. Їх участь в загальному процесі управління реалізацією і збутом визначається властивостями продукції, можливістю її модифікації, характером виробництва. Ще один аспект їх участі в цьому процесі – визначення необхідних ресурсів для забезпечення безперервного збуту. Існуюча система бартеру загострює цю підфункцію, дає змогу коректувати вхідні товаропотоки.

Зауважимо, що традиційно маркетинг розглядає збут продукції тільки як вихідний потік, не торкаючись питання постачання. Оскільки фахівці з

маркетингу повинні прогнозувати попит, то вони можуть впливати на управління запасами. Природно, що цей вплив узгоджується з особами, які відповідають за виготовлення продукції та з органами постачання підприємства.

3. Технічні спеціалісти – особи, які беруть участь і впливають на прийняття рішень у сфері конструкторських і технологічних вимог, які висувають споживачі до продукції, яку реалізує підприємство.

4. Консультанти – особи, які надають кваліфікаційні рекомендації і впливають на прийняття рішень з питань збуту.

5. Менеджери як функціональні працівники відіграють роль координаторів взаємодій окремих спеціалістів в складі колективного органу (центру, групи), а також взаємодій з покупцями і впливають, переважно інформаційно, на процес організації збуту продукції.

6. ОПР володіють владою і відповідальністю прийняття кінцевих рішень щодо збуту продукції. Право визначення збутової політики та важливих клієнтів залишається за вищим керівництвом підприємства.

7. Комерційні працівники (ті, що займаються збутом) володіють повноваженням приймати й реалізовувати рішення щодо виконання збутових функцій відповідно до своїх функціональних обов'язків. Ступінь відповідальності кожної з вищезгаданих груп у складі органу збуту підприємства по етапах процесу формування каналів реалізації продукції підприємства подано (табл. 3.1).

Вище ми відзначили, наскільки різноманітні управлінські структури, які повинні виконувати збут товару і розподіляти продукцію на підприємствах. Аналіз будови й функціонування відділів збуту і маркетингу підприємств Черкаської області показав, що на сьогодні існують структури, які не забезпечують потрібною мірою ефективності збуту продукції, перш за все, через недостатньо чітке визначення їх функцій та цілей.

Спираючись на цей досвід та на існуючі в менеджменті й маркетингу погляди на принципи побудови організацій, ми пропонуємо такий підхід до

формування органів збуту та збуту продукції.

Перш за все, організація як функція управління полягає у формуванні організаційної структури об'єкта управління й у встановленні взаємозв'язку, форм організаційно-функціональної взаємодії між окремими його структурними підрозділами. Виділяють три форми організації управління збутової діяльності підприємства – централізовану, децентралізовану і змішану (додаток Д). Основою формування організаційних структур є принципи нормування, розподілу повноважень і відповідальності, відповідності повноважень і відповідальності, співробітництва й координації та принцип першої особи.

На наш погляд, за таких умов ефективно використовувати комбінований вид організації управління збутовою діяльністю підприємства, який передбачає горизонтальну чи вертикальну інтеграцію підрозділів служби зі збуту продукції. Одним з поширених варіантів цього виду організації управління збутовою діяльністю підприємства є так звана матрична організаційна структура, основою якої є робочі підрозділи, які складаються з представників підрозділів базової організації управління збутової діяльності підприємства. У нашій роботі ми пропонуємо структуру такого органу управління розподілу і збуту, яка особливо ефективна при вирішенні завдань координації стратегічного розвитку підприємства, а саме формування його каналів реалізації.

Основним підходом до формування такого органу може бути ситуаційний аналіз збуту в його вузькому розумінні – продаж.

При здійсненні продажу відомі такі ситуації: повторний продаж і новий продаж. При цьому повторний продаж може бути як незмінним за своїм параметром – умови договору, так і передбачати певні зміни в них.

Повторний продаж без змін найчастіше здійснюється за довгостроковими договорами і пропонує повторення раніше прийнятих рішень щодо збуту (у вузькому розумінні) як у частці продукції, що реалізується, так і в частці змісту й організації розподілу. Вона відтворює



складені відносини з вже існуючим покупцем.

Збут нового товару пов'язаний з принциповими змінами як самого товару, так і в організації процесу продажу. Зміст цих змін зумовлюється змінами стратегії та політики підприємства, кон'юнктури ринку, збутової та виробничої діяльності підприємства.

Продаж, що повторюється з певними змінами, є деяким проміжним видом, який не пов'язаний з принциповими змінами, але передбачає зміни як у предметі продажу, так і в організації самого процесу. Зміни можуть стосуватися: характеристик продукції; структури продукції, що реалізується; цін; умов продажу, оплати, післяпродажного та допродажного сервісу; складу посередників та кінцевих споживачів; обсягу замовлень, ритмічності постачання та ін.

Ми виділили чотири варіанти ситуацій продажу продукції:

- А. Продаж нової продукції.
- Б. Продаж вже не нової продукції на нових ринках збуту.
- В. Продаж продукції по нових каналах на колишніх ринках.
- Г. Повторний продаж без змін ринку, каналів, продукції.

Рішення машинобудівного підприємства про збут продукції визначаються факторами ринку, товарними факторами, факторами збуту і факторами покупця (як кінцевого покупця, так і посередника).

Фактори ринку - рівень попиту на продукцію, мінливі вимоги споживачів, конкурентний стан.

Товарні фактори - споживчі властивості товару, стадія життєвого циклу цін (цінова межа, співвідношення та умови). До них необхідно віднести і таку важливу для збуту складову, як умови до- та післяпродажного обслуговування.

Збутові фактори - стабільність, ритмічність, обсяги замовлень, умови платежу.

Фактори покупця - його фінансові ресурси, репутація, конкурентоспроможність, рівень управління, і для торгових посередників –

глибина проникнення на ринок та його охоплення.

З урахуванням даних в табл. 3.2 ми пропонуємо модель організації процесу формування системи збутової політики підприємства залежно від виду продажу товару.

У моделі показано актуальність кожного процесу формування каналів реалізації при різних продажах і, відповідно скутість окремих груп фахівців, які здійснюють збутову діяльність на підприємстві.

Сама ж організаційна структура органу збуту промислового підприємства включає інфраструктуру й організаційну структуру управління збутовою діяльністю.

Таблиця 3.2 – Модель формування каналів реалізації продукції машинобудівного підприємства за ситуаціями продажу товару

№	Етапи процесу організації збуту	Вид ситуації продажу			
		A	B	C	D
1	2	3	4	5	6
1	Оцінка кон'юнктури ринку, конкурентного середовища, попиту на продукцію підприємства	0	1	1	0
2	Стимулювання збуту та просування товару, реклама	1	0	1	1
3	Визначення складу та обсягу продукції, що реалізується	0	1	0	1
4	Пошук, вивчення та порівняльний аналіз каналів реалізації	1	0	0	1
5	Формування портфеля замовлень	1	1	1	1
6	Порівняльний аналіз варіантів збуту	0	1	0	0
7	Прийняття рішень щодо складу та обсягу реалізації, вибору торгових партнерів, умов продажу	1	1	1	1
8	Укладання договорів про збут продукції	1	1	1	1
9	Організація обігу	1	1	1	1

Інфраструктуру служби збуту становлять складське і транспортне господарство підприємства, торгові підрозділи, через які відбувається реалізація продукції підприємства (магазини підприємства, торгові центри, бази й регіональні склади), а також центри сервісного обслуговування

споживачів. Останні можуть територіально співпадати з торговими центрами і бути їх підрозділами.

Структура служби збуту на підприємстві повинна, таким чином, передбачати наявність структурних одиниць, які реалізують функції збуту і розподілу за виділеними етапами формування каналів реалізації. Таким чином, до її складу входять підрозділи маркетингу, планово-економічний підрозділ, договірно-юридичні й фінансово-бухгалтерські підрозділи та підрозділи оперативного управління. Включення маркетингового підрозділу до служби збуту пояснюється тим, що маркетингове дослідження ринку для визначення стратегії і параметрів збуту входять до функції збуту і розподілу (табл. 3.2.), а моніторинг кон'юнктури ринку являє собою етап процесу формування каналів реалізації підприємства.

Виходячи з українського та зарубіжного досвіду побудови служб збуту, ми пропонуємо в рамках розробленої нами моделі організації збуту продукції структуру служби збуту машинобудівного підприємства.

Вона включає в себе такі відділи: відділ маркетингу збуту; відділ договорів; комерційну службу.

Відділ маркетингу включає:

- підрозділ маркетингових досліджень, завдання якого моніторинг кон'юнктури ринків збуту продукції підприємства, конкурентів і тенденцій попиту;
- підрозділ просування продукції, у функції якого входить організація рекламних заходів з метою розширення ринків збуту і зміцнення зв'язків з посередниками і споживачами;
- підрозділ маркетингового планування збуту, фахівці якого, з одного боку, повинні проводити аналіз ефективності збуту продукції, з іншого – визначати кількісну і якісну мету збуту продукції. У цьому підрозділі також повинні бути фахівці зі зв'язків з виробництвом, функції яких ми визначили вище;
- підрозділ Інтернет-маркетингу займається питаннями застосування

засобів електронної комерції на всіх етапах формування збутових каналів: зміст сайту підприємства, реклама в Інтернеті, робота на оновлених торгових майданчиках. Пропоновану структуру управління збутовими органами подано на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Організаційна структура служби машинобудівного підприємства

Вище ми вже відзначали крайню актуальність цього напрямку оптимізації діяльності підприємства. На підприємствах Запорізької області тією або іншою мірою використовують передові технології. Майже всі з досліджених нами підприємств мають свої сайти в Інтернеті, використовують електронну пошту для обміну інформацією.

Ця система дає змогу розширити ринок споживачів продукції, залучити

дрібних і середніх покупців без збільшення витрат на обслуговування, скоротити витрати на узгодження з покупцями умов продажу.

Одна з головних проблем українських виробників – географічна і інформаційна віддаленість від світового ринку металів, постачальників логістичних, фінансових і страхових послуг. Більшість учасників глобального ринку не має постійного й достовірного джерела інформації про українську машинобудівну галузь, про процеси, що в ній відбуваються, і намагаються максимально дистанціювати від безпосередніх виробників, підтримуючи зв'язки із зарубіжними торговими компаніями і трейдерами, які позбавляють їх необхідності «влізати» всередину України. За такої ситуації, навряд чи треба пояснювати, що Інтернет-технології практично зводять нанівець чинники фізичної віддаленості, що особливо актуально для українського виробника.

У цілому, наявність відділу Інтернет-маркетингу в службі збуту визначається рівнем використання Інтернет-технологій у діяльності підприємства, проте вже найближчим часом він стане необхідним. «Інтернет-бум» останніми роками охопив сфери збуту практично всіх галузей – від продажу товарів масового споживання до продукції важкого машинобудування й енергетики.

Відділ договорів служби збуту, який здійснює юридичне оформлення операцій купівлі-продажу, крім юристів, включає відділ фінансового контролю для відслідковування своєчасності платежів і виконання умов операцій між підприємством і покупцями продукції.

Комерційна служба служби збуту включає інфраструктурні елементи – транспортне і складське господарство, торгових агентів і службу безпеки. Регіональний відділ управляє діяльністю торгових центрів підприємства, регіональних центрів розподілу, регіональних дистриб'юторів, якщо такі є.

У разі потреби усередині цього відділу можуть бути підрозділи, які спеціалізуються на збуті в окремих регіонах чи на окремих видах продукції. Такий відділ необхідно організувати на великих підприємствах, що

використовують комбінований збут (серед досліджених нами підприємств Запорізької області таких більшість). Якщо підприємство не веде такої збутової політики, ці функції можуть виконувати комерційні працівники й торгові агенти.

Пропонована нами схема організаційної структури служби збуту машинобудівного підприємства, на наш погляд, чітко визначає функціональні обов'язки підрозділів і фахівців зі збуту на кожному етапі формування каналів реалізації продукції.

Економічний ефект від упровадження цієї управлінської структури може бути отриманий за рахунок скасування збутових органів і скорочення фахівців, що дублюють ті або інші функції, або за рахунок підвищення ефективності збуту, що виявляється в охопленні нових ринків і залученні нових клієнтів.

### 3.2 Використання моделі побудови зон потенційного збуту в системі реалізації продукції

Виділяючи в попередньому підрозділі заходи попереднього етапу формування каналів реалізації продукції підприємства, ми відзначили необхідність проведення сегментації ринку з подальшим використанням результатів аналізу сегментів у визначенні структури і складу каналів реалізації. Традиційно сегментація ринку вважається маркетинговим інструментарієм властивим стратегіям диференційованого і концентрованого маркетингу, проте в українських умовах саме ці форми збутової політики мають переваги. Навіть підприємства, які виробляють товари широкого споживання, орієнтуються в збуті на сегменти з меншою конкуренцією, причому найчастіше сегментація пов'язана з територіальними критеріями. Природно, для підприємств, які виробляють продукцію виробничого призначення, сегментація ринку є необхідною частиною маркетингових

заходів.

Аналіз існуючих підходів і методів до сегментації з урахуванням специфічних рис ринку продукції машинобудування дав змогу виділити такі основні принципи його сегментації. На наш погляд, таких принципів чотири: географічний, галузевий, функціональний і поведінковий (рис. 3.3). Сегментація, що проводиться за цими принципами, враховує економічні, психологічні, організаційні чинники, а також споживацькі мотиви, до яких можуть бути віднесені вигоди в ціні, у витратах, економія часу при доставці товарів тощо.



Рисунок 3.3 – Принципи й фактори сегментування ринку продукції машинобудування

Економічні чинники включають динаміку розвитку регіону, рівень інфляції, галузеву структуру, розміри та тип підприємства; географічні – розташування, наявність транспортних комунікацій, організаційні; психологічні – структуру управлінського апарату, його особливості, ступінь інформованості, ступінь прихильності до товару і постачальника. За умов нестабільності в економіці і низької платоспроможності на ринках товарів критерієм сегментації може бути ціна, яка складається з оптової ціни, торгової націнки дистриб'юторів, транспортних витрат.

Виходячи з вищезазначеної системи принципів, ми пропонуємо використовувати як інструмент сегментування методикую побудови зон потенційного збуту продукції (ЗПЗ) машинобудівного підприємства, розроблену І.Н. Омельченком [123].

Зона потенційного збуту (ЗПЗ) являє собою територію, відокремлену лініями розмежування між конкурентами-продавцями. Не повторюючи тут уже достатньо відомих математичних формул, скористаємось цією методикою як основою для визначення сегмента ринку товарів виробничого призначення. Економіко-математична модель визначення ЗПЗ промислових підприємств, запропонована М. Дороніною [78], базується на географічному взаєморозміщенні конкуруючих продавців і дає можливість визначити сфери впливу учасників торгівлі залежно від фінансових можливостей покупця товару, початкової ціни виробника, надбавки дистриб'ютора, вартості тонно-кілометра, відстаней між учасниками ринку [87; 89].

При побудові ліній відокремлення ЗПЗ враховуються такі фактори (рис. 3.4):

- географічні, або територіальні, – розміщення підприємств-конкурентів відносно один одного, відносно географічних об'єктів і меж регіонів; довжини транспортних комунікацій, задіяних в каналах реалізації;
- цінові – собівартість товару для виробника, його ціна, дистриб'юторські надбавки, витрати на доставку, митні та податкові ставки;



– конкурентного середовища – ціни конкуруючих продавців, їх витрати й умови продажу, ціни дистриб'юторів, відносна віддаленість від конкурентів;

– споживчі мотиви – вигідність цін, вигода в часі при обслуговуванні замовлень, вигода в зниженні витрат.

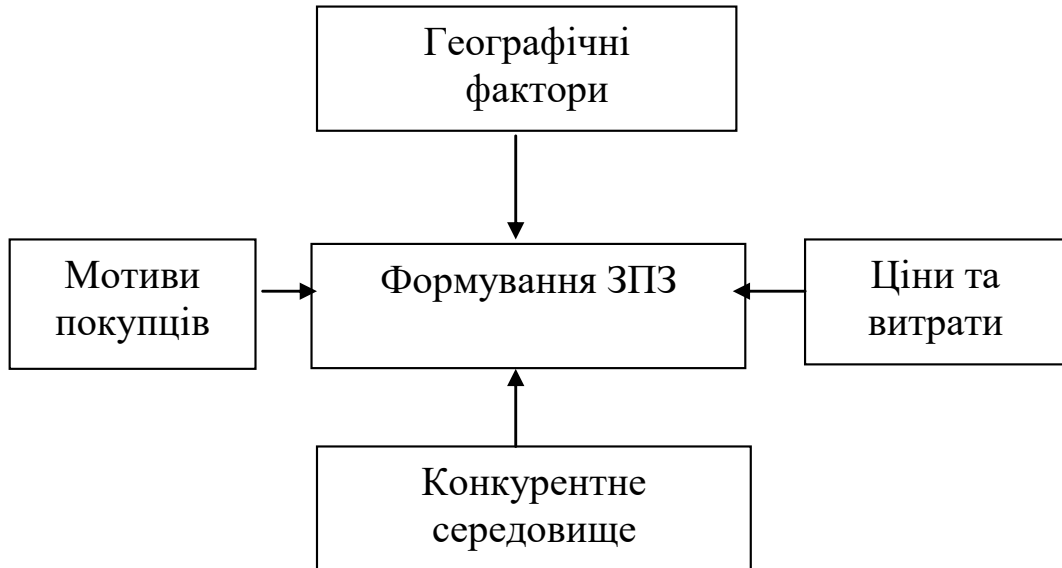


Рисунок 3.4. – Фактори, що враховуються при побудові зони потенційного збуту

Вище перелічені фактори є складовими функціонального та географічного принципів сегментації ринку споживачів-організацій (рис. 3.3). Інтеграція показників, які характеризують ці фактори, при розрахунку та побудові ліній розмежування зон потенційного збуту продукції, дає змогу використовувати належність споживачів до ЗПЗ того чи іншого підприємства як комплексний критерій сегментації ринку товарів.

Споживачі всередині власної ЗПЗ підприємства мають вигреш за ціною продукції, транспортними витратами, географічним розташуванням щодо товаровиробника. Це підвищує можливість збуту продукції даного виробника, збільшуючи можливість його попиту на цьому сегменті. Споживачі всередині ЗПЗ конкуруючих організацій мають аналогічні вигреші при купівлі їх продукції, що також визначає всередині цих груп

однорідну реакцію на маркетингові стимули продавця.

Водночас входження споживача в той чи інший сегмент, що визначається належністю до ЗПЗ того чи іншого підприємства, не вимагає неодмінного вибору товару цього продавця. Потенційні споживачі можуть висувати свої додаткові вимоги до товару і встановлювати пріоритети. На наш погляд, до таких вимог, насамперед, належить очікування вигоди. Частина споживачів ставить на перше місце якість продукції, частина – тимчасовий чинник, частина – скорочення витрат.

Крім того, потенційні споживачі можуть по різному ставитися до товару чи до його виробника. Саме тому після виділення як сегмента ринку за ознакою належності до ЗПЗ виробника необхідно здійснювати подальшу сегментацію ринку споживачів для визначення цільового сегмента. Запропонована нами сегментація споживачів по ЗПЗ (рис. 3.5.) на нашу думку, вирішує це завдання.

Технологія сегментування з використанням ЗПЗ складається з таких етапів:

1. Побудова ЗПЗ підприємства з урахуванням його основних найближчих конкурентів. ЗПЗ можна будувати за різними факторами (ціновим, часовим). Вибір фактора ґрунтується на аналізі умов конкуренції між підприємством та його конкурентами. У деяких випадках доцільно формувати ЗПЗ за кількома факторами, отримуючи сукупності ЗПЗ за всіма параметрами для кожного конкурента.

2. Визначення кількості споживачів всередині ЗПЗ підприємства й оцінювання попиту на них. Для подальшого сегментування виділений сегмент повинен мати адекватний потребам та можливостям товаровиробника розмір. Якщо ця умова не виконується, у підприємства є дві можливості – зміна цінової політики і вибір як досліджуваного сегмента ринку споживачів всередині ЗПЗ конкурентів. Зменшення ціни на продукцію при незмінних цінах конкурентів збільшує розмір ЗПЗ і, можливо, дасть задовільний ринок для товару товаровиробника. Якщо у підприємства немає

такої можливості, вважається доцільним планувати реалізацію «на території конкурента».

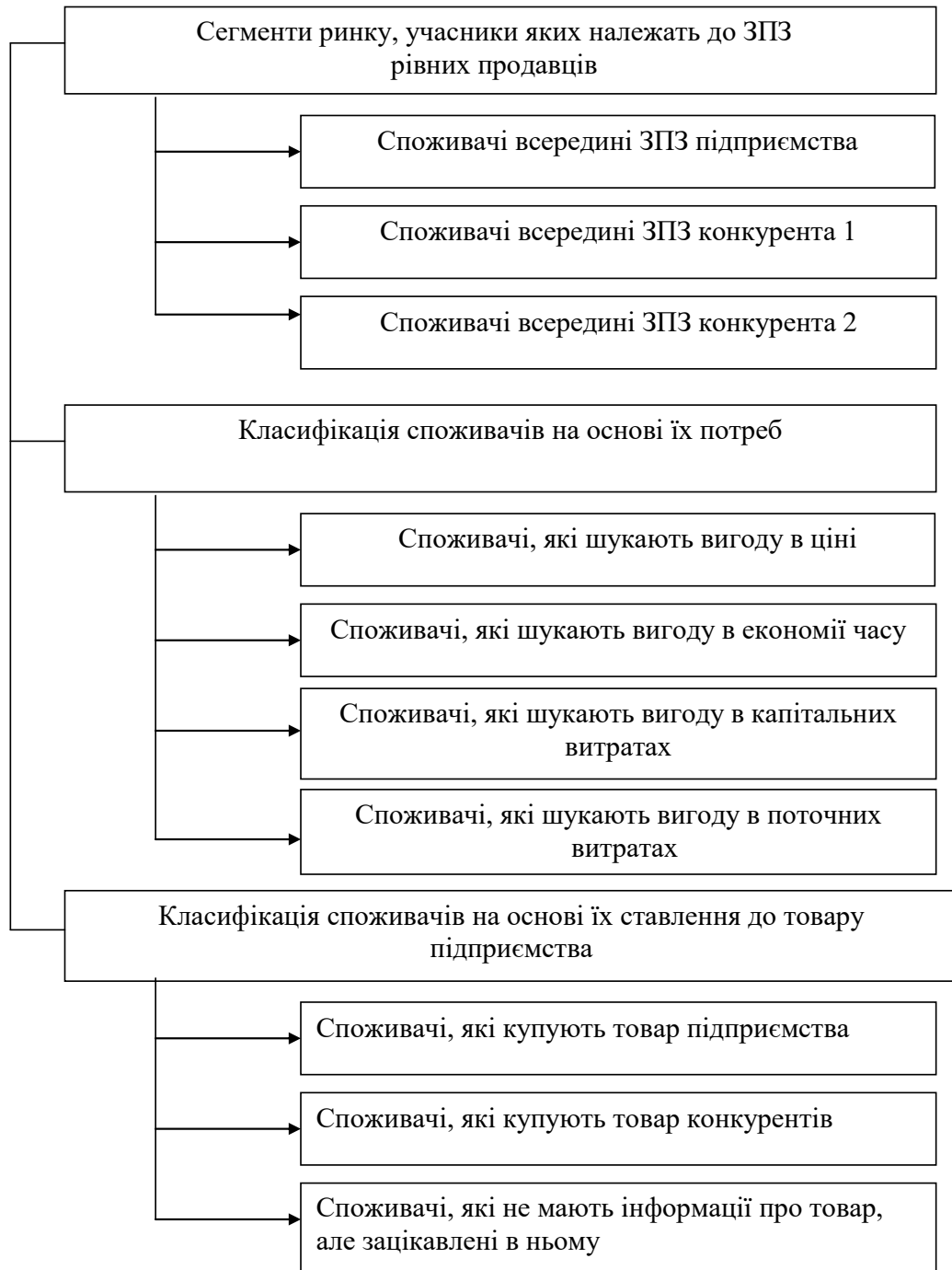


Рисунок 3.5 – Сегментація ринків за зонами потенційного збуту продукції підприємства

3. **Позиціонування за вигодами.** На обраному сегменті необхідно вивчити уподобання споживачів щодо очікуваних від купівлі товару вигод. Для оцінювання (існуючих на цей момент можливостей підприємства задовольнити їхні запити можна використати методику побудови ЗПЗ з

урахуванням цих вигод за якістю та економію часу) [102]. Кількісне оцінювання кожної групи споживачів надасть можливість для конкурентного позиціонування. Можливі різноманітні методи позиціонування на основі певних переваг товару (якісних і цінових), задоволення специфічних потреб тощо.

Структурування сегмента за ставленням споживачів до товару й постачальника за групами:

- споживачі, які не знають про товар підприємства (сплячий сегмент);
- споживачі, які знають про товар, але не купують його;
- споживачі, які купують продукцію конкурентів;
- споживачі, які купують продукцію підприємства.

Надалі, в принципі, доцільним може бути використання й інших критеріїв сегментації обраної групи споживачів, наприклад, за індексом перспективності тощо. Визначення часток ринку для груп споживачів, що визначаються на двох останніх етапах, дасть змогу визначити цільовий сегмент і виявити напрям оптимізації збутової й виробничої діяльності підприємства, створити його маркетингову стратегію.

На наш погляд, така методика сегментування з використанням ЗПЗ продукції виробничого призначення є ефективним інструментом для такого пошуку й надає підприємству реальну можливість для покращення збуту продукції і обігу.

Обіг є результатом здійснення процесу збуту, він проектується в системі збуту продукції і є процесом фізичного переміщення товару (продукту) від виробника до споживача, що супроводжується передачею релевантної інформації перерозподілом фінансових засобів задіяних у ньому господарюючих суб'єктів. Обіг здійснює функції складування, транспортування, зберігання, сервісного обслуговування споживачів, якщо так можна сказати, або суто логістичні завдання в управлінні товарними потоками підприємства.

Водночас маркетингова складова обігу виявляється в необхідності якомога більше задовольнити потреби споживачів при організації обігу,

стимулювати стабільність попиту на продукцію й через формування іміджу, розширювати коло споживачів товарів і послуг підприємства.

Процес організації обігу включає в себе такі етапи:

- вибір місця зберігання запасів і способу складування;
- визначення системи переміщення вантажів;
- введення системи управління запасами;
- встановлення процедури обробки замовлень;
- вибір способів транспортування продукції.

При ефективній організації обігу кожен з цих етапів планується як невід’ємна частина добре врівноваженої логістичної системи збуту підприємства. Всі елементи цієї системи взаємопов’язані, тому недостатня увага до будь-якого з них може порушити функціонування обігу і негативно позначитися на діловій активності підприємства.

Необхідність складування продукції та створення місць її зберігання зумовлюють, перш за все, невідповідність циклів виробництва і споживання продукції (сезонність попиту чи виробництва, необхідність формування великих партій продукції). Ці причини об’єктивні. Вони зумовлюють потребу в організації складського господарства, яке покликане ліквідувати існуючі суперечності виробництва і споживання товарів. Відсутність необхідного складського господарства може призвести до значних збоїв у його господарській діяльності. Це відчули на собі багато підприємств на початку переходу до ринкових відносин.

Цю проблему як складову загальної проблеми оптимального розміщення готової продукції можна вирішити в процесі вибору каналу реалізації, використовуючи можливості партнерів з реалізації продукції. Крім того, залучення важливих оптових посередників до вирішення цієї проблеми, крім зниження витрат підприємства на складування продукції, дає можливість розширити перелік послуг з асортименту пропонованих товарів та послуг. Наприклад, до цього часу в багатьох країнах світу створені та функціонують кілька тисяч розподільчих сервісних центрів (РСЦ) [113].

РСЦ, виробничі площі яких становлять 50-100 тис.кв.м, по-перше, надають висотні стелажні склади; по-друге, використовують найсучасніше складське обладнання. Крім того, РСЦ на сьогодні все частіше організовує виготовлення готових деталей, які доставляються уже не на заготівельні склади підприємств, а безпосередньо в їх цехи за принципом логістики “точно в термін”. Ще одним стимулом розвитку РСЦ і розширення їх функцій є прагнення підприємств звільнитися від додаткових витрат, не зумовлених будь-якими технологічними причинами (зокрема, зниження “витрат за користування”).

На наш погляд, при плануванні розміщення таких центрів ефективно використовувати сегментування за зонами потенційного збуту. У випадку недостатності купівельної спроможності ЗПЗ підприємства й обмеженості можливості варіювання цін можливе розширення ЗПЗ шляхом залучення дистриб'юторів чи організацій центрів збуту продукції поза межами підприємства. При цьому необхідно враховувати, що використання торговельних посередників у сучасних українських умовах деякою мірою створює додатковий фактор ризику посилення конкуренції. Крім того сучасна ринкова інфраструктура ринку товарів виробничого призначення недостатньо розвинена.

Таким чином, після проведення перших двох стадій технології сегментації ринку за ЗПЗ ми можемо вирішити питання про доцільність створення розподільчого центру продукції підприємства для охоплення якомога більшого числа потенційних споживачів. При цьому необхідно враховувати частку транспортних витрат від виробника до центру розподілу, підвищуючи вартість продукції для виробника, однак для покупця вартість доставки продукції знизиться.

Створення сервісних центрів в Україні на сьогодні перебуває в початковій стадії. Водночас уже досить давно на вітчизняному ринку активно діють регіональні центри збуту продукції, які спеціалізуються на реалізації продукції різного виду.

В усіх випадках організації складування і транспортування продукції рішення про розміщення чи вибір центрів збуту на підставі приймається по порівнянню одноразових витрат на створенню місць зберігання та річних витрат, пов'язаних з доставкою продукції покупцям. Вибір пунктів розміщення складів за класичним методом порівняння варіантів за мінімумом приведених витрат здійснюється у вигляді задачі оптимізації:

$$P_p = E_n \times K + V_c + V_d \longrightarrow \min \quad (3.1)$$

де  $P_p$  – приведені витрати пунктів збуту;

$K$  – капітальні вкладення на побудову об'єктів зберігання;

$E_n$  – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень;

$V_c, V_d$  – річні витрати, пов'язані з утриманням складських приміщень і доставкою матеріалів споживачам зі складів.

Ця економіко-математична модель може бути доповнена задачею мінімізації витрат на фізичний розподіл вантажопотоків від складів постачальників до оптових посередників (розподільчих центрів, баз, оптових складів тощо) чи до споживачів у випадку прямого маркетингу. При цьому критерієм оптимальності також може бути мінімізація транспортних витрат, мінімізація тимчасових витрат. Ця задача є багатокритеріальною задачею математичного програмування, а з урахуванням обмежень на пропускні можливості каналів та комунікацій може бути розглянута і як задача теорії масового обслуговування.

Визначити місце розташування регіонального розподільчого центру збуту (РРЦ) можна також і методом визначення центру ваги фізичного тіла на основі аналізу збуту по географічних пунктах чи регіонах.

Першим кроком зі створення розподільчих центрів можна вважати створення представництва підприємства, у подальшому примножуючи інфраструктуру збуту шляхом формування власних складських та сервісних ресурсів (у тому числі оренди) або залучуючи торгових посередників з їх

ресурсами. Працівники підприємства мають виконувати всі вищеописані збутові функції на етапах процесу формування каналів реалізації з урахуванням різновиду договору, при цьому головний вигравш підприємства полягає не тільки в просуванні товару, а й у збільшенні ЗПЗ підприємства, територіальної «експансії» по відношенню щодо конкурентів. У цьому плані вплив представництва на формування ЗПЗ схожий на вплив дистриб'ютора, причому фактори ризику, пов'язані з незалежністю посередника, тут зникають.

### 3.3 Підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок удосконалення системи збуту продукції

Ефективне використання запропонованої методики формування системи збуту продукції підприємства, з одного боку, зумовлюється раціональною функціональною структурою управління збутом, а з іншого – чіткою системою аналізу й контролю за процесом збуту продукції і діяльністю учасників каналів реалізації на ринку. Для забезпечення й підтримки маркетингової активності підприємства в галузі збуту та реалізації продукції на належному рівні необхідно володіти організаційно-економічним механізмом, який на основі аналізу маркетингових показників дасть змогу виявити критичні й близькі до критичних зони (ринки, товари, ціни, канали реалізації тощо), визначити заходи з покращення стану підприємства і його конкурентоспроможності. Як інструмент виявлення порушень у системі маркетингу підприємства, до якої входить і збут продукції, можна використовувати систему "маркетинг-аудиту" – системну періодичну ревізію зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності фірми, метою яких є виявлення вузьких місць в системі маркетингу й формування рекомендацій для керівництва з підвищення ефективності маркетингової діяльності. В аудиті маркетингу



використовуються як кількісне, так і якісне оцінювання, результати яких можуть сигналізувати про можливі зміни ринкового середовища, що досить складно.

Для здійснення адаптації системи збуту підприємства нам здається доцільним проводити в рамках маркетингового аудиту аналіз ефективності збуту продукції. На наш погляд, такий аналіз являє собою систему збуту продукції за трьома напрямками (рис. 3.6.): аналіз позиції підприємства на товарному ринку; аналіз рентабельності реалізації продукції підприємства; аналіз ефективності каналів реалізації, які використовуються підприємством при збуті продукції.

Аналіз позиції підприємства на товарному ринку, по суті, є складовою маркетингового дослідження кон'юнктури товарного ринку. У ньому ми виділяємо дві складові – аналіз прибутковості окремих сегментів ринку, на яких підприємство веде чи планує вести збут своєї продукції, й аналіз зміни частини ринку порівняно із запланованим збутом продукції та в динаміці.

Другий напрям аналізу ефективності збуту продукції передбачає аналіз рентабельності збуту й будується на складових, які характеризують оборотність товарів на складах, співвідношення прибутку та витрат при реалізації продукції, оцінки рентабельності просування продукції, активності персоналу, який займається збутом продукції підприємства. Ця частина аналізу може виконуватися планово-економічним відділом підприємства.

Аналіз ефективності каналів реалізації являє собою сукупність кількісних і якісних оцінок функціонування кожного каналу реалізації, який використовується підприємством для визначення загального рівня ефективності системи збуту в таких розрізах:

- прибутковість;
- стабільність;
- перспективність;
- рівень сервісу споживачів.

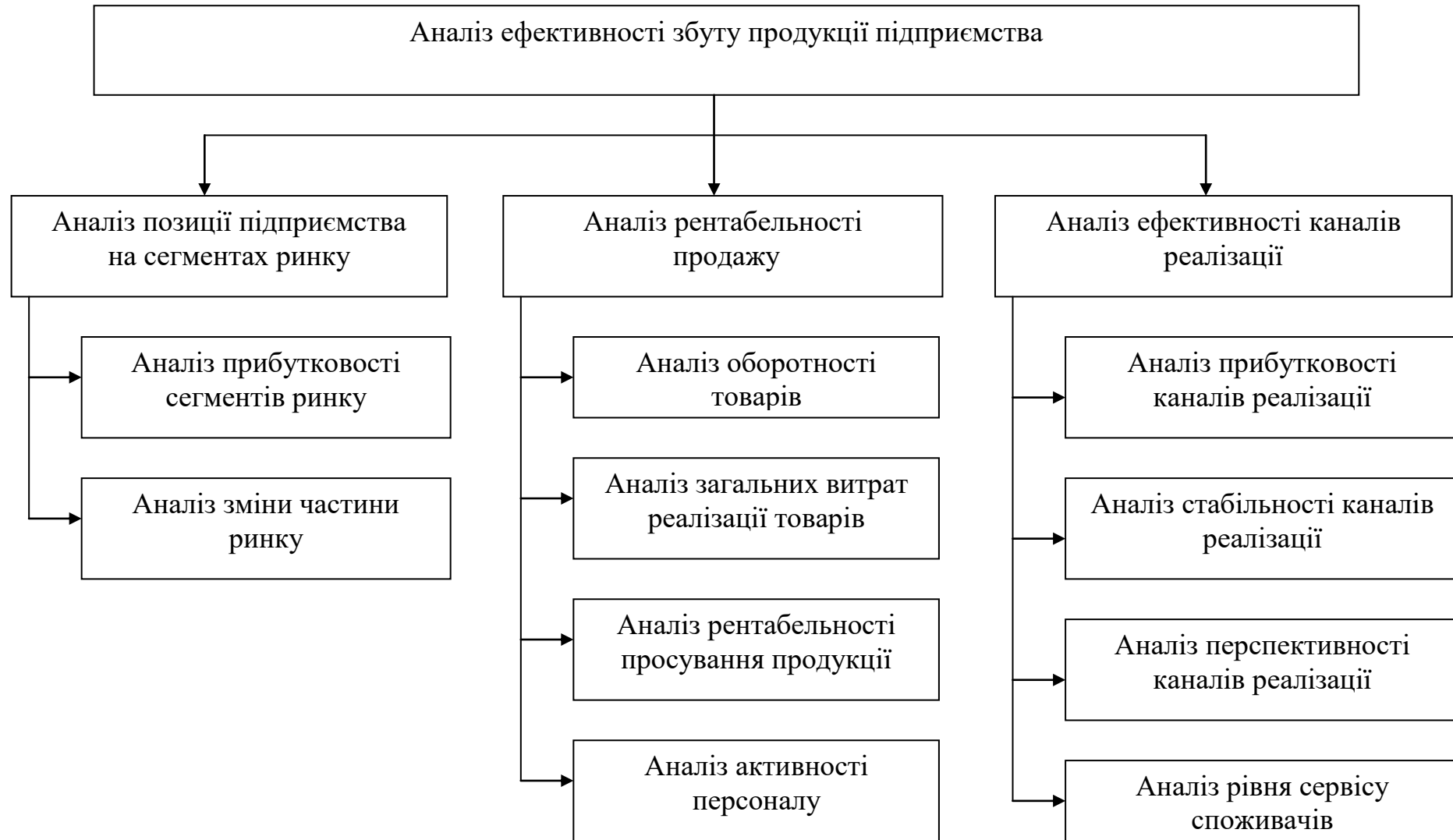


Рисунок 3.6 – Система ефективності збутових політики підприємства

Дані для проведення аналізу збутової діяльності підприємства можуть бути отримані при проведенні фінансового й управлінського аудиту, аудиту персоналу. Основою вищеприписаної системи аналізу є методологія визначення конкурентоспроможності підприємства, показники маркетингової діяльності підприємства. До останніх належать показники: активності вивчення ринку, активності збутової діяльності, прибутковості, активності стратегії. Глибина проведеного аналізу залежить від можливостей підприємства, системи його внутрішнього аудиту, ведення на ньому маркетингових досліджень кон'юнктури ринку. Важливою складовою є якісна сторона аналізу, для якої вивчаються думка та ставлення споживачів, посередників (дилерів, дистриб'юторів) й інших суб'єктів ринкової діяльності.

Кількісне оцінювання може включати в себе визначення основних точок і методів контролю, розрахунок показників, які дають змогу зробити висновки про рівень ефективності збуту продукції. Кожне підприємство може вводити ті чи інші системи показників для оцінювання власного стану і рівня ділової активності. У додатку Ж ми пропонуємо базовий перелік показників і їх розрахункові формули, які, на нашу думку, досить повно характеризують збут продукції.

Для оцінювання прибутковості каналів реалізації ми пропонуємо розрахувати показник рентабельності каналу реалізації, який показує віддачу прибутку на витрати з організації робіт з тим чи іншим (іншими) торговими посередниками, власними збутовими організаціями. Для визначення рівня стабільності каналів реалізації, які використовуються чи плануються для використання в збуті продукції, можна використовувати статистичні показники, такі як коефіцієнт варіації прибутку каналу реалізації, середньоквадратичне відхилення прибутку каналу реалізації. Перелік базових показників і формули їх розрахунку подано в додатку К. Для розрахунку цих показників можна використовувати сучасні пакети прикладних програм, таких як Excel, Stagraphics, Statistika.

Показники перспективності каналу реалізації повинні

характеризувати процес збуту продукції по каналу реалізації з точки зору ефективності його функціонування в майбутньому. На їх основі підприємство планує подальші заходи щодо роботі з партнерами зі збуту чи, навпаки, приходить до рішення про припинення співпраці. На нашу думку, у цю систему показників необхідно включити показники динаміки обсягів продажів по каналу реалізації, зміни рентабельності реалізації продукції через канал реалізації, прибуток від довгострокових договорів і прибуток від короткострокових договорів, частку обсягів замовлення продукції по каналу реалізації в загальному обсязі замовлень підприємства, зміну частки замовлень продукції по каналу реалізації.

У сучасній системі збуту необхідна організація надання передпродажних і післяпродажних послуг. Рівень сервісу покупців може бути оцінений за допомогою таких показників:

- частка рекламацій в обсязі реалізації продукції;
- частка обсягу реалізації продукції, яка припадає на одну рекламацію;
- частка прибутку від наданих послуг у загальному прибутку від реалізації прибутку;
- номенклатура наданих послуг;
- частка нових послуг у їх загальній кількості.

Аналіз прибутковості сегментів ринку базується на вирахуванні відносин, які визначають частку, прибутку отриманого у виділеному сегменті ринку в загальному прибутку підприємства. У цю групу доцільно включити такі показники, як частка обсягу реалізації продукції в сегменті відносно до загального обсягу реалізації продукції, частка обсягів замовлень на поставку продукції в сегменті в загальному прибутку від реалізації продукції, рентабельність реалізації продукції в сегменті. Важливе значення має і визначення зміни рентабельності і прибутку від реалізації продукції в даному сегменті, що дає змогу виявити тенденції збуту продукції підприємства на тому чи іншому сегменті. Ці тенденції зміни позиції підприємства на ринку допомагають уточнити такі показники, як зміна частки ринку і відхилення

фактичного значення частки ринку від запланованого.

Раніше ми вже відзначили важливе значення ефективної організації складування продукції при її розподілі. Оцінити оборотність продукції в системі збуту, а заодно і потенціал її пропускної спроможності як логістичної системи, на наш погляд, певним чином можна, розрахувавши такі показники по кожному каналу реалізації, як частка обсягу продукції на складі в обсязі реалізації продукції по каналу реалізації й відхилення фактичного значення обсягу продукції на складі від запланованого (понаднормативні запаси). Крім того, необхідно розраховувати оборотність та коефіцієнт оборотності товарів.

Аналіз витрат на реалізацію є складовою аналізу загальних витрат підприємства. Показники витрат на 1 гривну реалізації продукції та темпи їх зростання дають змогу оцінити ефективність збут продукції з точки зору рентабельності її організації.

Оцінювання ефективності руху товару через канали реалізації досить складне, особливо оцінювання ефективності реклами. Для вирішення цього завдання ми пропонуємо використати такі показники, як приріст продукції обсягу реалізації на 1 гривну витрат на рекламу, частка нових партнерів і споживачів у загальній кількості партнерів та споживачів. Крім того, підприємство може визначити виставкову активність каналів реалізації.

Активність персоналу, зайнятого в реалізації продукції підприємства, може бути досліджена за допомогою таких показників, як частка обсягу реалізації продукції, що припадає на одного торгового агента, зміна обсягів реалізації продукції (обігу) на одного продавця й число договорів на одного торгового агента, число відвідувань посередників.

Запропонована система показників враховує і внутрішні, і зовнішні фактори, які впливають на ефективність збуту продукції. Розрахунок показників у динаміці дає змогу визначити тенденцію їх зміни. Напрямок змін свідчить про можливість зниження чи підвищення ефективності по кожному блоку запропонованої системи.

Для швидкого візуального бачення результатів аналізу ми пропонуємо

будувати карти тенденції зміни показників – карту ефективності каналів реалізації, карту ефективності розподілу по сегментах, карту рентабельності продажів.

Звернемо увагу, що доцільно адаптувати запропоновану систему показників для різних підприємств залежно від їх галузевої належності, обсягів виробництва. Вище перелічені показники, на наш погляд, становлять основу аналізу ефективності збуту продукції і дають змогу адекватно відображати рівень функціонування каналів реалізації підприємства. На наш погляд, аналіз збуту продукції дасть змогу підприємству приймати ефективні і своєчасні рішення з управління збутом продукції. Виходячи з маркетингової концепції, можна запропонувати проводити комплексний аналіз в послідовності: канал реалізації продукції – рентабельність – сегмент.

### Висновки до розділу 3

Визначивши збутову політику як двосторонній процес проектування та створення стійкої системи зберігання, поділу на партії, сортування і передачі-прийому продукції для забезпечення обігу й спираючись на аналіз практичної діяльності підприємства з його здійснення, виділено логіко-структурну схему, яка показує послідовність завдань, які повинні бути вирішені для побудови ефективної системи збуту підприємства в логістиці та в маркетингу підприємства. Безпосереднє формування каналів реалізації підприємства повинно здійснюватися силами самого підприємства. Саме сфера взаємодії з посередниками і споживачами продукції повинна повністю залишатися під контролем виробника. Тому зміст цієї системи є тим ланцюгом послідовних дій, який формує систему збуту підприємства. На наш погляд, такий алгоритм складається з таких етапів: моніторинг кон'юнктури ринку, конкурентного середовища, попиту на продукцію підприємства; стимулювання збуту і просування товару, реклама; визначення складу та

обсягу продукції, що реалізується; пошук, вивчення й порівняльний аналіз каналів реалізації; формування портфеля замовлень, аналіз запропонованих торгових партнерів, участь у презентаціях, ярмарках, проведення попередніх ділових зустрічей і переговорів з посередниками та споживачами; порівняльний аналіз умов продажу, торгових посередників, факторів конкуренції; прийняття рішень щодо складу та обсягу реалізації, вибору торгових партнерів, умов продажу; укладання договору збуту продукції; організація обігу.

Аналіз існуючих підходів і методів сегментації з урахуванням специфічних рис ринку продукції машинобудування дав змогу виділити такі основні принципи його сегментації. На наш погляд, таких принципів чотири – географічний, галузевий, функціональний і поведінковий. Сегментація, що проводиться за цими принципами, враховує економічні, психологічні, організаційні чинники, а також споживацькі мотиви, до яких можуть бути віднесені вигоди в ціні, у витратах, економія часу при доставці товарів тощо.

Виходячи з вищезазначеної системи принципів, ми пропонуємо як інструмент сегментування використовувати методіку побудови зон потенційного збуту продукції (ЗПЗ) машинобудівного підприємства.

Ефективне використання запропонованої методіки формування системи збуту продукції підприємства, з одного боку, зумовлюється раціональною функціональною структурою управління збутом, а з іншого – чіткою системою аналізу й контролю за процесом збуту продукції та діяльністю учасників каналів реалізації на ринку. Для забезпечення й підтримки маркетингової активності підприємства в галузі збуту та реалізації продукції на належному рівні необхідно оволодіти організаційно-економічним механізмом, який на основі аналізу маркетингових показників дасть змогу виявити критичні та близькі до критичних зони (ринки, товари, ціни, канали реалізації тощо), визначити заходи з покращення стану підприємства і його конкурентоспроможності.

Як інструмент виявлення порушень у системі маркетингу

підприємства, до якої входить і збут продукції, можна використовувати систему маркетинг-аудиту – системну періодичну ревізію зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності фірми, метою яких є виявлення вузьких місць у системі маркетингу й формування рекомендацій для керівництва з підвищення ефективності маркетингової діяльності. Для здійснення адаптації системи збуту підприємства нам видається доцільним проводити в рамках маркетингового аудиту аналіз ефективності збуту продукції. Такий аналіз являє собою систему збуту продукції за трьома напрямками: аналіз позиції підприємства на товарному ринку; аналіз рентабельності реалізації продукції підприємства; аналіз ефективності каналів реалізації, які використовуються підприємством при збуті продукції.



## ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки:

1. Вітчизняний досвід розвитку прямих довгострокових зв'язків показує, що питома вага продукції техніко-виробничого призначення за прямими каналами досягала 20% загального обсягу реалізації. На сьогодні роль каналів нульового рівня в системах збуту продукції підприємств ще більш зросла, що обумовлено неефективністю інфраструктури українського ринку товарів та послуг. Тому нами вдосконалено концепцію взаємозв'язку обігу і каналів реалізації в системі збуту підприємства, яка включає в себе організацію і здійснення процесу збуту, який, у свою чергу, включає в себе процес обігу. Здійснення функцій обігу проходить через систему збуту підприємства. При цьому планування необхідних заходів і порядку їх реалізації виробляється на основі аналізу маркетингових досліджень.

2. Вибір форми збуту підприємства визначає види каналів реалізації, що використовуються (нульового рівня, багаторівнева і тощо). Канал реалізації зумовлює прямий чи багаторівневий збут. В останньому випадку визначається довжина і ширина каналів реалізації. Довжина каналу вказує кількість ланок у ланці збуту, ширина каналу – кількість учасників каналу на одному рівні збуту.

3. Можливості вибору каналів реалізації, визначаються різними факторами, залежно від обраної стратегії переваги можуть бути різними. Наприклад, при централізованій системі збуту та прямому збуті підприємство може використовувати в реалізації продукції канали нульового рівня різної ширини. При цьому або формується власна система збуту підприємства, або використовується пов'язана система збуту, яка забезпечує юридичну залежність посередників від підприємства.

4. Механізм прийняття рішень про канали реалізації повинен

базуватися на економічній та технологічній доцільності руху товару по такому шляху з метою принесення вигоди виробнику, посередникам і кінцевому споживачу та може розраховуватись за різними критеріями. Якщо елемент ланцюга не отримає розрахованої користь, канал реалізації буде неефективним.

5. Засади збутової діяльності підприємств ґрунтуються на теорії елементів комплексу маркетингу "4P". Логістичну місію підприємства, яка характеризує "що і кому їй виробляти", за кордоном використовують як правило "7P": забезпечення наявності "потрібного продукту в потрібній кількості і в потрібній якості в потрібному місці в потрібний час для потрібного споживача з найменшими затратами". Характерними рисами логістичної місії в такому трактуванні є розміщення, якість, час і витрати. Таким чином, логістичний і маркетинговий комплекси пов'язані по товару, розміщенню і витратам, і виходячи з цієї концепції, збут продукції є складовою групи маркетингових перемінних під назвою "розміщення". У зв'язку з цим нами запропоновано систему взаємозв'язку маркетингу і логістики в сфері реалізації продукції, що ґрунтується на характерній рисі логістичної місії підприємства – збуті продукції.

6. Основними завданнями на сучасному етапі розвитку галузі є: розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності, поліпшення інвестиційної привабливості галузі, забезпечення підприємства висококваліфікованими науковими та робочими кадрами, технікою та використання сучасних технологій.

7. Як показали результати аналізу зовнішнього середовища машинобудівної промисловості Запорізької області, на момент дослідження машинобудівні підприємства регіону опинилося у досить складних умовах, які висувають підвищені вимоги до ефективності збутової діяльності підприємств.

8. Основна маса продукції машинобудівних підприємств в Запорізькій області, як і раніше, виробляється великими підприємствами машинобудівної

промисловості. Слід зазначити, що продукція найбільш вагомим для розвитку машинобудування в Запорізькій області підприємств орієнтована переважно на промисловий ринок, тобто для подальшого використання у процесі промислового виробництва, що відіграє важливу роль під час формування збутової діяльності підприємств.

9. Проведений аналіз особливостей формування збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області дозволив встановити, що діяльність машинобудівної промисловості Запорізької області останнім часом знаходиться під впливом низки негативних факторів зовнішнього середовища, які зумовлюють наявність кризових явищ у діяльності більшості машинобудівних підприємств та значно ускладнюють їх збутову діяльність.

10. Ефективне використання запропонованої методики побудови зог протенційного збуту продукції, зумовлюється раціональною функціональною структурою управління збутом, а з іншого – чіткою системою аналізу й контролю за процесом збуту продукції та діяльністю учасників каналів реалізації на ринку. Для забезпечення й підтримки маркетингової активності підприємства в галузі збуту та реалізації продукції на належному рівні необхідно оволодіти організаційно-економічним механізмом, який на основі аналізу маркетингових показників дасть змогу виявити критичні та близькі до критичних зони (ринки, товари, ціни, канали реалізації тощо), визначити заходи з покращення стану підприємства і його конкурентоспроможності.

11. Як інструмент виявлення порушень у системі маркетингу підприємства, до якої входить і збут продукції, можна використовувати систему маркетинг-аудиту – системну періодичну ревізію зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності фірми, метою яких є виявлення вузьких місць у системі маркетингу й формування рекомендацій для керівництва з підвищення ефективності маркетингової діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Прийнята на п'ятій сес. Верховної Ради України 28.06.96 № 254 / 96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30.
2. Абрамов В. Региональная экономическая политика Украины на современном этапе / В. Абрамов, В. Пила // Экономика Украины. – 2004. – № 8. – С. 21–26.
3. Адамов Б. И. Проблемы реализации региональной промышленной политики / Б. И. Адамов, Г. В. Моисеев. – Донецк : ИЭПИ НАН Украины, 2006. – 23 с.
4. Адрианова Т. Прямые и косвенные поставки / Т. Адрианова // Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2006. – № 4. – С. 34.
5. Азарян Е. М. Потребительский рынок : становление и развитие / Е. М. Азарян. – Донецк : Ин-т экономики и пром-ти, 2002. – 304 с.
6. Азоев Г. Л. Конкуренция : анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996.
7. Акофф Р. Л. Идеализированное проектирование: как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации / Р. Л. Акофф, Д. Магидсон, Г.Д. Эддисон; пер. с англ. Ф. П. Тарасенко. – Дн.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – XLIII, 265 с
8. Алексеев С. В. Правовое регулирование маркетинговой деятельности / С. В. Алексеев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2003. – 463 с.
9. Алешина И. В. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров / И. В. Алешина. – М. : Асоц. авторов и изд. «Тандем», изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 1997.– 256 с.
10. Амитан В. Н. Формирование региональной таможенной логистической системы / В. Н. Амитан, Р. Р. Ларина, Ю. Ю. Рибас ; Ин-т

экон.-прав. исслед. НАН Украины. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 66 с.

11. Амітан В. Н. Вплив логістики на розвиток економічних відносин макрологістичних систем / В. Н. Амітан, Р. Р. Ларіна // Прометей : регион. сб. науч. трудов по экономике / Донецк. экон.-гуманитар. ин-т; Ин-т экон.-прав. исслед. НАН Украины. Вып. 11. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – С. 60–66.

12. Амітан В. Н. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах / В.Н. Амітан, Р.Р. Ларіна, В.Л. Пілюшенко; Ін-т экон.-прав. дослідж. НАН України. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 73 с.

13. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1995. – 520 с.

14. Антикризисное управление / [под ред. Э. Короткова]. – М. : ИНФРА-М, 2000.– 432 с.

15. Антонюк Л. Л. Інновації : теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.

16. Апопій В. В. Внутрішня торгівля України : напрями структурної перебудови / В. В. Апопій // Вісник Львівської комерційної академії. – Серія економічна. Випуск 14. – Львів : Вид-во ЛКА, 2003. – С. 38–50.

17. Архиев С. И. Трансакционные издержки и неравенство в условиях рыночной трансформации / С. И. Архиев. – Х. : Бизнес Информ, 2000. – 288 с.

18. Архієреєв С. І. Трансакційний сектор економіки України / С. І. Архієреєв. – Х. : ХФ НІСД, 2003. – 56 с.

19. Архипов В. Е. Маркетинг. Техника создания спроса / В. Е. Архипов. – М. : Вершина, 2005. – 300 с.

20. Багиев Г. Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Анн Х. ; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – М. : ОАО "Изд-во "Экономика", 1999. – 702 с.

21. Багорова І. В. Міжнародна економічна діяльність України : навч.

- посіб. / Багрова І. В., Гетьман О. С., Власюк В. Є. – К. : УНЛ, 2004. – 384 с.
22. Бажал Ю. М. Економічна теорія технологічних змін / Ю. М. Бажал. – К. : Заповіт, 1996. – 238 с.
23. Баззель, Роберт Д. Інформація и ризик в маркетинге / Роберт Д. Баззель и др.; пер. с англ.; под ред. М. Р. Ефимовой. – М. : Финстатинформ, 1993. – 93 с.
24. Балабан М. П. Оптова торгівля в ринковому середовищі : ефективність функціонування та стратегія розвитку / М. П. Балабан. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. – 154 с.
25. Балабанова Л. Совершенствование управления персоналом в условиях маркетинговой ориентации предприятия / Л. Балабанова, В. Пастухов // Маркетинг и реклама. – 1997. – № 3/4. – С. 21–22.
26. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств / Л. В. Балабанова, О. А. Бриндіна. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 230 с.
27. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 144 с.
28. Бандур С. І. Сучасна регіональна соціально-економічна політика держави : теорія, методологія, практика / Бандур С. І., Заяць Т. А., Терон І. В. – К. : РВПС України НАН України. – 365 с.
29. Барановський О. Залучення інвестицій : питання теорії і практики / О. Барановський, М. Туріянська. – Донецьк : ПП «Астро», 1999. – 276 с.
30. Барышев А. Ф. Маркетинг / А. Ф. Барышев. – [ 2-е изд. стер.] – М. : Академия, 2002. – 208 с.
31. Бауэрсокс Д. Д. Логистика : интегрированная сеть поставок / Дональд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2001. – 640 с.
32. Бауэрсокс Д. Д. Логистика : интегрированный процесс снабжения и сбыта / Дональд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс ; пер. с англ. – М. :

Олимп-Бизнес, 2000. – 608 с.

33. Белорус О. Г. Глобальные трансформации и стратегии развития / О. Г. Белорус, Д. Г. Лукьяненко. – К. : Ориане, 2000. – 424 с.

34. Березін О. В. Чинники та умови забезпечення конкурентоспроможної діяльності малих підприємств / О. В. Березін // Економіка АПК. – 2004. – № 9. – С. 126–130.

35. Берн Робин Дж. Эффективное использование результатов маркетинговых исследований : как принимать и осуществлять на практике наиболее оптимальные решения / Робин Дж. Берн ; пер. с англ. – Донецк : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 271 с.

36. Бичківський Р. Управління якістю / Роман Бичківський. – Львів : держ. ун-т «Львівська політехніка», 2000. – 329 с. – С. 3.

37. Біловол Р. І. Методичні підходи до систематизації факторів і принципів формування організаційних структур управління / Р. І. Біловол // Регіональні перспективи. – 2000. – № 1. – С. 20–23.

38. Білоус О. Г. Загрози, виклики та імперативи глобалізації світового розвитку / О. Г. Білоус // Наука та наукознавство. – 2001. – № 3. – С. 24–36.

39. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент / И. А. Бланк. – К. : МП «ИТЕМ Лтд», «Юнайтед Лондон Трейд Лимитед», 1995.

40. Бланк И. А. Основы инвестиционного менеджмента / И. А. Бланк. – К. : Эльга-Н, 2001. – 536 с.

41. Бланк І. О. Фінансово-економічний механізм функціонування внутрішньої торгівлі / І. О. Бланк // Вісник Львівської комерційної академії. – Серія економічна. Випуск 14. – Львів : Вид-во ЛКА, 2003. – С. 59–64.

42. Блюментау Д. И. Информация и информационный сервис / Д. И. Блюментау. – Л. : Наука, 1989. – 192 с.

43. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Г. Дж. Болт ; пер. с англ. ; под ред. Ф. А. Кружикова. – М. : Экономика, 1991. – 271 с.

44. Большой экономический словарь / [под ред. А. Н. Азрилияна]. – [4-е изд., доп. и перераб]. – М. : Институт новой экономики, 1999. – 1248 с.
45. Большой энциклопедический словарь / [гл. ред. А. М. Прохоров]. – М. : Сов. энциклопедия, 1991. – 1628 с.
46. Большой энциклопедический словарь / [под ред. А. Н. Азрилияна]. – [2-е изд., доп. и перераб.] – М. : Институт новой экономики, 1997. – 864 с.
47. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн ; пер. с англ. ; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 176 с.
48. Бревнов А. А. Маркетинг малого предприятия / А. А. Бревнов. – К. : ВИРА – Р, 1999. – 380 с.
49. Бучацька І. О. Процедури управління маркетинговою діяльністю підприємств та їх інформаційне забезпечення / І. О. Бучацька // Маркетинг и реклама. – 2005. – № 2. – С. 45–48.
50. Вахнин И. Формирование условий и заключение договора поставки продукции / И. Вахнин // Хозяйство и право. – 1997. – № 1. – С. 46 – 54.
51. Вісящев В. А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / Вісящев В. А., Антошкіна Л. І., Тарлопов І. О. – Донецьк : НОРД-ПРЕС, 2005. – 440 с.
52. Вісящев В. А. Основи маркетингу : навч. посіб. / Вісящев В. А., Антошкіна Л. І., Тарлопов І. О. – Донецьк : Норд-Прес, 2004. – 388 с.
53. Воронова А. Э. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия / А. Э. Воронова. – К. : Техника, 2000. – 152 с.
54. Верховин В.И. Экономическая социология : монография / В.И. Верховин, В.И. Зубков: – М.: РУДН, 2005. – 191 с.
55. Гаврилец Ю. Н. Социально-экономическое планирование : системы и модели / Ю. Н. Гаврилец. – М. : Экономика, 1974. – 175 с.
56. Гаджинский А. М. Логистика : учебник для высш. и ср. спец.



учеб. завед. /А. М. Гаджинский. – [5-е изд., перераб. и доп.] – М. : Изд.-книготорг. центр «Маркетинг», 2002. – 408 с.

57. Глобалізація і безпека розвитку : монографія / [за. ред.. д.е.н. О. Г. Білоруса]. – К. : КНЕУ, 2001.

58. Глобальні трансформації і стратегії розвитку / [Білорус О. Г., Лук'яненко Д. Г. та ін.] . – К. : ВІПОЛ, 1999.

59. Глогусь О. Логістика : навч. посіб. для студ. економ. спец. / О. Глогусь. – Тернопіль, 1998. – 160 с.

60. Голубков Е. П. Маркетинг : словарь-справочник / Е. П. Голубков. – М. : Дело, 2000. – 440 с.

61. Гончаренко І. Г. Сутність розподілу продукції та її зв'язок з комплексами маркетингу і логістики / І. Г. Гончаренко // Держава та регіони. Серія : Економіка та держава. – 2007. – № 2. – С. 81–84.

62. Гончаренко І. Г. Теоретичні основи розподілу продукції підприємств / І. Г. Гончаренко // Держава та регіони. Серія : Економіка та держава. – 2007. – № 3. – С. 64–67.

63. Гончаренко І. Г. Формування маркетингової складової товарообігу підприємства / І. Г. Гончаренко // Інвестиції : практика та досвід. – 2007. – № 10. – С. 29–32.

64. Гончаренко І. Г. Функціональна модель організації процесу формування каналів розподілу продукції промислового підприємства / І. Г. Гончаренко // Інвестиції : практика та досвід. – 2007. – № 11. – С. 32–36.

65. Гончаренко І. Г. Формування товарної політики на машинобудівних підприємствах / І. Г. Гончаренко // Інвестиції : практика та досвід. – 2007. – № 24. – С. 10–12.

66. Гончаренко І. Г. Аналіз державного регулювання збутової діяльності підприємств в Україні / І. Г. Гончаренко // Стратегія забезпечення сталого розвитку України // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 2008 р. : тези доп. –Київ / РВПС України НАН України. – К. : РВПС України НАН України, 2008. – Ч. 3. – С. 108–110.

67. Гончаренко І. Г. Використання моделі побудови зон потенційного збуту продукції в формуванні каналів розподілу продукції підприємства / І. Г. Гончаренко // Теорія і практика сучасної економіки : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф., 2007 р. : тези доп. – Черкаси, 2007. – С. 266–268.

68. Гончаренко І. Г. Гнучкість планування збуту промислової продукції / І. Г. Гончаренко // Соціально-економічна політика та розвиток регіонів в умовах переходу до постіндустріального суспільства : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 2008 р. : тези доп. – Дніпропетровськ, 2008 – С. 44–45.

69. Гончаренко І. Г. Економічна оцінка інновацій, як спосіб підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств / І. Г. Гончаренко // Управління інноваційним розвитком підприємств України в умовах світових інтеграційних процесів : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, 2007 р. : тези доп. – Дніпропетровськ, 2007. – С. 30–32.

70. Гончаренко І. Г. Концептуальні витoki прогнозування збутової діяльності підприємства / І. Г. Гончаренко // Проблеми економіки підприємств в умовах сталого розвитку : матеріали IV міжн. наук.-практ. конф., 2008 р. : тези доп. – Київ : НУТХ, 2008. – С. 124–125.

71. Гончаренко І. Г. Теоретичні основи розподілення продукції підприємств / І. Г. Гончаренко // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф., 2007 г. : тезисы докл. – Алушта, 2007. – С. 105–106.

72. Давенпорт Т. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. под ред. В. С. Катякало. // Т. Давенпорт, Дж. Чампи – Спб.: ИСП, 1997. – 164 с.

73. Джонсон Дж. Современная логистика / Джеймс Джонсон, Дональд Ф. Вуд ; пер. с англ. – [7-е изд.]. – М. : Вильямс, 2002. – 624 с.

74. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия

/ В. Л. Дикань. – Х. : Основа, 1995. – 106 с.

75. Дихтль Е. Практический маркетинг : учебн. пособ. / Е. Дихтль, Х. Хершген ; пер. с нем. Л. Макарова. – М. : Высш. шк., 1996. – 256 с.

76. Долбунов А. Модель маркетинговой коммуникации / А. Долбунов // Маркетинг. – 1999. – № 3. – С. 21–23.

77. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія / М. С. Дороніна. – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2003. – 444 с.

78. Дослідження торговельної політики України : Документ Світового банку / Світовий банк. Управління зменшення бідності та економічного менеджменту : регіони Європи та Середньої Азії. – К., 2004. – 174 с.

79. Дудченко М. А. Передумови та перспективи інтеграції України в ЄС / М. А. Дудченко, А. Ю. Ярмош // Вісник Київ. ун-ту. – 2005. – № 3.

80. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Вид. центр «Академія», 2001. – Т. 2. – 848 с.

81. Європейський союз та Україна. Представництво Європейської комісії. – К., 1997. – 67 с.

82. Завьялов П. Конкурентоспособность и маркетинг / П. Завьялов // РЭЖ. – 1995. – № 12. – С. 50–55.

83. Завьялов П. Проблемы международной конкурентоспособности товаропроизводителей / П. Завьялов // Маркетинг. – 1996. – № 2. – С. 20–32.

84. Зиндер Е.З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг / Е.З. Зиндер: – П.: СУБД, 2005. – 142 с.

85. Інноваційна стратегія українських реформ / [Гальчинський А. С., Геєць В. М., Кінах А. К., Семиноженко В. П.]. – К. : Знання України, 2002. – 336 с.

86. Йеннер Т. Интеграция маркетинга и стратегического менеджмента / Т. Йеннер. // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 6. – С. 106–111.

87. Кальченко А. Г. Основы логистики : навч. посіб. / А. Г. Кальченко – К. : Товариство «Знання», КОО, 1999. – 135 с.
88. Кизим Н.А. Адаптивные модели в системах принятия решений / Н.А. Кизим, Т.С. Клебанова – Х.: ВД "ИНЖЕК", 2007. – 265с.
89. Кленин А.В. Эффективность менеджмента организации: Учеб. пособие. / А.В. Кленин – М.: Русская деловая лит., 2004. – 320 с.
90. Климова І.Г. Особливості логістичного управління на підприємствах машинобудування / І. Г. Климова // Інвестиції : практика та досвід. – 2007. – № 22. – С. 39–41.
91. Климова І. Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні / І. Г. Климова // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2006. – № 3. – С. 143–147.
92. Климова І.Г. Розвиток логістичного управління на промислових підприємствах / І. Г. Климова // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2006. – № 6. – С. 130–133.
93. Кнышук И. П. Организационная структура управления предприятием, ориентированная на маркетинг / И. П. Кнышук // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб. Сер. : Экономические науки. – 2001. – Вып. 31. – С. 72–78.
94. Кнышук И. П. Оценка производственного потенциала / И. П. Кнышук // Економіка розвитку (ХДЕУ). – 2002. – № 2 (22). – С. 100–101.
95. Корінев В. Л. Цінова політика підприємства: Монографія / В.Л. Корінев. – К.: КНЕУ, 2001. – 257 с.
96. Косенков С. І. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / С. І. Косенков. – К. : Видавничий дім «Скарби», 2004. – 464 с.
97. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 1990. – 734 с.
98. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы» / Ю.Д. Красовский– М.: Инфра – М., 2006. – 352 с.

99. Кретов И. И. Маркетинг на підприємстві : практич. посіб. / И. И. Кретов. – М. : АО «Финстатинформ», 2004. – 180 с.

100. Крикавський Є. В. Логістика підприємства : навч. посіб. / Є. В. Крикавський. – Львів : Держ. ун-т «Львівська політехніка», 1996. – 160 с.

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Курмак Артем Вячеславович, студент II курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Маркетинг», адреса електронної пошти kurmak\_a@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Формування збутової політики машинобудівних підприємств»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_

## ДОДАТКИ

