

До вашої уваги пропонується публічний захист
магістерської кваліфікаційної роботи на тему:

***Розробка та шляхи удосконалення
управління реалізацією збутової стратегії
на приватному акціонерному товаристві
«Вінницький завод «Маяк»***

Виконала: студентка 2-го курсу магістратури заочної
форми навчання групи МПОУ-18 мз
спеціальності 073 «Менеджмент»
Гудима Тетяна Анатоліївна

Науковий керівник: професор кафедри ЕПВМ
Козловський В.О.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи та основні завдання наведено нижче:

Мета: аналіз теоретичних і методологічних підходів до розробки та удосконалення управління реалізацією збутової стратегії підприємства

Задачі:

- дослідити існуючі трактування поняття «збутова діяльність», які існують в економічній літературі, та висловити власну думку з цього питання;
- встановити та проаналізувати чинники, що впливають на ефективність збутової діяльності підприємства;
- дослідити основні функції збутової діяльності та встановити їх зміст;
- визначити місце збутової діяльності в структурі діяльності підприємства та зміст основних блоків питань, що складають сутність збутової діяльності підприємства;
- проаналізувати сутність поняття «стратегія» та висловити свою думку з цього питання;
- дослідити класифікації основних видів збутових стратегій підприємства та скласти власну класифікацію;
- запропонувати алгоритм розробки збутової стратегії підприємства;
- дослідити форми спеціалізації збутових підрозділів та ділові комунікації, що виникають між маркетинговою та збутовою службами підприємства;
- проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;
- дослідити стан і ефективність організації і управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;
- розробити для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» збутову стратегію, запропонувати заходи щодо реалізації цієї стратегії та розрахувати їх ефективність;
- змакетувати нову організаційну структуру розробки та управління реалізацією збутової стратегії підприємства та управління збутовою діяльністю підприємства загалом;
- провести моделювання отриманих результатів.

Наукова новизна проведених досліджень:

Полягає в тому, що було запропоновано **власне трактування терміну «стратегія»**, яке є більш **змістовним** ніж існуючі, а саме: стратегія – це напрям розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища, який включає встановлення довгострокових цілей та правил прийняття управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання всіх видів ресурсів, сильних сторін підприємства і сприятливих можливостей для досягнення цілей підприємства у майбутньому.

Окрім того, було запропоновано **новий алгоритм розробки та управління реалізацією збутової стратегії підприємства**, який на відміну від існуючих, по-перше, базується на базовій та маркетинговій стратегіях, а по-друге, визначає збутову стратегію підприємства як **комплексну**, яка може бути реалізована за допомогою таких стратегічних альтернатив, як: а) охоплення продукції, б) просування продукції, в) реалізація продукції, г) стимулювання продукції та д) відповідної стратегії ціноутворення.

В ТЕОРЕТИЧНІЙ ЧАСТИНІ РОБОТИ НАМИ:

Проаналізовано означення поняття «збутова діяльність» в економічній літературі

Автор	Трактування: «Збутова діяльність – це...:»
Терент'єва Н.В.	Це організаційно-економічна діяльність, спрямована на збільшення реалізації товарів та послуг шляхом врахування виробничого потенціалу підприємства, технологічного циклу виготовлення продукції, інноваційної складової діяльності підприємства, маркетингового плану, логістичних зв'язків, механізмів сервісної підтримки тощо..., забезпечуючи при цьому двосторонній зв'язок підприємства з бізнес-партнерами та бізнес-інфраструктурою
Ляпунов А.Д.	Це діяльність підприємства, яка полягає у доведенні продукції від виробника до споживачів
Ямкова О.М.]	Це система дій з просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, підготовка продукції до відправки, навантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця реалізації, організація розрахунків за поставлену продукцію тощо
Кальченко А.Г.	Це процес реалізації готової продукції з метою одержання прибутку
Лук'янець Т.І. Белінський П.І.	Це процес просування готової продукції на ринок та організація товарного обміну з метою одержання прибутку
Л. Давидова	Це перетворення продукції у гроші
Хрупович С.Є.	Це процес, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) та логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень), і здійснюється з метою досягнення економічних результатів та створення позитивного іміджу підприємства на ринку
Лагоцька Н.З.	Це діяльність щодо планування, реалізації і контролю за фізичним переміщенням продукції від виробників до споживачів з метою ... отримання прибутку
Колектив акторів	Це сукупність форм і методів управління процесом реалізації виробленої продукції і її перетворення у гроші з урахуванням запитів споживачів і отримання запланованого прибутку

І ВИСЛОВЛЕНО ВЛАСНЕ БАЧЕННЯ З ЦЬОГО ПИТАННЯ

У практичній роботі доцільніше трактувати поняття «збутова діяльність» як у широкому, так і у вузькому значенні.

В широкому розумінні – це комплекс операцій, починаючи з виходу продукції за межі підприємства та закінчуючи реалізацією цієї продукції споживачеві. Тобто, це процес комплектування продукції, її складування, навантаження, транспортування, регулювання запасів, просування продукції від виробника до споживачів, рекламування продукції, її передпродажна підготовка, упакування і реалізація продукції з метою задоволення потреб споживачів і отримання підприємством-виробником (продавцем) запланованого прибутку.

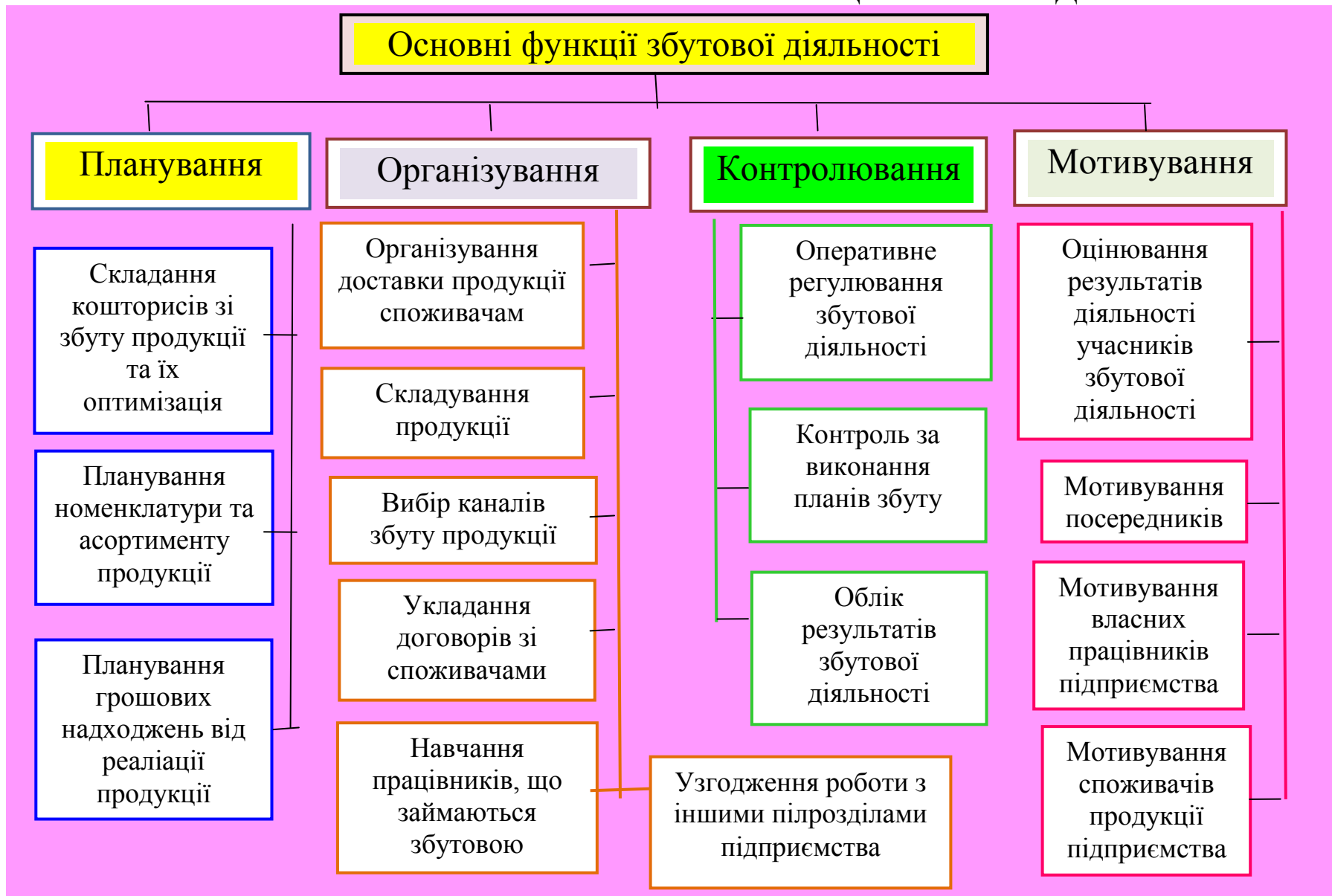
При вузькому трактуванні поняття «збутова діяльність» наголос робиться на безпосередньому контакті підприємства зі споживачем і передбачає **передачу підприємством прав власності на продукцію кінцевому споживачу або посереднику з метою отримання підприємством запланованого прибутку.**

В РОБОТІ БУЛО ДОСЛІДЖЕНО

Основні чинники впливу на ефективність збутової діяльності підприємства, які наведено нижче, і дано їх характеристику

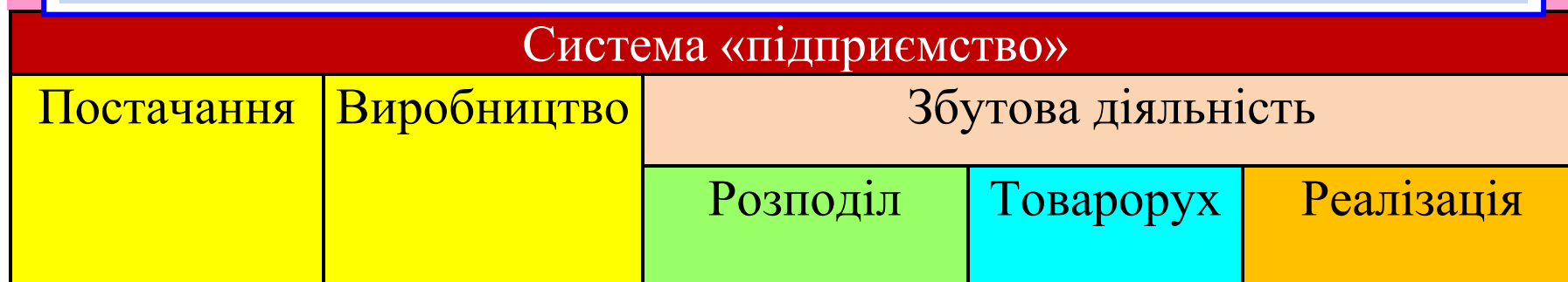


ПІСЛЯ ВИВЧЕННЯ НИЗКИ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ БУЛО СКЛАДЕНО ВЛАСНУ КЛАСИФІКАЦІЮ ОСНОВНИХ ФУНКЦІЙ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЯКІ БУЛО ПОВ'ЯЗАНО З ОСНОВНИМИ ФУНКЦІЯМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

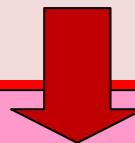


ДАЛІ, НАМИ БУЛО ДОСЛІДЖЕНО СТРУКТУРУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВСТАНОВЛЕНО ЗМІСТ ЇЇ СКЛАДОВИХ ЧАСТИН

В результаті проведеного дослідження було встановлено, що збутова діяльність є **однією із 3-х основних частин** «підприємства як виробничої системи», і, у свою чергу, являє собою взаємопов'язану систему блоків (розподіл, товарорух, реалізація):



Далі було детально вивчено зміст цих блоків і встановлено перелік основних видів робіт, які складають збутову діяльність підприємства



ТОБТО НАМИ БУЛО СКЛАДЕНО ПЕРЕЛІК ОСНОВНИХ

ВИДІВ РОБІТ, ЩО СКЛАДАЮТЬ ЗБУТОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ



ДАЛІ, НАМИ БУЛО ПРОАНАЛІЗОВАНО ІСНУЮЧІ В ЛІТЕРАТУРІ

ОЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЯ»

Автори	Означення поняття «стратегія»
Оберемчук В.Ф.	Програма дій, що визначає перспективні орієнтири розвитку підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішньогосередовища
Бланк І.О.	Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення
Шегда О.В.	Це загальний план розвитку підприємства для досягнення цілей
Вергеліс Е.В.	Детальний всебічний комплексний план для забезпечення місії організації і досягнення її мети
Наливайко А.П.	Набір напрямів діяльності, мети та засобів її досягнення для забезпечення заданої прибутковості
Куденко П.В.	Координуючий, об'єднуючий фактор між цілями та ресурсами підприємства
Шергиньова З.Е.	Довгостроковий напрям розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики
Б.Райзберг, Л.Лозовский, Е. Стародубцев	Довгострокові, найбільш принципові, важливі плани, наміри керівництва підприємства щодо виробництва, доходів і витрат, бюджету, податків тощо
Безус А.М.	Це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення мети шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства. Це набір правил, прийомів, якими керуються у прийнятті управлінських рішень

НА ПІДСТАВІ ЦЬОГО БУЛО СФОРМУЛЬОВАНО ВЛАСНЕ
ТРАКТУВАННЯ ТЕРМІНУ «СТРАТЕГІЯ».

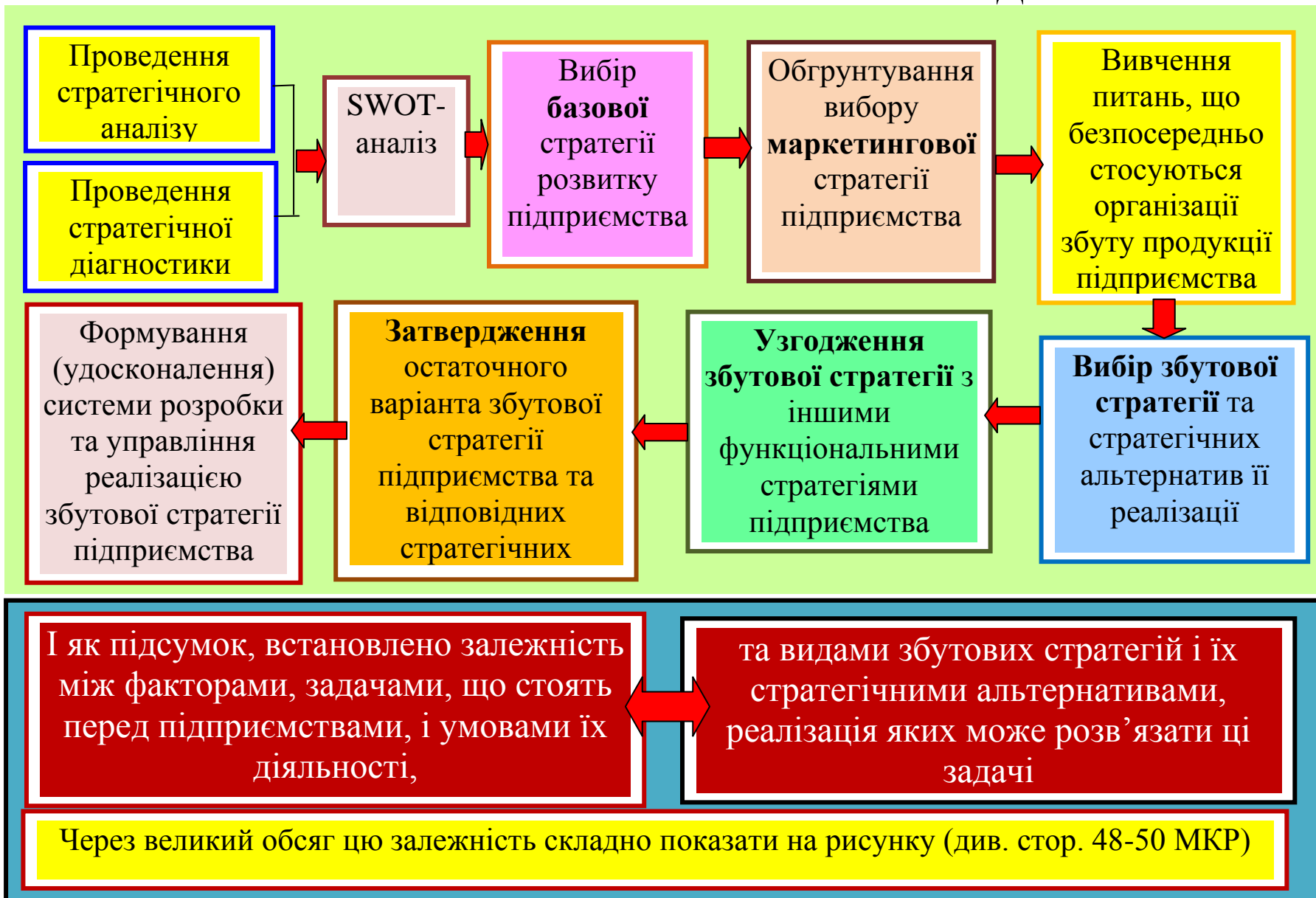
Стратегія – це *напря*м розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, який включає встановлення довгострокових цілей, програми дій (поведінки) та правил прийняття управлінських рішень,

спрямованих на ефективне використання всіх видів ресурсів,
сильних сторін підприємства і його можливостей для досягнення цілей підприємства у майбутньому.

БУЛО ПРОВЕДЕНО ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧИХ КЛАСИФІКАЦІЙ ЗБУТОВИХ СТРАТЕГІЙ І СКЛАДЕНО ВЛАСНУ КЛАСИФІКАЦІЮ



НА ЗАВЕРШЕННЯ ЦЬОГО РОЗДІЛУ БУЛО ЗАПРОПОНОВАНО АЛГОРИТМ РОЗРОБКИ ЗБУТОВОЇ СТАРТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА



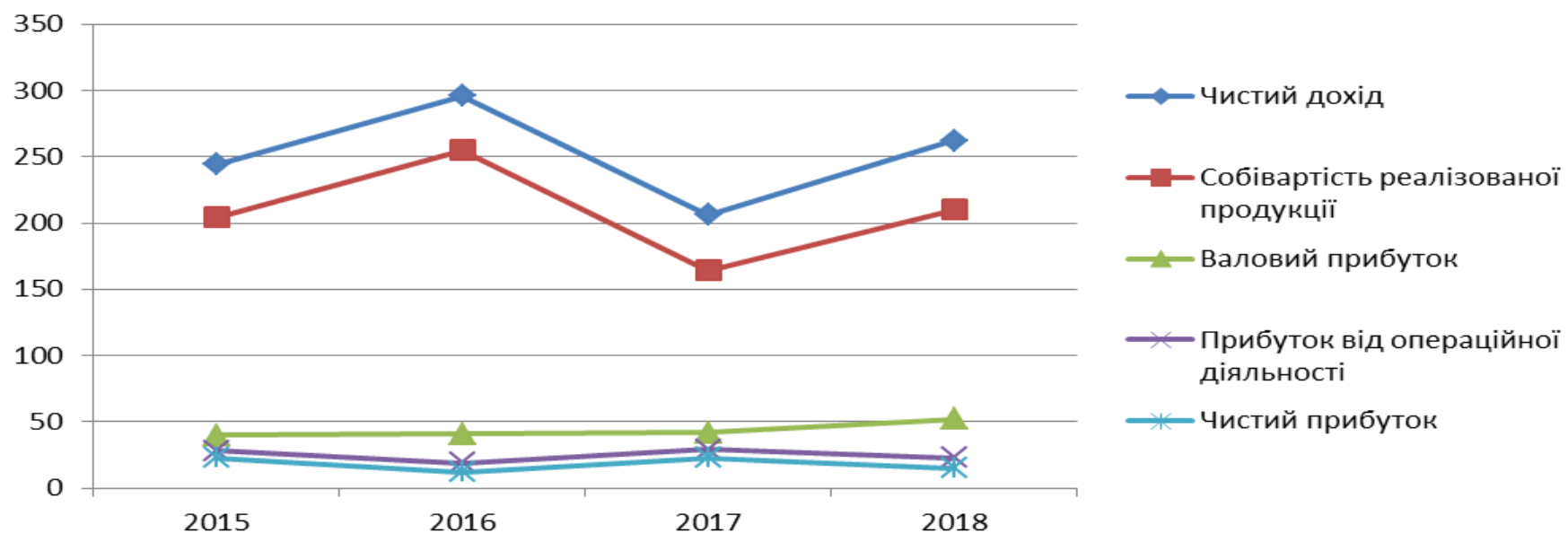
**В ПРАКТИЧНІЙ ЧАСТИНІ РОБОТИ БУЛО ПРОВЕДЕНО
ДОСЛІДЖЕННЯ РОБОТИ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК», яке
виготовляє електропобутові прилади, обігрівачі тощо**



Деякі зразки продукції, що їх випускає підприємство

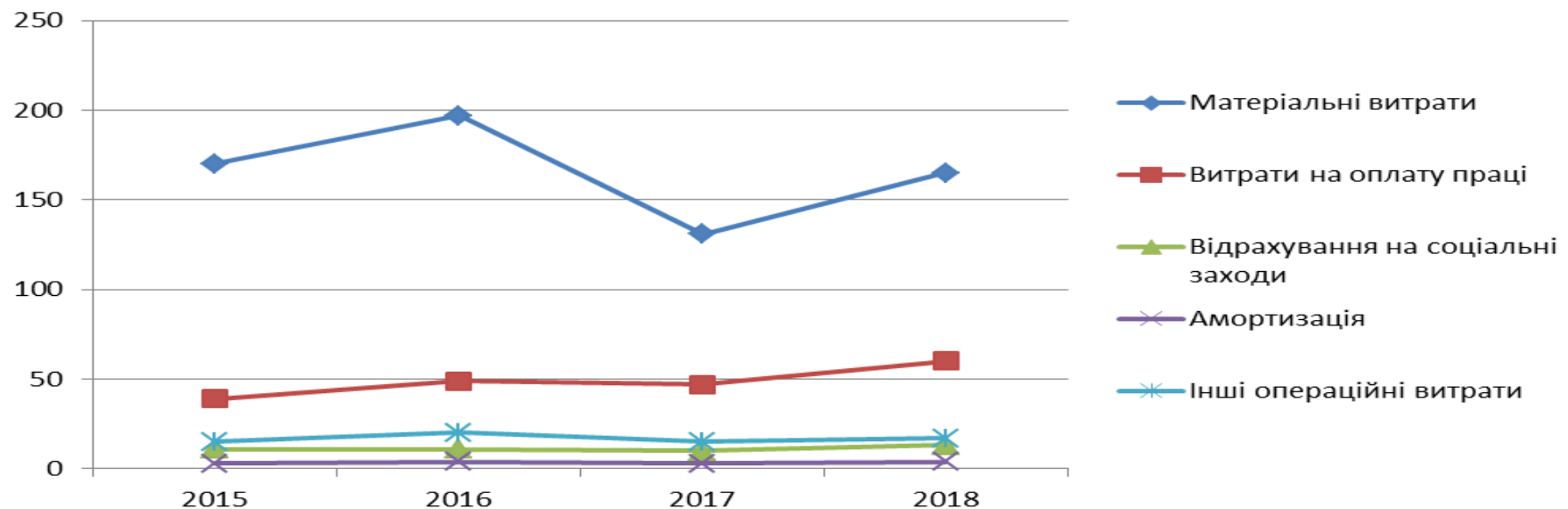
**Так, було досліджено основні результуючі показники діяльності ПрАТ
«Вінницький завод «Маяк» за 2015-2018 роки (млн грн)**

Показники	Роки				Відхилення					
	2015	2016	2017	2018	2016 / 2015 р.		2017 / 2016 р.		2018 / 2017 р.	
					Абс. зн.	%	Абс.зн.	%	Абс.зн.	%
1.Чистий дохід	244	296	206	262	52	21	-90	-30	56	27
2.Собівартість реалізованої продукції	204	255	164	210	51	25	-91	-36	46	28
3.Валовий прибуток	40	41	42	52	1	2,5	1	2,4	10	24
4.Прибуток від операційної діяльності	28	19	29	23	- 9	-32	10	53	-6	-21
5.Чистий прибуток	23	12	23	15	-11	-48	11	92	-8	-35



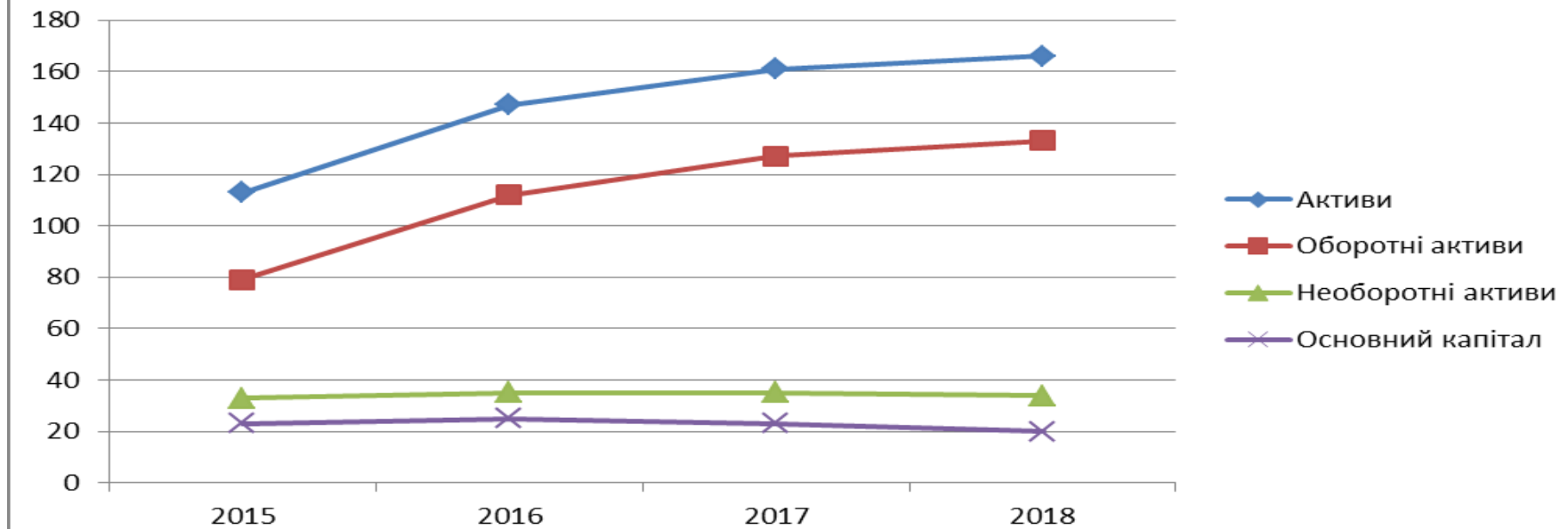
Було проаналізовано основні статті операційних витрат ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (за 2015-2018 роки), млн грн

Показники	Роки				Відхилення					
	2015	2016	2017	2018	2016 /2015 р.		2017 /2016 р.		2018 /2017 р.	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Матеріальні витрати	170	197	131	165	27	16	-66	-34	34	26
2. Витрати на оплату праці	39	49	47	60	10	26	-2	-4	13	28
3. Відрахування на соціальні заходи	11	11	10	13	0	0	-1	-9	3	30
4. Амортизація	3	4	3	4	1	33	-1	-25	1	33
5. Інші операційні витрати	15	20	15	17	5	33	-5	-25	2	13
Загалом	238	281	206	259	43	18	-75	-27	53	26



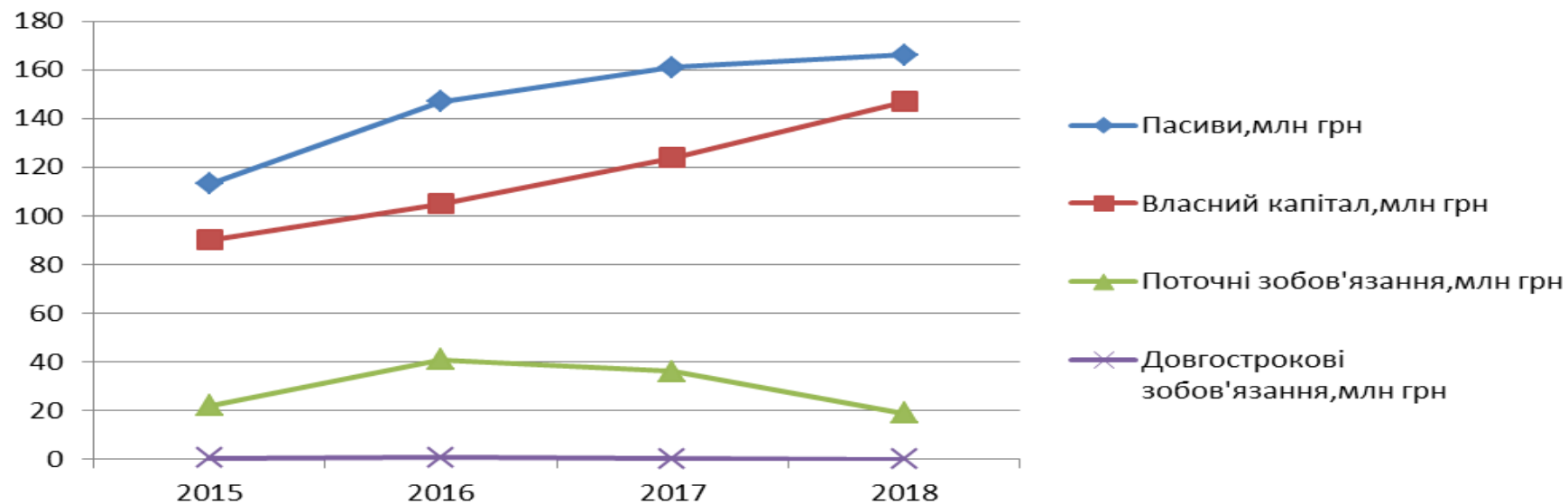
Було проаналізовано динаміку основних статей активу бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2015-2018 роки

Статті активу балансу	Роки				Відхилення					
	2015	2016	2017	2018	2016/2015		2017/2016		2018/2017	
					Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
1. Активи	113	147	161	166	34	30	14	9,5	5	3,1
2. Оборотні активи	79	112	127	133	33	41,8	15	13,4	6	4,7
3. Необоротні активи	33	35	35	34	2	6,1	0	0	-1	-2,9
4. Основні засоби (основний капітал)	23	25	23	20	2	8,7	-2	-8	-3	-13

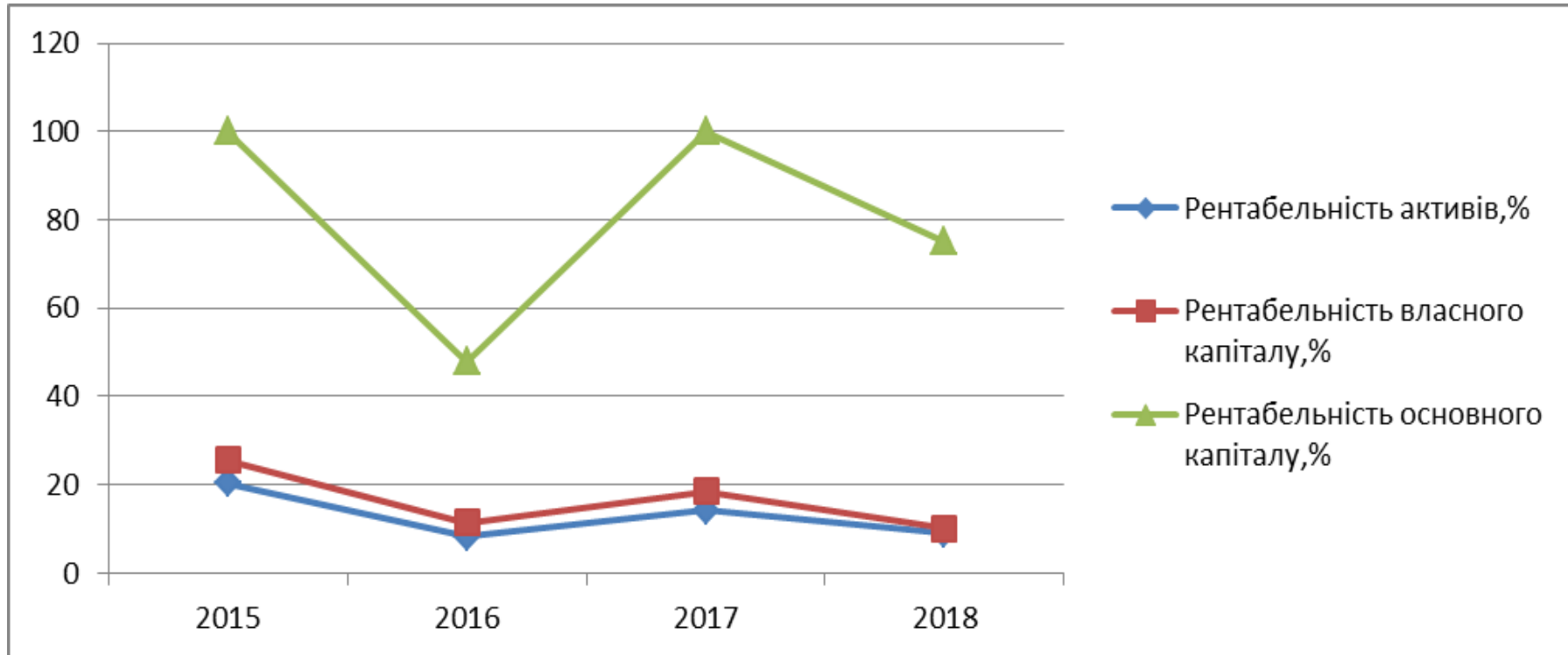


Було проаналізовано динаміку основних статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2015-2018 роки

Показники «Пасиву» балансу	Роки				Відхилення					
	2015	2016	2017	2018	2016/2015		2017/2016		2018/2017	
					абс.	%	абс.	%	абс.	%
1. Пасиви	113	147	161	166	34	30	14	9,5	5	3,1
2. Власний капітал	90	105	124	147	15	17	18	18	23	19
3. Довгострокові зобов'язання	0,36	0,68	0,32	0	0,32	89	-	-53	-	-1
4. Поточні зобов'язання	22	41	36	19	19	86	-5	-12	-17	-47

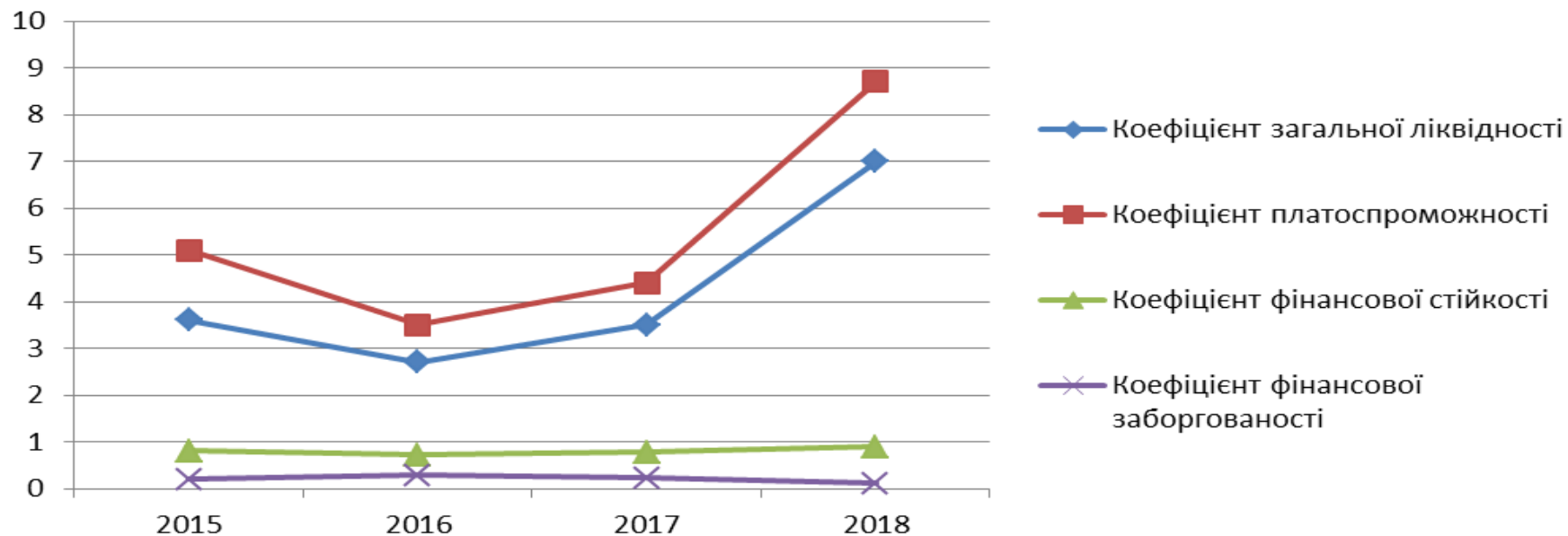


Було досліджено динаміку зміни основних показників рентабельності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2015-2018 роки



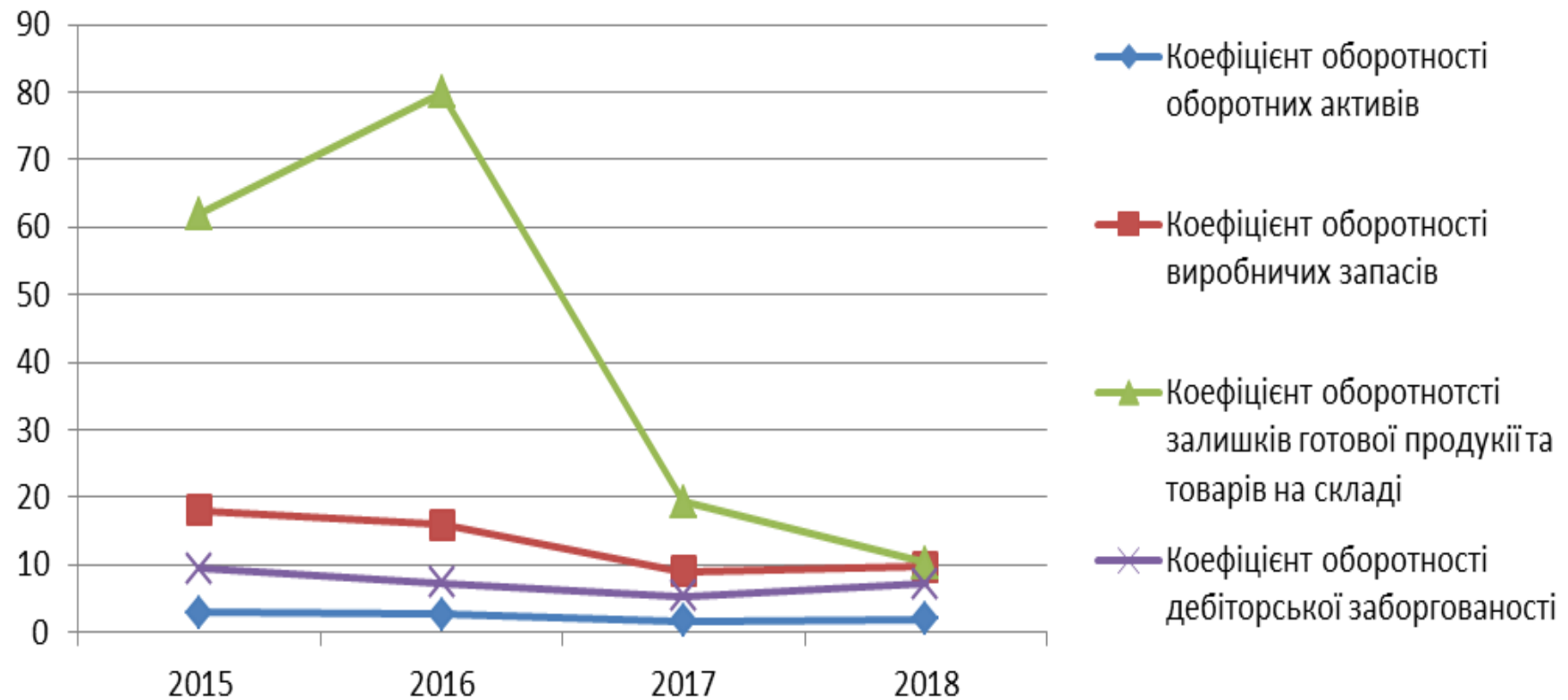
Зроблено висновок, що всі показники рентабельності, які досліджувалися, є нестабільними і мають значні коливання в ту чи іншу сторону. Так, рентабельність активів підприємства коливається в межах від 8,2% у 2016 році до 20,3% у 2015 році. Рентабельність власного капіталу підприємства коливається в межах від 10,2% у 2018 році до 25,5% у 2015 році. Рентабельність основного капіталу підприємства коливається в межах від 48% у 2016 році до 100% у 2015 та 2017 роках.

Також було досліджено динаміку зміни фінансових коефіцієнтів, що опосередковано характеризують діяльність підприємства



Зроблено висновок, що коефіцієнти загальної ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості знаходилися в межах нормативних значень і мали позитивну динаміку (тобто зростали). Це означає, що підприємство спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання, своїми активами покривати поточні та довгострокові зобов'язання, а також підприємство має достатню фінансову стійкість, тобто спроможне виконувати поставлені завдання в довгостроковій перспективі. В нормативних межах знаходиться і коефіцієнт фінансової заборгованості, який також має позитивну тенденцію (тобто зменшується). Це свідчить про те, що значна частина активів підприємства формувалася саме за рахунок власних коштів тощо.

Ретельно було проаналізовано динаміку зміни показників, що безпосередньо характеризують стан та ефективність збутової діяльності на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2015-2018 роки



Зроблено висновок, що всі коефіцієнти, що було досліджено, є нестабільними і мають тенденцію до зниження, що може свідчити про наявність на підприємстві певних труднощів з реалізацією виробленої продукції.

В ПРАКТИЧНІЙ ЧАСТИНІ РОБОТИ

Було складено таблицю SWOT-аналізу

<i>Сильні сторони підприємства</i>	<i>Слабкі сторони підприємства</i>
Високий діловий імідж	Висока зношеність основних засобів
Висока якість продукції та її привабливий дизайн	Невисока заробітна плата працівників, що стримує розвиток їх ініціативи
Широка номенклатура продукції та її ціновий діапазон	Відсутність значних фінансових ресурсів для розвитку
Наявність експериментальної бази	Збільшення собівартості продукції через зростання цін на ресурси
Наявність кваліфікованого менеджменту	Не ефективна система збуту та реклами продукції підприємства
<i>Сприятливі можливості</i>	<i>Небезпеки (загрози)</i>
Зростання попиту на електричні котли для опалення приміщень	Непрогнозована економічна політика уряду
Поява нових високоефективних матеріалів та технологій	Посилення конкуренції з боку виробників аналогічної продукції
Розвиток інформаційних технологій	Складність залучення інвестицій
Тісні ділові зв'язки з фахівцями ВНТУ	Висока вартість кредитних ресурсів

ДАЛІ БУЛО СКЛАДЕНО МАТРИЦЮ SWOT-аналізу

<p style="text-align: center;">Як скористатися сприятливими можливостями, використовуючи сильні сторони підприємства (SO-стратегії)</p>	<p style="text-align: center;">За рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати потенційні загрози (ST-стратегії)</p>
<p>1. Удосконалювати власну та виготовляти нову продукцію з врахуванням запитів споживачів, підвищувати її якість</p>	<p>1. Отримати переваги над конкурентами завдяки зниженням ціни на власну якісну продукцію</p>
<p>2. Впровадити комплексне сервісне обслуговування своєї продукції</p>	<p>2. Активно залучати інвестиції і пришвидшити розробку нових видів продукції</p>
<p>3. Поглиблювати співпрацю з науковцями ВНТУ, що дасть змогу удосконалювати технологію виготовлення продукції</p>	<p>3. Своєчасно виявляти нові ризики (за допомогою кваліфікованого менеджменту) та ефективно протидіяти ним</p>
<p style="text-align: center;">Які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями (WO-стратегії)</p>	<p style="text-align: center;">Яких загроз, посилених слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше (WT-стратегії)</p>
<p>1. Невисока заробітна плата спонукає до звільнення висококваліфікованих фахівців та робітників</p>	<p>1. Економічна нестабільність та інші об'єктивні політичні події можуть прискорити процеси міграції кваліфікованої робочої сили</p>
<p>2. Недостатньо розвинута мережа посередників та неефективна реклама стримують залучення нових споживачів</p>	<p>2. Зростання цін на ресурси може призвести до збільшення собівартості продукції та її ціни і, як наслідок, до зменшення обсягів продажів</p>
<p>3. Наявність застарілого обладнання та його висока зношеність стримує процеси розробки нових видів продукції</p>	<p>3. Відсутність значних фінансових ресурсів може загальмувати процес підвищення якості продукції та розробки нових видів продукції</p>

Було запропоновано обрати для підприємства базову стратегію – стратегію обмеження зростання

**НА ОСНОВІ ПРОПОНОВАНОЇ БАЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ БУЛО
ЗАПРОПОНОВАНО МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ «ЗАКРІПЛЕННЯ
НА РИНКУ» ТА «РОЗШИРЕННЯ РИНКУ»**

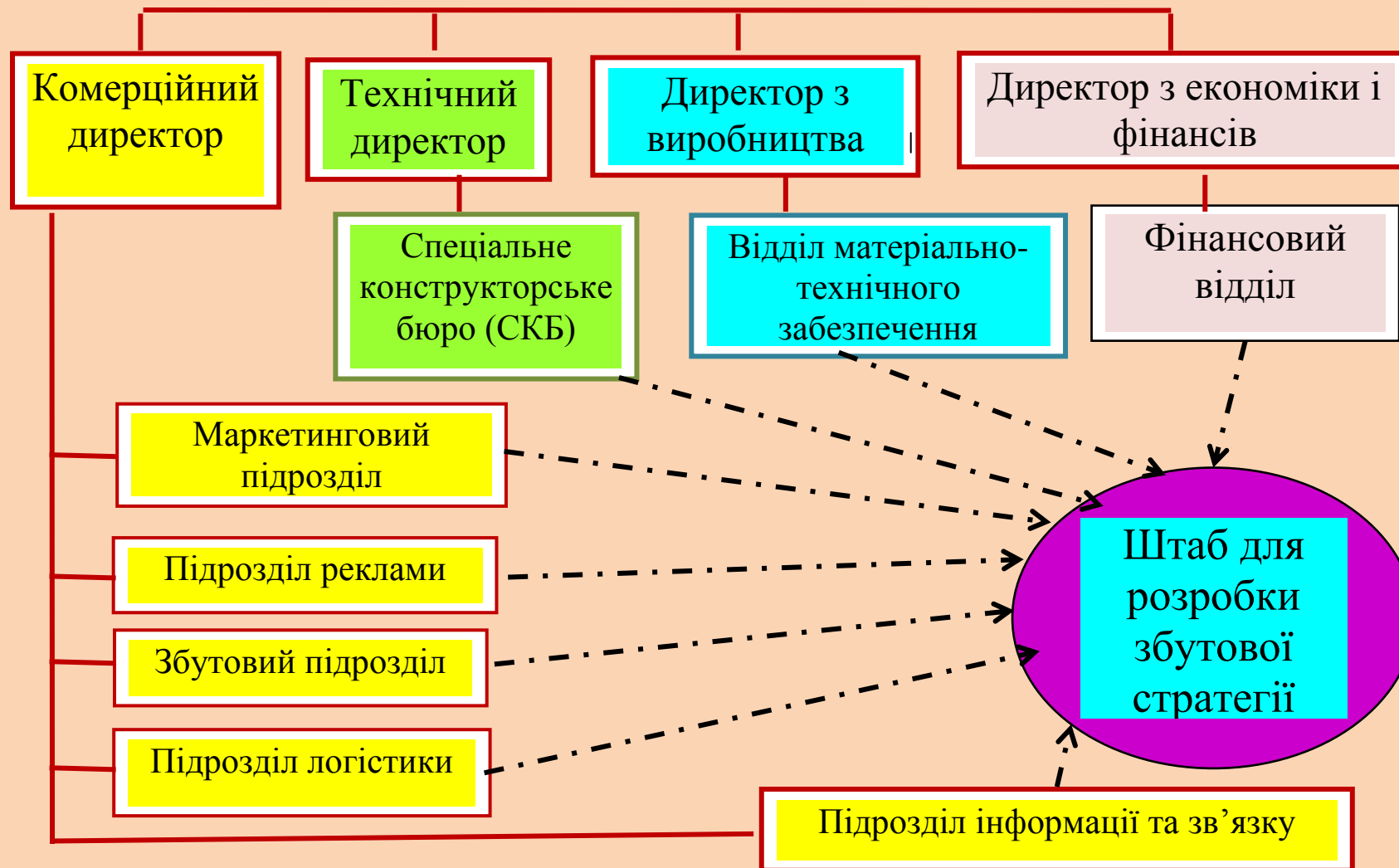
		Продукція	
		Відома	Нова
Ринок	Існуючий	Стратегія закріплення на ринку (збільшення ринкової частки)	Розробка продукції (нова або покращена продукція)
	Новий	Стратегія розширення ринку (нові споживачі, новий сегмент ринку)	Диверсифікація (нова продукція для нових ринків)

**І ДАЛІ, НА ОСНОВІ ЗРОБЛЕНИХ НАМИ РЕКОМЕНДАЦІЙ БУЛО
РОЗРОБЛЕНО ЗБУТОВУ СТРАТЕГІЮ ДЛЯ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ
ЗАВОД «МАЯК», ЯКА НОСИТЬ НАЗВУ «ІНТЕНСИВНА ЗБУТОВА
СТРАТЕГІЯ»**

СТРУКТУРНИЙ ВИГЛЯД РОЗРОБЛЕНОЇ НАМИ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ



**Було змакетовано укрупнену організаційну структуру
розробки та управління реалізацією збутової стратегії підприємства**



БУЛО РЕКОМЕНДОВАНО ЗМІНИТИ СПЕЦІАЛІЗАЦІЮ ЗБУТОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА

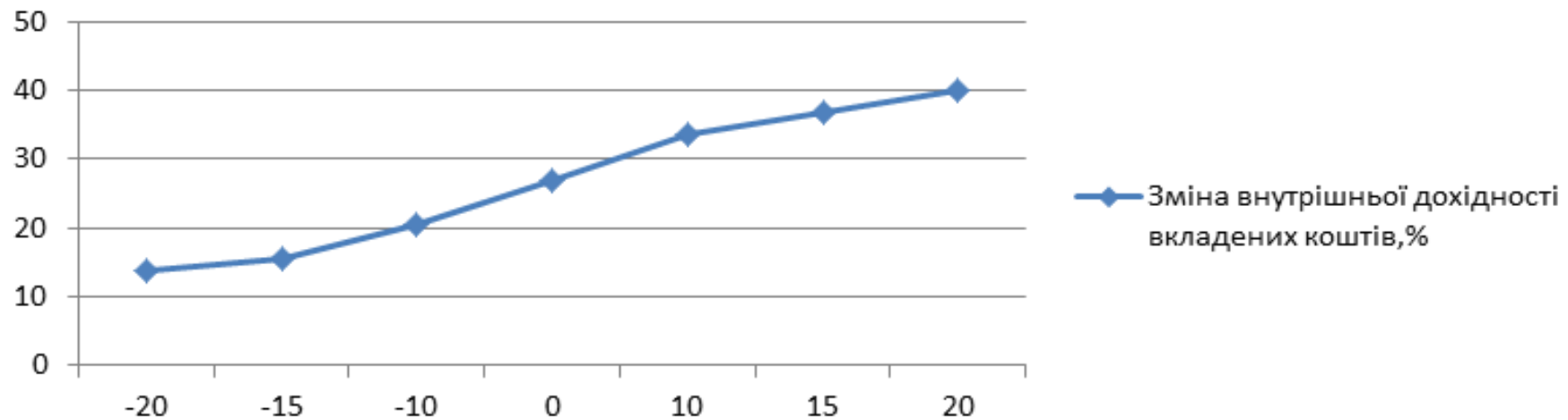


Було складено план рекомендацій з удосконалення системи розробки та управління реалізацією збутової стратегії ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати
Розробка збутової стратегії підприємства терміном на 3 роки	Директор	3 місяці	20 тис. грн одноразово
Впровадження форми спеціалізації збутової служби за товарної ознакою з врахуванням географічного аспекту	Комерційний директор	1 місяць	10 тис. грн одноразово
Розробка нових посадових інструкцій фахівців відділу збутової служби підприємства	Комерційний директор	2 місяці	10 тис. грн одноразово
Залучення у великих містах до збуту продукції агентів-представників та агентів зі збуту	Комерційний директор	Постійно	Щорічно 50 тис. грн
Розробка гнучкої системи матеріального стимулювання споживачів, посередників та власного персоналу, який займається збутовою діяльністю	Бухгалтерія	2 місяці	Щорічно 200 тис. грн
Постійна участь підприємства з експозиціями на промислових виставках	Комерційний директор	Постійно	Щорічно 100 тис. грн
Удосконалення і оновлення сайту підприємства в Інтернеті	Інформаційна служба	1 місяць	50 тис. грн одноразово
Розробка і виготовлення друкарських рекламних повідомлень і розсилка їх споживачам	Керівник збутової служби	1 місяць	50 тис. грн одноразово
Активізація рекламної діяльності	Інформаційна служба	Постійно	Щорічно 100 тис. грн
Налагодження активної співпраці з роздрібними посередниками	Збутова служба	Постійно	Щорічно 50 тис. грн
Покращення юридичного забезпечення укладених зі споживачами договорів	Юридичний відділ	Постійно	-
Активізація маркетингових досліджень: дослідження ринків; вивчення продукції конкурентів; протидія конкурентам (зниження цін, додаткові послуги тощо).	Маркетингова служба	Постійно	Щорічно 100 тис. грн
Пошук нових ринків збуту і нових каналів збуту продукції	Збутова служба	Постійно	Щорічно 50 тис. грн
Створення інтернет-магазину	Комерційний директор	3 місяці	100 тис. грн одноразово
Розвиток комерційної пропаганди	Комерційний директор	Постійно	-
Розвиток мережі фірмових магазинів	Збутова служба	Постійно	100 тис. грн щорічно
Всього			240 тис. грн одноразово, по 750 тис. грн щороку

Було розраховано економічну ефективність зроблених рекомендацій, а саме – було розраховано внутрішню дохідність вкладених коштів, яка становить 27%

Було проведене моделювання внутрішньої дохідності вкладених в реалізацію зроблених рекомендацій коштів залежно від зміни обсягів збуту продукції



Проведене моделювання результатів показало, що навіть у випадку зменшення обсягу збуту продукції підприємством до 20%, кошти, вкладені в розробку та удосконалення управління реалізацією збутової стратегії підприємства, будуть мати внутрішню дохідність не нижче 13,9%, що ще раз підтверджує доцільність та ефективність впровадження зроблених пропозицій.