

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему:

«Організація управління персоналом промислового підприємства в умовах
воєнного часу»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-зед
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Осіпов Є.В.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних. наук , доцент
Богданов С.М.

Рецензент:завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

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

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Осіпов Євгеній Віталійович

1. Тема роботи «Організація управління персоналом промислового підприємства в умовах воєнного часу»

керівник роботи: Богданов С.М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 25.05.2022 року № 584-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВ

2. ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ЯК ГОЛОВНИЙ КОМПОНЕНТ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НА СУЧАСНОМУ ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

8 таблиць

9 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Богданов С.М.		
2	Богданов С.М.		
3	Богданов С.М.		

7. Дата видачі завдання 26.05.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.05.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	28.05.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	01.06.22-16.06.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.22-23.06.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.22-27.06.22	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.22-25.07.22	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.22-29.08.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.22-06.09.22	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.22-14.09.22	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.22-29.10.22	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.22-02.11.22	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2022	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.22-22.11.22	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2022	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2022	

Студент

_____ (підпис)

Є.В. Осіпов

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

С. М. Богданов

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра на тему «Організація управління персоналом промислового підприємства в умовах воєнного часу» є цілісним дослідженням організації постачання та ефективних продаж продукції підприємства управління його персоналом в умовах воєнних дій.

Актуальність теми зумовлена необхідністю посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок зменшення витрат на ресурсне забезпечення та зростанню обсягу експортних поставок в умовах воєнного часу. Вплив нових управлінських технологій на обсяги продаж призводить до збільшення рівню доданої вартості, кількості оборотних засобів, обсягу робіт, залученню більшої кількості підприємств суміжної галузі, тобто надає позитивний ефект на економіку в цілому в умовах воєнних дій персоналу підприємства.

Мета – проаналізувати потенціал підприємства ПАТ «Запоріжсталь» на зовнішніх ринках в умовта зробити висновки щодо вибору оптимальних постачальників на ринках визначених країн в умовах воєнних дій.

Об'єкт дослідження – публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь», є учасником міжнародного металургійного холдингу «Метінвест» в якості виробничого підприємства чорних металів. Предметом дослідження є вивчення діяльності з матеріально-технічного забезпечення експортера.

В роботі використовувались спеціальні та загальнонаукові методи дослідження. Робота складається з 3 розділів на 92 стор, перелік посилань, складається з 34 видань.

ПЕРСОНАЛ, МЕНЕДЖМЕНТ, ЕКСПОРТ, МОТИВАЦІЯ, МИТО, СТАЛЬ, КРИЗА, КРЕДИТ, МОРСЬКІ ШЛЯХИ, ПДВ, МІЖНАРОЖНА ТОРГІВЛЯ

ABSTRACT

The master's qualification work on the topic "Organization of personnel management of an industrial enterprise in wartime conditions" is a comprehensive study of the organization of supply and effective sales of products of an enterprise of its personnel management in conditions of war.

The topicality of the topic is due to the need to strengthen the competitiveness of the enterprise due to the reduction of costs for resource provision and the growth of the volume of export deliveries in wartime conditions. The influence of new management technologies on sales volumes leads to an increase in the level of added value, the number of working capital, the volume of work, the involvement of a larger number of enterprises in the related industry, that is, it has a positive effect on the economy as a whole in the conditions of military operations of the company's personnel.

The goal is to analyze the potential of PJSC "Zaporizhstal" in foreign markets in order to draw conclusions regarding the choice of optimal suppliers in the markets of certain countries in the conditions of military operations.

The object of the study is the Zaporizhstal public joint-stock company, which is a member of the international metallurgical holding Metinvest as a production enterprise of ferrous metals. The subject of the study is the study of the logistics activities of the exporter.

Special and general scientific research methods were used in the work. The work consists of 3 sections on 92 pages, a list of references, consists of 34 editions.

STAFF, MANAGEMENT, EXPORT, MOTIVATION, CUSTOMS, STEEL, CRISIS, CREDIT, SEAWAYS, VAT, INTERNATIONAL TRADE

ВСТУП

Кваліфікаційна робота магістра на тему «Організація управління персоналом промислового підприємства в умовах воєнного часу» є цілісним дослідженням проблеми організації персоналом в умовах воєнних дій.

Актуальність теми зумовлена необхідністю посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок збільшення обсягу управління персоналом. Вплив управлінських технологій на обсяги продаж призводить до збільшення рівню доданої вартості, кількості оборотних засобів, обсягу робіт, залученню більшої кількості підприємств суміжної галузі, тобто надає позитивний ефект на економіку в цілому в умовах воєнних дій.

В умовах інтеграції України до Європейського Союзу зменшуються торговельні обмеження, які стосуються продукції металургійної промисловості, що виявляється у відміні квот та створенні преференцій для продукції безпосередніх виробників. Прямі контакти з персоналом дозволяють зменшувати трансакційні витрати та збільшувати прибуток виробника.

Мета дослідження – проаналізувати експортний персонал підприємства ПАТ “Запоріжсталь” на зовнішніх ринках та зробити висновки щодо розширення присутності на ринках визначених країн в умовах воєнних дій.

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати стан справ в галузі та на зовнішньому ринку металургійної продукції (в цілому);
- запропонувати методичний апарат для аналізу експортного персоналу підприємства на основі одиничних показників – факторів конкурентоспроможності підприємства;
- дати економічну характеристику об’єкту дослідження;
- проаналізувати основні аспекти експортної діяльності підприємства;

- застосувати математичний апарат для обґрунтування активності на основних ринках збуту підприємства;
- визначити переваги прямих експортних контрактів в умовах воєнних дій.

Об'єкт дослідження у кваліфікаційній роботі – Публічне акціонерне товариство “Запоріжсталь”.

Предмет дослідження – господарська та зовнішньоекономічна діяльність підприємства ПАТ “Запоріжсталь” за період з 2018 по 2022 роки.

В роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема:

- монографічний (для структуризації роботи та послідовно опису всіх необхідних елементів);
- економіко-математичний (для використання методики дослідження в умовах часткової невизначеності);
- порівняльний (для порівняння показників на різних географічних ринках);
- статистичний (для аналізу показників виробничої та фінансової діяльності підприємства);
- аналізу одиничних показників (у третьому розділі) для ранжування пріоритетів у виробничій діяльності підприємства.
- абстрактно-логічний – для формулювання висновків на основі даних дослідження.

В роботі використовувались дані публічної звітності підприємства, які розміщені на Інтернет-порталі smida.gov.ua, інформацію, яка отримана під час практики на підприємстві в процесі спостережень та аналізу звітності.

В першому розділі аналізується важливість діяльності підприємств чорної металургії у соціально-економічному розвитку держави. Так, українські підприємства займають 6-8 місце серед світових виробників сталі та 13 місце серед експортерів сталі. Виробництво сталі всіма підприємствами – виробниками сталі України складає 34 млн. тон на рік (при загальносвітовому обсязі виробництва – 1001 млн. тон. на рік). Після

руйнування та випадіння з ринку «Азовсталі», решти підприємств тимчасово окупованої рф території України обсяг знизився втричі – до 14 млн тон сталі.

Найбільшою проблемою для реалізації продаж підприємств галузі є висока конкуренція, яка відбувається на світовому ринку. В цьому контексті найбільш важливим є правильний вибір цільового ринку. Ринкові потреби зумовлюються можливостями клієнтів, які ставлять конкурентні умови перед постачальником. Ці умови стосуються якості продукції та її ціни персоналу.

Прямі контракти визначаються, як зобов'язання щодо поставки продукції підприємством-виробником продукції безпосередньо споживачу, який використовує матеріал у подальшому виробництві без посередників.

Встановлюються критерії якісної оцінки потенціалу, в тому числі: ціна, собівартість, ринкова активність, якість (технічний рівень продукції) та їх відносні значення – коефіцієнти, що дає основу для прийняття рішень про доцільність контрактів на певному ринку.

В другому розділі описується операційна діяльність підприємства – ПАТ “Запоріжсталь”.

В третьому розділі було здійснено порівняльний аналіз реалізації продукції на різних ринках в різних регіонах, з метою організації експорту. Було з'ясовано залежності які спостерігаються на ринках, а саме: найбільш привабливі ринки мають найбільш високі показники ціни, активності конкурентів та найнижчі обсяги поставок та вплив цих факторів на потенціал прямих продаж та способи ефективно організації експорту в умовах війни.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	8
1.1. Сутність операційної діяльності підприємства в кризових умовах.....	8
1.2. Зміни та адаптація до зовнішнього середовища фірми.....	17
1.3. Необхідність швидкого прийняття рішень в умовах війни.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ.....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика середовища.....	26
2.2. Місце організації в системі координат.....	32
2.3. Роль держави в подоланні кризи в організації.....	40
РОЗДІЛ 3 СПОСОБИ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ В ГАЛУЗІ ТА СФЕРІ БІЗНЕСУ.....	45
3.1. Пошук слабких місць в діяльності організаціях.....	45
3.2. Організаційні зміни в діяльності, як спосіб уникнути проблем.....	50
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	54
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	56

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТУ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Методи просування промислової продукції на ринку

Тема дипломної роботи на ринку має бути розкрита за умови вирішення низки питань, які встановлюють ключові поняття просування продукції, як комплексу заходів з маркетингу, реклами, взаємодії між виробництвом та клієнтом, посередником в якому є збутовий підрозділ підприємства, або відповідні фірми.

Просування продукції на ринку товарів та послуг є частка маркетингової діяльності підприємства, яка спрямована на розширення ринку збуту, збільшення кількості товару, що продається зацікавленим споживачам.

Просування (promotion) - будь-яка форма повідомлення, використовується підприємством для інформації, переконування чи нагадування споживачам про свої товари, образи, ідеї, громадську діяльність чи вплив на суспільство [1, с.21].

Просування непотрібного продукту залежить від цільового ринку в якому відбувається задоволення попиту споживачів, а саме ринку предметів споживання або засобів виробництва, що має принципову різницю.

Головною метою життя процесу просування є стимулювання, а отже, поліпшення попиту. Коли підприємство збирається запропонувати ринку новий товар, то споживач може зреагувати позитивно у тому випадку, якщо отримає інформативну характеристику товару. Наявність при цьому зворотного зв'язку є обов'язковою. Після того як споживач більш-менш ознайомлений з товаром, головним у просуванні, перед підприємством постає задача переконати його в необхідності зробити покупку. А для цього треба домогтися його прихильності, зуміти переконати в необхідності

товару. Якщо зайвий товар набрид покупцеві, то у такому випадку варто час від часу підкреслювати його найкращі риси та якості для зміцнення образу товару та стимулювання збуту.

Засоби зв'язку виробництва, промислові продукти мають відповідати належному технічному та технологічному рівню,

Найважливішими функціями просування товару є такі:

- створює образ престижності підприємства та його виробів;
- інформує про параметри товару або послуги;
- сприяє отриманню інформації пізнанню нових товарів;
- може змінити образ чи використання товару, коли він починає втрачати позиції на ринку;
- підтримує низьку популярність наявних товарів;
- пояснює, де можна придбати товар;
- створює атмосферу ентузіазму серед учасників збуту товару;
- переконує споживача переходити до купівлі дорожчих товарів;
- інформує споживача про розпродаж;
- відповідає на запити споживачів;
- забезпечує обслуговування клієнтів після придбання товару;
- обґрунтовує ціни на товари та послуги;
- завершує угоди.

Отже, просування товару створює сприятливу атмосферу для підприємства та його товарів у змаганні з конкурентами.

Виділяють такі канали просування товарів в залежності від цільового ринку:

- особистої комунікації;
- неособистої комунікації;
- реклама;
- персональний продаж;

Канали особистої комунікації в свою чергу поділяються:

- на роз'яснювально пропагандистські (торговельний персонал підприємства);
- громадсько-побутові (друзі, колеги, сусіди);
- експертно-оцінювальні (незалежні особи, експерти). Для стимулювання роботи каналів особистого впливу підприємство може виявити найбільш впливових осіб у купівельному середовищі та зосередити на них особливу увагу, створити лідерів громадської думки, постачаючи їм товар на пільгових умовах, цілеспрямовано встановлювати зв'язки з лідерами громадських організацій, використовувати авторитети в рекламі, рекомендації експертів тощо.

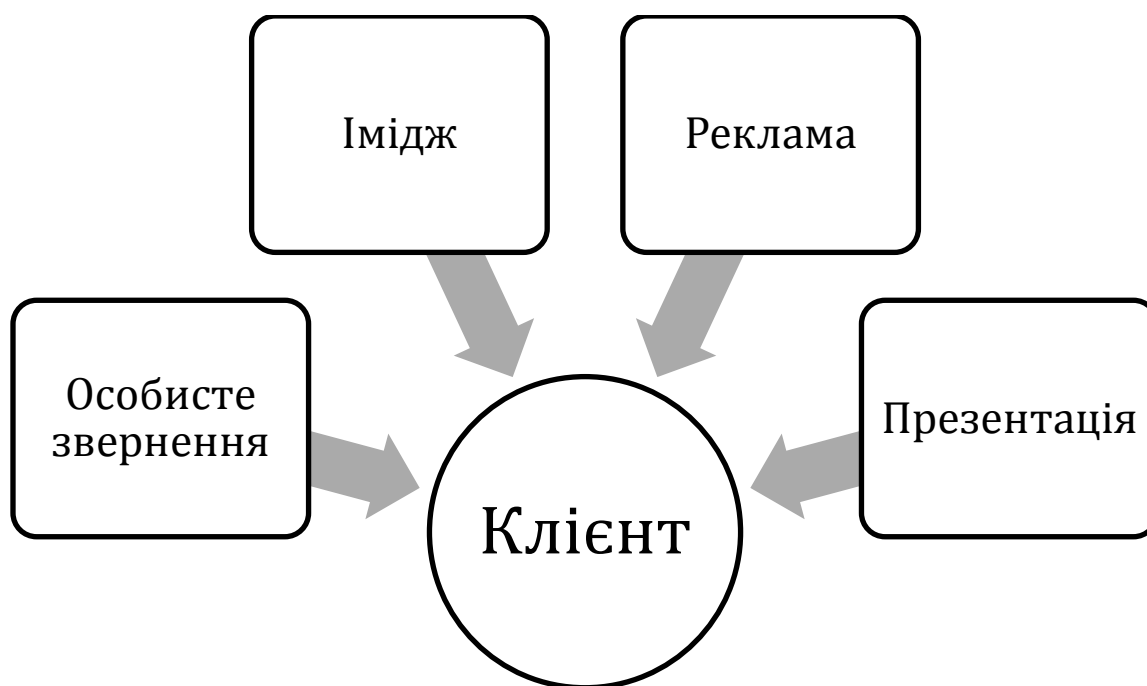


Рис.1.1 Основні засоби невербального впливу на клієнта

Канали неособистої комунікації - зв'язок з покупцем через засоби поширення інформації, які передають звернення при відсутності особистого

контакту та зворотного зв'язку. До каналів неособистого просування належать:

- засоби масового та вибіркового впливу (газети, журнали, телебачення, рекламні щити, вивіски, плакати);
- специфічна атмосфера - спеціально створене середовище, сприятливе для виникнення чи зміцнення у покупця бажання придбати товар (консалтингові фірми, банки).

Персональний продаж застосовують при продажі товарів виробничого призначення у таких випадках:

- коли йдеться про значні замовлення та прямий канал розподілу "виробник - покупець";
- коли ефективніше використовувати мережу обслуговування географічно сконцентрованих споживачів;
- складна та дорога техніка потребує докладної консультації споживача, демонстрації дії, додаткових послуг при збуті (доставка, встановлення);
- організації-споживачі надають перевагу вищому персональному контакту і сервісу;
- персональний продаж можна використати для визнання товару на ринку.

Переваги персонального продажу, що застосовується на ринку заобів виробництва:

- індивідуальна чутливість до препарату увага до кожного покупця та глибоке розуміння проблеми;
- можливість передання значного обсягу інформації;
- гнучкість, можливість адаптації до вимог окремого споживача;
- розмір витрат менший, ніж при використанні інших видів просування;
- дає можливість споживачеві отримати з перших вуст інформацію про ціни, сервіс тощо;
- зворотний зв'язок має чіткий ефективний характер;
- за допомогою споживача можна впевнитися у правильності маркетингової політики.

Недоліки персонального продажу:

- обмеженість сфери впливу та уваги;
- великі витрати часу на одного споживача;
- відсутність можливостей самообслуговування;
- критика продавця за недостатню чесність та надмірний тиск на покупця.

Отже, використання персонального продажу як одного зі стимулів збуту є одним із засобів при продажі товарів промислового призначення.

До основних засобів стимулювання збуту відносять такі:

- зразки твару зі збільшеною гарантією;
- продовжений сервіс;
- премії споживачам;
- упаковка за пільговими цінами.

1. Розповсюдження зразків може здійснюватись поштою, розподілом у магазинах, розноситися "в кожні двері". Товар при цьому пропонується безкоштовно чи на пробу.

2. Купони - це сертифікати, які дають право на зазначену знижку при придбанні конкретного товару.

3. Премія - винагорода товаром за низькою, доступною ціною, а у деяких випадках - безкоштовно як заохочення за купівлю іншого товару.

4. Заліковий талон - специфічний вид премії, яку отримують споживачі при здійсненні покупки. Його можна обміняти у спеціальних обмінних пунктах [2, с.31].

5. Упаковки за пільговими цінами - це умови при здійсненні закупки більших партій товару, тобто декількох одиниць товару безкоштовно, або за знижками пакують у спеціальні контейнери, бандеролі, упаковки - комплекти для подальшого транспортування чи зберігання. Існує декілька інших засобів стимулювання збуту, до яких можна віднести:

- експозиції та демонстрації;
- конкурси, лотереї, ігри;
- спеціалізовані виставки.

У місцях продажу товару дуже часто влаштовують виставки та демонстрації, що сприяє продажу товару. Хоча слід зазначити, що це потребує додаткових витрат, тому результат, як правило, є нульовим.

Конкурси, лотереї, ігри спрямовані на те, щоб спонукати дилерів та власний торговельний персонал активізувати зусилля щодо просування товарів упродовж певного проміжку часу. Призи отримують ті, хто досяг найкращих результатів.

. Спеціалізовані виставки надають виробнику можливість привернути на свій бік додаткових споживачів, підтримувати контакт з традиційними партнерами, збільшуючи обсяг продажу. Це дає можливість виробникам:

- демонструвати новий товар в дії;
- визначити можливий попит на новий товар;
- відшукати нових партнерів серед відвідувачів;
- порівняти власний товар з товарами конкурентів;
- зустрітися з партнерами;
- укласти угоди, контракти.

Вдала підготовка до виставок часто дає можливість протягом двох тижнів привернути стільки споживачів, що підприємство забезпечує собі замовлення на цілий рік роботи.

Перед купівлею товару споживач дізнається про його споживчі властивості. Тільки в разі зовсім нових виробів або послуг покупець таких знань не має, і тому не може сформувавши потребу в даному товарі. Крім того, на ринку може бути кілька товарів, які задовольняють одну і ту саму потребу. Зрозуміло, що товар з невідомими властивостями не буде куплений, тим більше, що до новинок людина завжди ставиться з обережністю (перепона недовіри).

Усунути таку перепону дає можливість служба формування попиту та стимулювання збуту, яка вирішує і багато інших комерційних питань.

Технологія формування попиту та стимулювання збуту створює комунікаційний (інформуючий) і комерційний ефекти. Завдяки

комунікаційній дії потенційні покупці легко згадують під час опитувань назву підприємства-виробника, його товар, виділяють певні властивості.

1. Формування попиту на продукцію. Формування попиту полягає у повідомленні потенційного споживача про існування товару, сповіщенні про потреби, які задовольняються товаром, доведенні якості задоволення цих потреб, тобто опису споживчих характеристик товару, у зменшенні перепони недовіри, для чого інформують про гарантії захисту інтересів покупців у разі незадоволення товаром. Для цього використовують заходи формування попиту - рекламу, виставки, ярмарки, прес-конференції тощо.

В уяві потенційного покупця поступово формується "образ товару", що відіграє головну роль у прийнятті рішення про купівлю. А через те, що купівля товару найчастіше - результат колегіального обговорення, заходи формування попиту мають вплив не тільки на осіб, котрі збираються купувати, але й на тих, хто може вплинути на це рішення.

Основними завданнями заходів формування попиту є:

- ввести на ринок товари ринкової новизни;
- забезпечити початковий продаж;
- завоювати певну частку ринку;
- усунути недовіру споживачів до товару;
- створити імідж підприємства та його товару;
- сформувані попит на товар підприємства.

Коли це товари індивідуального споживання, то для створення ринкової новизни вони можуть зазнавати деяких змін: зовнішньої форми, упаковки та інших характеристик відповідно до вимог людини. Що стосується товарів виробничого призначення, то зовнішні зміни не є достатніми для створення товару ринкової новизни, тому потрібні значні покращення властивостей або зменшення ціни для його доступності новим сегментам ринку.

2. Стимулювання збуту. Заходи стимулювання збуту спрямовані на покупця, який вже на практиці ознайомлений із властивостями товару, тому

завдання стимулювання збуту полягає у спонуканні до наступних придбань товару, великих його партій, сприяти налагодженню постійних довготривалих зв'язків.

Заходи стимулювання збуту поділяють на ті, що спрямовані на:

- покупців, особливо це стосується кінцевих споживачів;
- продавців товару, це є рекламною підтримкою продаж;
- посередників, це являє собою надання статусу агента у регіоні.

Стимулювання збуту, що спрямоване на покупців, полягає у пропозиції комерційної вигоди тим, хто придбає товар за певних умов. Такою вигодою можуть бути знижки за обсяг придбаної партії товару, періодичність купівлі певної кількості виробів, можливість надання кредиту, позбавлення початкового внеску, навіть "подарунок" певної суми грошей під час купівлі товару, безкоштовне поширення зразків товару в розрахунок на купівлю великої партії, безкоштовне передання товару в користування "для випробування", прийняття використаного товару як першого внеску за новий товар.

До заходів стимулювання збуту належать презентації нових товарів для потенційних покупців, прес-конференції з приводу введення на ринок нового товару. Однією з найдієвіших акцій стимулювання збуту є зниження ціни, про що широко оголошується через засоби масової інформації.

Стимулювання збуту, що спрямоване на продавців, має на меті досягнення ними високих показників збуту товару, для чого застосовують грошові заохочення, надають додаткові дні відпустки, влаштовують поїздки за рахунок підприємства, нагороджують цінними подарунками,

Стимулювання збуту, що спрямоване на посередників, спонукає їх продавати товар з максимальною енергією, розширювати коло покупців. Посередникам постачають безкоштовно або на пільгових умовах спеціальне обладнання, обслуговування покупців, роблять знижки з реалізаційної ціни, відшкодовують частину витрат, пов'язану з рекламною діяльністю, надають пересувні сервісні пункти обслуговування тощо.

Формувати попит та стимулювати збут допомагають заходи "паблік-релейшнз" - англійський вираз, що означає "зв'язки з громадськістю". Заходи "паблік-релейшнз" проводять відділи зв'язків з громадськістю, завдання яких - подолати перепону недовіри до товару та підприємства. Через імідж підприємства широкій аудиторії споживачів доводиться думка, що кінцевою метою роботи підприємства є не одержання прибутку, а задоволення потреб людей та суспільства.

Основними засобами "паблік-релейшнз" є:

- престижна реклама, яка веде пропаганду не товару, а діяльності підприємства;
- прес-конференції з некомерційних питань діяльності підприємства;
- некомерційні статті, теле- і радіопередачі. Використання засобів "паблік-релейшнз" дає можливість

підприємству створювати сприятливу громадську думку, як про підприємство-новатора, захисника інтересів споживачів.

Серед основних способів правового захисту споживачів від незадовільних методів просування можна виділити:

- надання повної, достовірної інформації;
- підтвердження підприємством зроблених заяв щодо товару;
- накази про припинення нечесної практики; виправна реклама (публікація нової інформації);
- штрафні санкції за нечесну діяльність на ринку.

1. Надання повної інформації передбачає, щоб споживач для прийняття рішень про купівлю, мав у своєму розпорядженні всі необхідні дані про властивості товару, умови його експлуатації.

2. Підтвердження потребує надання покупцеві відповідних документів, у яких підтверджуються техніко-економічні параметри продукту.

3. Накази про припинення нечесної практики означають, що підприємство мусить припинити практику нечесних підходів у просуванні товару без офіційного визнання провини чи після виплати штрафів.

4. Виправна реклама передбачає публікацію або інформування споживача про те, що підприємство з певної причини допустило неточність у рекламному зверненні, а тому вносить відповідні корективи.

Захищати права громадськості повинен рух консюмеризму, який повинен впливати на діяльність підприємства.

Пабліситі (пропаганда товару), що стосується масових виробів:

Пропаганда - неособисте, неоплачуване, некомерційне стимулювання попиту на товар шляхом поширення інформації про нього в пресі, телерадіомовленні чи зі сцени.

До пропаганди звертаються з метою популяризації марочних чи звичайних товарів, створення іміджу підприємствам, країнам. В останньому випадку мається на увазі створення репутації в міжнародному співтоваристві, зацікавленості туристів, інвесторів.

Прикладом вмілого використання пропаганди може бути досвід "Моторола" - одного з найбільших зовнішньоторговельних підприємств Чехії, який експортував більше ніж у 100 країн світу автомобілі "Шкода", мотоцикли "Ява", мопеди, велосипеди, вантажні та легкові автомобілі "Татра". Ця продукція знаходила збут на тих ринках, де уже існували такі відомі конкуренти, як "Форд моторе", "Дженерал моторе", "Вольксваген" та ін. І все ж "Моторола" досяг великих успіхів завдяки використанню "паблік-рилейшнз" - участі у гонках, раллі, де гонщики на "Татра", "Ява" здобували чемпіонські титули.

Широко використовувалась практика запрошення іноземних журналістів на заводи для перегляду нових зразків, після чого в газетах, журналах та телеканалах Західної Європи з'являлася низка статей, передач.

Для проведення пропаганди виробники при своїх офісах створюють відділи громадської думки, які займаються встановленням та підтримкою зв'язків з пресою, поширенням пізнавально-дієвої інформації про товар у засобах масової інформації. Для цього використовують проведення коротких

прес-конференцій, брифінгів тощо. Відділ громадської думки здійснює такі функції:

- проводить роботу із законодавчими службами та урядовими чиновниками (лобізм);
- здійснює загальнофірмові комунікації;
- надає консультативні послуги;
- встановлює та підтримує зв'язки з пресою;
- проводить товарну пропаганду.

1. Товарна пропаганда передбачає популяризацію конкретного товару, винаходів, результатів найновіших досліджень.

2. Консультування передбачає надання споживачам певних консультацій про товар, його властивості, а також надання консультацій керівництву з питань суспільної думки про товар та імідж підприємства.

3. Діяльність з питань внутрішніх та зовнішніх комунікацій пов'язана із забезпеченням глибшого розуміння громадськістю специфіки підприємства та його діяльності.

4. Лоббізм пов'язаний з організацією діяльності із законодавцями для того, щоб домогтися поправок у законодавчих і підзаконних актах, які б відповідали інтересам підприємства, ділових кіл.

Оцінити дієвість пропагандистської діяльності - справа досить складна. Одним із варіантів такої оцінки є збирання вирізок, матеріалів, виступів, рецензій у засобах масової інформації про діяльність підприємства.

1.2. Інноваційні технології збуту промислової продукції

Збутова стратегія інноваційних товарів має бути орієнтованою на досягнення довгострокових ринкових цілей підприємства, забезпечення його конкурентних позицій з урахуванням потенціалу підприємства та чинників бізнес-середовища [3, 6].

Виходячи з цього завдання, при формуванні збутової стратегії інноваційних товарів будь-яке підприємство має здійснити глибокий аналіз як потенційних можливостей розвитку інноваційної діяльності підприємства, так і зовнішнього середовища, що також значною мірою визначає систему довгострокових цілей інноваційного розвитку.

З огляду на це необхідно розглянути вплив найважливіших внутрішніх та зовнішніх чинників, що в сукупності характеризують збутову стратегію виробника (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Фактори впливу на збут інноваційної продукції

Фактор впливу	Характер впливу
1	2
Внутрішні	
1. Конструктивні особливості продукції	Якщо нова продукція не відповідає галузевим стандартам, то ускладнюється її післяпродажне обслуговування і використання як комплектуючої частини до виробництва. Наслідком цього буде відсутність попиту на дану продукцію, що призведе до низького рівня її збуту
2. Якість продукції	Основними складовими якості продукції є забезпечення сервісу, що включає післяпродажне обслуговування. Якісно наданий сервіс сприяє зростанню попиту на продукцію і викликає підвищення обсягів її реалізації
3. Виробничо-технічна база	Високий технічний рівень підприємства забезпечує швидкий перехід до якісно нового рівня виробництва, що дає змогу прискорити пропозицію ринку принципово нової продукції як технічного призначення, так і особистого споживання, стимулюючи виникнення попиту на неї. У свою чергу, високий технічний рівень підприємства-виробника впливає на швидкість освоєння нової продукції, що в умовах інфляції, яка гальмує інноваційний процес, має величезне значення, а швидкість освоєння в умовах ринкової конкуренції стимулює виробництво й пропозицію нової продукції
4. Транснаціональний рівень галузі (підприємства)	Чим вищий транснаціональний рівень галузі (підприємства), тим ширша зовнішня інтеграція галузі, на велику кількість закордонних ринків виходить нова продукція, пришвидчується її поширення і збільшується обсяг реалізації
5. Ціна нового товару	Ціна може бути і стимулом для просування товару на ринок, і бар'єром для проникнення на нього нових суб'єктів
6. Комунікаційні чинники	Підприємства, що виробляють інноваційну продукцію, характеризуються відкритістю або закритістю з погляду інформаційних контактів. Пропагандуючи свої розробки в загальновідомих формах ще до виведення нової продукції на ринок, вони ознайомлюють з нею споживача, формуючи в нього попит, що призведе до зростання обсягів реалізації в майбутньому
7. Коло потенційних клієнтів	Для забезпечення бажаного обсягу реалізації інноваційної продукції необхідно завоювати коло клієнтів, які мають хорошу репутацію та сприятливий імідж на ринку функціонування підприємства
8. Кваліфікований персонал	Правильне співвідношення і використання людських ресурсів, а також тісний взаємозв'язок між інноваційною, виробничою та маркетинговою діяльністю підприємства призводять до позитивних результатів у реалізації збутової стратегії інноваційної продукції
Зовнішні	
1. Загальноекономічний стан держави	Якщо він стабільний, то не порушується процес, що стимулює науково-технічний прогрес у суспільстві. Економічна дестабілізація суспільства унеможливує вкладення коштів у техніко-технологічні інновації. Наслідком є падіння попиту та зменшення збуту інноваційної продукції
2. Прискорення науково-технічного прогресу	Сприяє швидке моральне старіння великої кількості видів продукції, що обумовлює зростання попиту на інновації
3. Ринкові чинники (місткість ринку, рівень конкуренції тощо)	Ринкові фактори за сприятливих умов підвищують рівень збуту продукції, у протилежному випадку – навпаки
4. Рівень доходів споживачів	Якщо використання інновації технічного характеру підвищує ефективність роботи її споживача, підвищуючи тим самим його доходи, це стимулює зростання попиту на неї, що призведе до підвищення обсягу збуту

Формування збутової стратегії інноваційних товарів на підприємстві доцільно розглядати на трьох рівнях, а саме: корпоративному, який пов'язаний із розробленням місії підприємства, окресленням довгострокових стратегічних цілей; бізнес-рівні, який передбачає аналіз портфеля бізнес-проектів, дослідження ринкових позицій підприємства і визначення головних напрямів його розвитку; рівні товару – установлення збутових цілей і визначення шляхів їхнього досягнення для кожного виду товарів [3, 9].

Розроблення спеціального плану збуту, що вміщує в собі формування стратегії розподілу продукції, розрахунок цін, планування реклами й продажів, є найбільш важливою стадією розроблення та реалізації нововведень. Орієнтація на збут сприяє посиленню його взаємодії з науковими та проектно-конструкторськими підрозділами та підприємствами, тому стратегія збутової діяльності є основним інструментом успішної комерціалізації нововведень на підприємстві.

Застосування такого плану дозволяє реалізувати науково-технічний потенціал підприємства з урахуванням особливостей функціонування в умовах ринку. Для успішної реалізації стратегії збуту інновацій особливого значення набуває взаємозв'язок між власне виробництвом, розробками й збутом.

Очевидно, що тільки реальна потреба в продукції може забезпечити її комерційний успіх. Збутова діяльність повинна бути інноваційною за своєю природою, забезпечувати швидку адаптацію товарів і послуг до динамічно мінливих ринкових потреб, виявляти ці потреби й орієнтувати виробничо-збутову та інноваційну діяльність на їхнє задоволення [2, 4].

Необхідно виокремити такі основні вимоги до процесу формування збутових стратегій інноваційної продукції підприємства:

1. Необхідність постійного коригування та уточнення прогностичних розрахунків, оскільки не виявлені вчасно помилки можуть призвести до значних втрат і навіть банкрутства.

2. Урахування факторів ризику. До збутових ризиків слід віднести [8, с. 82]:

- ризик недостатньої сегментації ринків збуту;
- ризик помилкового вибору цільового сегмента ринку;
- ризик помилкового вибору стратегії збуту продукту;
- ризик неправильної організації та отримання недостовірних результатів

Формування стратегії збуту інноваційної продукції полягає у пошуку відповідностей між потребами споживача та можливостями виробництва, знаходженням відповідного компромісного рішення.

Потреби і можливості ринку складають відповідну кон'юнктуру, тобто сукупність ринкових ситуацій та факторів, які на них впливають.

Ринкові дослідження спрямовані на дослідження попиту в цілому та у його локальних проявах стосовно продукту фірми.

Аналіз та прогноз ринкової ситуації в цілому визначає зміст та природу зовнішнього середовища, в якому існує фірма.

Етап 1. Дослідження ринкової кон'юнктури (сукупності показників)

Виробничі можливості підприємства;

Діагностика виробничих можливостей підприємства.

Розроблення концепції нового продукту або власності.

Аналіз потенційного ринкового сегмента для інновацій.

Аналіз зовнішньої концепції нового продукту (форма, упаковка, характеристики тощо);

Аналіз внутрішніх можливостей і ресурсів підприємства та збуту.

Технічний аналіз виробництва та технології.

Аналіз конкурентоспроможності нового ринкового продукту

Аналіз товарів аналогів інноваційного продукту.

Аналіз реальних та потенційних споживачів продукту.

Аналіз обсягів виробництва продукції.

Економічний аналіз технології виробництва.

Аналіз цілей маркетингу підприємства.

Аналіз прибутковості підприємства та продукту, окремо.

Етап 2. Аналіз сегменту ринку.

Комплексна оцінка споживачів (по кожному окремо);

Дослідна партія виробів – випуск та презентації.

Оцінка реальної місткості ринку – економіко-статистичними методами.

Етап 3. Оцінка ринку та співвідношення з виробництвом.

Етап 4. Планування продаж та продукції.

Оцінка обсягу реалізації продукції.

Оцінка попиту в даному сегменті.

Просування товару на існуючий ринок та його розширення.

Розширення цільового сегмента ринку – встановлення ніши.

Підвищення конкурентоспроможності та ріст продаж.

Інтенсивна комунікаційна політика підприємства.

3. Аналіз альтернативних варіантів інноваційних стратегій. Через брак необхідної інформації для складання прогнозів та ймовірність непередбачених ситуацій неможливо однозначно передбачити перебіг подій, пов'язаних із рухом інновації. Тому при формуванні збутової стратегії інноваційних товарів доцільно розглянути альтернативні варіанти сценаріїв просування інновації на ринок, проаналізувати фактори, що можуть вплинути на реалізацію стратегічних інноваційних рішень, з тим щоб запобігти їхнім негативним наслідкам.

4. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Ідеться про чинники, які відображають використання внутрішніх ресурсів підприємства та різні аспекти його ринкової діяльності. До них належать: інвестиційні можливості підприємства; енергійне керівництво, готове ризикувати; рівень кваліфікації керівництва й персоналу підприємства; організація виробництва на підприємстві; технічний рівень і темпи оновлення технології; висока репутація фірми тощо.

5. Обґрунтування джерел фінансування інновацій. Успіх розроблення та впровадження інновацій неможливий без забезпечення джерел їхнього

фінансування. Саме тому важливою складовою збутової стратегії інноваційних товарів має бути обґрунтування фінансового забезпечення інноваційних проектів. Мають бути розглянуті й оцінені всі можливі канали інвестування.

6. Тісний зв'язок цілей, етапів і термінів реалізації стратегії з прогнозованими параметрами стадій життєвого циклу інновації. Це означає, що етапи фінансування інновацій повинні відповідати стадіям їхнього життєвого циклу, починаючи з формулювання ідеї про інноваційний товар і закінчуючи етапом виведення на ринок і пошуком ідеї наступної інновації.

7. Передбачення можливої переорієнтації стратегії. Умови зовнішнього середовища, як і внутрішні умови господарювання, як зазначалося, можуть змінюватися, що неминуче викличе потребу в коригуванні маркетингової стратегії з урахуванням зміни пріоритетів, переорієнтації підприємств на нові напрями діяльності.

Інновація у даному контексті, - це категорія розвитку різної спрямованості людської діяльності.

Термін «інновація» почав активно використовуватися з початком побудови ринкової економіки. Головною функцією інновації є зміни, що приводять до розвитку, вдосконалення, поліпшення.

Американський учень австрійського походження І. Шумпеттер ще в 1911 р. виділив п'ять типових змін інноваційного підприємництва:

- використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва (купівля-продаж);
- використання нової сировини;
- впровадження продукції з новими властивостями;
- зміни в організації виробництва і його матеріально-технічного забезпечення;
- поява нових ринків збуту.

Відповідно до міжнародних документів(стандартами) інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав

втілення у вигляді нового або вдосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг.

Для інновації характерні науково-технічна новизна, виробнича застосовність і комерційна реалізовується.

Залежно від технологічних особливостей інновації підрозділяють на продуктові і процесні.

Продуктові інновації включають застосування нових матеріалів, нового вигляду сировини, напівфабрикатів і що комплектують.

Процесні інновації влючають нові технології, нові організаційні форми виробничої діяльності.

По ступеню новизни інновації діляться на нових для галузі в світі, нових для галузі в країні і нові для даного підприємства.

По місцю в технологічному ланцюжку на підприємстві розрізняються:

А) інновації на вході підприємства(використання сировини, матеріалів, устаткування і інструментів в інформаційному забезпеченні);

Б) інновації на виході підприємства(вироби, послуги, технології, інформація і т.д.);

У) інновації системною структури підприємства (технологічною, виробничою, управлінською).

Залежно від глибини змін інновації, що вносяться, підрозділяються на радикальних(базові), поліпшуючих і модифікаційних.

Інноваційний процес - це перетворення наукових знань в інновації – послідовний ланцюг етапів, в ході яких інновації утілюються починаючи від ідеї до конкретних продуктів, технологій або послуг і розповсюджуються при практичному використанні. На відміну від науково-технічного процесу, інноваційний процес не закінчується впровадженням – появою на ринку готового нового продукту, нової послуги або нової технології. Він продовжується і після впровадження, оскільки у міру розповсюдження,

новшество набуває нових споживчих властивостей, що відкривають для нього нові області застосування, нові ринки і нових споживачів [13].

Під терміном «нові технології», або інновації, ми розуміємо кінцевий результат інноваційної діяльності, який постає у вигляді нового або вдосконаленого товару чи технологічного процесу, які впроваджені на ринок або використовуються в практичній діяльності.

У реаліях стрімкого розвитку ринку стає дедалі важче дослідити попит, сформувані чітке уявлення про уподобання споживачів та здійснити ефективний маркетинговий вплив на них. Не достатньо лише розробити новий товар, потрібно створити нову цінність для споживача та переконати його в якості даного продукту і здатності задовольняти існуючу потребу.

Однією із складових процесу завоювання ринку є маркетингові комунікації. Маркетингова політика комунікацій – це наука, яка розглядає систему загальних настанов, критеріїв та орієнтирів сфери взаємовідносин між підприємствами та організаціями, з одного боку, та їхніми клієнтами, з метою досягнення маркетингових цілей [14].

Комплекс маркетингових комунікацій підприємства включає в себе ряд елементів: стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, рекламу і прямий продаж.

Одним із центральних важелів впливу на споживачів є реклама, яку визначають як будь-яку платну неособистісну форму розповсюдження інформації про підприємство та його товар від імені конкретного замовника. Реклама може передаватись різними засобами розповсюдження, зокрема, на телебаченні, у пресі, на радіо, на місці продажу, в Інтернеті [2].

Крім традиційних рекламних методів впливу на кінцевого споживача існують також методи з використанням інноваційних технологій. Фахівці з маркетингу розробили рекламу, яка за ступенем ефективності перевершила традиційну. Перш за все, вона базується на використанні професійного технічного забезпечення, новітніх комп'ютерних технологій і нестандартних способів подачі інформації.

Істотні перспективи має технологія, розроблена компанією X3D Technologies Corporation - X3D video, суть якої - відеореклама в місцях масового скупчення людей. Увагу споживача приваблює тривимірне зображення, що містить рекламну інформацію. Не позбавлений уваги і ще один нестандартний підхід у інформуванні споживача - технологія інтерактивної взаємодії Just Touch - завдяки великому сенсорному табло та легкому дотику, споживач може керувати функціями меню, та сам знайти потрібну йому інформацію щодо асортименту товару, його наявності. Наступним відкриттям стала технологія Ground FX, розроблена компанією GestureTek, яка дозволяє споживачеві не просто спостерігати за рекламним сюжетом, але й брати в ньому участь. Ще однією «новинкою» стала японська технологія Free Format Projection. Дана технологія проектує на будь-яку поверхню зображення персонажів чи об'єктів у натуральну величину, що створює відчуття їх присутності [3].

За рахунок нестандартного підходу і своєї новизни інноваційні рекламні технології приваблюють споживачів. Це дозволяє підтримувати конкурентоздатність, розширити ринки збуту, сприяє прискоренню обіговості коштів. Мінусом є те, що ці знахідки поки не отримали широкого поширення у зв'язку з високою вартістю. На сьогодні таку «розкіш» можуть дозволити собі товаровиробники з США, Японії, Китаю та країн ЄС. Використовуються вони такими компаніями, як American Airlines Center, Interactive Media Group, Viacom [23].

В Україні дані технології зустрічаються вкрай рідко, оскільки їх почали використовувати зовсім недавно. Найбільш застосовуваною стала технологія Just Touch. Її можна зустріти в супермаркетах, магазинах комп'ютерної техніки та мобільного зв'язку.

Відповідно до класифікації, запропонованої Л. Г. Раменским для біологічних об'єктів і застосованої до дослідження процесів формування нових ринків (класифікація Л. Раменського - Дж. Грайма), з радикально новими продуктами (послугами) або технологіями на ринок виходять і

Експлерент - малі інноваційні підприємства, володіють переважно інтелектуальним капіталом і схильні до високого підприємницькому ризику, які задають правила поведінки на нових ринках і визначають основний вектор технологічного розвитку нових галузей виробництва. Якщо експлерент не встигає рости разом з новим ринком (що найчастіше і відбувається, оскільки малі інноваційні підприємства мають обмеженим потенціалом для розвитку), їх частка на ринку поступово скорочується, оскільки на нього виходять великі компанії, або (за класифікацією Л. Г. Раменського) - віоленти.

Великий бізнес, переконавшись у високому комерційному потенціалі нового ринку, як правило, мобілізує всі ресурси для його захоплення. Малі інноваційні компанії, першими вийшли на новий ринок, витісняються великими компаніями, виграють за рахунок низьких цін, високої продуктивності і популярності торгових марок. У підсумку малі інноваційні підприємства або розоряються, або поглинаються великими представниками бізнесу. Лише деякі Експлерент, а також втрачають позиції на існуючих скорочаючихся під впливом інновацій ринках середні і великі компанії намагаються пристосуватися до умов жорсткої конкуренції і шукають незайняті виолентами ринкові ніші. Таке інноваційна поведінка за класифікацією Л. Г. Раменського отримало назву "ПрАТіентпого". Як правило, існування ніш на ринку пов'язане з виникненням на ньому специфічних потреб. При цьому для виолента з різних причин виявляється не вигідною стратегія диференціації (наприклад, відомо, що чим більш продуктивним є автоматизоване виробництво, тим складніше його перенастроювання і вище середні витрати на переорієнтацію і модифікацію продукції, що випускається). Внаслідок цього середні і малі компанії за рахунок більш високої гнучкості мають можливість швидше реагувати на запити споживачів або, залучаючи значний інтелектуальний капітал, протистояти тиску конкурентів. Нерідко успіхи ПрАТіентов пов'язані з

певними перевагами територіального розташування або монопольним контролем певних ресурсів (у тому числі інтелектуальних).

1.3. Організація інноваційної діяльності на підприємстві

Сучасна ринкова економіка характеризується динамічністю і нестабільністю процесів, що відбуваються на ринку, (постійними на ринку є тільки зміни). Економіка перехідного типу характерна для України, як і для інших країн ринкових перетворень, що вступили на шлях, відрізняється підвищеним рівнем нестабільності, якому можна охарактеризувати частотою змін вектора розвитку (по величині і напрямку). Підприємства, для того щоб вижити і розвиватися змушені адаптуватися до цих змін. Природним засобом динамічного приведення у відповідність внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім, які генеруються ринковим середовищем є інноваційна діяльність і інновації.

Інноваційна діяльність (інноваційний процес) означає процес створення, впровадження і поширення інновацій.

Основною сутністю інновації і інноваційної діяльності є зміни, які розглядаються як джерело доходу.

Інновацію слід розглядати як кінцевий результат діяльності по створенню і використанню нововведень, втілених у вигляді удосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їхнього виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, що сприяють розвитку і підвищенню ефективності функціонування підприємств, які їх використовують.

Аналіз тенденцій економічного розвитку у світі показує, що інноваційний шлях є найбільш перспективним як для окремих підприємств, так і для економіки країни в цілому.

Інноваційним є розвиток, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу промислового

підприємства в змінних умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії і прийнятої мотивації діяльності, пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту.

Інноваційна економіка являє собою середовище для інновацій, як для розвитку технологій у всіх бізнес-процесах підприємства, реалізацією потенціалу утворення нової доданої вартості.

Характеристики основних шляхів розвитку економіки представлено у табл. 1.2:

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика шляхів розвитку господарюючих суб'єктів

Характеристики	Шлях розвитку		
	Екстенсивний	Інтенсивний	Інноваційний
Концепція розвитку	Збільшення обсягів виробництва	Зниження питомих витрат	Збільшення доходів
Тип ринку	Ринок продавця	Ринок продавця і ринок покупця	Ринок покупця
Охоплення ринку	Весь ринок у цілому	Вибіркові сегменти	Вибіркові сегменти і ніші ринку
Конкуренція	Практично відсутня	Переважно цінова	Переважно нецінова
Запити споживачів	Стабільні	Мінливі	Різка диференціація і постійні зміни
Переважаючий тип виробництва	Масове	Серійне	Дрібносерійне і одиничне
Співвідношення витрат на виробництво (ВВ) і збут (ВЗ)	$ВВ \gg ВЗ$	$ВВ \approx ВЗ$	$ВЗ > ВВ$
Частки працівників розумової (РП) і фізичної праці (ФП) у виробництві	$ФП \gg РП$	$ФП > РП$	$РП > ФП$
Підхід до управління	Адміністративний	Системний	Ситуаційний

Розглянемо представлені у табл. 1.2 шляхи економічного розвитку

складної системи.

Екстенсивний - передбачає розширення обсягів виробництва і збуту продукції. Відбувається в умовах ненасиченого ринку, при відсутності гострої конкуренції, в умовах відносної стабільності середовища господарювання. Пов'язаний зі зростаючими витратами ресурсів. У наш час у більшості регіонів світу даний підхід практично вичерпав себе, в силу того, що наявні ринки вже заповнені товарами.

Інтенсивний науково-технічний - передбачає використання досягнень науки і техніки для удосконалення конструкцій і технологій виробництва традиційних (модернізованих) продуктів з метою зниження собівартості їхнього виробництва, підвищення якості, а в підсумку - підвищення конкурентноздатності. Перехід на даний путь розвитку відбувається в міру насичення ринків, вичерпання дефіцитних ресурсів, зростання конкуренції товаровиробників.

Інноваційний науково-технічний, який передбачає безперервне оновлення асортименту продукції і технологій її виробництва, удосконалення системи управління виробництвом і збутом.

Інновації у виробництві означають нові технології, які дозволяють створити нові споживчі якості продукції або нові рівні утворення доданої вартості, суттєве збільшення її питомої ваги у ціні продукції відносно вартості сировини та матеріалів, збільшення кількості переділів.

Інноваційні способи просування товару означають нові методи впливу на свідоме сприйняття клієнта, досягнення його лояльності за рахунок утворення нових властивостей продукту, який може сприйматись в нових якостях або нових можливостях збуту, який надає клієнтові вибір, комфорт та сервіс.

До інновацій у виробництві відносяться удосконалення технології в тому числі раціоналізація, впровадження нового обладнання та удосконалення технологій в цілому.

Інноваційні технології збуту означають відкриття нового каналу збуту,

який дозволяє збільшити відповідні обсяги продаж та охопити нові сегменти ринку. Найбільш поширеною інноваційною технологією збуту є створення інтернет-сервісу, який дозволяє робити комплекс заходів з реалізації торговельної угоди.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ НА ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ»

Основними видами діяльності ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» на ринку товарів та послуг є:

- виробництво електротехнічних машин, устаткування, апаратури і виробів промислового призначення;
- зовнішня торгівля недержавних організацій та підприємств;
- постачання промислових товарів та послуг;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах без переваги продовольчого асортименту.

Поряд з виробництвом продукції, підприємство розвиває широкий спектр сервісних послуг з метою найбільш повного задоволення запитів споживачів. Це шефський нагляд за монтажем, монтаж, комплектні поставки, ремонтні роботи та модифікація по місцю експлуатації і на підприємстві.

Починаючи з 2000-х років підприємство займає провідні позиції на ринку запчастин, постійно модернізуючи свою продукцію відповідно до потреб ринку.

Основними споживачами продукції ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» є:

- структурні підприємства енергетики;
- енергогенеруючі компанії;
- передавальні компанії (магістральні електричні мережі);
- енергорозподільні компанії;
- підприємства чорної і кольорової металургії;

- підприємства нафтогазової галузі;
- залізниці;
- підприємства гірничо-видобувної галузі;
- інші промислові підприємства, які потребують великих обсягів електричної енергії для технологічних та побуових потреб.

Споживання основного виду продукції ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» - силових трансформаторів та реакторів - представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Розподіл споживачів за географічним принципом у 2017 році

Найменування продукції (виду продукції)	Доля в загальному обсязі реалізації (за регіонами) (%)		
	Україна	Країни СНД та Балтії	Країни дальнього зарубіжжя
Трансформатори силові	23	59	18

Як бачимо, основна частина реалізованої продукції (77%) припадає на експорт у країни СНД і Балтії (59%) та країни дальнього зарубіжжя (18%), тому можемо зробити висновок про те, що одним із головних стратегічних напрямків розвитку підприємства має бути встановлення і підтримання довгострокових стабільних відносин із зарубіжними клієнтами. Досягти цього можна завдяки зміцненню конкурентної позиції продукції ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» за критерієм співвідношення ціни і якості та зміцнення ділової репутації підприємства як надійного постачальника продукту на міжнародному ринку.

Управління підприємством «Об'єкт дослідження» здійснюється на основі універсальної моделі управління підприємством. Система управління фінансами заснована на такому ж принципі і розглядає у якості предмета кругообіг коштів, а у якості об'єкта – фінанси (рис. 2.1). Специфіка

ресурсної системи управління фінансами підприємства полягає у її розгляді з точки зору особливостей грошових ресурсів і кругообігу коштів як безпосереднього об'єкта управління, а також з позиції специфіки методології обліку і аналізу як найважливішої функції даної підсистеми.

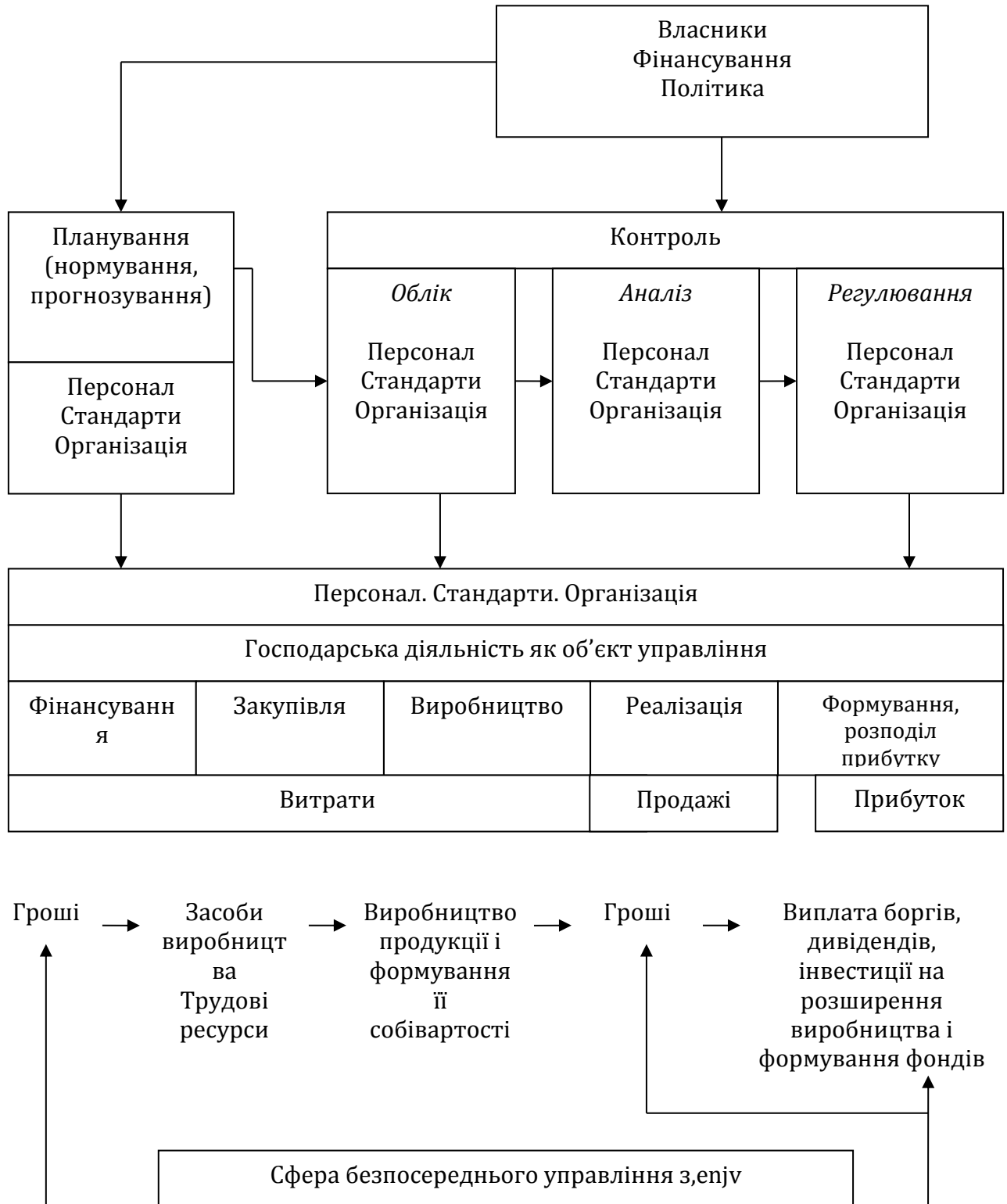


Рис. 2.1 Система збуту на ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ»

Серед різноманітності відносин ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ», які складають сутність та зміст його діяльності у сфері продаж, можна виділити дві основні групи: 1) відносини із залучення в оборот підприємства грошових коштів;

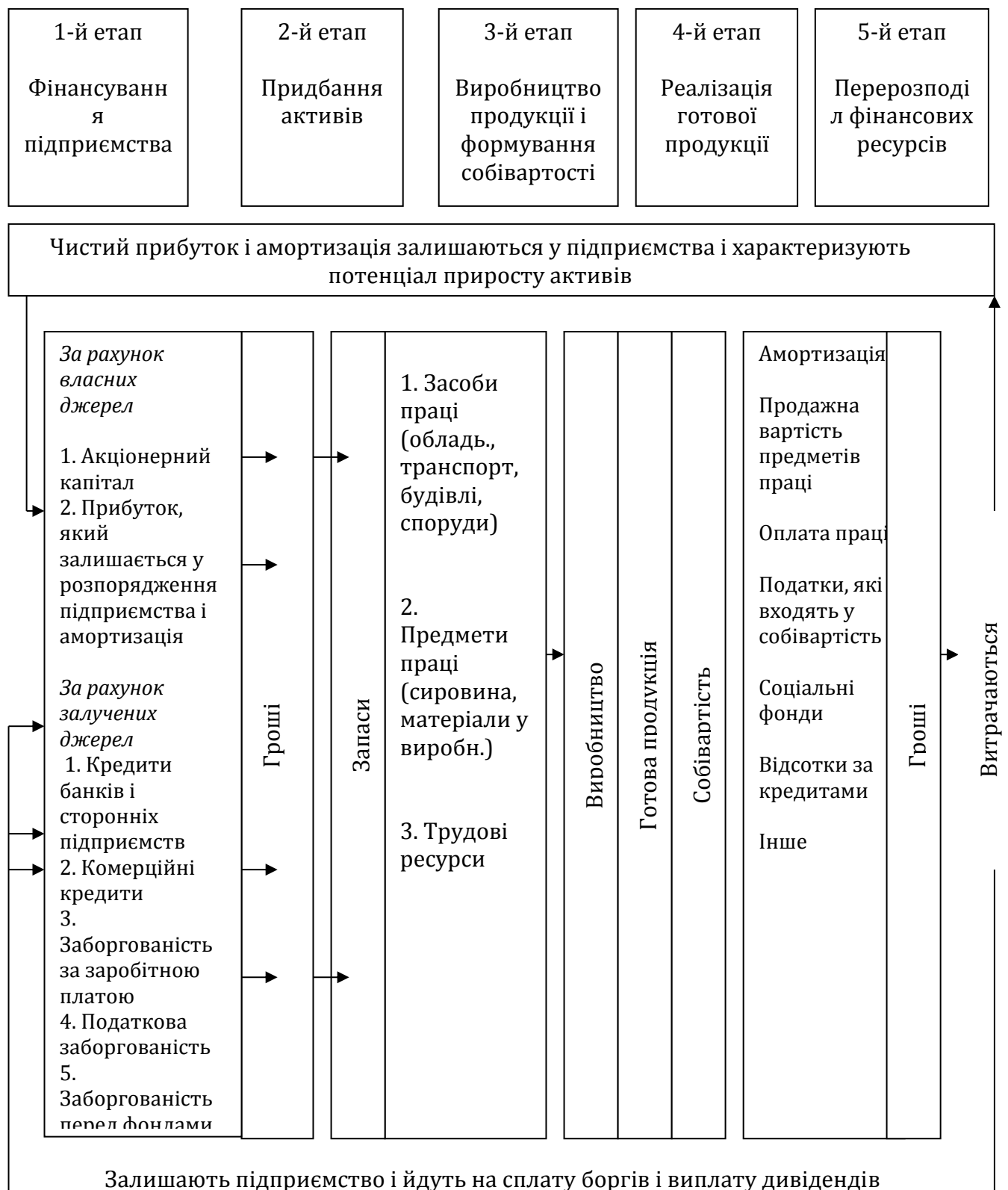


Рис. 2.2 Кругообіг коштів на ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ»

2) відносини з приводу інвестування грошей з метою забезпечення стабільної роботи підприємства, стійкості його фінансового стану, нормальної платоспроможності, максимальної віддачі вкладених капіталів і високої загальної ефективності виробництва.

Фінансування 1-го етапу кругообігу коштів підприємства і зміни об'єкту управління фінансами включає в себе, процес оцінки певної суми грошей, яка необхідна для функціонування підприємства; по-друге, процес залучення в оборот цих коштів; по-третє, вкладення (інвестування) грошових коштів у відповідні активи з метою наступного використання на виробництво продукції, виконання робіт або надання послуг, що принесе після їх реалізації більшу у порівнянні з початковими вкладеннями суму коштів.

Розподіл і перерозподіл зароблених підприємством чистих доходів у вигляді грошей як об'єкт управління представляє собою процес оцінки того, у якій пропорції чисті доходи підприємства повинні бути використанні на споживання і накопичення. Правильна оцінка оптимального розміру коштів для реінвестування у виробництво або переводу на інші, більш ефективні ринки, є найважливішою умовою подальшого збільшення капіталів власників підприємства.

Важливим аспектом управління збутом матеріальних та інформаційних ресурсів у системі підприємства є управління формуванням і використанням (рухом) фінансових ресурсів, уявляючи їх у вигляді фінансових потоків.

Відправним моментом управління продажами є оцінка потреби підприємства у фінансових ресурсах, необхідних для його ефективної роботи. У зв'язку з цим визначаються види і джерела фінансування (як внутрішні, так і зовнішні) – активи та пасиви підприємства. Значну проблему при цьому складає відбір критеріїв, які використовуються у відношенні до доступних на фінансовому ринку альтернативних джерел фінансування. До числа таких критеріїв на ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» відносяться:

- розмір плати за фінансові ресурси у вигляді кредитної ставки;
- умови сплати відсотків і погашення кредитів;
- реальність отримання довгострокових кредитів;
- ефективність обраного виду фінансування, порівняно із використанням власних коштів.

Специфічною рисою машинобудівної галузі є тривалий період виготовлення продукції, що часто являє собою складні технічні об'єкти, нерівномірна потреба у фінансуванні під час виготовлення та відповідна потреба у залучених коштах.

На другій стадії здійснюється практичне забезпечення отримання грошей з обраного джерела фінансування. Вважається, що основних джерел фінансування коштів в оборот підприємства з суб'єктом два: власні і залучені. Вирішальне значення при відборі джерел фінансування має співвідношення вартості залучення коштів та видатків, що виникають при капіталізації необхідної суми, а також умов, на яких буде здійснюватись інвестування грошей в підприємство.

Другим важливим домінантним аспектом є управління використанням (інвестуванням та споживанням) отриманих фінансових ресурсів. До основних інвестиційних та напрямів відносяться наступні:

- 1) Поліпшення засобів праці (основні фонди);
- 2) Удосконалення предмети праці (оборотні засоби);
- 3) Удосконалення трудових ресурсів (навчання та преміювання);
- 4) Цінні папери (чиста інвестиційна діяльність).

У частині використання фінансових ресурсів до сфери продаж відноситься управління позиковим капіталом, залученим на коротко - та середньостроковій період (оборотний капітал) та довгостроковій основі (капітальні інвестиції), а також управління комерційними фінансовими ризиками.

Для забезпечення ефективності роботи підприємств у оперативному режимі, для його платоспроможності та фінансової стійкості важливе значення має організація управління оборотним капіталом. Основним

об'єктом управління оборотним капіталом є наявні грошові засоби і їх еквіваленти (високоліквідні цінні папери, акції, облигації, векселі). Окрім них, до сфери фінансового управління ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» відносяться:

- управління дебіторською і кредиторською заборгованістю (постачальники, клієнти та бюджет);
- організація своєчасних надходжень за відвантаженими товарами і розрахунків з покупцями, замовниками, постачальниками, бюджетом і іншими третіми особами;
- уникнення безнадійних боргових зобов'язань перед партнерами і кредиторами;
- своєчасні розрахунки за кредитами, оплата праці, дивідендам.

Управління запасами щільно пов'язане з управлінням ресурсами.

В результаті управління ресурсами на заключних етапах фінансового потоку і розподілу чистих доходів на підприємстві формуються два види пропорцій:

- 1) співвідношення основного і оборотного капіталу (розміщення у відповідні активи);
- 2) співвідношення власних і залучених джерел виникнення активів підприємства.

Зазначені пропорції є важливими об'єктами фінансового управління, обліку і аналізу та надають основу для визначення стану та ефективності фінансових ресурсів підприємства: оборотних коштів та еквівалентних їм засобів підприємства. З точки зору продаж, забезпечення ресурсами означає наявність коштів для забезпечення закупівлі.

2.2. Аналіз фінансового та економічного стану ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ»

Діяльність господарюючого суб'єкта може бути прибутковою і збитковою, тому дамо загальну оцінку фінансових результатів ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» у 2016-2017 рр. (табл. 2.2.):

Таблиця 2.2.

Аналіз фінансових результатів ПраТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» у
2016-2017 рр.

№	Показники	2016 р.		2017 р.		2017 у % до 2016
		Сума, тис. грн.	Частка, %	Сума, тис. грн.	Частка, %	
1	2	3	4	5	6	7
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)	2121556	X	3396594	X	160,1
2	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)	2080715	X	3323505	X	159,7
3	У % до доходу (виручки) від реалізації продукції (робіт, послуг)	X	98,1	X	97,8	X
5	4. Інші операційні доходи	1321190	X	1729927	X	131,0
	Операційні витрати, у тому числі:	2796389	100	3551082	100	127,0
	собівартість реалізованої продукції	1323558	47,3	1756152	49,5	132,7
	адміністративні витрати	28719	1,0	45271	1,3	157,6
	витрати на збут	110494	4,0	185628	5,2	168,0
	інші операційні витрати	1333618	47,7	1564031	44,0	117,3
6	Валовий прибуток	757157	X	1567353	X	207,0
7	У % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (робіт, послуг)	X	36,4	X	47,2	X

8	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	605516	X	1502350	X	248,1
9	Фінансові та інвестиційні доходи	13522	X	162777	X	1203,8
10	Фінансові та інвестиційні витрати	77576	X	1027070	X	1324,0
11	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	541462	X	638057	X	117,8
12	Податок на прибуток від звичайної діяльності	111750	X	110292	X	98,7
13	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	429712	X	527765	X	122,8
14	У % до прибутку від звичайної діяльності до оподаткування	X	79,4	X	82,7	X
15	Надзвичайні доходи	0	X	0	X	0
16	Надзвичайні витрати і податки з надзвичайного доходу	0	X	0	X	0
17	Чистий прибуток (збиток)	429712	X	527765	X	122,8
18	У % до доходу (виручки) від реалізації продукції	X	20,3	X	15,5	X
19	У % до валового прибутку (збитку)	X	56,8	X	33,7	X

Як ми можемо побачити із таблиці, дохід підприємства «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» від реалізації продукції у 2017 р. збільшився в 1,6 разів порівняно із аналогічним показником у 2016 р. Собівартість продукції у 2017 р. порівняно із 2016 р. зросла майже на 33 %. Прибуток від операційної діяльності підприємства збільшився майже у 2,5 рази, що відмічалась, як позитивна тенденція.

Як бачимо, обсяг грошових ресурсів від фінансової та інвестиційної діяльності у 2017 р. збільшився у 12 разів порівняно із 2016 р. Але фінансова

та інвестиційна діяльність і в 2016, і в 2017 рр. була відчутно збитковою. Тому працювало ПрАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» у звітні роки прибутково виключно за рахунок операційної (виробничої та торговельної) діяльності, прибуток від якої покрив фінансові та інвестиційні збитки. Основна (операційна) діяльність компанії повинна бути головним джерелом прибутку і відповідно, головним джерелом надходження коштів.

Оскільки при благополучному веденні справ компанія прагне до розширення і модернізації виробничих потужностей, інвестиційна діяльність в цілому приводить до тимчасового відтоку грошових коштів. Фінансові витрати містять відсотки за кредит, витрати пов'язані із страхуванням фінансових ризиків або майна в заставі та інші фінансові витрати.

Загалом діяльність ПрАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» у звітні 2016 та 2017 рр. була прибутковою, при цьому ріст прибутку у 2017 р. склав майже 23 %.

Проаналізуємо ефективність капіталу підприємства, для цього розрахуємо показники рентабельності капіталу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розрахунок рентабельності капіталу ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ»
у 2016-2017 рр.

№	Показники	Вихідні дані	31.12.2016	31.12.2017	Відхилення (+,-)
1	2	3	4	5	6
Вихідна інформація, тис. грн.					
1	Середньорічна вартість капіталу	Ф.№1: (640,гр.3+640,гр.4)/2	1580339,9	3077002,5	+1496662,6
2	Середньорічна вартість власного капіталу	Ф.№1: (380,гр.3+380,гр.4)/2	452078,1	712827,0	+260749,0

продовження таблиці 2.3

3	Середньорічна вартість основних засобів	Ф.№1: (031,гр.3+031,гр.4)/2	368720,8	451924,0	+83203,2
4	Середньорічна вартість оборотних виробничих фондів	Ф.№1(100+110+120,гр.3+ 100+110+120,гр.4)/2	275999,5	310675,0	+34675,5
5	Прибуток (збиток) до оподаткування	Ф.№2: 170+200 (прибуток) або 175+205 (збиток)	541462,0	638057,0	+96595,0
6	Чистий прибуток (збиток)	Ф.№2: 220 (прибуток) або 225 (збиток)	429712,0	527765,0	+98053,0
Показники рентабельності капіталу, %					
7	Загальна рентабельність (збитковість) капіталу	п.5/п.1*100	34,3	20,7	-13,5
8	Чиста рентабельність (збитковість) капіталу	п.6/п.1*100	27,2	17,2	-10,0
9	Загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу	п.5/п.2*100	119,8	89,5	-30,3
10	Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу	п.6/п.2*100	95,1	74,0	-21,0

Група показників, що визначають ефективність використання капіталу наочно демонструють ситуацію, в яку потрапило підприємство у 2017 році (рис.2.1.).

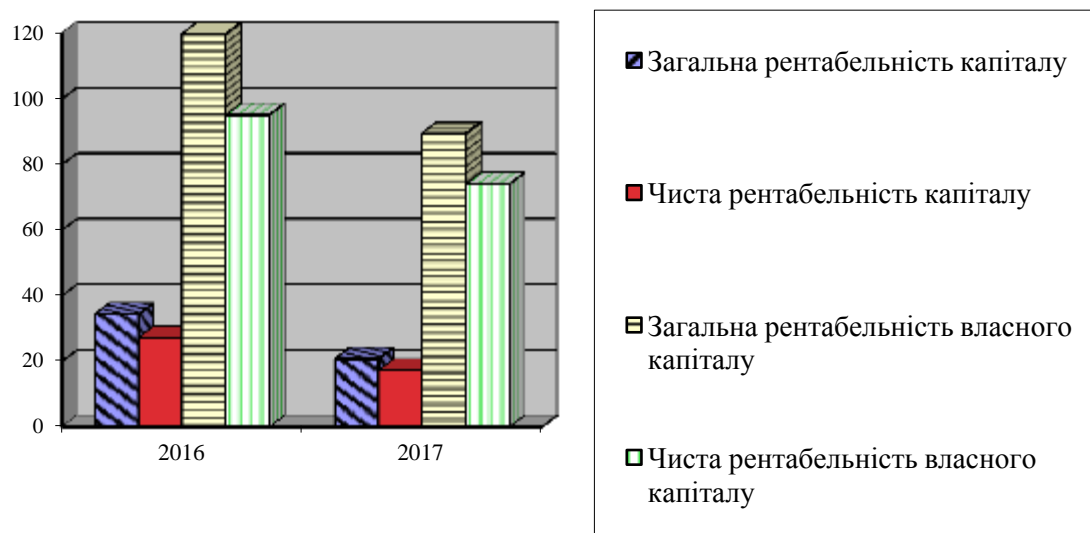


Рисунок 2.1 Динаміка рентабельності капіталу ПрАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» у 2016-2017 рр.

Очевидно за загальною тенденцією росту показників середньорічної вартості капіталу, власного капіталу, основних та оборотних фондів і прибутку, показники рентабельності капіталу мають тенденцію до зниження (рис.2.1). Це пов'язано з тим, що вартість капіталу зростає значно більше, ніж прибуток. У зв'язку з цим керівництво фірми повинно шукати можливості росту прибутку та застосовувати інших заходів щодо підтримання рентабельності капіталу ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» у складних умовах нинішньої фінансово-економічної кризи та загального спаду платоспроможності підприємств.

Забезпечення фінансової стійкості підприємства є позицією його конкурентоспроможності і зміцнення позицій на ринках та в очах інвесторів і кредиторів.

Фінансову стійкість найбільш повно характеризує співвідношення власного і залученого капіталу. Фінансово стійким є той господарючий суб'єкт, в якого переважають власні кошти, і їх достатньо для покриття

коштів, вкладених в активи. Цими коштами підприємство може вчасно розрахуватись за своїми зобов'язаннями.

З метою аналізу фінансової стійкості господарюючого суб'єкта здійснено поглиблену діагностику наявності власних обігових коштів, нормальних джерел формування запасів, залежність підприємства від залучених коштів та співвідношення власного та залученого капіталу. Для цього розрахуємо показники структури капіталу, стану оборотних активів та показники стану основного капіталу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» у
2016-2017 рр.

№	Показники	Нормативн е значення		2016р.	2017р.	Відхилен- ня
1	2	3	4	5	6	7
1. Показники структури капіталу						
1.1	Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	Ф.№1: 380:640	0,25	0,22	-0,03
1.2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	Ф.№1: $(430+480+620)/640$	0,75	0,78	+0,03
1.3	Коефіцієнт фінансування	≥ 1	Ф.№1: $380/(430+480+620)$	0,33	0,28	-0,05
1.4	Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	Ф.№1: $(430+480+620)/380$	3,02	3,54	+0,52
1.5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Зменшення	Ф.№1: $480/(380+480)$	0,63	0,51	-0,12
1.6	Коефіцієнт структури залученого капіталу	Збільшення	Ф.№1: $480/(430+480+620)$	0,57	0,30	-0,27
2. Показники стану оборотних активів						
2.1	Коефіцієнт маневреності власного	Збільшення	Ф.№1: $(380+480-080)/380$	0,96	-0,08	-1,04

	капіталу					
2.2	Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів	$\geq 0,1$	Ф.№1: $(380+480-080)/260$	0,44	-0,03	-0,48
2.3	Коефіцієнт забезпеченості запасів	$\geq 0,5$	Ф.№1: $(380+480-080)/(100+...+140)$	1,78	-0,14	-1,92
2.4	Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	Збільшення	Ф.№1: $(230+240)/(380+480-080)$	1,03	-4,31	-5,35
3. Показники стану основного капіталу						
3.1	Коефіцієнт реальної вартості майна	Збільшення	Ф.№1: $(030+100+110+120) / 280$	0,21	0,16	-0,05
3.2	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	Збільшення	Ф.№1: $030/280$	0,08	0,09	+0,01
3.	Коефіцієнт накопичення амортизації	Збільшення	Ф.№1: $(032+012)/(031+011)$	0,49	0,39	-0,10
4	Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	Збільшення	Ф.№1: $260/080$	1,23	1,10	-0,13

Зазначимо, що співвідношення власного і залученого капіталу складає 25% і 75% при нормативному значенні коефіцієнта автономії від 0,5.

Обсяги експортної реалізації продукції підприємства дозволили забезпечити належним чином надходження виручки за продукцію підприємства, що зумовило сталий рівень доходів та підтримку видатків підприємства такими доходами.

У 2017 р. це співвідношення змінилось, на жаль, не в кращий бік – 22 % на 78 %. Отже, підприємство великою мірою залежить від позикових коштів (рис. 2.2):

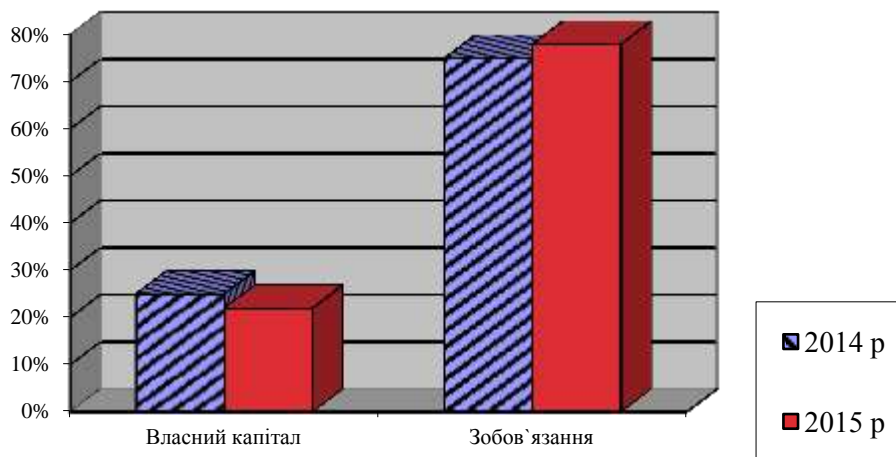


Рис. 2.2 Динаміка пасивів ПрАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» у 2016 та 2017 рр.

Коефіцієнт фінансування показує, що відповідно на кінець 2016 та 2017 рр. на одну гривню зобов'язань припадало 0,33 та 0,28 грн. власного капіталу, що не є позитивним для підприємства. Підвищення коефіцієнта фінансового ризику у 2017 р. у порівнянні з 2016 р. з 3,02 до 3,54 говорить про те, що підприємство вклало в майно на 1 грн. власного капіталу відповідно 3,02 та 3,54 залучених коштів.

Проаналізувавши значення коефіцієнта маневреності власного капіталу, можемо сказати, що у 2016 р. підприємство майже весь обсяг власного капіталу використовувало для фінансування поточної діяльності. У 2017 р. обсягу власних коштів було недостатньо для поточного фінансування і виникла потреба у запозичених коштах.

44% оборотних активів у 2016 р. сформовано за рахунок власних коштів підприємства. На жаль, подібна ситуація не збереглась у 2017 р.: оборотні активи взагалі не фінансувались за рахунок власних джерел.

Критично знизилась частка власних оборотних коштів відповідно у 2016 та 2017 рр. для формування запасів, а також частка грошових коштів у

загальній величині власних оборотних коштів, що вважається негативною тенденцією у фінансовій практиці.

Зменшення коефіцієнта реальної вартості майна говорить про зменшення частки, яку в майні підприємства займають основні засоби і оборотні виробничі фонди. Функціональний стан необоротних активів складає 51% та 61%, що говорить про невелику зношеність необоротних активів підприємства. На 1 грн. необоротних активів у 2016 та 2017 рр. відповідно припадало 1,23 та 1,1 грн.

За результатами проведених розрахунків і аналізу показників можемо зробити висновок про те, що підприємство на кінець 2016 р. знаходилося у цілком задовільному фінансовому становищі, забезпечуючи свою діяльність необхідними фінансовими ресурсами, але на кінець 2017 р. положення змінилось у гірший бік, що очевидно пов'язане із зменшенням кількості оборотних коштів та збільшення залежності від позикового капіталу.

2.3. Інтегроване управління продажами на підприємстві

Продаж промислової продукції має значну специфіку, яка відображається у способах її просування на ринку, рівні контактів з представниками покупця, специфікою реклами тощо.

В електротехнічній галузі існують значні ризики та складні умови, які зумовлені технологією виробництва продукції, яка має більш тривалий технологічний цикл, аніж традиційні промислові продукти серійного або масового виробництва. Тому, своєчасність та повнота надходжень від реалізації продукції мають ключове значення для стабільності підприємства.

Абсолютні значення і тенденції зміни фінансових коефіцієнтів мають, як правило, різнопланове трактування. Тобто якщо за одними показниками господарюючий суб'єкт вважається фінансово стійким, то за іншими – навпаки. Показники фінансової стійкості мають тенденцію до швидких змін у часі в рамках короткого періоду тобто можуть надавати радикально різні

значення в межах місяцю та кварталу. Комплексність підходу в управлінні продажами своєю стійкістю та відношення цього показника до загального стану ресурсів визначається забезпеченістю джерел для забезпечення фінансовими ресурсами продаж, які відбуваються за виробничими потребами.

Фінансова стійкість в системі продаж означає можливість накопичення страхових запасів сировини та матеріалів, формування резервів оборотних коштів для сплати відповідних рахунків.

Фінансова стійкість забезпечується за рахунок продаж, які збалансовані у часі з закупівлями а технологією виробництва продукції, яка являє собою послідовний монтаж елементів основного обладнання на основі матриці трансформатору високої напруги.

Елементи собівартості такі, що їх сумарна вартість перевищує решту показників, які є основою для встановлення ціни на готову продукцію.

З метою визначення одного з чотирьох типів фінансової стійкості господарюючого суб'єкта використаємо методику, яка базується на розрахунку системи показників забезпеченості запасів джерелами їх формування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Визначення типу фінансової стійкості підприємства

№	Показники	Вихідні дані	2016 р.	2017 р.	Відхилення
1	2	3	4	5	6
1	Власні оборотні кошти (ВОК)	Ф.№1: 380-080	-465677	-920099	-454422
2	Довгострокові зобов'язання	Ф.№1: 480	1053949	854737	-199212
3	Короткострокові кредити банків	Ф.№1: 500	28210	74673	+46463
4	Запаси (З)	Ф.№1: 100+110+120+130+140	331120	470740	+139620

Продовження табл.2.5

5	Наявність власних оборотних коштів і довгострокових зобов'язань для формування виробничих запасів та утримання готової продукції	п.1 + п.2	588272	-65362	-653634
	Наявність власних оборотних коштів, довгострокових зобов'язань і короткострокових кредитів банків для формування запасів та забезпечення предмету праці	п.1 + п.2 +п.3	616482	9311	-607171
7	Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів для формування запасів сировини матеріалів та готової продукції	п.1 - п.4	-796797	-1390839	-594042
8	Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових зобов'язань для формування запасів	п.5 - п.4	-919392	-405378	+514014
9	Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів, довгострокових зобов'язань і короткострокових кредитів банків для формування запасів	п.6 - п.4	285362	-461429	-746791
10	Тип фінансової стійкості		Нестійкий	Кризовий	Погіршився
11	Коефіцієнт забезпечення запасів відповідними джерелами формування запасів та утримання залишків готової продукції на складі	-	6	6	-

продовження табл.2.5

12	Надлишок (+) або нестача (-) відповідних джерел формування на 1 грн. запасів	-	9	9	-
----	--	---	---	---	---

За результатами показників п.7, п.8 та п.9 таблиці можемо зробити висновок про тип певний тип фінансової стійкості підприємства ПрАТ „Об’єкт дослідження”(табл. 2.5.).

Як зазначалось вище, виготовлення трансформаторів є тривалим у часі процесом, що не може бути забезпеченим одночасно повним покриттям собівартості за рахунок клієнта. Практично менш ніж половина договорів постачання забезпечені передплатою від клієнтів, решта виготовляється за рахунок кредитних коштів, причому ставка кредиту має бути втричі меншою за виробничу рентабельність. Можливі такі варіанти:

- абсолютна фінансова стійкість – свідчить про абсолютну незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів для покриття поточних фінансових потреб, оскільки всі необхідні оборотні кошти формуються за рахунок власних джерел фінансування (прибутку);

- нормальна – свідчить про ефективну політику залучення і використання позикових коштів, оскільки виробничі потреби підприємства в повному обсязі забезпечені різноманітними традиційним джерелами фінансування, строк погашення яких відповідає політиці доходів та витрат;

- нестійке – свідчить про наявність проблем з джерелами фінансування запасів (використані позикові ресурси, що отримані для інших цілей, залишки коштів фондів спеціального призначення, кредиторська заборгованість нетоварного характеру, бюджетна заборгованість);

- кризове – свідчить про недостатність ВОК, ДЗ, і КБ для фінансування запасів (табл..2.6.).

Таблиця 2.6.

Типи фінансової стійкості

Можливий варіант	ВОК	ВОК і ДЗ	ВОК, ДЗ і КБ	Тип фінансової стійкості
1	+	+	+	Абсолютна
2	-	+	+	Нормальна
3	-	-	+	Нестійка
4	-	-	-	Кризова

Для досліджуваного підприємства ситуація наступна:

$$\text{ВОК}_{2016} < 0;$$

$$\text{ВОК і ДЗ}_{2016} < 0;$$

$$\text{ВОК, ДЗ і КБ}_{2016} > 0.$$

Це, як очевидно з таблиці, є характерним для нестійкого типу фінансового стану. Нестійкий фінансовий стан характеризується порушенням платоспроможності, коли зберігається можливість відновлення рівноваги за рахунок розширення джерел власних коштів і збільшення власних оборотних коштів.

У 2017 році:

$$\text{ВОК}_{2017} < 0;$$

$$\text{ВОК і ДЗ}_{2017} < 0;$$

$$\text{ВОК, ДЗ і КБ}_{2017} < 0.$$

Таке співвідношення характерне для кризового становища з точки зору залежності ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» від залучених коштів для фінансування поточної діяльності (без урахування технологічної специфіки підприємства).

Фінансова нестійкість вважається нормальною (допустимою), коли величина залучених для формування запасів короткострокових кредитів не перевищує сумарної вартості предметів праці (сировини, матеріалів у виробництві) тобто виконуються наступна умова:

$$З_{\text{с}} + З_{\text{гп}} \geq K_3 \quad (1)$$

$$З_{\text{нв}} + З_{\text{вмп}} \leq \text{ВОК і ДЗ, де} \quad (2)$$

$Z_{\text{с}}$ – сировина і матеріали;

$Z_{\text{гп}}$ - готова продукція;

K_3 - короткострокові кредити для формування запасів;

$Z_{\text{нв}}$ – незавершене виробництво;

$Z_{\text{вмп}}$ - витрати майбутніх періодів.

Як зазначалось вище, виготовлення трансформаторів є тривалим у часі процесом, що не може бути забезпеченим одночасно повним покриттям собівартості за рахунок клієнта. Практично менш ніж половина договорів постачання забезпечені передплатою від клієнтів, решта виготовляється за рахунок кредитних коштів, причому ставка кредиту має бути втричі меншою за виробничу рентабельність.

Для виготовлення продукції, яка постачається для тендерного замовника важливим аспектом є ціна та час виготовлення замовлення.

Для ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» маємо наступні співвідношення (табл.2.7.):

Таблиця 2.7

Визначення фінансової стійкості ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ»

Показник	31.12 2016 р., тис. грн	31.12.2017 р., тис. грн.
Виробничі запаси	203275	167357
Готова продукція	1332	170921
Разом	204607	338278
Короткострокові кредити банків	28210	74673
Незавершене виробництво	126059	124659
Витрати майбутніх періодів	59377	46220
Разом	185436	170879

У звітні періоди умова (1) виконується, що означає, що ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» у змозі покрити свої короткострокові зобов'язання, перетворивши виробничі запаси у процесі виробництва у готову продукцію та успішно її продаючи.

На кінець 2017 р. встановлено:

$$З_{\text{с}} + З_{\text{гп}} \geq K_3 ,$$

$$З_{\text{нв}} + З_{\text{вмп}} \geq \text{ВОК і ДЗ},$$

що означає теоретичну ймовірність неспроможність ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» покрити свої витрати у майбутньому за рахунок власних оборотних коштів і поточної частини довгострокових зобов'язань.

Для повноти та глибини інформації для аналізу становища ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» оцінимо за даними балансу ліквідність і платоспроможність підприємства на кінець 2016 та 2017 рр.

Для визначення ліквідності балансу існують 2 групи складових аналізу:

- оборотні активи за рівнем ліквідності;
- зобов'язання за визначеною строковістю сплати.

Ліквідність балансу є явищем, що передбачає рівновагу у часі та за змістом. Наявність оборотних активів має відповідати достатності джерел їх утворення та відновлення.

Оскільки виготовлення та продаж готової продукції здійснюється протягом тривалого часу (від 1 до 6 місяців), протягом якого здійснюються закупівлі, то фінансування відповідним чином здійснюється за графіком (подібна ситуація відбувається у будівництві).

Формування надлишку товарних запасів призводить до заморожування оборотного капіталу та надвикористання кредитних коштів, які залучаються за неможливістю фінансування продаж за рахунок вхідних потоків.

Підприємство ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ забезпечує ліквідність за рахунок короткотривалих цінних паперів, які використовуються в якості забезпечення за існуючими кредитами.

Також в разі корпоративних продаж перевага віддається партнеру – постачальнику на найвигідніших умовах, тобто з відтермінуванням платежу.

Підприємство також використовує низку передплат від корпоративних клієнтів з приватного сектору економіки та практику передплат від першого клієнта, тобто у випадку, коли угода укладається вперше.

Ліквідність балансу обумовлюється ступенем покриття платіжних зобов'язань активами господарюючого суб'єкта (платіжними засобами), строк перетворення яких в грошові кошти збалансований із строком погашення зобов'язань. Чим менша тривалість періоду, протягом якого цей вид ресурсів трансформується в грошові кошти, тим вищий рівень його ліквідності.

Ліквідність активів підприємства є доволі високою за рахунок віднесення до ліквідних активів матеріалів, які використовуються у виробництві продукції та являють собою повноцінні електротехнічні вузли, які можуть бути використані у інших електричних схемах.

Абсолютна ліквідність коштів приймається за 100%, період реалізації ліквідності 1 банківський день. Низько ліквідні активи мають умовну ймовірність до реалізації, оскільки визначається вона лише емпіричним шляхом.

Аналіз ліквідності балансу здійснено шляхом порівняння платіжних засобів в активі, які згруповані за рівнем ліквідності із платіжними зобов'язаннями в пасиві, які згруповані за строком погашення (табл.2.8).

Аналіз ліквідності балансу передбачає зіставлення величин наведених груп активів і пасивів. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо одночасно виконуються наступні умови:

$$A1 \geq P1; \quad (3)$$

$$A2 \geq P2; \quad (4)$$

$$A3 \geq P3. \quad (5)$$

Виникнення нерівностей свідчить про платіжний надлишок коштів, а їх порушення – про нестачу засобів платежу.

Таблиця 2.8

Аналіз ліквідності балансу ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» у 2016-2017 рр.

Група (актив)	Вид оборотних активів за рівнем ліквідності	Порядок розрахунку (Форма №1)	2016	2017	Група (пасив)	Вид зобов'язань за строковістю сплати	Порядок розрахунку (Форма №1)	2016	2017	Надлишок (+) або нестача (-) платіжних засобів А-П	
			4	5				9	10	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A1	Високо ліквідні активи	220+230+240	60811 4	281916	П1	Найбільш строкові зобов'язання	520+...+600	379939	855090	228175	- 5731 74
A2	Середньоліквідні активи	140+...+210+250 (без 161, 162)	39376 7	1776262	П2	Короткострокові зобов'язання	500+510+610	422670	116092 2	-28903	6153 40
A3	Низьколіквідні активи	100+...+130	33066 6	462937	П3	Довгострокові зобов'язання	480	1053949	854737	- 72328 3	- 3918 00
	Разом		13325 47	252111 5				1856558	2870749		

У 2016 р. маємо становище, з якого можемо зробити висновок про те, що баланс підприємства не є абсолютно ліквідним:

$$A1 > П1;$$

$$A2 < П1;$$

$$A3 < П3.$$

У 2017 р. ситуація трохи змінилась, але не покращилась:

$$A1 < П1;$$

$A2 > P2$;

$A3 < P3$.

Порівняння високоліквідних і середньо ліквідних активів ($A1+A2$) з найбільш строковими і короткостроковими зобов'язаннями ($P1+P2$) дозволяє визначити поточну ліквідність балансу. Зіставлення низько ліквідних активів ($A3$) з довгостроковими зобов'язаннями ($P3$) відображає перспективну ліквідність (табл. 2.9.):

Таблиця 2.9

Аналіз поточної та перспективної ліквідності ПРАТ «ОБ'ЄКТ
ДОСЛІДЖЕННЯ»

Група (актив)	Вид об. активів за рівнем лікв.	2016	2017	Група (пасив)	Вид зобов'язань за строковістю сплати	2016	2017	Надлишок (+) або нестача (-) платіжних засобів	
								2016	2017
A1	Високоліквідні активи	608114	281916	П1	Найбільш строкові зобов'язання	379939	855090	228175	- 573174
A2	Середньо-ліквідні активи	393767	1776262	П2	Коротко строк. зобов'язання	422670	1160922	-28903	615340
	Разом	1001881	2058178			802609	2016012	199272	42166
A3	Низьколіквідні активи	330666	462937	П3	Довгострокові зобов'язання	1053949	854737	- 723283	- 391800

У розпорядженні підприємства має місце великий обсяг короткострокових кредитів, які залучаються на період виготовлення продукції. Має місце висока питома вага низько ліквідних активів та великий обсяг

довгострокових фінансових зобов'язань, які пов'язані із кредитуванням капітального будівництва, що мали місце у минулому.

Проаналізувавши дані, отримаємо наступну інформацію. Аналіз поточної ліквідності свідчить про те, що ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» є платоспроможним на короткий період, а перспективна ліквідність є негативним прогнозом платоспроможності на основі порівняння майбутніх надходжень і платежів.

Платоспроможність означає наявні у підприємства грошові кошти і еквіваленти, достатні для погашення з кредиторської заборгованості, що потребує термінового погашення. Абсолютна ліквідність означає наявність на поточному рахунку або депозиті необхідної суми грошових коштів, термінова ліквідність – коштів на дату, загальне покриття – ймовірність покриття.

Ключовим абсолютним показником є стан та сума розрахункового рахунку, валютного рахунку, депозити. Для оцінки платоспроможності розрахуємо наступні показники (табл. 2.10.):

- коефіцієнт абсолютної ліквідності - Ка.л. ;
- проміжний коефіцієнт покриття (коефіцієнт термінової ліквідності) - Кт.л.;
- загальний коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності) – Кз.л. та коефіцієнт загальної платоспроможності – Кз.п.

З таблиці ми спостерігаємо суттєве погіршення показників ліквідності та платоспроможності підприємства.

У 2016 році ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» було спроможними покрити 76% поточних зобов'язань за рахунок наявних грошових коштів, а в 2017 році ця частка зменшилась до 14% і є недостатньою у порівнянні з нормативним показником (20%). Коефіцієнт термінової ліквідності (проміжний коефіцієнт покриття) у 2017 р. зменшився від 1,21 до 1,0 у 2017 р., але не склав менше нормативного значення, що означає, що підприємство спроможне у звітному періоді покрити всі свої термінові зобов'язання.

Таблиця 2.10

Аналіз платоспроможності ВАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» у 2016 та 2017
рр.

№	Показники	Нормативне значення	Порядок розрахунку	2016	2017	Відхилення (+), (-)
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	Ф.№1: $(220+230+240)/620$	0,76	0,14	-0,62
2	Проміжний коефіцієнт покриття	$\geq 0,7$	Ф.№1: $150+\dots+240(\text{без } 161,162)/620$	1,21	1,00	-0,21
3	Загальний коефіцієнт покриття	≥ 2	Ф.№1: $260/620$	1,66	0,94	-0,72
4	Коефіцієнт загальної платоспроможності	Збільшення	Ф.№1: $280/(480+620)$	1,33	1,28	-0,05

Загальний коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності) не відповідає мінімальному значенню, отже необхідно застосувати заходів, що призведуть зміни відношення оборотних активів в цілому до поточних зобов'язань в цілому – зменшивши зобов'язання, або збільшивши активи.

Ці показники повинні мати оптимальну величину, яка визначається потребами підприємства у оборотних грошах, видом і масштабом його діяльності тощо. З одного боку, чим більша сума грошових коштів на рахунку, тим з більшою вірогідністю можна стверджувати, що підприємство має у своєму розпорядженні достатньо коштів для забезпечення платоспроможності. З іншого боку, наявність незначних залишків коштів на грошових рахунках не завжди означає, що підприємство є неплатоспроможним: кошти можуть надійти на розрахункові, валютні рахунки, в касу протягом найближчого терміну, а короткострокові депозити швидко перетворити у готівку.

Грошові ресурси підприємства визначаються динамікою надходженням і витрачанням коштів. Проведемо аналіз дебіторської та кредиторської заборгованостей ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» у 2016 та 2017 рр. з

метою виявлення невиправданого виникнення та необґрунтованого зростання кредиторської заборгованості та виявлення негативних тенденцій сумнівних партнерських відносин. Дебіторська заборгованість являє собою суму, що підприємству заборгували інші організації та установи. Дебіторська заборгованість відображається, як чиста реалізаційна вартість, тобто кошти, які можна реально повернути та виникає „за першою подією”. В межах терміну звітності проводиться аналіз дебіторської заборгованості клієнтів (дебіторів). Дебітори – це юридичні та фізичні особи, які заборгували підприємству коштів та інших матеріальних цінностей унаслідок минулих подій (відвантажень, надання послуг, проведення зустрічних поставок тощо) [29, с.11] .

Як правило дебіторами є клієнти підприємства, які отримали товар та не провели остаточного розрахунку. В такому випадку на складі залишається продукція, що невідвантажена постачальникам та виробник, шляхом використання певних методів роботи із документами намагається стимулювати клієнта до оплати.

Дебіторами підприємства є також ті клієнти, які проводять тендери та з їх умовами мають отримати готовий продукт без передплати.

Проаналізуємо дебіторську заборгованість ПРАТ «ОБ’ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» (табл. 2.11).

Основна частина заборгованості перед ПРАТ «ОБ’ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» у 2016 р. була за відвантажену продукцію, виконані роботи, послуги. У 2017 р. дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги та розрахунки з бюджетом (податковий кредит) склала більшу частину заборгованості перед підприємством і сягнула 47,1%. В 2017 році, що дебіторська за товари, роботи, послуги зменшилась майже на 39 %, що може свідчити про більш ефективну фінансову політику у роботі з клієнтами, а також практику оформлення векселів за заборгованістю держави на 5 років з 11% купонного доходу у гривні. Специфікою виникнення дебіторської заборгованості у підприємства є те, що близько 20% від загальної клієнтської

бази є державні підприємства (обленерго, НАК „Енергоатом” тощо) які потрапляють під дію Закону України „Про державні закупівлі” та не можуть здійснювати оплату інакше ніж після відвантаження продукції.

Таблиця 2.11

Аналіз дебіторської заборгованості ВАТ «ОБ’ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» у
2016-2017 рр.

Види дебіторської заборгованості	Вихідні дані (Ф.№1 "Баланс")	2016		2017		Зміна (+,-)	
		Сума, тис. грн.	У % до підсумку	Сума, тис. грн.	У % до підсумку	Сума, тис. грн.	Частка, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	50	-	-	-	-	-	-
Векселі одержані	150	6631	1,8	-	-	-	-
За товари, роботи, послуги	160	288596	78,9	818924	47,1	530328	-31,8
З бюджетом	170	24092	6,6	818924	47,1	794832	+40,5
За виданими авансами	180	45659	12,5	101936	5,9	56277	-6,6
З нарах. доходів	190	-	-	-	-	-	-
Із внутрішніх розрахунків	200	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	944	0,3	175	0,01	-769	-0,2
Всього		365922	100,0	1739959	100,0		

При розрахунках фінансового стану підприємства необхідно детально проаналізувати джерела та причини виникнення дебіторської заборгованості, формуючи вибірку за кожним клієнтом. Результати аналізу є основою, на якій повинна формуватись тактика фінансових відносин із клієнтами підприємства і відбиратись відповідні організаційно-фінансові механізми, необхідні для скорочення заборгованості.

Кредиторська та дебіторська заборгованість у більшості випадків не пов’язані між собою за природою, проте пов’язані функціонально та в разі

зростання обох показників паралельно діяльність підприємства не погіршується в цілому.

Таблиця 2.12

Аналіз кредиторської заборгованості ПРАТ «ОБ'ЄКТ
ДОСЛІДЖЕННЯ» у 2016-2017 рр.

Види кредиторської заборгованості	Вихідні дані (Ф.№1 "Баланс")	2016		2017		Зміна (+,-)	
		Сума, тис. грн.	У % до підсумку	Сума, тис. грн.	У % до підсумку	Сума, тис. грн.	Частка, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Векселі видані	520						
Заборгованість за товари, роботи, послуги	530	153927	40,51	283014	33,10	129087	-7,42
Поточні зобов'язання за розрахунками:							
з одержаних авансів	540	189913	49,99	458869	53,66	268956	3,68
з бюджетом	550	25342	6,67	2055	0,24	-23287	-6,43
з позабюджетних платежів	560	19	0,01	78	0,01	59	
зі страхування	570	2943	0,77	3991	0,47	1048	-0,31
з оплати праці	580	6717	1,77	8915	1,04	2198	-0,73
з учасниками	590	1078	0,28	98168	11,48	97090	11,20
із внутрішніх розрахунків	600						
Всього		379939	100	855090	100		

Для аналізу кредиторської заборгованості за допомогою даних IV розділу пасиву балансу, визначимо питому вагу окремих статей розділу балансу в загальній сумі кредиторської заборгованості, а також відхилення значень цих позицій на кінець звітного періоду відносно попереднього (табл. 2.12).

Основу кредиторської заборгованості ВАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» складає заборгованість за товари, роботи, послуги (40,5 % та 33,1 % у 2016 та 2017 рр. відповідно) та заборгованість з одержаних авансів (50% та 53,6 % у 2016 та 2017 рр.). Особливу увагу слід звернути на можливу наявність простроченої заборгованості перед бюджетом, позабюджетними фондами, зі страхування, оплати праці та перед іншими кредиторами. Будь-яке явище простроченої кредиторської заборгованості варто розглядати як негативне явище, оскільки це псує репутацію надійного контрагента та загалом ділову репутацію та соціальну відповідальність підприємства. Виходити з такого положення можна за допомогою індивідуальних домовленостей з постачальниками та іншими кредиторами та реструктуризаціями боргів за необхідністю.

2.4. Аналіз платоспроможності ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ»

Система продаж на підприємстві є інтегрованою до системи управління якістю та управління витратами на підприємстві. Головними показниками є платоспроможність – тобто спроможність виконувати фінансові зобов'язання перед контрагентами протягом короткого періоду, ліквідність (оскільки існує велика залежність перед кредиторами та, особливо перед банківськими установами). Тобто оцінка платоспроможності підприємства в системі продаж є комплексним показником, що охоплює не тільки сам показник платоспроможності – як наявності вільних коштів, а й в цілому фінансовий стан підприємства.

Для підсумкового аналізу фінансового стану ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» застосовується комплексна рейтингова оцінка вибірових показників фінансового стану підприємства у 2016 та 2017 рр. Значення рейтингів фінансового показника встановлюємо відповідно до матриці рейтингів фінансових показників для суб'єктів підприємницької діяльності (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Матриця рейтингів фінансових показників підприємства

№	Показники	Рейтинг											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Ліквідність												
1.1	Коефіцієнт поточної ліквідності	0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	0,3-0,4	0,4-0,5	0,5-0,7	0,7-0,9	0,9-1,1	1,1-1,3	1,3-1,5	>=1,5	
1.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0-0,05	0,05-0,1	0,1-0,15	0,15-0,2	0,2-0,3	0,3-0,4	0,4-0,5	0,5-0,6	0,6-0,7	0,7-0,8	>=0,8	
2	Показники ділової активності												
2.1	Період оборотності і дебіторської заборгованості, днів	>240	220-240	200-220	180-200	160-180	140-160	120-140	100-120	80-100	60-80	<=60	
2.2	Період оборотності і запасів	> 280	250-280	220-250	190-220	160-190	140-160	120-140	100-120	80-100	60-80	<=60	
2.3	Період оборотності і активів	>1080	960-1080	840-960	720-840	600-720	540-600	480-540	420-480	360-420	300-360	<=300	
3	Відносні показники фінансової незалежності												
3.1	Коефіцієнт фінансової незалежності	=100	95-100	90-95	85-90	80-85	75-80	70-75	60-70	45-60	25-45	0-25	

	ті											
3.2	Частка власних оборотних активів, (коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів)	=0	0-1	1-2	2-4	4-6	6-8	8-11	11-15	15-20	20-30	> = 3 0
4	Показники рентабельності											
4.1	Рентабельність продажу	<-10	-10-+6	-6-+3	-3-+1	-1-0	0-1	1-3	3-5	5-7	7-10	> = 1 0
4.2	Рентабельність активів	<-12	-12-+8	-8-+5	-5-+2	-2-0	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	> = 5
4.3	Рентабельність капіталу (рентабельність власного капіталу)	<-8	-8-+6	-6-+4	-4-+2	-2-0	0-2	2-4	4-6	6-8	8-10	> = 1 0
5	Інші показники											
5.1	Знос основних засобів	95-100	90-95	85-90	80-85	75-80	70-75	60-70	50-60	40-50	29-40	0-2 0
5.2	Частка простроченої дебіторської заборгованості	>70	60-70	50-60	40-50	30-40	20-30	15-20	10-15	5-10	0-5	= 0
5.3	Частка простроченої кред.заборгованості	>70	60-70	50-60	40-50	30-40	20-30	15-20	10-15	5-10	0-5	= 0

Для утворення об'єктивної картини розрахуємо встановлені показники та з метою встановлення значення кожного визначимо їх рейтинги, тобто індивідуальне значення кожного для загальної картини

відносно підприємства. Рейтинг, що означає „котування” показує наскільки важливим, впливовим на загальний стан є той чи інший показник. Основою для оцінки є відповідні данні публічної консолідованої звітності підприємства, що надаються у формі. Яка доступна для розуміння управлінцями без спеціальної фінансової підготовки.

Рейтингування відповідних показників формує відповідну картину доцільності фінансових потоків та відповідність їх сучасним тенденціям та проблемам підприємства. Ситуативні явища стають підставою для зниження рейтингу, системні для підвищення.

Мета комплексного управління визначає необхідність у відповідних комплексних оцінках з урахуванням специфіки підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Комплексна (рейтингова) оцінка фінансового стану ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» у 2016-2017 рр.

№	Показники	Алгоритм розрахунку	31.12.2016		31.12.2017		Питома вага в інтегрованому показнику
			Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	
1.	Показники ліквідності						
1.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)	Ф.№1: 260/620	1,7	10	0,9	7	8
1.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ф.№1: 150+...+240(без 161,162)/620	1,2	10	1,0	10	8
2	Показники ділової активності						

2.1	Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	Ф.№1: (050+150+160+170+180+190+200+210(гр.3))+(050+150+160+170+180+190+200+210(гр.4))/2*360/Ф. №2:035	42,3	10	114,1	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8
2.2	Період оборотності запасів, днів	Ф.№1: (100+110+120+130+140(гр.3))+(100+110+120+130+140(гр.4))/2*360/Ф.2:280	66,9	9	61,9	9	8
2.3	Період оборотності активів, днів	Ф.№1:(280(гр.3)+280(гр.4))/2*360/Ф. №2: 035	273,4	10	333,3	9	8
3	Показники фінансової незалежності						
3.1	Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт концентрації залученого капіталу)	Ф.№1:(430+480+620)/640	0,75	6	0,78	5	8
3.2	Частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів (коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів)	Ф.№1: (380+480-080)/260	0,44	10	-0,03	0	8
4	Показники рентабельності						
4.1	Рентабельність	Прибуток	20,7	10	15,9	8	9

	продажу	(збиток)/010					
1	2	3	4	5	6	7	8
4.2	Рентабельність активів (загальна рентабельність капіталу)	Прибуток/Ф.№1: (640,гр.3+640,гр.4)/2	27,2	10	17,2	10	9
4.3	Рентабельність капіталу (рентабельність власного капіталу)	Прибуток/Ф.№1: (380,гр.3+380,гр.4)/2	95,1	10	74,0	10	9
5	Інші показники						
5.1	Знос основних засобів	Ф.№1: 032/031	0,49	8	0,39	9	7
5.2	Частка простроченої дебіторської заборгованості	Ф.№1: 162 (гр.4)/161 (гр.4)	0,15	10	0,23	9	5
5.3	Частка простроченої кредиторської заборгованості	Ф.№1: 610 (гр.4)/470 (гр.4)	0,05	10	0,07	9	5

Обчислення величини інтегрованого показника фінансового стану ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» (ІФФС) здійснюємо за формулою:

$$\text{ІФФС} = \sum \text{Пі} * (\text{Vi}/100), \text{ де} \quad (6)$$

Пі – рейтинг і-го фінансового показника;

Vi – частка і-го фінансового показника в інтегрованому показнику, %.

$$\text{ІФФС (2016 р.)} =$$

$$10*0,08+10*0,08+10*0,08+9*0,08+10*0,08+6*0,08+10*0,08+ \\ +10*0,09+10*0,09+10*0,09+8*0,07+10*0,05+10*0,05 = 9,46$$

$$\text{ІФФС (2017 р.)} =$$

$$7*0,08+10*0,08+7*0,08+9*0,08+9*0,08+5*0,08+0*0,08+ \\ +8*0,09+10*0,09+10*0,09+9*0,07+9*0,05+9*0,05 = 7,81$$

ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» мало в наявності доволі високе значення інтегрованого показника у 2016 та 2017 рр., яке складало 9,46 та 7,81 відповідно (показник набуває значення від 0 до 10), що дозволяє

віднести підприємство до групи підприємств найвищого класу надійності А (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Шкала визначення рейтингу фінансового стану господарюючого суб'єкта

Величина інтегрованого показника фінансового стану підприємства	0-1	1-2,5	2,5-4,5	4,5-7	7-10
Рейтинг фінансового стану підприємства	Д	Г	В	Б	А

У 2017 році значення інтегрованого показника зменшилось з 9,46 до 7,81 або на 17,5 %, що наблизилось до граничного значення класу А.

Граничні значення приводяться для компанії без урахування специфіки, однак показники дають уявлення про ситуацію в цілому.

Аналіз динаміки величини інтегрованого показника фінансового стану дозволяє зробити висновок про те, що мають місце окремі негативні тенденції у зміні фінансового стану підприємства, причинами яких є фінансово-інвестиційна та кредитна політика підприємства. Треба визнати, що значення більшості з відносних показників, що покладаються в основу рейтингу носять об'єктивний характер та співпадають з даними консолідованої звітності, що приводяться у абсолютних показниках.

У 2017 році суттєво збільшились інвестиційні витрати та витрати з обслуговування кредитів. При цьому збільшилась відсоткова ставка за користування кредитом (рис.2.3):

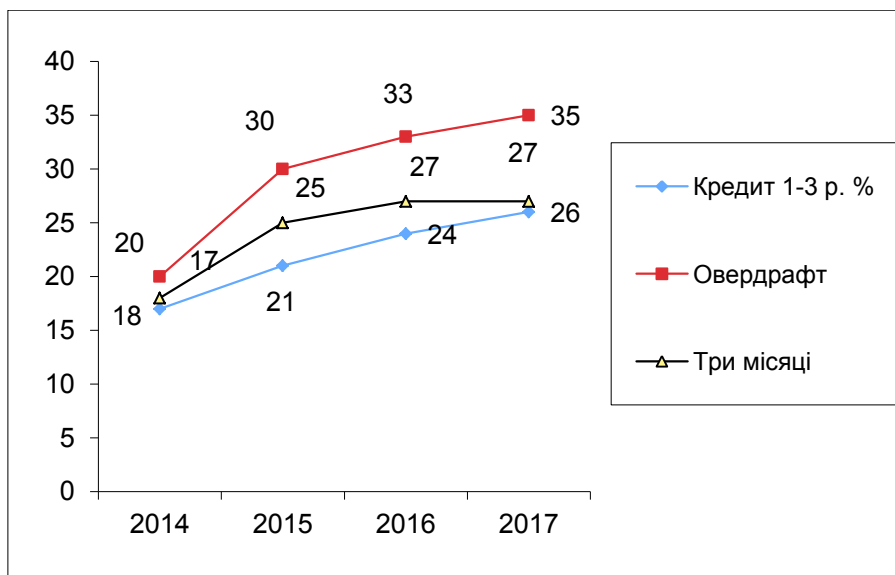


Рис. 2.3. Зміни ставки відсотків за кредитами комерційних банків

Окрім того суттєво збільшились показники завантаженості складу, які свідчать про тенденцію заморожування коштів у запасах готової продукції, що не відвантажена покупцям. Це може свідчити про втрату динаміки продаж та втрату конкурентоспроможності підприємством.

Виявлені недоліки у системі фінансового забезпечення продаж на ПРАТ «ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ» потребують детального аналізу первинних причин та розробки заходів з усунення негативних явищ. На нашу думку, ключові проблеми в системі продаж зумовлені специфікою виробництва трансформаторів за якою витрати та надходження є незбалансованими у просторі та часі, що викликає нестабільність загального стану підприємства.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ “ОБ’ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ” НА РИНКУ

3.1. Специфіка роботи з клієнтами у тендерах

Участь у міжнародних закупівлях є одним з джерел ризику при експортно-імпортних операціях. Оскільки більша частина критеріїв централізованих продаж включає до себе ціну та умови поставки, як 60-75% загальних вимог до постачальника. Це означає, що перевага в закупівлях віддається постачальнику, який здійснює поставку без передплати з боку клієнта.

Підприємство “ОБ’ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ” має різноманітний портфель клієнтів, які розташовані у різних країнах світу. Переважна іноземних клієнтів – 70 % знаходяться у РФ, країнах СНД, 10% - країни Азії, Африки, Північної Америки, 10% - країни Близького Сходу. Приблизно 65% продукції постачається через тендери, тобто клієнтам, які встановлюють специфічні вимоги для постачальників.

Серед міжнародних тендерів, в яких приймає участь підприємство слід виділяти державні закупівлі (в тому числі тендери державних компаній) та закупівлі, які проводяться недержавними компаніями за технологіями державних продаж.

Процедура проведення тендеру включає до себе наступні елементи:

- оголошення тендеру, в якому міститься інформація про предмет продаж, суму на яку здійснюється закупівля, терміни проведення закупівлі, обов’язкові вимоги до постачальника, час відкриття пропозицій;
- збір пропозицій тобто вимоги до постачальника мають бути реалістичними, тобто такими, які може виконати кваліфікований постачальник, який у визначений термін надасть відповідні пропозиції;

- оцінка пропозицій, яка здійснюється шляхом перевірки тендерної документації на відповідність встановленим критеріям на засіданні тендерного комітету із забезпеченням прозорості процедури;
- визначення та оголошення переможця;
- підписання контракту з переможцем.

Підприємство приймає участь у тендерах, які проводяться при будівництві великих промислових об'єктів: електростанцій, заводів, які є крупними виробниками та споживачами електричної енергії.

Необхідність коригування традиційних поглядів на напрямки і шляхи розвитку вітчизняних підприємств визначається наступним [17].

1. В умовах відсутності дефіциту товарів і наявності гострої конкуренції виробників безглуздо випускати продукцію, навіть ефективну у виробництві і технічно досконалу, але яка не відповідає потребам і запитам споживачів, переваг якої ніхто за межами підприємства-виробника не оцінив. Слід зазначити, що значна кількість товарів, що реалізуються в Україні (причому як вітчизняних, так і імпортованих) є неякісними, а іноді і взагалі неприйнятними для використання. Так, наприклад, за даними Управління у справах споживачів Сумської області, що перевіряло діяльність 3688 підприємств різної форми власності, відсоток браку в їхній продукції дуже високий, а за окремими товарними позиціями досягає 90 % і більш.

2. Як показує досвід зарубіжних і вітчизняних виробників, спроби шукати шляхи розвитку тільки за рахунок зниження витрат виробництва і просування на ринку традиційної, часто застарілої продукції, є безперспективними і ведуть до значних збитків чи банкрутства.

3. Прискорення темпів НТП приводить до швидкого оновлення асортименту продукції. Як приклад можна навести персональні комп'ютери, периферійні пристрої і програмне забезпечення до них, електропобутові вироби, а також ряд товарів широкого вжитку (бритви, зубні щітки, пральні порошки і т. п.). У цих умовах, на розробку заходів щодо зниження витрат виробництва і їхнє виконання може просто не бути часу, оскільки в умовах

швидкого оновлення продукції основними конкурентами виробники зійдуть з ринку раніш, ніж будуть реалізовані ці заходи. У наш час запити споживачів стають усе більш індивідуалізованими, а ринки усе більш різноманітними за своєю структурою, а тому господарюючі суб'єкти, якщо вони прагнуть до успіху на ринку, повинні неухильно слідувати правилу: робити, насамперед, ставку на збільшення доходів, а не на зниження витрат (природно, ці напрямки взаємозалежні). Тобто, не слід займатися нескінченним удосконаленням давно відомих, традиційних товарів, досвід успішно працюючих на ринку вітчизняних і іноземних товаровиробників показує, що своєму успіху вони зобов'язані переважно номенклатурній політиці, постійному оновленню номенклатури продукції відповідно до змін ситуації на ринку.

4. Зниження цін з метою підвищення конкурентоздатності (особливо застосування агресивних цінових стратегій) здатне підштовхнути конкурентів до різких відповідних заходів, на які адекватної відповіді може і не бути (наприклад, ситуація з експортом металу в США, коли товаровиробників України і Росії "підвели" під антидемпінгове законодавство).

5. Процеси ринкової трансформації економіки, що протікають в Україні, викликають різкі зміни потреб і запитів споживачів, спостерігається різкий ріст диференціації запитів, який викликаний розшаруванням споживачів за рівнем доходів. А це, у свою чергу, приводить до зростання спеціалізації і зниженню серійності виробництва багатьох товарів.

6. Спостерігаються різкі зміни пропорцій між витратами на виробництво продукції і витратами на її збут на користь останніх, і ця тенденція усі підсилюється.

7. Підприємницькі структури розвинутих в економічному відношенні країн усе більшою мірою переходять на інноваційний шлях розвитку, частка інновацій (нових технологій, нових продуктів, способів їхньої реалізації, організації їхнього виробництва і збуту) у загальному обсязі отриманого

прибутку неухильно зростає.

8. Зростаючий ступінь відкритості економіки України і ріст інтеграційних процесів у світовій економіці, а також викликане цим зростання конкуренції з боку закордонних товаровиробників, ставлять вітчизняні підприємства перед необхідністю адаптації своєї діяльності відповідно до умов господарювання, які докорінно змінилися і продовжують змінюватися, з огляду при цьому на світові тенденції розвитку.

У цих умовах одним з основних складових тривалого виживання і розвитку вітчизняних суб'єктів підприємницької (господарської) діяльності стає здатність запропонувати, розробити, виготовити, вивести на ринок і просувати на ньому товари з новими споживчими якостями, товари, орієнтовані на задоволення існуючих потреб, але новими не традиційними способами, або ж товари, що призначені для задоволення нових (у тому числі принципово нових) потреб (у ряді випадків ці потреби цілеспрямовано формують). В ідеалі це повинні бути не просто товари, а комплекси (товари з підкріпленням зі Ф.Котлером [31]), які включають: товар, передпродажний і після продажний сервіс, консультації і навчання споживача (в основному для технічно складних чи принципово нових виробів), гарантії заміни товару чи навіть повернення товару виробнику (продавцю) якщо він не сподобався споживачу, і багато чого іншого.

Орієнтація на інноваційний шлях передбачає необхідність створення системи оперативного пошуку, аналізу і добору варіантів інноваційного розвитку прийнятних з погляду зовнішніх і внутрішніх умов господарювання.

Участь у міжнародних тендерах передбачає встановлення пріоритетів у забезпеченні поставок:

- здійснення платежів на користь постачальників сировини та матеріалів;
- своєчасне формування договірної бази та організацію документообігу підприємства;

- формування оптимальних запасів сировини та матеріалів на складі та у виробництві.

В контексті управління фінансовими ресурсами оптимізація виявляється у наступних цілях:

- зниження витрат у всіх сегментах формування собівартості (особливо адміністративних за загальновиробничих);

- зменшення кредиторської заборгованості – за рахунок оптимальної політики кредитування, вибір кращих пропозицій кредитних ресурсів тощо;

- зменшення дебіторської заборгованості – за рахунок побільш ефективного контролю відвантаженої продукції;

- збільшення обсягу продажів за рахунок більш ефективного управління конкурентними перевагами.

Можна виділити три стадії впровадження управління потоками, які відрізняються ступенем інтегрованості такого управління в систему загального управління підприємством:

Перша стадія – "Формалізація" – передбачає створення на підприємстві відповідного відділу, опрацювання внутрішньофірмових нормативних документів і формальних процедур.

При цьому діяльність підприємства має переважно поточну спрямованість, а стратегічна та конкурентна орієнтація існує лише формально на папері (хоча, можливо, на підприємстві і розробляються стратегії, програми тощо, проте вони залишаються "мертвими" документами, які не використовуються в практичній діяльності фірми).

Друга стадія – "Керованість" – передбачає активне залучення вищого керівництва до процесів стратегічного планування та управління фінансовими ресурсами з паралельним формуванням у менеджерів-виконавців стратегічного мислення.

На цій стадії вищі керівники переймаються ідеями спрямування діяльності організації в довгострокову перспективу та надають всіляку

підтримку впровадженню на підприємстві технології управління фінансовими ресурсами.

Третя стадія – "Стратегізація" – передбачає забезпечення стратегічної та конкурентної орієнтації діяльності всіх відділів і служб підприємства на клієнта. Стратегічне мислення формується не лише у вищого керівництва, а й у спеціалістів функціональних підрозділів, рядових працівників, які задіяні з різних боків фінансового потоку.

Удосконалення оргструктури внутріфірмового менеджменту з метою при-ведення її у відповідність з вимогами сучасного стратегічного менеджменту і фінансів повинне проходити поетапно. Найважливіші відділи підприємства на чолі з директором визначають стратегію руху фінансового потоку, причому роль заступників директора і головних фахівців важлива на етапі розгляду і затвердження комплексних програм і планів відділом маркетингу і збуту, виробничим, планово-економічним і фінансовим підрозділами.

Успішність впровадження технології управління конкурентними перевагами в систему загального управління підприємством значною мірою залежатиме від забезпечення відповідних організаційно-економічних, науково-методичних та соціально-психологічних умов. При цьому найбільш важливою передумовою такої інтеграції виступає зацікавленість та активна участь керівництва вищого рівня до процесів впровадження на підприємстві зазначеної технології, всебічна підтримка запропонованих змін з боку ключових менеджерів підприємства.

Управління продажами на ПРАТ „**ОБ’ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ**” є комплексним процесом, який достатньою мірою інтегрований з процесами виробництва та маркетингу.

Специфікою виробництва в електротехнічній галузі є те, що предмет праці комплектується великою кількістю елементів, які купуються на протязі виробничого циклу. Клієнт має внести передплату, яка б покривала б 50-70% виробничої собівартості. Виробничий цикл за деякими видами продукції

триває більш ніж 90 днів. Окрім того клієнтська база підприємства „**ОБ’ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ**” охоплює не тільки корпоративний, а й державний сектор, в якому передплата неможлива відповідно до Закону України „Про державні закупівлі”.

Також, постачання продукції іноземним клієнтам пов’язане із подібними процедурами передбачає оплату продукції після поставки.

Для цього необхідні оборотні кошти, які забезпечуватимуть виготовлення продукції та їх використання призведе до додаткових витрат, які будуть пов’язані із обслуговуванням кредиту.

Таким чином, підприємство має потребу у кредитних коштах, на період між початком закупівель, власний резерв оборотних коштів та частину клієнтів, які б за різних умов здійснювали б 100% передплату. Отже, оптимізація управління закупівлями для підприємства „**ОБ’ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ**” на даному етапі може полягати в створенні єдиної бази партнерів, клієнтів та конкурентів підприємства (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Структура бази даних по джерелах конкурентних переваг основних конкурентів підприємства

Назва та реквізити конкурента	Цільові сегменти, в яких працює конкурент	Характеристика збутової мережі конкурента	Основні споживачі та замовники конкурента; умови роботи з ними	Основні постачальники конкурента	Характеристика обладнання, що використовується конкурентом	Рівень кваліфікації персоналу	Частота розробки нових позицій асортименту	Рекламна діяльність та ефективність реклами	Інші джерела конкурентних переваг
		3	4		6				10

База даних, що містить загальну інформацію про джерела конкурентних переваг основних суперників, має поповнюватись чотири рази

на рік (щоквартально). Завдяки створенню цієї бази даних керівництво підприємства отримає можливість:

- визначати найближчих конкурентів у кожному цільовому сегменті та формувати відповідну політику ціноутворення на тендер;
- прогнозувати тенденції зміни якості виробів конкурентів (завдяки аналізу інформації про обладнання, яке використовує конкурент, про рівень кваліфікації його персоналу, про постачальників конкурента тощо) і витрат по їх виготовленню, а, отже, й очікувані зміни рівня конкурентоспроможності власної продукції підприємства на тендері;
- визначати потенціал цінових маневрів в рамках тендерної пропозиції.

При формуванні фінансової стратегії, плануванні рівня якості, ціни продукції та її конкурентоспроможності в сфері ціни пропонується використовувати інформацію з бази даних з конкурентоспроможності продукції конкурентів (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Структура бази даних з конкурентоспроможності продукції основних конкурентів підприємства (на прикладі бази даних для ПРАТ “ОБ’ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ”)

Номенклатурна позиція ПРАТ “ОБ’ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ”	Назва та реквізити фірми – виробника аналогічної продукції	Дата внесення даних	Ціна одиниці продукції		Експертна оцінка якостей продукції		Показник конкурентоспроможності	Примітки
			ПРАТ “ОБ’ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ”	Фірма - конкурент	ПРАТ “ОБ’ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ”	Фірма - конкурент		
1	2			5		7	8	

Завдяки створенню цієї бази даних та аналізу інформації з неї можна буде визначати в розрізі позицій товарної номенклатури:

- 1) які фірми є основними конкурентами ПРАТ „ОБ’ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ” на тендері;

2) які цінові й якісні конкурентні переваги мають підприємство та конкуренти й які простежуються тенденції зміни цих переваг на тендері;

3) рівень конкурентоспроможності продукції підприємств за співвідношенням “ціна - якість” в рамках умов тендеру

Відповідно до результатів аналізу інформації цієї бази даних керівництво підприємства може приймати рішення, що безпосередньо стосуються управління ціноутворенням продукції, тобто визначати перелік планових заходів по поліпшенню якості продукції, збільшенню/зменшенню цін на продукцію тощо та формування відповідних тендерних пропозицій.

Щодо впровадження та ведення баз даних по конкурентам підприємства, то обов'язки пропонується закріпити за працівником відділу збуту і внести до його посадової інструкції відповідні зміни, а саме – до розділу “Обов'язки” включити такий пункт “збір та вчасне внесення до баз даних інформації щодо конкурентів підприємства”.

Покращення інформаційного забезпечення участю у тендері повинно включати також формування бази даних по підприємствам з державного сектора. Збір інформації для такої бази даних повинен допомогти відповісти на ряд важливих питань, вирішення яких необхідне для формування продуктової стратегії, а саме: яка продукція користувалася найбільшим попитом (це можна оцінити по кожному споживачу продукції підприємства і по кожній номенклатурній позиції), які фірми є найбільшими та постійними споживачами і замовниками продукції підприємства, і, відповідно до цього, зробити висновки щодо контрагентів, від яких в найбільшій мірі залежить стабільне й успішне функціонування підприємства та формування відповідної частки дебіторської заборгованості. Окремо можна визначити також потенційних споживачів продукції підприємства. Практично, переважна більшість клієнтів є надійними партнерами, однак невелика кількість виступає джерелом накопичення дебіторсько-кредиторської заборгованості, що призводить до формуванню негативних тенденцій у

розвитку підприємства. відбуваються. Для створення бази даних по споживачах продукції підприємства пропонується наступна структура (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Структура бази даних споживачах та замовників продукції
підприємства

Назва та реквізити підприємства–споживача	Позиції та обсяги закупівель	Періодичність закупівель та умови оплати	Дебіторсько-кредиторська заборгованість	Дотримання інших договірних умов	Примітки
1	2	3	4	5	6

Після створення цієї бази даних аналіз занесеної до неї інформації дозволить більш обґрунтовано опрацьовувати діяльність підприємства в сфері формування дебіторської заборгованості, зокрема оцінювати доцільність і визначати обсягів виробництва та відвантаження з кожної позиції номенклатури, вивчати причини високого чи низького попиту на ту чи іншу продукцію підприємства (шляхом дослідження рівня якості та ціни з кожної позиції номенклатури), відстежувати динаміку обсягів закупівель різними споживачами протягом певного періоду часу тощо. Завдяки аналізу інформації бази даних по оптових споживачах та замовниках керівництво підприємства може приймати рішення стосовно цінової політики відносно кожного споживача, у тому числі, з якими торговими організаціями варто працювати, з якими слід припинити стосунки (через невиконання важливих умов договорів, низьку ефективність діяльності чи з інших причин).

З метою оптимізації формування перспективної номенклатури підприємства пропонується також застосувати наступну аналітичну таблицю (див. табл. 3.4), яка будуватиметься на основі бази даних по клієнтах і внутрішньої інформації підприємства про витрати й обсяги реалізації продукції в розрізі позицій номенклатури і окремих моделей.

Таблиця 3.4

Форма аналітичної таблиці для прийняття рішень щодо формування перспективної номенклатури на наступний період (місяць, квартал, рік)

Номенкл. позиція	Модель	Реалізація за попередній період (місяць, квартал, рік)				Рентабель- ність продукції	
		Разом	у т. ч. через				
			посеред- ників	Франко- завод	Участь в тендерах		експорт
1	2	3	4	5	6	7	8

Запровадження розробленої аналітичної таблиці дозволить обґрунтовано формувати оптимальну номенклатуру продукції підприємства, який буде враховувати попит на окремі позиції - трансформатори.

Формування бази даних по клієнтах та щомісячну розробку аналітичної таблиці для прийняття рішень щодо формування перспективної номенклатури пропонується віднести до обов'язків спеціаліста відділу збуту, який згідно посадової інструкції займається прогнозуванням обсягів продажу, виявленням найбільш ефективних ринків збуту, підготовкою пропозицій щодо вибору та заміни напрямків розвитку товарної номенклатури тощо. До посадової інструкції працівника відділу збуту до розділу "Обов'язки" необхідно внести наступні пункти: "оперативне внесення інформації до бази даних по оптових споживачах і замовниках підприємства; розробка щомісяця аналітичної таблиці для прийняття рішень щодо формування перспективної номенклатури підприємства".

Необхідною передумовою поліпшення матеріально-технічного забезпечення виступає створення бази даних по постачальниках, яка надасть можливість вирішити такі завдання:

- забезпечення достатнього рівня якості конструкційних матеріалів та вузлів трансформаторів;
- підтримка розміру матеріальних витрат на прийнятному рівні і часткове запобігання втрат від браку сировинних ресурсів;

- дотримання контрагентами термінів постачання та стабілізація завантаження потужностей підприємства і скорочення термінів виготовлення трансформаторів.

Скорочення термінів виробництва трансформатору є однією з ключових умов ефективних продаж, оскільки саме тривалість технологічного циклу визначає потребу в оборотних коштах, що забезпечують закупівлі матеріалів та сировини, які потребує підприємство для забезпечення операцій, які передбачені технічними регламентами.

Тривалість технологічного циклу залежить від логістики закупівель, яка ґрунтується на тривалості митного оформлення та транспортування матеріалів, які входять до складу кінцевого продукту та є предметом імпорتنих закупівель. Для цього необхідно структурувати базу даних по підприємствах-постачальниках.

Пропонується наступна структура бази даних по підприємствах-постачальниках (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Структура бази даних по постачальниках підприємства

Назва та реквізити підприємства - клієнта	Найменування та характеристика продукту, який потребує клієнт; одиниці виміру	Мінімальний обсяг замовлення	Ціна	Ключові вимоги до якості продукції, що постачається	Дебіторсько-кредиторська заборгованість
1	2	3	4	5	6

При запровадженні в діяльність підприємства бази даних по постачальниках потенційними напрямками отримання позитивного економічного ефекту вистпатимуть:

- запобігання втрат від отримання неналежної якості сировини та матеріалів;
- отримання знижок завдяки стабілізації співпраці з обмеженою кількістю постачальників;
- запобігання втрат внаслідок порушення умов договорів поставки (порушення графіків постачання; надходження матеріалів у менших,

порівняно з замовленими, обсягах; поява додаткових вимог з боку контрагента, зокрема щодо попередньої оплати, тощо);
- своєчасна оплата фактур та залучення кредитних коштів.

Для поліпшення матеріально-технічного забезпечення підприємствам доцільно також формувати список затверджених постачальників, тобто контрагентів, які відповідають всім вимогам підприємства за рівнем якості матеріалів, що постачаються, умовами поставок, цінами та з якими підприємство вже має налагоджені стосунки. Використання запропонованого інструменту для поліпшення взаємозв'язків з постачальниками дозволить підвищити якість матеріально – сировинних ресурсів, що постачаються, а, отже, поліпшити якість продукції підприємства, знизити витрати і підвищити конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дипломна робота магістра є цілісним науковим дослідженням на актуальну тему, що стосується сучасної проблематики ефективного управління корпоративними продажами на великому промисловому підприємстві.

Актуальність теми зумовлена посиленням конкуренції на ринку промислової продукції та потребою у максимально ефективному використанні всіх каналів продаж продукції підприємства для отримання максимального доходу від реалізації продукції.

Об'єктом дослідження обрано публічне акціонерне товариство „ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ” („Об'єкт дослідження”).

Предметом дослідження обрана система управління збутом на підприємстві.

Мета дипломної роботи – дослідити стан та систему управління корпоративними продажами на підприємстві ПРАТ „ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ” та надати рекомендації щодо її удосконалення.

Для досягнення мети були поставлені завдання:

- дослідити теоретичні аспекти участі управління збутом на промисловому підприємстві;
- запропонувати оптимальну методику організації матеріального та фінансового потоку, як єдиного інтегрованого явища;
- скласти організаційно-економічну характеристику ПРАТ „ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ”;
- дослідити фінансовий стан підприємства та з'ясувати сутність зв'язку системи забезпечення фінансовими ресурсами із ефективністю збуту;
- виявити недоліки в чинній системі управління матеріальними та фінансовими ресурсами на підприємстві;
- запропонувати ідеї, що удосконалять діяльність підприємства в сфері збуту.

У першому розділі роботи було з'ясовано поняття матеріальних та фінансових ресурсів, структуру, порядок їх формування та джерела їх утворення та організацію системи збуту на підприємстві. Сформульовано поняття інноваційних технологій збуту, як нових каналів збуту, які відкривають новий сегмент ринку, сприяють знаходженню нових клієнтів підприємства та забезпечують збільшення доходу при незмінних витратах.

Промислова продукція, зокрема у електротехнічній галузі, є предметом ринку засобів виробництва, відповідно, традиційні канали збуту (роздрібна торгівля, оптовий склад) не діятимуть ефективно.

У другому розділі охарактеризований об'єкт дослідження – ПРАТ „ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ” – провідний український виробник трансформаторів току високої потужності, лідер українського ринку та значний суб'єкт світового ринку трансформаторів.

Рік заснування підприємства – 1947, у 88 країн здійснюються поставки обладнання, виробнича потужність підприємства - 60000 МВА на рік, історичний максимум обсягу виробництва - 70000 МВА на рік досягнутий у 1988р, більше 162 тис. одиниць обладнання (> 2 млн МВА) вироблено з моменту заснування, досвід виробництва і поставки обладнання на клас напруги 1150 кВ, загальна чисельність персоналу - 3500 осіб, конструкторський персонал - 220 осіб, загальна площа заводу - 700000 кв.м., виробнича площа - 230000 кв.м.

Система менеджменту ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ сертифікована на відповідність стандартам ISO 9001:2015, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, ISO 3834-2:2005.

Доход підприємства складає від більш ніж 3 млрд. грн. у 2016 році до майже 4,3 млрд. грн. у 2017 році. Прибуток підприємства складає в 800 млн. грн. у останні роки (додатки А, Б).

Структура управління підприємством побудована на функціональному принципі, що дозволяє забезпечувати послідовність, прямоочність виробничого процесу. Виробничі підрозділи – цехи та ділянки,

функціональні, допоміжні та адміністративні підрозділи – служби, управління, відділи.

<p>Специфіка об'єкта дослідження виявилась у тривалості виробничого циклу при виготовленні виробу, яка поєднується із частковою передплатою або її відсутністю. З цього походять наступні проблеми:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - передплата не покриває виробничої собівартості;
<ul style="list-style-type: none"> - ціна виробу фіксується на момент підписання угоди – тобто до початку виготовлення та собівартість може суттєво змінитись у зв'язку зі станом кон'юнктури цін на ринку матеріалів та запчастин;
<ul style="list-style-type: none"> - в деяких випадках – якщо клієнтом є державна організація, передплата є об'єктивно неможливою.
<p>Продукція ПРАТ “ОБ’ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ” складає:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - силові масляні трансформатори потужністю від 1 МВА до 1250 МВА; від 10 кВ до 1150 кВ; шунтуючі реактори - до 128 МВАр та до 800 кВ; керовані шунтуючі реактори - до 180 МВАр; до 500 кВ.
<p>Основними клієнтами підприємства ПРАТ “ОБ’ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ” є:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - підприємства, які генерують електричну енергію (електростанції);
<ul style="list-style-type: none"> - підприємства, які розподіляють електричну енергію (енергосистеми);
<ul style="list-style-type: none"> - підприємства, які споживають електроенергію (металургійні та хімічні заводи);
<ul style="list-style-type: none"> - залізничні компанії;
<ul style="list-style-type: none"> - підприємства комунальних електричних мереж.
<p>Підприємство ПРАТ “ОБ’ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ” використовує традиційні канали збуту:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - прямі контакти, які здійснюють фахівці відділу збуту;
<ul style="list-style-type: none"> - участь у тендерах, які проводять клієнти;
<ul style="list-style-type: none"> - участь у виставках промислової продукції.
<p>У підприємства недостатньо розвинутий Інтернет-канал. Специфіка</p>

електротехнічного бізнесу полягає в тому, що кінцевий вироб, який продає ПРАТ “ОБ’ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ” складається з багатьох елементів, які постачають інші підприємства. Зміст та склад таких елементів, являє собою своєрідний конструктор, який впливає на ціну та визначає функціональні можливості продукту. Сучасні технології інтернет продаж дозволяють створити сайт-конфігуратор, який дозволить клієнтам створювати власну конфігурацію трансформатора, усвідомлюючи ціну та терміни виготовлення.

Оскільки підприємство має проблеми із оборотними коштами, передусім у часі. Просте вирішення проблеми полягає у кредитуванні оборотних коштів. Однак це призводить до суттєвого зростання кредиторської заборгованості. Інша проблема підприємства полягає в тому, що протягом 2017 року на складі та відповідних розділах звітності відбулось накопичення готової продукції (майже в 2,5 рази більше ніж у минулому році). Це пояснюється специфікою укладених контрактів, однак теж може призвести до накопичення заборгованості – дебіторської. Підприємство має практику широкого використання векселів як у відносинах з партнерами. Так і в відносинах з бюджетом, тобто в обігу фінансових ресурсів присутня частина еквівалентів грошей, що має відносно невизначену вартість. Це, а також тенденція до нарощування обсягів позикового капіталу визначає небезпеку втрати ліквідності у тривалому періоді.

З маркетингової точки зору, підприємство має стабільний ринок збуту, але його спрямованість поступово зміщується у сегмент запчастин та модернізацій від продажу готових виробів.

Пропозиції удосконалення та рекомендації, що надані підприємству спрямовані на систематизацію інформації щодо постачальників сировини та матеріалів, договірної бази стосовно постачальників, документів, які стосуються оплати рахунків одночасно з надходженнями платежів та інформацією про наявність коштів на рахунку.

Застосування вищезазначених заходів дозволить забезпечити збільшення продаж на експортному ринку на 5-10% та прибуток підприємства на 5-7%.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ
1. Броди З., Мертон Р. К. Финансы: Учеб. пособие: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2000 – 592 с.
2. Пономаренко В. С., Пушкарь А. И. Методы и модели финансового обеспечения развития предприятия: Монография. – Х.:РИО ХГЕУ, 1997. – 160 с.
3. Путятин Ю. А., Пушкарь А. М., Тридед А. Н. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия: Монография. – Х.: Основа, 1999. – 488 с.
4. Современный финансово-кредитный словарь / Под общ. ред. М. Г. Лапусты, П. С. Некольского. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 526 с.
5. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1978. – 592 с.
6. Бердар М. М. Управління фінансовими ресурсами підприємства // Зовнішня торгівля: Право та економіка. - № 6 (41). – 2015. – С. 63-69.
7. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник. – К.: Ельга, 2015. – 724 с.
8. Воробьев Ю. Н. Финансовый менеджмент: Учеб. Пособие. – Симферополь: Таврия, 2014. – 632 с.
9. Гутова А. В. Управление денежными ресурсами: теоретические аспекты // Управление финансами предприятия. - №4. – 2004. – С. 21-25.
10. Поддєрьогін А. М., Невмержицький Я. І. Ефективність управління грошовими ресурсами підприємства // Фінанси підприємств. – 2014. – № 11. – С. 119-127.
11. Люткевич О. Вихідні положення щодо визначення принципів побудови раціональних фінансово-грошових ресурсів на підприємстві // Регіональна економіка. - №1. – 2003. – С. 138-142.
12. Крикавський Є. Економічний потенціал логістичних систем. – Львів:

ДУ «Львівська політехніка», 1997. – 168 с.
14. Гаращенко Н.М. Стратегічна платформа підприємства (теоретико-методологічний аналіз). Дис... канд. екон. наук (08.06.01) / Київський національний економічний університет. – К., 2003. – 224 с.
15. Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // РЭЖ. – 1998. – №3. – с. 67-7
16. Економіка підприємства: Підручник/ Ред. С.Ф.Покропивний. -2-ге вид., перероб. та доп.. -К: КНЕУ, 2000. -528 с.
17. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 / Редкол.: Б.Д. Гаврилишин; С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр "Академія", 2000. – 864 с.
18. Горелова В.Л., Мельникова Е.Н. Основы прогнозирования систем. – М.: Высшая школа, 1986 – 285 с. – С.179-182.
19. Градов А.П. Самостоятельность в управлении производственным профилем предприятия. – М.: Экономика, 1990. – 192 с.
20. Грачёв И.И., Круков Н.А. Новые организационные формы экономического управления. – М.: МИПК Миннефтехимпрома, 1991. – 114 с.
21. Григоренко Е.Р. Повышение конкурентоспособности украинских предприятий через реализацию стратегии экономического роста. //Фондовый рынок. – 2000. – №12. – С.6-10.
22. Гришанин Б.А. Математика и кибернетика в экономике. Словарь-справочник. М.: Экономика, 1975. – 673 с.
23. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. – М.: Прогресс, 1992. – 199с.
24. Курс экономической теории. /Под ред. М.И.Чепурина. – Киров: Изд-во «АСА» Московский институт международных отношений, 1995. – 478 с.
25. Льюис К.Д. Методы прогнозирования экономических показателей. – М.: Финансы и статистика, 1986. – 130 с.

<p>26. Пилипенко А.А. Формирование конкурентных преимуществ и устойчивость процесса выбора поставщиков. //Коммунальное хозяйство городов: Научно-технический сборник. Вып.26 (Сер."Экономические науки"). – К.: Техніка, 2000. – С.57-62.</p>
<p>27. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 496 с.</p>
<p>28. Податковий кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), –2015, –№13-14, –№15-16, –№17, ст.112. [електронний ресурс] / zakon1.rada.gov.ua</p>
<p>29. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності”, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.04.99 р. № 87. [електронний ресурс] // www.dtk.com.ua</p>
<p>30. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 “Баланс”, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.04.99 р. № 87. [електронний ресурс] // www.dtk.com.ua</p>
<p>31. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 "Звіт про фінансові результати" (затверджене наказом Мін.фін.України від 31.03.99 №87) [електронний ресурс] // www.dtk.com.ua</p>
<p>32. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 “Витрати” (затверджене наказом Мін.фін.України від 31.12.99 р. № 318) [електронний ресурс] // www.dtk.com.ua</p>
<p>33. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 "Дохід" (Затверджено Наказом Міністерства фінансів України 29.11.99 №290) [електронний ресурс] // www.dtk.com.ua</p>
<p>34. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 З"обов'язання": Наказ Міністерства фінансів України від 31.01.2000 р. № 20: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua</p>