

**Київський національний торговельно-економічний
університет Кафедра міжнародних економічних відносин**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

" Управління збутом продукції підприємства - суб'єкта ЗЕД "
(на матеріалах ПП "ПРОЕКТ-А1", м.Київ)

Студентки 2 курсу, 3М групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації "Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності"

Котвіцький
Максим
Олександрович

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Студінська
Галина Яківна

Гарант освітньої програми
д.е.н., доцент

Студінська
Галина Яківна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Котвіцький М.О. УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА ЗЕД.

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Київський національний торговельно-економічний університет., 2018

Випускна кваліфікаційна робота містить теоретико-методологічні засади формування системи управління збутом продукції підприємства та пропозиції щодо підвищення ефективності експортних операцій. В перебігу дослідження проведено ґрунтовний аналіз фінансового ПП «ПП «Проект -А1»», проаналізовано сутність здійснення експортних операцій зі збуту підприємства та ефективність зовнішньоекономічної діяльності на зарубіжних ринках. Проведений аналіз дозволив сформулювати пропозиції щодо удосконалення управління збутом продукції підприємства і співпраця підприємства на міжнародних ринках з міжнародними компаніями та здійснити розрахунки прогнозу щодо діяльності ПП «Проект – А1» з урахуванням запропонованих заходів та рекомендацій.

Ключові слова: операція з експорту, управління, фінансові розрахунки, методологічні підходи, обробка інформації, підвищення ефективності збуту, прогнозування.

SUMMARY

Kotvitskyi M.A. SALES MANAGEMENT PRODUCTION OF ENTERPRISE -
SUBJECTS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Final qualification work for obtaining of the Master's degree speciality in 073 specialization " *Management of foreign economic activity* ". Kyiv National University of Trade and Economics., 2018

Final qualifying work contains theoretical and methodological bases of forming of control system sales management production of enterprise and suggestion in relation to the increase of efficiency of the exported operations. During research the sound analysis of financial "III "PROJECT – A1"" essence of realization of the exported operations of enterprise and efficiency of foreign economic activity are analysed on foreign markets. The conducted analysis allowed to set forth suggestion in relation to the improvement of sales management production of enterprise and collaboration of enterprise on international markets with international companies and to carry out the calculations of prognosis in relation to activity of "III "PROJECT – A1"" taking into account offer events and recommendations.

Key words: operation from an export, management, financial arrangements, methodological approaches, treatment of information, increase of efficiency of sale, prognostication.

РЕФЕРАТ

«УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА ЗЕД»

(на матеріалах «ПП «ПРОЕКТ – А1»», м. Київ)

**Випускна кваліфікаційна робота: 115 с.,
36 табл., 19 рис., 40 джерел**

Мета роботи – дослідження теоретично-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо покращення розвитку системи управління збутом продукції підприємства-експортера.

Об'єктом дослідження є система управління збутом продукції підприємства-експортера

Предмет дослідження – є теоретичні та практичні засади системи управління збутом продукції підприємства-експортера

Підприємство, за матеріалами якого виконано випускну кваліфікаційну роботу – ПП «Проект – А1»

Методи дослідження – аналітичний, коефіцієнтів, математичний, аналізу і синтезу, системного підходу та системного аналізу, економіко-статистичний, кількісного та якісного аналізу.

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, виявлено ступінь її розкриття в економічній літературі вітчизняними і зарубіжними науковцями; сформульовано мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження.

У **першому розділі** «Теоретичні засади системи управління збутом продукції підприємства – суб'єкта ЗЕД» визначено теоретичні основи управління збутом продукції, підходи до формування структури управління підприємством та розкрито методи оцінки ефективності збутової діяльності підприємства-експортера

У **другому розділі** «Аналіз та оцінка системи управління збутом ПП «Проект – А1» здійснено аналіз показників фінансово – господарської діяльності ПП

«Проект – А1»», проведено оцінку зовнішньоекономічної діяльності "ПП «Проект – А1»", а також досліджено інструменти управління збутом підприємства.

У третьому розділі «Шляхи та перспективи покращення системи управління збутом продукції ПП «Проект – А1» окреслено напрями оптимізації збуту ПП «Проект – А1», розроблено комплекс заходів для підвищення ефективності збут ПП «Проект – А1»" та проведено прогностну оцінку запропонованих заходів.

Висновки окреслюють теоретичне узагальнення і вирішення наукової проблеми, сутність якої полягає у комплексному дослідженні, оцінці та розробці пропозицій по удосконаленню проведення операцій з експорту. Практична реалізація наданих пропозицій у діяльності "ПП «Проект – А1» щодо резервів та шляхів підвищення ефективності управління збутової діяльності підприємства-експортера та його конкурентоспроможності.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ`ЄКТА ЗЕД.....	6
1.1. Сутність, передумови, завдання та принципи управління збутом експортної продукції	6
1.2. Підходи до формування структури управління підприємством.....	14
1.3. Методи оцінки та основні показники ефективності збутової діяльності підприємства-експортера.....	21
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПП «Проект – А1».....	33
2.1. Аналіз фінансової та господарської діяльності ПП «Проект – А1».....	33
2.2. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності ПП «Проект – А1».....	43
2.3. Дослідження інструментів управління збутом ПП «Проект – А1».....	47
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ПП «Проект – А1».....	59
3.1. Напрями оптимізації збуту ПП «Проект – А1».....	59
3.2. Розробка комплексу заходів для підвищення ефективності збуту ПП «Проект – А1».....	74
3.3. Прогнозна оцінка запропонованих заходів.....	80
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Основним чинником підвищення можливості інтеграції України в міжнародне господарство є активна діяльність національних підприємств щодо виходу на зовнішні ринки збуту. Оскільки участь у міжнародній торгівлі підштовхне підприємств України на розвиток та розширення своєї діяльності. Проблема експортної діяльності вітчизняних підприємств розглядається в межах зовнішньоекономічної інтеграції, як найважливіша умова входження галузі в міжнародну економіку.

Аналіз функціонування підприємств, що здійснюють експортну діяльність, підтверджує факт відсутності чіткої маркетингової стратегії збуту товарів на закордонні ринки, а планування експортної діяльності обмежується тільки прогнозом збуту продукції без врахування факторів виробництва. Усі функції міжнародного маркетингу здійснюються відокремлено і не в повному об'ємі. Більша частка існуючих структур управління орієнтовані на виробництво і не забезпечують такі функції маркетингу, як дослідження зовнішнього ринку і аналіз чинників, що впливають на збут продукції, розробка експортної стратегії і тактики ринкової поведінки підприємства, що не дає можливості виробникам ефективно використовувати потенційні можливості світового ринку.

За останні роки серед наукових робіт з проблем міжнародного маркетингу, які підготовлені вченими України та інших країн СНД заслуговують на увагу дослідження таких українських авторів як Л.В. Балабанової [3; 4], О.С. Белоусова [5], Т.Д. Гірченко [9], В.Л. Корінев [19], Н.В. Майбогіна [21], О.В. Мороз [25], Т.Л. Мостенська [26], а серед російських авторів – С.Г. Попов [30] та інші.

Історично над теоретичними і практичними аспектами збутової політики працювало багато іноземних науковців, серед яких І. Ансофф [2]. Але в науковій літературі досі немає конкретного трактування поняття «збутова діяльність» та не визначено, що точно є складовими цієї діяльності в різноманітних галузях економіки. Недостатньо вивченими залишаються питання управління збутовою

та експортною діяльністю підприємств – суб'єктів ЗЕД. Особливої уваги, внаслідок збільшення ринкових загроз, що визначені фінансовою кризою, вимагає проблема забезпечення ефективної збутової діяльності в системі управління підприємством.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретично-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо покращення розвитку системи управління збутом продукції підприємства-експортера.

Для досягнення вказаної мети в роботі були поставлені такі основні завдання:

- розкрити сутність, передумови, завдання та принципи управління експортом;
- дослідити підходи щодо формування структури управління підприємством;
- визначити методи оцінки та основні показники ефективності збутової діяльності підприємства-експортера;
- здійснити аналіз фінансової та господарської діяльності ПП «Проект – А1»;
- оцінити зовнішньоекономічну діяльність ПП «Проект – А1»;
- дослідити маркетингові інструменти управління експортом ПП «Проект – А1»;
- сформулювати напрями оптимізації збуту ПП «Проект – А1»;
- розробити комплекс заходів для підвищення ефективності збуту ПП «Проект – А1»;
- розрахувати прогностичну оцінку розвитку збуту підприємства-експортера.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи виступає система управління збутом продукції підприємства-експортера (на прикладі ПП «Проект – А1»).

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади системи управління збутом продукції підприємства-експортера.

Методологічною основою дипломної роботи є сучасна теорія управління збутом, закони та нормативні акти України із зовнішньоекономічних питань. В

процесі дослідження використано: метод теоретичного узагальнення – для формулювання теоретичних висновків і власної думки щодо проблеми дослідження на основі отриманої інформації; метод аналізу та синтезу – для з'ясування сутності конкретних підходів до формування структури управління підприємством; метод порівняння – з метою виявлення відмінностей між існуючими трактуваннями понять і практичними заходами управління збутом експортера; метод моделювання – для пошуку моделі покращення системи управління збутом продукції підприємства-експортера.

У процесі дослідження використані традиційні способи та засоби економічного аналізу (порівняння, групування та ін.).

Інформаційною базою дослідження виступили підручники, монографії, інтернет-видання щодо теоретичних засад системи управління збутом підприємством, що здійснює експортні операції, а також дані бухгалтерського балансу й звітності підприємства, внутрішні документи підприємства.

Публікації. За результатами проведених досліджень опубліковано 1 статтю: «Узагальнення підходів до оцінки ефективності збутової діяльності підприємства».

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (40 найменувань) та додатків. Повний обсяг роботи становить 115 сторінок, у т.ч. список використаних джерел – 4 сторінки, додатки до диплому - 18 сторінок. Матеріали дипломної магістерської роботи містять 25 таблиць, 19 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА ЗЕД

1.1. Сутність, передумови, завдання та принципи управління збутом експортної продукції

Важливим елементом зовнішньоекономічної діяльності є міжнародна торгівля, що передбачає обмін товарами й послугами. За напрямом товарного потоку операції у міжнародній торгівлі поділяються на експорт і імпорт. Об'єктом нашого дослідження є експорт, сутність якого розглянуто нижче.

Згідно Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», експорт (експорт товарів) – продаж товарів українськими суб'єктами ЗЕД суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів [31]. Трактують поняття «експорт» на сьогодні в економічній літературі існує безліч. Однак дана категорія не має універсального визначення та залишається багатоаспектною, складною. Основні поняття наведено у табл. 1.1:

Таблиця 1.1

Трактування поняття «експорт»

№ з/п	Автор (джерело)	Визначення поняття
1	2	3
1.	Donald A. [15]	Експорт – транспортування будь-якого товару чи послуги вітчизняного виробництва за межі країни чи регіону.
2.	Єрмаченко В.Є., Лабунська С.В., Малярєвська О.Г., Малярєвський Ю.Д., Чечетова Н.Ф., Прокопівщина О.В [28]	Експорт – продаж продукції суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України (резидентами) іноземним суб'єктам господарської діяльності (нерезидентам), враховуючи оплату у негрошовій формі, з вивезенням чи без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт.
3.	Попов С.Г. [30]	Експортні операції – комерційна діяльність, пов'язана з продажем та вивозом продукції вітчизняного виробництва за кордон.
4.	Георгіаді Н.Г., Князь С.В., Передало Х.С.,	Експортні операції передбачають продаж і вивезення продукції за кордон для передачі їх у власність іноземному

	Берлінг Р.З. [8]	контрагентів.
--	------------------	---------------

Продовження табл. 1.1

5.	Шуляр Р.В., Комарницький І.М., Григор'єв О.Ю., Босак А.О. [39]	Експортні операції передбачають продаж і вивезення продукції за кордон для передачі їх у власність іноземному контрагентів.
6.	Кириченко О.А. [23]	Експорт продукції є першою зовнішньоекономічною операцією, що проводиться суб'єктом господарської діяльності, оскільки дані операції на початковій стадії залучення до міжнародного бізнесу характеризуються мінімальними зобов'язаннями та ризиком для ресурсів підприємства.
7.	Кузьмін О.Є., Босак А.О., Дармиць Р.З. [20]	Експортна операція – діяльність, що передбачає продаж та вивезення продукції за кордон для передачі їх у власність іноземному контрагенту.

Джерело: складено за [8, 15, 20, 23,30, 39]

На нашу думку, експорт – одна з головних складових зовнішньоекономічної діяльності фірми та її зовнішньоекономічних зв'язків. Головна мета експорту – збільшити обсяги збуту продукції та підвищити ефективність підприємства. Для досягнення даної мети на підприємстві мають обов'язково реалізовувати систему принципів зовнішньоекономічної діяльності, яка закріплена у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [31]. Ця система охоплює принципи, які наведено в рис. 1.1.:

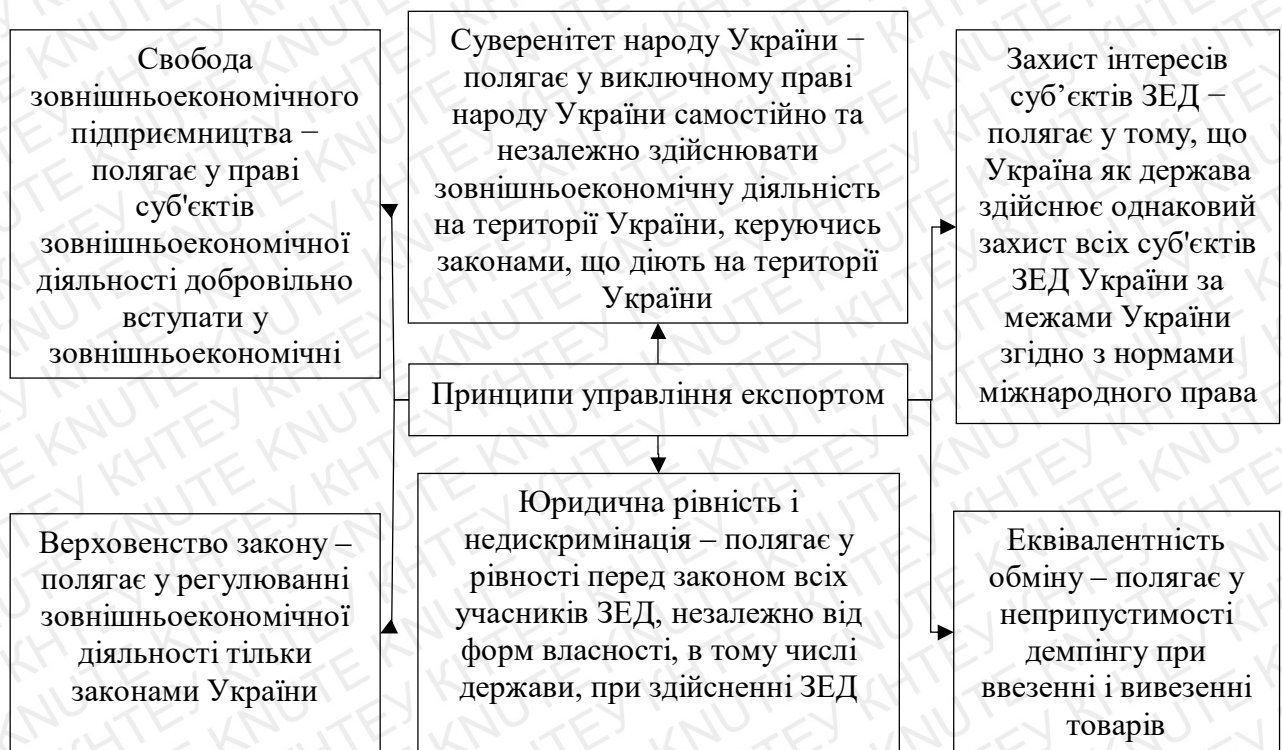


Рис. 1.1. Принципи управління експортом

Джерело: складено автором за [31]

Український суб'єкт ЗЕД, що здійснює експортну діяльність, є експортером. Експортна операція – це діяльність, яка спрямована на продаж і вивіз за кордон товарів для передачі їх у власність іноземному покупцю [24, с. 87]. Для експортера не має значення як покупець буде використовувати товар: пустить в переробку, реалізує на внутрішньому ринку чи перепродасть в інші країни. У будь-якій ситуації для експортера матиме відношення до експортної операції. Її головними ознаками є результат договору з іноземним покупцем і перетинання товаром кордону країни-експортера. Дія експорту фіксується в момент перетину товаром митного кордону держави [40, с. 198].

На рисунку 1.2. зображено основні передумови прийняття рішення щодо виходу підприємства на зовнішній ринок із власною продукцією та здійснення експортних операцій:

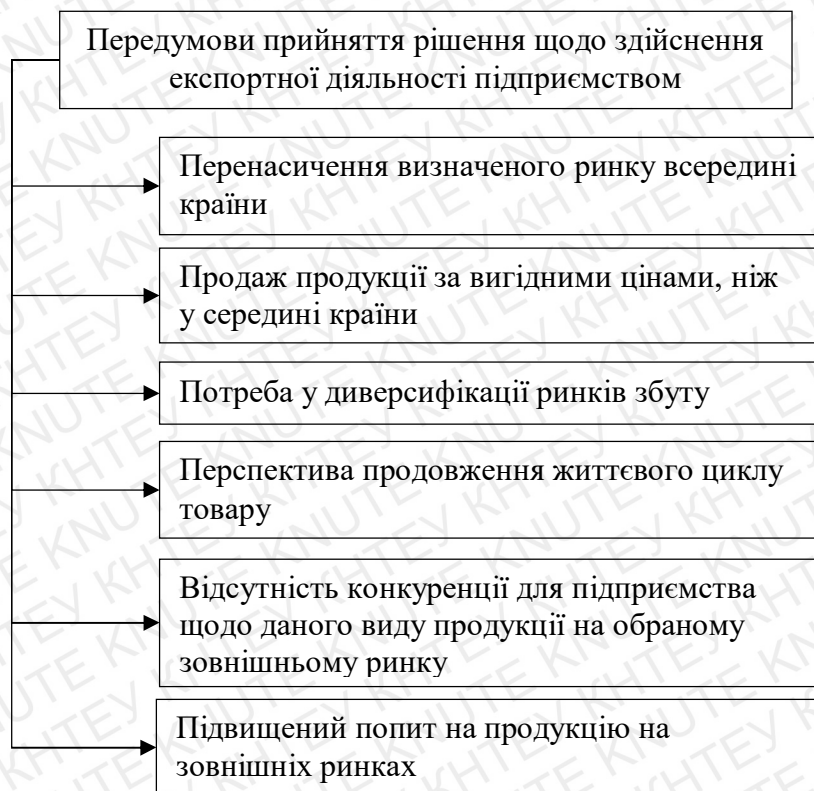


Рис. 1.2. Передумови прийняття рішення щодо здійснення експортної діяльності підприємством

Джерело: узагальнено автором за [13, с. 63-64].

Потреба купівлі продукції на зовнішньому ринку найчастіше пояснюється відсутністю даної продукції на внутрішньому ринку, або незадовільною якістю продукції вітчизняного виробництва; більш вигідними ціновими пропозиціями іноземних підприємств тощо.

В залежності від походження чи призначення товарів, що вивозяться розрізняють наступні види експорту:

- вивіз товарів, що виготовлені чи перероблені в країні експортера (основний вид);
- вивіз іноземних товарів після їх переробки в даній країні під митним наглядом;
- вивіз вітчизняних товарів для переробки за кордоном під митним наглядом з наступним поверненням;

- вивіз закордонних товарів, що пройшли транзитом через країну без розміщення їх на митних складах;
- тимчасовий вивіз вітчизняних товарів;
- вивіз за кордон зарубіжних товарів, ввезених в країну тимчасово [33, с.12].

Перш ніж здійснювати експортні операції необхідно обрати метод експорту, якими вони будуть реалізовуватись. Оскільки метод експорту – це засіб здійснення експортної діяльності.

У міжнародній торгівлі розрізняють два методи експорту: прямий та непрямий експорт.

Прямий експорт – здійснення операції безпосередньо між виробником і споживачем через власну зовнішньоторговельну фірму або відділ зовнішньоекономічних зв'язків.

Непрямий метод – передбачає купівлю та продаж товарів (послуг) через посередників на підставі укладання спеціального контракту – агентської, комісійної або іншої угоди з посередником, в якій передбачається виконання визначених обов'язків, пов'язаних з реалізацією товару продавця, за агентську, комісійну та іншу винагороду.

Посередниками можуть бути брокери, дилери, оптові покупці, промислові та торгові агенти. Їхні функції полягають у пошуку зарубіжних партнерів, підготовці документації і оформленні угод, кредитно-фінансовому обслуговуванні і страхуванні товарів, рекламуванні товарів тощо [14, с. 8].

Якщо керівництво підприємства вибирає варіант прямого продажу, а не через посередника, їй необхідно створити експортну службу. Створення власних зовнішньоекономічних відділів на підприємствах виправдано, якщо:

- частка експорту в валовому обороті є більшою;
- зовнішньоторговельні операції здійснюються регулярно;
- випускається унікальна за своїми властивостями продукція та з високим рівнем конкурентоспроможності;
- низький рівень конкуренції на відповідному сегменті міжнародного ринку;

– на підприємстві є необхідна кількість спеціалістів із зовнішньоекономічної діяльності [18, с. 39].

Експортна діяльність має певні переваги та недоліки, які слід враховувати керівництву підприємства перед тим, як планувати й виконувати експортні операції (дивись рис. 1.3.).

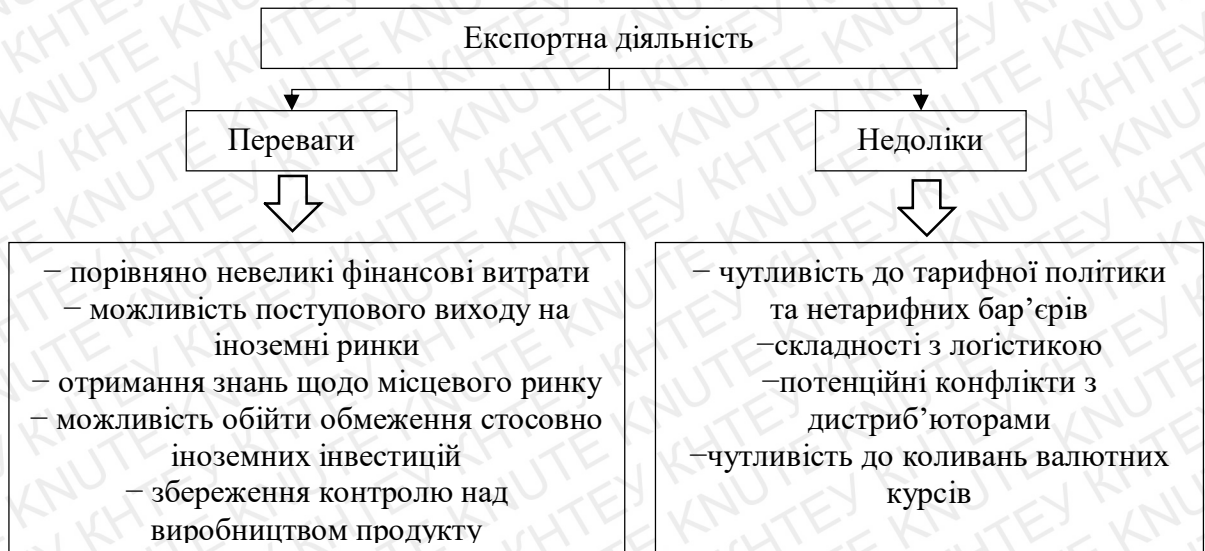


Рис. 1.3. Переваги та недоліки експортної діяльності

Джерело: узагальнено автором за [14; 18].

У сучасних умовах керування експортом на підприємстві має бути невід’ємно пов’язане з виробничою діяльністю, яка повинна бути спрямована на збільшення надходження капіталу, зменшення поточних витрат та на зростання обсягів реалізації продукції. Також управління експортною діяльністю на підприємстві має бути пов’язана з постійною підтримкою конкурентоспроможності продукції на міжнародному ринку. Для цього необхідно забезпечити високу якість продукції та дотримуватись екологічних стандартів.

Чинники, що впливають на управління експортною діяльністю, поділяють на дві великі групи: зовнішні та внутрішні. Внутрішні чинники містять: масштаби експорту; витрати; складність продукції; досвід; контроль, що відображено у табл. 1.2:

Таблиця 1.2

Внутрішні чинники впливу на організацію експортної діяльності

№ з/п	Найменування чиннику	Характеристика чиннику
1.	Масштаби експорту	При невеликому масштабі і малій номенклатурі, непотрібно створювати додаткові структурні підрозділи. Найкраще застосовувати матричну структуру, у якій виділяється тимчасова група управління проектом виходу на зовнішні ринки.
2.	Витрати	При незначному обсязі виробництва варто залучити до роботи сторонню фірму, яка спеціалізується на міжнародних операціях. Коли бізнес зростає достатньою мірою, дешевшим варіантом може стати ведення міжнародних операцій самотужки.
3.	Складність продукції	Чим складніша технологія, що використовується, тим більш вірогідно, що компанія здійснить експансію в інші країни шляхом створення свого підприємства, а не підписання угоди з іноземною фірмою на виробництво продукції від свого Імені.
4.	Досвід	Вирішальну роль відіграє наявність виробничих, управлінських, організаційних передумов, необхідних для міжнародного бізнесу, насамперед висококваліфікованих спеціалістів; добре знання кон'юнктури закордонних ринків; наявність достатніх фінансових, в тому числі і валютних, ресурсів; доступ до сучасних засобів оперативного міжнародного зв'язку і т. ін.
5.	Контроль	Чим більше контрактів підприємство укладає з іншими суб'єктами ЗЕД, тим більше має можливостей, що вона втратить контроль над прийняттям рішень, як результат зміна оптимізації її діяльності на глобальному рівні: розширення виробництва, освоєння нових видів продукції або забезпечення якості.

Джерело: узагальнено автором за [36]

До зовнішніх чинників належать:

– економічна свобода – пряме заміщення окремих форм діяльності, визначення ставок податків, розміри коштів, що репатріюються, вимоги (фактичні або можливі) дотримання умов антимонопольного законодавства, висунення вимог, за яких актив, що є приватною власністю, потрапляє в суспільний сектор і стає доступним для інших;

– конкуренція – коли підприємство має дефіцитні, унікальні, важко відтворювані ресурси, варто обрати бажану форму діяльності за кордоном. Якщо є можливість гострої конкуренції, підприємство може бути змушене обрати неефективну форму ведення бізнесу, але якщо вона цього не зробить, конкурент захопить ринок;

– присутність у країні – коли організація уже здійснює експортні операції в якійсь країні, використання підрядної фірми стає вже не таким вигідним і втрачає зміст;

– ризики – пов’язані із можливістю політичних або економічних змін, що можуть знизити захищеність активів фірми та одержуваних прибутків, керівництво корпорацій часто ставить на перше місце у міжнародних операціях.

Комплексну типологію факторів впливу на експортну діяльність підприємств розкрито в Додатку А1.

У науковій літературі виділяють чотири основних методи управління експортними операціями на підприємстві, що зображені на рис. 1.4.:



Рис. 1.4. Методи управління експортними операціями на підприємстві

Джерело: складено за [29]

До маркетингово-економічних методів управління експортними операціями на підприємстві відносяться:

- створення автоматизованої інформаційної системи підприємства, з виходом за допомогою глобальної мережі Інтернет на інформаційно-аналітичні ресурси ринку в Україні, товарних бірж України, світових товарних бірж, митниці України та експортного законодавства;
- створення банку даних підприємства про виробників продукції України, їх продукцію та плани розвитку;
- створення банку даних підприємства про основних споживачів продукції по країнах світу, їх потреби та плани діяльності на міжнародних ринках;
- виготовлення програмного комплексу розрахунку економічної ефективності експортних операцій з використанням маркетингового аналізу цін та обсягів операцій на внутрішньому та міжнародному ринках;

– створення програмного комплексу розробки та аналізу схем логістики руху експортної продукції, а також планування витрат згідно схем логістики та тарифів на операції [29, с. 89].

До адміністративних методів управління експортними операціями на підприємстві відносяться:

- створення структури підрозділів підприємства, яка відповідає меті та задачам діяльності підприємства;
- експортна операція управління зовнішньоекономічним розгортанням телекомунікаційних систем «клієнт – банк», «декларант – митниця, «підприємство – податкова», «клієнт – товарна біржа» для ефективної роботи підрозділів підприємства [14, с. 50].

До логістико-технологічних методів управління експортними операціями на підприємстві відносяться:

- підписання договорів по реалізації проектних схем логістики виконання експортних угод;
- організація та забезпечення проведення митного оформлення вантажів, які експортуються Компанією та всіх інших експортних операцій;
- організація підготовки всіх відповідних документів для їх подачі до митних органів;
- координація та забезпечення необхідною інформацією відповідних відділів та підрозділів структурної схеми Компанії [29, с. 112].

До соціальних методів управління експортними операціями на підприємстві відносяться:

- впровадження тарифно-преміальної системи мотивації праці персоналу, при цьому розмір премії визначається для кожного співробітника в залежності від рівня прибутковості проведених експортних операцій підприємством з врахуванням системи коефіцієнтів трудової участі та виконавської дисципліни;
- створення бази даних про дилерів по основним клієнтам в країнах світу (відділ експорту) та системи персональних дилерів по основним виробникам в

Україні (відділ ресурсів) для ступеневої мотивації кадрової кар'єри службовців на підприємстві [14, с. 56].

Очевидним є те, що зазначені методи управління експортом не враховують виробничу сферу підприємства, яка є визначальною у прийнятті рішення щодо виходу підприємства на зовнішні ринки збуту.

1.2. Підходи до формування структури управління підприємством

Зарубіжний досвід підтверджує прогресивність та ефективність індивідуального підходу до побудови і вдосконалення структури управління. Аналіз практики використання методологічних підходів формування структур управління виділив три основні підходи для вирішення цього завдання: нормативно-функціональний (функціонально-орієнтовний), функціонально-технологічний (процесно-технологічний) та об'єктно-цільовий, що відображено на рис. 1.5.

Нормативно-функціональний підхід сприяє об'єднанню організаційних форм управління на підприємствах однієї галузі. Але застосування типових структур не припускає врахування особливостей підприємства в конкретних умовах функціонування та обмежує можливості нормативно-функціонального підходу.

Функціонально-технологічний підхід ґрунтується на оптимізації інформаційних потоків та технології їхньої обробки. Даний підхід надає можливість абсолютного врахування особливостей конкретного підприємства, відзначається гнучкістю та універсальністю. У межах підходу розвивається великий перелік методів, шляхів, концепцій удосконалення процесів управління (планування, координації, контролю, обґрунтування та вибору рішень з використанням імітаційних моделей; документообігу; інформаційних процесів; процесів нововведень та ін.) [10, с. 146].

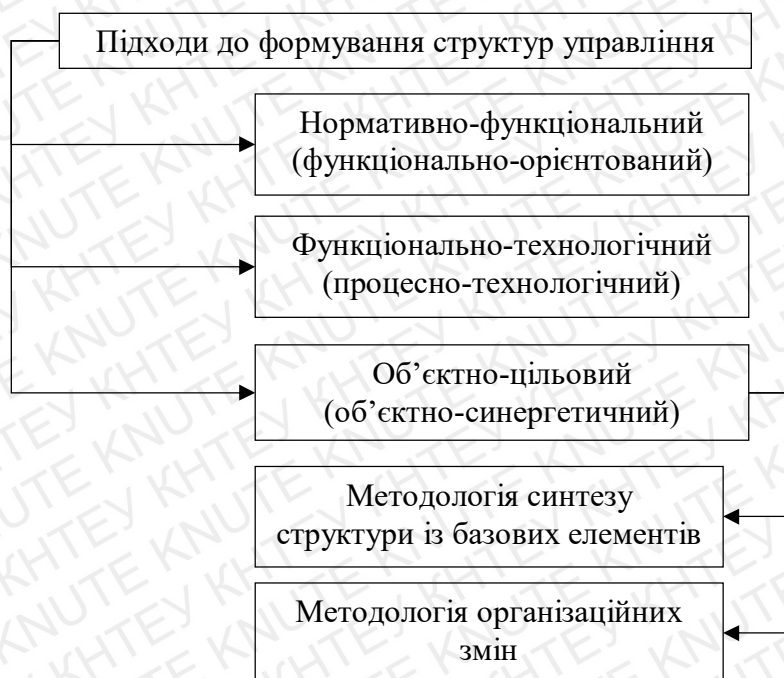


Рис. 1.5. Підходи до формування структур управління

Джерело: складно за [10]

Основні недоліки цього підходу базуються на фактичній заміні проблеми побудови відповідної структури управління розглядом лише процесної частини, додатковому спрощенні суспільних та поведінкових аспектів організаційних процесів. Тому важливим завданням є поєднання переваг інженерного підходу до організації з підходами, що дозволяють з більшою гнучкістю врахувати її соціально-психологічні особливості [10 с. 147].

Об'єктно-цільовий підхід полягає в побудові структури цілей підприємства, визначенні на її основі функцій управління та їхньому організаційному оформленні. У рамках цього підходу заново розглядається як сам зміст, так і процедура побудови структури управління, розробляється методичний апарат пошуку, обґрунтування організаційних рішень. За даним підходом визначають такі основні процедури формування структури управління:

- формування кінцевих цілей діяльності як похідної основи формування організаційної структури;
- системний аналіз організаційної структури;

- варіантно-типологічна систематизація принципів характеристик організаційної структури: типу диференціації структури (матрична, лінійно-функціональна, проектна тощо); співвідношення централізації та децентралізації в прийнятті рішень; ступінь автоматизації процесів управління; характеристики засобів контролю; вимог до професійно-кваліфікаційного складу персоналу, стереотипів поведінки працівників та ін.;
- багатофакторна оцінка вимог до системи управління з боку об'єкту управління;
- відпрацювання організаційного механізму функціонування системи управління з точки зору визначення складу, підпорядкованості, чисельності підрозділів апарату управління, зв'язків і відносин між ними, процесів, за допомогою яких ці зв'язки реалізуються;
- побудова внутрішнього економічного механізму, системи планування, матеріального стимулювання, інформаційного забезпечення [35].

У межах об'єктно-цільового підходу аналізується синтез структури управління з деяких її базових елементів та організаційних змін. Під синтезом організаційної структури доцільно розуміти формування адміністративно-управлінської системи організації за допомогою групування робіт, посад, елементів інформаційного процесу. Традиційний напрям вирішення завдання побудови структури в межах даного підходу полягає у розподілі функцій, які необхідно виконувати для досягнення цілей, на окремі роботи та групуванні цих робіт за ознакою їхньої однорідності. У деяких економіко-математичних моделях розглядається проблема синтезу виробничої системи з «видів діяльності», при цьому організаційна система вважається похідною від її виробничо-технологічної структури. Але в рамках синтезу розглядається лише один «зріз» організаційної структури – інформаційно-технологічні зв'язки та відносини між роботами, посадами, тому прийняті структурні рішення можуть суперечити іншим впливовим факторам формування реальних організаційних структур [6].

Існує закономірність створення методики синтезу організаційної структури, яка б враховувала також елементи другого напрямку об'єктно-цільового підходу –

організаційних змін. Вирішенням даного завдання є розгляд при синтезі ОСУ з її об'єктів відразу декількох «зрізів» управляючої підсистеми підприємства; «зрізу» функціональних, інформаційних та інших зв'язків між процесами, «зрізу» формальних та неформальних зв'язків та відносин між працівниками; «зрізу» професійної та психофізіологічної відповідності працівника завданням, що він має виконувати; «зрізу» відповідності працівника загальній специфіці діяльності підрозділу; «зрізу» мінімізації витрат на оплату праці та ін. [6].

Варто відзначити, що І. Ансофф виділяє два підходи до формування організаційних структур управління. Перший з них – структурний підхід, основна увага приділяється внутрішній будові, поділу функцій і раціоналізації управління. Другий, динамічний, зосереджується на аналізі зв'язків фірми з зовнішнім середовищем і з джерелами ресурсів [2, с. 197].

Проте, найпоширенішим підходом до формування структури управління, який використовується підприємствами є системний підхід, що розглядає підприємство як єдиний організм у взаємодії з навколишнім середовищем. Очевидною особливістю системного підходу є спрямованість на вивчення зв'язків і взаємовідносин між елементами структур управління і функціонування системи в цілому. Системний підхід заперечує чітко формалізовані структури управління і потребує врахування конкретних фактів господарських ситуацій та реальних можливостей керівників і спеціалістів приймати управлінські рішення. Використання визначеного різновиду структури управління в кожному окремому випадку вирізняється конкретними умовами діяльності керованого об'єкта. Найефективніше виконання поставлених завдань забезпечують ті структури, які, не руйнуючи взаємозв'язків, що склалися в організації, дають змогу забезпечити досягнення заданих цілей шляхом налагодження прямої взаємодії підрозділів на будь-якому рівні управління за умови доцільного перерозподілу прав та обов'язків.

Перерозподіл обов'язків між відділами лінійно-функціональної структури спрямований на виконання конкретної програми, організовує і різко зменшує довжину горизонтальних зв'язків у процесі управління, зводить до мінімуму

негативні наслідки багаторівневої лінійної підпорядкованості, прискорює прийняття рішень і сприяє підвищенню відповідальності за їх зміст та результати реалізації [27, с. 105].

Адже найчастіше формування програмно-цільових структур управління не потребує створення нових управлінських підрозділів, ці структури динамічніші, легко перебудовуються, полегшують роботу з кадрами. Але для того, щоб повністю виявилися позитивні якості програмно-цільової структури, необхідно ретельно відпрацювати весь механізм функціонування структури управління. Це стосується передусім взаємодії органів управління відповідно до завдань, які вони виконують, наданих їм прав і покладених на них обов'язків.

Системність підходу до формування структури управління визначається у:

- підтриманні уваги всіх управлінських завдань, без вирішення яких реалізація цілей виявиться частковою;
- виявленні стосовно цих завдань систему функцій, прав і відповідальності по вертикалі управління – від генерального директора підприємства до майстра ділянки;
- досліджуванні та організаційному оформленні всі зв'язків і відносин по горизонталі управління, тобто по координації діяльності різних ланок і органів управління у ході виконання загальних поточних завдань і реалізації перспективних міжфункціональних програм;
- забезпеченні органічного сполучення вертикалі та горизонталі управління, маючи на увазі пошук оптимального для даних умов співвідношення централізації та децентралізації в управлінні [12, с. 97]. Усе це вимагає ретельно розробленої поетапної процедури проектування структур, детального аналізу і визначення системи цілей, продуманого виділення організаційних підрозділів і форм їх координації.

При реалізації системних принципів формування внутрішньої структури управління варто враховувати, що організаційна структура є складною характеристикою системи управління. В єдиній системі повинні розглядатися і різні методи формування структур управління, багато з яких з'явилися лише за

останні роки. Ці методи мають різну природу, кожний з них окремо не дозволяє вирішити всі важливі проблеми побудови структури управління і мають застосовуватись в органічному сполученні з іншими.

Проектування організаційних структур управління здійснюється на основі використання таких основних взаємодоповнюючих методів: аналогій; експертно-аналітичний; структуризації цілей; організаційного моделювання, які перелічені у табл. 1.3:

Таблиця 1.3

Методи формування структур управління

№ з/п	Найменування методу	Особливості методу
1	2	3
1.	Метод аналогій	Полягає у використанні організаційних форм і механізмів управління, які підтвердили успіх в організаціях зі схожими організаційними характеристиками (цілями, типом технології, специфікою організаційного оточення і т. п.), стосовно проєктованої організації.
2.	Експертно-аналітичний метод	Встановлює обстеження та аналітичне вивчення організації, які проводять кваліфіковані фахівці із залученням її керівників та інших працівників, для того, щоб виявити проблеми у роботі апарату управління, а також напрацювати раціональні рекомендації з його формування або перебудови виходячи з кількісних оцінок ефективності структури
3.	Метод структуризації цілей	Передбачає вироблення системи цілей організації (включаючи їх кількісне та якісне формулювання) і подальший аналіз організаційних структур з погляду їхньої відповідності системі цілей.

Продовження табл. 1.3

4.	Метод організаційного моделювання	Виявляє розробку формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, які є основою побудови, аналізу та оцінки різних варіантів організаційних структур.
----	-----------------------------------	--

Джерело: узагальнено автором за [34]

При побудові структур управління визначеними методами роль висококваліфікованих досвідчених експертів, а також керівників і практиків є вирішальною.

Розрізняють також формалізовані методи побудови структур управління, які поділяють на підгрупи за типами моделей:

- регресійні моделі, що базуються на побудові регресійних залежностей між параметрами об'єкта та системи управління;
- моделі побудови структур на основі непрямих критеріїв їхньої якості [16].

Ефективність структури управління виявляється в успішному (рентабельному) функціонуванні підприємства, може бути досягнута за умови, що при її формуванні дотримуються відповідних правил та принципів, перелік яких схематизовано на рис. 1.6.:

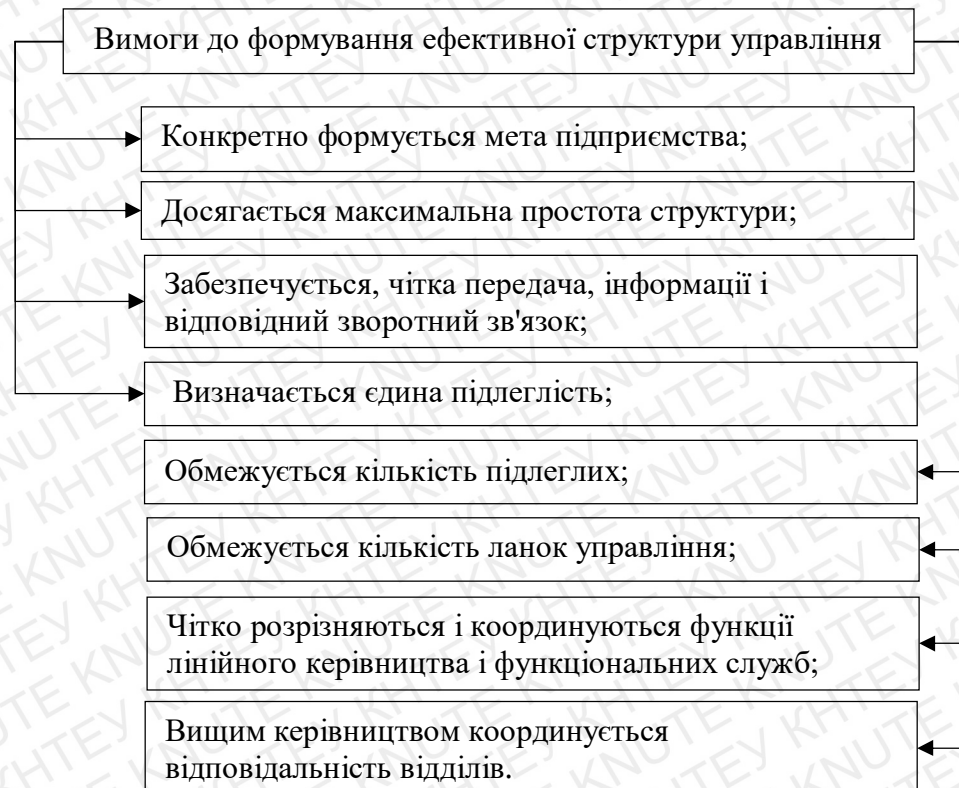


Рис. 1.6. Вимоги до формування ефективної структури управління

Джерело: складено автором за [37]

Прикладами сучасних принципів формування структур є:

- побудова структури управління на основі системності цілей;
- виокремлення стратегічних і координаційних функцій від оперативного управління;
- об'єднання функціонального і програмно-цільового підходу до побудови структури управління та інших [32, с. 67].

Таким чином, на сьогодні отримали розвиток принципові підходи до організаційного моделювання, що мають як теоретичний, так і практичний характер. Відомі моделі в кінцевому варіанті відображають лише окремі сторони організаційних структур управління та не охоплюють в комплексі всіх аспектів формування організаційних структур. Тому більшість підприємств застосовують системний підхід при формуванні структури управління.

1.3. Методи оцінки та основні показники ефективності збутової діяльності підприємства-експортера

При оцінці ефективності збутової діяльності більшість економістів схиляється до думки про визначення ефективності організації та здійснення процесу збуту продукції. Должанський І.З. справедливо визначає, що до основних напрямів підвищення економічної ефективності сучасного підприємства слід віднести: створення ефективної служби маркетингу; поліпшення системи планування; використання підходів сучасного менеджменту; інвестування виробництва нових товарів; використання досягнень науки та техніки; розробка комплексних програм підвищення ефективності підприємства [11, с. 36].

Збутова діяльність сьогодні визнається науковцями та практиками найскладнішою ланкою виробничого підприємства, тому оцінка результатів функціонування саме цієї ланки має велике значення для формування стратегії розвитку як виробничої ланки, комерційної, так і підприємства в цілому.

Ефективне управління збутовою діяльністю вимагає застосування широко спектру підходів до оцінювання її результатів, що дасть змогу шляхом співставлення основних її параметрів визначати ті, що потребують додаткової уваги, внесення змін чи використання як еталону для інших.

У таблиці 1.4 визначено методичні підходи, що використовуються у процесі оцінювання ефективності збуту:

Таблиця 1.4

Підходи щодо оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства

Найменування підходу	Показники оцінювання
Маркетинговий	Кількість та види залученої реклами, порівняння показників продажу до та після використання реклами, висування та реалізація ідей щодо просування товару, маркетингові дослідження стану ринку та попиту та нові товари
Виробничий	Кількість реалізованої продукції, методи реалізації, кількість каналів збуту, де реалізується продукція, якість реалізованої продукції
Ресурсний	Кількість та кваліфікованість робітників, що займаються збутовою діяльністю, репутація каналів збуту, надійність дилерів та дистриб'юторів
Логістичний	Оцінка та кількість способів руху товару від виробника до споживача, способи та умови зберігання готової продукції, якість обладнання, що використовується на складах тощо
Фінансово-економічний	Реалізована продукція у грошовому виразі, прибуток від її реалізації, збитки від повернення товару, брак у грошовому виразі, собівартість продукції, ціна реалізації, рейтинг каналів збуту за прибутковістю для виробника
Організаційно-управлінський	Кількість та кваліфікованість управлінського персоналу, що має відношення до організації збутової діяльності, порівняння показників прибутковості до та після впровадження нових організаційних методів, утримання організаційно-управлінського апарату збутової діяльності у грошовому вимірі та ін.

Джерело: складено за [1]

Основна їх перевага полягає у можливості брати за основу різні методи та розраховувати і інтерпретувати отримані показники відповідно до поставленої задачі, наявної можливостей проведення аналізу тощо. Серед них чільне місце посідає маркетинговий, що активно застосовується для оцінювання результатів збутової діяльності за кордоном.

Якщо говорити про методи, що можуть бути застосовані у межах зазначених підходів оцінювання збутової діяльності, то серед них найчастіше переважають, за словами І.А. Абрамович: методу порівняння, формально-логічного та економіко-математичних методів [1, с. 25]. Їх сутність, переваги та недоліки наведено у табл. 1.5:

Таблиця 1.5

Методи оцінки ефективності збутової діяльності

Назва методу	Сутність	Переваги	Недоліки
Метод порівняння	Заснований на зіставленні моментів стану збутової діяльності підприємства як за допомогою	Простота, транспарентність, оперативність, оскільки основне інформаційне джерело є внутрішнім, що не потребує	Вік компанії (нова компанія не має бази для порівняння та прогнозування), відсутність доступу до зовнішньої інформації, або її некоректність, неможливість

	кількісних, так і якісних характеристик процесу	додаткових фінансових та часових витрат за отримання потрібної інформації	виокремлення певних чинників впливу та відповідного управління ними в майбутньому
Формально-логічні методи	Методом експертних оцінок та інших методів теорії масового попиту можливо проаналізувати збутову діяльність	Можливість спрогнозувати тенденції розвитку ринку на майбутнє, визначити слабкі та сильні сторони підприємства	Досить великі витрати на дослідження при використанні зовнішніх спеціалістів, суб'єктивність висновків спеціалістів, інваріантність результатів оцінювання.
Економіко-математичні методи	Вивчення збуту методом загально-математичних методів розрахунків економічних показників і методів математичного моделювання	Можливість спрогнозувати тенденції розвитку підприємства у майбутньому, визначити слабкі та сильні сторони збутової діяльності підприємства.	Неточність прогнозу, з огляду на швидку зміну факторів впливу на підприємство, а також потреба у досить високих математичних здібностях спеціаліста, що буде здійснювати його.

Джерело: узагальнено автором за [1].

У той же час варто зазначити, що ці методи можуть набувати різної форми і оперувати різними показниками, що досить часто вимагає їх комплексного застосування або етапності застосування. Так, зокрема, серед методів порівняння досить широкого розповсюдження набув аналіз документів.

Особливо важливого значення у процесі вибору методів оцінювання ефективності збуту, набувають можливості проведення динамічного оцінювання поряд зі статичним. Остання група методів характеризується саме такою можливістю, що дозволяє приймати управлінські рішення як в умовах визначеності, так і в умовах невизначеності середовища здійснення збутової та інших видів діяльності підприємства. Саме тому, вони можуть бути застосовані на всіх етапах управління збутовою діяльністю та для оцінювання її ефективності у різних проміжках часу (вхід, трансформація, вихід). Використання комплексного оцінювання ефективності збутової діяльності на основі математичних методів, може забезпечити виявлення чинників, що впливають на ефективність збутової діяльності, визначення «вузьких місць» збутової діяльності.

Інтеграція різних методів оцінки збутової діяльності, дозволяє збільшити ефективність та прозорість оцінки, що в подальшому забезпечує можливість формування відповідної стратегії розвитку підприємства.

Важливим моментом у застосуванні того чи іншого методу оцінки є вибір показника оцінки, серед яких виокремимо наступні [7; 22]:

- середній обсяг товарних запасів ($З_c$), що визначається за формулою:

$$З_c = \frac{З_п + З_к}{2}, \text{ де} \quad (1.1)$$

$З_п$ – запаси на початок періоду;

$З_к$ – запаси на кінець періоду;

- коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів (K_I):

$$K_I = \frac{ЧД}{З_c}, \text{ де} \quad (1.2)$$

- товарооборотність (O):

$$O = \frac{K_d}{K_I}, \text{ де} \quad (1.3)$$

K_d – кількість днів у певному періоді року;

- частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси (Π_n):

$$\Pi_n = \frac{З_к}{У}, \text{ де} \quad (1.4)$$

$У$ – кількість продукції в поточному році;

- обсяг збуту ($ЧД_s$) та чистий прибуток від реалізації ($ЧП_s$) у розрахунку на 1 м² збутової площі підприємства:

$$ЧД_s = \frac{ЧД}{S}, \text{ де} \quad (1.5)$$

$$ЧП_s = \frac{ЧП}{S}, \text{ де} \quad (1.6)$$

S – збутова площа підприємства;

- обсяг збуту ($ЧД_n$) та прибуток від реалізації ($ЧП_n$) в розрахунку на 1 працівника, що займається збутом:

$$ЧД_n = \frac{ЧД}{K_n}, \text{ де} \quad (1.7)$$

$$ЧП_n = \frac{ЧП}{K_n}, \text{ де} \quad (1.8)$$

K_n – кількість працюючих, що займаються збутом;

- фонд оплати праці збутового персоналу ($\Phi ОП_{Кп}$):

$$\Phi ОП_{Кп} = З_о + З_д, \text{ де} \quad (1.9)$$

$З_о$ – основна заробітна плата збутового персоналу;

$З_д$ – додаткова заробітна плата збутового персоналу;

- частка фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства:

$$К_{Кп} = \frac{\Phi ОП_{Кп}}{\Phi ОП}, \text{ де} \quad (1.10)$$

- коефіцієнт співвідношення «ціна – якість» ($К_ц$):

$$К_ц = \frac{П_я}{П}, \rightarrow \text{max}, \text{ де} \quad (1.11)$$

$П_я$ – обсяг продукції підвищеної якості;

$П$ – загальний обсяг продукції якості;

- коефіцієнт забезпеченості складськими приміщеннями ($Е_{ЗАГ}$):

$$Е_{ЗАГ} = \frac{Е_н}{У+ЗП}, \rightarrow \text{max}, \text{ де} \quad (1.12)$$

$Е_н$ – загальна потужність наявних складських приміщень;

$ЗП$ – кількість перехідних залишків з попередніх років;

- коефіцієнт продажу продукції в умовах найвищої ринкової ціни ($К_{нц}$):

$$К_{нц} = \frac{Ц_н}{Ц_з}, \rightarrow \text{max}, \text{ де} \quad (1.13)$$

$Ц_н$ – кількість продукції, реалізованої за найвищими ринковими цінами;

$Ц_з$ – кількість продукції, реалізованої за звичайними ринковими цінами;

- коефіцієнт дебіторської заборгованості за відвантажену продукцію ($К_д$):

$$К_д = \frac{Д_д}{Ч_д}, \rightarrow \text{min}, \text{ де} \quad (1.14)$$

- коефіцієнт витрат на використання технічних засобів обслуговування покупців ($К_{ЗТ}$):

$$К_{ЗТ} = \frac{ЗТ_п}{ЗТ}, \rightarrow \text{min}, \text{ де} \quad (1.15)$$

$ЗТ_п$ – вартість технічних засобів, що обслуговують покупців;

$ЗТ$ – загальна вартість технічних засобів;

- коефіцієнт вартісної конкурентоспроможності ($КП$):

$$КП = \frac{C}{B_K}, \rightarrow \min, \text{ де } \quad (1.16)$$

C – собівартість певного виду продукції;

B_K – витрати конкурента на виробництво аналогічної продукції;

– коефіцієнт контрактації продукції до початку продажу (K_K):

$$K_K = \frac{\Gamma}{\Xi_E}, \rightarrow \max, \text{ де } \quad (1.17)$$

Γ – обсяг гарантованого продажу згідно з укладеним контрактами.

На основі вищезазначених показників, пропонується послідовність розрахунків ефективності збутової діяльності підприємства, що схематично наведено на рис. 1.7.:

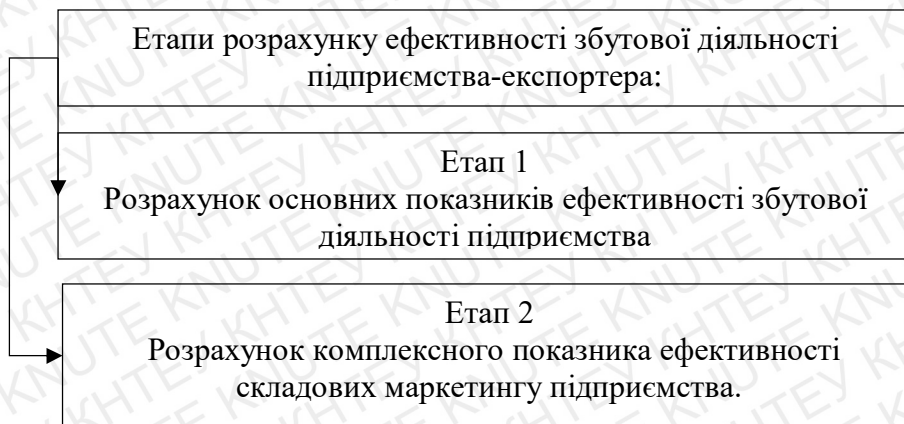


Рис. 1.7. Етапи розрахунку ефективності збутової діяльності експортера

Джерело: складено автором за [21]

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

На другому етапі при формуванні системи показників ефективності виробництва та збуту продукції, виробничо-господарської та маркетингової діяльності підприємства, бажано дотримуватись наступних принципів:

- забезпечення взаємозв'язку критерій і системи конкретних показників ефективності виробництв;
- відображення ефективності використання усіх видів застосовуваних у виробництві ресурсів;

- важливість застосування показників ефективності в управлінні різними ланками виробництва та збуту на підприємстві;
- виконання найбільш важливих показників стимулюючої функції у процесі використання резервів зростання ефективності виробництва, того чи іншого виду діяльності підприємств [21, с. 13].

Як підсумок, на рисунку 1.8. зображено модель оцінки ефективності збутової діяльності підприємств:



Рис. 1.8. Модель оцінки ефективності збутової діяльності підприємства

Джерело: складено за [5]

Оцінка збутової діяльності підприємства, що орієнтовані на експорт має певні особливості. По-перше, витрати збутової діяльності експортної продукції є більшими в порівнянні із збутовою діяльністю в межах країни, що пов'язано із необхідністю стандартизувати продукцію, додатково контролювати її якість (зокрема, упаковку), враховувати витрати на кодифікацію, логістику тощо.

З огляду на необхідність удосконалення методичного забезпечення оцінки ефективності експортної діяльності, пропонується використовувати узагальнюючі показники: ринкову результативність експорту, бюджетну ефективність,

виробничо-технологічну ефективність, соціальну ефективність, фінансову результативність, результативність збутової діяльності, результативність скорочення експортних ризиків. Порівняльна оцінка ефективності експортної діяльності, дозволяє рейтингувати експортну продукцію підприємства з метою встановлення доцільності здійснення експорту тієї чи іншої продукції, тобто для формування економічно обґрунтованого складу експортного портфелю.

Більш того, встановлення товарного рейтингу продукції надає можливість створити відповідний бюджет щодо розвитку та просуванню експорту у майбутньому; структура такого бюджету має відповідати структурі доходу в товарному розрізі.

Поряд із вище згаданими методами оцінки ефективності збутової діяльності підприємства, для оцінки експортної діяльності науковці пропонують п'ять загальновідомих підходів, що перелічені у табл. 1.6:

Таблиця 1.6

Підходи до оцінки експортної діяльності

№ з/п	Найменування підходу	Характеристика підходу	Показники
1	2	3	4

Продовження табл. 1.6

1.	Витратний підхід	Співвідношення еквіваленту валютних надходжень від експортних операцій та повних витрат підприємства на збут експортної продукції, що дозволяє зробити висновки про доцільність експортної діяльності та її перспективу	Абсолютна ефективність експорту
			Ефективність використання виробничих та оборотних фондів при експорті
			Рентабельність експортних операцій
			Інтегральний ефект зовнішньоекономічної діяльності
2.	Балансовий підхід	Співвідношення обсягів економії на виробництво експортної продукції та економії на імпорт, нижчому за вартість власного виробництва	Бюджетна ефективність експорту
			Коефіцієнт технологічності
			Валютна ефективність експорту
			Індекс валютної виручки на одиницю продукції
			Індекс структурних зрушень
			Індекс умов торгівлі

3.	Порівняльний підхід	Ступінь збільшення доходу підприємства при здійсненні експортних поставок, що визначається на основі порівняння	Базовий коефіцієнт ефективності експорту
			Частка експорту в загальному обсязі продажів
			Прибутковість експорту
			Динаміка експортних поставок
			Стійкість позиції підприємства на зовнішньому ринку
4.	Індикаторний підхід	Побудова матричної моделі, в рамках якої здійснюється узагальнення індикаторів абсолютного характеру	Система локальних та інтегральних показників оцінки ЕЕД
5.	Підхід збалансованої оцінки	Виходить з пріоритетності цілей експортної діяльності, що описується комплексом показників, які дозволяють оцінити ефективність до бажаного результату	Система показників функціонування і розвитку підприємства, згрупованих за напрямками, що відбивають пріоритети стратегічного і поточного планування експортної діяльності

Джерело: узагальнено автором за [17; 22]

Згідно даних таблиці 1.6, показники економічної ефективності експортної діяльності підприємства поділяються на дві групи: показники ефекту та показники ефективності.

Показники ефекту визначають як абсолютні величини та виражаються у відповідних грошових одиницях як різниця між результатами і витратами. Показники ефективності визначають на основі відношення результатів до витрат, як правило, це відносні показники і виражаються у відносних одиницях. Розглянемо окремо показники ефекту та ефективності експорту підприємства.

Показник економічного ефекту від експорту товарів визначають так:

$$EE_f = TR_{ex} - C_x, \text{ де} \quad (1.18)$$

EE_f – показник економічного ефекту експорту, грн.;

TR_{ex} – гривнева виручка від реалізації експортної продукції, отримана перерахунком валютної виручки у гривню за курсом на дату надходження валюти, грн.;

C_x – повні витрати підприємства на експорт, які охоплюють витрати на виробництво і реалізацію продукції, грн.

За економічним змістом показник економічного ефекту відповідає поняттю прибутку.

Показник економічної ефективності експорту розраховують так:

$$EE = \frac{TR_{ex}}{C_x}, \text{ де} \quad (1.19)$$

EE показник економічної ефективності експорту грн./грн.

Економічний зміст показника ефективності полягає в тому, що він показує, яка кількість результату (експортної виручки) припадає на кожну гривню витрат. Необхідною умовою ефективності експорту є те, щоб цей показник був більшим за одиницю [38].

Визначення економічної ефективності експортної діяльності підприємства доцільно проводити в наступній послідовності:

- розрахунок беззбиткової зовнішньоторговельної ціни експортного товару (при відомих повних витратах відповідно до базисних умов постачання);
- розрахунок максимально прийнятних повних витрат на експорт товару відповідно до базисних умов постачання (при відомій зовнішньоторговельній ціні);
- розрахунок економічного ефекту товару;
- розрахунок економічної ефективності експорту товару.

Розглянувши певний перелік методів та показників оцінки ефективності збутової (експортної) діяльності підприємства, можна зробити висновок, що збутова діяльність кожного підприємства є найважливішою складовою у виробничо-комерційному ланцюзі діяльності, тому що саме вона визначає наскільки ефективно функціонує підприємство, які чинники впливають на формування загальної ефективності підприємства та його конкурентоспроможності, формує можливості прогнозування майбутньої діяльності, товарного асортименту тощо.

Висновки до розділу 1

Таким чином, підсумовуючи викладене у розділі 1 дослідження, можна зробити такі висновки.

1. Експорт – одна з головних складових зовнішньоекономічної діяльності фірми та її зовнішньоекономічних зв'язків. Головна мета експорту – збільшити збут продукції та підвищити дохідність підприємства. Для досягнення даної мети на підприємстві мають здійснювати систему принципів ЗЕД: суверенітет; свободу; юридичну рівність і недискримінацію; верховенство закону; захист інтересів суб'єктів підприємницької діяльності; еквівалентність обміну.

Перед здійсненням експортної операції необхідно вирішити питання про метод експорту. Розрізняють два методи експорту: прямий та непрямий експорт.

У науковій літературі виділяють чотири основних методи управління експортними операціями на підприємстві: маркетингово-економічні, адміністративні, логістико-технологічні, соціальні. Зазначені методи управління експортом не враховують виробничу сферу підприємства.

2. Аналіз практики застосування методологічних підходів формування структур управління виділив три основні підходи: нормативно-функціональний (функціонально-орієнтовний), функціонально-технологічний (процесно-технологічний) та об'єктно-цільовий. Однак, найпоширенішим підходом до формування структур, який використовується підприємствами є системний підхід, який розглядає підприємство як цілісний організм у взаємодії з навколишнім середовищем.

Проектування структур управління здійснюється на основі використання основних взаємодоповнюючих методів: аналогій; експертно-аналітичний; структуризації цілей; організаційного моделювання. При формуванні структур управління визначеними методами роль висококваліфікованих досвідчених експертів, а також керівників і практиків є вирішальною. Розрізняють також формалізовані методи, які поділяють на підгрупи за типами моделей: регресійні моделі, оптимізаційні моделі та моделі побудови структур на основі інших критеріїв.

3. Ефективне управління збутовою діяльністю вимагає застосування широкого спектру підходів до оцінювання її результатів: маркетинговий, виробничий, ресурсний, логістичний, фінансово-економічний та організаційно-управлінський підходи. Основна перевага даних підходів полягає у можливості брати за основу різні методи та розраховувати і інтерпретувати отримані показники відповідно до поставленої задачі: метод порівняння, формально-логічний та економіко-математичний методи. Важливим моментом у застосуванні відповідного методу оцінки є вибір показника оцінки, серед яких виокремлено наступні: товарооборотність, праці збутового персоналу, коефіцієнт дебіторської заборгованості, коефіцієнт вартісної конкурентоспроможності та інші.

Оцінка збутової діяльності підприємства, що орієнтовані на експорт має певні особливості: витрати збутової діяльності експортної продукції є більшими в порівнянні із збутовою діяльністю в межах країни, що пов'язано із необхідністю стандартизувати продукцію, додатково контролювати її якість (зокрема, упаковку), враховувати витрати на кодифікацію, логістику тощо.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ

ПП «ПРОЕКТ – А1»

2.1. Аналіз фінансової та господарської діяльності ПП «Проект – А1»

Порядок створення підприємств виробництва практично не має відмінностей від процесу створення та реєстрації будь-якого іншого підприємства. Порядок створення та державної реєстрації організаційно-правових форм підприємництва визначається спеціальними законодавчими актами. Після проведення державної реєстрації відповідним органом підприємство або підприємець має право здійснювати обраний вид діяльності.

ПП «Проект - А1» зареєстровано в Київському міськвиконкомі. В реєстраційних документах: установчому договорі та Статуті визначено порядок створення та діяльності товариства та передбачена ціла низка різних видів діяльності, якими передбачає займатись підприємство: виробництво електрообчислювальних машин; роздрібна торгівля канцелярськими товарами; оптова торгівля компютерною технікою.

Порядок організації та зайняття діяльністю в сфері виробництва передбачає виконання суб'єктами господарювання певних вимог і норм, встановлених чинним законодавством. Ці вимоги і норми залежать від багатьох чинників: виду товарів, порядку розрахунків з покупцями, виду підприємства тощо.

ПП «Проект - А1» для забезпечення вимог чинного законодавства для здійснення виробництва має складські приміщення, обладнання, техніку, спеціальні приміщення для працівників тощо.

Місце знаходження підприємства: м. Київ, вул. Курська 13д.

Товариство є юридичною особою, згідно із законодавством України має самостійний баланс, круглу печатку та кутовий штамп зі своїм найменуванням, може мати знак для товарів і послуг, відкриває розрахункові, валютні та інші рахунки в банківських установах.

Товариство здійснює підприємницьку діяльність, що не суперечить

законодавству України і відповідає його статутним цілям. Керівник підприємства має право від свого імені укладати договори (угоди, контракти), набувати майнові та особисті немайнові права та нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді, як господарському так і третейському.

Згідно зі Статутом, метою діяльності Товариства є: товариство створене для здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку в інтересах акціонерів Товариства, а також його працівників.

Предметом діяльності є:

30.02.1 Виробництво комп'ютерів і периферійного обладнання (основний);

52.12.0 Інша роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах;

52.44.1 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним обладнанням та іншими побутовими речами в спеціалізованих магазинах;

52.47.3 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах;

52.48.1 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним обладнанням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах;

72.50.2 Ремонт комп'ютерів і периферійного обладнання;

Всю роботу по заготівлі матеріалів, виробництву і реалізації продукції виконують різні відділи бухгалтерії, очолювані головним бухгалтером.

За технічний стан підприємства відповідає головний інженер. Він же відповідає і за охорону праці.

Також є ще спеціалісти по реалізації товарів за кордон, тобто відділ логістики з експортних питань.

На ПП «Проект - А1» бухгалтерський облік ведеться в централізованому відділі – бухгалтерії, яку очолює головний бухгалтер. Організаційна структура побудована за принципом розподілу участків обліку між окремими працівниками бухгалтерії. Докладніше структуру облікового апарату та розподіл обов'язків видно на рис. 2.1.

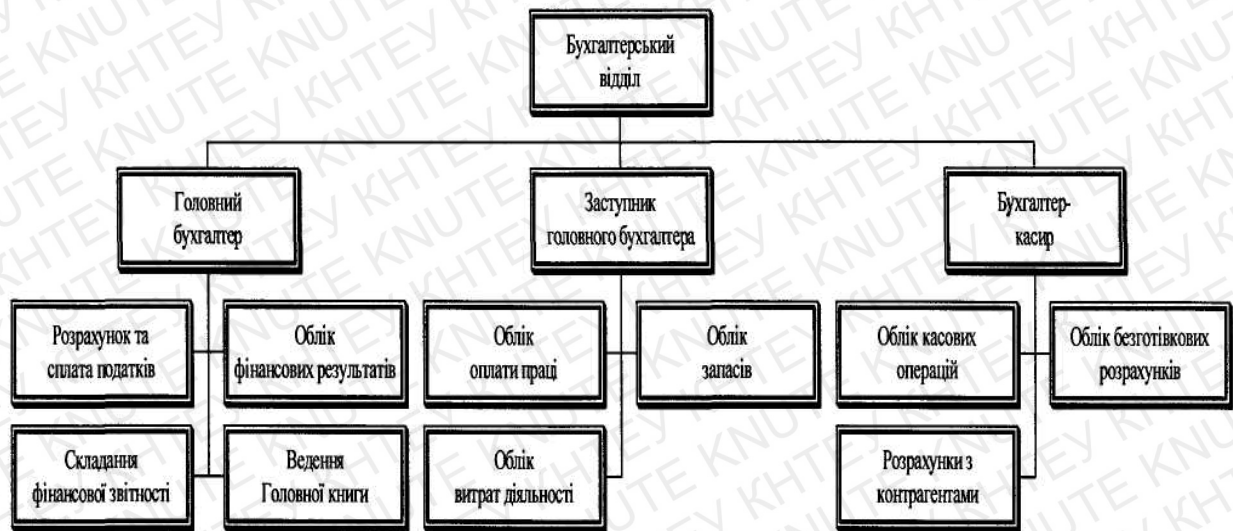


Рис. 2.1. Організаційна структура та розподіл обов'язків бухгалтерії

ПП «Проект - А1»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

ПП «Проект - А1» працює не досить успішно, про що свідчить фінансова діяльність, яка наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ПП «Проект - А1»

Назва показника	2013р	2014р	2015 р	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. до 2013 р., +/-
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	2017,6	1909,3	1710,4	1947,8	2162,6	145
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1549	1481,7	1499,3	1630,4	1829,3	280,3
Чистий: прибуток, тис. грн. збиток, тис. грн.	323,8	268,6	211,1	187,6	275,8	-48
Середньоспискова чисельність всього персоналу, чол.	124	126	124	136	144	20
Фондовіддача, грн.	3,93	3,95	3,93	4,49	7,39	3,46
Фондомісткість, грн.	0,25	0,23	0,25	0,22	0,14	-0,11

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На підставі табл. 2.1 констатуємо, що фінансові результати діяльності підприємства протягом 2014-2016 років мали тенденцію до зменшення, в 2017 році ситуація змінилась. Чистий дохід в 2017 році перевищив рівень 2013 року (без врахування курсу валюти). Хоча в 2017 році дохід від реалізації продукції

зріс на 145 тис. грн. в порівнянні з 2013 роком, чистий дохід від реалізації продукції підвищився на 14766 тис. грн., а чистий прибуток на протязі 5 років зменшувався у 2017 році в порівнянні з 2013 р. на 48 тис. грн. Середньоспискова чисельність працівників у 2017 р. складає 144 чол. зросла в порівнянні з 2013 р. на 20 чол. Фондовіддача зросла у 2017 р. порівняно з 2013 р. на 3,46 грн., а от фондомісткість зменшилася на 0,11 грн.

Аналіз активів та зобов'язань ПП «Проект - А1» будемо проводити за 5 звітних періодів (2013, 2014, 2015, 2016, 2017 рр.).

Здійснимо аналіз динаміки і структури майна підприємства та джерел його утворення, ки наведено у табл. 2.2 і 2.3.

Таблиця 2.2

Динаміка активів ПП «Проект - А1» у 2013-2017рр., тис грн

Показники	На 31.12 2013р	На 31.12 2014р	На 31.12 2015р.	На 31.12 2016р.	На 31.12 2017р.	Відхилення 2017р. до 2013р.	
						+,- тис. грн	%
1. Необоротні активи							
Незавершене будівництво	-	-	-	74,2	40,8	40,8	-
Основні засоби	424,4	467,7	545,6	599,5	688,9	264,5	62,3
Усього по розділу 1	424,4	467,7	545,6	673,7	729,7	305,3	71,9
2. Оборотні активи							
Виробничі запаси	2,9	0,6	4,6	6,7	8,8	5,9	203,4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги чиста реалізаційна вартість	96,7	154,4	75,6	161,0	284,5	187,8	194,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
з бюджетом	0	0,1	0,1	0,4	0	0	0
за виданими авансами	0	0	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	5,8	7,9	1,8	84,5	63,1	57,3	У 9 разів
Грошові кошти та їх еквіваленти у національній валюті	139,3	110,3	158,3	130,6	62,8	-76,5	-54,9
Інші оборотні активи	39,4	44,3	47,6	18,5	70,6	31,2	79,2
Усього за розділом II	284,1	317,6	288,0	401,7	489,8	205,7	72,4
Баланс	708,5	785,3	833,6	1075,4	1219,5	511	72,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Загальна вартість майна підприємства в 2017 р. у порівнянні з 2013 р. збільшилася з 708,5 тис. грн. до 1219,5 тис. грн. або на 72,1%. Цей факт свідчить про збільшення підприємством своєї господарської діяльності. Збільшення вартості майна підприємства відбулося переважно за рахунок збільшення залишкової вартості основних засобів на 264,5 тис. грн. або на 62,3%. Все це говорить про зростання виробничої потужності підприємства. Вартість оборотних активів підприємства зросла на 205,7 тис. грн. або на 72,4 %. Що стосується складових частин оборотних активів, то тут склалася така картина. Вартість запасів збільшилася на 5,9 тис. грн., або на 203,4%. Грошові кошти зменшилися на 76,5 тис. грн. або на 54,9. Дебіторська заборгованість за товари збільшилася на 187,8 тис. грн. (194,2%). Інші оборотні активи підприємства у 2017 р. мають тенденцію до зростання відносно 2013 р. – на 31,2 тис. грн.

Таблиця 2.3

Динаміка джерел формування активів ПП «Проект - А1»
у 2013-2017рр., тис грн

Показник	На 31.12 2013р	На 31.12 2014р	На 31.12 2015р.	На 31.12 2016р.	На 31.12 2017р.	Відхилення 2017р. до 2013р.	
						+,- тис. грн	%
1. Власний капітал							
Статутний капітал	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0
Інший додатковий капітал	0	0	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	339,8	380,0	437,2	648,3	835,9	496,1	145,9
Усього за розділом 1	340,3	380,5	437,7	648,8	836,4	496,1	145,8
3. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-
Довгострокові кредити банків	0	0	0	0	0	0	0
Усього за розділом 2	0	0	0			0	0
4. Поточні зобов'язання							
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0	0	0
Кредиторська заборгованість, а товари, роботи, послуги	290,0	330,8	242,7	329,8	278,7	-11,3	-3,9
Поточні зобов'язання за розрахунками:	-	-	-	-	-	-	-
з бюджетом	34,5	44,3	102,7	68,6	10,5	-24	-69,6
зі страхування	0	3,0	0	0	0	0	0

Продовження табл. 2.3

з оплати праці	0	6,4	0	0	0	0	0
з учасниками	0	0	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	43,7	20,3	50,5	28,2	93,9	50,2	114,9
Усього по розділу 3	368,2	404,8	395,9	426,6	383,1	14,9	4,0
Баланс	708,5	785,3	833,6	1075,4	1219,5	511	72,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Позитивні зміни відбулися з джерелами утворення майна підприємства. Власний капітал збільшився – на 496,1 тис. грн. або на 145,8 %. Це відбулося загалом за рахунок зростання нерозподіленого прибутку на 496,1 тис. грн. або на 145,9%. Статутний капітал та інший додатковий капітал залишилися протягом досліджуваного періоду на сталому рівні. Довгострокові кредити банків відсутні. Поточні зобов'язання підприємства зросли на 14,9 тис. грн. Це відбулося за рахунок зменшення кредиторської заборгованості за товари на 11,3 тис. грн. (3,9%).

Дані фінансової звітності є джерелом інформації для проведення аналізу діяльності підприємства. Для того щоб дати підприємству об'єктивну характеристику необхідно розрахувати показники фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності тощо.

Показники фінансової стійкості представимо в вигляді табл. 2.4:

Таблиця 2.4

Динаміка фінансової стійкості ПП «Проект - А1» у 2013-2017рр., тис грн

Показники	На 31.12 2013 р	На 31.12 2014 р	На 31.12 2015р.	На 31.12 2016р.	На 31.12 2017 р.	Відхилення 2017р. від 2013р.	
						+, -, тис грн	%
Коефіцієнт автономії	0,53	0,59	0,58	0,56	0,54	0,01	0
Коефіцієнт фінансової залежності	1,87	1,68	1,65	1,7	1,87	0	0
Маневреність робочого капіталу	0,77	0,42	0,44	0,65	1,71	0,94	121,45
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,37	0,43	0,47	0,15	0,16	-0,21	-57,67
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,15	1,47	1,43	1,21	1,15	0	0,29
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,87	0,68	0,65	0,74	0,87	0	0

Продовження табл. 2.4

Коефіцієнт стійкості фінансування	0,80	0,89	0,94	0,68	0,76	-0,04	-5,14
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,47	0,41	0,38	0,4	0,46	0,01	-0,15
Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	0,44	0,46	0,48	0,3	0,34	-0,11	-24,53
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,34	0,33	0,33	0,3	0,30	-0,04	-11,01
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0,19	-0,10	-0,08	-0,3	-0,45	-0,26	141,98
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,58	0,72	0,77	0,37	0,49	-0,09	-15,45
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,42	0,28	0,25	0,47	0,51	0,09	21,28
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	1,29	2,37	1,7	0,74	0,58	-0,71	-54,84

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Якщо коефіцієнт автономії був би більший за 0,5, потрібно проаналізувати раціональність і доцільність використання прибутку протягом звітного періоду та його розподілу за напрямками використання. Про збільшення фінансової залежності підприємства свідчить і коефіцієнт фінансової залежності, який залишився за період, що аналізується, на позначці в 1,87 п.. Показник маневреності робочого капіталу на 2017 рік свідчить, що покриття залишків запасів робочим капіталом зросло на 0,94 пункти. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу зменшився на 0,15 %

Структура капіталу підприємства характеризується співвідношенням зовнішніх зобов'язань і власного капіталу. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу сталий протягом 2013-2017 рр. – 0,87 п. У світовій практиці прийнято, що якщо цей показник більший, ніж одиниця, підприємство втрачає фінансову стабільність.

Коефіцієнт поточних зобов'язань визначає частку поточних зобов'язань в загальній сумі джерел формування і на даному підприємстві у 2017 р. він зріс на 0,09 п.

Показники ліквідності підприємства характеризують чи спроможне підприємство розрахуватися за своїми поточними зобов'язаннями і в як швидко воно може це зробити. При оцінці ліквідності підприємства розраховують

наступні показники ліквідності, методика розрахунку і оцінки яких приведена в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Динаміка показників ліквідності ПП «Проект - А1» у 2013-2017рр., тис грн

Показники	На 31.12 2013р	На 31.12 2014р	На 31.12 2015р.	На 31.12 2016р.	На 31.12 2017р.	Відхилення 2017р. від 2013р.	
						+, -, тис. грн	%
Коефіцієнт покриття	2,00	3,28	3,1	2,85	1,35	-0,65	-32,57
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,92	1,64	0,87	0,66	0,50	-0,42	-45,91
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,17	0,01	0,01	0,01	0	0
Частка оборотних засобів в активах	0,39	0,37	0,36	0,34	0,32	-0,07	-18,34

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт загальної ліквідності показує наскільки всі наявні у підприємства оборотні активи покривають поточні зобов'язання. ПП «Проект - А1» в 2013-2016 рр. і мала досить високий показник, що перебільшував норму, але в 2017 році він зменшився і дорівнював 1,35 п., що свідчить про достатню кількість оборотних активів у підприємства. У підприємства коефіцієнт швидкої ліквідності знижується, що негативно впливає на діяльність підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився на позначці 0,01 п., а от частка оборотних засобів у активах зменшилася на 0,07 п. або на 18,34 %.

Ділова активність проявляється в динамічності розвитку підприємства, швидкості обороту засобів підприємства. Критеріями ділової активності є рівень ефективності використання ресурсів підприємства, стійкість економічного зростання, ступінь виконання завдання за основними показниками господарської діяльності тощо. Однак, головним критерієм ефективності роботи підприємства є його прибутковість, тому, здійснюючи господарську діяльність підприємство повинно намагатися не лише прискорювати рух засобів, але й отримувати максимальну віддачу від цього проекту. Аналіз ділової активності полягає у дослідженні рівнів і динаміки різноманітних фінансових коефіцієнтів – показників оборотності. Так як розмір річного обороту залежить від швидкості

оборотності засобів, тому з розмірами обороту та, відповідно, із оборотністю пов'язана величина умовно-постійних витрат: чим швидший оборот, тим менше на кожен оборот припадає сума цих витрат. Аналіз ділової активності ПП «Проект - А1» наведено в табл. 2.6:

Таблиця 2.6

Динаміка показників ділової активності ПП «Проект - А1» у 2013-2017рр.,
тис грн

Показники	На 31.12 2013р	На 31.12 2014р	На 31.12 2015р.	На 31.12 2016р.	На 31.12 2017р.	Відхилення 2017р. від 2013р.	
						+, -, тс. грн	%
Коефіцієнт оборотності активів	2,31	2,48	2,52	3,32	4,15	1,85	80,09
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,69	6,49	7,25	8,25	12,06	5,36	80,12
Коефіцієнт оборотності запасів	18,19	18,84	19,23	20,25	32,97	14,78	81,22
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,23	4,40	4,45	4,74	7,36	3,14	74,15
Коефіцієнт оборотності коштів в розрахунках (дебіторської заборгованості)	16,15	14,43	16,32	20,4	29,64	13,49	83,51
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,69	6,49	6,78	8,52	12,06	5,36	80,12
Коефіцієнт завантаженості активів	0,43	0,40	0,36	0,28	0,24	-0,19	-44,47
Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,15	0,15	0,13	0,10	0,08	-0,07	-44,48
Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	0,24	0,23	0,19	0,15	0,14	-0,10	-42,58

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, за результатами аналізу ділової активності підприємства можна зазначити, що ділова активність у 2017 році дещо погіршилася в порівнянні з 2013 роком.

Коефіцієнт оборотності активів зріс на 1,85 п. (80,09%), що є позитивним моментом. Коефіцієнт оборотності оборотних активів підвищився на 5,36 п. (80,12%). Коефіцієнт оборотності запасів зріс на 14,78 п. (81,22%). Коефіцієнт оборотності власного капіталу підвищився на 3,14 п. (74,15%). Коефіцієнти

дебіторської і кредиторської заборгованості теж мають тенденцію до зростання – на 13,49 п. (83,51%) і 5,36 п. (80,12%) відповідно. Коефіцієнт завантаженості активів зменшився на 0,19 п., що свідчить про зростання ефективності використання активів підприємства. Коефіцієнт завантаженості активів в обороті і коефіцієнт завантаженості власного капіталу теж мають тенденцію до зменшення – на 0,07 п. (44,48%) і 0,1 п. (42,58%) відповідно.

Ефективність поточної фінансово-господарської діяльності може бути оцінена довжиною операційного циклу, що залежить від оборотності засобів у різних видах активів. За інших рівних умов прискорення оборотності свідчить про підвищення ефективності. Тому основними показниками цієї групи є показники рентабельності та коефіцієнти окупності (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка показників рентабельності ПП «Проект - А1» за 2013-2017 рр.

Показник	Роки					2017 до 2013 рр., +/-
	2013	2014	2015	2016	2017	
1. Валова рентабельність витрат	18,65	10,45	19,29	33,2	39,56	20,91
2. Рентабельність основної діяльності	5,41	5,43	6,02	11,4	5,44	0,03
3. Рентабельність господарської діяльності	4,30	3,04	3,75	7,70	1,78	-2,52
4. Рентабельність підприємства	4,95	3,67	3,60	7,20	1,37	-3,58
5. Рентабельність активів	13,41	10,93	19,77	17,8	8,06	-5,35
6. Рентабельність фінансових інвестицій	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Коефіцієнт покриття витрат	0,64	0,69	0,83	0,69	0,71	0,07
8. Коефіцієнт окупності витрат	1,08	0,31	0,19	0,33	0,30	-0,78
9. Коефіцієнт покриття активів	2,96	3,47	3,66	3,24	2,73	-0,23
10. Коефіцієнт окупності активів	3,11	3,40	3,66	3,24	2,73	-0,38
11. Коефіцієнт покриття власного капіталу	0,03	0,03	0,04	0,05	0,05	0,02
12. Коефіцієнт окупності власного капіталу	11,25	14,01	15,95	7,29	7,32	-3,93
13. Загальна економічна рентабельність	29,47	20,14	23,00	31,5	12,35	-17,12
14. Комерційна рентабельність	5,55	6,91	6,04	8,79	5,0	-0,55
15. Ставка рентабельності позиченого капіталу	15,8	16,9	16,9	16,2	16,40	0,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відповідно до таблиці визначаємо, рентабельність основної діяльності має нестійкий характер (зниження у 2017 році 2,52.). Рентабельність підприємства не є низькою, проте має тенденцію до змін на що необхідно звернути увагу керівництву підприємства.

Відповідно до показника рентабельності підприємства в 2017 р. він зменшився на 3,58 п. в порівнянні з 2013 р.. Загальна рентабельність підвищилась на 0,03п. в 2017 р. в порівнянні з базовим. Показник комерційної діяльності також знизився на 0,55 п. Ця ситуація потребує термінового вирішення, в тому числі одним із заходів буде і поліпшення роботи по управлінню фінансами на підприємстві.

Узагальнена оцінка результатів фінансового аналізу підприємства ПП «Проект - А1» можна охарактеризувати, як позитивну. Є багато зростаючих тенденцій у його розвитку, але є і «вузькі» місця, які потрібно вирішувати грамотно.

2.2. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності ПП «Проект – А1»

В сучасних ринкових умовах головною метою діяльності підприємства є досягнення конкурентних переваг в довгостроковому періоді, які нададуть високу норму прибутку та стабільне економічне зростання. З приводу забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства актуальним стає утримання наявних ринкових позицій та пошук нових можливостей, що сприятиме розширенню ринків збуту.

ПП «ПРОЕКТ - А1» має досить високий виробничо-технічний і кадровий потенціал, який, в умовах нестабільності ринкової економіки забезпечує ПП «ПРОЕКТ - А1» виконання основної задачі – не тільки зберегти свій потенціал, якість і асортимент продукції на досягнутому рівні, але й удосконалити систему збуту і маркетингу, як можна більш оперативно освоїти ринки товарів народного споживання шляхом зниження витрат виробництва продукції. В даний час зі зростаючими проблемами збуту і закупівель підприємство повинне справитися самотужки, тому що старі державні методи розподілу зруйнувалися. Роботу в області експортно-імпортних операцій здійснює особа по зовнішньоекономічним зв'язкам, яка займається маркетинговим дослідженням на зовнішньому ринку.

Вироби ПП «ПРОЕКТ - А1» користуються заслуженою популярністю серед

споживачів України, інших країн СНД і ряду країн світу завдяки відмінним споживчим характеристикам, великій якості. Слід зазначити, що зараз робота зі споживачами з країн СНД також є зовнішньоекономічною.

Розглянемо динаміку собівартості продукції ПП «Проект - А1» в табл. 2.8:

Таблиця 2.8

Структура товарного асортименту продукції ПП «Проект - А1», грн.

Товар	2013 р.	2014 р.	2015р	2016р	2017 р.	Відхилення 2017 р. до 2013 р.	
						+/-	%
Апаратура діагностична	201 247,25	221 455,31	240 685,28	301 455,25	382 286,43	181 039,18	89,96
Резонатори	102 549,25	95 874,01	103 224,23	140 132,55	178 292,85	75 743,60	73,86
Апаратура низьковольтна	256 325,88	12 225,63	115 343,11	542 362,50	949 377,70	693051,82	270,4
Генератори	501 235,00	1 203 330,04	550 852,12	463 364,45	670 014,37	168 779,37	33,67
Системи електроживлення.	2 546,63	4 256,98	5 745,45	5 974,36	7 547,39	5 000,76	196,37
Прилади оптоелектронні	89,00	154,63	132,54	136,87	148,37	59,37	66,71
Облаштування автоматизації	198 641,12	201 458,02	199 326,69	204 552,48	225 006,89	26 365,77	13,27
Всього	1262634,13	1738754,62	1215309,42	1657978,46	2412674,00	1150039,87	50,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як бачимо з таблиці 2.8, доходи від реалізації продукції ПП «Проект - А1» з кожним роком зростають, відбулося суттєве зростання обсягів реалізації – на 1150039,87 грн. в 2017 році порівняно з 2013 роком. Помітне зростання реалізації у 2017 р. відбулося з діагностичною апаратурою. – на 181039,18 грн., низьковольтною апаратурою – на 693051,82 грн., генератори – на 168779,37грн. і резонаторів – на 75743,6 грн.

Продукція ПП «Проект - А1» реалізується у різних форматах, аналіз динаміки яких проведено у табл. 2.9:

Таблиця 2.9

Виконання договорів по продажу продукції в ПП «Проект - А1»

Показники	2013 р.	2014 р.	2015р	2016р	2017 р.	Відхилення 2017 р. у % до 2013 р.
Продаж за договорами, т	381,5	452,21	510,12	584,32	652,22	70,96

Продовження табл. 2.9

Інша реалізація (на ринок, біржі, іншим господарствам), т	255,89	299,63	301,56	340,25	323,54	26,44
Видано (продано) працівникам господарства в розрахунок оплати праці, т	307,92	260,54	308,44	421,15	474,3	54,03
Продано всього, т	945,31	1012,38	1120,12	1345,72	1450,06	53,40

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Обсяг продажу продукції у натуральних одиницях зріс на 70,96%. Протягом 2013-2017 рр. продукція підприємства реалізується в основному по договорам.

У таблиці 2.10 проаналізуємо характер зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Таблиця 2.10

Характеристика зовнішньоекономічної діяльності ПП «Проект - А1»

Показники	2013р.	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення 2017р. від 2013р., +/-
Кількість країн, з якими підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність	9	11	10	10	11	2
Виручка від реалізації продукції, всього тис. грн.	2017,6	1909,3	1710,4	1947,8	2162,6	145
Надходження від експортних операцій, тис. грн.	19567	22106	22508	22932	38008	18441
Частка грошових надходжень від експортних операцій у загальному доході від реалізації продукції, %	72,4	83,5	81,3	85,4	89,1	16,7
Вартість імпортованої продукції, тис. грн.	-	256,0	302,5	350,0	480,0	480,0
Нараховано штрафних санкцій за порушення умов зовнішньоекономічних контрактів, тис. грн.	4,1	2,1	2,0	1,8	1,9	-2,2
Кількість контрактів на експорт (імпорт) продукції, шт.	56	62	68	72	75	19

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як видно з табл. 2.10, зросла кількість країн, з якими ПП «Проект - А1» здійснює ЗЕД – на 2 країни. Також зросли надходження підприємства від ЗЕД у

2017 р. на 18441 тис. грн., тому і зросла частка грошових надходжень ПП «Проект - А1» від експортних операцій у загальному доходів від реалізації продукції – на 7,2%. За порушення умов зовнішньоекономічних контрактів ПП «Проект - А1» отримало у 2017 р. штрафи у сумі 1,9 тис. грн., що на 2,2 тис. грн. менше ніж у 2013 р. Також зросла кількість контрактів на експорт (імпорту) – на 19 шт.

Отже, в останні роки у ПП «Проект - А1» помітні зрушення відбулися у структурі каналів реалізації. З'явилися нові ринкові партнери та розширились торгівельні зв'язки, що позитивно вплинуло не лише на виручку від реалізації продукції, але і на такий не мало важливий фактор у ЗЕД підприємства, як його імідж на зовнішньому ринку.

Наступним кроком розглянемо географічну структуру імпорту та експорту за 2013-2017рр в табл. 2.11. та проаналізуємо їхню ефективність.

Таблиця 2.11

Географічна структура імпортованої та експортованої продукції ПП «Проект - А1» за 2013-2017 рр., %

Країна	2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017р		2017 від 2013 рр., +/-	
	експор т	імпор т	експор т	імпорту	експор т	імпор т	експор т	імпор т	експор т	імпор т	експор т	імпор т
Литва	40,0	60,0	40,0	60,0	40,0	60,0	45,0	70,0	45,0	70,0	5,0	10,0
Білорус ь	50,0,0	20,0	50,0,0	20,0	50,0,0	20,0	55,0	15,0	55,0	15,0	5,0	-5,0
Вірмені я	10,0	20,0	10,0	20,0	10,0	20,0	5,0	15,0	5,0	15,0	-5,0	-5,0
Всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, загалом на ПП «Проект - А1» спостерігається зниження обсягів імпортованої продукції, що свідчить про невисоку ефективну політику підприємства щодо механізму здійснення зовнішньоекономічних операцій, а по експорту спостерігається протилежна ситуація: у 2017 році в порівнянні з 2013р підприємство збільшило свої обсяги експортованої продукції.

2.3. Дослідження маркетингових інструментів управління збутом ПП «Проект – А1»

Запорукою ринкового успіху будь-якого підприємства є його ефективна маркетингова діяльність, яка охоплює виявлення споживчих потреб, розробку продукту, визначення його ціни, налагодження системи збуту і стимулювання продажу. Оскільки маркетинг орієнтований на задоволення потреб споживачів, то маркетингова діяльність завжди починається з комплексного дослідження ринку.

Зрозуміло, що різна природа продуктів, зміна ролі сервісної складової у різних продуктах, невідчутність послуг значною мірою впливають на вибір маркетингових інструментів, принципів формування товарної і цінової політики, а також методів їх просування.

Розглянемо особливості маркетингової діяльності у сфері виробництва електрообчислювального обладнання.

Продуктом діяльності ПП «Проект - А1» є окремі електронні прилади, які використовуються в різних напрямках відповідно до цільових аудиторій. Ці програми можуть бути власного виробництва або придбані.

Формування товарної політики ПП «Проект - А1» залежить від чисельних факторів: стратегічного позиціонування (на яку аудиторію сфокусований товар) і фінансових можливостей. З метою удосконалення структури і наповнення електроннообчислювальних продуктів, ПП «Проект - А1» здійснює моніторинг уподобань українського населення (фокус-групи, опитування, моніторинг, бренд-трекінг). В умовах розмаїття пропозиції загострюється проблема створення та придбання конкурентоспроможного продукту, а також грамотного його розміщення [5].

Другою складовою маркетингової діяльності є ціна, яку формує ПП «Проект - А1» і за якою покупець має придбати товар. Для ринка ціна формується на рекламний час, яка складається з множення двох величин – рейтингу товарів і вартості одного товару. Сьогодні на ринку електрообчислювального обладнання ціна рекламного часу формується за

пунктом рейтингу, в основі якого лежить аналіз ринку телевізійної реклами (цін конкурентів, динаміки інфляції, прогнозів зростання ринку телевізійної реклами). Відповідно, чим вище рейтинг програми, тим вище ціна за розміщення в рекламному блоці цієї програми.

Система продажу на телебаченні це заохочення рекламодавців у придбанні рекламного часу у певних телевізійних програмах, шляхом стимулювання їх рекламної активності. Слід зазначити, що ціноутворення на рекламу є гнучким і враховує сезонність телеперегляду, а також рекламну активність медіа агенції [4].

Зі швидким розвитком Інтернету, важливим інструментом політики просування для телеканалів стає онлайн -комунікація. Сьогодні особливе значення для підвищення своєї популярності і просування своїх продуктів набуває офіційний сайт ПП «Проект - А1», а також сайти окремих його проектів.

Обмежена раціональність, що характеризує поведінку людей, передбачає, що керівник підприємства передає частину своїх повноважень підлеглим. Умови такої передачі визначають внутрішню структуру підприємства.

Структура включає три основні елементи: завдання, ролі виконавців і зв'язок між ними. Перші чітко визначені завдання стосувалися виробництва. Поступово вони почали застосовуватися до інших аспектів діяльності фірми. Що стосується ролей, то тривалий час «виконання» і «влада» протиставлялись одна одній і влада вважалася прерогативою управлінців. Розвиток підприємств і вдосконалення виробництва внесли зміни в такий розподіл. З'явилося чимало виконавчих операцій у процесі управління, а виконавцям-виробникам досить часто доводиться брати участь у виробленні рішення. Зв'язок між завданнями та ролями став багатоманітнішим і складнішим. Отже, різноманітними стали структурні форми.

Структура визначає рамки, в яких протікає діяльність фірми і, зокрема, процес управління. Вона впливає таким чином на результати діяльності підприємства.

На рис. 2.2 наведена організаційна структура відділу збуту ПП «Проект - А1». Взагалі відділ збуту на підприємстві складається з начальника відділу, двох

збутовиків та завідуючого складом готової продукції, а, також, автопарку – 4 водія.



Рис. 2.2. Організаційна структура відділу збуту

ПП «Проект - А1»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Начальник відділу поставки та збуту виконує наступні функції:

- організує забезпечення підприємства усіма необхідними для його виробничої діяльності матеріальними ресурсами (сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, конструкціями, паливом, комплектуючими виробами, інструментом, запасними частинами, спецодягом, господарчим інвентарем і таке інше).
- виконує роботу, пов'язану з підготовкою претензій до постачальників у разі порушення ними договірних зобов'язань, узгоджує з постачальниками зміни умов укладання договорів.
- забезпечує контроль за станом запасів матеріалів і комплектуючих виробів, оперативним регулюванням виробничих запасів на підприємстві, додержанням лімітів на відпускання матеріальних ресурсів, і їх витрачанням у підрозділах підприємства за прямим призначенням.
- здійснює розроблення коротко-, середньо- та довготермінової стратегії маркетингової діяльності, орієнтує проектувальників та виробництво на виконання вимог споживачів щодо продукції, що виробляється підприємством.
- та багато іншого.

Середній вік працівників відділу збуту – 34 роки. Така централізована функціональна форма цілком відповідає критерієві оперативної гнучкості, за умови, що підприємство невелике за розміром і його виробничий портфель не

включає широкого асортименту виробів. У протилежному разі подовження комунікативної мережі та збільшення її завантаженості уповільнюють реакцію на зміни кон'юнктури. Рівень стратегічної чи структурної гнучкості стає низьким.

Система збуту товару – одна з найважливіших у діяльності як ПП «Проект - А1», так і інших підприємств. У збутовій політиці торкаються питань вибору найбільше оптимального каналу збуту, методу збуту товару, що при ефективному використанні безсумнівно збільшить прибуток компанії.

Одна з основних завдань збутової політики – встановлення максимально можливої кількості збуту продукції, плановірності і пропорційності в діяльності підприємства, зменшення невизначеності і ризику в господарській діяльності і забезпечення концентрації ресурсів на обраних пріоритетних напрямках.

Далі розглянемо окремі аспекти збутової діяльності підприємства.

1. Асортиментна політика та обсяги продажу по окремим групам продукції.

В даний час ПП «Проект - А1» є флагманом галузі, котрий виробляє більше 10% річного об'єму виробництва електрообчислюваних машин. За обсягами виробництва, показниками якості та асортиментом, ПП «Проект - А1» посідає перше місце серед виробників електронно-обчислювальної продукції.

2. Нові послуги. До нових видів послуг на підприємстві ввели реалізацію канцелярських товарів і за деяких додаткових умов доставку споживачеві.

Для вивозу готової продукції підприємство використовує власний транспорт. Він складається з 6-ти вантажних автомобілів марки ГАЗ.

3. Система знижок. У ПП «Проект - А1» з усього розмаїття знижок з ціни застосовується лише знижка від обсягу партії товару. Немає таких видів знижок як – знижки оптовим покупцям, знижки до певних дат, знижки в залежності від сезонності тощо.

В залежності від суми, на яку закуповується продукція застосовуються наступні знижки:

- від 1000 грн. - до 5000 грн. – 1%;
- від 5000 грн. - до 10000 грн. – 2%;
- понад 10000 грн. – 3%.

4. Умови поставки. Хоча 100%-а передоплата ще залишається основною формою оплати, усе ширше застосовується часткова передоплата, акредитив, передача продукції під реалізацію.

5. Форми роботи з посередниками і партнерами: ефективно розвинута дилерська та посередницька мережа рис. 2.3.

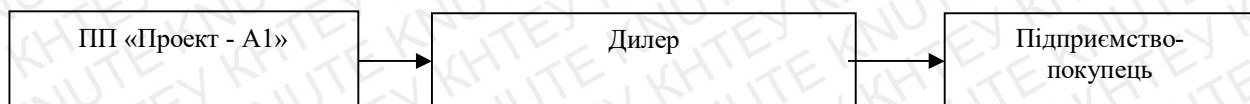


Рис. 2.3. Основний канал розподілу за рівнем і типом посередника

Керівництво вагому увагу приділяє розвитку власних каналів збуту, тому це є ефективним напрямком розвитку збутової політики, як це показано на рис. 2.4:



Рис. 2.4. Допоміжні канали розподілу ПП «Проект - А1»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Значну частку своєї продукції підприємство експортує в країни: Великобританію, США, Німеччину, Японію, Ізраїль, Голландію, Чехію, Словаччину, Францію, Польщу, РФ, країни Прибалтики, Молдову.

Система збуту через агентів та дилерів у зовнішньоекономічній діяльності існує також з 2013 року. У ЗЕД існує інша система знижок для дилерів, що зазначається у угодах між дилерами та підприємством. Знижка у середньому складає 12%.

Як бачимо з табл. 2.12 ефективність дилерської діяльності зростає завдяки збільшенню об'ємів реалізації продукції через дилерську мережу.

Таблиця 2.12

Ефективність функціонування дилерської мережі зовнішньоекономічних
зв'язків ПП «Проект - А1»

Показники	Одиниці виміру	2013р.	2014р	2015р	2016 р.	2017 р.	2017 р. від 2013р., (+/-)
Кількість дилерів	осіб	9	9	10	10	18	9
Знижка	%	10	10	11	12	12	2
Реалізація через дилерів	тис. грн.	1085,29	1102,11	1152,35	1270,00	1985,03	899,74
Загальний обсяг реалізації за допомогою дилерів	тис. грн.	14867,00	15886	17321	19906,00	23887,20	9020,20
Частка дилерів	%	7,30	7,02	6,85	6,38	8,31	1,01

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

6. Канали збуту. Збут готової продукції відбувається відповідно до її виду.

На підприємстві практично відсутня маркетингова стратегія фірмової торгівлі. Є деяка проблема в експорт та в збуті по Україні. Відділ збуту турбується про постійну наявність всього асортименту пропонованої продукції на українському ринку. В той же час, на закордонних ринках користується попитом апаратура і резонатори. З погляду економіки вигідно експортувати ці види продукції, що в свою чергу в якійсь мірі позбавляє продукції українського споживача. Враховуючи, що ринок, на якому працює підприємство, достатньо насичений, а продукція має довгий життєвий цикл, то недостатність в асортименті одного виробника дуже швидко може бути заповнений іншим виробником. Тому украй важливо постійна присутність на домашньому ринку з повним асортиментом.

Товарорух є фізичним розподілом товарів, що включає ряд функцій – зберігання, транспортування, складування товарів, прийом та обробку замовлень.

ПП «Проект - А1» має власний автотранспорт. В межах міста за бажанням клієнта партія вагою від 1 тони доставляється безкоштовно. За межі міста, для постійних оптових клієнтів, доставка товару проводиться автотранспортом підприємства по собівартості цих послуг. Також на підприємстві є відділ

логістики, що забезпечує планування та розподіл поставок. Логістичний відділ має зв'язок з транспортними компаніями за допомогою глобальної мережі Інтернет.

Рішення, які приймаються тут, ґрунтуються на базі загальної концепції витрат розподілу. Ця концепція аналізує вплив витрат по розподілу готової продукції на інтегральний показник прибутковості. Витрати розподілу враховують такі фактори:

- чисельність, потужність і місцезнаходження складських приміщень, баз;
- витрати на управління замовленнями;
- рівень обслуговування покупців;
- транспортні витрати, вартість капітальних коштів на зберігання чи оборот і альтернативне використання виділених коштів.

Не ведеться аналітична обробка інформації. Планово – економічний відділ почав в поточному році проводити «аналіз собівартості», в якому ведеться розрахунок прибутку на 1 тис. шт проданого продукту. Проте, необхідно відстежувати на регулярній основі динаміку збуту, цін, зміна асортименту, проводити аналіз конкурентів, вести пошук нових клієнтів, розробити стратегію збуту, зробити гнучкішою цінову політику, розробити стратегію рекламної кампанії і ін. Але ці функції повинні бути покладені на відділ маркетингу та реклами, якого поки на підприємстві немає.

Підприємство ПП «Проект - А1» працює з магазинами роздрібної торгівлі з відносним рівнем цін, який встановлюють їхні власники. Більшість роздрібних торговців призначають деякі "середні" чи "звичайні" ціни та пропонують, відповідно, товари "звичайної" якості та "звичайний" рівень послуг для споживачів. Деякі роздрібні торговці пропонують товари та послуги "підвищеної" якості, відповідно за вищими цінами.

Одним з основних способів просування товару на ринок є реклама – самий могутній стимулятор попиту на товар.

Рекламні заходи на підприємстві здійснюються власними силами (присутній менеджер з маркетингу і реклами). Для виготовлення рекламних засобів ПП

«Проект - А1» користується послугами рекламного агентства «Рекламне джерело», а саме послугами поліграфії, виготовлення наружної реклами, виготовлення сувенірної продукції тощо.

ПП «Проект - А1» використовує наступні канали поширення реклами: рекламні вивіски в точках роздрібної торгівлі (виготовляються рекламним агентством «Рекламне джерело»); реклама в засобах масової інформації; реклама на транспортних засобах; реклама на упакованні продукції.

Загалом, на підприємстві здійснюється досить широкий спектр рекламних заходів. Йдеться й про внутрішню, й про зовнішню рекламу, активну роботу в галузі зв'язків з громадськістю та паблісіті.

Активною є співпраця сектору маркетингу ПП «Проект - А1» з засобами масової інформації м. Житомира. Так, відділ співпрацює з більшістю місцевих FM-станцій, газетами. Зокрема, газета “АVISO” є постійним партнером підприємства.

Отже, на ПП «Проект - А1» для здійснення ефективної роботи підприємства використовуються маркетингові засоби для формування товарного асортименту, цінової політики та політики розподілу, а також для збільшення попиту та стимулювання збуту, що позитивно характеризує обрану концепція маркетингу на підприємстві.

Організацію зовнішньоекономічної діяльності на ПП «ПРОЕКТ - А1» практично здійснює відділ збуту.

Маючи зовнішньоекономічним зв'язки ПП «ПРОЕКТ - А1» виконує наступні функції:

- науково-технічне співробітництво і зовнішні зв'язки: це припускає проведення необхідних заходів щодо науково-технічного співробітництва з іншими фірмами у вивченні і впровадженні передового досвіду; розробку планів співробітництва; організацію переговорів; збір і нагромадження інформації з міжнародного досвіду; підбор фахівців для відрядження за рубіж; планування і контроль за експортним виробництвом, а також статистичну звітність;
- протокол: організація протокольних заходів, зв'язаних із прийомом

делегацій, проведення консультацій з іноземними фахівцями; оформлення документів для всіх прибуваючих на підприємство фахівців з питань розширення ринку збуту продукції й обмінові досвідом; забезпечення перекладачами іноземних фахівців, делегацій, а також переговорів; переклад каталогів, проспектів, іншої технічної документації;

- аналітичні дослідження, складання прогнозу збуту і вироблення політики ціноутворення: аналіз характеристик продукції, що випускається, виходячи з вимог ринку; вивчення й аналіз ринку збуту продукції; розробка, складання прогнозу збуту; визначення можливого асортименту товарів для продажу на зовнішньому ринку і розробка проекту запланованого обороту підприємства і нових форм обслуговування; створення банку даних для маркетингового ситуаційного аналізу; вивчення факторів, що впливають на швидкість упровадження товару на ринку, і вибір найбільш оптимального підходу до ціноутворення при реалізації продукції підприємства; аналіз стану цін на ринку;

- вивчення рекламної діяльності: розробка заходів щодо стимулювання попиту продукції підприємства; проведення аналізу заходів щодо реклами продукції;

- розробка планів і робота з висновками договорів на реалізацію продукції: висновок, продовження і контроль за виконанням договорів, оформлення контрактів; робота з дилерами й агентами по збуту; пошук споживачів на основі виданих прогнозів збуту; ведення картотеки по обліку споживачів; переговори з потенційними споживачами; ведення збуту по регіонах; робота із сервіс-центрами, забезпечення їх запасними частинами.

ПП «ПРОЕКТ - А1» певною мірою гарантовані закордонні ринки збуту, так як воно має постійних закордонних партнерів які забезпечують організацію збуту на ринках цих країн.

Обмін між виробниками різних країн здійснюється через зовнішньоторгові операції. Для того, щоб обмін відбувся, у ПП «ПРОЕКТ - А1» проводять відповідні взаємопов'язані дії:

- 1) знаходять покупця;
- 2) підписують з ними угоду, в якій обговорити всі умови (товар, його кількість і якість, ціну, терміни поставок і т.п.);
- 3) виконують договір, тобто готують товар до поставки, доставляють його покупцю, проводять розрахунок за доставлений товар.

Сукупність цих дій складає зміст зовнішньоторгової операції.

Управління зовнішньоекономічною та збутовою діяльністю ПП «Проект - А1» здійснюється відділом поставки та збуту.

Начальник відділу поставки та збуту виконує наступні функції:

- організує забезпечення підприємства усіма необхідними для його виробничої діяльності матеріальними ресурсами (сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, конструкціями, паливом, комплектуючими виробами, інструментом, запасними частинами, спецодягом, господарчим інвентарем і таке інше).
- виконує роботу, пов'язану з підготовкою претензій до постачальників у разі порушення ними договірних зобов'язань, узгоджує з постачальниками зміни умов укладання договорів.
- забезпечує контроль за станом запасів матеріалів і комплектуючих виробів, оперативним регулюванням виробничих запасів на підприємстві, додержанням лімітів на відпускання матеріальних ресурсів, і їх витрачанням у підрозділах підприємства за прямим призначенням.
- здійснює розроблення коротко-, середньо- та довготермінової стратегії маркетингової діяльності, орієнтує проектувальників та виробництво на виконання вимог споживачів щодо продукції, що виробляється підприємством.
- та багато іншого.

Проведемо аналіз збутової діяльності ПП «Проект - А1» за 2013-2017 рр. у табл. 2.13:

Таблиця 2.13

Динаміка результатів збутової діяльності ПП «Проект - А1», тис. грн.

Показник	2013р.	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення 2017р. від 2013р.	
						+, -, тис. грн	%
Чистий прибуток (збиток)	323,8	268,6	211,1	187,6	275,8	-48	-14,8
Чистий дохід від реалізації продукції	2017,6	1909,3	1710,4	1947,8	2162,6	145	7,2
Собівартості реалізованої продукції	1549	1481,7	1499,3	1630,4	1829,3	280,3	18,1
Адміністративні витрати	764	780	800	850	1028	264	34,55
Витрати на збут	196	198	230	257	448	252	28,57
Інші операційні витрати	144,8	159	-	133,3	17,5	-127,3	-87,9
Фінансові результати до оподаткування	323,8	268,6	211,1	187,6	275,8	-48	-14,8
Фінансові витрати	547	550	550	591	505	-42	-7,68

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.13 видно, що виручка від реалізації на підприємстві збільшилася на 145 тис. грн., або на 7,2%, а чистий прибуток навпаки зменшився на 48 тис. грн. (14,8%), що є негативним для підприємства. Негативним є значне зростання собівартості реалізованої продукції на 280,3 тис. грн., або на 18,1%. Збільшилися адміністративні витрати та витрати на збут відповідно на 34,55% та 28,57%. Інші операційні витрати зменшилися – 87,9%. Фінансовий дохід має тенденцію до зниження – на 14,8%. Спостерігається зменшення фінансових витрат на 7,68%. Отже, хоча обсяги збуту на підприємстві і зростають, але вони є неефективними через перевищення темпів зростання витрат.

Отже, можна зробити висновок, що збутова діяльність на підприємстві є на нормальному рівні розвитку але потребує додаткового розвитку шляхом введення інновацій для зростання рівня управління та прийняття ефективних управлінських рішень.

Висновки до розділу 2

Таким чином, підсумовуючи викладене у розділі 2 дослідження, можна зробити такі висновки.

1. В реєстраційних документах - установчому договорі та Статуті визначено порядок створення та діяльності ПП «Проект - А1» та передбачена ціла низка різних видів діяльності, якими передбачає займатись підприємство: виробництво електрообчислювальних машин; роздрібна торгівля канцелярськими товарами; оптова торгівля компютерною технікою.

Порядок організації та зайняття діяльністю в сфері виробництва передбачає виконання суб'єктами господарювання певних вимог і норм, встановлених чинним законодавством. Ці вимоги і норми залежать від багатьох чинників: виду товарів, порядку розрахунків з покупцями, виду підприємства тощо.

2. Узагальнена оцінка результатів фінансового аналізу підприємства ПП «Проект - А1» є позитивною. Аналіз фінансових результатів показав загальну тенденцію до зростання, при цьому існують проблеми, що потребують вирішення.

В останні роки у ПП «Проект - А1» помітні зрушення відбулися у структурі каналів реалізації. З'явилися нові ринкові партнери та розширилися торгівельні зв'язки, що позитивно вплинуло не лише на виручку від реалізації продукції, але і на такий не мало важливий фактор у ЗЕД підприємства, як його імідж на зовнішньому ринку.

3. Сстратегія просування продукції потребує корегування. Відділ збуту підтримує наявність всього асортименту продукції, в той же час, аналіз експорту продемонстрував ефективність тільки окремих видів продукції - апаратури і резонаторів. Враховуючи, що ринок, на якому працює підприємство, достатньо насичений, а продукція має довгий життєвий цикл, важливо здійснювати аналіз ефективності збуту в розрізі товарної структури із періодичністю не менше ніж 2 рази на рік.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ПП «ПРОЕКТ – А1»

3.1. Напрями оптимізації збуту ПП»Проект-А1»

Для реалізації маркетингових цілей підприємства ПП «Проект - А1» необхідно розробити низку заходів, що забезпечить підвищення ефективності системи комунікації зі споживачами. Саме тому, необхідно дослідити один із елементів маркетингу – просування.

Основними елементами комплексу просування є:

- реклама;
- стимулювання збуту;
- персональний продаж;
- паблік рилейшинз, або зв'язки з громадськістю;
- прямий маркетинг.

Логістичний канал розподілу складається з ринкових посередників, що доводять товар від виробника до кінцевого споживача. На ринку, що досліджується до числа таких посередників відносять:

- підприємства оптової торгівлі, які також називають дистриб'юторами;
- підприємства роздрібної ланки: торгові точки тощо.

Канали розподілу оцінюються по сукупності критеріїв, які виходять з концепції «6С»: Costs (витрати розподілу); Control (контроль над каналом); Coverage (обхват ринку); Capital (інвестиції, необхідні для формування каналу розподілу або встановлення відносин з новим каналом); Character (відповідність каналу вимогам виробника і потребам споживача); Continuity (стабільність каналу, його орієнтація на довгострокову співпрацю). Таким чином, перетворення логістичного каналу в логістичний ланцюг здійснюється за допомогою наступних процедур:

- 1) вибір типу і рівня каналу збуту для конкретних сегментів ринку і груп товарів;
- 2) визначення ступеня інтенсивності збуту;
- 3) визначення спрямованості збуту;
- 4) вибір системи керівництва збутовою мережею і форми встановлення правових і організаційних відносин [14, с. 99].

Основними завданнями у ПП «Проект - А1» щодо стимулювання збуту виступають:

- для споживачів – заохочення більш інтенсивних купівель і розширення сфер застосування продукції, а також схилення до застосування виробів конкретного підприємства тих, хто користується ідентичною продукцією конкурентів;
- для посередників – включення продукції підприємства в їх асортимент, підтримка високого рівня запасів даного товару, проникнення на нові сегменти ринку, збільшення частки виробів даного підприємства в порівнянні з частками конкурентів;
- для торгових працівників – заохочення підтримки з їхнього боку нових товарів, оперативне і чуйне реагування на зауваження клієнтів, залучення щонайбільшого числа покупців.

Процес підвищення попиту – це комплекс маркетингових заходів, спрямованих на збільшення обсягів продажу. Крім реклами, він містить такі складові:

- прогресивні методи продажу продукції;
- поліпшення дизайну продукції;
- зміну цінової політики і тактики поведінки виробника на ринку залежно від концепцій маркетингових стратегій, цільової орієнтації промислового підприємства, специфіки вироблюваної ним продукції, особливостей ринку.

Одним з основних способів просування товару на ринок для дилерських та посередницьких операцій є реклама – могутній стимулятор попиту на товар. ПП «Проект - А1» використовує наступні канали поширення реклами:

- рекламні вивіски в точках роздрібної торгівлі (виготовляються власними силами);
- реклама в засобах масової інформації;
- реклама на транспортних засобах;
- реклама на упакованні продукції;
- реклама під час виставок, ярмарків тощо;
- проведення акцій.

Стратегія рекламної компанії ПП «Проект - А1» наступна: за два тижні до початку випуску продукції необхідно вже починати поширення інформації про товар серед потенційних дилерів та посередників. Протягом наступного 1 місяця планується сформувати в потенційних покупців і споживачів думку про товар, у зв'язку з чим у цей період доцільна найбільш інтенсивна реклама в засобах масової інформації, тобто рекламні оголошення мають виходити в цей період частіше.

Одночасно починається робота з виготовлення рекламних вивісок, які будуть надаватися дилерам та посередникам з метою розповсюдження в точках продажу.

Потім протягом усього року необхідно постійно підтримувати у свідомості споживачів зацікавленість у даному продукті, у зв'язку з чим реклама має з'являтися в газетах постійно, але набагато рідше.

На підприємстві здійснюється досить широкий спектр рекламних заходів. Йдеться й про внутрішню, й про зовнішню рекламу, активну роботу в галузі зв'язків з громадськістю та паблісіті.

Рекламну інформацію містять пакувальні матеріали (обгортки, коробки, ящики з продукцією). Постійно розробляються та розповсюджуються у магазинах, громадському транспорті, місцях великого скупчення людей рекламні матеріали: буклети, календарики, листівки, плакати тощо.

Засоби стимулювання посередників:

- знижка за великий обсяг партії товару;
- знижка залежно від обсягу й обороту та повторних купівель;
- знижка за придбання нового товару;

- компенсація за товар – виплати виробниками посередникам витрат на рекламу в разі проведення спільної з посередником рекламної компанії;
- залік за включення товарів фірми виробника у номенклатуру торгового посередника, якщо посередники раніше цій товар не купували;
- організація конкурсів дилерів;
- влаштування з'їздів дилерів та організування для них розважальних поїздок;
- навчання та підвищення кваліфікації дилерів;
- реклама на місцях реалізації товару;
- безплатне надання певної кількості одиниць товару посередникові, обумовленого в договорі купівлі-продажу за умови закупівлі певного обсягу товару;
- надання постачальникам посередникові торгового інвентарю та устаткування, необхідних для реалізації певного товару [48].

Отже, заходи щодо стимулювання збуту, мають визначитися підприємством залежно від того, на яку цільову аудиторію вони мають бути спрямовані: споживачів; торгових посередників; торговий персонал фірми.

Для ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства потрібна адекватна умовам його роботи структура управління. Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства визначається насамперед тими цілями і задачами, що вона покликана вирішувати. ПП «ПРОЕКТ - А1» активно бере участь у зовнішньоекономічній діяльності, зовнішньоторговельний апарат очолює одна особа.

Вітчизняний ринок недостатньо місткий та не здатний поглинути всю запропоновану продукцію, що примушує підприємство виходити на зовнішні ринки, конкуренція на яких значно вища. Тому для забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємству необхідний єдиний стратегічний напрямок розвитку, згідно з яким воно зможе досягти довгострокових конкурентних переваг.

Процес розробки стратегічного напрямку може бути виражений такими етапами:

- 1-ий. Визначення місії і комплексу завдань. Складання "дерева завдань".
- 2-ий. Аналіз і оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища. Інколи даний етап передує етапу визначення завдань.
- 3-ій. Стратегічний аналіз. Фірма порівнює завдання і результати дослідження факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, визначає розрив між ними, формує різноманітні варіанти стратегій.
- 4-ий. Порівняння і визначення одної з альтернативних стратегій, її розробка.
- 5-ий. Готується остаточний стратегічний план діяльності фірми в галузі ЗЕД.
- 6-ий. Середньотривале планування. Розроблення середньотривалих планів і програм.
- 7-ий. На основі стратегічного і середньотривалого планування розробляються річні оперативні плани і проекти.
- 8-ий. Контроль за виконанням рішень, втілених у планах. Цей етап не являється стадією безпосереднього процесу планування, проте він має важливе значення для планування і реалізації стратегії ЗЕД підприємства, тому що дає можливість більш раннього виявлення можливого розриву між плановими показниками і фактичним виконанням та внесення відповідних корективів в цей процес. В цілому процес планування являє собою нібито замкнутий цикл з прямим і зворотнім зв'язком.

Аналіз макросередовища являє собою процес, за допомогою якого керівництво встановлює, оцінює та контролює зовнішні у відношенні до організації фактори, щоб визначати можливості та загрози для її діяльності. В ідеальному варіанті було б бажаним аналізувати та оцінювати всі фактори макросередовища на стадії стратегічного планування. Але це зробити досить важко. Тому необхідно їх склад обмежити.

Як показує практика, загрози та можливості, з якими зіштовхується організація, як правило, можуть бути представлені наступними групами факторів:

економічне, політичне, технологічне, конкурентне, ринкове, географічне, соціально-культурне та міжнародне середовища.

Вказані фактори здійснюють різний вплив на діяльність фірми. Вони можуть діяти як у взаємодії одне з одним, так і окремо.

У демографічному аспекті важливими факторами є зміна чисельності населення, рівень народжуваності, розподіл населення за віком та статтю, міграція населення, його національна структура тощо.

Так, зменшення народжуваності, як в Україні взагалі так і місцевому регіоні зокрема, негативно впливає на діяльність підприємства. В економічному аспекті на прийняття маркетингових рішень впливає не лише кількісний та якісний склад споживачів, а й їхня купівельна спроможність; її, своєю чергою, зумовлюють економічні спади, рівень безробіття, зміни цін, заощадження населення, умови одержання кредитів.

Розглянемо детальніше фактори зовнішнього макросередовища підприємства.

Таблиця 3.1

Макросередовище ПП «ПРОЕКТ - А1»

№ групи	Група факторів	Склад факторів
I	Економічне середовище	Стабільність національної валюти
		Сальдо платіжного балансу
		Рівень зайнятості
		Грошові доходи домогосподарств та їх розподіл
		Наявність та доступність кредитних засобів
		Співвідношення попиту та пропозиції на галузевому ринку
		Рівень процентних ставок на капітал
II	Політичне середовище	Політична стабільність
		Митне, податкове та інше законодавство
		Система податкових пільг та заохочень
		Валютне регулювання
III	Ринкові фактори	Захист оточуючого середовища
		Демографічні зміни в регіонах і державі
		Життєвий цикл продукції
IV	Технологічні фактори	Рівень конкуренції в галузі
		Рівень асигнувань на НДДКР
		Зношення основних виробничих фондів
		Оцінка рівня розвитку технології
V	Географічне середовище	Конкурентоспроможність технології на зовнішньому ринку
		Географічні відмінності в структурі розподілу доходу
		Кліматичні умови в регіонах
		Доступність сировинних ресурсів

Продовження табл. 3.1

		Подорожчання енергоносіїв
		Транспортні умови
		Відкритість міжнародних ринків
VI	Соціально-культурне середовище	Зміна соціальних настанов до культурних цінностей
		Відношення соціальних груп до підприємництва
		Нові можливості у виробництві продукції
VII	Міжнародні фактори	Міжнародна конкуренція
		Міжнародні інвестиції
		Система державного регулювання ЗЕД
		Заходи інших держав із захисту внутрішнього ринку

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Вплив факторів природного середовища особливо відчутний на сучасному етапі. Дефіцит деяких видів сировини і зростання у зв'язку з цим вартості енергії, збільшення забрудненості довкілля призвело до рішучого втручання урядів багатьох країн світу у процес раціонального використання та відтворення природних ресурсів, що передбачає контролювання підприємницької діяльності з боку держав.

Таблиця 3.2

Аналіз мікросередовища

Група факторів	Фактори	Прояв фактора	Вплив на підприємство	Можлива реакція з боку підприємства
Споживачі	Ринок продуктів	Подальше зростання ринку	Потреба розширити обсяги виробництва	Розширення обсягів виробництва шляхом залучення нових працівників
	Нестабільність	Неплатежі	Паузи у виробничому процесі	Жорсткі заходи щодо боржників, пошук нових партнерів
Постачальники	Постачальники матеріально-технічних ресурсів	Зростання цін, дефіцит ресурсів	Перебої в постачанні. Зростання собівартості	Пошук нових постачальників
	Позичальники фінансових ресурсів	Зростання відсотків за кредит	Недостатність фінансування	Пошук нових позичальників
Конкуренти	Висока конкуренція всередині країни	Привабливість галузі	Потреба розробити маркетингову стратегію	Застосування маркетингового комплексу засобів по збуту і просуванню продукції

Продовження табл. 3.2

	Зовнішня конкуренція незначна	Посилення конкуренції	Потреба розробити маркетингову стратегію	Застосування маркетингового комплексу засобів по збуту і просуванню продукції
Партнери	Зацікавленість у виробництві топливних брикетів	Безвідходність виробництва	Нові замовлення, розширення виробництва	Залучення кредитів, пошук нових ринків збуту

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Фактори науково-технічного середовища зумовлюють якісні зміни технології виробництва основних фондів та сировини, появу нових товарів на ринку. Кожне нове відкриття у науці й техніці може викликати появу нової галузі промисловості та ліквідацію наявної галузі; може призвести до зниження попиту на продукцію.

Своєчасне врахування нових тенденцій і досягнень науково-технічного прогресу надає підприємству нові можливості розширення його діяльності. На маркетингові рішення значною мірою можуть впливати події, які відбуваються у політичному середовищі. Менеджер має добре знати і вміло застосовувати положення основних законів та законодавчих актів, що стосуються інтересів підприємства, споживачів та суспільства загалом. Факторії культурного оточення ураховують духовний розвиток окремих людей і суспільства. Кожне підприємство повинно враховувати рівень культури споживача, його історичні традиції, звички, спосіб життя, належність до певного класу, професію, сімейний стан тощо. До мікросередовища підприємства належать конкуренти, постачальники, покупці.

Підбиваючи підсумки щодо аналізу складових мікро середовища, можна скласти таблицю, яка концентрує інформацію, отриману у процесі аналізу, і дозволяє продумати попередні варіанти рішень щодо реакцій підприємства на вплив з боку даного середовища.

Як ефективний інструмент аналізу поточного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства використовують так званий SWOT-аналіз.

Аналізу підлягають сильні сторони, слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. Виходячи з оцінки внутрішнього стану підприємства та досліджень зовнішнього оточення, проведемо SWOT-аналіз діяльності ПП «ПРОЕКТ - А1» (табл. 3.3).

Оцінивши зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства за допомогою SWOT-аналізу, можна сказати, що впровадження стратегії розширення на підприємстві ПП «ПРОЕКТ - А1» слід розпочинати з проведення аналізу конкуренції на зовнішньому ринку, з ціллю виявлення основних та менш важливих конкурентів, їх сильних та слабких сторін. Враховується поточний стан та очікуваний ріст цін.

Таблиця 3.3

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства методом SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність резервної виробничої потужності підприємства. Поліпшення асортименту. Висока кваліфікація виробничого персоналу. Рентабельність господарської діяльності. Система закупівель розрахована на зниження матеріальних затрат. У підприємства вдало організований процес збуту продукції, його можна покращити. Висока компетентність та підготовка вищого керівництва підприємства.	Нерізноманітний асортимент. Невелика платоспроможність населення. Дослідження та розробки нових послуг не ведуться. Висока зношеність основних фондів. Відсутній план просування по керівних посадах. Підприємство не має ефективної та конкурентної системи винагород. Підприємство не ефективно використовує підготовку та підвищення кваліфікації керівних кадрів. На підприємстві не функціонує система оцінки роботи персоналу і така оцінка не проводилась декілька років. Зниження рівню доходів від реалізації робіт та послуг. Недостатня сформованість управлінської структури. Недостатній рівень розвитку культури управління.
Можливості	Загрози
Розширення ринків збуту. Економія в витратах. Підвищення рівня продуктивності праці. Підвищення рівня професійності кадрів. Розширення асортименту продукції. Зростання доходів від реалізації. Комплексна комп'ютеризація всіх ланок обліку аналізу та прийняття рішень з метою поліпшення організації, прискорення процесів та якості бухгалтерського обліку та економічного аналізу. Ліквідація дебіторської заборгованості. Оптимізація управління фінансами. Перехід на новий тип організаційної структури. Розробка організаційної культури.	Технологічне відставання. Невисокий рівень кваліфікації робітників. Зростання дебіторської заборгованості. Зростання кредиторської заборгованості. Збільшення податкового тиску. Неврегульованість законодавчої бази України. Нестабільне політичне середовище. Розірвання стосунків з основними постачальниками.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Наступним є оцінка чинників, які впливають або можуть вплинути на

впровадження стратегії розширення. Надалі визначаються цілі підприємства та проводиться комплексний аналіз наступних факторів: попит на продукцію або послуги, витрати підприємства на досягнення цілей, а також рівень конкуренції на новому ринку. В результаті проведеного аналізу обирається метод розширення та оцінюються ризики підприємства.

Перш за все ми пропонуємо підприємству визначитися з завданнями, які ставить керівництво для реалізації стратегії розширення.

Таким чином, для впровадження стратегії розширення на підприємстві ПП «ПРОЕКТ - А1», ми пропонуємо етапи її реалізації в певній послідовності (рис. 3.1).

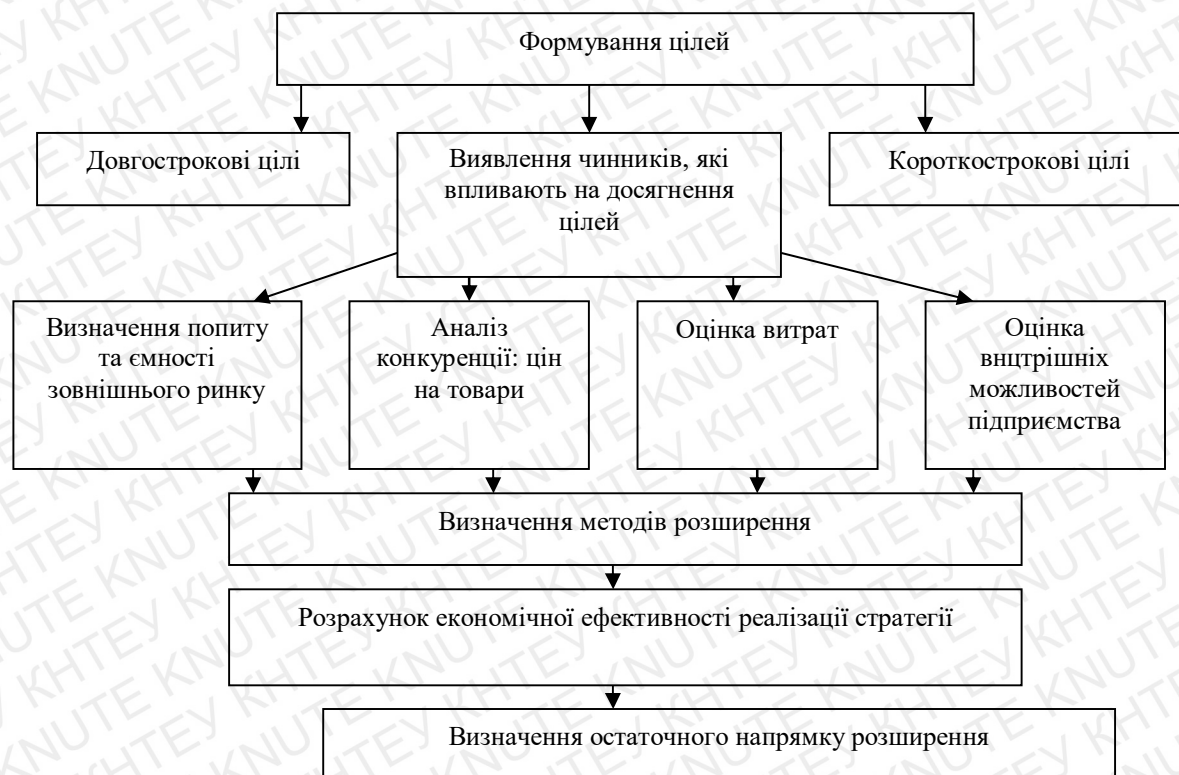


Рис. 3.1. Етапи впровадження стратегії розширення на ПП «ПРОЕКТ - А1»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Для досягнення поставлених цілей керівництву підприємства важливо знати потенційні можливості, а також слабкі сторони діяльності підприємства. Внутрішні сильні сторони дозволяють підприємству використовувати можливості зовнішнього середовища, а слабкі сторони вказують на можливості небезпеки з боку зовнішнього оточення, які можуть виникнути, якщо керівництво не

розробить запобіжні заходи.

Однією з головних задач менеджменту є встановлення цілей, заради досягнення яких організація формується, функціонує і розвивається як цілісна система.

Цілеутворення – вихідний момент у діяльності менеджера.

Реально існуюча система цілей організації припускає певну їхню класифікацію.

Насамперед розрізняють загальні, чи глобальні, цілі, розроблювальні для фірм у цілому, і цілі специфічні, розроблювальні по основних видах і напрямкам діяльності виробничо-господарських підрозділів на основі загальних цілей і орієнтирів. Загальні цілі відбивають концепцію розвитку фірми і розробляються на тривалу перспективу. Вони визначають основні напрямки програми розвитку фірм. До складу загальних входить генеральна ціль, що по-іншому називають місією, і кілька загальноорганізаційних цілей, що розкривають і конкретизують її зміст. Конкретизуючи місію, необхідно визначити стратегічні цілі діяльності підприємства, які потрібно формулювати виходячи з нинішніх проблем підприємства.

Отже, як уже зазначалося перед підприємством постає низка цілей, однак досягти всіх цілей одразу навіть за тривалий проміжок часу є малоімовірним завданням, оскільки керівництво розподілятиме обмежені ресурси нерационально. Запобігти такому становищу можливо шляхом вибору пріоритетів у роботі та окресленні забезпечуючих умов для досягнення кожної конкретної цілі. Для цього використаємо побудову "дерева цілей" методом забезпечення необхідних умов (рис. 3.2).

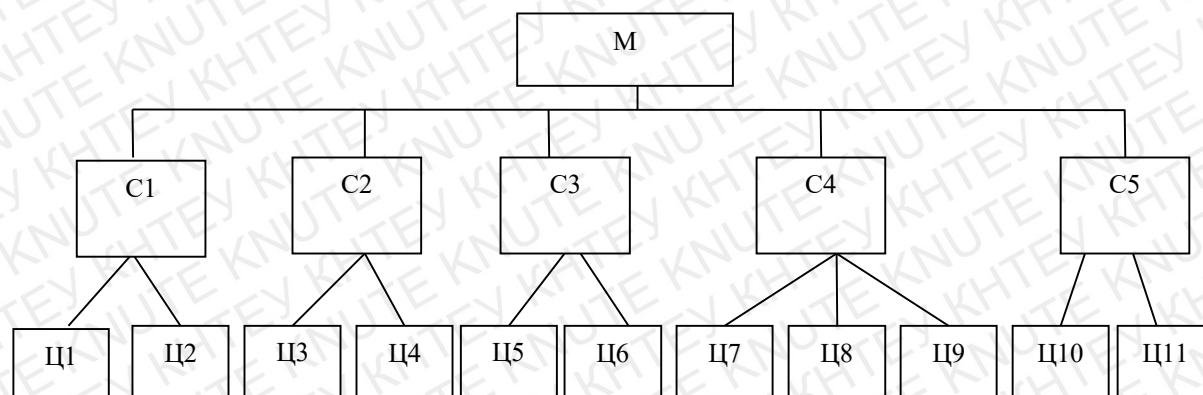


Рис. 3.2. Дерево цілей ПП «ПРОЕКТ - А1»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розглянемо побудоване дерево цілей. Основні позначення: М – місія підприємства, якою є забезпечення сталого розвитку камінообробної промисловості, спрямоване на більш повне задоволення потреб народного господарства й населення в продукції з природного каменю за рахунок підвищення ефективності його функціонування і комплексу використання природних ресурсів шляхом виходу на зовнішні ринки з метою реалізації програми глобального маркетингу; С1...С5 – стратегічні цілі підприємства першого рівня відповідно до пріоритету їх реалізації для досягнення місії підприємства (стилеві цілі); Ц1....Ц14 – робочі цілі другого рівня – забезпечуючі умови досягнення стилевих цілей.

В умовах підприємства на даний момент найбільший пріоритет повинен мати зовнішньоекономічний аспект діяльності, тому що розробки потребує саме зовнішньоекономічна стратегія, перша ціль (С1) – це покращення фондозабезпеченості як обробних підприємств, так і видобувних. Забезпечуючі умови: Ц1 – оновлення технічної бази видобувних підприємств (вага-2). Ц2 – підвищення ефективності використання основних фондів на камінообробному підприємстві (вага-1).

С2 – підвищення продуктивності персоналу підприємства (Ц3 – підвищення рівня заробітної плати та мотиваційної системи (вага – 2), Ц4 – забезпечення належними умовами праці на робочих місцях (вага-1).

С3 – оновлення асортименту продукції підвищеної якості (Ц5 – розробка нового виду продукції (вага-1), Ц6 – залучення висококваліфікованого персоналу до лабораторій (вага – 2), Ц7 – запровадження нової системи управління якістю (вага – 3).

С4 – створення спеціалізованого відділу зовнішньоекономічної діяльності (Ц8 – залучення висококваліфікованого персоналу (вага – 3), Ц9 – впровадження сучасних інформаційних технологій (вага-1), Ц10 – оснащення відділу сучасними

засобами оргтехніки (вага-2));

С5 – розробка стандартизованого маркетингового комплексу (Ц10 – аналіз зовнішніх ринків; Ц 11- створення рекламних блоків для просування продукції на обраних ринках).

Виконання поставлених завдань вимагає вдосконалення управління комплексним веденням господарської діяльності та зовнішньоекономічної діяльності. Саме тому велика увага на ПП «ПРОЕКТ - А1» звернута на розширення повноважень і посилення відповідальності низових структур (майстрів) щодо управління діяльності в цеху з обробки каменю. Основними ж функціями ПП «ПРОЕКТ - А1» дедалі більшою мірою стають науково-технічне забезпечення каменеобробної промисловості.

Перш ніж прийняти рішення про вихід на міжнародний ринок, компанія повинна зважити ступінь ризику та свою здатність діяти у глобальному масштабі. Чи може компанія навчитися правильно оцінювати уподобання та споживацьку поведінку в інших країнах? Чи може вона запропонувати конкурентоздатні та привабливі товари? Чи може вона адаптуватися до ділової культури, характерної для інших країн, та ефективно співпрацювати з місцевими компаніями та владою? Чи мають менеджери компанії необхідний міжнародний досвід? Чи врахувало керівництво компанії вплив законів та політичного середовища інших країн?

Через ризик та складнощі, пов'язані з виходом на міжнародні ринки, компанії зволікають, допоки обставини не змусять їх прийняти таке рішення. Наприклад, партнери (місцевий експортер, іноземний імпортер чи іноземний уряд) можуть запропонувати компанії продати свою продукцію за кордон. Чи компанія виявляє, що внутрішній ринок вже перенасичений, і вимушена шукати нові ринки збуту своєї продукції.

Завоювання міжнародного ринку потребує попереднього програмування — компанія перш за все повинна розробити маркетингові цілі та політику, визначити бажаний обсяг продажу. Більшість компаній розпочинають свою міжнародну діяльність пробними кроками. Деякі компанії, розглядаючи міжнародний продаж як незначну частину свого бізнесу, не планують розширювати міжнародну

діяльність. Інші компанії розглядають міжнародну діяльність на рівні внутрішньої, або визнають її більш вагомою і відповідно планують свої дії.

По-друге, компанія також має визначити кількість країн, що її цікавлять як потенційні ринки. Загалом, є сенс не розпорошувати сили на опанування ринків багатьох країн, а сконцентрувати увагу на глибокому опануванні окремого ринку.

Для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства потрібна адекватна умовам його роботи структура управління. Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства визначається насамперед тими цілями і задачами, що вона покликана вирішувати. Отже, як уже зазначалося на підприємстві для повноцінного впровадження зовнішньоекономічної стратегії та налагодження партнерських зв'язків з країнами доцільно створити спеціалізований відділ ЗЕД (рис. 3.3).

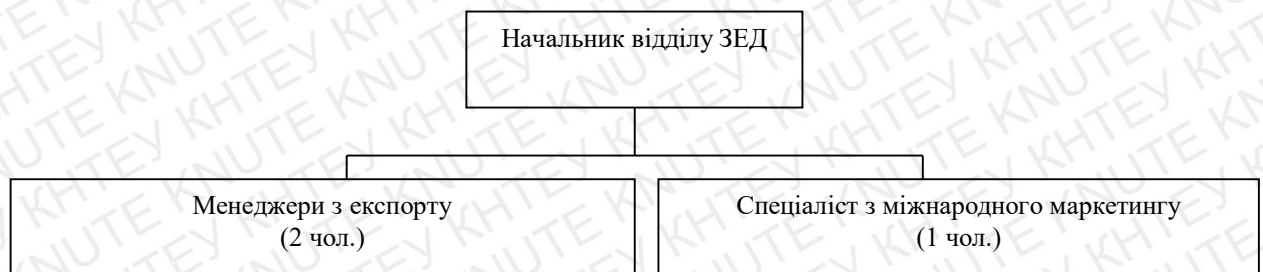


Рис. 3.3. Структура відділу ЗЕД на ПП «ПРОЕКТ - А1»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, у відділі працюватиме 4 особи, що дасть змогу відділу зовнішньоекономічних зв'язків проводити увесь комплекс робіт, пов'язаних з зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Менеджери з експорту братимуть участь в переговорах з іноземними покупцями, в укладанні зовнішньоекономічних угод з іноземними покупцями, здійснюватиме контроль за проведенням експортних операцій, проводитиме документальне оформлення товарів, що готуються до експорту.

Менеджер з міжнародного маркетингу та реклами формуватиме маркетингову стратегію підприємства та організовуватиме маркетингові дослідження саме на

закордонних ринках, займатиметься формуванням позитивного іміджу компанії закордоном, організовуватиме PR-кампанії та рекламні заходи в країнах-імпортерах продукції ПП «ПРОЕКТ - А1», підтримуватиме зв'язок з відділом маркетингу, який займатиметься безпосередньо виготовленням рекламної продукції тощо.

Начальник відділу зовнішньоекономічних зв'язків контролюватиме роботу менеджерів відділу та визначатиме зовнішньоекономічну політику ПП «ПРОЕКТ - А1».

Така структура буде дійсно ефективною і управляти даним відділом буде досить просто так, як кожен працівник відповідає за сою ділянку роботи і має необхідну кваліфікацію для здійснення своїх функціональних обов'язків.

Відділ зовнішньоекономічної діяльності ПП «ПРОЕКТ - А1» має знаходитися у безпосередньому підпорядкуванні директора підприємства та самостійно здійснювати всі операції, пов'язані з експортом товарів:

- укладання угод з іноземними покупцями, контроль за їх виконанням;
- керівництво закордонними збутовими підприємствами компанії, агентами зі збуту, комівояжерами, роздрібними торговцями тощо;
- контроль за пересуванням товарів на іноземних ринках;
- упаковка і транспортування експортних вантажів;
- контроль за роботою спеціальних експортних комор;
- організація страхування;
- ведення рахунків експортного відділу, оформлення офіційної документації з експортних операцій, проведення ревізій експортних документів;
- здійснення кредитних операцій під контролем кредитного комітету, до складу якого входять керуючий експортом, його заступники, експортний ревізор, касир, бухгалтер та інші посадові особи;
- розрахунки з покупцями.

Проте організація на підприємстві відділу ЗЕД пов'язана з великими фінансовими затратами, організацією абсолютно нової форми роботи, створенням нових робочих місць. У будь-якому випадку, саме до такої організаційної форми управління експортними операціями має прагнути ПП «ПРОЕКТ - А1», якщо

дійсно планує завоювати зовнішні ринки. Тільки така організаційна структура здатна працювати на зовнішніх ринках на повну потужність та розширювати ринки збуту у всьому світі.

У сучасних умовах демонополізації ЗЕД основною ланкою зовнішньоекономічного комплексу країни є підприємство. Для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства потрібна адекватна умовам його функціонування структура управління, його склад, мету і завдання якої кожне підприємство визначає окремо для себе залежно від спрямованості функціонування.

Економічна ефективність будь-якого виду діяльності характеризується співвідношенням отриманого результату та витрат, що пов'язані з його досягненням. Що більшим є результат і меншими витрати на його досягнення – то вищою ефективність визначеного виду діяльності. Чим більше продукції буде своєчасно реалізовано, тим кращих результатів і можливостей для подальшого розвитку досягне підприємство.

На підприємстві необхідно значно підняти рівень аналітичної роботи усіх сфер діяльності, створити сучасну систему обліку, нормативну базу різних показників і мати відповідне не тільки інформаційне, а і методичне, технічне і кадрове забезпечення. Розв'язання цих проблем дозволить підвищити рівень обґрунтування управлінських рішень і покращити управління діяльністю.

Продукція, що пропонується покупцям, користується заслуженою популярністю серед споживачів України, інших країн СНД і ряду країн світу завдяки відмінним споживчим характеристикам, великій якості. Слід зазначити, що зараз робота зі споживачами з країн СНД також є зовнішньоекономічною.

3.2. Розробка комплексу заходів для підвищення ефективності збуту ПП «Проект-А1»

Зміни в управлінській орієнтації стали причиною розробки нової концепції управління матеріальними потоками, що одержала назву «логістики». Сутність

концепції полягає в інтеграції всіх функціональних сфер, пов'язаних із проходженням матеріального потоку від виробника до споживача в єдиний комплекс, який називається комплексом логістики.

Метою логістики в рамках логістичної концепції підприємства є поставка товарів «точно-вчасно» на основі використання системи Канбан. Система «точно вчасно» (just-in-time, JIT) є системою планування матеріально-технічного постачання, що передбачає повну синхронізацію із виробничим процесом. В рамках цієї системи сировина, напівфабрикати, що комплектують вироби, подаються невеликими партіями безпосередньо на потрібні ланки виробничого процесу, оминаючи складські приміщення, а готова продукція відвантажується споживачам безпосередньо по мірі завершення виробництва.

Цілями системи є: запобігти збоєм і порушенням процесу виробництва; зробити систему гнучкішою; скоротити час підготовки до процесу і всі виробничі строки; звести до мінімуму матеріальні запаси; усунути необґрунтовані витрати. складається з чотирьох формуючих блоків (рис. 3.4):

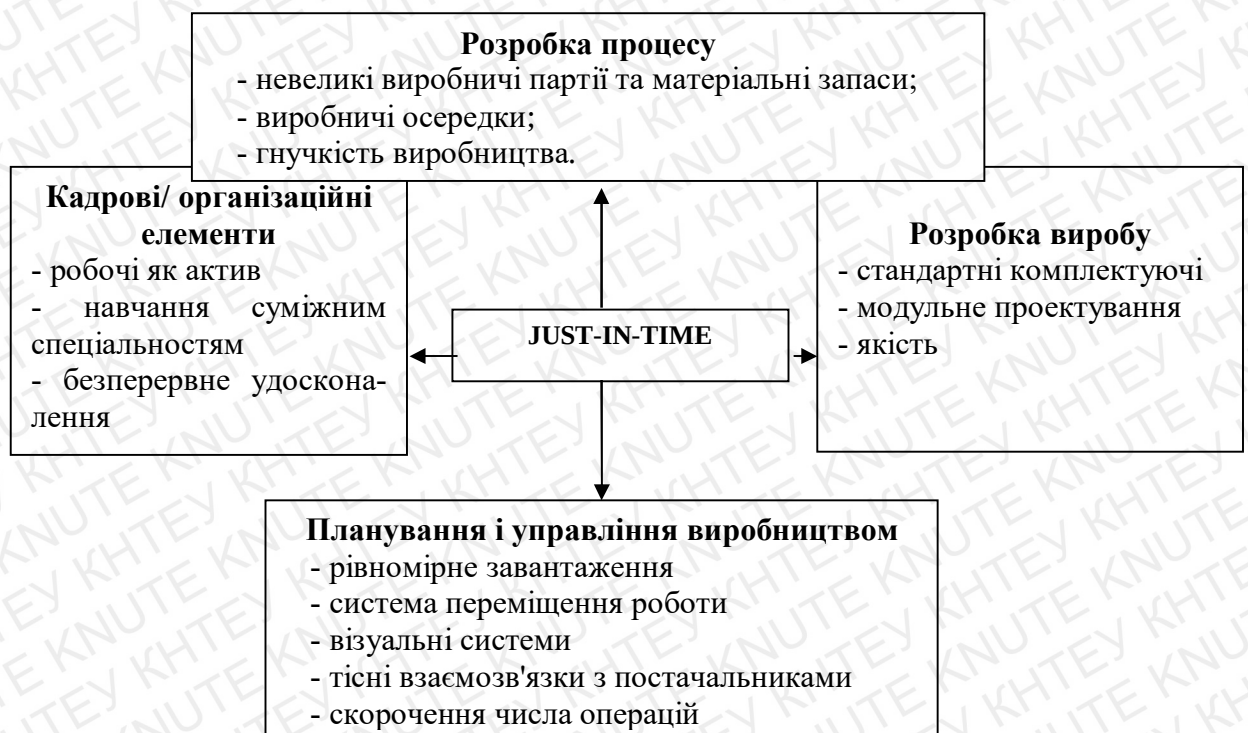


Рис. 3.4. Формуючі блоки системи JIT

Джерело: складено за [11, с 24]

Система постачання «точно у термін» – це система організації постачання,

яка ґрунтується на синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів у необхідній кількості й на той момент, коли ланки логістичної системи їх потребують, з метою мінімізації витрат, пов'язаних із створенням запасів.

Впровадження і поширення концепції ЛТ привело до зміни традиційного підходу до постачання (табл. 3.4) [39].

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика традиційного постачання і постачання ЛТ

Фактори	Концепція ЛТ	Традиційний підхід
Запаси	Усі зусилля потрібно спрямовувати на їх усунення. Страхові запаси відсутні.	Захищають виробництво від помилок прогнозування і ненадійності постачальників. Більшість запасів - страхові.
Обсяг закупівель матеріальних ресурсів	Розмір замовлення покриває тільки поточну потребу. Закупівля здійснюється дрібними партіями з частими постачаннями.	Закупівля здійснюється великими партіями з нечастими постачаннями.
Постачальники	Розглядаються як партнери. Відносини тільки з надійними постачальниками. Співробітництво носить характер тривалого господарського зв'язку і будується на довгострокових контрактах. Невелика кількість постачальників.	<i>Продовження таблиці 3.1</i> Як правило, велика кількість постачальників, між якими штучно підтримується конкуренція.
Вибір способу транспортування	Основна мета - забезпечення надійності дотримання строків доставки. Графік доставки складає споживач.	Основна мета - забезпечення низької ціни на транспортування. Графік доставки складає постачальник.
Якість продукції	Мета - відсутність дефектів продукції. Процес приймального контролю якості в споживача скорочений або взагалі відсутній. Цю функцію бере на себе постачальник.	Допускається невелика кількість дефектів (до 2%). Контроль якості здійснюється продавцем, який несе за нього відповідальність.

Джерело: складено автором [за 34 с 153]

Впровадження концепції «точно у термін» має свої позитивні та негативні сторони її перевагами є:

- скорочення запасів на всіх стадіях логістичного циклу;
- скорочення складських площ;
- висока пропускна здатність;
- активна участь і підвищена мотивація працівників;
- високий прибуток і продуктивність логістичної системи;

- висока якість обслуговування;
- висока гнучкість логістичної системи;
- своєчасна доставка.

До *недоліків* системи «точно у термін» слід віднести:

- низькі запаси роблять будь-які збої в роботі логістичної системи критичними;
- введення системи може вимагати великих змін, яких важко досягнути на практиці.

Досвід показує, що стратегія JIT не є універсальною і застосовується не завжди, її реалізацію стримують такі важливі фактори, як незадовільна якість продукції, порушення термінів постачання й оплати за товар, помилки і збої в передачі інформації між замовником і постачальниками. Успіх у реалізації стратегії залежить також від кількості та територіальної дислокації постачальників, рівня їх відповідальності під час виконання договірних зобов'язань. Тому величезні витрати, пов'язані з реалізацією методу закупівель «точно у термін», ефективні тільки в стабільно працюючих економічних системах за умови довгострокових господарських зв'язків.

Логістика і постачання за принципом «точно, своєчасно» (JIT). Розглядаючи розвиток логістики у контексті розвитку підприємництва, деякі автори ототожнюють виробництво за принципом «точно, своєчасно» із логістикою, інші ж вважають це вагомим підґрунтям логістики. Трактуювання його як синхронне з виробництвом постачання визначає момент надходження ресурсів у час фактичної потреби, що може звести складські запаси до нуля, а відтак капітальні та поточні витрати на їх утримання до нуля також. Однак навряд чи можна це цілком пояснити зміною принципів чи підходів. Швидше за все, це є поштовхом для зміни структури перебігу процесів, тобто точність і своєчасність функціонування всіх систем управління виробництвом, постачанням матеріалів, готових виробів.

Отже, стратегія тісного зв'язку постачальників із підприємством є реакцією на дедалі більші вимоги до здатності постачати та на дедалі більші ризики за умов

скорочення життєвих циклів, індивідуалізації тощо. Оскільки з економічної доцільності стратегія виробництва «точно, своєчасно» не є придатною абсолютно для всіх матеріалів і закупівельних частин, тому насамперед вона повинна застосовуватися до частин, що широко використовуються та мають велику вартість або обсяг.

Реалізація принципу «точно, своєчасно» передбачає три етапи. Перший етап охоплює завершення рамкової угоди з постачальниками і ґрунтується на аналізі та плануванні потужності на період 1-2 роки, яка мусить переглядатися, наприклад, кожні 6 місяців. Другий етап передбачає встановлення вимог до постачальників і реалізацію заходів з їх досягнення. Третій етап стосується зобов'язань покупця протягом узгодженого терміну приймати певну кількість матеріалів, товарів у відповідні терміни та місця постачання.

Водночас реалізація принципу «точно, своєчасно» може істотно вплинути на обсяги перевезень, співвідношення транспортних галузей. Однак, стримувальними чинниками його реалізації можна розглядати: потребу прискореного застосування інформаційної та комунікаційної техніки, потребу поліпшення кооперації контрагентів на ринку перевезень (транспортних бірж, центрів перевезень товарів тощо), потребу інтенсифікації кооперації між різними перевізниками.

Перші два роки після створення ПП «Проект - А1» працював на орендованому устаткуванні. Протягом п'яти років, поки обсяги виробництва були незначними, компанія обходилася власними складами. Але в 2013 р. ПП «Проект - А1» довелося орендувати додаткові складські приміщення – старі вже не могли вміщати двух-трьохтижневий запас продукції.

З 2019 року ми пропонуємо ПП «Проект - А1» повністю перейти на систему «just-in-time», що передбачає випуск виробничих партій невеликого розміру, скорочення часу підготовки до виробництва, обмеження об'єму незавершеного виробництва. Велику увагу керівництво ПП «Проект - А1» слід приділити створенню власного логістичного центру – складського терміналу, інтегрованого з виробництвом. Це дозволить здешевити зберігання і транспортування однієї

палети на грн6-8. Але з урахуванням об'ємів виробництва економія складе більше, ніж грн1 млн. в рік.

Щоб повністю виключити перевезення на проміжні склади, новий комплекс загальною площею 11,3 тис. кв. м потрібно побудувати на території підприємства. Тепер готова продукція з конвеєра відвозитиметься навантажувачем на склад. До відкриття терміналу на транспортування палети з готовим продуктом із заводу на машину дистриб'ютора витрачалась мінімум година, коли маршрут проходив через допоміжний склад – більше доби. Зараз цей процес займає шість хвилин. З конвеєра палети потрапляють в «зону зберігання», яка займає 75% всього складу, потім по роликах гравітаційного стелажу пересувається в «зону відвантаження».

Таким чином, продукція, що має обмежений термін придатності, не залежується на складі. Потенційна пропускна спроможність складу в денну робочу зміну – 60 машин по 20 тонн. З моменту отримання замовлення від роздрібного покупця до доставки вантажу проходить близько 48 годин.

Важливим елементом «just-in-time» є автоматизація виробництва і система заохочення працівників.

Сьогодні ПП «Проект - А1» виготовляє і реалізує близько 80 найменувань продукції. Тому на новому терміналі використовуватиметься спеціалізоване програмне забезпечення сімейства WMS (англ. Warehouse Management System – система управління складом). Така програма дозволяє вести облік в режимі on-line – при прийманні товару складський робочий лише сканує штрих-код на коробці, продукт автоматично оприбутковується. Головна перевага нового ПО – розміщення продукції на стелажах по термінах оборотності. Складське ПО дозволяє відстежити час, витрачений працівником складу на ту або іншу операцію, якість її виконання. Можна збудувати об'єктивну систему фінансового заохочення.

В рамках логістичної концепції «just-in-time» будуть налагоджені тісні зв'язки з постачальниками сировини (м'яса, спецій тощо). В основному це невеликі господарства, які оповіщаються про необхідність постачання невеликих партій на конкретну дату в міру виникнення необхідності на виробництві [39].

Отже, логістика займає сьогодні центральне місце в господарській практиці підприємства. Аналіз повної вартості товарів свідчить про постійне зниження питомої ваги виробничих і торгових витрат і зростання витрат товарообігу – витрат на шляху проходження матеріальних ресурсів від постачальників до виробників і товарів від виробників до споживачів. Впровадження сучасних логістичних технологій дозволить на 30-50% скоротити всі види запасів матеріальних ресурсів, на 25-45% – тривалість руху продукції від первинного джерела сировини до кінцевого споживача, понизити витрати на виробництво і дистрибуцію товарів, прискорити оборотність оборотного капіталу підприємства, підвищити рівень задоволеності споживачів якістю товарів і сервісу.

3.3. Прогнозна оцінка запропонованих заходів

З точки зору розгляду організаційно-економічного механізму діяльності (далі - OEM) підприємства, як системи окремих механізмів, можна сформулювати такі принципи його формування для ефективної експортної діяльності ПП «Проект - А1» (далі - ЕДП):

- єдність і цілісність OEM, тобто органічне включення ЕДП до загальної діяльності підприємства;
- раціональне співвідношення й пропорційність двох підсистем OEM – організаційної та економічної;
- забезпечення ефективного сполучення всіх окремих механізмів для розвитку експортної діяльності, оцінки якості функціонування системи й зворотного зв'язку в системі управління;
- самоврядування й обов'язкова участь працівників у розробці цілей експортної діяльності підприємства, виборі ефективної стратегії її впровадження [62].

Вважаємо за доцільне розглянути OEM діяльності ПП «Проект - А1» у сукупності елементів єдиного механізму на рівні країни та підприємства, що є досить актуальним і практичним завданням, яке дозволить зробити більш об'єктивні і

повні висновки (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Комплексний механізм управління ЕДП

Комплексний організаційно-економічний механізм розвитку експорту		
Організаційно-економічний механізм розвитку експорту на рівні країни	Функція менеджменту	Організаційно-економічний механізм розвитку експорту на рівні підприємства
– комплексна експортна стратегія; – поточні плани; – законодавство в галузі експорту;	Планування	– система прогнозування; – система планування;
– органи управління ЗЕД; – розподіл обов'язків між органами управління ЗЕД; – законодавство в галузі експорту;	Організація (координація, регулювання)	– органи управління; – розподіл обов'язків між структурними підрозділами; – посадові інструкції;
– законодавство в галузі експорту;	Мотивація	– система оплати праці; – система стимулювання праці;
– органи управління; – законодавство в галузі експорту;	Контроль	– органи управління; – збір, обробка та аналіз інформації про діяльність підприємств

Джерело: узагальнено за [62]

Експортна діяльність підприємств – це узгоджена послідовність виконання конкретних етапів виходу підприємства на зовнішній ринок (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Схема організаційно-економічного механізму ЕДП «Проект - А1»

Джерело: складено автором [на основі 22]

Функції і завдання організаційно-економічного механізму визначаються особливостями об'єкта управління та його цілями.

Найважливішим моментом є розгляд експорту як самостійної функції підприємства, яка, з одного боку, надає підприємству низку об'єктивних переваг, а з другого – спричинює виникнення додаткових витрат і складностей.

Пропонуємо на ПП «Проект - А1» створити особливий підрозділ, що забезпечить взаємодію й координацію діяльності інших підрозділів. Модель OEM ЕДП має на меті здійснення контролю за основними процесами експортної діяльності на підприємстві у межах єдиного підрозділу, тому що ця модель є адаптивною системою зі зворотним зв'язком, має розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем і виконує найважливіші функції щодо виходу підприємства на зовнішній ринок. Структура експортного відділу забезпечуватиме ефективне управління експортом, до якого входять аналіз зовнішнього середовища, планування, організація, мотивація і контроль за заходами, спрямованими на вдосконалення експортної діяльності.

Удосконалення організаційно-економічного механізму у відповідності з принципами його формування, оптимізація його окремих елементів дадуть змогу підприємству створити необхідні умови для розширення обсягів та підвищення ефективності експортної діяльності.

В результаті дослідження встановлено, що організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві потребує перегляду та певного вдосконалення.

При аналізі роботи відділу зовнішньоекономічних зв'язків на ПП «Проект - А1» було виявлено, що він виконує здебільш роль координатора зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а переважну більшість роботи по організації зовнішньоекономічної діяльності ПП «Проект - А1» перекладено на відділ маркетингу, крім того не останню роль відіграють відділи постачання та транспортний. І це, на жаль, не позитивно відбивається на зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

На ПП «Проект - А1» діє організаційна форма управління експортними операціями, яка поєднує в собі риси спеціального експортного відділу (що характерно саме для підприємств з великими обсягами експортних операцій) та вбудованого експортного відділу (що властиво підприємствам з порівняно невеликим обсягом експортних операцій). Але потрібно зазначити, що для ПП «Проект - А1» найоптимальнішим варіантом управління ЗЕД було б створення спеціального експортного відділу.

Рисами, що притаманні саме спеціальному експортному відділу та присутні на ПП «Проект - А1» є:

- ведення рахунків експортного відділу, оформлення офіційної документації з експортних операцій, проведення ревізій експортних документів;
- функціонує в досить автономному режимі.

Проте слід відмітити, що експортний відділ безпосередньо підпорядковується комерційному директору, хоча і має безпосереднього керівника. Він не здійснює самостійно всі операції, пов'язані з експортом товарів. Тож всі вищевказані ознаки дають нам дозвіл стверджувати, що відділ зовнішньоекономічних зв'язків ПП «Проект - А1» не можна класифікувати як спеціальний експортний відділ. Щодо ознак, характерних для вбудованого експортного відділу, то можемо побачити багато спільного з відділом зовнішньоекономічних зв'язків ПП «Проект - А1»:

- контроль за виконанням експортних замовлень;
- оцінка відповідності товарів вимогам ринку;
- формування зв'язків з іншими службами.

Проте є певні суттєві відмінності у діяльності відділу зовнішньоекономічних зв'язків та вбудованого експортного відділу: відділ зовнішньоекономічних зв'язків ПП «Проект - А1» не входить до складу збутової служби підприємства.

Враховуючи те, що реально організація експортних операцій на ПП «Проект - А1» здійснюється за принципами роботи вбудованого експортного відділу, можемо запропонувати такий шлях вдосконалення управління експортом на підприємстві.

Враховуючи обсяги експортних операцій на підприємстві та досвід персоналу,

найоптимальнішим варіантом управління експортними операціями було б створення спеціального експортного відділу. Спеціальний експортний відділ має знаходитися у безпосередньому підпорядкуванні начальника відділу зовнішньоекономічних зв'язків та самостійно здійснювати всі операції, пов'язані з експортом товарів:

- укладання угод з іноземними покупцями, контроль за їх виконанням;
- керівництво закордонними збутовими підприємствами компанії, агентами зі збуту, комівожерами, роздрібними торговцями тощо;
- контроль за пересуванням товарів на іноземних ринках;
- упаковка і транспортування експортних вантажів;
- контроль за роботою спеціальних експортних комор;
- організація страхування;
- ведення рахунків експортного відділу, оформлення офіційної документації з експортних операцій, проведення ревізій експортних документів;
- здійснення кредитних операцій під контролем кредитного комітету, до складу якого входять керуючий експортом, його заступники, експортний ревізор, касир, бухгалтер та інші посадові особи;
- розрахунки з покупцями.

Проте організація на підприємстві спеціального експортного відділу пов'язана з великими фінансовими затратами, організацією абсолютно нової форми роботи, створенням нових робочих місць, залучення нових працівників, які мають ефективно виконувати покладені на них обов'язки з реалізації продукції за кордон. У будь-якому випадку, саме до такої організаційної форми управління експортними операціями має прагнути ПП «Проект - А1», якщо дійсно планує завоювати зовнішні ринки. Тільки така організаційна структура здатна працювати на зовнішніх ринках на повну потужність та розширювати ринки збуту у всьому світі. Таким чином, для ПП «Проект - А1» найоптимальнішим було б створення відділу зовнішньоекономічних зв'язків, який би мав таку структуру, що зображено на рис. 3.6:



Рис. 3.6. Організаційна структура відділу ЗЕЗ ПП «Проект - А1»

Джерело: запропоновано автором

Таким чином, у відділі працюватиме 5 чоловік, що дасть змогу відділу зовнішньоекономічних зв'язків проводити увесь комплекс робіт, пов'язаних з зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Менеджер з експорту братиме участь в переговорах з іноземними покупцями, в укладанні зовнішньоекономічних угод з іноземними покупцями, здійснюватиме контроль за проведенням експортних операцій, проводитиме документальне оформлення товарів, що готуються до експорту.

Менеджер з імпорту братиме участь в переговорах з іноземними продавцями, в укладанні зовнішньоекономічних угод з іноземними продавцями, перевірятиме замовлення, підтримуватиме зв'язок зі своїми представниками за кордоном.

На рис. 3.7 представимо управлінську структуру відділу зовнішньоекономічних зв'язків ПП «Проект - А1»:

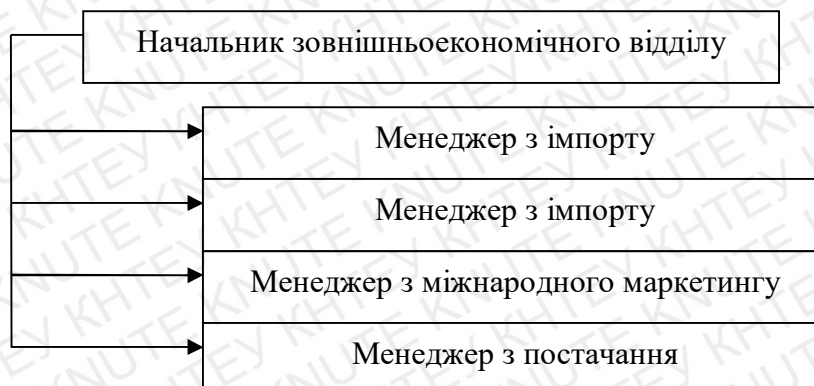


Рис. 3.7. Управлінська структура відділу ЗЕЗ ПП «Проект - А1»

Джерело: запропоновано автором

Менеджер з міжнародного маркетингу та реклами формуватиме маркетингову стратегію підприємства та організовуватиме маркетингові дослідження саме на закордонних ринках, займатиметься формуванням позитивного іміджу компанії закордоном, організовуватиме PR-кампанії та рекламні заходи в країнах-імпортерах продукції ПП «Проект - А1», підтримуватиме зв'язок з відділом маркетингу, який займатиметься безпосередньо виготовленням рекламної продукції тощо.

Менеджер з постачання здійснюватиме безпосередньо закупівельні операції та підтримуватиме зв'язок з відділом закупівель.

Начальник відділу зовнішньоекономічних зв'язків контролюватиме роботу менеджерів відділу та визначатиме зовнішньоекономічну політику ПП «Проект - А1».

Отже, ПП «Проект - А1» вкрай необхідно створити на підприємстві відділу зовнішньоекономічних зв'язків.

Вагому роль виконує підтримка дилерів. Забезпечення їх рекламними, інформаційними матеріалами, супутніми товарами. Допомога в мерчендайзингу, в підвищенні ефективності роботи, в навчанні персоналу.

Якщо деякі із запропонованих заходів ПП «Проект - А1» зможе запровадити, то це звісно підніме рівень товарообороту. Розглянемо можливості покращення зростання додаткової ролі дилерської мережі в результаті проведення рекламної кампанії.

Засоби масової інформації є одним з найбільш ефективних засобів реклами. Для дилерів та посередників передбачається розміщати рекламу в щотижневику "Субота", де міститься інформація про комерційну і виробничу діяльність регіону.

Необхідно також відзначити, що електро-обчислювальне обладнання відносяться до товарів масового попиту. Тому, якщо орієнтуватися саме на кінцевого споживача, очевидна доцільність розміщення реклами також і в газеті "20 хвилин", орієнтованої на дуже широкі шари населення.

Заходи щодо стимулювання збуту, мають визначитися підприємством залежно від того, на яку цільову аудиторію вони мають бути спрямовані: споживачів; торгових посередників; торговий персонал фірми.

На сьогодні вагомим орієнтиром є споживач, який за сучасних умов появи нових електронних засобів потребує кращої інформованості. В результаті вагому роль набуває електронна опіка (роз'яснення про переваги, недоліки обчислювальних засобів), що дозволить підвищити рівень соціально-економічної ефективності діяльності підприємства. Відповідно сформується тенденція до зростання обсягів реалізації продукції.

Для покращення системи збуту, було також запропоновано розширити дилерську мережу, що дозволить збільшити обсяги реалізації продукції шляхом надання дилерам збільшеної знижки пов'язано з збільшенням витрат, що несе підприємство. В результаті виявлено доцільність та ефективність функціонування дилерської мережі. Зростання обсягів реалізації дасть змогу підвищити прибутковість діяльності, покращити позиції підприємства на ринку. Вагому роль виконує підтримка дилерів, забезпечення їх рекламними, інформаційними матеріалами, супутніми товарами. Відповідно до проведеного розрахунку за рекламним проектом, економічний ефект формується на рівні 130,0 тис.грн зі строком окупності 1,15 року (1 рік та 2 місяці), що є позитивним

Проведемо прогнозну оцінку зміни основних показників зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Прогноз стратегії розширення ЗЕД на ПП «ПРОЕКТ - А1»

Найменування	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 до 2018 рр.	
			+/-	%
Кількість країн-імпортерів	4	6	2	50,00
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	236,57	334,06	97,50	41,21
Обсяг експорту, тис. грн.	85,16	141,34	56,17	65,96
Питома вага експорту у загальному обсязі реалізації, %	36	42	6,31	—
Кількість укладених контрактів, шт..	15	20	5,00	33,33
Обсяг одного контракту, тис. грн.	5,68	7,07	1,39	24,47

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З даних таблиці бачимо, що створення на підприємстві відділу ЗЕД ефективно вплине на діяльність підприємства на зовнішніх ринках. Зокрема, збільшиться обсяг країн, з якими співпрацюватиме підприємства на 2 од. Обсяг виручки підприємства збільшиться на 41,21%, в тому числі за рахунок експорту на 65,96%. Збільшення питома вага експортної продукції в загальній структурі реалізації на 6,31 п.с. Кількість укладених контрактів також збільшиться на 33,33% (5 шт). Позитивним є збільшення суми одного контракту на 1,39 тис. грн. (24,47%). Тобто, збільшується не лише кількість клієнтів, але й обсяг їх замовлення, що є результатом підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Наступним кроком розрахуємо економічний ефект від впровадження стратегії розширення. Визначення економічного ефекту показує, наскільки вигідно здійснювати підприємством ту чи іншу діяльність. Показники вимірюються в результаті різниці доходів від діяльності підприємства і витрат.

Виходячи з таблиці 3.7 можна визначити економічний ефект від даного проекту за формулою:

$$E = \Delta\Pi - E_n \cdot K \quad (3.1)$$

де: K – капітальні вкладення; E_n – мінімальний коефіцієнт потужності капітальних вкладень (береться 1,12-1,15)

За даними таблиці $\Delta\Pi$ складає 97,5 тис. грн.

Тоді економічний ефект від впровадження відділу ЗЕД складатиме:

$$E = 56,17 - 1,15 \cdot 12,5 = 56,17 - 14,38 = 41,79 \text{ тис. грн.}$$

Отже, економічний ефект від запропонованих заходів становить 41,79 тис. грн. Строк окупності додаткових капітальних вкладень можна знайти за формулою:

$$T = K / \Delta\Pi, \quad (3.2)$$

де: K – розмір капітальних вкладень;

$\Delta\Pi$ – приріст прибутку в результаті реалізації проекту.

$$T = 14,38 / 56,17 = 0,26 \text{ року. (3 місяці)}$$

Отже, загальний економічний ефект формується на рівні 41790 грн. зі

строком окупності 3 місяці. Тобто проект зі створення відділу зовнішньоекономічної діяльності є ефективним і його варто прийняти до уваги.

Висновки до розділу 3

Таким чином, підсумовуючи викладене у розділі 3 дослідження, можна зробити такі висновки.

1. Для реалізації маркетингових цілей підприємства ПП «Проект - А1» необхідно підвищити ефективність системи комунікації зі споживачами. ПП «Проект - А1» використовує наступні канали поширення реклами: рекламні вивіски в точках роздрібно́ї торгівлі (виготовляються власними силами); реклама в засобах масової інформації; реклама на транспортних засобах; реклама на упакованні продукції; реклама під час виставок, ярмарків тощо; проведення акцій.

Для підвищення економічних результатів відділузбуту пропонується наступні засоби стимулювання посередників:

- знижка за великий обсяг партії товару;
- знижка залежно від обсягу й обороту та повторних купівель;
- знижка за придбання нового товару;
- компенсація за товар – виплати виробниками посередникам витрат на рекламу в разі проведення спільної з посередником рекламної компанії;
- залік за включення товарів фірми виробника у номенклатуру торгового посередника, якщо посередники раніше цій товар не купували;
- організація конкурсів дилерів;
- влаштування з'їздів дилерів та організування для них розважальних поїздок;
- навчання та підвищення кваліфікації дилерів;
- реклама на місцях реалізації товару;
- безплатне надання певної кількості одиниць товару посередникові, обумовленого в договорі купівлі-продажу за умови закупівлі певного обсягу товару;

- надання постачальникам посередникові торгового інвентарю та устаткування, необхідних для реалізації певного товару.

2. З 2019 року пропонуємо ПП «Проект - А1» повністю перейти на систему «just-in-time», що передбачає випуск виробничих партій невеликого розміру, скорочення часу підготовки до виробництва, обмеження об'єму незавершеного виробництва. ПП «Проект - А1» необхідно створити власний логістичний центр – складський термінал, інтегрований з виробництвом. Це дозволить здешевити зберігання і транспортування однієї палети на 6-8 гривень. Але з урахуванням об'ємів виробництва економія складе більше, ніж 1 млн. гривень в рік. Щоб повністю виключити перевезення на проміжні склади, новий комплекс загальною площею 11,3 тис. м² потрібно побудувати на території заводу. Тоді готова продукція з конвеєра відвозитиметься навантажувачем на склад.

3. Створення відокремленого експортного підрозділ забезпечить взаємодію й координацію діяльності інших підрозділів. Структура експортного відділу забезпечуватиме ефективне управління експортом, до якого входять аналіз зовнішнього середовища, планування, організація, мотивація і контроль за заходами, спрямованими на вдосконалення експортної діяльності. Аналізі роботи відділу зовнішньоекономічних зв'язків на ПП «Проект - А1» показав, що він виконує здебільш роль координатора зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а переважну більшість роботи по організації зовнішньоекономічної діяльності ПП «Проект - А1» перекладено на відділ маркетингу, крім того, не останню роль відіграють відділи постачання та транспортний, що негативно впливає на зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Чисельність працівників нового відділу складатиме 5 чоловік, що дасть змогу відділу зовнішньоекономічних зв'язків проводити увесь комплекс робіт, пов'язаних з зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином підводячи підсумки даної роботи можна зробити наступні висновки. Управління збутом продукції підприємства – реалізацію продукції за кордоном слід розглядати, як діяльність, методи та підходи якої, покликані організувати збут товарів від готової продукції до кінцевого споживача. Основною задачею ефективного управління збутом продукції підприємства є створення умов для зручного експорту та максимально ефективного задоволення потреб кожного потенційного споживача, і створення реального попиту на конкретний товар за кордоном. Збут являє собою цілу систему процесів, маркетингових методів та підходів, головною з яких є продаж товарів та послуг на зарубіжні ринки.

Управління збутом підприємства і експорт продукції базується на головних маркетингових дослідженнях, що є основою всіх маркетингових дій, адже є запорукою успішної реалізації продукції на міжнародному ринку в майбутньому. Серед основних маркетингових досліджень в області планування збуту може бути аналіз та вивчення думок споживачів на конкретний товар, їх споживчі смаки, переваги та недоліки; аналіз ринкової ситуації на даний час; аналіз каналів розподілу товару на міжнародні ринки збуту; визначення частки суб'єктів розподільної мережі на певному ринку; вивчення можливостей виходу на світовий ринок з вагомим конкурентним потенціалом тощо.

Важливу роль має вибір каналів збуту і етапи формування збутової діяльності підприємства-експортера. Під каналами збуту розуміється проходження готової продукції(виробника) до кінцевого споживача до країни імпортера. Існує ряд різних факторів, які так або інакше впливають на вибір каналу збуту: особливості товару; цілі підприємства; виробничий потенціал; споживачі конкуренти на світовому ринку;

Вибір методів, визначається головними цілями збуту, його основною структурою, принципами побудови каналів збуту і таке інше.

Підвищення ролі управління збутової діяльності підприємства, виробничо-маркетинговій сфері є особливо важливим процесом. Ця найважливіша задача вирішується в процесі вдосконалення організаційної структури підприємства та планування збутової діяльності підприємства в подальшій перспективі.

Найбільш ефективними шляхами удосконалення управління збутом продукції підприємства та одним із головних проблем досліджуваного підприємства є: запровадження нових технологій в сфері збутової діяльності на закордонних ринках, виконання усіх заходів по підвищенню ефективності наявних ресурсів та експортної діяльності підприємства, перекваліфікації та ефективні тренінги і курси для торгового персоналу, реалізація всього комплексу маркетингових комунікацій для іноземних ринків, побудована схеми просування товарів підприємства до країни-імпортера та налагодження зв'язків з іноземними фірмами та підприємствами.

Як висновок може служити вираження, що удосконалення системи управління збуту підприємства на закордонні ринки є комплексним, та особливо багатofакторним процесом, що потребує значної аналітичної роботи.

Для більшої практичної значимості даного дослідження ми проаналізували ПП «Проект - А1», провели аналіз підприємства, визначили слабкі та сильні сторони управління збутом продукції підприємства-експортера тощо.

Проведений аналіз існуючої збутової політики підприємства засвідчив, що основними каналами просування продукції є співпраця з постійними іноземними клієнтами, а також можливість співпраці з новими. Саме аналіз управління ефективності збутової діяльності було проведено у другому розділі магістерської роботи. За результатами проведення аналізу а також оцінки ефективності збутової діяльності, ми дійшли до висновку, що підприємство має потенціал у розвитку збуту на іноземних ринках, але має пройти ряд запропонованих шляхів вдосконалення збутової діяльності, які також були запропоновані в даній роботі, адже на цей час, підприємство має досить кризове становище на міжнародному рівні та не втішні перспективи розвитку у майбутньому.

Саме у третьому розділі дипломної роботи, ми запропонували ряд шляхів

удосконалення та покращення кризового становища збутової діяльності підприємства на даний час, що є абсолютно важливим для виходу підприємства з даної ситуації, Саме у цьому розділі вказана інформація яка найбільш важлива є для збутової діяльності підприємства, тому важливо особливо уважно віднестися до цього розділу.

Отже, підбиваючи підсумки усієї магістерської дипломної роботи, можна сказати, що експортна збутова діяльність підприємства ПП «Проект-А1», на даний час, перебуває в критичному стані і знаходиться в кризовому становищі, для покращення цього становища, підприємство має зробити все можливе для того щоб повернутись і закріпити свої експортні позиції на міжнародному ринку, головне у діяльності кожного підприємства, являється збут, тому тема магістерської роботи є досить актуальною, саме завдяки збутовій діяльності, товар який готовий для реалізації проходить етап від готової продукції до кінцевого споживача, є важливою ланкою для цього підприємства, тому можливо саме рекомендації які вказані в цій дипломній роботі, допоможуть підприємству у вирішенні всіх питань які стосуються управління збутової діяльності у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств / І.А. Абрамович // Агросвіт. – 2014. – № 4. – С. 25-28.
2. Ансофф І. Стратегическое управление / І. Ансофф. – М.: Экономика, 2009. – 519 с.
3. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств [Текст]: монографія / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна. – Донецьк: ДонПУЕТ, 2009. – 245 с.
4. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. [Текст] / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
5. Белоусова О.С. Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства / О.С. Белоусова, О.Л. Клименко К.В. Лещина // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. – 2011. – Вип. 4. – С. 78-81.
6. Бондар Н.М. Організаційні структури управління підприємством / Н.М. Бондар // Бізнес-консультант [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://business-consultant.com.ua/publicaciiub104.html>.
7. Волкова І. Облік експортних операцій в сучасних умовах господарювання / І. Волкова, І. Гірчук // Економічний аналіз. – 2010. – №6. – С. 197-199.
8. Георгіаді Н.Г. Основи зовнішньоекономічної діяльності: теоретичні основи і прикладні аспекти: Навчально-методичний посібник [кол.: Князь С.В., Передало Х.С., Берлінг Р.З.]. – Львів: «Інтелект-Захід», 2009. – 260 с.
9. Гірченко Т. Д. Маркетинг: Навч. Посібник [Дубовик О. В. та ін.]. – К.: Професіонал, 2007. – 416 с.
10. Глиненко Л.К. Проектування організаційних структур управління / Л.К. Глиненко, Є.В. Лужко. – К.: Нора-Друк, 2008. – 728 с.
11. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. /

- І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2008. – 384 с.
12. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. / [Корсікова Н.М., Меркулов М.М.] – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
13. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник / [Козак Ю.Г., Логвінова Н.С. та ін.]; за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, М.А. Зайця. – 4-те вид., перероб. та доп. – К.: Освіта України, 2012. – 272 с.
14. Зовнішньоекономічні операції і контракти: навч. посіб. / В.В. Козик, Л.А. Панкова, Я.С. Крап'як, О.Ю. Григор'єв, А.О. Босак. – 2-ге вид. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 608 с.
15. International business: the challenge of global competition/ Donald A. Ball... [et al.]. – 11 th ed. – The McGraw – Hill/ Irwin, 2008. – 622 p.
16. Кармінська-Белоброва М.В. Організаційні структури управління підприємством / М.В. Кармінська-Белоброва // Бізнес Інформ. – 2012. – № 12. – С. 192-195.
17. Кизим М.О. Збалансована система показників: монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. – Х.: ВД «Інжек», 2009. – 192 с.
18. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» (для студентів 5 курсу денної та заочної форм навчання за напрямом підготовки 0501 – «Економіка і підприємництво», спеціальності 7.050107 – «Економіка підприємства») [Текст] / М.П. Пан, В.І. Торкатюк, О.С. Вороніна, А.Л. Шутенко; ред. М.З. Аляб'єв, Харківська нац. академія міського господарства. – Х.: ХНАМГ, 2008. – 172 с.
19. Корієв В.Л. Міжнародний маркетинг [Текст]: навчальний посібник / В.Л. Корієв, В.В. Кулішов, Б.М. Одягайло, І.В. Олійник, О.М. Сазонець – Львів: «Магнолія 2006», 2011. – 384 с.
20. Кузьмін О.Є. Планування, організування та мотивування зовнішньоекономічної діяльності. Навч. посібник. / [Босак А.О., Дарміць Р.З.] – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2009. – 324 с.
21. Майбогіна Н.В. Організація і методика аналізу збутової діяльності

промислового підприємства: автореф. дис ... канд. екон. наук: 08.00.09 / Надія Валеріївна Майбогіна. – Київ: Б.в., 2009. – 15 с.

22. Мельник О. Індикатори оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Текст] / О. Мельник, Ю. Логвіненко // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2017. – № 15 (599). – С. 124-130.

23. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник / За ред. О.А. Кириченка. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2008. – 518 с.

24. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / [А.А. Мазаракі та ін.]; за заг. ред. А.А. Мазаракі; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 823 с.

25. Мороз О.В. Системні фактори ефективності логістичної концепції збуту на підприємствах: монографія / О.В. Мороз, О.В. Музика. – Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2009. – 166 с.

26. Мостенська Т.Л. Основи маркетингу: навч. посіб. / Т.Л. Мостенська. – К.: Кондор, 2010. – 240 с.

27. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями / Г.В. Назарова. – Харків: ХДЕУ, 2014. – 408 с.

28. Облік і техніка зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник/ Єрмаченко В.Є., Лабунська С.В., Маляревська О.Г., Маляревський Ю.Д., Чечетова Н.Ф., Прокопішина О.В. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 480 с.

29. Орловська Ю.В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: навч. посіб. / за ред. Ю.В. Орловської. – Дніпропетровськ, 2010. – 304 с.

30. Попов С.Г. Основы внешнеэкономической деятельности: Учебное пособие. – 5-е изд., перероб. и доп. – М.: Ось-89, 2009. – 240 с.

31. Про зовнішньоекономічну діяльність – Закон України N 4496-VI (4496-17) від 13.03.2012 // Відомості Верховної Ради України. – 2013. – № 2.

32. Рутьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

33. Соболева-Терещенко О.А. Комплексна оцінка експорту товарів // Економіка. Фінанси. Право. – 2011. №2. – С. 12-13
34. Скібіцька Л.І. Менеджмент [Текст]: навч.посіб./ Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 416 с.
35. Стаднік М.О. Аналіз підходів до оцінки та визначення ефективності ЗЕД підприємств / М.О. Стаднік // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №2. – Т. 1. – С. 7-9.
36. Торгова Л.В. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навчально-методичний посібник. / Торгова Л.В., Хитра О.В. – Львів: «Новий світ-2000», 2006. – 512 с.
37. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства / В.І. Хомяков. – К.: Кондор, 2009. – 434 с.
38. Шкурупій О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник / О.В. Шкурупій, В.В. Гончаренко, І.А. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.
39. Шуляр Р.В., Комарницький І.М., Григор'єв О.Ю., Босак А.О. Технологія зовнішньоекономічних операцій: Конспект лекцій з курсу «Технологія зовнішньоекономічних операцій» для студентів напряму 6.0501 «Економіка і підприємництво» усіх форм навчання. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 272 с.
40. Яцун Л.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / Л.М. Яцун, О.В. Ольшанський, В.М. Селютін; М-во освіти і науки, молоді та спорту України. – Умань: Соцінський, 2012. – 343 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1.1

БАЛАНС

ПП "ПРОЕКТ-А1" на 31.12.2013 р.

Актив	код рядка	на початок звітнього періоду	на кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	379,4	424,4
Первісна вартість	1011	434,3	495,5
Знос	1012	54,9	71,1
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ I	1095	379,4	424,4
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
Запаси	1100	3,8	2,9
в т. ч. готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	124,5	96,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у т. ч. з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16,2	5,8
Поточні фінансові інвестиції	1160		

Продовження таблиці А.1.1

Т

Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	97,2	139,3
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	22,3	39,4
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ II	1195	264,0	284,1
III. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ, УТРИМУВАНІ ДЛЯ ПРОДАЖУ, ТА ГРУПИ ВИБУТТЯ	1200	0,0	0,0
БАЛАНС	1300	643,4	708,5

Таблиця А.1.2

Пасив	код рядка	на початок звітнього періоду	на кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,5	0,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	294,0	339,8
Неоплачений капітал	1425		
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ I	1495	294,5	340,3
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ЦІЛЬОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1595		
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	234,1	290,0
розрахунками з бюджетом	1620	28,3	34,5
у т. ч. з податку на прибуток	1621	28,3	34,5
розрахунками зі страхування	1625	18,4	
з оплати праці	1630	36,9	
Доходи майбутніх періодів	1660		
Інші поточні зобов'язання	1690	31,2	43,7

Продовження таблиці А.1.2

УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ III	1695	348,9	368,2
IV. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ПОВ'ЯЗАНІ З НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ, УТРИМУВАНИМИ ДЛЯ ПРОДАЖУ, ТА ГРУПАМИ ВИБУТТЯ	1700	0,0	0,0
БАЛАНС	1900	643,4	708,5

Таблиця А.2.1

БАЛАНС**ПІ “ПРОЕКТ-А1” на 31.12.2014 р.**

Актив	код рядка	на початок звітнього періоду	на кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,0	
Основні засоби:	1010	424,4	467,7
Первісна вартість	1011	495,5	545,6
Знос	1012	71,1	77,9
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	
Інші необоротні активи	1090	0,0	
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ I	1095	424,4	467,7
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
Запаси	1100	2,9	0,6
в т. ч. готова продукція	1103	0,0	
Поточні біологічні активи	1110	0,0	

Продовження таблиці А.2.1

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	96,7	154,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,0	0,1
у т. ч. з податку на прибуток	1136	0,0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5,8	7,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	139,3	110,3
Витрати майбутніх періодів	1170	0,0	
Інші оборотні активи	1190	39,4	44,3
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ II	1195	284,1	317,6
III. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ, УТРИМУВАНІ ДЛЯ ПРОДАЖУ, ТА ГРУПИ ВИБУТТЯ	1200	0,0	0,0
БАЛАНС	1300	708,5	785,3

Таблиця А.2.2

Пасив	код рядка	на початок звітнього періоду	на кінець звітнього періоду
1	2	3	3
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,5	0,5
Додатковий капітал	1410	0,0	
Резервний капітал	1415	0,0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	339,8	380,0
Неоплачений капітал	1425	0,0	
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ I	1495	340,3	380,5

Продовження таблиці А.2.2

II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ЦІЛЬОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1595	0,0	
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Короткострокові кредити банків	1600	0,0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	
товари, роботи, послуги	1615	290,0	330,8
розрахунками з бюджетом	1620	34,5	44,3
у т. ч. з податку на прибуток	1621	34,5	44,3
розрахунками зі страхування	1625	0,0	3,0
з оплати праці	1630	0,0	6,4
Доходи майбутніх періодів	1660	0,0	
Інші поточні зобов'язання	1690	43,7	20,3
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ III	1695	368,2	404,8
IV. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ПОВ'ЯЗАНІ З НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ, УТРИМУВАНИМИ ДЛЯ ПРОДАЖУ, ТА ГРУПАМИ ВИБУТТЯ	1700	0,0	0,0
БАЛАНС	1900	708,5	785,3

Таблиця А.3.1

БАЛАНС

ПП "ПРОЕКТ-А1" на 31.12.2015 р.

Актив	код рядка	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ			

Незавершені капітальні інвестиції	1005		
-----------------------------------	------	--	--

Продовження таблиці А.3.1

Основні засоби:	1010	467,7	545,6
Первісна вартість	1011	545,6	661,4
Знос	1012	77,9	115,8
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ I	1095	467,7	545,6
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
Запаси	1100	0,6	4,6
в т. ч. готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	154,4	75,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,1	0,1
у т. ч. з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7,9	1,8
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	110,3	158,3
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	44,3	47,6
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ II	1195	317,6	288,0
III. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ, УТРИМУВАНІ ДЛЯ ПРОДАЖУ, ТА ГРУПИ ВИБУТТЯ	1200	0,0	0,0
БАЛАНС	1300	785,3	833,6

Таблиця А.3.2

Пасив	код рядка	на початок звітнього періоду	на кінець звітнього періоду
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,5	0,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	380,0	437,2
Неоплачений капітал	1425		
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ I	1495	380,5	437,7
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ЦІЛЬОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1595		
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	330,8	242,7
розрахунками з бюджетом	1620	44,3	102,7
у т. ч. з податку на прибуток	1621	44,3	102,7
розрахунками зі страхування	1625	3,0	
з оплати праці	1630	6,4	
Доходи майбутніх періодів	1660		
Інші поточні зобов'язання	1690	20,3	50,5
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ III	1695	404,8	395,9
IV. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ПОВ'ЯЗАНІ З НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ, УТРИМУВАНИМИ ДЛЯ ПРОДАЖУ, ТА ГРУПАМИ ВИБУТТЯ	1700	0,0	0,0

БАЛАНС	1900	785,3	833,6
---------------	-------------	--------------	--------------

Таблиця А.4.1

БАЛАНС**ПП “ПРОЕКТ-А1” на 31.12.2016 р.**

Актив	код рядка	на початок звітнього періоду	на кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,0	74,2
Основні засоби:	1010	545,6	599,5
Первісна вартість	1011	661,4	799,2
Знос	1012	115,8	199,7
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	
Інші необоротні активи	1090	0,0	
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ I	1095	545,6	673,7
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
Запаси	1100	4,6	6,7
в т. ч. готова продукція	1103	0,0	
Поточні біологічні активи	1110	0,0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	75,6	161,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,1	0,4
у т. ч. з податку на прибуток	1136	0,0	0,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1,8	84,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	158,3	130,6
Витрати майбутніх періодів	1170	0,0	

Інші оборотні активи	1190	47,6	18,5
----------------------	------	------	------

Продовження таблиці А.4.1

УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ II	1195	288,0	401,7
III. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ, УТРИМУВАНІ ДЛЯ ПРОДАЖУ, ТА ГРУПИ ВИБУТТЯ	1200	0,0	0,0
БАЛАНС	1300	833,6	1075,4

Таблиця А.4.2

Пасив	код рядка	на початок звітнього періоду	на кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,5	0,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	437,2	648,3
Неоплачений капітал	1425		
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ I	1495	437,7	648,8
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ЦІЛЬОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1595	0,0	0,0
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Короткострокові кредити банків	1600	0,0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	
товари, роботи, послуги	1615	242,7	329,8

розрахунками з бюджетом	1620	102,7	68,6
-------------------------	------	-------	------

Продовження таблиці А.4.2

у т. ч. з податку на прибуток	1621	102,7	68,6
розрахунками зі страхування	1625	0,0	
з оплати праці	1630	0,0	
Доходи майбутніх періодів	1660	0,0	
Інші поточні зобов'язання	1690	50,5	28,2
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ III	1695	395,9	426,6
IV. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ПОВ'ЯЗАНІ З НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ, УТРИМУВАНИМИ ДЛЯ ПРОДАЖУ, ТА ГРУПАМИ ВИБУТТЯ	1700	0,0	0,0
БАЛАНС	1900	833,6	1075,4

Таблиця А.5.1

БАЛАНС

ПП "ПРОЕКТ-А1" на 31.12.2017 р.

Актив	код рядка	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	74,2	40,8
Основні засоби:	1010	599,5	688,9
Первісна вартість	1011	799,2	980,7
Знос	1012	199,7	291,8
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	
Інші необоротні активи	1090	0,0	

УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ І	1095	673,7	729,7
ІІ. ОБОРОТНІ АКТИВИ			

Продовження таблиці А.5.1

Запаси	1100	6,7	8,8
в т. ч. готова продукція	1103	0,0	
Поточні біологічні активи	1110	0,0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	161,0	284,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,4	
у т. ч. з податку на прибуток	1136	0,4	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	84,5	63,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	130,6	62,8
Витрати майбутніх періодів	1170	0,0	
Інші оборотні активи	1190	18,5	70,6
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ ІІ	1195	401,7	489,8
ІІІ. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ, УТРИМУВАНІ ДЛЯ ПРОДАЖУ, ТА ГРУПИ ВИБУТТЯ	1200	0,0	0,0
БАЛАНС	1300	1075,4	1219,5

Таблиця А.5.2

Пасив	код рядка	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду
1	2	3	4
І. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,5	0,5
Додатковий капітал	1410	0,0	
Резервний капітал	1415	0,0	

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	648,3	835,9
Неоплачений капітал	1425	0,0	

Продовження таблиці А.5.2

УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ I	1495	648,8	836,4
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ЦІЛЬОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1595	0,0	0,0
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Короткострокові кредити банків	1600	0,0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	
товари, роботи, послуги	1615	329,8	278,7
розрахунками з бюджетом	1620	68,6	10,5
у т. ч. з податку на прибуток	1621	68,6	10,5
розрахунками зі страхування	1625	0,0	
з оплати праці	1630	0,0	
Доходи майбутніх періодів	1660	0,0	
Інші поточні зобов'язання	1690	28,2	93,9
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ III	1695	426,6	383,1
IV. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ПОВ'ЯЗАНІ З НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ, УТРИМУВАНИМИ ДЛЯ ПРОДАЖУ, ТА ГРУПАМИ ВИБУТТЯ	1700	0,0	0,0
БАЛАНС	1900	1075,4	1219,5

Додаток Б
Таблиця Б.1

Звіт про фінансові результати за 2013 р.

ПП “ПРОЕКТ-А1”

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогіч- ний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2017,6	2103,3
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2017,6	2103,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1549,0	1671,6
Інші операційні витрати	2180	144,8	139,0
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1693,8	1810,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	323,8	292,7
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	323,8	292,7

Таблиця Б.2

Звіт про фінансові результати за 2014 р.

ПП "ПРОЕКТ-А1"

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1909,3	2017,6
Інші операційні доходи	2120		0,0
Інші доходи	2240		0,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1909,3	2017,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1481,7	1549,0
Інші операційні витрати	2180	159,0	144,8
Інші витрати	2270		0,0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1640,7	1693,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	268,6	323,8
Податок на прибуток	2300		0,0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	268,6	323,8

Таблиця Б.3

Звіт про фінансові результати за 2015 р.

ПП “ПРОЕКТ-А1”

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1710,4	1909,3
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1710,4	1909,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1499,3	1481,7
Інші операційні витрати	2180		159,0
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1499,3	1640,7
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	211,1	268,6
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	211,1	268,6

Таблиця Б.4

Звіт про фінансові результати за 2016 р.

ПП "ПРОЕКТ-А1"

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1947,8	1710,4
Інші операційні доходи	2120	17,5	0,0
Інші доходи	2240	3,5	0,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1951,3	1710,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1630,4	1499,3
Інші операційні витрати	2180	133,3	0,0
Інші витрати	2270		0,0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1763,7	1499,3
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	187,6	211,1
Податок на прибуток	2300		0,0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	187,6	211,1

Таблиця Б.5

Звіт про фінансові результати за 2017 р.

ПП "ПРОЕКТ-А1"

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2162,6	1947,8
Інші операційні доходи	2120	29,3	17,5
Інші доходи	2240	6,8	3,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2198,7	1951,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1829,3	1630,4
Інші операційні витрати	2180	17,5	133,3
Інші витрати	2270	76,1	0,0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1922,9	1763,7
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	275,8	187,6
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	275,8	187,6