

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

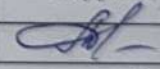
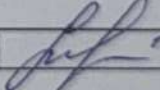

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Титаренко Діани Олександрівни

академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

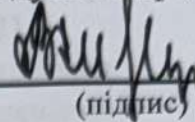
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування збутової політики підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Дудник А.В.	86	добре	
Рецензент	Касьяненко С.В.	86	добре	
Нормоконтролер	Дудник А.В.	86	добре	

Дніпро  
2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

«05» травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студентці Титаренко Д.О. академічної групи 073-21-1

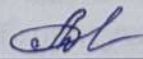
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування збутової політики підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади управління збутовою політикою підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Оцінка діяльності ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» та факторів, що формують його конкурентоспроможність	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Розробка заходів щодо удосконалення збутової політики ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано

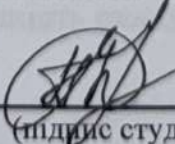
  
(підпис керівника)

Дудник А.В.

Дата видачі «05» травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «11» червня 2025 року

Прийнято до виконання

  
(підпис студента)

Титаренко Д.О.

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студентки групи 073-21-1

Титаренко Діани Олександрівни

НТУ «Дніпровська політехніка»

Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування збутової політики підприємства

УПРАВЛІННЯ, КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ, ЗБУТ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ, ЕФЕКТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

Структура роботи: 72 сторінки комп'ютерного тексту; 18 рисунків; 15 таблиць; 33 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень у сфері формування збутової політики підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій у сфері формування збутової політики підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: визначено підходи до організації збуту на підприємстві; досліджено підходи та принципи вибору каналів розподілу у збутовій політиці машинобудівного підприємства; узагальнено формування ефективної програми стимулювання збуту машинобудівної продукції; надано загальну характеристику діяльності підприємства; оцінено фактори конкурентного середовища ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»; проаналізовано фінансово-економічну діяльність ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»; досліджено використання матричних методів портфельного аналізу для оптимізації асортименту ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»; надано стратегічні напрями формування товарної політики ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» та оцінено ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження – аналіз і синтез, загальнонаукові методи, методи систематизації, порівнянь, спостереження, абстрактно-логічний метод для узагальнення результатів дослідження і формулювання висновків.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на підприємствах, які займаються вагобудуванням.

Сфера застосування – при обґрунтуванні рішень у сфері формування збутової політики підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає у зміні товарної політики, яка потребує витрат 12369 тис. грн. За прогнозами фінансистів підприємства дані заходи дозволять збільшити виручку від реалізації на 3,2%, або 55798 тис. грн. ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» отримає ефект у розмірі 43429 тис. грн., а ефективність складе 4,51 грн. / грн.

## **ABSTRACT**

of qualification paper for the Bachelor's degree  
by the student of the academic group 073-21-1

Dnipro University of Technology

Tytarenko Diana Oleksandrivna

Title: Substantiation of managerial decisions in the field of forming an enterprise sales policy

**KEYWORDS:** MANAGEMENT, DISTRIBUTION CHANNELS, SALES, COMPETITIVENESS, SALES STIMULATION, EFFECT, EFFICIENCY

Structure: 72 printed pages; 18 figures; 15 tables; 33 references.

Object of development is the process of substantiating management decisions in the field of forming the enterprise's sales policy.

The aim of the paper – is theoretical substantiation and development of practical recommendations in the field of forming the enterprise's sales policy

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: approaches to organizing sales at the enterprise are determined; approaches and principles for choosing distribution channels in the sales policy of a machine-building enterprise are studied; the formation of an effective program for stimulating the sales of machine-building products is summarized; a general characteristic of the enterprise's activities is provided; factors of the competitive environment of LLC TAS DNIPROVAGONMASH are assessed; the financial and economic activities of LLC TAS DNIPROVAGONMASH were analyzed; the use of matrix methods of portfolio analysis to optimize the assortment of LLC TAS DNIPROVAGONMASH was investigated; strategic directions for the formation of the product policy of LLC TAS DNIPROVAGONMASH were provided and the effectiveness of the proposed measures was assessed.

Research methods - analysis and synthesis, general scientific methods, methods of systematization, comparisons, observations, abstract-logical method for generalizing the results of the study and formulating conclusionsal scientific methods, methods of systematization, comparisons, observations, abstract-logical method for summarizing research results and formulating conclusions.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use at enterprises engaged in car construction

The scope of application is when substantiating decisions in the field of forming the company's sales policy.

The practical significance of the results obtained lies in changing the product policy, which requires expenses of 12,369 thousand UAH. According to the forecasts of the company's financiers, these measures will allow increasing sales revenue by 3.2%, or 55,798 thousand UAH. LLC TAS DNIPROVAGONMASH will receive an effect of 43,429 thousand UAH, and the efficiency will be 4.51 UAH / UAH.

## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади управління збутовою політикою підприємства	7
1.1 Організація збуту на підприємстві	7
1.2 Підходи та принципи вибору каналів розподілу у збутовій політиці машинобудівного підприємства	11
1.3 Формування ефективної програми стимулювання збуту машинобудівної продукції	18
2 Оцінка діяльності ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» та факторів, що формують його конкурентоспроможність	27
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	27
2.2 Аналіз факторів конкурентного середовища ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»	36
2.3 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»	44
3 Розробка заходів щодо удосконалення збутової політики ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»	57
3.1 Використання матричних методів портфельного аналізу для оптимізації асортименту ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»	57
3.2 Стратегічні напрями формування товарної політики ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» та оцінка ефективності запропонованих заходів	62
Висновки	65
Перелік джерел посилань	69

## ВСТУП

Дослідження та розвиток технологій управління підприємствами виступають основою стабільного економічного зростання, а також є ключовими науковими та прикладними завданнями сучасної економічної науки. Для досягнення позитивних змін у цій сфері необхідно глибоко усвідомлювати і правильно структурувати елементи управлінської системи, яка визначає та регулює функціонування підприємства, а також вдосконалювати методологічні засади їх ефективної взаємодії. Визначення ключових компонентів системи «збут на підприємствах» та їх дослідження в контексті закономірностей розвитку підприємств, галузей і економіки загалом, надає дослідженню особливої актуальності.

В умовах сьогодення реалізаційна функція машинобудівних підприємств набуває особливої ваги, оскільки саме реалізація вагонів виступає важливим джерелом формування державного бюджету. Водночас процес збуту пов'язаний із суттєвими витратами, більшість з яких припадає на логістичні операції, включаючи навантаження, транспортування, складування, зберігання, обробку замовлень та управління запасами. Додатковим ускладненням є високий рівень конкуренції на ринку, що вимагає від виробників створення сучасної та ефективної системи збутового управління.

Машинобудівні підприємства, попри значний потенціал у задоволенні попиту на внутрішньому ринку, зіштовхуються з низкою перешкод, серед яких: недосконалість транспортної і комунікаційної інфраструктури, обмежений доступ до ринків, низька продуктивність та трансформація споживчого попиту на традиційні види продукції. Очевидно, що успішність діяльності будь-якого машинобудівного підприємства визначається не лише фінансовими результатами, але й рівнем організації маркетингової діяльності та ефективністю системи управління збутом. Одним із ключових аспектів

організації збуту є вибір оптимального каналу розподілу, що дозволяє виробникам реалізовувати свою продукцію на найбільш вигідних умовах. Вирішення цього завдання є вкрай актуальним для забезпечення стійкості машинобудівних підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій у сфері формування збутової політики підприємства. У відповідності до поставленої мети у роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- визначено підходи до організації збуту на підприємстві;
- досліджено підходи та принципи вибору каналів розподілу у збутовій політиці машинобудівного підприємства;
- узагальнено формування ефективної програми стимулювання збуту машинобудівної продукції;
- надано загальну характеристика діяльності підприємства;
- оцінено фактори конкурентного середовища ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»;
- проаналізовано фінансово-економічну діяльність ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»;
- досліджено використання матричних методів портфельного аналізу для оптимізації асортименту ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»;
- надано стратегічні напрями формування товарної політики ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» та оцінено ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом розроблення кваліфікаційної роботи виступає процес обґрунтування управлінських рішень у сфері формування збутової політики підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування управлінських рішень у сфері формування збутової політики ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ».

У роботі використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, загальнонаукові методи, методи систематизації, порівнянь, спостереження,

абстрактно-логічний метод для узагальнення результатів дослідження і формулювання висновків.

Практична значущість одержаних результатів полягає у зміні товарної політики, яка потребує витрат 12369 тис. грн. За прогнозами фінансистів підприємства дані заходи дозволять збільшити виручку від реалізації на 3,2%, або 55798 тис. грн. ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» отримає ефект у розмірі 43429 тис. грн., а ефективність складе 4,51 грн. / грн.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Організація збуту на підприємстві

Наукове пізнання базується на емпіричних дослідженнях, які дозволяють накопичити знання про об'єкти, процеси та явища, а також на теоретичному узагальненні виявлених закономірностей. Емпіричне знання – це початковий етап наукового дослідження, на основі якого формується теоретичне розуміння. Така логічна послідовність є надзвичайно важливою для аналізу та порівняння збуту і маркетингу з метою визначення їх спільних і відмінних рис, а також формулювання наукової парадигми збутової діяльності [25].

Основним завданням методології дослідження збуту є виявлення закономірностей функціонування цієї діяльності та шляхів її вдосконалення. У межах гносеологічного підходу до аналізу збуту продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування, з урахуванням принципів об'єктивності, історизму, практичності та діалектики, доцільно розглянути сутність понять «збут» і «організація збуту», а також реальні умови їх реалізації [25].

З погляду практики, збут – це завершальний етап господарської діяльності підприємства, що пов'язаний із передачею продукції споживачеві або посереднику. Він слугує логічним завершенням виробничого процесу та має вирішальне значення для досягнення очікуваних економічних результатів, оскільки саме на цьому етапі підприємство відновлює витрачені ресурси (фінансові, матеріальні, людські) і формує прибуток, що є головною метою діяльності [19].

Постійне відтворення цього циклу свідчить про успішність господарської діяльності. Відтак, парадигма збуту може бути визначена як

сукупність базових знань, методів, цінностей і цілей, які відображають сутність цілеспрямованої і впорядкованої економічної діяльності. Збут, у цьому контексті, постає не лише як практичний етап, а й як ключовий інструмент реалізації стратегічних цілей підприємства [6].

Беззаперечно, маркетинг як багатогранна управлінська функція має на меті досягнення основного результату – ефективного збуту. Його ключова відмінність від самого збуту полягає в тому, що маркетинг розпочинається значно раніше – ще на етапі підготовки до виробництва. Йдеться про орієнтацію підприємства на виготовлення саме такої продукції, яка буде затребуваною на ринку. Водночас, маркетинг виконує ще одну важливу функцію – формує ринковий попит, що є особливо актуальним у процесі виведення нових продуктів, про які споживачі ще недостатньо поінформовані [25]. Таким чином, маркетинг є супровідною складовою збутової діяльності (рисунок 1.1).

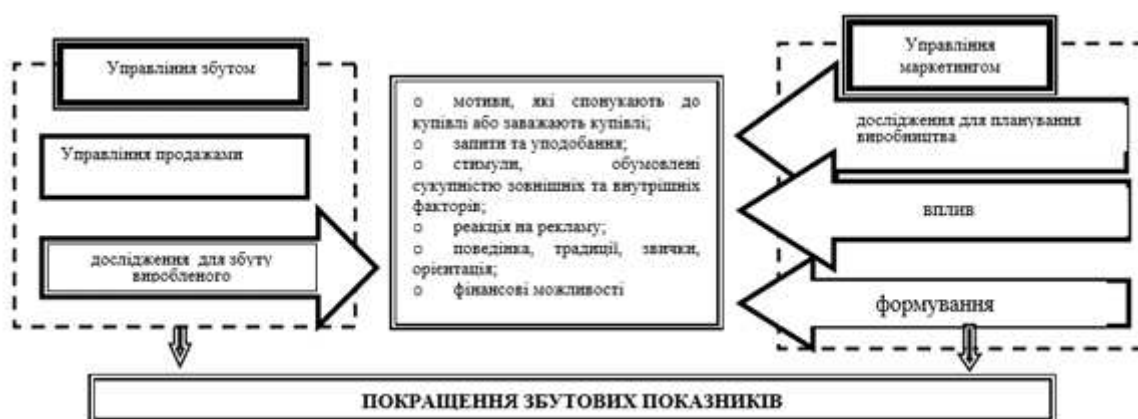


Рисунок 1.1 –

За визначенням А. Долюк, збут – це сукупність заходів, що здійснюються після того, як продукція залишає межі підприємства. До таких заходів належать транспортування, зберігання, доведення продукції до готовності, просування до торговельних мереж, реалізація товарів та сервісне обслуговування. Основною метою збуту є забезпечення економічної вигоди виробника шляхом задоволення попиту платоспроможних споживачів [19].

Це визначення чітко окреслює сутність поняття «організація збуту» та водночас поєднує його цілі з ключовою метою діяльності будь-якого підприємства – отримання прибутку через задоволення споживчого попиту. Це ще раз підкреслює функціональну взаємозалежність між збутом і маркетингом [25].

Подібної думки дотримується Л. Балабанова, яка зазначають, що збут у широкому розумінні – це процес, який включає транспортування, складування, управління запасами, доведення продукції до продажу, її просування, підготовку до реалізації, пакування і саму реалізацію з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку [6]. Це визначення, подібно до попереднього, зосереджує увагу на структурних елементах збуту, акцентуючи на важливості врахування попиту.

Натомість визначення «збут – це безпосереднє спілкування продавця та покупця» [9] виглядає надто узагальненим і, скоріше, нагадує характеристику ринкових відносин або визначення самого ринку як місця обміну.

Інше, більш точне формулювання звучить так: «Збут – це процес просування готової продукції на ринок та організація товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку» [1]. Воно вирізняється чіткістю та ємністю, хоча попередні формулювання більшою мірою орієнтовані на важливість попередньої аналітики та планування, яке, на жаль, не завжди належним чином реалізується в підприємницькій практиці.

Отже, збут доцільно розглядати як комплекс заходів, спрямованих на обмін виготовленої продукції на грошові ресурси. При цьому не варто применшувати значення організаційного аспекту. Ефективна збутова діяльність можлива лише за умов чіткого планування, вибору відповідних інструментів, координації дій та визначення конкретних цілей. Це передбачає індивідуалізацію підходів до кожного підприємства, продукту та ринку, на якому воно функціонує [25].

Методи організації збуту на підприємствах доцільно класифікувати за ознаками, які мають практичне значення для їх функціонування. Дослідник

методології стратегічного маркетингу Жан-Жак Ламбен зазначає, що в процесі збуту бере участь багато організацій, а структура збутового каналу визначається розподілом функцій між його учасниками [33]. Це твердження узгоджується з раніше наведеними підходами щодо сутності збуту, підкреслюючи, що відповідальність за виконання збутових функцій має бути зосереджена в одній організації.

Вітчизняні вчені І.В. Бойчук, досліджуючи методи і канали збуту на промислових підприємствах, виокремлює четвертий – змішаний канал збуту (рисунок 1.2) [9]. Вони акцентують на тому, що використання такого підходу доцільне за умов високої концентрації ринку в одному регіоні та розосередженого попиту – в іншому, або за потреби надання продукції з різними характеристиками. У таких ситуаціях доцільним є одночасне використання як прямого, так і опосередкованого збуту.



Рисунок 1.2 – Варіанти організації збуту на підприємстві [9]

Загальновідомо, що в умовах ринкової економіки погодження попиту і пропозиції здійснюється децентралізовано, на рівні мікроекономіки. Для стабільного функціонування на ринку підприємству потрібні спеціалізовані збутові структури. Проте важливішим є створення комплексної системи заходів, що формують ринкову політику фірми та забезпечують реалізацію обраного напрямку ринкової поведінки [15].

Таким чином, ефективна організація збутових операцій вимагає

пошуку нових підходів, що повністю відповідає потребам сучасного розвитку підприємств галузі. Виходячи з аналізу тлумачень дефініції «збут» та окреслених методів його реалізації, доцільним є трактування цього поняття як економічної категорії. Збут характеризується спільною родовою ознакою, яка властива всім видам економічної активності суб'єкта господарювання. Власне, економічні категорії розглядаються як абстрактні, теоретичні конструкції, що в узагальненому вигляді відображають сутнісні характеристики економічних процесів і явищ [25]. Таким чином, можна зробити висновок, що збут має чітко визначені індивідуальні характеристики, є функціональною ланкою господарської діяльності підприємства та належить до числа економічних категорій.

У цьому контексті парадигма збуту репрезентує його як економічну категорію, яка відображає логічну послідовність дій з реалізації продукції підприємства, що базується на маркетингових підходах і забезпечує відповідну організаційну структуру задля досягнення основних цілей – задоволення попиту та забезпечення прибутковості. Запропонована категоріальна модель також пояснює взаємозв'язок між поняттями «збут» та «маркетинг» [25].

## 1.2 Підходи та принципи вибору каналів розподілу у збутовій політиці машинобудівного підприємства

Машинобудівні підприємства України відіграють важливу роль у структурі національної економіки, забезпечуючи розвиток індустріального потенціалу країни та підтримку суміжних галузей. В умовах військової агресії РФ питання збалансованої виробничо-збутової діяльності стає стратегічно важливим, оскільки ефективна реалізація продукції машинобудування є головною умовою відновлення галузі, стабільного функціонування підприємств і економічної безпеки держави [2].

Сучасні умови вимагають від машинобудівних підприємств

оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури, зокрема шляхом впровадження сучасних підходів до організації збуту, удосконалення логістичних процесів і побудови ефективних каналів розподілу. Реалізація продукції в сучасних умовах супроводжується високими витратами, зокрема на логістичне забезпечення: транспортування, зберігання, управління запасами, інформаційний супровід постачань тощо [3].

Функціонування підприємств машинобудівного комплексу також ускладнюється низкою проблем, які мають системний характер [2]:

- 1) ведення виробничої діяльності в умовах високого рівня невизначеності та ризику, зумовлених військовими діями в країні;
- 2) обмеженість у матеріально-технічному забезпеченні, сировині та доступі до фінансових ресурсів;
- 3) недостатній рівень державної підтримки промисловості, включаючи інвестиційні та експортно-орієнтовані програми;
- 4) зниження платоспроможного попиту на внутрішньому ринку, що обмежує можливості реалізації продукції;
- 5) дефіцит кваліфікованих інженерно-технічних кадрів і відтік робочої сили, особливо в регіонах, наближених до зони бойових дій;
- 6) нерозвиненість логістичної інфраструктури, яка ускладнює збут і транспортування готової продукції.

Крім того, система збуту на регіональному рівні в багатьох випадках залишається неузгодженою, без належної інтеграції між учасниками логістичного ланцюга. Це знижує ефективність реалізації продукції, навіть за умови належного попиту на неї. Структура збутової мережі повинна бути переглянута з урахуванням нових викликів та тенденцій ринку – зокрема, автоматизації обробки замовлень, кооперації між підприємствами та формування інтегрованих каналів розподілу, які дозволяють оперативно реагувати на потреби споживача [2].

Таким чином, для стабілізації діяльності машинобудівних підприємств необхідне переосмислення підходів до організації маркетингово-збутової

діяльності та активне впровадження інноваційних рішень, які дозволяють підвищити адаптивність до сучасних умов ринку [5].

У контексті машинобудівної галузі маркетингові канали варто розглядати як комплексну систему створення та доставки споживчих цінностей, у якій кожен учасник ланцюга збуту додає певну вартість продукції для кінцевого споживача. Залежно від принципів організації, маркетингові системи поділяються на вертикальні та горизонтальні [2].

Горизонтальні маркетингові системи у машинобудуванні передбачають кооперацію підприємств, що працюють на одному рівні ринку, наприклад, виробників або дистриб'юторів, з метою досягнення синергії маркетингових зусиль і ефективнішого просування продукції. Це дозволяє оптимізувати витрати на логістику, маркетинг і забезпечити ширше охоплення ринку [10].

Вертикальні маркетингові системи, у свою чергу, охоплюють повну інтеграцію всіх рівнів каналу розподілу – від виробника до кінцевого продавця. У машинобудуванні це можуть бути договірні відносини між заводом, оптовою компанією та торговим представником або дилерською мережею. Така система дозволяє підвищити контроль над рухом продукції, забезпечити єдину цінову політику та узгодженість дій усіх учасників [2].

У таблицях 1.1 та 1.2 узагальнено переваги й недоліки кожної із систем. У випадку прозорого ринку з повною інформованістю та низьким рівнем диференціації продукції, горизонтальні системи можуть виявитися ефективнішими в ціновій координації, ніж вертикальні структури, що базуються на контрактних відносинах.

Таблиця 1.1 – SWOT-аналіз горизонтальних збутових систем [2]

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Ефективний, коли товар однорідний, є багато дрібних покупців і продавців, і є повна інформація	Недалекоглядні цілі та недостатня інформація можуть обмежити продажі лише сусідніми ринками
Ефективно, якщо витрати на робочу силу низькі, а продукція надходить до кінцевого споживача без затримок	Якщо інфраструктура слабка, транзакційні витрати можуть бути високими через відсутність координації

Кінець таблиці 1.1

1	2
Гнучкість, коли ринки географічно розгалужені, а маркетингові канали не мають інфраструктури та ринку послуг	Розповсюдження каналів може збільшити маржинальні витрати, що призведе до несправедливого співвідношення роздрібна ціна – вихідна ціна
Гнучкість і швидкість виконання транзакцій між учасниками каналу (важливо на ринках, на яких є щоденні зміни попиту та пропозиції)	Фізичні особи можуть мати слабшу ринкову позицію під час угод
	Неякісна обробка та зберігання, а також погіршення якості продукту
	Відсутність координації, інформаційних та інших послуг може призвести до неоптимального використання факторів виробництва

Таблиця 1.2 – SWOT-аналіз вертикальних збутових систем [2]

Сильні сторони	Слабкі сторони
Особливо ефективний з продуктами, які відрізняються за якістю або логістичними вимогами	Забезпечення виконання контракту може бути дорогим, і можлива не добросовісна поведінка посередників
Краще виконання функцій в результаті скоординованих і більш централізованих структур	Для недосвідчених виробників можуть знадобитися детальні інструкції та нагляд
Операційна ефективність та однорідність у кількості та якості завдяки вдосконаленню логістики каналу діяльності	Посередники можуть зловживати своїм становищем для порушення контрактів
Гнучкість і швидкість виконання транзакцій між учасниками каналу (важливо на ринках, на яких є щоденні зміни попиту та пропозиції)	Виробники можуть втратити свою незалежність, виробляючи саме те, що хоче посередник
Ринкові інституції можуть реалізовувати ширше та пропонувати сильнішу ринкову позицію під час переговорів	Ринкові ризики, як правило, вищі, коли використовується схема з фіксованою ціною, а дохідність є відносно нестабільною
Націлений на покращення ринкової інфраструктури, яка збалансовує попит і пропозицію та стримує марнотратство та ціни варіація	Покриття домовленостей обмежено певною кількістю виробників
Оскільки попит на виробництво планується заздалегідь, виробники стикаються з меншими ризиками, пов'язаними з невизначеними збутом	Перехід від систем натурального виробництва до систем комерційного виробництва може вплинути на процес виробництва
Зворотній зв'язок, навчання та консультації підвищують продуктивність праці та знижують інвестиційні ризики	
Забезпечення матеріально-технічними ресурсами та фінансуванням зменшують стурбованість виробників фінансовими обмеженнями виробництва	
Ефективно, якщо підприємство є великим за розміром та має трудові ресурси	

Непрямі канали збуту в машинобудуванні передбачають участь одного або кількох посередників між виробником та кінцевим споживачем. Вони забезпечують ширше охоплення ринку, проте можуть мати і недоліки – наприклад, зниження маржі виробника через необхідність продавати товар за нижчою ціною посереднику. Це актуально особливо в умовах обмеженого доступу підприємства до логістичних потужностей або власних збутових структур [2].

Машинобудівні компанії можуть бути змушені працювати через посередників у разі відсутності достатніх ресурсів для самостійного управління логістикою або розгалуженої дилерської мережі. У такій ситуації критично важливо налагодити чітку координацію дій усіх учасників каналу з боку виробника, а також забезпечити прозорість угод і дотримання контрактних зобов'язань [13].

На сьогоднішній день реалізація продукції машинобудівних підприємств здебільшого здійснюється через три основні канали: безпосередньо кінцевим споживачам (зокрема промисловим підприємствам), через дилерів або торгові компанії, а також у рамках держзамовлень і спеціалізованих тендерів. Найбільша частка продажів часто припадає на другий варіант – реалізацію через посередників, що не завжди дозволяє підприємству повною мірою реалізувати потенціал прибутковості [13].

Основними ризиками вертикальної моделі непрямих каналів збуту є: можливе порушення інтересів виробника, залежність від посередників, втрата гнучкості в ціноутворенні, необхідність постійного юридичного супроводу та контролю виконання контрактів [2].

Найбільш поширеною моделлю збуту у сфері машинобудування є така, за якої між виробником і кінцевим споживачем продукції знаходиться проміжна ланка у вигляді торговельних, дистриб'юторських або логістичних компаній. Відсутність єдиної ефективної практики організації збуту часто призводить до зростання кількості посередників у ланцюгу постачання, що, своєю чергою, підвищує кінцеву вартість продукції, знижує її

конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках [2].

Ускладнення процесу реалізації продукції може призвести до скорочення обсягів виробництва, зниження рентабельності, а в деяких випадках – і до банкрутства підприємств. Водночас відсутність розвиненої інфраструктури для гуртового збуту, такої як спеціалізовані індустріальні виставки, регіональні торгові майданчики або електронні платформи, сприяє посиленню впливу великих гравців, які домінують у каналах реалізації та диктують власні умови [18].

Для підвищення ефективності збуту машинобудівної продукції доцільно розглянути можливість активного використання спеціалізованих торгово-промислових платформ і індустріальних виставок регіонального рівня. Основні напрями діяльності таких майданчиків наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні напрями діяльності спеціалізованих торгово-промислових платформ і індустріальних виставок регіонального рівня [2]

Майданчик	Характеристика
створення умов для взаємодії між машинобудівними підприємствами та покупцями (промисловими компаніями, державними установами, трейдерами)	прискорене просування продукції від виробника до кінцевого споживача
забезпечення рівного доступу до ринку для всіх учасників як великих, так і малих підприємств	формування широкого асортименту пропозицій у межах одного майданчика, що підвищує шанси на ефективну реалізацію продукції
підвищення якості сервісу логістики та інформаційної підтримки учасників ринку	забезпечення централізованого місця реалізації машинобудівної продукції, створення умов для отримання виробниками прибутку без втрат через ланцюги посередників
доступ до достовірної аналітичної інформації	технічна допомога учасникам щодо кон'юнктуру ринку, ціни, попит і пропозицію
підготовка продукції до реалізації	дотримання технічних стандартів, сертифікаційних норм і вимог безпеки у рамках спеціалізованих торгових майданчиків

Запровадження подібної системи сприятиме посиленню позицій машинобудівних підприємств на ринку, забезпеченню прозорості торговельних операцій та підвищенню загального рівня

конкурентоспроможності вітчизняної галузі [2].

У сфері машинобудування збутові канали розподілу відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного просування продукції до кінцевого споживача. Кожен учасник такого каналу додає цінність до продукту, підвищуючи його привабливість та конкурентоспроможність на ринку.

Існують два основні типи збутових систем: горизонтальні та вертикальні [23]:

1) горизонтальні системи передбачають співпрацю між підприємствами одного рівня з метою досягнення синергії у збуті продукції;

2) вертикальні системи об'єднують виробників, дистриб'юторів та роздрібних продавців у єдину структуру, що дозволяє оптимізувати процеси постачання та зменшити витрати.

Для машинобудівних підприємств вибір між прямими та непрямими каналами розподілу залежить від багатьох факторів, включаючи специфіку продукції, ринкову стратегію та наявність ресурсів. Прямі канали дозволяють виробникам контролювати весь процес продажу та підтримувати тісніші зв'язки з клієнтами, тоді як непрямі канали забезпечують ширше охоплення ринку через посередників [2].

Реалізуючи продукцію через спеціалізовані торгові платформи, машинобудівні підприємства можуть ефективно дотримуватися вимог ринку щодо якості продукції, що сприяє підвищенню задоволеності споживачів. Однак, багато з них стикаються з недостатнім розвитком інфраструктури для просування продукції, обмеженими маркетинговими комунікаціями та вузьким асортиментом, що ускладнює своєчасне інформування потенційних клієнтів [4].

Кооперація між машинобудівними підприємствами забезпечує стабільність продажів, підвищення доходів та покращений доступ до ринку. Це також стимулює постійне вдосконалення управлінських навичок як у виробничій, так і в маркетинговій сферах. Створення маркетингових каналів на основі кооперації та спільного використання ресурсів дозволяє досягти

синергії та взаємовигоди для всіх учасників [24].

Таким чином, ефективне управління маркетинговими каналами розподілу є критично важливим для машинобудівних підприємств, оскільки воно безпосередньо впливає на їх здатність задовольняти потреби клієнтів, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний розвиток на ринку.

### 1.3 Формування ефективної програми стимулювання збуту машинобудівної продукції

У сучасних умовах стрімкого економічного розвитку підприємства змушені постійно адаптуватися й модернізуватися, аби зберегти конкурентні позиції та не втратити актуальність на ринку. Продукція або послуги, які пропонує підприємство, мають бути реалізовані з урахуванням потреб, уподобань споживачів і з досягненням максимального економічного ефекту. Відтак, маркетингові комунікації відіграють дедалі важливішу роль в управлінні промисловими підприємствами, а їх ключовим елементом виступає стимулювання збуту [22].

Під стимулюванням збуту розуміють використання короткострокових заходів, спрямованих на оперативне реагування ринку на пропозицію товару чи послуги. Йдеться про безпосереднє заохочення споживача здійснити покупку або переконання торгових структур включити продукцію підприємства у свій асортимент для подальшої реалізації. Це відрізняється від реклами чи PR, які більше зосереджені на формуванні іміджу та популяризації [22].

Серед головних завдань стимулювання збуту можна виокремити такі: оперативне нарощування обсягів реалізації продукції; спонукання споживачів до першої або повторної покупки; активізація посередницьких торговельних структур і власного збутового персоналу для підвищення ефективності реалізації продукції [28].

Розроблення програми стимулювання збуту на промисловому підприємстві передбачає проходження дванадцяти послідовних етапів. При цьому слід враховувати вплив факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, корегуючи відповідним чином зміст кожного етапу. Алгоритм формування такої програми представлено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Етапи розробки програми стимулювання збуту промислової продукції [22]

Детально розглянемо основні етапи розробки програми стимулювання збуту промислової продукції в таблиці 1.4

Цілі стимулювання залежать від аудиторії, на яку спрямовані дії. Для кінцевих покупців – це надання відчутних вигід за певних умов придбання. У випадку посередників – заохочення до розширення клієнтської бази та

активної реалізації продукції [22]. Для торговельного персоналу – досягнення високих показників збуту (таблиця 1.5).

Таблиця 1.4 – Етапи розробки програми стимулювання збуту промислової продукції [22]

Етап	Характеристика
1	2
Перший етап полягає у визначенні цілей стимулювання, які формуються на основі загальної маркетингової стратегії підприємства та конкретних цілей, що стосуються просування продукції	Цілі стимулювання умовно поділяються на три категорії: а) стратегічні – спрямовані на розширення споживчої бази; збільшення обсягу покупок на одного споживача; активізацію інтересу до продукції; досягнення запланованих обсягів реалізації згідно з маркетинговим планом; виконання плану продажів; б) специфічні – передбачають: пришвидшення реалізації найприбутковіших товарів; покращення оборотності окремих позицій; реалізацію надлишкових запасів; підтримку продажів сезонної продукції; реагування на дії конкурентів; пошкваллення реалізації продукції зі зниженими темпами збуту; в) разові – пов'язані з: використанням разових сприятливих можливостей (ювілей компанії, відкриття нового представництва); підтримкою рекламних кампаній
Другий етап – визначення інтенсивності стимулювання	Для ефективності програми необхідно встановити мінімальний рівень стимулювання. При цьому, чим потужніше заохочення, тим більший очікується обсяг продажів, навіть за умов зниження темпів збуту
Третій етап – розроблення умов участі в програмі	Стимули можуть надаватися всім покупцям або лише певним сегментам споживачів. Підприємство має встановити конкретні критерії участі в програмі стимулювання
Четвертий етап – встановлення тривалості заходів стимулювання збуту	Надто короткий період може не дозволити споживачам скористатися запропонованими вигодами через відсутність негайної потреби в покупці. Водночас, надмірно тривала акція може знизити відчуття терміновості та зменшити ефективність стимулювання. Оптимальною вважається тривалість заходу один раз на квартал протягом трьох тижнів
П'ятий етап – вибір методів інформування про програму стимулювання	Фахівець з комунікацій повинен визначити ефективні канали поширення інформації, які привернуть увагу цільової аудиторії та викличуть інтерес до участі в акції
Шостий етап – визначення термінів проведення заходів та призначення відповідальних осіб	Керівники з управління товарними марками повинні встановити календарні строки реалізації заходів стимулювання збуту та призначити відповідальних за їх виконання [14]
Сьомий етап – розробка бюджету програми стимулювання	Бюджет може бути сформований двома способами: шляхом визначення конкретних заходів стимулювання, розрахунку їх вартості та загальної суми витрат; встановленням розміру асигнувань у вигляді відсотка від загального бюджету на просування

Кінець таблиці 1.4

1	2
Восьмий етап – вибір засобів стимулювання. Вибір інструментів залежить від цільової аудиторії	Для споживачів можуть використовуватися пробні зразки, купони, грошові компенсації, товари за пільговими цінами, премії, призи тощо. Для оптових та роздрібних торгових працівників — конкурси, бонуси, спеціальна реклама. Важливо ретельно планувати ці заходи, оскільки надмірне або постійне стимулювання може негативно вплинути на імідж підприємства та викликати сумніви щодо якості продукції
Дев'ятий етап – координація плану стимулювання збуту з іншими елементами просування	Для забезпечення узгодженості методів стимулюючого впливу в межах підприємства доцільно впровадити посаду керівника з маркетингових комунікацій, відповідального за інформування споживачів про продукцію та систему стимулювання збуту. Необхідно чітко визначити роль і ступінь використання різних методів стимулювання, а також розподілити бюджетні кошти між товарами, методами стимулювання та стадіями життєвого циклу продукції. Результати контролю за використанням цих коштів слід систематично аналізувати. У сучасних умовах важливо фіксувати результати застосування різних методів стимулювання, які вже були випробувані раніше
Десятий етап – попереднє тестування програми стимулювання збуту	Перед впровадженням програми необхідно переконатися, що всі засоби відповідають поставленим цілям, величина стимулу є оптимальною, а обраний спосіб представлення товару – ефективним
Одинадцятий етап – впровадження програми стимулювання збуту та контроль за її реалізацією	План програми повинен включати два періоди: 1) підготовчий період, який охоплює затвердження загального плану, розробку дизайну упаковки або рекламних матеріалів, підготовку реклами та засобів оформлення торговельних місць, інформування торговельного персоналу, роботу з дистриб'юторами, підготовку товарів і послуг, що будуть пропонуватися у вигляді премій, та розподіл товару між роздрібними продавцями; 2) період продажів, який триває з моменту початку заходів і закінчується, коли приблизно 95% товару буде реалізовано
Дванадцятий етап – оцінка результатів програми стимулювання збуту	Підприємства можуть використовувати один із трьох методів оцінки ефективності стимулювання збуту [3]: - метод порівняння показників збуту, який передбачає аналіз змін у обсягах продажів до і після проведення програми стимулювання - метод опитування споживачів, що дозволяє отримати зворотний зв'язок щодо сприйняття стимулюючих заходів та їх впливу на рішення про покупку - метод експериментів, який включає тестування різних варіантів стимулювання на окремих групах споживачів для визначення найбільш ефективних підходів

Ці етапи є важливими складовими процесу розробки та реалізації ефективної програми стимулювання збуту промислової продукції, що дозволяє підприємствам досягати поставлених маркетингових цілей та

забезпечувати конкурентоспроможність на ринку [22].

У таблиці 1.6 наведено основні засоби стимулювання сфери торгівлі (оптового та роздрібного торговельного персоналу) та ділових партнерів і торговельних агентів.

Таблиця 1.5 – Класифікація цілей стимулювання розподілу залежно від цільової аудиторії [22]

Цільова аудиторія	Цілі
Споживач	- збільшити чисельність покупців; - збільшити чисельність товару, купленого одним покупцем
Продавець	- перетворити байдужого до товару продавця на високомотивованого ентузіаста
Торговий посередник	- додати товару певного іміджу з тим, щоб його легко можна було пізнати; - збільшити кількість товару, що надходить до торговельної мережі; - підвищити зацікавленість посередника в активному збуті товару тієї чи іншої марки

Завдання стимулювання відповідають поставленим цілям. Для покупців – формування лояльної клієнтської бази, залучення нових споживачів, стимулювання повторних покупок. Для посередників – мотивація до включення нової продукції в асортимент, активізація сезонних продажів, формування споживчої прихильності до бренду, розширення каналів збуту. Для працівників збутової служби – підвищення зацікавленості в просуванні продукції, покращення якості обслуговування, розвиток додаткових сервісів [16].

Результатом ефективної збутової діяльності є досягнення двох основних цілей: задоволення потреб клієнтів та отримання максимально можливого прибутку. Саме для досягнення цих цілей підприємств створює свій бізнес і розробляє маркетинг як рушійну силу такого бізнесу [5].

У сучасних умовах, коли ринки перенасичені продукцією, а підприємства конкурують буквально за кожного споживача, можна запропонувати ряд етапів, які допомагають підвищити ефективність збутової діяльності підприємства та формують збутову політику підприємства [11]:

Таблиця 1.6 – Основні засоби стимулювання сфери торгівлі (оптового та роздрібного торговельного персоналу) та ділових партнерів і торговельних агентів [22]

Засоби	Опис
Сфера торгівлі (оптового та роздрібного торговельного персоналу)	
Знижки з ціни	Надання знижки з ціни з кожної партії товару, купленої у визначений період часу. Подібна пропозиція стимулює дилерів на здійснення закупівель значного обсягу або на придбання товару, який раніше вони зазвичай не купували. Дилери можуть використовувати знижку для досягнення безпосередньої вигоди, реклами або зниження ціни
Компенсація	Відшкодування частини рекламних витрат роздрібного торговця. Відшкодування витрат торговців на організацію спеціальних експозицій
Подарунок від підприємства	Пропозиція додаткових пільг торговцю, що купив визначену кількість або певну марку товару. Виробники можуть запропонувати заохочувальні премії або спеціальні сувеніри з логотипом підприємства – ручки, олівці, блокноти, попільниці
Стимулювання для ділових партнерів і торговельних агентів	
Комерційні виставки та з'їзди	Промислові асоціації щорічно організують комерційні виставки і з'їзди. На комерційних показах підприємства, що продають товари і надають послуги для окремих галузей промисловості, купують місця, відкривають кіоски і демонструють свої товари
Комерційні конкурси	Комерційний конкурс – це конкурс, проведений для власного персоналу або для дилерів з метою заохотити їхні зусилля
Спеціальна реклама	Спеціальна реклама складається з недорогих корисних предметів, на які нанесено назву, логотип підприємства, його адресу, а іноді - рекламне звернення. Продавці роздають ці речі клієнтам. Переважно це ручки, календарі, блокноти

1. Формування маркетингової стратегії підприємства.
2. Призначення відповідальних за виконання основних функцій системи маркетингу, наділення їх повноваженнями і ресурсами, визначення критеріїв оцінки ефективності їх роботи та відповідальності.
3. Опис продуктів або послуг (найменування, переваги, особливості).
4. Визначення цільової групи споживачів та її потенціалу.
5. Опис способів просування продукції цільовим групам споживачів, визначення найбільш ефективних з них.
6. Аналіз цінової політики.
7. Визначення точки беззбитковості компанії (мінімально допустимий рівень прибутку в загальному продажі) у грошовому виразі.

8. Розрахунок індивідуального плану продажів для кожного співробітника.

9. Аналіз продуктивності роботи відділу продажів.

10. Визначення кількості контактів і клієнтів, яких повинен забезпечити один співробітник відділу продажів.

11. Створення такої системи мотивації персоналу, яка орієнтуватиме співробітників служби маркетингу і збуту на досягнення результатів.

Розробка плану маркетингу: які продукти продавати і кому; цінова політика; система розподілу; методи просування продукції; як інформуватимете клієнтів про свої продукти або послуги .

Процес підвищення попиту – це комплекс маркетингових заходів, спрямованих на збільшення обсягів продажу. Крім реклами, він містить такі складові: прогресивні методи продажу продукції; поліпшення дизайну продукції; зміну цінової політики і тактики поведінки виробника на ринку залежно від концепцій маркетингових стратегій, цільової орієнтації промислового підприємства, специфіки вироблюваної ним продукції, особливостей ринку [11].

Для цього підприємство розсилає поштою інформацію про зразки товару, пропонує сертифікати, що дають право на застережну знижку при купівлі його виробів, проводить упакування за пільговими цінами і заліки за купівлю (знижку з ціни з кожної дискретної сукупності товару, яка закуплена за певний проміжок часу). Це стимулює дилерів на проведення закупівель у великих обсягах. Конкурси і лотереї спрямовані на те, щоб спонукати дилерів або власний персонал на активізування своїх зусиль із просування продукції підприємства протягом певного інтервалу часу [22].

Підбиваючи підсумки до першого розділу, відмітимо, що аналіз категорій «збут» і «організація збуту», а також практичних аспектів здійснення збутової діяльності на підприємствах, дозволив дійти висновку: збут є завершальним етапом життєвого циклу продукції, що має вирішальне значення для отримання очікуваних результатів господарської діяльності. На

основі емпіричних спостережень і логічного узагальнення були виявлені ключові закономірності та принципи функціонування збуту, що дозволило сформулювати нове наукове бачення парадигми збуту. Наукова новизна результатів полягає в уточненні методологічних засад формування парадигми збуту як економічної категорії, що виражає послідовність заходів із реалізації продукції на основі маркетингових інструментів та організаційної ефективності для досягнення попиту та прибутковості. Водночас ця модель чітко визначає співвідношення між категоріями «збут» і «маркетинг».

Особливості функціонування машинобудівних підприємств вимагають постійного пошуку ефективних шляхів реалізації продукції. Серед різноманітних методів стимулювання збуту необхідно обирати найбільш дієві в сучасних умовах. Маркетингові підходи до вибору каналів розподілу машинобудівної продукції повинні відповідати наступним вимогам: канали розподілу мають забезпечувати повний доступ до окремих сегментів ринку; необхідно забезпечити гнучкість розподілу; використання одного каналу не повинно обмежувати можливості розповсюдження продукції через інші канали; слід уникати слабких ланок у встановленому розподільчому ланцюгу. Покращення збутових каналів можливе шляхом: посилення допоміжних організаційних структур (наприклад, фінансових установ, страхових агентств та транспортних компаній); покращення фізичної інфраструктури (наприклад, доріг, електрифікації та послуг зв'язку); використання горизонтальних маркетингових систем на основі кооперації між підприємствами. Таким чином, спеціалізовані торгові платформи створюють сприятливі умови для реалізації продукції машинобудівних підприємств, особливо для тих, що мають невеликі обсяги продажів. Це забезпечує швидку реалізацію продукції та захист законних інтересів виробників.

В сучасних умовах ризику, невизначеності та динамічності бізнес-процесів проблема стимулювання збуту продукції промислових підприємств

є досить актуальною. Стимулювання збуту промислової продукції – це спонукальні заходи з прискорення продажу товарів та пришвидшення реакції ринку на товар, що використовують підприємства з метою збільшення обсягів продажу. До них відносяться різні способи заохочення учасників збутових каналів в умовах зростання рівня конкуренції на ринку. У статті детально висвітлено алгоритм розробки ефективної програми стимулювання продажу на промисловому підприємстві, який включає дванадцять етапів. При цьому необхідно враховувати й корегувати зміст етапів відповідно до факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує організація. Також стимулювання продажу промислової продукції має багатоцільову спрямованість. Вибір мети залежить від об'єкта майбутнього впливу, тобто цільової аудиторії. Запропоновано ряд етапів, які забезпечуватимуть підвищення ефективності програми стимулювання збуту промислової продукції та в цілому формуватимуть маркетингову політику підприємства. Констатовано, що результатом ефективної збутової діяльності промислових підприємств є досягнення двох цілей: задоволення потреб клієнтів; отримання максимально можливого прибутку.

## 2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» ТА ФАКТОРІВ, ЩО ФОРМУЮТЬ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

### 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» 98 років на ринку вагонобудування. За цей час підприємство випустило 501500 вагонів, більше ніж 160 видів. Підприємство розташоване за адресою Дніпропетровська обл., м. Кам'янське, вул. Українська. На рисунку 2.1 наведено перелік продукції, що випускає ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ».



Рисунок 2.1 – Перелік продукції, що випускає ТОВ «ТАС  
ДНІПРОВАГОНМАШ» [27]

Перелік партнерів демонструє рисунок 2.2.



Рисунок 2.2 – Перелік партнерів ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» [27]

В таблиці 2.1 наведена історія підприємства.

Таблиця 2.1 – Історія ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» [27]

Період	Опис
1	2
1913–1926	Витоки історії «Дніпровагонмаш» сягають далекого 1913 р., коли на металургійному заводі, побудованому в Кам'янському польсько-бельгійсько-французькому «Південноруському Дніпровському металургійному товаристві», було відкрито перші вагоноремонтні майстерні. Яким має бути вагонобудівний завод? Ніхто не мав про це жодного уявлення. У 1925 р., коли вирішувалося питання про пуск вагонобудівного відділення з подальшим його перетворенням на самостійне підприємство, було зроблено попередні нариси за потужністю виробництва. І якщо на перший господарський рік заводу ставилося виробити 3000 вагонів, то вже 1932 р. завод мав випустити 5000 вагонів. 26 жовтня 1926 р. майстерні були перекинуті з вагоноремонтних

Продовження таблиці 2.1

1	2
	майстерень заводу в Кам'янський вагонобудівний завод. 20-тонні двосхилі криті вагони, а за ними двосхилі платформи з дерев'яними бортами стали першими вагонами, збудованими на заводі
1927–1935	Час впровадження нових, передових на той час, технологій та оснащення. До кінця 1929 р. підприємство встановило зварювальну машину. Працівники підприємства швидко освоїли нове обладнання та налагодили зварювальні процеси. 1931 р. керівництво держави ставить нові завдання для вагонобудівників, а саме: створення великотоннажного рухомого складу – 50–60 тн вагонів із застосуванням автозчеплення та автоматичної гальмівної системи. Вагонобудівникам потрібно було переналаштовуватися. Почалася реконструкція заводу. Результатом проведених робіт стало використання поточного способу збирання вагонів. 1931 р. був виготовлений перший промисловий вагон – хопер для коксу, розроблений за завданням металургійного заводу ім. Дзержинського. Випуск вагонів під торговою маркою Кам'янського вагонобудівного заводу збільшувався щомісяця.
1936–1944	У 1936 р. завод був перейменований на Дніпродзержинський вагонобудівний завод імені Газети «Правда». цільнозварних вагонів такого тоннажу. З урахуванням великого попиту на нові розробки і для забезпечення потреб промисловості на заводі засновано власне конструкторське бюро з 1943 р.
1945–1980	У 1951 р. конструкторським відділом підприємства було розроблено технічну документацію на 11 нових вагонів. Третій день народження підприємства – Реконструйовано низку цехів та ділянок, що дозволило випускати 8 різних типів вагонів одночасно. Особливо важливими і унікальними конструкторськими розробками стали: хопер-дозатор (1958 р.) і вагони для апатиту з кузовом (1965 р.). У 70–80-ті роки підприємство стає експериментальною провідною дослідно-конструкторською базою Міністерства важкого машинобудування СРСР створення спеціалізованих вагонів всіх типів. У 1976 р. за успішну виробничу діяльність та досягнення в галузі вагонобудування завод був нагороджений орденом Трудового Червоного Прапора
1990–1995	У 1990 р. підприємством було випущено 400-тисячний вагон. Об'єднання «Дніпровагонмаш», а в грудні 1993 р. – відкрите акціонерне товариство «Дніпровагонмаш»
2001–2005	Підприємство відзначило 75-річчя та з нагоди свята було нагороджено Відзнакою та Почесною грамотою Кабінету Міністрів України «За високі трудові успіхи у розвитку важкого машинобудування». Найкращі представники колективу вагонобудівників отримали нагороди: ордени, відзнаки, грамоти та подяки. Підприємством освоєно серійний випуск напіввагону мод. 12-4106. ВАТ «Дніпровагонмаш» невпинно набирає темпи виробництва, збільшуючи випуск продукції кількісно та якісно. Щорічно підприємство проектує та освоєє виробництво не менше 3–4-х нових моделей чи модифікацій вантажних вагонів. Більша частина їх виконана на рівні винаходів або промислових зразків
2006–2013	Колектив ВАТ «Дніпровагонмаш» працює над створенням нових конкурентоспроможних та досконаліших вагонів. Ці вагони розраховані на сучасні, підвищені осьові навантаження та мають покращені технічні та експлуатаційні параметри. До номенклатури продукції, що виготовляється, додано ще кілька нових розробок: це високоефективна

Кінець таблиці 2.1

1	2
	платформа для великотоннажних контейнерів моделі 13-4117, багатофункціональна платформа моделі 13-4128 для транспортування лісових вантажів, пиломатеріалів і контейнерів. З моменту створення підприємства вироблено понад 440 тисяч вантажних вагонів. Асортимент продукції, що випускається підприємством, становить понад 150 моделей вагонів. Відкрите акціонерне товариство «Дніпровагонмаш» було реорганізовано у Публічне акціонерне товариство «Дніпровагонмаш». Розроблено та поставлено на серійне виробництво новий вагон-хопер для зерна та інших харчових вантажів моделі 19-4146 з об'ємом кузова 116 м3 та вантажопідйомністю 69,5 т.
2014–2018	Нові тенденції ринку мотивують вагонобудівників до створення нових моделей вантажних вагонів. моделі 19-4152, що не має аналогів за технічними характеристиками та конструктивними рішеннями та з об'ємом кузова, не характерним жодному аналогу на ринку – 133 м3
2019–2022	19 квітня 2019 року рішенням загальних зборів акціонерів Публічне акціонерне товариство «Дніпровагонмаш» було реорганізовано у Приватне акціонерне товариство «Дніпровагонмаш». Завод відзначив 95 років із дати заснування, випустивши понад 500 000 вагонів. На підприємстві розпочато впровадження інвестиційної програми, спрямованої на оновлення основного обладнання та обладнання, впровадження прогресивних технологічних процесів. Приватне акціонерне товариство «Дніпровагонмаш» успішно розвивається, освоюючи нові види продукції та розширюючи номенклатурний ряд як вантажного рухомого складу (налічується вже понад 160 моделей вантажних вагонів), так і інших зварних металоконструкцій для різних потреб ринку та промисловості України та світу
2023	27.12.2023р. здійснено державну реєстрацію ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ». Таким чином, з 27.12.2023 р. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» набуває всіх майнових та немайнових прав та обов'язків, у тому числі договірних, фінансових, реорганізованого шляхом перетворення Приватного акціонерного товариства «Дні. Так на підставі рішення позачергових загальних зборів акціонерів ПрАТ «Дніпровагонмаш» (Протокол позачергових загальних зборів акціонерів ПрАТ «Дніпровагонмаш» № 41 від 25.07.2023 р.) відбулося припинення та зміни назви на ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»

ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» є провідним машинобудівним підприємством України та європейського економічного регіону загалом із найширшим модельним рядом серед вагонобудівників. Керівництво спеціалізується на проектуванні, виробництві та ремонті вантажного рухомого складу як для магістральних, так і для промислових залізниць [27]:

– компанія випустило понад 500 тисяч вагонів, а його проектно-конструкторська база включає 160 унікальних моделей спеціалізованих

вантажних вагонів;

- річна потужність виробництва сягає 9000 вагонів;
- виготовлення до 5 видів різного рухомого складу водночас;
- оперативне переналагодження виробничих потужностей;
- широкий діапазон серійності: від одиничного до великосерійного та масового виробництва;

– головна перевага підприємства полягає у виготовленні продукції з урахуванням індивідуальних вимог Замовника та специфічних умов подальшої експлуатації.

Підприємство розробило та впровадило Систему управління якістю, яка сертифікована на відповідність вимогам ISO 9001:2015 Bureau Veritas (рисунок 2.3), зварювальне виробництво сертифіковано відповідно до вимог ISO EN 3834 та EN 15085-2 (рисунок 2.4), Систему екологічного менеджменту та Система управління охороною здоров'я та безпекою праці сертифікована на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 14001:2015 та ISO 45001:2018 (рисунок 2.5), а продукція ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» сертифікована на відповідність вимогам міжнародних стандартів, що підтверджується наявністю сертифікатів відповідності (рисунок 2.6) [27].

На рисунку 2.7 зображено схематичну організаційну структуру управління ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ».



Рисунок 2.3 – Сертифікація на відповідність вимогам ISO 9001:2015 Bureau Veritas [27]



Рисунок 2.4 – Сертифікація зварювального виробництва відповідно до вимог ISO EN 3834 та EN 15085-2 [27]



Рисунок 2.5 – Система екологічного менеджменту та Система управління охороною здоров'я та безпекою праці сертифікована на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 14001:2015 та ISO 45001:2018 [27]



Рисунок 2.6 – Сертифікація продукції ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» на відповідність вимогам міжнародних стандартів, що підтверджується наявністю сертифікатів відповідності [27]



Рисунок 2.7 – Організаційна структура управління ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД [38]: 30.20 – Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу; 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій; 25.12 Виробництво металевих дверей і вікон; 25.21 Виробництво радіаторів і котлів центрального опалення.

Стан галузі вагонобудування наступний. У 2024 р. на ринку вагонобудування продовжується зниження попиту на вагони з таких основних причин [29]:

- зменшення обсягів бази навантаження на 46%;
- падіння обсягів вантажообігу на залізничному транспорті;
- блокування роботи «Зернового коридору» через порти Одеси;
- значне зношення, відсутність тягового рухомого складу в АТ «Укрзалізниця»;
- зменшення терміну обігу рухомого складу.

В зазначених умовах ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» здійснювало діяльність щодо розширення номенклатури продукції і розробки рухомого складу з покращеними техніко-економічними параметрами. З метою розширення ринків збуту підприємство постійно бере участь у тендерах, які оголошують компанії країн СНД та дальнього зарубіжжя [29].

Основними постачальниками ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» за основними видами сировини та матеріалів, необхідних для виготовлення товарної продукції протягом 2024 р. були [29]:

ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», м. Київ, Україна (лист, швелер, кут, круг, вісі);

ТОВ «АВ МЕТАЛ ГРУП», м. Дніпро, Україна (лист, швелер, кут, труба, круг);

ТОВ «МЕТАЛ ХОЛДІНГ», м. Дніпро, Україна (лист, кут, круг);

ДП «Стальзавод», м. Кам'янське, Україна (сталеве литво, автозчеплення, хомут тяговий);

АТ «КСЗ», м. Кременчук, Україна (рами, балки);

ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна», м. Дніпро, Україна (колеса, вісі);  
ТОВ «ЄПК Україна» м. Запоріжжя, Україна (підшипники);  
АТ «У.П.Е.К.», м. Харків, Україна (підшипники);  
ТОВ «ЕКСПРЕС ПРУЖИНИ», Полтавська обл, с. Залізничне, Україна (пружини).

Протягом 2023–2024 рр. виробництво вантажного рухомого складу українськими підприємствами мало тенденцію до спадання. Триваюче російське вторгнення на територію України, порушення ланцюгів постачання комплектуючих та наступні ракетні удари по об'єктам енергетичної інфраструктури обумовили подальше скорочення виробництва вантажних вагонів [19].

У 2024 р. ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» продовжено впровадження програми енергоефективності та технічного переозброєння. З метою виготовлення конкурентного продукту та оптимізації собівартості виконано перегляд технологічних процесів, виконана уніфікація конструкцій вагонів, що спрямована на зменшення номенклатурних позицій металопрокату та оптимізацію карт розкрою із максимальним значенням коефіцієнту корисного використання металопрокату [19].

Частка ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» в загальному обсязі виробництва вантажних вагонів України за підсумками 2023 р. склала 20%. Перелік основних конкурентів підприємства: ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», м. Кременчук; ТОВ «Дослідно-Механічний завод «Карпати», м. Новий Розділ; АТ «Укрзалізниці». Для підвищення конкурентоспроможності своєї продукції та збільшення обсягів продажу фірмиконкуренти використовують наступні заходи: об'єднуються в холдинги; створюють та проводять випробування вагонів нового покоління; оновлюють техніку та технології виробництва; вдаються до демпінгу цін [16]. Основними клієнтами ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» є:

- ТОВ «Глобал Індастрі», м. Київ, Україна;
- ТОВ «Зерно-агротрейд», м. Київ, Україна;

- ТОВ «ТАС-логістик», м. Київ, Україна;
- АТ «ТАСКОМБАНК», м. Київ, Україна.

ПрАТ «Дніпровагонмаш» виробляє такі види продукції вагон-платформи, піввагони, криті вагони, хопери, думпкари, спеціальні, бункерні вагони, контейнери [29]. Всього в активі підприємства 150 моделей вантажних вагонів і найширша номенклатура продукції, що випускається, серед вагонобудівників в Україні та країнах близького зарубіжжя. А також надає такі послуги, як ремонт вагонів, послуги з обробки металів, виготовлення деталей і вузлів, виготовлення технологічного оснащення, повний комплекс лабораторних досліджень [29].

## 2.2 Аналіз факторів конкурентного середовища ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»

PEST-аналіз діяльності ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ». PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії [7].

У таблиці 2.2 можна побачити розрахунок PEST-аналізу діяльності ПрАТ «Дніпровагонмаш».

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз діяльності підприємства

Фактори	Вплив фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Скорегована оцінка (середня оцінка/разом)
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Political (Політичні)								
Недосконале законодавство	2	2	3	2	3	1	2,2	0,055
Зміна влади	1	3	2	1	2	2	2	0,05
Воєнні дії в країні	3	2	2	2	3	3	2,4	0,06
Введення санкції країнам партнерам	2	1	1	2	2	1	1,4	0,035

Кінець таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зміни у оподаткуванні	2	1	2	1	1	3	1,6	0,04
Econometrical (Економічні)								
Низькі темпи росту економіки	1	1	1	2	2	1	1,4	0,035
Високий рівень інфляції	2	3	2	3	2	4	2,8	0,07
Закриття ринків збуту	3	4	2	3	4	3	3,2	0,08
Високі ставки на кредити	2	2	1	2	3	3	2,2	0,055
Зростання тарифів на комунальні платежі	2	2	3	3	4	3	3	0,075
Коливання курсу валюти	2	3	4	5	5	5	4,4	0,11
Socio- Cultural (Соціально-культурні)								
Відтік молодих спеціалістів за кордон	2	3	4	3	2	4	3,2	0,08
Старіння нації (вихід на пенсію)	2	2	3	3	4	3	3	0,075
Потреба у вузько спеціалізованому персоналі	1	5	3	4	4	3	3,8	0,095
Technological (Технологічні)								
Інвестицій в удосконалення продукції	2	3	4	5	3	4	3,8	0,095
Впровадження нових технологій у галузь	3	3	4	2	3	4	3,2	0,08
Модернізація обладнання	3	3	4	3	2	3	3	0,075
Старіння технологічної бази підприємства	2	2	3	3	4	2	2,8	0,07
Доступ до нових технологій виробництва	3	2	3	4	3	2	2,8	0,07
Разом	40							

У таблиці 2.3 наведені підсумки розрахунків за PEST-аналізом.

Виходячи з таблиці 2.3 зробимо такі висновки. Найбільший вплив на підприємство у політичній сфері мають воєнні дії в країні, недосконале законодавство та зміни в оподаткуванні. Зміна курсу влади та політичне введення санкцій країнами партнерам, щодо РФ, має незначний вплив на діяльність підприємства. У сфері економіки найбільший вплив з усіх можливих факторів має коливання курсу валюти; на другому місці розташоване скорочення ринків збуту та зростання тарифів на комунальні платежі. Високий рівень інфляції та високі ставки на кредит мають менший вплив, але їх все одно треба мати на увазі.

Таблиця 2.3 – Підсумки PEST-аналізу діяльності ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»

Political (Політичні)		Economical (Економічні)	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Воєнні дії в країні	0,06	Коливання курсу валюти	0,11
Недосконале законодавство	0,055	Закриття ринків збуту	0,08
Зміни у оподаткуванні	0,05	Зростання тарифів на комунальні платежі	0,075
Зміна влади	0,04	Високий рівень інфляції	0,07
Введення санкції країнам партнерам	0,035	Високі ставки на кредити	0,055
Socio- Cultural (Соціально-культурні)		Technological (Технологічні)	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Потреба у вузькоспеціалізованому персоналі	0,095	Інвестицій в удосконалення продукції	0,095
Відтік молодих спеціалістів за кордон	0,08	Впровадження нових технологій у галузь	0,08
Старіння нації (вихід на пенсію)	0,075	Модернізація обладнання	0,075
		Старіння технологічної бази підприємства	0,07

Потреба у вузькоспеціалізованому персоналі, відтік молодих спеціалістів за кордон, старіння нації мають негативний вплив у соціально-культурній сфері. У технологічній сфері найбільший вплив мають такі фактори: інвестицій в удосконалення продукції, впровадження нових технологій у галузь, модернізація обладнання. Старіння технологічної бази підприємства має менший вплив, але цей фактор все одно треба мати на увазі.

SWOT -аналіз діяльності ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ». SWOT-аналіз вивчає весь ринок вагобудівництва, в той час як SWOT-аналіз вивчає лише місце ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» у загальній картині ринку. При складанні SWOT-аналізу ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ», який наведено у таблиці 2.4, було порівняно сильні та слабкі сторони підприємства, загрози та можливості у внутрішній та зовнішній ситуації підприємства, а також у зовнішній.

Виходячи з таблиці 2.4 можна зробити такі висновки.

Завдяки великому досвіду виробництва, високій якості продукції та

позитивному іміджу у споживачів при сприятливій політиці уряду України та уряду потенційних іноземних клієнтів, підприємство має можливість завоювати нові прибуткові ринки або їх сегменти, розширюючи при цьому виробничу лінію.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»

Потенційні внутрішні сильні сторони підприємства	Потенційні внутрішні слабкості підприємства
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Накопичений багаторічний досвід роботи у галузі</li> <li>– Повний технологічний цикл від розробки до виробництва</li> <li>– Висококваліфікований персонал з досвідом</li> <li>– Довгострокові та постійні замовлення</li> <li>– Висока якість продукції</li> <li>– Розробка та впровадження нових видів продукції</li> <li>– Імідж підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Енергоємне виробництво</li> <li>– Наявність застарілого обладнання з високим ступенем фізичного та морального зносу</li> <li>– Неповне використання наукового потенціалу підприємства</li> <li>– Зміна кон'юнктури ринку, що впливає на недовикористання виробничих потужностей</li> </ul>
Потенційні можливості зовнішнього середовища	Потенційні загрози зовнішнього середовища
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вихід на нові зовнішні ринки збуту</li> <li>– Можливість обслуговувати нових зарубіжних клієнтів</li> <li>– Можливість співпраці з іноземними партнерами шляхом укладання договорів на виконання спільних проектів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нестабільна політична ситуація та зовнішня політика України</li> <li>– Часті та непередбачувальні зміни в законодавстві</li> <li>– Високий рівень інфляції</li> <li>– Зростання курсу валюти</li> <li>– Наявність значної кількості конкурентів-виробників</li> </ul>

Завдяки високій якості продукції, великому досвіду виробництва та позитивному іміджу підприємство зможе утримати клієнтів при появі на ринку іноземних конкурентів з більш низькими витратами. Завдяки більш низькій собівартості виробництва підприємство зможе зменшити труднощі, пов'язані з високою залежністю від зниження попиту і етапу життєвого циклу розвитку бізнесу. Через внутрішні виробничі проблеми підприємство може втратити можливість зменшити собівартість продукції. А через брак

грошей на фінансування та застаріле обладнання у деяких цехах виробництво може не встигнути за швидким розвитком зростанням попиту на ринку. Неприятлива політика держави або урядів іноземних споживачів може привести до втрати основних ринків збуту, що, зважаючи на неповну завантаженість потужностей та недостатність грошей на фінансування необхідних змін у стратегії, може привести до банкрутства підприємства або до виходу його з галузі.

Аналіз п'яти сил Портера, що діють на ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ».

Серед різних факторів зовнішнього середовища, що впливають на фірму, виділяють ключовий – це галузь, в якій фірма веде конкурентну боротьбу. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил [7]: суперництво між продавцями усередині галузі, фірми, що пропонують товари-замінники, можливість появи нових конкурентів усередині галузі, здатність постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, які використовуються фірмою, диктувати свої умови, здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови.

На рисунку 2.8 зображено модель п'яти конкурентних сил Портера для ПрАТ «Дніпровагонмаш».

Для підприємства ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» можна зробити такі висновки. Ризик входу потенційних конкурентів – дуже малий. ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» підприємство з великим досвідом, напрацьованою роками матеріально-технічною базою, виробництво енергоємним. Для входу в галузь необхідні великі капітальні вкладення, а період настання прибутковості великий, тому ймовірність появи на ринку нових підприємств вагонобудівної промисловості – мінімальна. Суперництво між існуючими в Україні підприємствами-продавцями середнє, так як їх не багато, але попит на продукцію вагонобудівної промисловості зростає повільно. Можливість покупців «торгуватися» незначна. Можливість постачальників «торгуватися»: на внутрішньому ринку постачальників

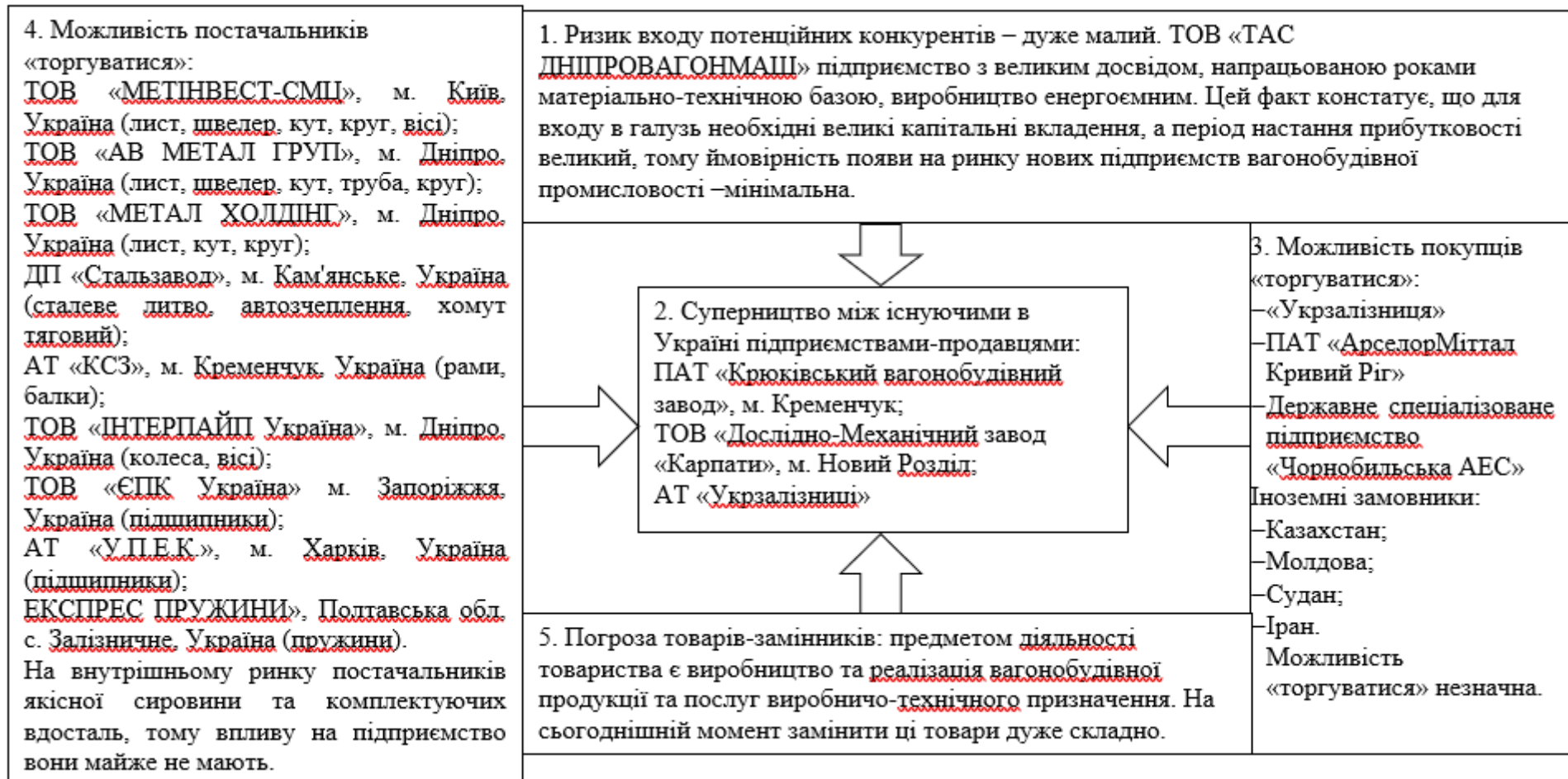


Рисунок 2.8 – Модель п'яти конкурентних сил Портера, для ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»

якісної сировини та комплектуючих в достатній кількості, тому впливу на підприємство вони майже не мають, але є можливість, збільшення ціни на сировину. Загроза товарів-замінників: предметом діяльності товариства є виробництво та реалізація вагонобудівної продукції та послуг виробничо-технічного призначення. На сьогоднішній момент замінити ці товари дуже складно.

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ». Для аналізу конкурентоспроможності підприємства методом експертних оцінок, який наведено у таблиці 2.5, було обрано дванадцять вирішальних факторів успіху підприємства, кожному з яких була присвоєна вага, яка у сумі дорівнює одиниці; та обрано два основних конкурента:

- ТОВ «Дослідно-Механічний завод «Карпати», м. Новий Розділ;
- ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», м. Кременчук.

Після чого вагу кожного фактора помножили на експертну оцінку фактора по підприємству та просумували, також просумували експертну оцінку фактора по підприємству без урахування ваги фактору. У підсумку порівнюється сума експертних оцінок по підприємству та сума оцінок з урахуванням ваги кожного фактору.

При застосуванні методу експертних оцінок проводиться опитування спеціальної групи експертів з метою визначення певних змінних величин, необхідних для оцінки досліджуваного питання.

До складу експертів слід включати людей з різними типами мислення – образне і словесно-логічне, що сприяє успішному розв'язанню проблеми. Залучені експерти можуть висловити свою думку щодо найкращих способів мобілізації резервів, залучення інвестицій, строків досягнення поставлених завдань, критеріїв відбору оптимальних варіантів рішення тощо.

Необхідною умовою ефективного застосування методів експертної оцінки є достатня обізнаність експерта з досліджуваною проблемою, високий рівень ерудиції, здатність його давати чіткі вичерпні відповіді, до того ж експромтом. Крім того, експерт не повинен бути зацікавленим в тому чи іншому варіанті вирішення поставленої перед ним проблеми. Експерти

підбираються за ознакою їх формального професійного статусу – посади, наукового ступеня, стажу роботи та ін. [30].

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності		
		ТОВ «Дослідно-Механічний завод «Карпати», м. Новий Розділ	ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»	ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», м. Кременчук
Диференціація виробів відповідно до потреб споживача	0,15	8/1,2	9/1,35	8/1,2
Виробничі потужності	0,08	8/0,64	8/0,64	9/0,72
Додаткові послуги – сервісне обслуговування	0,02	7/0,14	9/0,18	8/0,16
Менеджмент підприємства	0,04	8/0,32	8/0,32	9/0,36
Високий рівень технологічності та якості продукції	0,1	7/0,7	9/0,9	9/0,9
Цінова політика	0,03	8/0,24	8/0,24	8/0,24
Наявність науково-дослідницької бази	0,2	9/1,8	8/1,6	8/1,6
Достатні фінансові ресурси	0,08	8/0,64	9/0,72	9/0,72
Активний маркетинг	0,04	6/0,24	8/0,32	9/0,36
Зовнішньоекономічна діяльність підприємства	0,08	7/0,56	9/0,72	8/0,64
Відповідність стандартам та вимогам (ISO 9001-2000, ISO 14001, OHSAS 18001)	0,1	10/1	10/1	10/1
Імідж надійного партнера	0,08	8/0,64	9/0,72	9/0,72
Разом	1	94/8,12	104/8.71	104/8.62
Примітка: експертами кожному з підприємств була виставлена оцінка від 1 до 10 за факторами				

Такий підбір сприяє тому, що в число експертів потрапляють високопрофесійні, з великим практичним досвідом у даній галузі спеціалісти.

Виходячи з таблиці 2.5 можна зробити такі висновки.

Найбільшу суму експертних оцінок без урахування ваги факторів

мають підприємства ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» та ПАТ «Крюківський вагобудівний завод», але у ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» сума експертних оцінок з урахуванням ваги кожного фактору більша ніж у ПАТ «Крюківський вагобудівний завод» на 0,09 бала, що свідчить о том, що ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» у більш вагових вирішальних факторах успіху, має вищі бали, ніж ПАТ «Крюківський вагобудівний завод». ТОВ «Дослідно-Механічний завод «Карпати» має найнижчі оцінки поміж конкурентів.

### 2.3 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»

Аналіз діяльності ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» виконаний за даними Балансу (Звіт про фінансовий стан) та Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) [29] та розміщений у таблиці 2.6. Там же відображено їх умовні позначення, одиниці виміру та розрахунок значень абсолютних та відносних відхилень у порівнянні з попереднім та звітним періодом.

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.6, зробимо такі висновки.

У 2024 р. відбулося зростання виручки від реалізації на 61,84%, що забезпечено двома позитивними факторами – збільшенням кількості виробленої продукції та підвищенням середньої ціни вагонів.

Збільшення вартості основних виробничих фондів на 80,20% пояснюється плановим придбанням обладнання для підвищення якості продукції. Не дивлячись на це, відбулося зменшення фондівіддачі на -10,19% при рості виручки від реалізації. У 2024 р. відбулося збільшення суми оборотних коштів на 79,55% (за рахунок підвищення суми виробничих запасів, незавершеного виробництва та дебіторської заборгованості), що є негативною тенденцією, оскільки відбувається «замороження» грошових

коштів на складах підприємства та на рахунках дебіторів. Незважаючи на це спостерігається зменшення коефіцієнту оборотності обігових коштів на -0,19%. У 2024 р. спостерігається значне скорочення чисельності працівників на -55 чоловіків, або на -7,18%, за рахунок адміністративних працівників (на -3,21%) та основних робочих (на -9,91%). Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції, підвищення продуктивності та якості праці.

Таблиця 2.6 – Економічні показники діяльності ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» у 2023–2024 рр.

Найменування показника	Ін-декс	Од. вим.	Значення за роками		Відхилення	
			2023 р.	2024 р.	абсо-лютне	тем-п росту, %
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	1077436	1743675	666239	61,84
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн.	138300	249219	110919	80,20
Вартість оборотних коштів	Фоб		550567	988544	437977	79,55
Середньооблікова чисельність працівників усього	q	чол.	766	711	-55	-7,18
адміністративних працівників	qадм		312	302	-10	-3,21
основних робочих	qr		454	409	-45	-9,91
Середня заробітна плата адміністративних працівників	Задм	грн./міс	18120	19220	1100	6,07
основних робочих	Зр		16200	17300	1100	6,79
Питома вага адміністративних працівників	J	долі од.	0,41	0,42	0,02	4,28
Питома вага основних робочих	Jр		0,59	0,58	-0,02	-2,94
Собівартість реалізованої послуги	Sp	тис. грн.	962818	1575364	612546	63,62
Чистий прибуток	P	тис. грн.	49189	62296	13107	26,65
Річна продуктивність праці в грошовому виразі	W	тис. грн./чол.	1407	2452	1046	74,35
адміністративних працівників	Wадм		3453	5774	2320	67,19
основного робочого	Wр		2373	4263	1890	79,64
Фондовіддача основних фондів	f	грн./грн.	7,79	7,00	-0,79	-10,19
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Коб	разів	1,96	1,76	-0,19	-9,87
Рентабельність виробництва	R	%	7,14	5,03	-2,11	-
Рентабельність продукції	Rs	%	5,11	3,95	-1,15	-

Так, заробітна плата основних робочих збільшилася на 6,79%, а адміністративних працівників – на 6,07% при рості продуктивності праці на 74,35%. Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпилися у 2024 р. по зрівнянню з 2023 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2024 р. спостерігається скорочення рентабельності виробництва на -2,11%, а рентабельності виробленої продукції – на -1,15%.

Відтак, не дивлячись на фінансово-економічну кризу та військні дії, що мають місце в Україні, ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» вдалося покращити результати економічної діяльності, але вийти на новий більш якісний вимір виробництва керівництво зможе лише при використанні інноваційних технологій в процесі виробництва.

Фінансовий стан підприємств-виробників полімерно-бітумних і гідроізоляційних матеріалів характеризується розміщенням та використанням коштів (активів) та джерелами їх формування (пасивів). З огляду специфіки діяльності виробничого підприємства особливістю є забезпечення споживача якісним полімерно-бітумними і гідроізоляційними матеріалами, що спричиняє жорсткі вимоги до формування і структури власних коштів підприємства з метою контролювання кількості виготовленої продукції. Результати оцінки фінансового стану ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» повністю відповідають вимогам законодавства.

Управління доходами і витратами, рухом фінансових ресурсів неможливе без систематичного аналізу фінансового стану підприємства. Завданням фінансового аналізу ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» у рамках кваліфікаційної роботи є вивчення причин, що негативно чи позитивно позначаються на фінансовому стані, аналіз недоліків фінансової діяльності.

Основним інформаційним джерелом аналізу фінансового стану ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» є бухгалтерський баланс, склад активної і пасивної частини та фінансовий звіт.

Баланс ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» відображає фактичну

інформацію про господарські операції, які здійснюються безпосередньо ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» як суб'єктом підприємства.

Для проведення аналізу вибрані окремі показники за статтями пасиву та активу, які відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для фінансового аналізу діяльності ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ», тис. грн.

Показник	Індекс	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2023 рік	2024 рік	абсолютне	темпу росту, %
1. Джерела власних та прирівняних до них коштів	KS	398695	452298	53603	13,44
2. Валюта балансу	BP	688867	1237763	548896	79,68
3. Власні обігові кошти (чисті мобільні активи)	KSO	260395	203079	-57316	-22,01
4. Основні засоби і інші необоротні активи	OS	138300	249219	110919	80,20
5. Знос, нарахований на вартість основних засобів	NI	281777	304196	22419	7,96
6. Первісна вартість основних засобів	POФ	408908	468524	59616	14,58
7. Ліквідні активи	LA	550567	988544	437977	79,55
8. Короткострокова кредиторська заборгованість	KZ	233349	670841	437492	187,48
9. Грошові кошти	DS	4112	168386	164274	3994,99
10. Сума товарно-матеріальних цінностей	TMZ	275333	511579	236246	85,80
11. Сума дебіторської заборгованості	RD	271122	308579	37457	13,82
12. Виручка від реалізації	Вр	1077436	1743675	666239	61,84
13. Чистий прибуток	Пр	49189	62296	13107	26,65
14. Довгострокові зобов'язання	DP	56823	114624	57801	101,72

Аналіз таблиці 2.7 доводить, що у ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» є відносно фінансово стабільним. Основні зміни:

по-перше, зростання валюти балансу (на 79,68%) при збільшенні виручки від реалізації (на 61,84%) та росту чистого прибутку (на 26,65%);

по-друге, спостерігається зростання короткострокової кредиторської заборгованості (на 187,48%) і збільшення довгострокових пасивів (банківських кредитів) на 101,72%;

по-третє, збільшення суми товарно-матеріальних цінностей (на 85,80%);

– достатня кількість власних оборотних коштів: у 2023 р. їх сума складала 260395 тис. грн., а у 2024 р. – 203079 тис. грн.;

– збільшення суми грошових коштів (у 40 разів) та дебіторської заборгованості (на 13,82%) в основному за розрахунки за продукцію, роботи, послуги та з бюджетом.

Завданням подальшого аналізу фінансової діяльності ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» є пошук причин, що призвели до такої ситуації, та шляхів обґрунтування подальшого розвитку і збереження завойованих позицій. Визначимо ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Розрахунок показників фінансової стабільності для ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2023 р.	2024 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт автономії	$KAB = KS/BP$	0,5788	0,3654	-0,2134	-36,86
Коефіцієнт маневреності	$KM = KSO/KS$	0,6531	0,4490	-0,2041	-31,25
Власні обігові засоби	$KSO = KS-OS$	260395	203079	-57316	-22,01
Відношення основного капіталу до власного	$KOC = OS/KS$	0,3469	0,5510	0,2041	58,85
Відношення основного капіталу до підсумків балансу	$KOB = OS/BP$	0,2008	0,2013	0,0006	0,29
Відношення суми амортизації до первісної вартості основного капіталу	$GA = NI/ПОФ$	0,6891	0,6493	-0,0398	-5,78
Коефіцієнт фінансової напруженості	$KFN = KZ/BP$	0,2166	0,3847	0,1682	77,64

Розрахунки таблиці 2.8 свідчать про наступне: збільшився коефіцієнт автономії на -36,86%, що свідчить про зменшення власних коштів у структурі балансу; коефіцієнт маневреності зменшився на -31,25% завдяки зменшенню

кількості власних (чистих) обігових коштів на -22,01%. Дороговізна устаткування, що використовуються для виробництва вагонів приводить до збільшення величини відношення основного капіталу до власного на 58,85%. Негативним фактором є збільшення коефіцієнту фінансової напруженості на 77,64% внаслідок росту суми кредиторської заборгованості на 187,48% (таблиця 2.6).

Оцінка ліквідності активів. Оцінка ліквідності балансу дозволяє визначити величину покриття зобов'язань підприємства його активами, строки трансформації яких в грошові кошти (ліквідності) відповідають строкам терміновості повернення залучених коштів.

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (A1, A2, A3, A4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням [20]:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4 \quad (2.1)$$

Розрахунок і порівняння показників ліквідності наведено у таблиці 2.9.

За результатами розрахунків видно, що ліквідність балансу ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» не повністю відповідає абсолютній і відповідно до формули (2.1) має наступні співвідношення груп активів та пасивів:

$$A1 > П1, A2 < П2, A3 > П3, A4 < П4.$$

Це пояснюється, по-перше, не вірно обраною фінансовою стратегією, що не дозволяє планувати зростання рівня дебіторської заборгованості більшими темпами, ніж кредиторської ( $A2 < П2$ ), по-друге, тенденцією до збільшення власних коштів у структурі балансу по зрівнянню з вартістю основних виробничих фондів ( $A4 < П4$ ).

Відтак, підтверджується наявність проблеми впровадження заходів

щодо удосконалення збутової діяльності з метою підтримки стабільного рівня виручки від реалізації (відмова від залежності від нестабільних постачальників).

Таблиця 2.9 – Абсолютні показники ліквідності балансу ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ», тис. грн.

Актив	31.12.2023	31.12.2024	Пасив	31.12.2023	31.12.2024	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12.2023	31.12.2024
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	4112	168386	1. Пасиви негайні (П1)	0	0	4112	168386
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	271122	308579	2. Пасиви короткострокові (П2)	233349	670841	37773	-362262
3. Активи, що реалізуються повністю (А3)	275333	511579	3. Пасиви довгострокові (П3)	56823	114624	218510	396955
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	138300	249219	4. Пасиви постійні (П4)	398695	452298	-260395	-203079
Баланс	688867	1237763	Баланс	688867	1237763	0	0

Для оцінки відносних показників фінансового стану визначають коефіцієнти ліквідності, перелік і розрахунок яких наведено у таблиці 2.10.

За результатами розрахунків наявною є недостатність грошових коштів у структурі найбільш ліквідних активів для покриття короткострокової заборгованості ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» у разі потреби.

Коефіцієнт покриття характеризує загальну ліквідність, його значення зменшилося до 1,474, але залишається в межах рекомендованого значення— 1,0 [20], що позитивно характеризує ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ».

Таблиця 2.10 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець		Відхилення	
		2023 р.	2024 р.	абсолютне	темпу росту, %
Коефіцієнт покриття грошовими коштами	$KP = LA / KZ$	2,359	1,474	-0,886	-37,54
дебіторською заборгованістю	$KPD = DS / LA$	0,007	0,170	0,163	2180,69
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$KPZ = RD / LA$	0,492	0,312	-0,180	-36,61
Коефіцієнт залучення	$KAL = DS / KZ$	0,018	0,251	0,233	1324,42
	$KPR = (KZ + DP) / РОФ$	0,710	1,676	0,967	136,25

Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності збільшилося на 13,24 разу і вказує на наявність систематичної роботи у напрямку забезпечення перетворення дебіторської заборгованості у грошові кошти. Результати аналізу свідчать про стабільний фінансовий стан ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ», спричинений достатньою кількістю власних обігових коштів, що дозволяє підприємству повністю покривати основну частину своїх зобов'язань своїми коштами для забезпечення безперебійного виробництва устаткування.

Не менш важливе місце в управлінні фінансами підприємства належить показникам ділової активності, які також потребують систематичного аналізу. Аналіз ділової активності є важливим етапом оцінювання фінансового стану підприємства. Якісні характеристики ділової активності визначаються наявністю попиту та конкурентоспроможністю продукції, широтою ринків збуту, репутацією та іміджем підприємства серед клієнтів, які користуються його послугами. Кількісні показники поділяються на абсолютні та відносні, і деякі з них вже визначено при аналізі фінансових та техніко-економічних результатів діяльності ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ».

До основних задач аналізу ділової активності відносяться визначення і оцінка тенденцій зміни показників ділової активності, дослідження впливу основних чинників і розрахунок величини їх конкретного впливу.

Вивчаючи порівняльну динаміку абсолютних показників ділової активності, оцінюють відповідність їх оптимальному співвідношенню, яке дістало назву «золоте правило економіки підприємництва» [20]. Оптимальність означає додержання певних випереджальних темпів зростання прибутку ( $T_{п}$ ), виручки від реалізації послуг ( $T_{в}$ ) та активів ( $T_{а}$ ) підприємства, порядок яких наведено у формулі (2.2):

$$T_{п} > T_{в} > T_{а} > 100\% \quad (2.2)$$

Динаміка абсолютних показників ділової активності ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» розраховано у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Абсолютні показники ділової активності ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»

Показник	Індекс	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп росту, %
Чистий прибуток	$T_{п}$	49189	62296	13107	126,65
Виручка від реалізації	$T_{в}$	1077436	1743675	666239	161,84
Величина активів	$T_{а}$	688867	1237763	548896	179,68

У ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» спостерігається повна невідповідність темпів зростання щодо «золотого правила», тому співвідношення темпів зростання згідно формули (2.2) має наступні результати:

$$T_{а} (179,68\%) > T_{в} (161,84\%) > T_{п} (126,65\%) > 100\%.$$

Темп приросту прибутку нижчий за темпи зростання виручки та активів. Обсяг виручки від реалізації збільшився на 161,84% і нижче темпів зростання активів підприємства (179,68%), що означає зменшення рентабельності і підтверджується техніко-економічним аналізом ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ».

Аналіз відносних показників ділової активності характеризує поточну

основну діяльність ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ». Такі показники, як коефіцієнт оборотних активів, фондівдача та продуктивність праці персоналу вже визначено у попередніх розрахунках. Перелік та розрахунок інших показників наведено з врахуванням рекомендованих значень [20] у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Відносні показники ділової активності ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення	Рекомендов. знач.
		2023р.	2024р.		
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	$Z = \text{Пр} / \text{Вр}$	0,046	0,036	-0,010	> 0,20
Коефіцієнт ділової активності	$O = \text{Вр} / \text{ВР}$	1,564	1,409	-0,155	> 2,5
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	$R = \text{Пр} / \text{ВР}$	0,071	0,050	-0,021	> 0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\text{KORD} = \text{Вр} / \text{RD}$	3,97	5,65	1,68	> 8
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	$\text{TRD} = 360 / \text{KORD}$	91	64	-27	< 45 днів
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	$\text{КОб} = \text{Вр} / \text{TMZ}$	3,91	3,41	-0,50	> 12
Тривалість обороту запасів	$\text{Tз} = 360 / \text{КОб}$	92	106	14	< 30 днів
Тривалість операційного циклу	$\text{То} = \text{TRD} + \text{Tз}$	183	169	-13	< 75 днів
Тривалість обороту обігових коштів	$\text{Тоз} = 360 / \text{КОб}$	39	44	5	< 90 днів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{КОВк} = \text{Вр} / \text{KS}$	2,70	3,86	1,15	> 8
Коефіцієнт використання власних коштів (стійкості економічного зростання)	$\text{Рк} = \text{Пр} / \text{KS}$	0,12	0,14	0,01	> 0,5

Визначимо значення коефіцієнтів ділової активності ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ».

Зменшення показника прибутку на гривню реалізованої продукції на - 0,1% свідчить про стабільність фінансово-економічного стану ТОВ «ТАС

ДНІПРОВАГОНМАШ», хоча показник значно нижчий рекомендованого рівня. Аналогічна ситуація склалася із показником ефективності використання фінансових ресурсів, який зменшився на -2,1%, та у 2024 р. став дорівнювати 0,050 проти 0,071 у 2023 р., що негативно характеризує активність підприємства у використанні фінансових ресурсів. Темпи зростання виручки від реалізації були нижчими за темпи росту валюти балансу, тому спостерігається зменшення коефіцієнту ділової активності на -0,155. Також відмітимо, що значення цього показника не досягає рекомендованого значення (2,5). При збільшенні обсягу виручки від реалізації, відбулося зростання багатьох показників оборотності. Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 1,68 разу, власного капіталу – на 1,15 разу. Погіршилися показники оборотності виробничих запасів (коефіцієнт оборотності зменшився на -0,50 разу). Зменшення терміну оборотності виробничих запасів призвело до зменшення тривалості операційного циклу на -13 днів та збільшення тривалості оборотності усієї суми обігових коштів на 5 днів. Особлива увага при аналізі ділової активності підприємства, аналітиками приділяється коефіцієнту стійкості економічного зростання, тому що він вказує на можливі темпи розвитку підприємства в середньому. За даними таблиці 2.12 цей коефіцієнт збільшився на 0,01, що підтверджує відсутність проблеми перспективного росту ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ».

Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок послуг, праці, капіталу. З аналізу ділової активності ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» можна зробити висновок про достатність зусиль керівництва щодо формування стратегії підприємства та її в'язання з поточними цілями.

Підбиваючи підсумки до другого розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» 98 років на ринку вагонобудування. Керівництво спеціалізується на проектуванні, виробництві та ремонті вантажного рухомого складу як для магістральних, так і для

промислових залізниць. Підприємство розробило та впровадило Систему управління якістю, яка сертифікована на відповідність вимогам ISO 9001:2015 Bureau Veritas, зварювальне виробництво сертифіковано відповідно до вимог ISO EN 3834 та EN 15085-2, Систему екологічного менеджменту та Система управління охороною здоров'я та безпекою праці сертифікована на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 14001:2015 та ISO 45001:2018, а продукція ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» сертифікована на відповідність вимогам міжнародних стандартів, що підтверджується наявністю сертифікатів відповідності. З метою розширення ринків збуту підприємство постійно бере участь у тендерах, які оголошують компанії країн СНД та дальнього зарубіжжя. ПрАТ «Дніпровагонмаш» виробляє такі види продукції вагон-платформи, піввагони, криті вагони, хопери, думпкари, спеціальні, бункерні вагони, контейнери.

PEST-аналіз діяльності підприємства довів, що найбільший вплив на підприємство у політичній сфері мають воєнні дії в країні, недосконале законодавство та зміни в оподаткуванні. Зміна курсу влади та політичне введення санкцій країнами партнерам, щодо рф, має незначний вплив на діяльність підприємства. У сфері економіки найбільший вплив з усіх можливих факторів має коливання курсу валюти; на другому місці розташоване скорочення ринків збуту та зростання тарифів на комунальні платежі. Високий рівень інфляції та високі ставки на кредит мають меншій вплив, але їх все одно треба мати на увазі.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства показала, що найбільшу суму експертних оцінок без урахування ваги факторів мають підприємства ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» та ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», але у ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» сума експертних оцінок з урахуванням ваги кожного фактору більша ніж у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» на 0,09 бала, що свідчить о том, що ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» у більш вагових вирішальних факторах успіху, має

вищі бали, ніж ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». ТОВ «Дослідно-Механічний завод «Карпати» має найнижчі оцінки поміж конкурентів.

Економічний аналіз показав, що у 2024 р. відбулося зростання виручки від реалізації на 61,84%, що забезпечено двома позитивними факторами – збільшенням кількості виробленої продукції та підвищенням середньої ціни вагонів. Збільшення вартості основних виробничих фондів на 80,20% пояснюється плановим придбанням обладнання для підвищення якості продукції. Не дивлячись на це, відбулося зменшення фондівіддачі на -10,19% при рості виручки від реалізації. У 2024 р. відбулося збільшення суми оборотних коштів на 79,55% (за рахунок підвищення суми виробничих запасів, незавершеного виробництва та дебіторської заборгованості), що є негативною тенденцією, оскільки відбувається «замороження» грошових коштів на складах підприємства та на рахунках дебіторів. Незважаючи на це спостерігається зменшення коефіцієнту оборотності обігових коштів на -0,19%. У 2024 р. спостерігається значне скорочення чисельності працівників на -55 чоловіків, або на -7,18%, за рахунок адміністративних працівників (на -3,21%) та основних робочих (на -9,91%). Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції, підвищення продуктивності та якості праці. Так, заробітна плата основних робочих збільшилася на 6,79%, а адміністративних працівників – на 6,07% при рості продуктивності праці на 74,35%. Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2024 р. по зрівнянню з 2023 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2024 р. спостерігається скорочення рентабельності виробництва на -2,11%, а рентабельності виробленої продукції – на -1,15%.

### 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»

3.1 Використання матричних методів портфельного аналізу для оптимізації асортименту ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»

Матриця BCG [17] є інструментом аналізу збуту, побудованим на основі двох ключових показників – темпу зростання ринку та відносної ринкової частки. Вона має структуру 2×2 та ґрунтується як на внутрішньофірмовій аналітиці, так і на зовнішній статистиці, що стосується галузі. На рисунку 3.1 наведено Матрицю BCG для ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ».

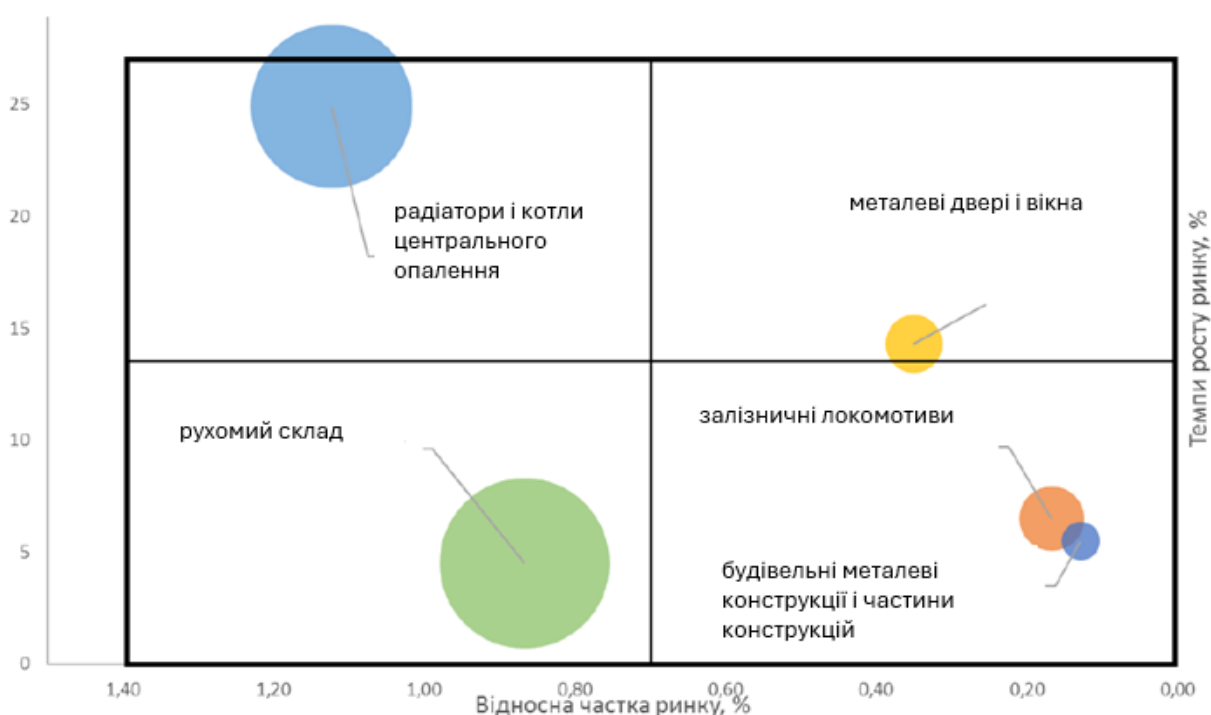


Рисунок 3.1 – Матриця BCG для ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»

Як видно з рисунку 3.1, у ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» існує стратегічно-господарська одиниця, яка належить до квадранта «дійні корови». У відповідності до загальноприйнятого тлумачення зон матриці, ця

група товарів перебуває на етапі зрілості життєвого циклу та забезпечує підприємству найбільшу частку прибутків, виступаючи при цьому базою конкурентних переваг, пов'язаних з витратами.

Зокрема, стратегічно-господарська одиниця «рухомий склад» має ринкову частку на рівні 0,8–0,9%, яка потенційно може зменшитися протягом наступних п'яти років. Для неї доцільно реалізовувати стратегію збереження конкурентоспроможності, що дозволить продовжити присутність на ринку та створить передумови для стабільного розвитку підприємства.

Аналогічну стратегію варто застосовувати й до стратегічно-господарської одиниці «радіатори і котли центрального опалення». Збереження її ринкових позицій потребує стабільного інвестування в маркетингові заходи.

Водночас групи «залізничні локомотиви» і «будівельні металеві конструкції і частини конструкцій» належать до квадранта «собаки». Для останньої рекомендується стратегія елімінації, оскільки ризики її подальшої присутності на ринку перевищують потенційні вигоди. У випадку з групою залізничні локомотиви доцільним вбачається застосування стратегії розвитку, що передбачає модернізацію обладнання та виробничих потужностей, а також активний пошук нових ринків збуту.

Також стратегія розвитку є релевантною для групи «металеві двері і вікна», яка, подібно до попередньої, потребує технологічного оновлення та пошуку нових напрямків реалізації продукції.

Загальний стан бізнес-портфеля ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» можна охарактеризувати як помірно збалансований. Жодна зі стратегічно-господарських груп підприємства наразі не посідає позицію лідера в галузі, що, втім, є очікуваним з урахуванням галузевої специфіки. Водночас конкурентоспроможність ключових господарських напрямів залишається на високому рівні, що створює підґрунтя для подальшого розвитку компанії.

Портфельний аналіз, представлений у матриці (рисунок 3.2), базується на внутрішній торговельній статистиці підприємства та оцінює позиції

продуктових груп порівняно з лідером продажів. Основними критеріями є темп зростання обсягів реалізації продукції та відносна частка кожної стратегічної групи в загальному портфелі компанії.

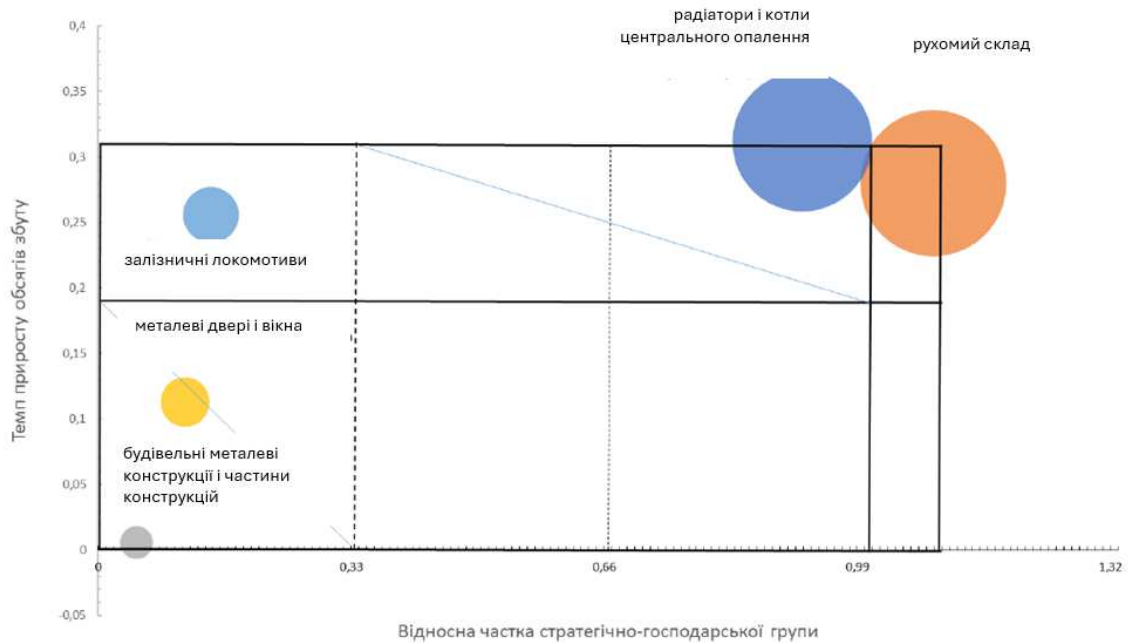


Рисунок 3.2 – Матриця портфоліо-аналізу ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»

Як видно з рисунка 3.2, ключову роль у продуктовому портфелі підприємства відіграє стратегічна товарна група рухомий склад, яка забезпечує 45% загального обсягу продажів. Варто підкреслити, що у період до військової агресії РФ ця група належала до аутсайдерів. Найближчим конкурентом у портфелі є група радіатори і котли центрального опалення, що займає позицію в зоні ABD-матриці та формує 41% продажів – лише на 4% менше від лідера.

Для цієї товарної групи доцільним є застосування стратегії «наздоганяння лідера», яка передбачає активізацію маркетингових зусиль або впровадження заходів зі збереження досягнутих позицій. Важливо зазначити, що до 2022 р. ця група займала лідерські позиції в продуктовому портфелі, а за підсумками 2024 р. демонструє тенденцію до стійкого зближення з поточним лідером, що свідчить про стабільність її становища на ринку.

Факт потрапляння двох стратегічних товарних груп до зони CEF-

матриці свідчить про їх відставання від інших напрямів діяльності підприємства та формування аутсайдерських позицій у продуктовому портфелі. Зокрема, стратегічна група будівельні металеві конструкції і частини конструкцій, демонструє низький рівень рентабельності. Більш того, спостерігається стійка негативна динаміка продажів: у 2024 р. зафіксоване зниження обсягів реалізації на 26% порівняно з 2023 р. Участь цієї групи у покритті постійних витрат підприємства залишається мінімальною, що, у поєднанні з низькою маркетинговою значущістю, обґрунтовує доцільність застосування до неї стратегії елімінації.

Натомість стратегічна товарна група металеві двері і вікна, незважаючи на незначні обсяги продажів у попередні роки та обмежений внесок у покриття фіксованих витрат, характеризується високим рівнем маркетингової значущості. Це свідчить про її потенціал для розвитку за рахунок посилення позиціонування на ринку. Враховуючи зазначене, доцільним є впровадження стратегії інвестування, орієнтованої на зміцнення конкурентних переваг та збільшення частки ринку.

Окрему увагу заслуговує стратегічна група залізничні локомотиви. Її розміщення в межах ACDF-матриці свідчить про обмежену ринкову нішу та середній рівень розвитку. Водночас спостерігається наближення до зони високої турбулентності (верхній правий сектор матриці), що може бути індикатором початку кризових процесів. Однак з урахуванням того, що до 2019 р. ця товарна група займала лідируючі позиції у продуктовому портфелі підприємства, а також враховуючи її інноваційний потенціал, доцільно рекомендувати реалізацію стратегії інвестування з фокусом на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), що сприятиме відновленню її конкурентних переваг.

Матриця Shell/DPM [17], що має структуру  $3 \times 3$ , застосовується для оцінювання портфельної стратегії підприємства шляхом поєднання двох інтегральних показників: ринкової привабливості та конкурентоспроможності стратегічної товарної групи (рисунок 3.3).

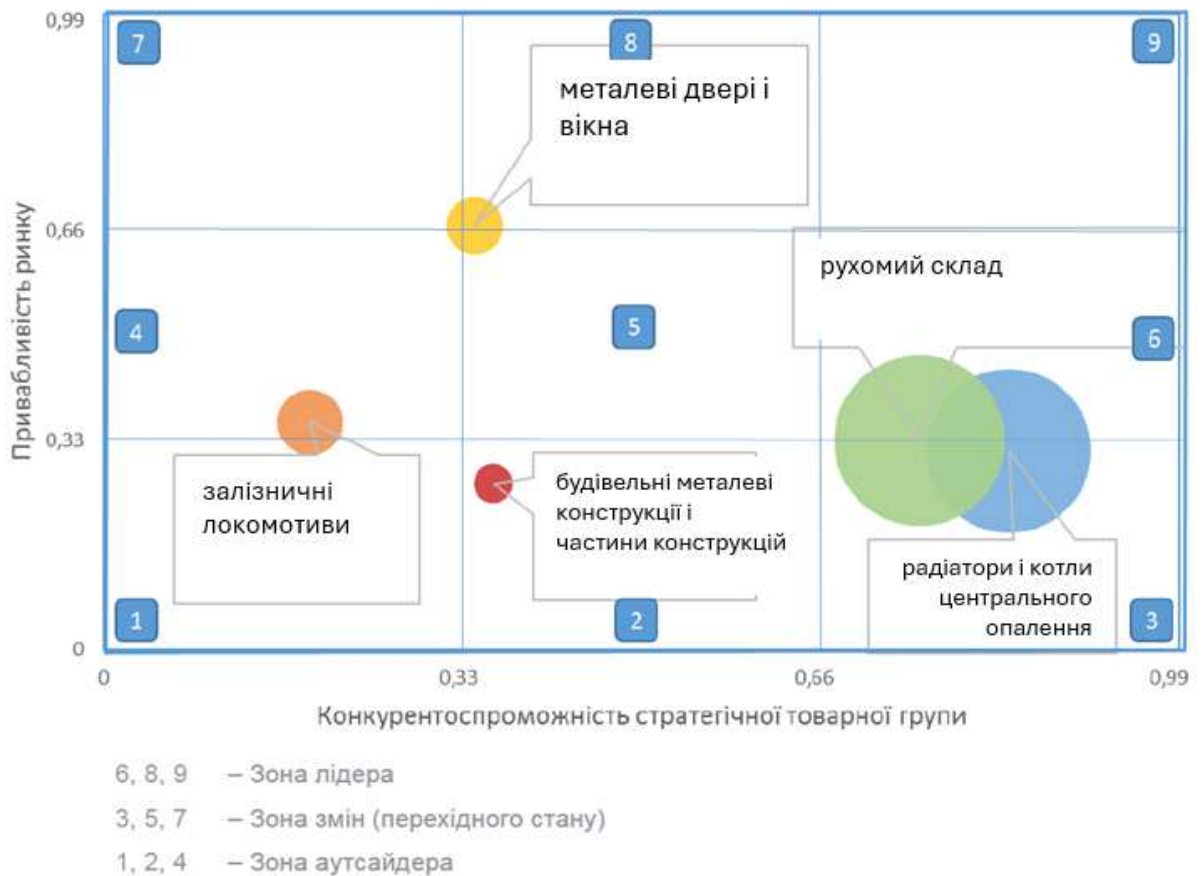


Рисунок 3.3 – Матриця Shell/DPM для ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»

Показник ринкової привабливості формується на основі наступних субкритеріїв: місткість ринку (сегменту), динаміка його зростання або скорочення, купівельна спроможність споживачів, рівень прибутковості, витрати на логістику і розподіл, наявність правових та економічних обмежень, а також ступінь конкурентного тиску.

Показник конкурентоспроможності стратегічних груп продукції оцінюється з урахуванням таких складових, як науково-дослідний та кадровий потенціал, якість і новизна продукції, рівень доступу до каналів збуту, ринкова репутація підприємства та обсяги інвестицій, необхідних для підтримки діяльності конкретної товарної групи.

Відповідно до результатів побудови матриці Shell/DPM (рисунок 3.3), товарна група залізничні локомотиви розміщується в квадранті 4 зони аутсайдерів, що свідчить про її слабкі ринкові позиції. Для цієї групи доцільним є впровадження стратегії контролю над грошовими потоками та

прибутковістю. За умов збереження прибутковості її можна утримувати на поточному рівні. У разі негативної динаміки – рекомендовано поступове згортання діяльності. Також можливою є стратегія виходу на нові ринки задля підвищення конкурентоспроможності.

Будівельні металеві конструкції і частини конструкцій, розміщені у квадранті 2 зони аутсайдерів, демонструють відсутність перспектив розвитку в умовах стагнуючого ринку. У зв'язку з цим рекомендується реалізувати наявні активи і спрямувати отримані ресурси на підтримку товарної групи залізничні локомотиви, що має відносно вищий потенціал.

Натомість металеві двері і вікна мають перспективи зростання за рахунок інновацій. Стратегією для цієї групи має стати активне інвестування в інноваційні продукти та процеси. Перед початком інвестування необхідно провести детальний аналіз ринкового середовища та розробити план дій з підвищення конкурентоспроможності цієї продукції.

Крім того, дві стратегічні товарні групи, які розташовані на межі квадрантів 3 та 6, перебувають у стабільному стані та відіграють домінуючу роль у продуктовому портфелі підприємства. Їхнє збереження є стратегічно важливим для ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ», оскільки саме вони забезпечують стабільні фінансові надходження, що дозволяє підприємству здійснювати самофінансування, а також спрямовувати ресурси на розвиток перспективних напрямів, зокрема металеві двері і вікна.

### 3.2 Стратегічні напрями формування товарної політики ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» та оцінка ефективності запропонованих заходів

Проведений аналіз дозволив чітко структурувати асортимент підприємства. Узагальнені висновки щодо стану стратегічних товарних груп на основі застосованих матричних методик подано у зведеній таблиці 3.1.

Ми бачимо, що зміна товарної політики потребує витрат 12369 тис. грн. За прогнозами фінансистів підприємства дані заходи дозволять

збільшити виручку від реалізації на 3,2%, або 55798 тис. грн. ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» отримає ефект у розмірі 43429 тис. грн., а ефективність складе 4,51 грн. / грн. Це означає, що кожна грн. вкладена в управління збутової політики принесе 4,52 грн. збільшення виручки від реалізації.

Таблиця 3.1 – Стратегічні рекомендації за результатами імплементації матричних методів портфельного аналізу та оцінка ефективності запропонованих заходів

Стратегічно-господарська група	Матриця BCG	Матриця портфоліо-аналізу	Матриця Shell/DPM
Залізничні локомотиви	Стратегія розвитку	Стратегія інвестування	Стратегія поступового продовження бізнесу, стратегія часткового згортання
Рухомий склад	Стратегія утримання конкурентних переваг	Стратегія утримання позицій	Стратегія генератора грошових коштів, стратегія прибуткового росту
Будівельні металеві конструкції і частини конструкцій	Стратегія елімінації	Стратегія елімінації	Стратегія часткового згортання зі зміною структури
Металеві двері і вікна	Стратегія розвитку	Стратегія інвестування	Стратегія посилення конкурентних переваг
Радіатори і котли центрального опалення	Стратегія підтримки конкурентних переваг	Стратегія гонки за лідером, стратегія утримання позицій	Стратегія генератора грошових коштів, стратегія прибуткового росту
Витрати на зміну асортименту, тис. грн.			12369
Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, тис. грн.			55798
Ефект, тис. грн.			43429
Ефективність, грн. / грн.			4,51

Так, продуктивний портфель ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» характеризується збалансованою структурою з чітко визначеними стратегічними лідерами та групами-аутсайдерами. Застосовані аналітичні методики дозволили встановити, що стратегічна господарська група будівельні металеві конструкції і частини конструкцій не демонструє

достатньої ефективності та перспективності, а тому має бути виключена з продуктової структури підприємства.

Основним пріоритетом інвестування доцільно визначити стратегічну товарну групу металеві двері і вікна. Її подальший розвиток варто здійснювати на засадах інноваційного підходу, що передбачає активне впровадження як товарних, так і процесних інновацій. Такий вектор розвитку дозволить не лише підвищити конкурентоспроможність цієї продукції, але й закріпити її на перспективних ринках.

Для стратегічних груп радіатори і котли центрального опалення та рухомий склад, які перебувають переважно на стадії зрілості свого життєвого циклу, необхідно реалізовувати стратегії з утримання ринкових позицій. Це передбачає впровадження процесних інновацій, модернізацію продукції та розширення асортименту в межах цих груп. Утримання стабільної ринкової присутності цих груп є критично важливим для збереження фінансової стійкості підприємства та забезпечення ресурсної бази для розвитку інших перспективних напрямів

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що зміна товарної політики потребує витрат 12369 тис. грн. За прогнозами фінансистів підприємства дані заходи дозволять збільшити виручку від реалізації на 3,2%, або 55798 тис. грн. ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» отримає ефект у розмірі 43429 тис. грн., а ефективність складе 4,51 грн. / грн. Це означає, що кожна грн. вкладена в управління збутової політики принесе 4,52 грн. Збільшення виручки від реалізації.

Відтак, усі поставлені в кваліфікаційній роботі завдання виконано.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено актуальне завдання – обґрунтовано управлінське рішення у сфері формування збутової політики підприємства. Отримані результати дозволили зробити такі висновки.

Аналіз категорій «збут» і «організація збуту», а також практичних аспектів здійснення збутової діяльності на підприємствах, дозволив дійти висновку: збут є завершальним етапом життєвого циклу продукції, що має вирішальне значення для отримання очікуваних результатів господарської діяльності. На основі емпіричних спостережень і логічного узагальнення були виявлені ключові закономірності та принципи функціонування збуту, що дозволило сформуванню нового наукового бачення парадигми збуту. Наукова новизна результатів полягає в уточненні методологічних засад формування парадигми збуту як економічної категорії, що виражає послідовність заходів із реалізації продукції на основі маркетингових інструментів та організаційної ефективності для досягнення попиту та прибутковості. Водночас ця модель чітко визначає співвідношення між категоріями «збут» і «маркетинг».

Особливості функціонування машинобудівних підприємств вимагають постійного пошуку ефективних шляхів реалізації продукції. Серед різноманітних методів стимулювання збуту необхідно обирати найбільш дієві в сучасних умовах. Маркетингові підходи до вибору каналів розподілу машинобудівної продукції повинні відповідати наступним вимогам: канали розподілу мають забезпечувати повний доступ до окремих сегментів ринку; необхідно забезпечити гнучкість розподілу; використання одного каналу не повинно обмежувати можливості розповсюдження продукції через інші канали; слід уникати слабких ланок у встановленому розподільчому ланцюгу. Покращення збутових каналів можливе шляхом: посилення допоміжних організаційних структур (наприклад, фінансових установ,

страхових агентств та транспортних компаній); покращення фізичної інфраструктури (наприклад, доріг, електрифікації та послуг зв'язку); використання горизонтальних маркетингових систем на основі кооперації між підприємствами. Таким чином, спеціалізовані торгові платформи створюють сприятливі умови для реалізації продукції машинобудівних підприємств, особливо для тих, що мають невеликі обсяги продажів. Це забезпечує швидку реалізацію продукції та захист законних інтересів виробників.

В сучасних умовах ризику, невизначеності та динамічності бізнес-процесів проблема стимулювання збуту продукції промислових підприємств є досить актуальною. Стимулювання збуту промислової продукції – це спонукальні заходи з прискорення продажу товарів та пришвидшення реакції ринку на товар, що використовують підприємства з метою збільшення обсягів продажу. До них відносяться різні способи заохочення учасників збутових каналів в умовах зростання рівня конкуренції на ринку. У статті детально висвітлено алгоритм розробки ефективної програми стимулювання продажу на промисловому підприємстві, який включає дванадцять етапів. При цьому необхідно враховувати й корегувати зміст етапів відповідно до факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує організація. Також стимулювання продажу промислової продукції має багатоцільову спрямованість. Вибір мети залежить від об'єкта майбутнього впливу, тобто цільової аудиторії. Запропоновано ряд етапів, які забезпечуватимуть підвищення ефективності програми стимулювання збуту промислової продукції та в цілому формуватимуть маркетингову політику підприємства. Констатовано, що результатом ефективної збутової діяльності промислових підприємств є досягнення двох цілей: задоволення потреб клієнтів; отримання максимально можливого прибутку.

ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» 98 років на ринку вагонобудування. Керівництво спеціалізується на проектуванні, виробництві та ремонті вантажного рухомого складу як для магістральних, так і для промислових

залізниць. Підприємство розробило та впровадило Систему управління якістю, яка сертифікована на відповідність вимогам ISO 9001:2015 Bureau Veritas, зварювальне виробництво сертифіковано відповідно до вимог ISO EN 3834 та EN 15085-2, Систему екологічного менеджменту та Система управління охороною здоров'я та безпекою праці сертифікована на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 14001:2015 та ISO 45001:2018, а продукція ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» сертифікована на відповідність вимогам міжнародних стандартів, що підтверджується наявністю сертифікатів відповідності. З метою розширення ринків збуту підприємство постійно бере участь у тендерах, які оголошують компанії країн СНД та дальнього зарубіжжя. ПрАТ «Дніпровагонмаш» виробляє такі види продукції вагон-платформи, піввагони, криті вагони, хопери, думпкари, спеціальні, бункерні вагони, контейнери.

PEST-аналіз діяльності підприємства довів, що найбільший вплив на підприємство у політичній сфері мають воєнні дії в країні, недосконале законодавство та зміни в оподаткуванні. Зміна курсу влади та політичне введення санкцій країнами партнерам, щодо рф, має незначний вплив на діяльність підприємства. У сфері економіки найбільший вплив з усіх можливих факторів має коливання курсу валюти; на другому місці розташоване скорочення ринків збуту та зростання тарифів на комунальні платежі. Високий рівень інфляції та високі ставки на кредит мають меншій вплив, але їх все одно треба мати на увазі.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства показала, що найбільшу суму експертних оцінок без урахування ваги факторів мають підприємства ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» та ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», але у ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» сума експертних оцінок з урахуванням ваги кожного фактору більша ніж у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» на 0,09 бала, що свідчить о том, що ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» у більш вагових вирішальних факторах успіху, має вищі бали, ніж ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». ТОВ «Дослідно-

Механічний завод «Карпати» має найнижчі оцінки поміж конкурентів.

Економічний аналіз показав, що у 2024 р. відбулося зростання виручки від реалізації на 61,84%, що забезпечено двома позитивними факторами – збільшенням кількості виробленої продукції та підвищенням середньої ціни вагонів. Збільшення вартості основних виробничих фондів на 80,20% пояснюється плановим придбанням обладнання для підвищення якості продукції. Не дивлячись на це, відбулося зменшення фондівіддачі на -10,19% при рості виручки від реалізації. У 2024 р. відбулося збільшення суми оборотних коштів на 79,55% (за рахунок підвищення суми виробничих запасів, незавершеного виробництва та дебіторської заборгованості), що є негативною тенденцією, оскільки відбувається «замороження» грошових коштів на складах підприємства та на рахунках дебіторів. Незважаючи на це спостерігається зменшення коефіцієнту оборотності обігових коштів на -0,19%. У 2024 р. спостерігається значне скорочення чисельності працівників на -55 чоловіків, або на -7,18%, за рахунок адміністративних працівників (на -3,21%) та основних робочих (на -9,91%). Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції, підвищення продуктивності та якості праці. Так, заробітна плата основних робочих збільшилася на 6,79%, а адміністративних працівників – на 6,07% при рості продуктивності праці на 74,35%. Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2024 р. по зрівнянню з 2023 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2024 р. спостерігається скорочення рентабельності виробництва на -2,11%, а рентабельності виробленої продукції – на -1,15%.

Зміна товарної політики потребує витрат 12369 тис. грн. За прогнозами фінансистів підприємства дані заходи дозволять збільшити виручку від реалізації на 3,2%, або 55798 тис. грн. ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» отримає ефект у розмірі 43429 тис. грн., а ефективність складе 4,51 грн. / грн. Це означає, що кожна грн. вкладена в управління збутової політики принесе 4,52 грн. збільшення виручки від реалізації.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Афенченко Г.В., Богоявленський О.В., Верлока В.С., Жердев М.Д., Наумова О.Е. Маркетингова політика комунікацій: навч. посібник; під ред. В.С. Верлоки, О.В. Богоявленського. Харків: УкрДАЗТ, 2007. Ч.І. 332 с.
2. Багорка М.О., Абрамович І.А. Вибір маркетингових каналів розподілу в інтегрованій маркетинговій системі збуту продукції фермерських господарств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 46. С. 11–15. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-46-2>
3. Багорка М.О., Абрамович І.А. Формування комплексної системи аграрного маркетингу підприємства. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»*. 2022. № 1 (87). С. 97–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-1-14>.
4. Багорка М.О., Варварова А.С. Напрями підвищення ефективності комплексу маркетингу аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2022. Вип. 43. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-1>.
5. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: підручник. Донецьк: ДонДУЕТ, 2009. 245 с.
6. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою. К. Центр учбової літератури. 2011. 240 с.
7. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2 (12). С. 6–13.
8. Божкова В.В., Горета Л.В. Використання матричного інструментарію у стратегічному маркетинговому плануванні діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 4 (66). С. 27–33.

9. Бойчук І.В. Організація маркетингової діяльності на промислових підприємствах. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2014. Вип.17. С. 71–74
10. Бондаренко В.М., Тягунова З.А. Основні напрямки вдосконалення продажів політика підприємств. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2015. Вип. 18. С. 47–50.
11. Бутенко Н.В. Маркетинг: підручник. К.: Атіка, 2008. 354 с.
12. Вагнер І.М. Матриця спрямованої політики як один із методів стратегічного аналізу. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 2 (6). С. 9–14.
13. Гамалій В.Ф., Романчук С.А., Фабрика І.В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf)
14. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2007. 720 с.
15. Гобела В., Іванишин Т. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства: теоретико-прикладні засади. *Економіка та суспільство*, 2024. №64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-44>
16. Гончаренко І.Г. Формування та розвиток системи збуту машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. ек. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності). Запоріжжя, 2008. 25 с.
17. Грищенко О.Ф. Використання матричних методів портфельного аналізу для виявлення напрямів розвитку промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №3(71). С. 229–237. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-70>
18. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 227–234.
19. Долюк А.В. Економічна сутність категорії «витрати», «затрати», «збут». *Вісник ЖДТУ*. № 4 (62). 2012. С. 76–78.
20. Дропа Я.Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Електрон. вид.

Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.

21. Іванова М.І., Яшкіна Н.В. Використання комплексу матричних методів стратегічного аналізу діяльності виробничих підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 86–90.

22. Ільченко Т.В. Актуальні аспекти розробки ефективної програми стимулювання збуту промислової продукції. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 80–84.

23. Кравченко М.С. Аналіз сучасного стану розвитку сфери торгівлі України. *Вісник Приазовського державного технічного університету: зб. наукових праць*. 2016. Вип. 31. Т. 2. С. 139–145.

24. Кубрак Н.Р., Рудик О.О., Косар Н.С. Перспективи розвитку каналів розподілу сільськогосподарської продукції в Україні. *Науковий вісник ЛНУВМБТ ім. С. З. Гжицького*. 2014. Т. 16. № 1 (58). С. 285–290.

25. Нехай В., Колокольчикова І. Методологічні засади формування парадигми збуту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С. 120–125. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-17>

26. Огерчук Ю.В. Суперечності у поглядах на місце продажу в маркетингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2002. № 448. С. 308–313.

27. Офіційний сайт ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ», м. Кам'янське. URL: <https://clarity-project.info/edr/05669819>

28. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2003. 246 с.

29. Річний звіт ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» за 2023 р. URL: [chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://dvmash.biz/wp-content/uploads/2024/04/Richnyi\\_zvit\\_2023-1.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://dvmash.biz/wp-content/uploads/2024/04/Richnyi_zvit_2023-1.pdf)

30. Слинчук К.П. Методологічні основи формування системи оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. 2012. № 1 (4). Т. 2. С. 277–283.

31. Фінансова звітність підприємства ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ», м. Кам'янське. URL: <https://dvmash.biz/ua/>
32. Фроленко Р.С., Жукевич С.М. Використання матричних методів у стратегічному аналізі диверсифікованих компаній. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 6 (39). С. 124–132.
33. Lambin J.-J. Market-driven management : strategic and operational marketing. Basingstoke : Palgrave Macmillan. 2007. 477 p.

## Відгук на кваліфікаційну роботу

студентки групи 073-21-1

Титаренко Діани Олександрівни

На тему: «Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування збутової політики підприємства»

1) Актуальність теми: Збутова політика – це діяльність підприємства, орієнтована на планування, реалізацію та рух товарів, необхідних для задоволення потреб споживачів і отримання прибутку. Ефективність розробки збутової політики залежить від ефективності оцінювання існуючої системи збуту, її окремих елементів і встановлення відповідності збутової політики ринковим умовам. Окрім того, необхідно проводити аналіз чинників, які впливають на обсяг реалізації, організацію збутової мережі, стимулювання продажів, рекламу, дизайн виробу, а також способи виходу товару на ринок.

2) Титаренко Діана Олександрівна показала середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням методів аналіз і синтез, загальнонаукові методи, методи систематизації, порівнянь, спостереження, абстрактно-логічний метод для узагальнення результатів дослідження і формулювання висновків.

3) Бакалавр проявила уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.

4) Студентка виявила достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.

5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

7) Титаренко Діана Олександрівна показала достатній рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

---

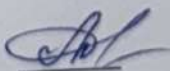
Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».

Добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано три вимоги)

---

Керівник дипломної роботи

к.е.н., доцент



А.В. Дудник

## Рецензія на кваліфікаційну роботу

студентки групи 073-21-1

Титаренко Діани Олександрівни

На тему «Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування збутової політики підприємства»

**Актуальність теми.** На сучасному етапі функціонування підприємств проблема реалізації продукції набуває виняткового значення, а тому потребує першочергового розв'язання. Умови конкурентної боротьби, що притаманні ринковому типу, вимагають від підприємства шукати шляхи, які забезпечуватимуть прибутковість їх діяльності. Провідне місце серед них посідають завоювання широкої мережі постійних платоспроможних і надійних клієнтів, проведення ефективної рекламної політики, вдалі дії управлінського персоналу, формування дієвої та ефективної системи збуту.

**Обґрунтованість висновків і пропозицій** Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

**Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики** Титаренко Діана Олександрівна наприймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

**Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його** Бакалавр показала високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його

**Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення** Бажано дослідити попит на асортиментні групи продукції, яка пропонується до впровадження.

**Висновок щодо рекомендації до захисту в ДЕК** (рекомендовано).

С.В.К., доц. каф. ПЕППУ  
(Місце роботи та посада рецензента)

[Підпис]  
(підпис)

Кабаченко Л.В.  
(ініціали та прізвище)