

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

**КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

МАГІСТР

(освітній ступінь)

на тему: «Удосконалення збутової стратегії підприємства на зовнішньому
ринку»

Виконала: студентка 2 року навчання,

групи 8.06.051.130.19.2,

спеціальності 051 «Економіка»,

ОПП «Міжнародна економіка»

Бадгутдінова А. Р.

Керівник: к.е.н., професор Козуб В. О.

Рецензент: к.е.н., професор Круглова О.А.

Харків – 2020 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ	8
1.1. Економічна сутність збутової стратегії підприємства	8
1.2. Особливості формування збутової стратегії підприємства на зовнішньому ринку	22
1.3. Методичні підходи до оцінки стратегій збуту підприємства на зовнішньому ринку	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ	41
2.1. Аналіз організаційно-господарської діяльності ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»	41
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»	46
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної та збутової діяльності ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»	59
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ	67
3.1. Аналіз стану та перспектив розвитку машинобудівної галузі в Україні та світі	67
3.2. Напрями удосконалення збутової стратегії на ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»	86
3.3. Оцінка ефективності збутової стратегії на ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» на зовнішньому ринку	96
ВИСНОВКИ	105
RESUME	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	114
ДОДАТКИ	122

ВСТУП

Досягнення успіху фірми на ринку залежить не тільки від виробництва, фінансів фірми, якості товару, але так само і від організації збутової діяльності на підприємстві. Кожна організація має намір завоювати частку на ринку, виробляючи товари і надаючи послуги, але цього добитися не просто без ефективно побудованої системи збуту.

Актуальність проблеми розробки збутової стратегії підприємств та необхідність розширення діапазону наукового дослідження в цій сфері зумовлює об'єктивну необхідність в подальшому розробленні теоретичних та прикладних засад удосконалення збутової стратегії підприємств.

Вагомий внесок у дослідженні цієї проблематики здійснили у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні науковці: В. Герасимчук, С. Гаркавенко, Є. Крикавський, П. Орлов, С. Скибінський, А. Старостіна, В. Липчук, В. Терещенко, Ф. Котлер, Т. Капп, В. Бурцев, В. Наумов, Р. Акофф та інші.

Метою даної роботи є розробка пропозицій щодо вдосконалення збутової стратегії підприємства, що дозволить компанії збільшити обсяг продажів, отримати додатковий прибуток і зміцнити свої позиції на ринку.

Для досягнення цієї мети поставлені і вирішені наступні завдання:

- розглянути поняття, сутність і класифікацію стратегій збуту продукції;
- виявити методи стратегічного управління збутом;
- визначити особливості формування збутової стратегії промислового підприємства;
- скласти організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз організації збуту продукції ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»;
- удосконалити збутову стратегію.

Об'єктом роботи виступає процес збутової діяльності на підприємстві ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА».

Предметом даної роботи є теоретико-методичні засади дослідження збутової стратегії на підприємстві.

Методи дослідження. У роботі застосовуються евристичні та статистичні методи, техніко-економічний та порівняльний аналіз, узагальнення експертних оцінок, методи оцінки конкурентоспроможності підприємств: методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції, матричні методи, методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції (операційні), комплексні методи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробці науково-методичного інструментарію формування та удосконалення збутової стратегії підприємства на зовнішньому ринку.

Інформаційною базою дослідження стали періодичні видання та економічна література, матеріали органів державної статистики України, аналітичні дані з різних напрямків діяльності малого підприємництва, програми розвитку підприємства, рішення органів місцевого самоврядування та державної влади щодо середнього та малого підприємництва.

Практична значущість. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» в частині пропозицій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації.

За результатами роботи було підготовлено статтю «Удосконалення збутової стратегії підприємства на зовнішньому ринку» до публікації в електронному збірнику «Молодіжному економічному віснику ХНЕУ ім. С. Кузнеця», 2020 р.

Основний текст дипломної роботи викладено на 120 сторінках. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 94 найменувань. Матеріал дипломної роботи проілюстровано 33 таблицями, 15 рисунками та 2 додатками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

1.1. Економічна сутність збутової стратегії підприємства

Збут є невід'ємним показником ефективності діяльності будь-якого комерційного підприємства. Збутова діяльність фірми забезпечує надходження фінансових коштів в компанію, іменованих виручкою, і показує, наскільки результативно працюють всі відділи і служби організації, особливо виробництво і маркетинг. За допомогою кількісних показників збуту проводяться внутрішньофірмовий системний і ситуаційний аналіз положення фірми.

Аналіз наукових праць дав можливість виокремити підходи до визначення сутності поняття «збут»: як комплекс заходів щодо реалізації товарів і послуг; як процес переміщення товару; як процес встановлення взаємодії між покупцем і продавцем; як інструмент маркетингової діяльності. Результати систематизації трактувань поняття «збут» у працях різних науковців наведено в таблиці 1.1.

Усі трактування поняття «збут» дають характеристику тільки з однієї сторони. Отже, пропонуємо наступне трактування: Збут – це цілий комплекс дій спрямований на організацію транспортування, складування, підтримку запасів, доробку, просування до оптових її роздрібних торговельних ланок, передпродажну підготовку, упакування і реалізацію товарів з метою задоволення потреб споживачів та отримання на цій основі прибутку.

Будучи завершальною стадією руху товару від виробника до споживача, збутова стадія при недостатній увазі до себе може зменшити ефект від попередніх зусиль по створенню і виробництву товару, і, навпаки, сильна вивірена концепція і чітка організація збуту здатна просунути навіть не найкращий товар і принести дохід.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «збут»

Автор, джерело	Трактування поняття «збут»
1	2
Комплекс заходів щодо реалізації товарів та послуг	
Міщенко Г. Г. [61]	сукупність організаційно-технічних і комерційних заходів для безпосередньої реалізації товарів та послуг на споживчому ринку і просування вже готового товару від виробника до споживача.
Борисов Н. А. [12]	продаж, реалізація підприємством, організацією, підприємцями, виробниками виготовленої ними продукції, товарів з метою отримання грошової виручки, забезпечення надходження грошових коштів.
Бурцев В. В. [13]	цілий комплекс дій спрямований на просування товару на ринок, для початку формується попит, потім йде отримання замовлень з наступною їх обробкою, продукція піддається комплектації і готується до відправки замовнику (покупцю), безпосередньо сюди входить відвантаження замовленої продукції і транспортування та постачання вже до місця призначення з подальшою організацією розрахунків за неї.
Процес переміщення товару	
П.А. Орлов, Г. О. Холодний та інші [65]	система елементів, що є взаємодіють між собою, але різними за функціональною наповненістю, головною метою яких є просторове переміщення готової продукції від виробника до споживача.
А. А. Шубин, І. Г. Бритченко [55]	процес товароруку від підприємства-виробника до споживачів, кінцевим етапом якого є реалізація продукції, тобто отримання прибутку в результаті обміну. При цьому категорія розподілу трактується як система, складові якої мають забезпечувати переміщення готової продукції від виробника до споживача.
Белінський В. І. [8]	процес донесення готової продукції споживачам та організація товарообміну з метою отримання прибутку.
Інструмент маркетингової діяльності	
Балабаниць А.В. [5]	інструмент маркетингової діяльності, на якому ґрунтується конкурентна перевага підприємства на ринку.
Капп Т. О. [42]	сукупність використання методів і форм виконання плану поставок беручи до уваги запити споживачів за рахунок обґрунтування вигідних каналів просування продукції в режимі оптимізації витрат.
Діяльність підприємства-виробника	
Д.Д. Костоглодов і Л. М. Харісова [47, с. 25]	процес просування готової продукції на ринок і організації товарного обміну з метою вилучення підприємницького прибутку.
Баркан Д. І. [7]	сфера діяльності підприємства виробника (або фірми, яка надає послуги) має на меті реалізацію продукції на відповідних ринках.

Мета збуту - доведення до конкретних споживачів конкретного товару, необхідних споживчих властивостей (якості, ціни і т.п.), в необхідному обсязі, в точний час (в точний термін), в певне місце і з допустимими (мінімальними) затратами.

Вивчення значної кількості трактувань сутності поняття «збут» дозволило виявити спільні характеристики, зокрема, науковці звертають увагу на те, що основною ціллю збутової діяльності є забезпечення та задоволення в повній мірі потреб споживачів. Проте спосіб досягнення визначених цілей відображається по-різному: як фізична доставка товару від виробника до споживача; як сукупність організаційно-технічних і комерційних заходів; як логістика товарів; як взаємозв'язки із зовнішньою збутовою мережею і налагодження відносин з покупцями; як процес установавання взаємодії з потенційним покупцем; як процес передачі права власності на товари тощо.

Схожими характеристиками наділяють також збутову політику. А. М. Годин асоціює її з організаційною функцією щодо поетапного переміщення товару [18], а Т.Д. Маслова стверджує, що це «поведінкова філософія або загальні принципи діяльності, яких підприємство збирається дотримуватись у сфері побудови каналів розподілу свого товару та переміщення товарів у часі та просторі» [57, с. 47].

Збутову політику деякі науковці асоціюють з розподільною діяльністю. Зокрема, Г. Д. Крилова [49] вказує, що збутова політика спрямована на створення системи розподілу товарів, яка забезпечує доступність продукту для цільових споживачів чи, як Є. М. Кайлюк, визначає її як частину маркетингу, що займається пересуванням товарів від виробника до споживача [39].

Цілі збутової політики складаються з:

1. Формування та удосконалення структури каналів розподілу і системи управління;
2. Вибору методів збуту за різними групами товарів і ринків;
3. Забезпечення надходження грошових коштів за реалізовану продукцію і послуги.

Завдання збутової діяльності полягають у:

1. Забезпеченні ефективної збутової логістики;
2. Учасі в клієнтському аналізі.

На міжнародному ринку з метою ефективного доведення продукту аж до кінцевого споживача суб'єктам каналу руху товарів слід здійснювати наступні збутові функції, які зображені на рисунку 1.1.

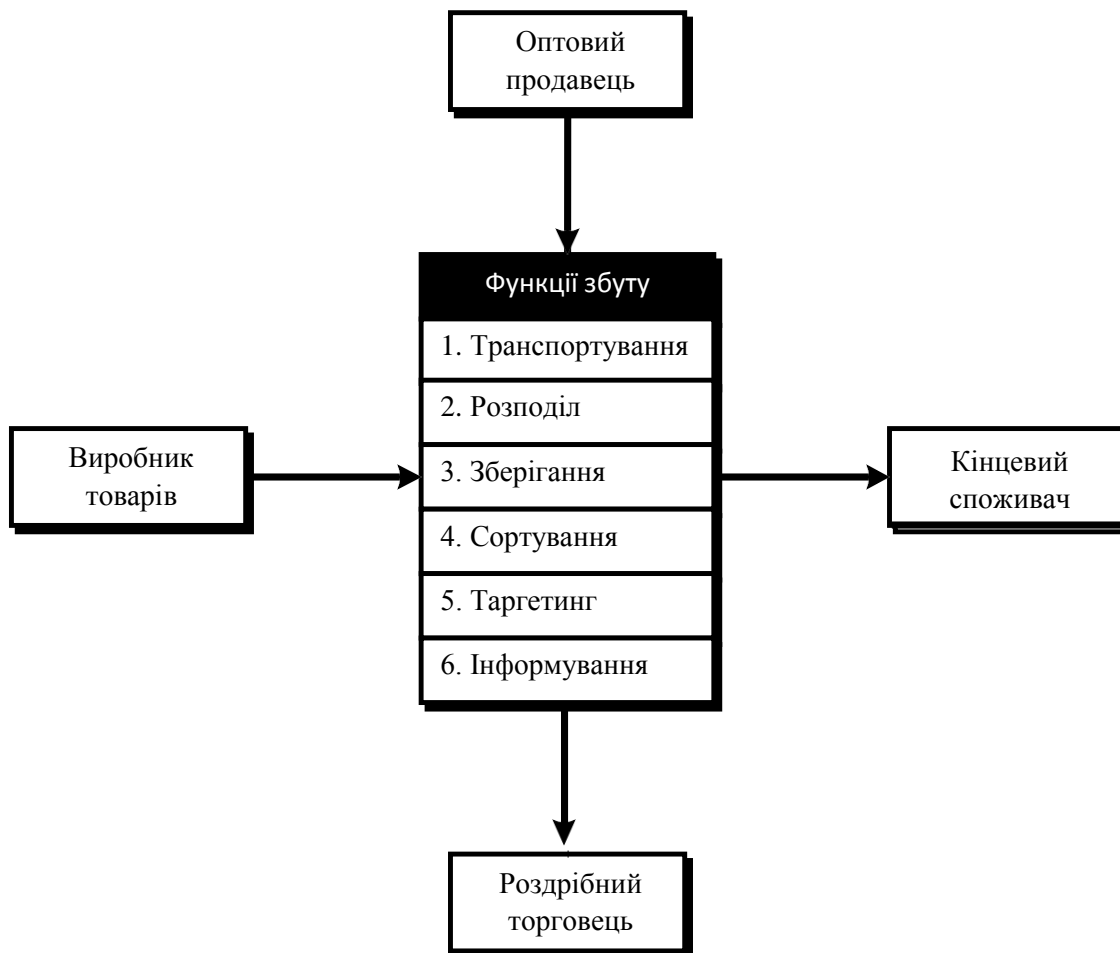


Рис. 1.1. Функції збуту на міжнародному ринку

Функції збуту складаються з:

1. Транспортування - фізичного пересування товарів від місць їх виготовлення до місця користування;
2. Розподілу - різних операцій щодо забезпечення доступності товарів в кількості і формі, що відповідають потребам споживачів;
3. Зберігання - різних операцій щодо забезпечення доступності якісних товарів в момент придбання або застосування;
4. Сортування - різних операцій зі створення наборів спеціалізованих або взаємодоповнюючих товарів, адаптованих до ситуацій користування;

5. Таргетингу - різних операцій, що полегшують доступ до кінцевих покупців;

6. Інформаційне забезпечення бізнесу - різних операцій, що підвищують розуміння потреб ринку і умов конкурентного обміну.

У сьогоdnішньому бізнесі проблема не полягає у здійсненні цих функцій в цілому, їх все одно слід реалізовувати учасникам каналу розподілу за замовчуванням. Суть проблеми полягає у визначенні учасника каналу збуту, який повинен реалізувати ці самі функції.

Посередники відіграють важливу роль в збутовій політиці фірми. Посередники - це торгові організації в каналі збуту, які юридично не залежать від постачальників товарів і послуг, які надають їм послуги шляхом прийняття на себе частини функцій збуту та отримують за це винагороду. Посередники вважаються обов'язковою складовою ринку і його значущими суб'єктами, які за останні двадцять років значно збільшили свою ринкову силу і можливість торгуватися з виробниками. На це вплинули наступні фактори:

1. Скорочення числа і оптимізація контактів на ринку. Кількість торговельних контактів прямо пов'язане зі збільшенням входять до нього учасників. Звернення до посередників скорочує кількість торгових контактів, так як в даному випадку вони зв'язуються і обслуговують тільки самих посередників і це значно зменшує витрати, необхідні для утримання великої кількості власного торгового персоналу.

2. Необхідність забезпечення різноманітності товарного пропозиції. Асортимент, що пропонує виробник, в більшій мірі визначається наявністю знань і технологій на виробництві. Для збільшення асортименту підприємству потрібно закуповувати нове обладнання і сировину, підвищувати кваліфікацію співробітників і так далі. Однак, покупцеві необхідний широкий асортимент товарів. Споживач чекає розмаїття в товарах, які купуються в невеликих кількостях, що суперечить логіці виробників - виробляти невеликий асортимент в великих кількостях. Тому покупцеві потрібно надати можливість придбати велику кількість товарів в одному місці. Цю функцію виконують різного роду

посередники. Наприклад, щоб приготувати торт, не потрібно їхати на ферму на яйцями і молоком, на поле за борошном, а в сад за фруктами, сьогодні все це можна купити в одному магазині.

3. Економія на масштабі торгових операцій. Коли посередник бере на себе частину функцій збуту, то він забезпечує виробнику часткове скорочення витрат. Для додаткового скорочення витрат фабрики випускають товари великими партіями, які за вагою можна порівняти вантажопідйомності транспортного засобу. В результаті виробник зменшує витрати шляхом збільшення оборотності товарних запасів і розподілу вартості доставки на кожен одиниці товару.

При покупці великих товарних партій, ринкові посередники надають їх зберігання і розподіл на штучні поставки, тим самим надаючи можливість виробникам і споживачам мати справу з більш звичними і комфортними для них розмірами товарних партій. Не маючи посередників фірма, яка виробляє товари, була б змушена створювати великі складські запаси і займатися поставками штучних партій кінцевим споживачам.

4. Надання якісного обслуговування покупців. Посередник значно краще виробника обізнаний про потреби покупця, про конкуренцію на ринку і про місцеві умови роботи на ринку, оскільки знаходиться значно ближче до ринку кінцевих споживачів. Посередник також забезпечує якісне обслуговування покупців і надає додаткові послуги.

Посередниками можуть бути:

1. Оптові торговці, що займаються реалізацією товару роздрібним торговцям або клієнтам-організаціям, які купують товар з метою задоволення своїх комерційних потреб. Оптовики співпрацюють з рядом постачальників і пропонують великий асортимент товарів. Вони, як правило, набувають з постачанням права власності на товар, і беруть на себе функції збуту, пов'язані з транспортуванням та зберіганням.

2. Незалежні роздрібні торговці, які купують товари у оптовиків, а іноді безпосередньо у виробників і здійснюють продаж товарів і послуг безпосередньо кінцевим споживачам для задоволення їхніх особистих потреб.

3. Мережеві роздрібні структури. З початку століття проглядається тенденція до виникнення збутових систем, які об'єднують функції як оптової та роздрібною торгівлі. Такі системи існують у формі мереж магазинів, що діють під єдиним брендом, асортиментом та іншими уніфікованими елементами маркетингу.

4. Агенти-консультанти, які не купують права власності на товар. Вони шукають потенційних клієнтів, ведуть переговори від імені постачальника, який найняв агента, і укладають угоди. Агентська прибуток розраховується з відсотка від досконалої ними угоди. Максимальна кількість подібних посередників спостерігається в сфері зовнішньоекономічних торговельних операцій.

5. Сервісні компанії, що виконують частину функцій збуту в каналі товароруку за фіксовану оплату. Цей тип посередників включає в себе фірми, що надають послуги з логістики, рекламні та маркетингові агентства, фінансові та страхові компанії, а також банки, кадрові агентства. Даний вид посередників зазвичай не включається в канал розподілу як окремий його рівень.

Суть діяльності організації, в рамках збуту, є управління конкурентоспроможністю товару. Орієнтуючись на цю мету, можна виділити два основних напрями дій в збутової політиці:

управління каналами збуту (що включає планування довжини і широти самого каналу, організацію і контроль роботи його учасників; вибір типу посередників);

управління рухом товарів (що включає планування, організацію і контроль процесів зберігання товару і транспортування) [12, с.75].

У ході обміну між виробниками та покупцями бере участь велика кількість організацій. Структура каналу залежить від розподілу обов'язків між його учасниками.

Структура каналу розподілу характеризується кількістю рівнів між виробником і кінцевим споживачем, з яких складається канал. Рівень каналу – це конкретний посередник згідно з класифікацією, яка була відображена в розділі 1.1, за винятком сервісних компаній, які мають відношення лише до системи організації торгових операцій. Існують і такі канали розподілу, в яких немає посередників і рівнів. Згідно з критерієм наявності або відсутності рівнів на міжнародному ринку розрізняють прямі і непрямі канали каналів розподілу (рис. 1.2).

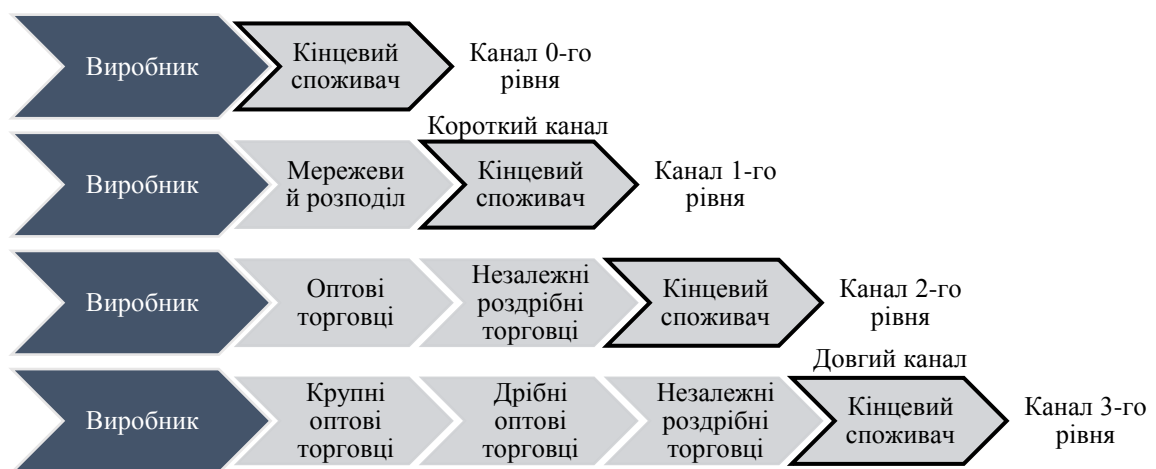


Рис. 1.2. Конфігурація каналів збуту на міжнародному ринку

Канал 0-го рівня характеризується відсутністю посередників, тобто виробник продає товар безпосередньо споживачеві. Цей канал ще називають прямим. Даний вид каналу зустрічається в традиційній торгівлі у різного виду торговців (пекарів, м'ясників, в сфері побутових послуг і т.п.), систем багаторівневого маркетингу (Kirby, Herbalife, Amway), продажу через комівояжерів (Avon, Oriflame), в інноваційної торгівлі - у формі інтернет-магазинів. Роздрібна мережа, якщо її відкрили самі виробники, також є прямим каналом.

Непрямий канал характеризується наявністю одного або декількох різних посередників. Залежно від їх кількості канали бувають довгі непрямі і короткі непрямі. Довгі непрямі канали складніше контролювати, так як збільшення

числа посередників, насамперед, зменшує конкурентоспроможність товару за ціною і спотворює політику торгових марок виробника, але з іншого боку, такі канали дозволяють отримати досить велике охоплення ринку.

Визначення конфігурації каналів розподілу є одним з ключових стратегічних маркетингових рішень виробника, при якому він повинен керуватися різними критеріями (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Матриця основних критеріїв вибору конфігурації каналу збуту виробником

	Розмір ринку		Товари			Розмір фірми-виробника	
	Малий	Великий	FMCG	Довгострокового використання	Великогабаритний		
Прямий	X						
Короткий прямий	X			X	X		X
Довгий непрямий		X	X			X	

Узагальнюючи дані з наведеної матриці, слід більш детально зупинитися на певних аспектах критеріїв вибору каналу розподілу:

1. Специфікація ринку оперування, що характеризуються його розміром, географічної протяжністю, специфікою купівельних звичок і рядом інших. Число цільових покупців визначає розмір ринку. Послуги посередників є потрібними при великому розмірі ринку, і чим він більший, тим довше буде канал. Те ж саме стосується і територіальної площі ринку і його географічної протяжності - чим більше ці величини, тим канали повинні бути довгими для досягнення належного охоплення ринку. Якщо покупці за одне відвідування магазину прагнуть купувати товари про запас або роблять закупівлі на тривалий термін, то краще будуть короткі канали.

2. При виборі конфігурації каналів важливо враховувати фізичні, хімічні і технічні властивості товарів. Для швидкопсувних товарів очевидніше буде

використовувати якомога коротші канали. Основні споживчі товари повсякденного попиту (FMCG) повинні бути в наявності на полицях магазинів, в торгових павільйонах, кафе, стадіонах і т.п., тому тут кращі довгі канали. Товари підвищеної технічної складності (побутова техніка, аудіо- і відеоапаратура, автомобілі) вимагають якісного післяпродажного обслуговування і тому в цьому випадку краще віддати перевагу коротким каналам. Те ж саме відноситься і до великогабаритним товарам, перевезення яких від одного посередника до іншого підвищує витрати на транспортні послуги і тим самим їх роздрібну ціну. Ціна товарів також має вплив на вибір на користь тієї чи іншої конфігурації - недорогі товари можуть бути реалізовані через довгі канали, тоді як дорогі марочні товари - через короткі, щоб зуміти контролювати їх конкурентоспроможність за ціною і марочну політику. Якщо виробник випускає широку гамму взаємодоповнюючих товарів, то він може також використовувати короткі канали, якщо асортимент товарів навпаки вузький - то виробник буде змушений вдаватися до використання більш довгих каналів.

3. Особливість фірми-виробника має великий вплив на вибір конфігурації каналу збуту. Тут значення має розмір бізнесу фірми, який визначається величиною виручки. Розмір фірми-виробника визначає його фінансові можливості, і, таким чином, здатність торгуватися з посередниками. Іноді великі фірми беруть на себе витрати, пов'язані з деякими витратними функціями збуту, наприклад транспортування і зберігання.

Будь-виробник при виході на зарубіжний ринок зазвичай будує свій локальний бізнес, послідовно проходячи по 5 етапів (рис. 1.3).

Говорячи про тип бізнес-моделі фірми-виробника стосовно її галузевої спеціалізації в комбінації з типами потенційних клієнтів простежуються такі закономірності:

1. Ринки B2C (виробництво споживчих товарів і послуг) - довгі непрямі канали;
2. Ринки B2B (індустріальні ринки) - короткі канали;

3. Ринки B2B2C (як споживчі, так і індустріальні ринки) - довгі канали.

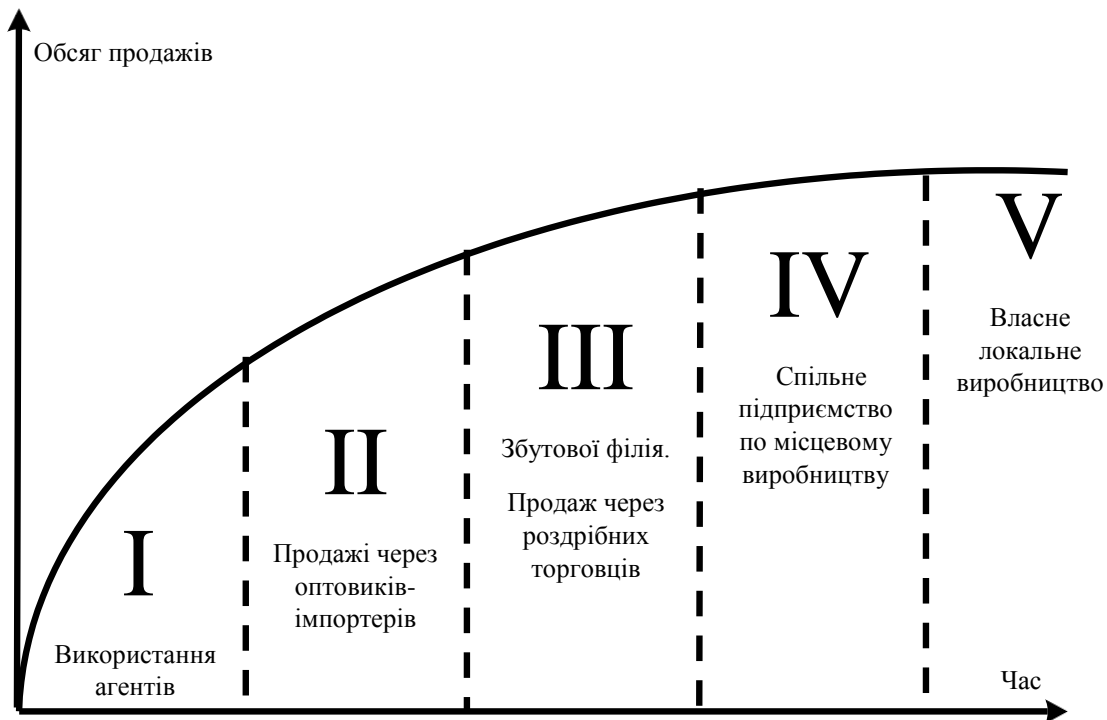


Рис. 1.3. Послідовність освоєння зарубіжного ринку

Іншою характеристикою каналу руху товару є його ширина, тобто кількість посередників на кожному рівні, що беруть участь в поширенні продукції. Важливим фактором при розробці політики розподілу товару і, власне, самого каналу є ступінь впливу на ринок, до якої прагне компанія. Рішення про ширину каналу збуту ґрунтується на наступних трьох типах розподілу [6, с. 146]:

1. Інтенсивний розподіл, при якому продукція розміщується в якомога більшій кількості торгових точок, наскільки це можливо. Широке представлення продукції надає клієнтам різноманітні можливості для покупки, і імідж торгового посередника при даному типі розподілу не важливий. Метою такого розподілу продукції є досягнення максимального охоплення ринку, і, як правило, така стратегія характерна для товарів щоденного попиту.

2. Селективний (вибірковий) розподіл, при якому продукція розміщується в більш обмеженому числі торгових точок і в певних географічних районах.

Замість широкого впливу на ринок, селективний розподіл прагне показати продукцію в найбільш перспективних або прибуткових торгових точках.

3. Ексклюзивний розподіл, при якому продукція розміщується в одній торговій точці в конкретній галузі. Це зміцнює партнерство між продавцем і посередником, і, в результаті, встановлюються міцні партнерські і довгострокові відносини. Частина договору зазвичай вимагає від дилера відсутності у нього конкурентної продукції, і результатом цього є більш агресивні маркетингові зусилля дистриб'ютора з продажу продукції компанії-виробника. Наприклад, дилеру надається ексклюзивна франшиза на продаж транспортного засобу певної марки в певній географічній області, а натомість франчайзі зобов'язується надавати належний післяпродажний сервіс клієнтам.

Необхідно також зауважити, що, з точки зору організації каналів збуту, вченими виділяються традиційні, вертикальні, горизонтальні і багатоканальні системи розподілу [48, с.50]. І якщо традиційні маркетингові канали складаються з автономних бізнес-одиниць, кожна з яких виконує певний набір маркетингових функцій, які залежать один від одного, то виробник і посередники в вертикальних маркетингових системах (ВМС) оперують як єдине ціле. Даний вид системи збуту включає в себе ще три різновиди систем:

1. Корпоративна ВМС - в рамках даної маркетингової системи компанія володіє двома або більш традиційними рівнями каналу з метою отримання більшого контролю над попитом і пропозицією, вступу в новий прибутковий бізнес або ж з метою розширення масштабу своєї діяльності в економіці.

2. Керована ВМС - являє собою скоординовану систему каналів розподілу організації, в якій потік товарів від виробника до кінцевого користувача контролюється потужністю і розміром одного члена каналу системи, а не спільною власністю або договірними зв'язками.

3. Договірна ВМС - система незалежних компаній, що здійснюють свою діяльність на договірних засадах з метою поліпшення комерційних показників.

Горизонтальна маркетингова система - це угода каналів поширення, за яким дві компанії і більш, що знаходяться на одному і тому ж рівні,

об'єднуються в маркетингових цілях для одержання вигоди з нових можливостей, а ММС (багатоканальна маркетингова система) об'єднує в собі відразу кілька форм організації збуту [45]. Такі канали включають в себе: роздрібні магазини, інтернет - магазини, мобільні додатки, телефонні продажі і будь-який інший спосіб укладання угод з клієнтами.

Відправна точка формування структури каналів збуту - його кінцевий споживач. Однак розуміння споживачів - не єдиний фактор, що впливає на організацію каналів збуту [34, с.93].

Обмеження у виборі точок, доступних для постачальників, наприклад, ті, які вже були закріплені за іншими виробниками. Кількість, розмір і географічна концентрація споживачів також впливають на форми каналів збуту [70, с.60]. Наприклад, якщо чисельність клієнтів мала, але географічно сконцентрована, швидше за все, прямі канали продажів будуть краще, а при широко розосереджених клієнтській базі такої спосіб продажів стає все більш складним, і виникне необхідність для включення в структуру продажів більшої кількості посередників. Характеристики продукту впливають на дизайн структури каналу [74]. Так, фірми-виробники промислової продукції прагнуть використовувати прямі канали розподілу, але є й інші фактори, що впливають на рішення про вибір типу каналу. Швидкопсувні товари, наприклад, повинні бути передані кінцевому споживачеві швидко, як раз через прямі канали збуту, а не швидкопсувних і негроміздкі - через непрямі канали.

Деякі компанії мають обмежені повноваження з даного питання через економічних умов і правових обмежень. Так, в окремих східноєвропейських і балтійських країнах, таких як Естонія, Латвія і Узбекистан все ще існують обмеження для виробників щодо вибору асортименту продукції та охопленням торгових точок для здійснення дистрибуції.

Будь-яке рішення по організації каналів збуту має довгострокові наслідки для компанії. Наприклад, ціна, зазвичай, залежить від кількості рівнів між виробником і кінцевим споживачем. Рішення про внесення будь-яких змін в структуру каналів збуту, швидше за все, буде носити довгостроковий характер,

тому важливо, щоб дизайн вже існуючих каналів постійно вдосконалювався для експлуатації нових можливостей.

Якісна організація та управління каналами збуту є одними з факторів, що забезпечують успіх продукту, що продається компанією на ринку [74]. Також, не слід недооцінювати пропонований потенційне зростання електронної комерції, що вже, власне кажучи, простежується в більшості розвинених країн, де електронні канали дистрибуції є однією з найпопулярніших форм поширення продукції, так як це зменшує витрати споживачів, пов'язані зі скороченням часу на покупку конкретного продукту. Електронні канали розподілу також ставлять компанію на новий високий рівень комп'ютеризації в галузі розвитку, що в даний час має досить велике значення для заняття міцної позиції і завоювання авторитету на ринку.

Канали збуту не можуть бути самі по собі ефективними. Для того, щоб зробити їх такими, менеджерами і фахівцями в областях маркетингу і логістики проводиться оцінка їх ефективності, яка, в свою чергу, показує наскільки той чи інший канал розподілу прибутковий, а також перспективи їх подальшого розвитку.

Більш того, на практиці необхідно також враховувати і той факт, що навіть при ідеальному функціонуванні каналів збуту і злагодженій роботі служб маркетингу і логістики ефективність певних каналів розподілу може залежати від безлічі як внутрішніх, так і зовнішніх чинників ведення бізнесу [28]. Тиск конкуренції, злиття і поглинання конкурентів, нові виробничі лінії і більш високі очікування клієнтів - все це лише «верхівка айсберга» для сучасного логістичного лідера. Всі ці явища є наслідком ведення бізнесу в умовах сучасної економіки [29].

Втім, для тих, хто безпосередньо залучений в процес розподілу продукції, розуміння процесів зміни перерахованих вище явищ є дійсно важливим і, найчастіше, означає різницю між виживанням на ринку, вигоранням або навіть вимиранням в сучасних, швидко мінливих ланцюжках поставок.

У той час поки деякі логістичні операції і канали збуту фірм відчують на собі вплив обмеженого числа з перерахованих вище факторів, системи збуту інших підприємств стикаються з ними на щоденній основі [83]. Проте, грамотно плануючи торговельну мережу, компанія робить себе ефективною в даний час і гнучкою в майбутньому, що важливо для якісного розвитку бізнесу.

1.2. Особливості формування збутової стратегії підприємства на зовнішньому ринку

Стратегія збуту (або збутової діяльності) підприємств за визначенням Т. Косаревої, – це довгострокове планування, методологія процесу організації та управління збутом, яка дозволяє успішно реалізовувати філософію ведення збуту певним підприємством-продавцем [46, с. 73]. І. Бажин тлумачить «стратегію збуту», як організацію процесу продажу продукції самим виробником або через торгових посередників відповідно до всього комплексу ринкових та виробничих факторів [4, с. 119].

Балабанова Л.В. та Балабаниць А.В. дають детальне визначення: стратегія збуту, на їх думку, являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення цілей збуту, і включає всі операції, пов'язані плануванням і прийняттям рішень у даній сфері. За своєю сутністю стратегія збуту – це набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності [5, 6]. Іншими словами стратегія збуту – це постійний процес, який повторюється та розпочинається з констатації сучасної позиції підприємства. Як правило, цей процес завжди індивідуальний і потребує ретельного аналізу збутової діяльності підприємства й його структурних підрозділів.

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

Збутова стратегія підприємства-експортера має бути орієнтована на:
отримання прибутку від зовнішньоторговельної діяльності в поточному періоді, а також забезпечення гарантій у майбутньому;
максимальне задоволення платоспроможного попиту закордонних споживачів;
довготермінову ринкову стійкість підприємства;
конкурентоздатність продукції;
створення позитивного іміджу підприємства на зовнішньому ринку [2].

Збутова стратегія, сформована на основі цілей і задач збуту, має відповідати бізнес-концепції підприємства (чим воно сильніше за конкурентів, яке його бажане місце на ринку). Збутова стратегія має будуватись на основі аналізу потреб і запитів споживачів.

Збутові стратегії визначають поведінку фірми-виробника на ринку. При плануванні і реалізації збутової політики фірма-виробник повинна також приділити увагу вибору конфігурації каналу збуту. Класифікація типів збутових стратегій наведена на рис. 1.4.

При виборі непрямого каналу збуту виникає питання, яке пов'язане з кількістю і типом посередників, здатних забезпечити той рівень охоплення ринку, що потрібен виробнику для забезпечення проникнення і поступального розвитку ринку. За даним критерієм поділяють такі види збутових стратегій: інтенсивна; селективна; виняткова; франшизні.

При інтенсивній стратегії використовують якомога більше посередників всіх видів з метою отримання максимально охоплення, з метою швидкого проникнення і закріплення на ринку. Дана стратегія застосовна до масових товарів повсякденного попиту (FMCG), товарів пасивного і імпульсного попиту, споживчих послуг і деяких сировинних товарів. Її переваги: отримання високої частки ринку по наявності товару на полицях; забезпечення високого ступеня популярності його торгової марки серед споживачів. До недоліків відносять: виникнення цінової конкуренції товару з самим собою (каннібалізація) за рахунок його широкої представленості в торгових точках;

труднощі в реалізації уніфікованої політики маркетингу в області торговельних марок, що позначається на точності їх позиціонування та підтримки іміджу торгової марки.

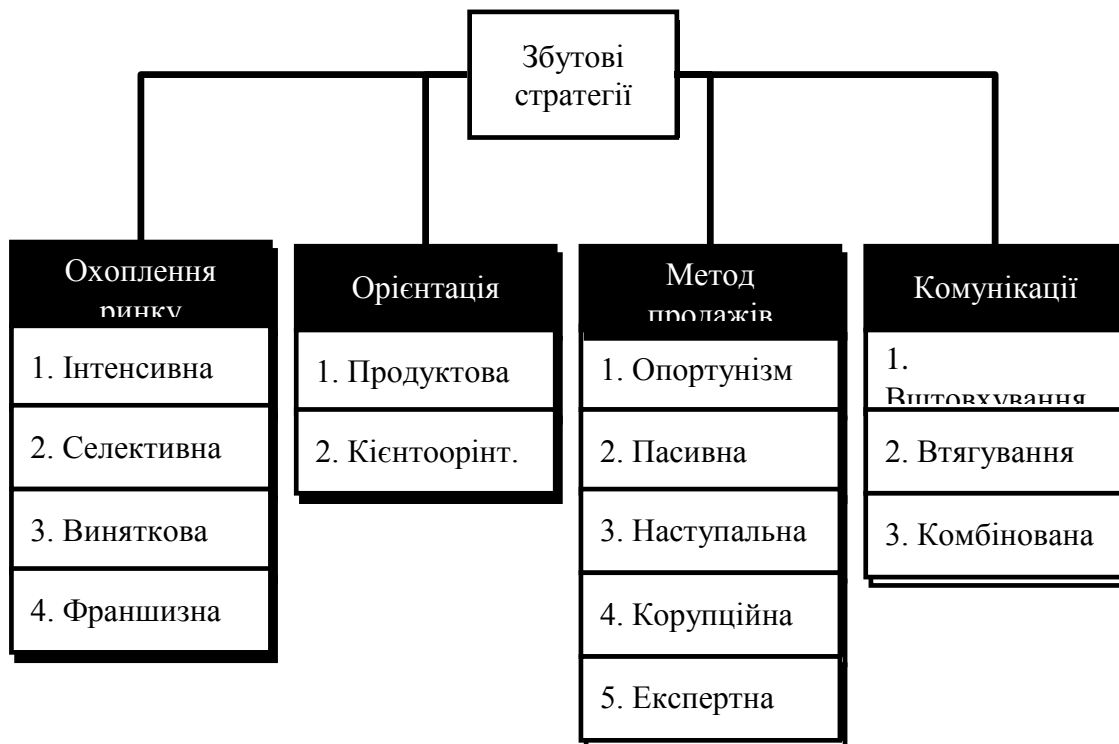


Рис. 1.4. Класифікація основних типів збутових стратегій на міжнародному ринку

Селективна стратегія передбачає використання вибіркового підходу до побудови збутового каналу, викликаний необхідністю співпраці тільки з досвідченими і кваліфікованими посередниками, які розбираються в реалізації товарів, які поставляються виробником на ринок. Така ситуація виникає зазвичай на ринках товарів попереднього вибору, складно-технічних товарів, що вимагають консультативних продажів і високого рівня перед- і післяпродажного сервісу. В інших випадках виробник реалізує селективну стратегію вимушено, якщо внаслідок відмови ряду посередників у співпраці, він не може реалізовувати інтенсивну збутову стратегію. Даний вид стратегії також застосовується в разі прагнення постачальника до збереження контролю над політикою торгових марок і позиціонуванням.

При виборі відповідних його очікуванням посередників, виробник повинен застосовувати наступні критерії:

- розмір фірми-посередника, який визначається обсягом її виручки;
- досвід і час роботи на ринку;
- якість послуг в реалізації функцій збуту;
- наявність і особливості закупівельної політики;
- спеціалізація;
- рівень і якість охоплення цільового ринку (кількість офісів, складів, магазинів, їх оснащення);
- рівень кваліфікації торгового персоналу;
- технічна компетентність сервісних служб;
- рівень співпраці з конкурентами;
- наявність асортименту взаємодоповнюючих товарів;
- репутація і платоспроможність;
- комунікаційні аспекти діяльності, що включають серед іншого швидкість реагування на скарги та рекламації;
- готовність до співпраці, демонстрована також в намірах інвестувати в просування торгових марок виробника.

Селективна стратегія охоплення ринку обмежує виробника у використанні ринкових можливостей і тому йому необхідно максимально використовувати існуючу співпрацю зі своїми посередниками на свою користь. Дане співробітництво надає можливість виробнику домогтися від посередника наступних для себе привілеїв:

1. Посередник надає кооперативну рекламу з боку для просування власної продукції і торгових марок на ринок. В даному випадку посередник оплачує половину витрат на просування, сам несе повні витрати або компенсує виробнику будь-яку частину цих витрат. Стандартна практика виробників побутової техніки з США при роботі з закордонними оптовиками виглядає наступним чином: постачальник утворює рекламний фонд, що нараховує 2%

від загальної суми поставок посереднику, з яких при проведенні останнім рекламних заходів компенсується до 50% витрат бюджету цих заходів.

2. Можливість введення в асортимент посередника нових товарів або товарів, які погано реалізовані на інших ринках. Дані види товару мають певний ступінь ризику не бути проданими і скувати тим самим торговий капітал. Виробник зазвичай зацікавлений у запровадженні нових товарів на ринок, і посередники відіграють в цих заходах ключову роль. Тому дуже важливо домогтися їхнього розташування до введення нових продуктів на ринок.

3. Можливість відвантаження товарів з виробництва великими партіями, що дозволяє уникнути ситуації товарних розривів, коли товару немає в наявності і всі учасники збутового каналу зазнають збитків.

4. Інформування виробника щодо конкурентної ситуації на ринку, рівня конкурентоспроможності його товарів, еволюції та міграції потреб покупців, умов здійснення угод дозволяє виробникові швидше реагувати на зміну умов і адаптувати своє виробництво і маркетинг до них.

5. Дотримання посередником певних стандартів маркетингу та мерчандайзингу при просуванні і реалізації товарів дають можливість зберігати чіткість позиціонування товарів і товарних марок, обґрунтувати їх вартість.

6. Забезпечення посередником додаткових послуг, пов'язаних з реалізацією товару, куди входить комплекс передпродажного, продажного і пост продажного обслуговування, реалізація витратних використаних матеріалів, аксесуарів, споживчого кредиту, апгрейда і т.п.

При забезпеченні даного виду співпраці з боку посередника виробника представляються незаперечні переваги селективної стратегії. Обираючи селективну стратегію потрібно мати на увазі неможливість досягнення необхідного рівня охоплення цільового ринку, що є основним недоліком даного підходу. Цільовий споживач може взагалі не знайти товар даного виробника і переключитися на конкуруючі товари і марки-аналоги. Іншим недоліком є підвищення рівня залежності виробника від посередників, тому що в разі

припинення співпраці навіть з невеликим їх числом рівень продажів суттєво впаде, і виробник буде змушений шукати заміну, що займає час і сили.

Виняткова стратегія збуту являє собою крайній випадок селективного збуту. При її використанні всього лише один посередник отримує ексклюзивне право на реалізацію та просування наданої виробником товарної марки або певного товарного асортименту на будь-якої географічної території. У більшості випадків посередник не має права співпрацювати з виробниками-конкурентами. Виняткова стратегія не завжди є вигідною для виробника з наступних причин:

1. Вибираючи даний вид стратегії виробник повністю залежить від посередника на певній території.

2. Виникає загроза правам власності на торговельну марку на даному ринку.

3. Виробник повністю відмовляється від інших бізнес-можливостей і мінімізує охоплення ринку.

4. Закони ряду країн, наприклад в США, забороняють обмежувати свободу торгівлі, а виняткова стратегія якраз є порушенням цього закону і виробник робить себе вразливим перед судовим переслідуванням з боку інших посередників.

5. Винятковий посередник може не забезпечити планованих показників збуту, позиціонування і т.п., а також зіпсувати імідж торгової марки на довгі роки.

Виняткова стратегія застосовується на певних невеликих ринках по території або за обсягом продажів. Зазвичай винятковий збут застосовується при продажі товарів класу люкс, коли на перше місце виходить експертиза, досвід і можливості посередника.

Франшизна стратегія збуту - це окремий випадок виняткового збуту. Франшиза - це жорстка вертикальна маркетингова система для реалізації товарів і послуг кінцевим споживачам і організаціям. Суть даної стратегії складається з наступного:

1. Власник франшизи (франшизер) володіє унікальною моделлю і технологією бізнесу, з доведеною успішністю, універсальністю попиту і можливістю масштабування, тобто відтворення даної технології.

2. Для того, щоб розвивати свій бізнес, власник франшизи має два варіанти: по-перше, він може зробити це за позикові кошти, зробивши емісію цінних паперів і розмістивши їх на фондовому ринку, або взявши кредит у банку; по-друге, він може реалізовувати своє ноу-хау іншим компаніям для того, щоб вони самі розвивали його бізнес, отримували доходи і виплачували франшизера різні платежі, пов'язані з франшизою.

3. Франшизер формалізує свою бізнес-технологію у вигляді нормативних документів, організовує навчання покупців франшизи (франчайзі), надає їм послуги на стартовому етапі, а також надає консультаційні послуги і реалізує матеріали, сировину, товари і т.п. за весь час дії договору франшизи. У деяких випадках франшизер кредитує покупців франшизи на відкриття бізнесу.

4. Винагорода франшизера полягає зазвичай у вигляді паушального внеску, ройялті і виручки від продажу товарів, сировини і матеріалів для здійснення бізнесу франчайзі.

5. Франшизер, як правило, займається просуванням своєї торгової марки на всіх територіях дії франшизи.

Переваги та недоліки для сторін угоди від використання франшизної стратегії збуту згруповані у табл. 1.3.

Розрізняють чотири основні типи франшиз:

1. Франшиза «Виробник - оптовик». Яскравим прикладом такої франшизи є Соса-Сола, яка реалізує концентрати своїх напоїв оптовикам- ботлери, які розливають і реалізують готові напої.

2. Франшиза «Виробник - роздрібна торгівля». основна галузь використання франшизної стратегії в нашій країні.

3. Франшиза «Оптовий торговець - роздрібний торговець».

4. Франшиза «Виробник послуг - роздрібне підприємство сфери послуг», де яскравими прикладами служать ресторани «McDonald's», готелю «Holiday Inn», фірми з прокату автомобілів - «Avis» і «Hertz».

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки для сторін угоди від використання франшизної стратегії збуту

Переваги	Недоліки
Економія коштів на розвиток бізнесу. Забезпечення гарантованого припливу грошових коштів протягом тривалого періоду часу. Ланцюгова реакція зростання капіталу популярності його бренду. Франчайзі, в свою чергу, отримують можливість швидкого входу в успішний бізнес, знижуючи тим самим рівень ризику, тому франшизних форма ведення бізнесу так популярна серед підприємств малого бізнесу.	Схожі з недоліками винятковою стратегії і пов'язані із залежністю власника франшизи від франчайзі на місцях, їх вміння вести бізнес і наявності доброї волі по відношенню до франчазора

Існують також і інші форми франшиз, такі як «власник технології - виробник», «Видавничий дім - ЗМІ», «Консалтингова фірма - консультант» і т.п. Найбільш швидкі темпи розвитку отримують франшизи в наступних галузях: ресторани швидкого харчування; професійні B2B послуги; оренда автомобілів; роздрібна торгівля; побутові споживчі послуги.

За типом орієнтації продажів збутові стратегії підрозділяються на два типи: збутова стратегія, орієнтована на клієнтуру; збутова стратегія, орієнтована на вироблену підприємством продукцію.

У разі першої стратегії ключове місце в організації бізнес-процесів збуту фірми займають клієнти і їхні потреби, врахування потреб при формуванні та реалізації збутової політики фірми, сегментація клієнтського ринку і організація найкращої взаємодії з ним. При використанні стратегії збуту, орієнтованої на власну продукцію основний упор робиться на інтенсифікацію збутових зусиль по просуванню атрибутів і властивостей продукту, його бренду, пошуку і використанню потенційних можливостей і клієнтури на ринку.

Залежно від методології продажів, що лежить в основі організації збуту на фірмі, збутові стратегії бувають наступних видів: опортуністична; абстрактна; наступальна; корупційна; експертна.

Опортуністична стратегія продажів полягає в прагненні обмежити або повністю виключити збут. Така ситуація можлива в наступних ситуаціях:

1. Товарний дефіцит на ринку;
2. Квотування державою продажів певних товарів;
3. Очікувана зміна кон'юнктури ринку, коли очікується, що ціни на товари підуть вгору і тому доцільніше буде притримати товар;
4. демпінг з боку конкурентів, що може створити дефіцит товару в майбутньому;
5. Товар має виявлені дефекти і тому необхідно ліквідувати можливість масових рекламаций, які ведуть до збитків;
6. У зовнішньоекономічній діяльності: криза довіри місцевим посередникам на зарубіжному ринку, захист іміджу товарної марки, репутації фірми внаслідок неможливості місцевим посередником забезпечити якісний продажний і пост-продажний сервіс і т. п.

Пасивна стратегія продажів полягає в забезпеченні абстрактного по відношенню до клієнтів сервісу, яке полягає тільки в нескладному консультуванні покупців, допомоги у виборі, оформлення і упаковки покупки. Дана стратегія підходить для реалізації стандартних недорогих, а також відомих, «розкручених» на ринку товарів або в умовах обмеженого товарної пропозиції. Як правило, дана стратегія використовується великими роздрібними мережевими торговцями, магазинами знижених цін, або давно діючими на ринку оптовиками, які мають великий асортимент стандартних товарів, які відпускаються дрібними партіями, або пропонують їх за низькими цінами. При реалізації даної стратегії основний упор робиться на забезпечення якості сервісу і зручності покупців.

Наступальна стратегія є класичною збутової концепцією організації продажів на фірмі. Вона полягає в агресивному прощтовхуванні товару будь-

якими доступними способами за допомогою активного пошуку і комунікації з потенційною клієнтурою, демонстрації і застосування різних методів переконання для покупки продукту. Основний акцент в даній стратегії робиться на продукт, в тому вигляді як він був задуманий, проведений і запущений виробником на ринок. Як правило, дана стратегія застосовується для збуту товарів пасивного попиту - книг, страхових і банківських продуктів, сезонних товарів, товарів низької якості, товарів завищеною вартістю і т.п. Повсюдно даний вид стратегії застосовується фірмами, що будують свій бізнес за принципом багаторівневого або пірамідального маркетингу, і відмінно підходить для одноразової продажу будь-якого товару.

Корупційна стратегія продажів має на увазі спонукання особистого інтересу представника клієнта, яка приймає рішення про закупівлі з метою організації довгострокового співробітництва з фірмою, яку він представляє. В основному особистий інтерес задовольняється шляхом прямих матеріальних стимулів у формі хабара («відкату»), але також використовуються і завуальовані форми заохочення позитивних рішень на користь конкретного постачальника у вигляді подарунків, запрошень в закордонні поїздки і т.п. В основі реалізації даної стратегії - конкретна людина, що приймає рішення.

Існують і винятки: деякі виробники проводять негласні для топ-менеджерів торгового партнера конкурси з продажу серед продавців магазинів, матеріально винагороджуючи переможців. Дана практика порочна не тільки тому, що відповідно до законодавства дача хабарів є кримінально караним злочином, але і в тому, що створює залежність фірми від однієї людини з ризиком втратити свою репутацію в разі його викриття. Крім цього, реалізуючи подібну стратегію і сподіваючись на її результати, фірма-виробник не працює над поліпшенням свого продукту і бізнес-процесів, тобто втрачає свою конкурентоспроможність на перспективу, особливо з огляду на той факт, що ніщо не заважає конкурентам йти по шляху тієї ж корупційної стратегії.

Експертна стратегія продажів є найбільш прогресивною в тому сенсі, що застосовуючи її, фірма-виробник є справді орієнтованою на потреби і інтереси

клієнта. Даний вид стратегії спрямований на побудову довгострокових партнерських відносин, і тому націлений на бізнес фірми-клієнта в цілому. Даний вид стратегії вживають в більшості галузей промислових (Б2Б) ринків і для товарів, що мають або довгі цикли покупки, або, виробник націлений на довгострокове співробітництво, що має на увазі неодноразові продажі товарів своїм клієнтам. Існує відоме правило, що залучити нового клієнта в п'ять разів дорожче, ніж утримати старого, тому постійні клієнти мають високу цінність для бізнесу фірми-постачальника.

Залежно від принципів фірми в області здійснення комунікації з цільовим ринком поділяють такі види стратегій:

- 1) стратегія «вштовхування» або push-стратегія;
- 2) стратегія «втягування» або pull-стратегія;
- 3) комбінована стратегія.

На рисунку 1.5 представлені дані стратегії у загальному вигляді.

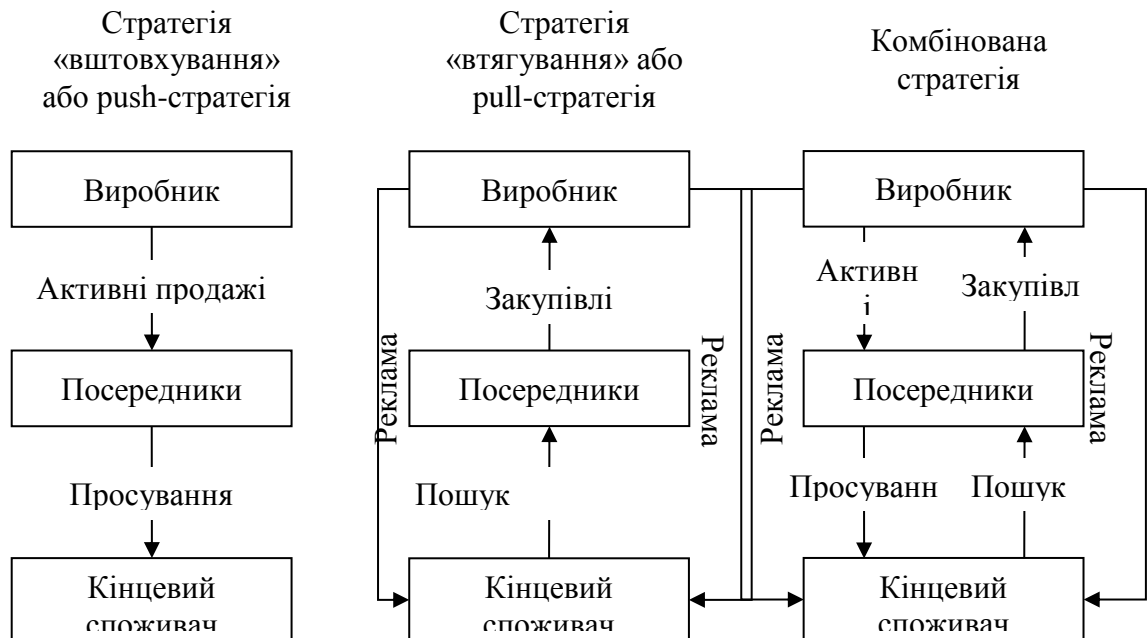


Рис. 1.5. Комунікаційні збутові стратегії

Стратегія «вштовхування» (push-strategy) ставить за мету інтенсифікацію збутових зусиль по стимулюванню посередників з метою прийняття останніми товарів фірми-виробника в свій асортимент. Дана стратегія передбачає активну роботу з учасниками каналу збуту, активну роль в якій грають співробітники збуту з метою мотивації посередників на просування ними товарів і послуг кінцевим споживачам. Приклади можливих методів реалізації стратегії «вштовхування» наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Можливі методи реалізації стратегії «вштовхування» виробником

Заходи в рамках Push стратегії	Можливі методи для реалізації
Забезпечення зростання відвантажень і стимулювання підтримки рівня товарних запасів посередника	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість високих торговельних націнок; 2. Територіальна винятковість; 3. Система знижок; 4. Бонуси за обсяг закупівель.
Забезпечення результативності роботи торгового персоналу посередника	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тренінги по продукту; 2. Матеріали про товар; 3. Пряме матеріальне стимулювання продавців; 4. Конкурси і змагання з продажу; 5. Інші форми мотивації торгового персоналу посередника.
Забезпечення просування товарів і послуг посередником на локальному рівні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Компенсація частини і повних витрат посередника на рекламу; 2. Реклама від імені посередника; 3. Надання рекламних матеріалів; 4. Безкоштовні демонстраційні зразки товару; 5. Оплата місць на полиці, плата «за вхід»; 6. Проведення промо-акцій виробником на торгових площах посередника.

При реалізації стратегії «втягування» (pull strategy) фірма-виробник концентрує всі свої зусилля на кінцевих споживачах, з метою пробудити попит і інтерес до товарів, що реалізується потім в пошуках даного товару у посередників. Посередники, в свою чергу, прагнуть не упустити власну вигоду, і, коли попит зростає, самі виходять на постачальників і включають товари, які вони просувають, в свій асортимент.

Основними заходами фірми-виробника в разі реалізації стратегії «Втягування» є наступні: адміністрування продажів; відстеження наявності

товару в каналах збуту; своєчасне введення товарів-новинок на ринок; розширення присутності товарів в каналах збуту; навчання правильної викладки, дисплею та презентації; здійснення ефективної логістики (прийом замовлень - виробництво - поставка); якісне здійснення документообігу; забезпечення безперебійного надходження оплати за поставлені товари.

Стратегія «втягування» передбачає використання активної реклами і просування своїх товарів виробником, використовуючи при цьому засоби масової інформації і БТЛ-промоакції.

Ця стратегія вигідно відрізняється від стратегії «вштовхування» можливістю швидкого виходу на ринок, а також ослабленням залежності від посередників, які в разі реалізації даного виду комунікаційної збутової стратегії стають більш поступливими на переговорах. Її істотним недоліком, однак, є необхідність досить істотних інвестицій у просування продукції, мова тут йде про десятки мільйонів доларів. При правильній організації стратегія «вштовхування» здатна надати досягнення відмінних результатів при виведенні і закріпленні на ринку з набагато меншими витратами, ніж в разі pull-стратегії.

На практиці часто зустрічається і комбінація стратегій «втягування» і «вштовхування», і таку стратегію називають комбінована комунікаційна стратегія збуту. Цей вид стратегії під силу тільки великим компаніям, таким як, наприклад Proctor&Gamble, Unliver, Coca-Cola, Nestle, L'oreal. Маючи високу репутацію своїх брендів, даним компаніям, як правило, не складає труднощів потрапити на полиці роздрібних магазинів.

Крім цього, великий штат торгових представників і мерчандайзерів допомагає будувати взаємовигідні відносини з посередниками, а активна реклама в ЗМІ сприяє постійному підтриманню попиту з боку покупців на значно вищому рівні.

Фірма-виробник має в своєму арсеналі цілий ряд стратегій збуту, з яких вона може вибрати для себе оптимальну з точки зору фінансових можливостей, типу продукту і цільового ринку, власних цілей і корпоративної місії. Варто відзначити, що рішення на користь тієї чи іншої стратегії є дуже важливим для

фірми, яка може починати свій бізнес з найменш витратних видів збутових стратегій поступово переходячи до більш інтенсивним видам стратегій у міру розширення власного бізнесу.

Для більш ефективного управління збутовою діяльністю на підприємстві слід розібрати два ключові аспекти. Перший момент пов'язаний з організацією служби збуту в цілому, а другий - як раціональна система взаємопов'язаних планів сприяє здійсненню продажів і розвитку служби збуту.

Існує думка щодо збутової служби, що якщо її не «перетрушувати» пару раз на рік, то компанія неминуче відставатиме в своєму розвитку від розвитку ринкового середовища.

Існує необхідність перегляду уявлень про структурні аспекти збуту. Обумовлено це тим, що покупці стають більш компетентними, неминуче посилюється конкуренція, швидко розвивається електронна торгівля, зростає роль логістики і сервісу в збутової діяльності.

Таким чином, вище розглянуті теоретичні основи розробки збутової стратегії підприємства дозволяють відзначити наступне:

1) збутова стратегія підприємства являє собою набір рішень і заходів, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства. Стратегії класифікують за багатьма ознаками: за станом ринку, за матеріальним становищем підприємства на ринку, по відношенню підприємства до конкурентів, збутова і товарна стратегії і т. д .;

2) усі стратегії, спрямовані на досягнення конкурентних переваг, можуть бути зведені до трьох базисних стратегій: стратегія лідерства за витратами; стратегія диференціації; стратегія зосередження (фокусування);

3) розробка збутової стратегії проходить кілька етапів: комплексний аналіз підприємства; аналіз ринку; аналіз партнерів і конкурентів; аналіз зовнішніх факторів; складання маркетингового плану.

1.3. Методичні підходи до оцінки стратегій збуту підприємства на зовнішньому ринку

Для врахування численних факторів в оцінці ефективності каналів збуту менеджерами часто застосовуються методи MCDM (Multi- Criteria Decision Making). Методики даної моделі призначені для оцінки альтернатив невеликою групою експертів для прийняття рішення за участю декількох критеріїв і альтернатив. Деякі MCDM моделі, актуальні для нашої теми дослідження обговорюються далі.

Метод аналізу ієрархій (MAI) - це інструмент для прийняття рішення шляхом розкладання складного завдання на багаторівневу ієрархічну структуру цілей, критеріїв, підкритеріїв і альтернатив [11, с.233]. MAI може бути використаний в прийнятті рішень, які є складними, неструктурованими, і містять кілька атрибутів або критеріїв. Цей метод включає в себе три основних етапи:

концепцію комплексного вирішення проблеми у вигляді ієрархії;

оцінку важливості критеріїв прийняття рішення на кожному рівні ієрархії шляхом прийняття парних порівнянь;

ранжування альтернатив на основі отриманих вагових коефіцієнтів критеріїв прийняття рішення.

Необхідно зауважити, що, на перший погляд, даний метод складно віднести до методів оцінювання ефективності, але його практична застосовність була доведена Пітером Бойан, який використовував MAI для оцінки каналів збуту в туристичній індустрії, з огляду на загальну вартість витрат, валовий прибуток, оцінки цільових аудиторій і транзакційні можливості [19, с. 1-24].

Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution (TOPSIS) - ще одна методика з MCDM моделі, розроблена Хваномі Юному Чень. Так як цей метод повсюдно використовується для вирішення багатьох завдань на

виробництві, а також в інших сферах бізнесу, необхідно пояснити його корисність для менеджерів при оцінюванні ефективності каналів збуту.

Основний принцип TOPSIS - вибір альтернативи, яка є найкоротшою відстанню від ідеального заданого стану і найдовшою від найгіршого сценарію. На практиці цей метод є менш витратним за часом, так як він вимагає проведення деяких аналізів критичних показників того чи іншого досліджуваного об'єкта і математичних розрахунків для оцінки альтернатив, уникаючи величезного числа попарних порівнянь і зменшуючи кількість операцій в порівнянні з методом MAI [67, с. 148].

Однак, оскільки даний метод не має здатність включення в нього вагових показників для окремих критеріїв, TOPSIS часто служить доповненням до MAI і іншим методам MCDM. Наприклад, Френк Лофті і його колеги-науковці розробили гібридну модель (TOPSIS і MAI) для оцінки ефективності електронного каналу дистрибуції великої промислової компанії [67, с. 145-152].

Більш того, авторами кожної з цих методик пропонується прийняти до уваги різні чинники, що впливають на ефективність каналів збуту, і, отже, різні показники, за якими ця ефективність оцінюється.

Ключові фактори складних маркетингових систем і відповідні вимірники для кожних з них представлені в таблиці 1.5.

До цього переліку методів оцінювання ефективності каналів збуту неможливо не включити, мабуть, один з найпопулярніших і поширених методів на практиці - метод збалансованої системи показників.

Визнаючи деякі недоліки і неясності попередніх підходів до управління і вимірювання ефективності, Каплан і Нортон в своїй методиці забезпечили чітке розпорядження того, що компанії повинні вимірювати для того, щоб «збалансувати» фінансові перспективи [62, с. 73]. Більш того, система збалансованих показників - це управлінська система (не тільки система вимірювання), яка дозволяє організаціям уточнити своє бачення і стратегію і втілити їх в життя. Вона забезпечує зворотний зв'язок між внутрішніми бізнес-

процесами і зовнішніми результатами з метою безперервного поліпшення стратегічних і інших видів показників.

Таблиця 1.5

Ключові критерії, що використовуються для оцінки ефективності каналів розподілу

Ключові фактори	Показники
Відносини між учасниками каналу збуту	Рівень довіри Конфлікти Опортунізм
Функціонування	Обмін інформацією Доставка Рівень запасів ДП
Сукупні витрати	Витрати на повернення товару Витрати обслуговування каналу і його координації
Продуктивність	Частка ринку Прибутковість Рівень клієнтської лояльності Привабливість для потенційних клієнтів

Система збалансованих показників передбачає, що даний об'єкт або процес в організації вивчається з чотирьох точок зору з розробкою показників, збором даних та їх аналізом по відношенню до кожної з чотирьох перспектив, назви яких можуть варіюватися від конкретного випадку: фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; навчання і розвиток (подальші перспективи).

Загальні показники ефективності по кожному з блоків оцінки об'єкта дослідження, в ролі якого може виступати будь-який процес в організації, представлені в таблиці 1.6.

Після вивчення ряду літературних джерел по темі нашого дослідження збутової стратегії, можна визначити його проблематику - складність при виборі показників, критеріїв і методів для аналізу ефективності каналів збуту і розробки збалансованої моделі її оцінювання, яка б показувала найбільш повну картину продуктивності системи збуту в компанії.

Таблиця 1.6

Показники ефективності, що використовуються в методі збалансованих
показників

Блок	Стратегічна тема	Показники
Фінанси	Фінансовий зріст	ROCE Грошовий потік Маржа по чистому прибутку Витрати
Клієнти	Задоволення потреб і побажань клієнта Безпрограшні дилерські стосунки	Частка сегмента в обраних ключових ринках Задоволеність клієнтів Дилерський опитування
Внутрішні бізнес-процеси	Безпека і надійність Конкурентоспроможний постачальник Якість Рівень сервісу	Оборотність нового продукту; Рівень сервісу Рівень запасів Витрати за видами діяльності Ідеальні замовлення
Навчання і розвиток	Мотивовані і підготовлені кадри	Залученість персоналу

Таким чином, можна провести порівняльну характеристику всіх згаданих вище методів оцінки ефективності бізнес-процесів, які можуть бути застосовані для визначення ефективності каналів збуту, із зазначенням їх переваг і недоліків, що і являє собою вміст таблиці 1.7.

На важливе питання: «Який же метод є універсальним і кращим для оцінки ефективності каналів збуту?» неможливо дати однозначної і правильної відповіді в силу того, що такого методу просто не існує. Справа в тому, що ідеальний метод оцінки ефективності каналів побуту для однієї компанії може виявитися недієвим для іншої, тому що критерії, і показники, і, власне кажучи, то, на що будуть дивитися менеджери при аналізі ефективності, завжди різняться в різних компаніях через різні стратегічні пріоритети. Тому кожен метод може бути змінений і змінено відповідно потреби певної компанії, де велика увага менеджерами має приділяється вибору найбільш підходящого методу і його адаптації для своєї компанії з акцентом на грамотному і збалансованому виборі показників, за якими ефективність каналів збуту або система розподілу товарів буде оцінюватися .

Таблиця 1.7

Методи оцінки ефективності каналів збуту

Метод	Сильні сторони	Слабкі сторони
Орієнтований на фінансову продуктивність	Додатково надає інструкцію щодо розгортання зусиль продажів на декількох каналах збуту з метою максимізації продуктивності / прибутку.	Необхідно враховувати також нефінансові критерії оцінювання ефективності каналів збуту.
Метод аналізу ієрархій (MAI)	Можливість отримати хорошу картину продуктивності каналів збуту за допомогою ієрархії критеріїв.	Не враховує ризики і невизначеність щодо продуктивності постачальників в ланцюжку збуту.
Метод порівняння бізнес-процесу з ідеальним варіантом (TOPSIS)	Включає безліч можливих чинників оцінки каналів збуту; простіше і швидше, ніж MAI.	Необхідно враховувати взаємозалежність серед критеріїв оцінки ефективності.
Система збалансованих показників (Balanced Scorecard)	Найбільш повна картина ефективності каналів збуту; аналіз досягнення поставлених завдань в зв'язці зі стратегією.	Збалансована система показників ефективності може бути суб'єктивною; всі показники повинні бути вимірні.

Таким чином, у першому розділі були проаналізовані трактування понять «збут», «збутова діяльність», «канал збуту» та «збутова стратегія». Також було розглянуто структуру каналів збуту на міжнародному ринку та типів збутових стратегій на міжнародному ринку.

Збут – це цілий комплекс дій спрямований на організацію транспортування, складування, підтримку запасів, доробку, просування до оптових її роздрібних торговельних ланок, передпродажну підготовку, упакування і реалізацію товарів з метою задоволення потреб споживачів та отримання на цій основі прибутку.

Збутова стратегія - це елемент загальної стратегії компанії. Вона являє собою це довго- і середньострокові рішення, за допомогою яких відбувається формування і зміна збутових каналів, а також процесів фізичного переміщення товарів на ринку. Збутова стратегія своєрідний «фарватер», в якому буде рухатися фірма, в своєму прагненні досягти поставлених цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

2.1. Аналіз організаційно-господарської діяльності ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»

ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» - це компанія міжнародного значення, яка спеціалізується на Біо-Енергетичної галузі. Основна діяльність компанії - це виготовлення вуглевипалювальних печей на ринок України та багатьох країн світу.

ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» ставить за мету:

поліпшення екології Землі;

зменшення обсягу використання невідновлюваних ресурсів;

надання найбільш результативної переробки відходів життєдіяльності людини;

розвиток альтернативних технологій отримання енергії;

зниження частки використання викопних ресурсів.

З 2001 року підприємство розробляє і виробляє промислове обладнання з метою обробки різних відходів:

твердих побутових і промислових;

деревоготовленої і деревопереробної галузей (другосортною деревина, гілок, крони, стружки, тирси тощо);

сільськогосподарських галузей (шкаралупи горіхів, насіння, качанів кукурудзи, соломи, стебел рису і тощо);

полімерів (автомобільних покришок, гумотехнічних виробів, поліетилену, поліпропілену, полістиролу і тощо);

нафтопереробної галузі (нафтошлему: резервуарних і ґрунтових).

ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» має багату та доволі довгу історію існування, яка представлена у Додатку А.

Основою галуззю діяльності підприємства є машинобудівна галузь. На даний період компанія ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» виробляє широкий перелік різноманітних вуглевипалювальних печей: починаючи найпростішими мобільними, закінчуючи автоматизованими заводами з виготовлення деревного вугілля. Підприємство комплексно підходить до вирішення завдань і має всі можливості для організації підприємств з виробництва деревного вугілля, продуктивністю аж до тисячі тонн на місяць.

Технологія піролізу вуглемістких матеріалів, яка була розроблена і запатентована ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА», дає гарантію максимально якісних і кількісних характеристик деревного вугілля. Для організації цього виду виробництва не потрібно великих капіталовкладень і залучення кваліфікованого персоналу. Повний перелік продукції підприємства представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Продукція ТОВ «ГРІНПАУЕР Україна»

Продукція	Призначення
1	2
Вуглевипалювальні печі	
Вуглевипалювальна піч «ЕККО-2»	призначена для низькотемпературного піролізу вуглецевих матеріалів рослинного походження з метою отримання високоякісного деревного вугілля і теплової енергії.
Безперервна вуглевипалювальна піч БІО-ПІЧ	запатентована екологічно чиста установка безперервної дії для виробництва високоякісного деревного вугілля, як сировини для виробництва: кальяного вугілля, вугільного брикету, активованого вугілля або bio-char.
Вуглевипалювальна піч ВП «Безперервна»	Призначена для виробництва деревного вугілля з твердолистяних і м'яких порід деревини.
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП «Угольков»	Забезпечує зручне завантаження сировини в камери і швидке вивантаження готового деревного вугілля.
Виробництво брикетів та деревного вугілля	
Екструдер GP-350 для виробництва брикетів Pini-Kau	призначений для виробництва паливних брикетів без використання зв'язуючих елементів.
Лінії з виробництва паливного брикету Pini-Kau	Обладнання призначене для отримання (без застосування зв'язуючих) брикетів Pini-Kau, що мають широке використання.

Продовження таблиці 2.1

1	2
Деревне вугілля з брикету Pini-Kau	Зроблено без додавання хімічних і інших складових, має високий вміст нелетучого вуглецю.
Деревне вугілля	Деревне вугілля з високими фізико-хімічними показниками.
Сушка	
Попередня сушка для вуглевипалювальних печей	пристрій для автоматичної підготовки теплоносія для використання його в сушильних пристроях.
Сушильний комплекс для швидкого сушіння технічної деревини і камінних дров	Призначений для швидкого сушіння технічної деревини і отримання камінних дров, які мають широке поширення в розвинених країнах.
Технологічні комплекси термокаталітичного знешкодження ТПВ і промислових відходів:	
з продуктивністю 100 кг/год.	переробка медичних, карантинних та інших небезпечних відходів.
з продуктивністю 300 кг/год.	переробка ТПВ та промислових відходів, виконується в стаціонарному (блочно-контейнерному) або мобільному (на залізничній або автомобільній платформі) варіантах.
з продуктивністю 500 кг/год.	монтується з окремих модулів. Стикувальні вузли окремих модулів допускають можливість зміни конфігурації комплексу з додаванням нових елементів.
Інше	
Установка для переробки відходів ГТВ і полімерів методом низькотемпературного піролізу	переробка будь-яких гумотехнічних і відходів полімерів, з метою отримання рідких і твердих продуктів піролізу.
Мультициклони	механічний очисник із сухим способом очищення.
Технологічна лінія для виробництва активного вугілля на базі установки ACTIVE-60	виробництво активованого вугілля з високою адсорбційною здатністю.
Теплогенератори на тирсі та рослинних відходах	перетворення низькосортного, непридатного палива, що складається з відходів деревообробки (деревної тріски, тирси, обрізків, стружки), лузги соняшнику, соломи, некондиції насіння рослин і іншого в теплову енергію.

Якості продукції на підприємстві надається велика увага. Якість продукції контролюється на кожному виробничому етапі. Готові вироби перевіряють технічний відділ, начальник цеху, головний інженер та менеджер відділу продажів.

ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» дійсно гарантує виконання взятих на себе зобов'язань, знаходження оптимального виходу, усунення випадків, які не підлягають гарантії. Запорукою якісного обслуговування є наявність постійних резервів запасних частин і гнучкі зв'язки з постачальниками. Більш того,

підприємство надає послугу післягарантійного обслуговування.

Станом на 1 січня 2018 року на ТОВ «ГРІНПАУЕР» працює 10 чоловік (рис. 1.1). Серед них керівники - 2 чол.; фахівці і службовці - 3 чол.; робочі – 5 чол.

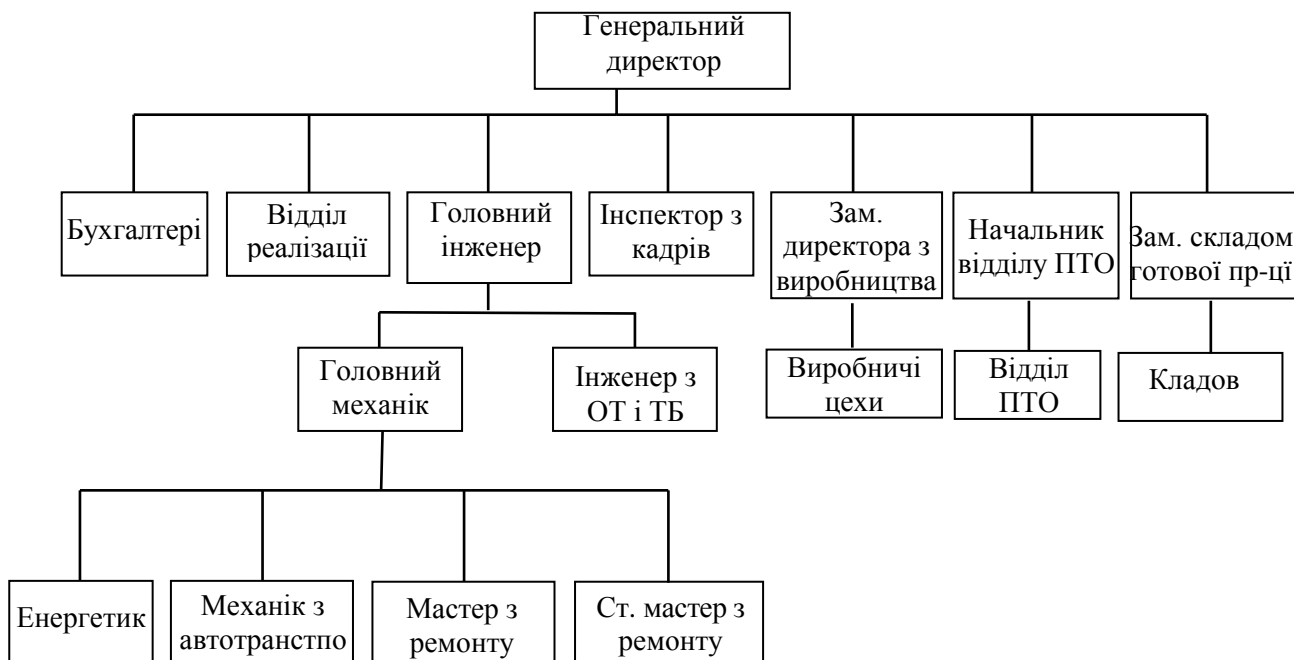


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» станом на 1 січня 2019 року

Рух кадрів та коефіцієнт руху кадрів на підприємстві за три останні роки приведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Рух кадрів на ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» за 2016-2018 роки

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відносна зміна 2017/2016	Відносна зміна 2018/2017
Чисельність працюючих на початок періоду, чол.	15	15	10	1	0,67
Чисельність прийнятих працівників, чол.	0	0	5	-	-
Чисельність звільнених працівників, чол.	0	5	0	-	-
Чисельність на кінець звітного періоду, чол.	15	10	15	0,67	1,5
Середньооблікова чисельність, чол.	15	15	10	1	0,67

Найбільш важливим і важко замінним фактором конкурентоспроможності підприємства є людські ресурси. Тому аналіз показників, що стосуються їх діяльності, є невід'ємною частиною економічного аналізу підприємства.

Варто зазначити, що персонал на підприємстві майже не змінюється, лише у 2017 році було звільнено 5 робітників, але у 2018 році відбувся прийом нових кадрів, на що вказує коефіцієнт обороту кадрів за прийомом. Так чисельність працюючих на підприємстві у 2017 році менша, ніж у 2016 році. Але у 2018 подібна як і у 2016 році.

Заробітна плата - це розподіл від роботодавця цінного папера (очікуваного прибутку або прибутку, одержуваного виключно від інших осіб), що виплачується працівникові.

Подібно до того, як відсотки виплачуються інвестору за його інвестиції, заробітна плата виплачується як заробіток працівникові за його вкладені активи (час, гроші, працю, ресурси та думки). Деякі приклади розподілу заробітної плати включають такі компенсаційні виплати, як мінімальна зарплата, переважна заробітна плата та щорічні премії, а також такі виплати, як призи та виплати чайових.

Зменшується річний фонд оплати праці, також зменшується виплати як для основної заробітної плати працівників (з 133847,18 грн. у 2016 р. до 126901,2 грн. у 2018 році), так і додаткової (з 164974,43 грн. у 2016 р. до 156413,1 грн. у 2018 р.). Компенсаційні виплати зменшилися з 12450,9 грн. до 11804,76 грн. Середньорічна заробітна плата одного працівника: за три роки збільшилась на 30%.

У структурі річного фонду основну частку заробітної плати складає додаткова заробітна плата (близько 53%). Основна заробітна плата складає близько 43%, а компенсаційні виплати – до 4%. Показники оплати праці на підприємстві за три роки приведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники оплати праці ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» за 2016-2018 роки

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Т. Р. 2017/2016	Т. Р. 2017/2017
Річний фонд оплати праці штатних працівників, грн.:	311272,5	284955	295119	0,915	1,036
основна заробітна плата, грн.	133847,18	122530,7	126901,2	0,915	1,036
додаткова заробітна плата, грн.	164974,43	151026,2	156413,1	0,915	1,036
Компенсаційні виплати, грн.	12450,9	11398,2	11804,76	0,915	1,036
Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн.	20751,5	18997	29511,9	0,915	1,554
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	5145	4710	7317	0,915	1,554

Зменшення середньооблікової чисельності працівників призвело до зниження у 2018 р річного фонду оплати праці на 32,3%. Зростання середньорічної заробітної плати позитивно вплинуло на річний фонд оплати праці, збільшивши його на 35,6% у 2018 р. Наслідками збільшення фонду оплати праці є скорочення чисельності робітників підприємства та значне зростання оплати персоналу підприємства, за рахунок збільшення обсягів виробництва.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»

Фінансовий аналіз - це процес оцінки підприємств, проектів, бюджетів та інших операцій, пов'язаних з фінансами, для визначення їх ефективності та придатності. Як правило, фінансовий аналіз використовується для аналізу того, чи є суб'єкт господарювання стабільним, платоспроможним, ліквідним чи достатньо вигідним, щоб гарантувати грошові інвестиції.

Фінансовий аналіз використовується для оцінки економічних тенденцій, формування фінансової політики, побудови довгострокових планів ділової діяльності та визначення проектів чи компаній для інвестицій. Це робиться шляхом синтезу фінансових даних. Фінансовий аналітик ретельно вивчає фінансові звіти компанії - звіт про прибутки та збитки, баланс та звіт про рух грошових коштів. Фінансовий аналіз може проводитися як в корпоративних фінансах, так і в інвестиційних фінансах.

Одним з найпоширеніших способів аналізу фінансових даних є обчислення коефіцієнтів на основі даних у фінансовій звітності для порівняння з даними інших компаній або проти власних історичних показників діяльності компанії.

Баланс - це фінансовий звіт, який звітує про активи, пасиви та власний капітал компанії в конкретний момент часу та забезпечує основу для обчислення норм прибутку та оцінки її структури капіталу. Це фінансовий звіт, який надає короткий огляд того, чим компанія володіє та що заборгувала, а також суми, вкладеної акціонерами. Баланс використовується поряд з іншими важливими фінансовими звітами, такими як звіт про прибутки та збитки та звіт про рух грошових коштів при проведенні фундаментального аналізу або розрахунку фінансових коефіцієнтів.

Горизонтальний аналіз використовується при аналізі фінансової звітності для порівняння історичних даних, таких як коефіцієнти або рядкові статті, за низку звітних періодів. Горизонтальний аналіз може використовувати або абсолютне порівняння, або порівняння у відсотках, де цифри в кожному наступному періоді виражаються у відсотках від суми в базовому році, при цьому базова сума вказана як 100%. Також відомий як аналіз базового року.

Вертикальний аналіз - це метод аналізу фінансової звітності, при якому кожна позиція перераховується як відсоток від базової цифри у звіті. Таким чином, рядки у звіті про прибутки та збитки можуть бути вказані як відсоток від валового продажу, тоді як рядки у балансі можуть бути вказані як відсоток від загальної суми активів або зобов'язань, а вертикальний аналіз звіту про рух

грошових коштів показує кожен приплив або відтік як відсоток від загального надходження грошових коштів.

В першу чергу проведемо горизонтальний аналіз. Горизонтальний аналіз ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» надає можливість зробити висновки щодо зміни активів та пасивів підприємства. Під час проведення фінансово-економічного аналізу балансу за 2016, 2017 та 2018 роки, спочатку було розглянуто структуру активів і пасивів.

Необоротні активи у 2017 році збільшились на 42 тис. грн. (на 6,23%), а у 2018 році зменшились на 184,9 тис. грн. (на 26,1%) Дана негативна тенденція викликана критичним станом основних виробничих фондів, експлуатоване устаткування як фізично, так і морально застаріло.

Так само спостерігається тенденція до зменшення долі необоротних активів у загальній структурі активу балансу. Що стосується оборотних активів, то на ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» прослідковується тенденція до збільшення частки оборотних активів, то на підприємстві спостерігається тенденція до збільшення частки в загальній вартості активу балансу. При цьому дані зміни відбулися завдяки тенденції по таких статтях:

збільшився обсяг запасів, за даними бухгалтерської звітності на 2016 р. обсяг запасів склав 1938,5 тис. грн., а до кінця 2018 р., цей показник виріс до позначки 6985,8 тис. грн. Ці зрушення пов'язані зі збільшенням обсягу випуску продукції. Істотні зміни відбулися по статтях «Дебіторська заборгованість» яка збільшилася в порівнянні з 2016 р., і в 2017 склала 2652.6 тис. грн., тобто збільшилася на 135%, що було викликано збільшенням реалізованої продукції, а вже в 2018 р. склала 486.3 тис. грн.

Необхідно розглянути зміни у структурі пасивів підприємства. Збільшився нерозподілений прибуток з 591,5 тис. грн. до 870,9 тис. грн. на 32,1%. Зменшилась кредиторська заборгованість за товари та послуги з 5488,4 тис. грн. до 3400 тис. грн. на 38,2%.

Вертикальний аналіз балансу підприємства ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» представлено на рис. 2.2 і рис. 2.3.

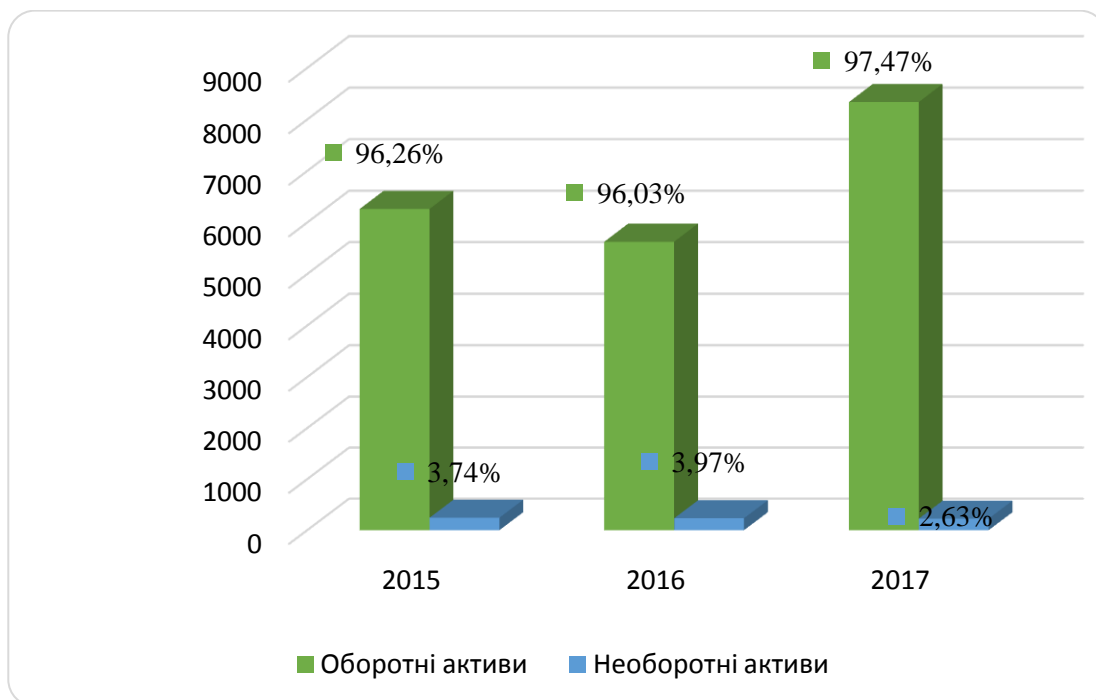


Рис. 2.2. Структура активів ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» за 2016-2018 роки

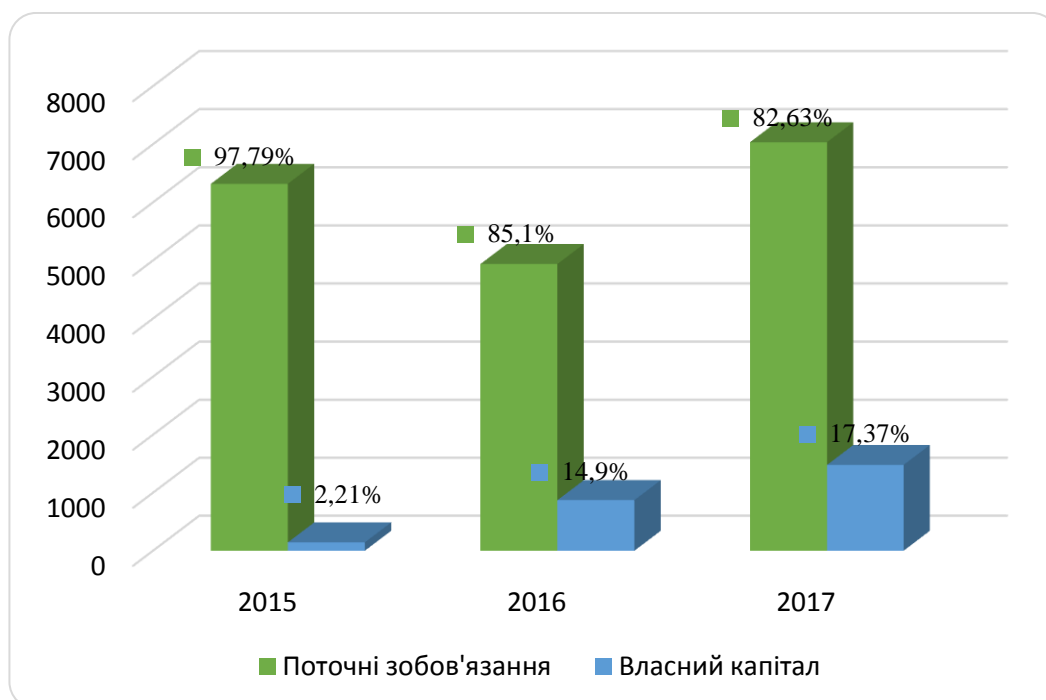


Рис. 2.3. Структура пасивів ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА», 2016-2018 роки

У структурі активів на рис. 2.2 оборотні активи займають найбільшу частку (96,26% у 2016 році, 96,03% у 2017 році і 97,47% у 2018 році). Збільшення оборотних активів свідчить про стрімкий розвиток обсягів виробництва та може вказувати на формування більш мобільної структури активів, що сприяє прискоренню оборотності засобів підприємства.

Як видно на рис 2.2 у структурі пасивів найбільшою часткою є поточні зобов'язання (97,79% у 2016 році, 85,1% у 2017 році, 82,63% у 2018 році). Це говорить, що поповнення активів підприємства відбувається по більшому за рахунок позикових коштів.

Проаналізувавши рис. 2.3 необхідно відмітити, що ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» з кожним роком збільшує частку власного капіталу, це безпосередньо приводять до зростання рівня фінансової незалежності підприємства і підвищення його резервного позикового потенціалу, тобто здатності підприємства залучати позикові кошти на вигідніших умовах.

Коефіцієнти активності вимірюють, наскільки ефективно працює бізнес, тобто наскільки ефективно керівництво використовує активи компанії для отримання максимально можливого доходу. Зазвичай ці коефіцієнти вказують на те, скільки здійснено продажів порівняно з різними категоріями активів.

Показники оборотності мають важливе значення для оцінки фінансового стану підприємства (табл. 2.5). На платоспроможність компанії дуже впливає швидкість обороту засобів.

Коефіцієнт оборотності активів говорить про ефективність, з якою підприємство використовує свої ресурси для випуску продукції і має економічну інтерпретацію, показуючи, скільки коштів від реалізації припадає на одну грн. вкладень в основні засоби.

Характеризує ефективність використання компанією всіх наявних у розпорядженні ресурсів, незалежно від джерел їх залучення. Даний коефіцієнт показує скільки разів за рік відбувається повний цикл виробництва та обігу, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку. На підприємстві спостерігається позитивна динаміка цього показника, за три роки він

збільшився з 0,97 до 1,36, що вказує на більш швидкий процес обігу та виробництва.

Таблиця 2.5

Коефіцієнти ділової активності ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»
за 2016-2018 роки

Показники	2016	2017	2018	Темп росту 2017/2016	Темп росту 2018/2017
Коефіцієнт оборотності активів					
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об.	5,26	5,88	17,05	11,73%	190%
Тривалість оборота дебіторської заборгованості, дн.	69,35	62,07	21,40	-10,50%	-65,52%
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об.	2,05	3,62	1,66	76,46%	-54,1%
Тривалість оборота кредиторської заборгованості, дн.	177,98	100,86	219,76	-43,33%	117,88%
Коефіцієнт оборотності запасів, об.	6,68	7,81	1,67	16,9%	-78,58%
Тривалість оборота запасів, дн.	54,66	46,76	218,27	-14,46%	366,78%
Коефіцієнт оборотності ОЗ (Фв), об.					
Коефіцієнт оборотності сировини і матеріалів, об.	6,68	7,81	1,88	16,8%	-75,97%
Тривалість оборота СiМ, дн.	54,61	46,76	194,56	-14,38%	316,07%
Коефіцієнт оборотності НЗП, об.	18,08	24,78	33,79	137,07%	136,41%
Тривалість обороту НЗП, дн.	19,92	14,53	10,652	72,95%	73,31%
Коефіцієнт оборотності ГП, об.	7614,1	0,00	15,39	-100%	-
Тривалість обороту ГП, дн.	0,05	0,00	23,71	-100%	-
Коефіцієнт оборотності ГЗ, об.	24,19	32,34	23,33	133,67%	72,16%
Тривалість обороту ГЗ, дн.	14,88	11,13	15,43	74,81%	138,59%
Загальна оборотність всіх оборотних засобів, об.	150,01	112,14	101,69	74,76%	90,69%
Тривалість операційного циклу, дн.	143,93	123,36	250,32	-12,24%	120,23%
Тривалість фін. циклу, дн.	-34,05	22,5	30,56	-114,76%	150,03%
Тривалість виробничого циклу, дн.	54,66	46,76	218,27	-14,46%	366,78%

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – фінансовий показник, що розраховується як відношення собівартості проданих товарів до середньорічної величини кредиторської заборгованості. Показує, скільки обертів необхідно компанії для погашення існуючої кредиторської заборгованості. Цей показник збільшився у 2017 році в 2 рази, але відбулося його зменшення в 2017 році на 25,36%. Це вказує на більш швидкий розрахунок

з кредиторами у 2017 р. та 2018 р. Тривалість обороту дебіторської заборгованості менше, ніж кредиторської заборгованості. Це позитивно відображається на фінансовому становищі підприємства.

Коефіцієнт оборотності запасів – фінансовий показник, що розраховується як відношення собівартості проданих товарів до середньорічної величини запасів. Показує, скільки разів в середньому продаються запаси підприємства за певний період часу. Цей коефіцієнт збільшується щороку на 16,9%, у 2017 році та зменшився на 78,58% у 2018 році. Це є негативним явищем, оскільки запаси більше пролежують у 2018 р. та повільно обертаються в готову продукцію, яка приносить прибуток.

Платоспроможність підприємства (організації) - це здатність суб'єкта економічної діяльності повністю і вчасно погашати свою кредиторську заборгованість. Платоспроможність є одним з ключових ознак нормального (сталого) фінансового положення підприємства.

Ліквідність означає легкість, з якою актив або цінний папір можуть бути перетворені в готові грошові кошти, не впливаючи на його ринкову ціну.

Іншими словами, ліквідність описує ступінь, до якого актив можна швидко купити або продати на ринку за ціною, що відображає його внутрішню вартість. Готівка загалом вважається найбільш ліквідним активом, оскільки її можна найшвидше і найпростіше конвертувати в інші активи. Матеріальні активи, такі як нерухомість, образотворче мистецтво та предмети колекціонування, відносно неліквідні. Інші фінансові активи, починаючи від акцій і закінчуючи пайовими паями, потрапляють у різні місця спектру ліквідності.

Бухгалтерська ліквідність вимірює легкість, з якою фізична особа чи компанія може виконувати свої фінансові зобов'язання за рахунок наявних у них ліквідних активів - здатність погашати борги у міру їх настання.

У табл. 2.6 представлено аналіз ліквідності балансу для ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА».

Таблиця 2.6

Групи активів та пасивів компанії ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»

Група активів	2016	2017	2018		Група пасивів	2016	2017	2018
A1	0,3	233,6	106,4	\geq	П1	0	0	0
A2	2459,2	3037,9	685	\geq	П2	6311,6	4936,8	7033,5
A1+A2	2 460	3 272	791	\geq	П1+П2	6 311,6	4 936,8	7 033,5
A3	1938,5	2288,7	6985,8	\geq	П3	2,5	0	0
A4	243,4	232,6	225,3	\leq	П4	184,9	920,9	1528,1

У даному випадку $A1 \geq П1$ (2016, 2017, 2018 роки); $A2 \leq П2$ (2016, 2017, 2018 роки); $A3 \geq П3$ (2016, 2017, 2018 роки) ; $A4 \geq П4$ (2016, 2017, 2018 роки). Тобто, у 2016, 2017, 2018 роках баланс підприємства є наполовину ліквідним.

При порівнянні першої та другої груп активів з першими двома групами пасивів виявлено, що вони показують поточну ліквідність, тобто платоспроможність чи неплатоспроможність підприємства у найближчий час.

Всі три роки 1 група активів більша ніж перша група пасивів, що говорить про поточну ліквідність, але друга умова про те, що 2 група активів повинна бути більше ніж 2 група пасивів не виконується усі 3 роки, що вказує на порушення ліквідності балансу. Порівняння третьої та четвертої груп активів та пасивів показує перспективну ліквідність. Третя умова виконується, але четверта умова ні, тому підприємство не є платоспроможним.

Проаналізувавши ступінь виконання умов можна за допомогою табл. 2.7 виявлено, що спостерігається нестача найбільш ліквідних активів у 2016 р., 2017 р. та 2018 р.

Таблиця 2.7

Платіжний надлишок (нестача), тис. грн.

Групи активів	2016 рік	2017 рік	2018 рік
1 група	0,3	233,6	106,4
2 група	-3852,4	-1898,9	-6348,5
3 група	1936	2288,7	6985,8
4 група	58,5	-688,3	-1302,8

Надлишок за 1 та 3 групами вказує на те, що очікувані надходження від

дебіторів перевищують обсяг короткострокових кредитів, а величина запасів перевищила довгострокові зобов'язання. Але цей надлишок не може бути направлений для того, щоб покрити нестачі більш ліквідних активів.

Нестача 2 групи говорить про те, що швидко реалізованих активів менше ніж короткострокових пасивів і організація не може бути платоспроможною в недалекому майбутньому з урахуванням своєчасних розрахунків з кредиторами, отримання коштів від продажу продукції в кредит.

Для більше повного аналізу ліквідності балансу підприємства необхідно розглянути ряд коефіцієнтів. Коефіцієнти ліквідності ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Коефіцієнти ліквідності ТОВ «ГРІНПАУЕР-ПРО»

Коефіцієнти	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00005	0,05	0,02
Коефіцієнт строкової ліквідності	0,39	0,66	0,11
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,99	1,14	1,19

Із табл. 2.8 видно, що коефіцієнт абсолютної ліквідності підвищився з 0,00005 в 2016 р. до 0,05 в 2017 р. і впав до 0,02 в 2018 р. за рахунок збільшення поточних зобов'язань при незначному збільшенні групи абсолютно ліквідних активів і при цьому коефіцієнт значно нижче нормативного (0,2 – 0,35) тобто гарантія погашення боргів підприємства відносно невелика. Для підвищення даного показника необхідно скоротити строки розрахунку з дебіторами, що у свою чергу підвищить обсяг коштів на підприємстві й підвищить можливість вчасно розплачуватися за сировину й матеріали.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, є дещо більш суворим. Це виключає запаси та інші оборотні активи, які не є такими ліквідними, як грошові кошти та їх еквіваленти, дебіторська заборгованість та короткострокові інвестиції (формула 2.1).

Коефіцієнт

$$\text{швидкої ліквідності} = \frac{\text{Гроші та їх еквіваленти} + \text{Короткостр.інвестиції} + \text{Деб.заборгованість}}{\text{Поточні зобов'язання}}; \quad (2.1)$$

Цей показник допомагає оцінити можливість погашення підприємством короткострокових зобов'язань у разі його критичного стану. Рекомендована величина – 0,8 - 1,0. Протягом трьох років показник знаходиться нижче рекомендованої норми.

Коефіцієнт поточної ліквідності є найпростішим і найменш суворим. Він вимірює оборотні активи (ті, які обґрунтовано можуть бути перетворені в грошові кошти за один рік), за поточними зобов'язаннями. Його формула буде такою (формула 2.2):

$$\text{Поточний коефіцієнт ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}; \quad (2.2)$$

Для оцінки платоспроможності і задовільності структури балансу встановлено норматив цього показника:

У 2016, 2017, 2018 роках, значення цього показника менше нормативного значення, це свідчить про те, що підприємство не може ліквідувати всі свої поточні зобов'язання, направивши оборотні активи на погашення боргів, але так само не має деякий запас оборотних коштів, для того щоб продовжити поточну діяльність.

Отже, підприємство в цілому не є ліквідним, у короткостроковому періоді ліквідність приходить до нормативних показників по галузі, однак для досягнення абсолютної ліквідності балансу можна поради́ти наростити групу найбільш ліквідних активів (грошові кошти, фінансові інвестиції), щоб мати достатній їх запас для покриття найбільш термінових виплат.

Фінансова стабільність - це стан, в якому фінансова система, тобто ключові фінансові ринки та фінансова інституційна система, є стійкими до економічних потрясінь і здатні плавно виконувати свої основні функції:

посередництво у фінансових фондах, управління ризиками та організацію платежів. У якості абсолютних показників фінансової стійкості використовуються індикатори, які характеризують ступінь забезпеченості запасів та витрат джерелами їх формування (табл. 2.9).

На основі табл. 2.9 необхідно зробити наступні висновки щодо фінансової стійкості ТОВ «ГРІНПАУЕР-ПРО»:

2016 рік – абсолютна стійкість фінансового стану.

2017 рік – нормальна стійкість фінансового стану;

2018 рік – нестійкий фінансовий стан;

Таблиця 2.9

Аналіз забезпеченості запасів джерелами їх формування, тис. грн.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Власний капітал (СК)	184,9	920,9	1528,1
Необоротні активи (НА)	243,4	232,6	225,3
Власні оборотні кошти (СОС)	-58,5	688,3	1302,8
Довгостроковий позиковий капітал (ДЗК)	2,5	0	0
Довгострокові джерела формування запасів (ДИФ)	-56	688,3	1302,8
Короткострокові кредити, займи (ККЗ)	6317	4936,8	7033,5
Загальні джерела формування (ОИФ)	6261	5625,1	8336,3
Запаси	1938,5	2288,7	6985,8
Співвідношення ВОЗ, ДДФ та ОДФ	ВОЗ < 3 ДДФ < 3 ОДФ > 3	ВОЗ < 3 ДДФ > 3	ВОЗ > 3

На підприємстві у 2017 році відчувалася нестача джерел фінансування запасів і витрат, пов'язаних з порушенням його платоспроможності. У 2018 році підприємство використовувало для покриття запасів, крім власних оборотних коштів, також довгострокові зобов'язання.

У 2016 році фінансовий стан підприємства абсолютно стійкий, що характеризується тим, що всі запаси і витрати воно покривало власними оборотними коштами і підприємство не залежало від зовнішніх кредиторів.

Поряд з абсолютними показниками в процесі аналізу необхідно розглянути відносні показники фінансової стійкості підприємства, які приведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники фінансової стійкості ТОВ «ГРІНПАУЕР-ПРО»

Коефіцієнти	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Темп росту (2017/2016)	Темп росту (2018/2017)
Коефіцієнт автономії	0,03	0,16	0,18	453,04%	13,53%
Коефіцієнт фінансової залежності	35,18	6,36	5,60	-81,92%	-11,92%
Коефіцієнт фінансового ризику	34,18	5,36	4,60	-84,31%	-14,14%
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0	0,75	0,85	-	14,07%
Коефіцієнт довгострокового залучення позичкових засобів	0,0004	0	0	100%	-
Коефіцієнт короткострокового залучення позичкових засобів	0,9996	1	1	0,04%	0,00%

Відносними показниками фінансової стійкості називають систему коефіцієнтів, аналіз яких полягає в оцінках їх зміни щодо оптимального або критичного рівня та у динаміці змін за попередні періоди.

На основі їх аналізу виявляються реальний фінансовий стан, слабкі і сильні сторони діяльності підприємства.

Рентабельність тісно пов'язана з прибутком, але з однією ключовою відмінністю. Хоча прибуток - абсолютна величина, прибутковість - відносна. Це метрика, що використовується для визначення обсягу прибутку компанії щодо розміру бізнесу.

Рентабельність - це показник ефективності - і в кінцевому рахунку її успіху чи провалу. Подальшим визначенням прибутковості є здатність бізнесу приносити рентабельність інвестиції на основі своїх ресурсів у порівнянні з альтернативною інвестицією. Незважаючи на те, що компанія може отримати прибуток, це не обов'язково означає, що компанія є прибутковою.

Коефіцієнти рентабельності - це клас фінансових показників, які використовуються для оцінки здатності бізнесу генерувати прибуток відносно доходу, операційних витрат, балансових активів або власного капіталу в часі, використовуючи дані за певний момент часу.

Коефіцієнти прибутковості показують, наскільки ефективно компанія приносить прибуток та вартість для акціонерів.

Результати вищих коефіцієнтів часто вигідніші, але коефіцієнти дають набагато більше інформації в порівнянні з результатами подібних компаній, власними історичними показниками компанії або середніми показниками по галузі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники рентабельності ТОВ «ГРІНПАУЕР-ПРО»

Показники рентабельності	Результат розрахунків, %		
	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Рентабельність виробничої діяльності	-5,63	5,26	5,79
Рентабельність виробничих фондів	-31,81	34,48	8,48
Рентабельність продажів (ROS)	-5,36	4,83	5,24
Рентабельність активів (ROA)	-10,66	14,74	7,09
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-375,07	93,79	39,74
Рентабельність інвестицій (ROI)	-370,06	93,79	39,74

Рентабельність виробничої діяльності відображає здатність підприємства контролювати рівень витрат, а також ефективність політики ціноутворення. Аналіз показників рентабельності для ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» та окремих напрямків його діяльності проведено тільки за 2016-2018 роки. Показники рентабельності більш повно, ніж прибуток, відбивають результати господарювання.

Як видно з табл. 2.11 у 2016 році показники рентабельності дуже низькі. Це пов'язано з тим, що фінансові результати 2016 року показали збитки підприємства, тому цей рівень можна розглядати лише як базу порівняння з наступним звітним періодом. У період 2017-2018 роки всі показники рентабельності показують позитивну динаміку.

Рентабельність виробничих активів вимірює рентабельність капіталу, який функціонує у його діяльності. Позитивна динаміка цього показника пояснюється зменшенням вартості основних засобів та зростанням прибутку.

Рентабельність виробничих фондів розраховується як операційний прибуток над чистими основними засобами, товарно-матеріальними цінностями та передплаченими орендними платежами.

Рентабельність виробничої діяльності або витрат збільшилася з 0,0526 в 2017 р. до 0,0579 в 2018 р., що свідчить про те, що в 2018 р. на кожен 1 грн. витрат на виробництво й реалізацію готової продукції підприємство одержувало 5,79 копійок прибутку, що вище від попереднього року на 53 копійки. Це було викликано зниженням собівартості продукції, як раніше згадувалося, за рахунок скорочення витрат часу на виготовлення агрегатів.

У звітному 2018 році рентабельність виробничих фондів значно знизилась через падіння прибутку та зменшення вартості необоротних активів у результаті зносу обладнання.

Підводячи підсумок аналізу фінансового стану підприємства можна зробити висновок, що його фінансовий стан – стабільний, з позитивною тенденцією розвитку. Збільшуються показники платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності. Виявлено, що кожним роком зменшується тривалість фінансового та операційного циклів, це веде до прискорення обігу грошей. Коефіцієнти, які характеризують ліквідність балансу, знаходяться у межах норми.

Показники фінансової стійкості вказують на щорічне покращення стійкості підприємства. У 2016 році показники рентабельності були дуже низькими. Це пов'язано з тим, що фінансові результати 2016 року показали катастрофічне низьке значення чистого прибутку. Але вже у 2017 році ситуація стабілізувалась і протягом останніх двох років показники рентабельності мають позитивну тенденцію.

2.3. Аналіз зовнішньоекономічної та збутової діяльності ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»

Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» трактує поняття «Зовнішньоекономічної діяльності» як діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка

заснована на взаємних відносинах і здійснюється або на території України, або за її межами [1]. За допомогою зовнішньоекономічного аналізу оцінюється поточний економічний стан підприємства, перспективи його розвитку та методи попередження фінансових втрат. Є важливим елементом загального аналізу підприємства.

ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» активно займається зовнішньоекономічною діяльністю вже досить давно, при цьому в основному оперуючи тільки експортом (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники ефективності експортної діяльності ТОВ «ГРІНПАУЕР
УКРАЇНА»

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Темп росту (2017/2016)	Темп росту (2018/2017)
Виручка від експортних операцій, тис. грн.	9060,8	12505,78	8177,54	138,02%	65,39%
Витрати, тис. грн. у т.ч.:	9588,81	11926,11	8041,25	124,38%	67,43%
витрати на виробництво	8619,45	11337,83	7265,42	131,54%	64,08%
операційні витрати	886,36	377,28	647,83	42,57%	171,71%
обов'язкові платежі	83	211	128	203,10%	82,35%
Ефект, тис.грн.	-528,01	579,67	136,29	-	23,51%
Ефективність, %	-	4,86%	1,69%	-	34,87%

Одним із показників грошей, необхідних для функціонування бізнесу - орендна плата, зарплата персоналу, витрати на відрядження, - це операційні витрати бізнесу, які є важливою складовою навіть найпростішого бізнесу.

Операційні витрати складаються з двох основних видів витрат:

постійних витрат - які не змінюються в міру зростання або падіння продажів (накладні витрати, адміністративні витрати, витрати на страхування, охорону та обладнання).

змінних витрат - які змінюються в міру зростання або падіння обсягу продажів та виробництва компанії (вартість сировини, фонд оплати праці та електроенергія).

Обов'язкові платежі - будь-які податки, збори, збори та інші платежі

будь-якого виду, які повинні бути сплачені законом державним органам та / або місцевим органам влади. З табл. 2.12 видно, що спочатку відбувається стрімке зростання виручки від експортної діяльності у 2017 році (на 38,02%), але у 2018 році просліджується скорочення розміру виручки на 34,61%. Товарна структура експорту та виконання запланованих обсягів експорту представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Товарна структура експортних поставок ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»

Номенклатурна група	2016 рік		2017 рік		2018 рік	
	Експорт план/факт	Виконання плану, %	Експорт план/факт	Виконання плану, %	Експорт план/факт	Виконання плану, %
1	2	3	4	5	6	7
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-2 «Угольков»	11/7	63,64	13/16	123,08	15/4	26,67
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-2 «СВРО»	10/11	110	15/15	100	15/8	53,3
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «СВРО»	12/8	66,67	13/18	138,5	18/15	83,3
Мобільна вуглевипалювальна піч УП «Безперервна»	15/14	93,32	18/15	83,33	15/13	86,67
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-1 «ЕККО»	15/10	66,67	13/8	61,54	10/4	40
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «Угольков-еко»	15/5	33,33	13/18	138,46	15/15	100
Платформа, лебідка, естакада и залізна дорога для вуглевипалювальних печей типу «СВРО»	8/10	125	15/17	113,33	15/12	80
Лінія стабілізації деревного вугілля	30/21	70	35/31	88,57	30/23	76,67
Мультициклон	-	-	13/15	115,38	18/20	111,11
Вуглевипалювальна піч ВП-4 «СВРО»	-	-	-	-	10/15	150

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7
Пристрій для механізованого заповнення сировиною вагонеток вуглевипалювальних печей типів «ЄВРО» і «ЕККО»	25/30	120	32/30	93,75	32/15	46,88
Шнековий прес для виготовлення брикетів типу Pini Kay	15/16	106,67	20/24	120	24/22	91,67

Аналіз наведених даних свідчить, що в 2016 році ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» не вдалося виконати план з реалізації обладнання для переробки та утилізації різноманітного типу відходів, передбачені плановими показниками бізнес плану на 2015 рік (Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-2 «Угольков» – 63,64 %, Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-2 «ЄВРО» – 110 %, Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «ЄВРО» – 66,67 %, Мобільна вуглевипалювальна піч УП «Безперервна» – 93,32 %, Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-1 «ЕККО» – 66,67 %, Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «Угольков-еко» – 33,33%, Платформа, лебідка, естакада и залізна дорога для вуглевипалювальних печей типу «ЄВРО» – 125 %, Лінія стабілізації деревного вугілля – 70%, Пристрій для механізованого заповнення сировиною вагонеток вуглевипалювальних печей типів «ЄВРО» і «ЕККО» -120%, Шнековий прес для виготовлення брикетів типу Pini Kay -106,67 %).

Основна причина, за рахунок якої відбулося уповільнення темпів зростання продажів обладнання для переробки та утилізації різноманітного типу відходів - технічна застарілість окремих типів печей. Через це у 2018 році було сконструйоване та запатентоване обладнання нового покоління: мультициклон та вуглевипалювальна піч ВП-4 «ЄВРО». Проаналізувавши показники з продажів можна зробити висновок, що нове обладнання задовільнило потреби ринку та перевищило запланований об'єм реалізації мультициклону на 11,11 % та вуглевипалювальної печі ВП-4 «ЄВРО» на 50%.

ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» реалізує продукцію використовуючи прямий експорт. У разі продажу спецобладнання такий спосіб є єдиною альтернативою, тому що технологія, за якою виробляється частина продукції,

що випускається на ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА», є таємною. Також компанія має представництва у 2х країнах (Болгарія, Індія) де потенційний клієнт має можливість ознайомитися з обладнанням та побачити його дію на підприємствах, де воно вже застосовується. Через велику наукоємність та унікальність продукту, конкуренції в області спецтехніки підприємство не відчуває.

Зі структури експортних поставок ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» можна зробити висновок, що продукція компанії присутня у багатьох країнах світу за рахунок своєї унікальності. Таким чином за останні 3 роки було реалізовано продукцію в такі країни, як Іспанія, Великобританія, Нідерланди, Болгарія, Польща, Чехія, Румунія, Литва, Латвія, Греція, Хорватія, Сербія, Угорщина, Росія, Туреччина, Саудівська Аравія, Уганда, Кенія, Кот д'Івуар, Намібія, Мозамбік, ПАР, Індія, Малайзія, США. На рисунку 2.4 представлена структура експорту за частинами світу.

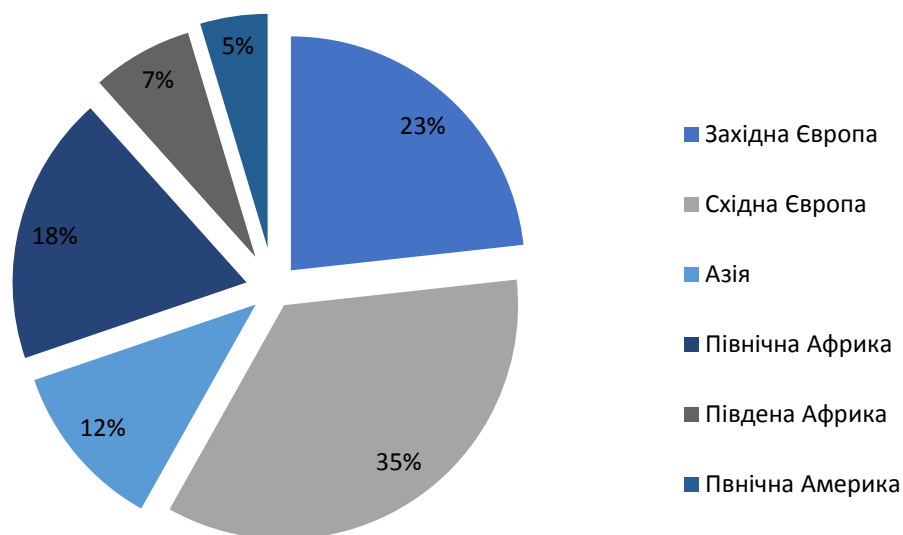


Рис. 2.4. Структура експорту ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»

Проаналізувавши діаграму необхідно відмітити, що основні ринки збуту продукції підприємства ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» це східна та західна Європа а також країни північної Африки. Основні конкуренти компанії на

даних ринках: Adam & Partner (Німеччина), DGEngineering (Німеччина), Pressvess Ltd (Велика Британія), С.М. Technology b.v. (Голандія) та Minar Engeneering Co (Єгипет). Не дивлячись на велику кількість конкурентів, компанія успішно реалізує продукцію на цих ринках та кожного року знаходить нових клієнтів на території інших країн за рахунок унікальних технічних характеристик обладнання.

Проаналізувавши отримані данні про збут можна зробити висновок, що найбільшим попитом на ринку східної Європи користуються мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «ЄВРО», мобільна вуглевипалювальна піч УП «Безперервна» та мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «Угольков-еко» (загалом реалізовано 30 печей). У західну Європу більше всього було реалізовано наступні печі: вуглевипалювальна піч ВП-4 «ЄВРО», мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «ЄВРО» та мультициклони (загальна кількість проданих печей – 20). У північну Африку було експортовано наступне обладнання: вуглевипалювальна піч ВП-3 «ЄВРО» та мультициклони, вуглевипалювальна піч ВП-2 «ЄВРО» та мультициклони та Шнековий прес для виготовлення брикетів типу Pini Kay (експортовано 16 печей).

ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» проводить міжнародну маркетингову діяльність. Підприємство бере участь у міжнародних виставках у різних країнах світу. Підприємство здійснює це самостійно щорічно, але як показує практика ефективність даних заходів мінімальна. Основний спосіб, за допомогою якого компанія залучає нових клієнтів є мережа інтернет.

У структурі підприємства існує відділ зовнішньоекономічної діяльності, який займається усіма зовнішньоекономічними функціями підприємства. Підприємство залучає клієнтів в основному через мережу інтернет та бере участь у виставках але це не єдина можливість презентувати свій товар.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» показав, що підприємство здійснює ефективну експортну діяльність та постачає обладнання у більше ніж 30 країн світу.

Продукція ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» є конкурентоспроможною як

на зовнішньому ринку так і на внутрішньому. Підтвердженням цього є зростання експортної виручки підприємства у 2017 році. Виявивши технічну застарілість перших моделей печей у 2018 році було сконструйовано два нових обладнання (мультициклон та вуглевипалювальна піч ВП-4 «СВРО»), за рахунок яких планується збільшення експортної виручки у 2019-2020 роках на 25-40%.

Недоліки в організації експортної діяльності:

відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції компанії;

залучення клієнтів тільки застосовуючи мережу інтернет.

відсутність єдиної служби маркетингу на підприємстві і цілеспрямованій діяльності в області управління маркетинговою діяльністю;

відсутність ясних стратегічних цілей і планів підприємства і лінійних підрозділів.

Підводячи підсумки, можна сказати, що за час свого існування ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» досягло значних успіхів не тільки на ринку України, а й в усьому світі. На даний період підприємство виробляє широкий перелік різноманітних вуглевипалювальних печей: починаючи найпростішими мобільними, закінчуючи автоматизованими заводами з виготовлення деревного вугілля.

У структурі активів оборотні активи займають найбільшу частку. Збільшення оборотних активів свідчить про стрімкий розвиток обсягів виробництва та може вказувати на формування більш мобільної структури активів, що сприяє прискоренню оборотності засобів підприємства.

У структурі пасивів найбільшою часткою є поточні зобов'язання. Це говорить, що поповнення активів підприємства відбувається по більшому за рахунок позикових коштів.

ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» з кожним роком збільшує частку власного капіталу, це безпосередньо приводить до зростання рівня фінансової незалежності підприємства і підвищення його резервного позикового

потенціалу, тобто здатності підприємства залучати позикові кошти на вигідніших умовах.

Підприємство в цілому не є ліквідним, у короткостроковому періоді ліквідність приходить до нормативних показників по галузі, однак для досягнення абсолютної ліквідності балансу потрібно наростити групу найбільш ліквідних активів (грошові кошти, фінансові інвестиції), щоб мати достатній їх запас для покриття найбільш термінових виплат.

Показники рентабельності підприємства дуже низькі у 2016 році. У період 2017-2018 роки всі показники рентабельності показують позитивну динаміку. Рентабельність виробничих активів вимірює рентабельність капіталу, який функціонує у його діяльності. Позитивна динаміка цього показника пояснюється зменшенням вартості основних засобів та зростанням прибутку.

За 2016-2017 роки відбулося уповільнення темпів зростання продажів обладнання для переробки та утилізації різноманітного типу відходів через технічну застарілість окремих типів печей. Через це у 2018 році було сконструйоване та запатентоване обладнання нового покоління: мультициклон та вуглевипалювальна піч ВП-4 «ЄВРО».

Продукція компанії присутня у багатьох країнах світу за рахунок своєї унікальності. Таким чином за останні 3 роки було реалізовано продукцію в такі країни, як Іспанія, Великобританія, Нідерланди, Болгарія, Польща, Чехія, Румунія, Литва, Латвія, Греція, Хорватія, Сербія, Угорщина, Росія, Туреччина, Саудівська Аравія, Уганда, Кенія, Кот д'Івуар, Намібія, Мозамбік, ПАР, Індія, Малайзія, США.

Діяльність підприємству доводиться проводити в умовах значної обмеженості коштів і зношення основних виробничих фондів, а також погіршення кон'юнктури зовнішніх ринків і значного скорочення попиту на дорожню продукцію. Безперечною перевагою підприємства є унікальні конструкторські розробки та техніко-експлуатаційні характеристики продукції, а також заслужена репутація надійного виробника серед споживачів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

3.1. Аналіз стану та перспектив розвитку машинобудівної галузі в Україні та світі

Основною діяльністю ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» є виготовлення вуглевипалювальних печей, що належить до машинобудівної галузі. Також є виробництво готових металевих виробів, оптова торгівля металевими виробами, водопровідним та опалювальним устаткуванням і інвентарем, неспеціалізована оптова торгівля, оренда і управління власною або орендованою нерухомістю.

Машинобудівна галузь є однією з галузей світового господарства, що динамічно розвиваються. Основні тенденції її розвитку полягають у поглибленні і розширенні міжнародної спеціалізації і кооперування. Інтенсифікується технічне переоснащення машинобудування індустріально розвинених країн, підвищується рівень його автоматизації та продуктивності.

З метою об'єктивності оцінки рівня розвитку галузі, необхідно відзначити, що на момент здобуття незалежності машинобудівний комплекс був одним з найбільш розвинених секторів економіки УРСР: в галузі було зайнято понад 40% всього промислово-виробничого потенціалу республіки, а вироблена нею продукція займала 31% в структурі її промислового виробництва. Україна була одним з основних виробників енергетичного і металургійного устаткування, сільськогосподарських машин і залізничних вагонів, приладобудування, а в деяких підсекторах галузі (як виробництво всіляких видів комбайнів, роторних екскаваторів) була практично монопольним виробником [54].

Випереджальний розвиток машинобудування забезпечує насичення економіки сучасними знаряддями праці і сприяє систематичному зростанню продуктивності. При цьому розвинене машинобудування з високим рівнем наукоємності можуть дозволити собі тільки ті країни, які комплексно підходять до формування факторів виробництва. Крім того, важливе значення має адаптація виробничих відносин, в тому числі системи управління, адекватної завданням інноваційного розвитку, властивим сучасній машинобудуванню.

В результаті формування факторів економічного зростання лідерами світового машинобудування на сучасному етапі розвитку глобальної економіки стали США, Японія і Німеччина. Сильні позиції в галузі займають також Великобританія, Франція, Канада, Іспанія, Китай, Бразилія.

При цьому в країнах, що розвиваються частка продукції машинобудування в загальному обсязі обробної промисловості не перевищує 20%. Про місце машинобудування судять і за такими показниками, як частка його продукції у вартості експорту. Найвище значення даного показника в Японії - понад 60% (за даними 2011, частка продукції машинобудування в товарній структурі експорту України становила 17,4%, за 11 місяців 2012 р - 19,2%).

В економічно розвинених країнах на долю машинобудівних виробництв доводиться від 30 до 50% загального обсягу випуску промислової продукції (в Німеччині - 53,6%, Японії - 51,5%, Англії - 39,6%, Італії - 36,4%, Китаї - 35,2%). Це забезпечує технічне переозброєння всієї промисловості кожні 8-10 років. При цьому частка продукції машинобудування у ВВП країн Євросоюзу становить 36-45%, в США - 10%, в Росії машинобудування забезпечує 18% ВВП. В Україні показник машинобудування в загальному обсязі реалізованої промислової продукції за 2019 р склав 13,5% (з них 3,8% - виробництво машин та устаткування, 2,9% - виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування і 6,8% - виробництво транспортних засобів та устаткування).

Найбільшим машинобудівним вузлом України є Харківський. Найбільший розвиток тут отримали тракторне та сільськогосподарське

машинобудування, енергетичне, підйомно-транспортне, верстатобудування, енерготехнічне машинобудування.

На сьогоднішній день багатогалузевий машинобудівний комплекс - найважливіший сектор промисловості України, який об'єднує понад 11 тис. підприємств. У машинобудуванні зосереджено понад 15% вартості основних засобів, майже 6% оборотних активів вітчизняної промисловості та понад 22% загальної кількості найманих працівників. Однак потенціал даного сектора в генеруванні факторів економічного зростання використовується недостатньо.

На жаль, сьогодні вітчизняне машинобудування не може виступати в якості прикладу фінансової стабільності, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Кількість підприємств галузі щорічно скорочується (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Кількість підприємств машинобудування в Україні [91]

Показник	1991	2001	2005	2010	2015	2016	2017	2018
Кількість підприємств	10268	4842	5295	4736	4483	4209	4481	2800
Абсолютне відхилення	х	- 5426	+ 453	- 559	- 253	- 274	+ 272	-1681
Темп росту, %	х	47,2	109,4	89,4	94,7	93,9	106,5	62,5
Темп росту, % до 1991 року	100	47,2	51,6	46,1	43,7	41,0	43,6	27,3

Скорочення підприємств машинобудування є основною причиною нестабільних обсягів виробництва машинобудівної продукції (рис. 3.1).

Не можна не відзначити той факт, що підприємства машинобудування виконують значну соціальну функцію, яка виражається в забезпеченні певного рівня зайнятості. З огляду на дані таблиці 3.1, природно вказати, що число зайнятих в галузі також має негативну динаміку (таблиця 3.2).

Слід зазначити, що роль машинобудування в реалізації стратегії інноваційно технологічного прориву відзначена в ряді практичних досліджень і теоретичних концепцій [14, 17, 79].

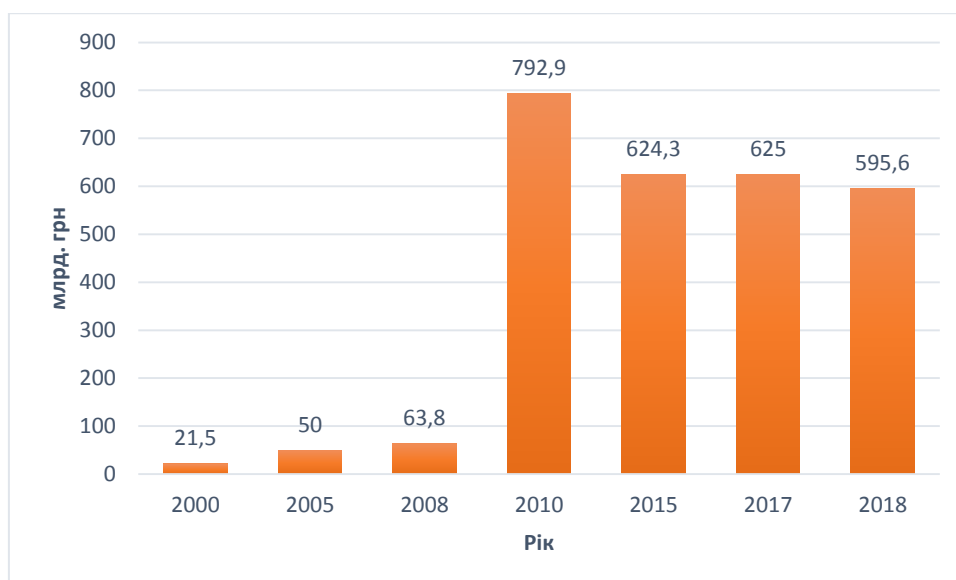


Рис. 3.1. Обсяги виробництва продукції (товарів, послуг) підприємствами машинобудування за 200-2018 роки, млрд. грн

Таблиця 3.2

Чисельність найнятих працівників в машинобудуванні [91]

Показник	1991	2001	2005	2010	2015	2016	2017	2018
Чисельність найнятих працівників, тис	1929,2	958,0	786,0	482,3	370,4	353,6	358,8	360,0
Абсолютне відхилення	x	-971,2	-172	-303,7	-111,9	-16,8	+5,2	+1,2
Темп росту, %	x	49,6	82,0	61,4	76,8	95,5	101,5	100,3
Темп росту, % до 1991 року	100	49,6	40,7	25,0	19,2	18,3	18,6	18,7

У них на прикладі Японії, Південної Кореї і Китаю показано, що успіху вдалося домогтися виключно шляхом інноваційно-технологічного прориву в перші 10-15 років реалізації стратегії модернізації, що зажадало від урядів концентрації всіх національних ресурсів та їх ефективного використання. Прикладів успішної стратегії інноваційного прориву, альтернативної стратегії модернізації, в історії не існує. Щоб країна, що розвивається в сучасних умовах змогла здійснити економічний прорив (зліт) і приєднатися до числа розвинених країн ОЕСР, поряд з успішною реалізацією стратегії наздоганяючого розвитку потрібно динамічне інноваційно-технологічний розвиток з використанням власного науково-технічного потенціалу.

Країна, яка спирається виключно на власну технологічну базу, не зможе забезпечити темпи зростання економіки понад 2-3% на рік. Досвід ХХ в. показав, що успішна модернізація економіки шляхом ефективного запозичення високопродуктивних технологій ззовні дозволяє домогтися річних темпів приросту 7-8% протягом 20-30 років. Однак для цього необхідні кваліфікована робоча сила, включаючи інженерно-технічних кадри, а також розгалужена мережа НДДКР (галузеві НДІ та корпоративні К&В центрів) [79]. Крім того, важливе значення має формування умов для розвитку інноваційних галузей економіки, найбільш значущою з яких є машинобудування.

Найбільш значущим фактором галузевого розвитку стало впровадження нових технологічних процесів в промисловості України: після значного скорочення кількості введених нових технологічних процесів в 2016 р, яке склало 36,7%, протягом 2017-2019 рр. їх кількість щороку зростала на 23,9%, 16,1% і 14,9% відповідно. Проте в 2019 р проти 2015 р збільшення числа впроваджених нових технологічних процесів в промисловості було незначним і становило 4,7%. [68].

Машинобудування України відноситься до експортоорієнтованих галузей, що визначає його випереджальну динаміку в процесі пожвавлення світових ринків і економік країн-партнерів. Так, в 2018 р найвищу позитивну динаміку промислового виробництва України забезпечували експортоорієнтовані галузі - машинобудування (17,2%), хімічна і нафтохімічна промисловість (14,4%), металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів (8,9%). Вони стали рушіями посткризового розвитку промисловості. У період 2017-2019 років відбулося перекваліфікування машинобудівної галузі. Якщо до 2017 року більшу частину виробництва галузі складало виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань, то все наступного року зросла доля виробництва автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2015–2019 роках, у % до підсумку

В цілому динаміка обсягів реалізованої продукції машинобудування за 2015-2019 рр. представлена в таблиці 3.3, з якої видно домінанту виробництва автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів в структурі галузі.

Таблиця 3.3

Обсяг реалізованої промислової продукції машинобудівної галузі у 2015–2019 роках, млн. грн

Найменування	2015	2016	2017	2018	2019
Машинобудування, у т. ч.:	115261,7	131351,8	168281,9	208676,4	212027,3
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	8772,9	12366,1	13783,3	16975,2	16839,9
виробництво електричного устаткування	24038,5	26594,6	32986,9	43098,9	40850,8
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	41998,0	50105,3	59767,7	70237,3	71083,1
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	40452,3	42285,8	61744,0	78365,0	83253,5

В абсолютному вираженні машинобудування демонструє змішану динаміку за всіма складовими, що відбивається на обсягах реалізованої

продукції. Зміна домінанти з виробництва машин та устаткування на виробництво кінцевої продукції - транспортних засобів і устаткування, що свідчить як про позитивну маркетингової орієнтації виробників галузі, так і про негативну тенденцію - падінні позицій країни у виробництві продукції групи А.

Це свідчить про перепозиціонування машинобудівної галузі з генератора науково-технічного прогресу в галузь 4 технологічного укладу, орієнтовану на виробництво транспортних засобів та нескладного устаткування для сільського господарства, і, таким чином, стабілізує технологічний відрив національної економіки від розвинених економік світу.

Ядерні реактори, котли і електричні машини складають базові експортні позиції продукції українського машинобудування за попередніми підсумками 2019 р. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Товарна структура зовнішньої торгівлі у 2015-2019 роках у % до загального обсягу

Товари	Експорт					Імпорт				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
Усього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
у тому числі:										
Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	10,3	10	9,9	9,8	8,9	16,7	20,1	20	20,9	21,9
реактори ядерні, котли, машини	5,1	4,3	4	3,6	3,4	9,5	11,9	11,7	11,3	11,0
електричні машини	5,2	5,7	5,9	6,2	5,5	7,2	8,2	8,3	9,6	10,9
Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	1,8	1,5	1,4	1,4	1,8	4,6	7,5	8,4	8	10,1
залізничні локомотиви	0,6	0,7	0,5	0,5	1,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,3
засоби наземного транспорту, крім залізничного	0,5	0,4	0,3	0,3	0,3	4,3	7,2	8	7,4	9,5
літальні апарати	0,5	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3
судна	0,3	0,3	0,6	0,5	0,3	0,1	0	0	0	0,02

За період 2015-2019 рр. значно скоротився експортний потенціал галузі в напрямку суднобудування, а також засобів наземного транспорту. При цьому країні вдалося зберегти експортні позиції в виробництві ядерних реакторів, котлів і електричних машин.

Позитивною спрямованістю посткризового періоду стало відновлення інвестування індустрії. Приріст інвестицій в дану галузь сформував майже половину загального обсягу інвестицій в економіку України. Разом з тим динаміка інвестування її складових частин значно відрізнялася (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Капітальні інвестиції в машинобудівну галузь за 2010-2019 роки, у % від загального обсягу інвестицій у промисловість

Галузь понині знаходиться на спадній тенденції інвестування в порівнянні з попередніми роками. У 2019 році спостерігається зменшення об'єму капітальних інвестицій у галузь. Деякі показники повернулися до рівня 2015-го року (виробництво електричного устаткування), а деякі (виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань) знаходяться на найнижчому рівні за останні 15 років.

Таким чином, незважаючи на наявність залишкового потенціалу галузі, темпи розвитку машинобудування України не можуть забезпечити необхідний рівень технічного і технологічного оновлення промисловості.

Розглянемо основні проблеми розвитку машинобудівних підприємств, до яких більшість вчених [68] відносять:

- 1) високий знос основних фондів, низький їх технічний рівень;
- 2) низький рівень платоспроможності споживачів продукції;
- 3) недосконалість механізму кредитування; високі ставки кредиту;
- 4) нерозвиненість інфраструктури ринку;
- 5) відсутність механізму плавного виходу на ринки збуту своєї продукції.

PEST-аналіз (політичний, економічний, соціальний та технологічний) - це метод управління, за допомогою якого організація може оцінити основні зовнішні фактори, що впливають на її діяльність, щоб стати більш конкурентоспроможною на ринку. Як описано у аббревіатурі, ці чотири області є центральними для цієї моделі.

Вважається, що аналіз PEST вперше був представлений під назвою ETPS професором Гарварда Френсісом Дж. Агіларом. У публікації 1967 року «Сканування ділового середовища» Агілар представив економічні, технічні, політичні та соціальні фактори як основні фактори, що впливають на ділове середовище. Згодом літери були переставлені, щоб створити зручну та вигадливу аббревіатуру, що використовується сьогодні.[93]

Комплексна оцінка основних сфер впливу, що впливають на сектор, в якому знаходиться організація, а також на саму організацію, може сприяти більш ефективному стратегічному плануванню. Це планування можна здійснити, щоб максимізувати здатність організації використовувати капітал на умовах, які вони існують, а також попереджати та краще готуватися до найближчих змін, дозволяючи організації випереджати конкурентів.

Політичний аспект аналізу PEST зосереджується на сферах, в яких державна політика та / або зміни законодавства впливають на економіку, конкретну галузь та організацію, про яку йдеться. Сфери політики, які можуть

особливо вплинути на організацію, включають податкове законодавство та законодавство про працю. Загальний політичний клімат нації чи регіону, а також міжнародні відносини також можуть суттєво вплинути на організацію.

Економічна частина аналізу орієнтована на ключові фактори відсотка та обмінних курсів, економічного зростання, попиту та пропозиції, інфляції та рецесії.

Соціальними факторами, які можуть бути включені в PEST-аналіз, є демографія та віковий розподіл, культурне ставлення та тенденції на робочому місці та способі життя.

Технологічна складова враховує конкретну роль та розвиток технологій у секторі та організації, а також більш широке використання, тенденції та зміни в технології. Державні витрати на технологічні дослідження також можуть бути цікавими в цій галузі.

Як видно з таблиці 3.5, визначення стратегії модернізації як основного напрямку державної економічної політики є недостатньою умовою для забезпечення технологічного оновлення та інноваційного розвитку машинобудування України як базової галузі, що забезпечує гідне місце країни в світовому розподілі праці в період зміни технологічних укладів.

Таблиця 3.5

Результат PEST аналізу машинобудівної галузі України

Фактор зовнішнього середовища	Характеристика впливу
1	2
Р – політичний	Стратегія модернізації економіки як основний напрямок державної економічної політики [52]
Е – економічний	Відновлення частки машинобудування в обсягах реалізованої продукції по відношенню до докризового 2007 р оптимізація кон'юнктури зовнішніх ринків машинобудівної галузі. Однак показник частки машинобудування в обсягах реалізованої продукції, що становить 13,7%, в цілому характеризує Україну як країну з недостатнім рівнем технологічного розвитку для становлення економіки знань

Продовження таблиці 3.5

1	2
S – соціальний	Недолік кадрового забезпечення. Моральна відсталість технологій підготовки інженерних кадрів в системі освіти, низький рівень спадкоємності професійних знань і досвіду, низький престиж інженерних професій
T – технологічний	Тенденція до фізичного старіння основних засобів в економіці України. В обробній промисловості ступінь зносу основних засобів в 2010 р склала 66,8% [91]

Українське машинобудування потребує вдосконалення інституційного середовища і створення сприятливих умов для інноваційного розвитку. В рамках системи державного економічного регулювання це означає створення режиму найбільшого сприяння для розвитку підприємств машинобудування, що включає сприяння в таких напрямках:

фінанси - пільгове кредитування машинобудівних підприємств з метою модернізації, впровадження інноваційних проектів;

кадри - пріоритет державної політики в сфері освіти, що враховує необхідність підготовки сучасних кадрів для машинобудівних підприємств (збільшення державного замовлення, модернізація матеріальної бази вузів, впровадження сучасних технологій навчання);

маркетинг - просування продукції машинобудування на міжнародних ринках, в тому числі в рамках проектів розвитку економічної дипломатії;

технології - пільги при імпорті інноваційного обладнання та технологій виробництва в машинобудівній галузі, сприяння технологічному трансферу.

Резюмуючи аналіз проблем вітчизняного машинобудування, відзначимо, що основна причина ситуації, що склалася - це тривале стан трансформаційних перетворень економіки України.

Перспективи розвитку машинобудівних підприємств можна охарактеризувати наступним чотирикутником завдань:

1) освоєння нових видів конкурентоспроможної продукції; зниження трудомісткості і енерговитрат;

2) впровадження у виробництво високих технологій; збільшення темпів зростання наукомісткої, високотехнологічної продукції;

3) пошук нових ринків збуту; орієнтація на потреби власного ринку і посилення експортних можливостей;

4) виведення з управління низькорентабельних підприємств за допомогою приватизації.

Найбільш складним завданням є освоєння нових видів конкурентоспроможної продукції. Слід зазначити, що в період з 2009 по 2013 рр. Україна займала 2,7% світового ринку озброєнь. У 2014-2018 рр. наша ринкова частка скоротилася до 1,3%. У загальному рейтингу країн ми зайняли 12 місце. Певною мірою це положення пояснюється об'єктивними фактами: ринок зброї є надзвичайно концентрованим - на топ-5 країн припадає 75% продажів.

Ситуація в ВПК України є частим проявом загальної тенденції. За рівнем глобальної конкурентоспроможності за період 2007-2017 рр. Україна опустилася на 9 позицій, опинившись поруч з Чорногорією та Шрі-Ланкою і поступившись своїм місцем Грузії, Казахстану і Туреччині [91].

Виробництво конкурентоспроможної продукції України нерозривно пов'язані з високотехнологічним виробництвом. Тільки інноваційне машинобудування здатне зупинити деіндустріалізацію вітчизняної економіки.

Високі технології сьогодні представлені авіакосмічній, ракетно-космічній галузями, а також оборонно-промисловим комплексом [30].

Слід зазначити, що ще в Державну програму розвитку промисловості на 2003 - 2011 рр. були виділені пріоритетні виробництва, до яких були віднесені: виробництво авіаційної і ракетно-космічної техніки; приладобудування; суднобудування; автомобілебудування, виробництво новітнього рухомого складу; комунальне машинобудування, енергетичне та сільськогосподарське машинобудування і т.д. Однак дана програма не дала позитивних результатів. У наступні роки стагнація машинобудування продовжилася.

На підприємствах машинобудівної промисловості спостерігається низька рентабельність, нестача оборотних коштів, відсутність централізованого фінансування, перевищення процентних ставок кредитів над рентабельністю виробництва, низька інноваційна активність, несприятливий інвестиційний клімат і т.д.

З огляду на те, що дані закриті для публічного доступу, відзначимо зміну рентабельності вітчизняних машинобудівних підприємств в цілому. Так, якщо в 1995 р рентабельність підприємств машинобудування становила 22,2%, то в 2000 р вона мала негативний рівень (- 0,3%); в 2005 р рентабельність становила 7%, в 2010 - 5,5% [9], в 2015 - 3,4%; в 2017 - 9,8%; в 2018 - 8,6% [91].

Таким чином, можна зробити висновок про те, що у вітчизняному машинобудуванні закладені суперечливі тенденції розвитку. Підприємства галузі зберегли певний потенціал, який сьогодні необхідно розвивати і стимулювати, в тому числі і за рахунок державних програм. Основні трансформаційні системи державної підтримки і стимулювання промислового розвитку стосуються зміни якості інструментів державного регулювання і стимулювання розвитку промисловості в цілому і впровадження морально-етичного виховання учасників суспільно економічних відносин в державі [79].

Основні напрямки виходу з кризи повинні включати: впровадження інноваційних технологій у виробництво; оптимізацію кооперативних зв'язків; орієнтацію на розвиток експорт орієнтованих виробництв.

Так як діяльність ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» тісно пов'язана з деревним вугіллям, то далі проведемо аналіз ринку вугілля в Україні та світі та оцінимо його стан та можливості розвитку.

У світі добувається та перероблюється майже 168 млн. тон на рік деревного вугілля. Китай складає майже половину світового обсягу (47,6%). На другому місці виявилася Індонезія (9%), а на третьому – США (8,5%). Україна ж займає лише шістнадцяту сходинку з об'ємом в 0,3% (табл. 3.6). [94]

За останні роки споживання вугілля зменшилось на 0,6%, а його частка в первинній енергетиці впала до найнижчого рівня за 16 років (27%).

Збільшення споживання вугілля було зумовлене економіками, що розвиваються, зокрема Китаєм та Індонезією. Однак це переважило різке падіння попиту ОЕСР, яке впало до найнижчого рівня з 1965 року. Світовий видобуток вугілля зріс на 1,5%, причому єдиним суттєвим збільшенням стали Китай та Індонезія. Найбільший спад відбувся у США та Німеччині.

Таблиця 3.6

Видобуток вугілля в світі і в окремих країнах (млн тонн) [94]

№ п/п	Країна	2015	2016	2017	2018	2019	Темп приросту на рік		Частка 2019
							2019/2018	2018/2015	
1	Китай	76,4	70,8	73,2	76,6	79,8	4,23%	1,00%	47,60%
2	Індонезія	11,4	11,3	11,4	13,8	15,1	9,38%	1,21%	9,00%
3	США	18,0	14,7	15,7	15,4	14,3	-7,14%	0,86%	8,50%
4	Австралія	12,8	12,8	12,5	13,1	13,2	0,69%	1,02%	7,80%
5	Індія	11,8	11,9	12,0	12,8	12,7	-0,55%	1,09%	7,60%
6	Росія	7,8	8,1	8,6	9,2	9,2	-0,33%	1,18%	5,50%
7	Південна Африка	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	0,50%	1,01%	3,60%
8	Колумбія	2,5	2,6	2,6	2,4	2,4	-2,07%	0,98%	1,40%
9	Казахстан	1,9	1,9	2,0	2,1	2,1	-2,35%	1,10%	1,20%
10	Польща	2,2	2,2	2,1	2,0	1,9	-5,56%	0,89%	1,10%
11	Німеччина	1,8	1,7	1,7	1,6	1,3	-19,62%	0,88%	0,80%
12	Канада	1,4	1,4	1,3	1,2	1,1	-5,93%	0,87%	0,70%
13	Монголія	0,5	0,7	0,9	1,0	1,1	4,81%	2,26%	0,60%
14	В'єтнам	1,0	0,9	0,9	1,0	1,1	10,20%	1,01%	0,60%
15	Турція	0,5	0,7	0,6	0,7	0,7	1,45%	1,28%	0,40%
16	Україна	0,7	0,8	0,6	0,6	0,6	-3,39%	0,82%	0,30%
17	Чехія	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	-8,06%	0,87%	0,30%
18	Сербія	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	3,57%	0,93%	0,20%
19	Мексика	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	-7,14%	0,97%	0,20%
20	Болгарія	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	-9,09%	0,88%	0,10%
21	Румунія	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	-5,88%	0,85%	0,10%
22	Тайланд	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	-6,25%	1,00%	0,10%
23	Греція	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	-27,78%	0,75%	0,10%
24	Пакистан	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	50,00%	1,33%	0,10%
25	Бразилія	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	20,00%	0,83%	0,10%
26	Всього світ	161,7	153,3	157,2	165,1	167,6	1,53%	1,02%	100,00%

Зростання енергетичних ринків уповільнився у 2019 році у відповідності зі слабким економічним зростанням та частковим послабленням деяких разових факторів, що сприяли підвищенню попиту на енергію в 2018 році. Це уповільнення було особливо очевидним у США, Росії та Індії, які

демонстрували незвично сильне зростання в 2018 році.

Китай став винятком, споживання енергії прискорилося в 2019 році. Як результат, Китай домінував над експансією на світових енергетичних ринках - сприяючи найбільшому зростанню попиту на кожне окреме джерело енергії.

Незважаючи на підтримку з боку Китаю, усі види палива (крім ядерного) зростали повільнішими темпами, ніж середні показники за 10 років, споживання вугілля скорочувалося вчетверте за останні шість років. Тим не менше, відновлювані джерела все ще зросли з рекордним приростом і забезпечили найбільший внесок (41%) у зростання первинної енергетики, при цьому рівень виробництва відновлюваної енергії вперше перевищив атомну енергію.

Уповільнення зростання попиту на енергію у поєднанні зі зміщенням паливної суміші від вугілля до природного газу та відновлюваних джерел енергії призвело до суттєвого уповільнення зростання викидів вуглецю, хоча лише частково послабило незвично сильне збільшення, яке спостерігалось у 2018 році. Світовий попит на вугілля знизився на 1,7% у 2019 році, що стало третім зниженням за останні п'ять років, що більш ніж компенсувало 0,9% зростання в 2018 році. Вугілля все ще є другим за величиною джерелом первинної енергії у світі, але його частка впала з 29% у 2012 році до нинішніх 26%, з річними коливаннями внаслідок таких подій, як економічне зростання, погодні умови та зміни цін на паливо. Тим часом вугілля неухильно витісняється з енергетичного комплексу в багатьох розвинутих економіках завдяки поєднанню екологічної політики та конкурентного тиску відновлюваних джерел енергії, що стають все більш конкурентоспроможними, а на деяких ринках - природного газу.

Падіння попиту на вугілля у 2019 році було зумовлене зменшенням використання вугілля для виробництва електроенергії, тоді як використання в промисловості було в основному стабільним. Виробництво вугілля в цілому зменшилось на 3,1%. Воно зазнало свого найбільшого падіння в Європі (20%), одного з найбільших у США (15%) і першого спаду в Індії з 1973 року [94]].

Загалом, основна тенденція попиту на вугілля, перехід до Азії, продовжується, оскільки попит зменшується в Європі та США. Європейський Союз та США разом становили 40% світового попиту на вугілля у 1990 році та 20% у 2010 році, зараз вони складають навряд чи 10%.

У прогнозах щодо вугілля спостерігаються значні регіональні диспропорції. У багатьох розвинутих економіках попит на вугілля глибоко занепадає, прискорений конкретними зобов'язаннями щодо поступової відмови, постійним зростанням відновлюваних джерел енергії, конкуренцією природного газу в США. Попит на вугілля також падає в Китаї - на сьогоднішній день найбільшому споживачі вугілля у світі - значною мірою завдяки сильному політичному поштовху до покращення якості повітря. Однак в інших частинах країн Азії, що розвиваються, прагнуть збільшити використання вугілля для задоволення швидкозростаючого попиту на електроенергію та для промислового розвитку.

Ціни на енергоносії впали в цілому, особливо на вугілля та газ, де зростання виробництва випереджало споживання, що призвело до накопичення запасів (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Вартість деревного вугілля (дол. США за тону)

Рік	Європейська ціна вугілля	Американська ціна вугілля	Японська ціна вугілля	Китайська ціна вугілля
1	2	3	4	5
1999	28.79	31.29	–	–
2000	35.99	29.90	–	27.52
2001	39.03	50.15	37.69	31.78
2002	31.65	33.20	31.47	33.19
2003	43.60	38.52	39.61	31.74
2004	72.13	64.90	74.22	42.76
2005	60.54	70.12	64.62	51.34
2006	64.11	57.82	65.22	53.53
2007	88.79	49.73	95.59	61.23
2008	147.67	117.42	157.88	104.97
2009	70.39	60.73	83.59	87.86
2010	92.35	67.87	108.47	110.08
2011	121.48	84.75	126.13	127.27

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5
2012	92.50	67.28	100.30	111.89
2013	81.69	69.72	90.07	95.42
2014	75.38	67.08	76.13	84.12
2015	56.79	51.57	60.10	67.53
2016	59.87	51.45	71.66	71.35
2017	84.51	63.83	95.57	94.72
2018	91.83	72.84	112.73	99.45
2019	60.86	57.16	77.63	85.89

Розвиток виробництва деревного вугілля почався в період, коли Україна отримала незалежність. На той момент особливого контролю над вирубками та станом екології практично не було. Підприємці встановлювали металеві печі, вирубували ліси повсюдно і виробляли вугілля низької якості, яке все одно користувався великим попитом. В атмосфері викидалися тонни шкідливих відходів вуглевипалювання.

Сьогодні настав новий етап деревно-вугільного виробництва. Так деревне вугілля стало широко застосовуватися в різних сферах, зокрема в якості палива для камінів, мангалів, кальянів та інших подібних пристроїв. Так як на відміну від звичайного палива (наприклад - дров), деревне вугілля не утворює диму і відкритого полум'я, а дає тільки необхідну температуру – жар [88].

Діяльність українських виробників деревного вугілля традиційно залежить від прийнятого держбюджету та внесення змін до Податкового кодексу, адже це дозволяє їм сформувати нові тенденції на ринку, а також прийняти правильні управлінські рішення.

Основні центри виробництва деревного вугілля, виходячи з аналізу кількості виробників і постачальників деревного вугілля, наступні: Київська, Харківська, Полтавська, Сумська, Житомирська, Дніпропетровська та Хмельницька області [88].

Відповідно, було проведено дослідження експортно-імпортних операцій цієї групи товарів. За даними митної статистики ДФСУ [92] показники експорту деревного вугілля дещо зменшилися порівняно з 2018 роком як у

вартісному, так і у кількісному вираженні (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Динаміка експортно-імпортних операцій деревного вугілля за 2015 – 2019 роки, тонн

У 2016 р. порівняно з 2015 р. експорт збільшився майже в 1,3 рази, далі тенденція зберігається і в наступні два роки: експорт знову збільшується в 1,15 рази. Проте, у 2018р. експорт деревного вугілля майже не змінився, залишившись на відмітці у 174 тис. тонн.

В той же час, в 2014-2016рр. імпорт поступово знижувався з показника 1065 тон до 905 тон, але в останні два роки він почав поступово збільшуватись з 1053 тон у 2017 році до 1670 тон у 2018 році. Але, незважаючи на це, експорт перевищував імпорт більше ніж в 104 рази [91].

На рис. 3.5 зображена динаміка обсягів експорту та імпорту деревного вугілля товарної позиції у вартісному вираженні за останні п'ять років, яка свідчить про аналогічні тенденції, тобто в 2018р. експорт порівняно з 2014р. виріс в 1,8 разів, імпорт – в 1,9. Обсяги експорту в 2018р. переважали імпорт в 33,8 разів, тоді як в 2014р. – в 35,6 разів.



Рисунок 3.5. Динаміка експортно-імпортних операцій деревного вугілля за 2014 – 2018рр., тис. дол. США

На рис. 3.6 наведено ТОП-5 фірм України по виробництву деревного вугілля.

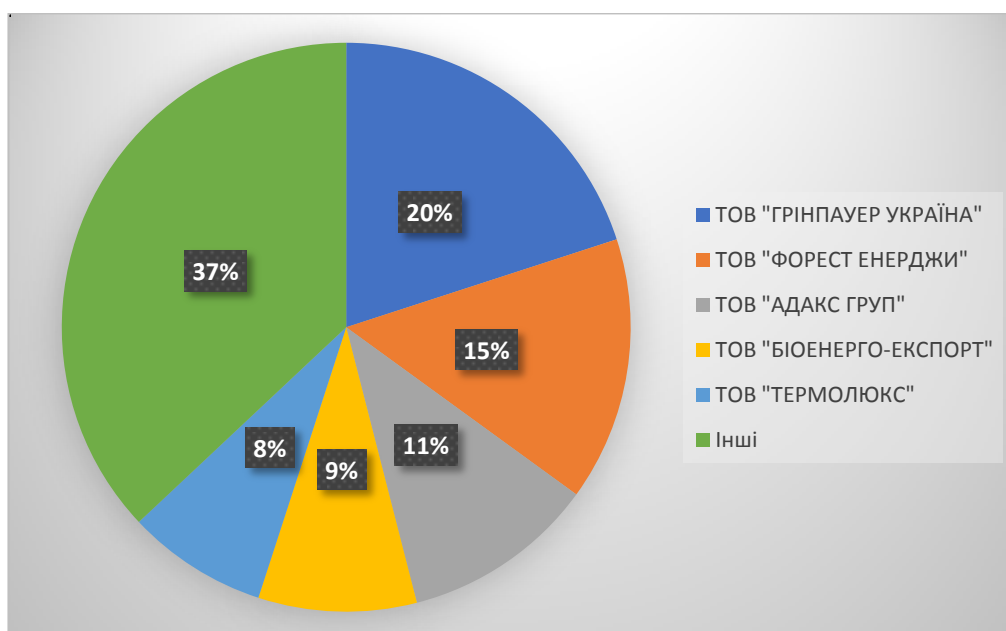


Рис. 3.6. ТОП-5 фірм України по виробництву деревного вугілля

Слід зауважити, що переважну більшість на ринку України займають великі підприємства, з достатньою потужністю та великим виходом кінцевого

продукту. На п'ять найбільших фірм-виробників припадає 63,0% деревного вугілля, що виготовляється в Україні. Найбільшу частку (20%) займає ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» [88].

Отже, на даний момент виробництво деревного вугілля в Україні розвинуто достатньо. Більшу частку в зовнішній торгівлі деревним вугіллям займає експорт, який переважає імпорт в 2019р. майже в 30 разів.

В найближчі роки потрібно докладніше приділити увагу наступним проблемним питанням:

забруднення атмосфери шкідливими викидами з підприємств турбує і населення, і виконавчі органи влади. Внаслідок відсутності документів на дозвіл, всілякі інстанції повинні накладати різного роду штрафи та проводити перевірки;

підвищення контролю за низькоякісним деревним вугіллям;

зменшити витрат деревини на одну тону виготовленої продукції;

підвищити умови праці для персоналу;

організувати транспорт для персоналу та для навантаження готової продукції, бо підприємства такого типу повинні знаходитися за межами населених пунктів.

3.2. Напрями удосконалення збутової стратегії на ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»

Розробка збутової стратегії проходить кілька етапів: комплексний аналіз підприємства та ринку; аналіз партнерів і конкурентів; аналіз зовнішніх факторів; складання плану збуту [80].

Перш ніж що-небудь планувати, підприємство повинно провести повний маркетинговий аудит і визначитися зі своїми цілями і планами розвитку. Хтось бачить себе через десять років президентом великого конгломерату, з безліччю філій і найрізноманітнішої продукцією. Хтось хоче займатися тільки певною

галуззю і мріє лише зайняти стабільну позицію в обраній ніші.

Цілі підприємства повинні бути:

конкретними. Керівництво повинно ставити за мету не «хочу бути лідером», наприклад, а хоча б «через десять років підприємство має зайняти лідируючу по витратах і наповненню ринку позицію в галузі комп'ютерних технологій»;

досяжними. Зрозуміло, що свіжоспечена фірмочка, що збирає комп'ютери на замовлення і торгує супутнім товаром через рік у велике підприємство не виросте, але за цей рік можна, наприклад, наростити клієнтську базу, відкрити ще один магазин, підготувати ґрунт на майбутнє;

узгодженими між собою. Неможливо одночасно стати піаністом-віртуозом і боксером-чемпіоном. Те ж саме і в бізнесі - суперечливі цілі важко реалізувати;

вимірними. Ставлячи перед підприємством мету, наприклад, через три місяці збільшити оборот товару, потрібно задавати конкретні цифри: в два, три рази. Ви повинні бути в змозі проконтролювати конкретний результат;

ув'язаними за часом. Наприклад, якщо ви розумієте, що за місяць просто фізично неможливо побудувати триповерховий будинок з десятьма кімнатами, не можна ставити таку мету [62].

Крім перерахованого вище цілі повинні відповідати загальній спрямованості підприємства та кваліфікації його персоналу.

У планованій збутової стратегії повинні бути враховані ступінь важливості існуючої і планованої діяльності. Крім цього, в стратегії повинні бути враховані варіанти реагування на зміни зовнішньої ситуації. Тому існують певні підходи і методи для вибору правильного напрямку стратегічного розвитку.

Методи розробки збутової стратегії бувають:

формальні (найчастіше матричні, засновані на математичному аналізі);

неформальні (засновані на творчому, інтуїтивному підході).

Звичайно ж, в основному використовуються формальні методи: побудова

різного роду матриць (таблиць), які відображають позицію підприємства на ринку під впливом різних факторів (як внутрішніх, так і зовнішніх), а також їх сукупності.

Маркетингова стратегія компанії розробляється з урахуванням різних факторів, серед них: ситуація на ринку, пріоритети розвитку самої компанії, різний вплив зовнішнього оточення, ресурси компанії і т.д. Після збору необхідних дані про внутрішнє і зовнішнє середовище компанії, можливі кілька сценаріїв стратегічного розвитку. Найбільш перспективні сценарії можуть отримати маркетингову стратегію і безпосередньо сам план переходу на дану стратегію.

До початку безпосереднього планування збутової стратегії необхідно точно виявити цільових споживачів і визначити, як саме протікає процес прийняття рішення про покупку. Основне завдання - зрозуміти учасників самого процесу покупки і розібратися в головних чинниках впливу на купівельну поведінку. Звідки така увага дозволяє створити для свого ринку значущу і ефективну програму маркетингу.

Процес стратегічного планування збуту продукції включає наступні етапи:

1) Визначення поточної ситуації (місії і змісту бізнесу) Відправним моментом стратегічного планування є нинішні цілі і результати, а також нинішня діяльність при існуючій організаційній структурі.

2) Аналіз внутрішнього середовища компанії. Визначаються сильні і слабкі сторони компанії або продукту, в галузі фінансів, техніки і технології виробництва, можливостей НДДКР і т.д.

3) Аналіз зовнішнього середовища Він спрямований на такі характеристики як ринок, конкуренція, макрооточення, і вказує, які у компанії є можливості і які їй загрожують ризики.

4) SWOT-аналіз і виявлення стратегічних розривів Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз дає уявлення про те, які цілі є досяжними. Аналіз невідповідностей (стратегічного розриву) допоможе вказати, що

загрожує компанії, якщо стиль і методи управління залишаться колишніми.

5) Постановка цілей. Які з цілей представляються реальними.

6) Розробка альтернативних стратегій. Розробляються стратегії, спрямовані на реалізацію цілей.

7) Вибір стратегії.

8) Розробка збутової стратегії. Маркетингова стратегія визначає, яким чином стратегії компанії можуть бути реалізовані.

9) Розробка річного плану збуту.

10) Виконання плану і контроль, моніторинг результатів, в разі потреби - коригування планів [85].

Збутова політика ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» з продажу вуглевипалювальних печей включає в себе наступні елементи:

1) транспортування. Підприємство відвантажує свою продукцію автомобільним і залізничним транспортом. За договором ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» може доставити вуглевипалювальні печі в межах м. Харків своїм автотранспортом. При відвантаженні вуглевипалювальних печей у залізничними вагонами підприємство може відвантажити зі свого складу.

2) зберігання. В силу специфіки готової продукції підприємство не робить запас своєї продукції на складі через специфіку готового товару. У зв'язку з цим підприємство працює в основному на замовлення;

3) контакти. ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» вважає за краще співпрацювати з постійними покупцями, з якими підприємство пов'язують давні партнерські відносини. Саме такі підприємства беруться в розрахунок при складанні плану збуту продукції на рік.

Після того, як обране підприємство підтвердить своє бажання працювати з ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА», з ним укладається договір на поставку, вибирається форма поставки, узгоджуються графік і умови поставок, ціна.

Для аналізу зовнішнього середовища підприємства проведемо SWOT-аналіз. Це основа, яка використовується для оцінки конкурентних позицій

компанії та розробки стратегічного планування. SWOT-аналіз оцінює внутрішні та зовнішні фактори, а також поточний та майбутній потенціал.

SWOT-аналіз призначений для полегшення реалістичного, обґрунтованого фактами погляду на сильні та слабкі сторони організації, її ініціатив чи галузі. Організація повинна підтримувати точність аналізу, уникаючи заздалегідь задуманих вірувань чи сірих зон, а натомість концентруючись на реальному контексті. Компанії повинні використовувати його як керівництво, а не обов'язково як рецепт.

SWOT-аналіз фокусується на чотирьох елементах аббревіатури, що дозволяє компаніям визначити сили, що впливають на стратегію, дію чи ініціативу. Знання цих позитивних та негативних елементів може допомогти компаніям ефективніше повідомляти, які частини плану необхідно визнати.

Визначивши ризики підприємства можна вирішити, чи є найбільш доцільним усунути внутрішню слабкість, призначивши ресурси компанії для усунення проблем, або зменшити зовнішню загрозу, відмовившись від загрожуваної сфери бізнесу.

У даному дослідженні SWOT-аналіз виконує функцію діагностичного інструмента управління стратегією підприємства. З його допомогою можна визначити оптимальний шлях розвитку бізнесу в кризових умовах.

При перетині факторів, які складають SWOT-аналіз, відбувається формування секторів, для яких характерні певні сполуки, які необхідно брати до уваги, розробляючи стратегії певного типу:

сектор СИМ - підтримка і розвиток сильних сторін підприємства, реалізуючи можливості зовнішнього середовища;

сектор СИЗ - використання сильних сторін підприємства для усунення загроз;

сектор СЛМ - стратегії внутрішнього перетворення;

сектор СЛЗ - розробка стратегій для усунення загроз і слабких сторін підприємства («кризовий сектор»).

Перейдемо безпосередньо до проведення SWOT-аналізу позицій ТОВ

«ГРІНПАУЕР» на світовому ринку машинобудування. Складемо матрицю SWOT-аналізу позицій підприємства на світовому ринку (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

SWOT-аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

Можливості	Загрози
Відкритий вихід на ринок країн Європи (лібералізація вітчизняної продукції). Можливість поживлення внутрішнього ринку. Відносно стабільний попит на ринках країн СНД.	Втрата позицій на цільовому ринку (Російська Федерація). Зростання конкуренції на ринках СНД. Нестабільність курсу гривні. Відсутність заходів для розвитку підприємства зі сторони держави. Активна діяльність ключових конкурентів.
Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока надійність, інноваційні рішення, унікальні конструкторські розробки. Висока кваліфікація співробітників. Сертифікат відповідності системи керування якістю вимогам стандарту ISO 9001:2000. Репутація підприємства.	Недостатність сервісного обслуговування клієнтів. Технологічна обмеженість виробництва, необхідність переозброєння та модернізації. Старіння колективу працівників. Залежність від російських постачальників комплектуючих. Високий рівень зношення активної частини основних фондів.

Продукція підприємства сертифікована на відповідність технічним регламентам з безпеки. Система менеджменту якості підтверджена сертифікатом відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 9001-2000. Підприємство є експортоорієнтованим. Цільовим ринком був ринок Російської Федерації, на який постачалося понад 60% продукції. У зв'язку з останніми подіями у політичному житті країни, простежується тенденція зміни географії реалізації продукції у 2014 році. Підприємство виявилось непередбаченим до розриву стосунків із ключовим покупцем. У цьому контексті проведення SWOT-аналізу виглядає не тільки діагностичним інструментом в управлінні стратегією підприємства, а й обов'язковим методом стратегічного управління, за допомогою якого компанія може перебудувати стратегію свого розвитку та визначити шляхи ведення бізнесу у найближчій перспективі.

Для того, щоб установити зв'язки між складовими SWOT-аналізу

будується матриця SWOT-аналізу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Матриця SWOT-аналізу позицій ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» на світовому ринку

Сильні сторони і можливості	Сильні сторони і загрози
<p>В умовах зростаючої ємності ринку у післякризовий період збільшити обсяги виробництва якісної продукції за гнучкими цінами:</p> <p>активна роль маркетингу;</p> <p>професіональний менеджмент;</p> <p>позиціонування перспективних моделей виглевипалювальних печей.</p> <p>З метою подолання вхідних бар'єрів:</p> <p>відповідність продукції діючим стандартам різних країн.</p>	<p>Появі на ринку установок-аналогів протиставити:</p> <p>переваги у споживчих і вартісних характеристиках;</p> <p>комплекс послуг технічного обслуговування;</p> <p>активізація рекламної діяльності;</p> <p>репутація підприємства і сертифікація по ISO 9001:2000.</p> <p>Відсутність коштів у споживачів – продаж установок в лізинг.</p>
Слабкі сторони і можливості	Слабкі сторони і загрози
<p>Збільшення обсягів реалізації установок і запчастин до них за рахунок зростання попиту дозволяє:</p> <p>розвивати інфраструктуру збуту і дилерську мережу;</p> <p>ліквідувати дефіцит оборотних коштів і підвищити прибутковість;</p> <p>оновити устаткування та вдосконалити технології виробництва, збільшити потужності;</p> <p>підвищити заробітну платню та залучити молодих спеціалістів.</p>	<p>Найбільшу небезпеку становлять:</p> <p>втрата позицій на цільовому ринку;</p> <p>скорочення попиту та обмеження обсягів кредитування;</p> <p>погіршення ділових відносин із традиційними зовнішніми партнерами;</p> <p>виробництво конкурентами аналогічної продукції та їх активна робота на ринку (рекламування, гнучка цінова політика, високоякісне сервісне обслуговування клієнтів).</p>

За результатами проведення SWOT-аналізу визначено, що свою діяльність підприємству доводиться проводити в умовах значної обмеженості коштів і зношення основних виробничих фондів, а також погіршення кон'юнктури зовнішніх ринків і значного скорочення попиту на дорожню продукцію. Безперечною перевагою підприємства є унікальні конструкторські розробки та техніко-експлуатаційні характеристики продукції, а також заслужена репутація надійного виробника серед споживачів.

Враховуючи те, що інноваційний потенціал підприємства обмежений, а ринковий попит слабкий, оптимальною є стратегія «виживання», за якої здійснюється так звана імітація інноваційного розвитку, що супроводжується

вдосконаленням виробництва, деякими змінами продукції, що випускається, удосконаленням виробничої і управлінської структури тощо. Цілі інноваційної діяльності постають у необхідності збереження підприємства, підтримки існуючих форм його функціонування. Зокрема, так і проводиться діяльність на підприємстві сьогодні.

Одночасно при стратегії «виживання» використовуються ринкові інновації та маркетингові технології на пізніх етапах життєвого циклу продукції, за яких продукції надаються нові властивості практично «без витрат». Нові властивості отримуються виключно на системному рівні, за рахунок перебудови структури продукції, а також співвідношення окремих її частин із виявленням чи створенням нових функцій.

Крім того, для підприємств, які обмежені у фінансових ресурсах та мають незначний інноваційний потенціал, перспективною є орієнтація діяльності на конкретні ніші ринку. Це порівняно невеликі його ділянки з різновираженою специфікою запитів споживачів.

Формула успіху для різних товарних ринків є різною. Проте в будь-якому разі від ТОВ «ГРІНПАУЕР» будуть потрібні: правильні управлінські рішення, відповідне до попиту виробництво, оптимальний «портфель моделей», який задовольняє запити ринку за найбільш прийнятною ціною. Гарантоване поєднання технічних, економічних та екологічних ефектів має стати ядром будь-якої пропозиції подальшого розвитку.

Для ефективної роботи будь-якого підприємства необхідна ефективна стратегія в області збуту продукції, що випускається.

Для успішної реалізації збутової стратегії експортоорієнтованому підприємству доцільно дотримуватись низки рекомендацій, які допоможуть мінімізувати ризики при виході на нові зовнішні ринки в рамках цієї стратегії:

забезпечення необхідним асортиментом продукції для підтримки конкурентоспроможності підприємства, тобто чим більш повний набір товарів підприємство може надати своїм потенційним клієнтам, тим більші шанси успішної реалізації цієї стратегії. Слід зауважити, що у разі неспроможності

підприємства сформувавши для споживачів необхідного пакету рішень, існує значна вірогідність того, що споживач взагалі не спробує запропонований йому товар підприємства;

необхідність інвестицій для ефективної конкуренції на ринку. Перш за все доцільно оцінити, скільки коштуватиме для підприємства вихід на новий зовнішній ринок, а потім – можливий прибуток. Тобто при проведенні розрахунків необхідно враховувати той факт, що, як правило, спочатку прогнози обсягів продажів здаються занадто оптимістичними, а вже в процесі реалізації товарів підприємства досить часто зіштовхуються з важкими реаліями; аналіз довгострокового потенціалу споживачів, тобто при виході на нові зовнішні ринки треба брати до уваги те, що на багатьох ринках запити споживачів постійно змінюються. Таким чином, треба уважно дослідити тенденції зовнішнього ринку, на який планує вийти підприємство, для того, щоб воно було готовим до певних несподіванок;

оцінка відносної прибутковості, тобто необхідно ретельно прорахувати, коли саме повернення інвестицій буде найвищим – за подальшого розвитку основного ринку чи при виході на новий. При цьому слід пам'ятати, що збільшення прибутку від ринку, де підприємство вже присутнє, зазвичай потребує менших витрат, ніж на освоєння нового ринку;

аналіз ефективності дистрибуції – передбачає проведення оцінки того, наскільки будуть ефективними на нових зовнішніх ринках моделі дистрибуції, які підприємство використовує на існуючих зарубіжних ринках. Як показує практика, вихід на зовнішні нові ринки буде більш успішним у разі застосування нестандартних методів дистрибуції і продажів;

аналіз достатності і стабільності фінансового положення потенційної цільової аудиторії підприємства на новому зовнішньому ринку;

оцінка відповідності стратегії підприємства очікуванням клієнтів – необхідно з'ясувати очікування теперішніх клієнтів, як на внутрішньому, та і на зовнішніх ринках, та спрогнозувати їх реакцію на зміну стратегії підприємства;

дослідження рівня лояльності клієнтів на новому зовнішньому ринку збуту, у тому числі до потенційних конкурентів, тобто слід дізнатися, що є найбільш цінним для цільової аудиторії на новому ринку: товар чи відносини з постачальником;

вивчення потенційних підприємств-конкурентів на новому ринку, передбачення можливої їх реакції, тобто варто дослідити можливість зміни конкурентами своєї цінової політики та стратегії поведінки в цілому. Якщо так, то з'ясувати, як зміна відобразиться на прибутку підприємства;

визначення часу, необхідного для виходу на новий зовнішній ринок. Необхідно проаналізувати середню тривалість життєвого циклу продукції потенційних конкурентів підприємства на новому ринку збуту. Тобто чи зможе підприємства розробити і протестувати продукт (у разі виходу на ринок з товаром-новинкою), а також налагодити канали дистрибуції за час, що не перевищує тривалість цього циклу;

визначення здатності підприємства підтримувати технологічні переваги, тобто слід з'ясувати, наскільки довго підприємство зможе зберігати в таємниці свої технології з виробництва продукції, а також достатність забезпечення технічним персоналом для здійснення експансії;

аналіз наявних ресурсів – передбачає аналіз забезпеченості підприємства необхідними фінансовими і людськими ресурсами. Варто відмітити, що за сучасних умов підвищеного динамізму середовища функціонування великої кількості виробничих підприємств, а також загострення боротьби за нові ринку збуту продукції особливої уваги, на нашу думку, для підприємства, орієнтованого на зовнішній ринок, заслуговує проблема посилення цільової орієнтації на споживача. Тобто для підприємства в рамках зовнішньоекономічної стратегії збуту є дуже важливим вивчення кінцевого споживача для визначення всього комплексу спонукальних мотивів, якими керуються покупці при прийнятті рішення про придбання товарів. Також зауважимо, що успішна реалізація зовнішньоекономічної стратегії збуту і підвищення ефективності збутової діяльності підприємства, орієнтованого на

зовнішній ринок, неможливі без застосування спеціальних економіко-організаційних заходів, тобто інструментів просування продукції. Як правило, певний набір останніх поєднує основні (реклама, стимулювання збуту, паблік рилейшнз, персональний продаж, прямий маркетинг тощо) і синтетичні (виставки, спонсорство, брендинг та інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу тощо) засоби маркетингових комунікацій для досягнення маркетингових цілей підприємства, зокрема щодо експансії на нові ринки і закріплення позицій на існуючих.

3.3. Оцінка ефективності збутової стратегії на ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» на зовнішньому ринку

Нижче представлений варіант збутової стратегії ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА».

1. Місія організації

поліпшити екологію Землі;

збільшити обсяг використання поновлюваних ресурсів;

забезпечити максимально ефективну переробку відходів життєдіяльності людини;

розвивати альтернативні технології отримання енергії;

знизити частку використання викопних ресурсів.

2. Стратегічні цілі

У стратегічних планах підприємства до 2020 року пріоритетними напрямками розвитку є:

забезпечення екологічно чистими вуглевипалювальними печами та обладнаннями для переробки різних відходів рослинного походження, промислових і твердих побутових відходів;

розвивати технології і йти в ногу з часом;

постійно вдосконалюючи продукцію, відповідну Світовим вимогам;

успішно заявити про себе в різних частинах земної кулі;
з кожним роком продовжує розширювати географію продажів.

Все це дозволяє підвищувати енергоефективність, продуктивність праці і якість готової продукції. Підприємство націлене на подальше поліпшення економічних і виробничих показників, а також створює нові орієнтири для розвитку переробної галузі.

3. Стратегічні завдання збуту

Основні завдання збутової стратегії і політики продажів ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» на період до 2025 року будуть спрямовані на освоєння нових сегментів ринку, залучення платоспроможних клієнтів і формування довгострокової лояльності до дочірньому суспільству, а значить, і рівня повторних повернень за рахунок :

управління асортиментної і цінової політики;

формування ефективної рекламної діяльності;

впровадження сучасних методів стимулювання збуту продукції. План реалізації збутової стратегії ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» представлено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

План реалізації стратегії збуту ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»

Захід	Терміни реалізації	Відповідальний виконавець	Витрати, тис.грн.	Джерело фінансування
1	2	3	4	5
1. Збільшення частки виробництва печей				
1.1. Проведення опитування споживачів	липень 2019	Менеджер з продажу	-	-
1.2. Формування плану виробництва	липень 2019	Менеджер з продажу	-	-
1.3. Виробництво продукції	з 01.08.2019	Заступник директора з виробництва	-	-
1.4. Відвантаження продукції споживачам	з 01.08.2019	Начальник відділу реалізації	-	-
2. Збільшення частки продукції				
2.1. Проведення опитування споживачів	липень 2019	Менеджер з продажу	-	-

Продовження таблиці 3.10

1	2	3	4	5
2.2. Формування плану виробництва	липень 2019	Менеджер з продажу	-	-
2.3. Виробництво продукції	з 01.08.2019	Заступник директора з виробництва	-	-
2.4. Відвантаження продукції споживачам	з 01.08.2019	Начальник відділу реалізації	-	-
3. Впровадження TechnologiCS-ALL-системи на технологічній лінії				
3.1. Підготовка технічного завдання	липень 2019	Головний інженер	-	-
3.2. Розробка системи	липень-серпень 2019 р.	Головний інженер	53	власні кошти
3.4. Навчання персоналу	вересень 2019 р	Головний інженер	10	власні кошти
3.5. Початок функціонування системи	з 01.10.2019	Головний інженер	-	-
4. Збільшення частки відвантаження автотранспортом				
Розробка маркетингових прогнозів платоспроможного попиту на продукцію	липень 2019	Менеджер з продажу	-	-
Розрахунок ємності ринку на продукцію підприємства	липень 2019	Менеджер з продажу	-	-
Аналіз можливості збільшення частки відвантаження автотранспортом	липень 2019	Менеджер з продажу	-	-
Аналіз економічної доцільності доставки залізничним і автомобільним транспортом	липень 2019	Економіст	-	-
Аналіз ефективності обслуговування споживачів при відвантаженні продукції автотранспортом	липень 2019	Економіст	-	-
Розробка пропозицій щодо підвищення якості обслуговування і збільшення обсягів відвантаження автотранспортом	серпень 2019	Менеджер з продажу	-	-
Розробка пропозицій щодо зміни характеристик з метою поліпшення споживчих властивостей з урахуванням думки споживачів	серпень 2019	Менеджер з продажу	-	-
Аналіз цін на аналогічну продукцію в країні	серпень 2019	Економіст	-	-
Формування каналів збуту продукції	серпень 2019	Менеджер з продажу	-	-

Одним з напрямків впроваджуваної стратегії збуту ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» є розробка заходів щодо вдосконалення товарного асортименту підприємства. В якості таких заходів рекомендується два:

збільшення частки виробництва вуглевипалювальних печей;

збільшення частки продукції.

Розглянемо перший захід. Важливим фактором продажів продукції, що випускається є вартість пропонованих підприємством печей. У зв'язку з цим пропонується збільшити частку випуску вуглевипалювальних печей останнього покоління (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

План збуту вуглевипалювальних печей на 2021 рік

Вид продукції	Існуючий варіант збуту	Пропонований варіант збуту
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-2 «Угольков»	4	5
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-2 «СВРО»	8	10
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «СВРО»	15	21
Мобільна вуглевипалювальна піч УП «Безперервна»	13	17
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-1 «ЕККО»	4	5
Мобільна вуглевипалювальна піч ВП-3 «Угольков-еко»	15	21
Платформа, лебідка, естакада и залізна дорога для вуглевипалювальних печей типу «СВРО»	12	15
Лінія стабілізації деревного вугілля	23	27
Пристрій для механізованого заповнення сировиною вагонеток вуглевипалювальних печей типів «СВРО» і «ЕККО»	15	21
Шнековий прес для виготовлення брикетів типу Pini Kau	22	28
Мультициклон	20	25
Вуглевипалювальна піч ВП-4 «СВРО»	15	22

Збільшення обсягів виробництва призведе до росту прибутку ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» більше, ніж у 3 рази.

Поліпшення якості продукції - найважливіший напрям інтенсивного розвитку економіки, джерело економічного зростання, ефективності суспільного виробництва.

Як заходів щодо підвищення якості продукції пропонується впровадити автоматизовану систему управління товарним виробництвом (АСУТП) на базі TechnologiCS.

TechnologiCS - спеціалізований програмний продукт, який дозволяє забезпечити безперервну інформаційну підтримку основних бізнес-процесів підприємства, таких як електронний архів і документообіг підприємства, конструкторсько-технологічна підготовка, планування і управління виробництвом (в тому числі безпосередньо в цехах і на ділянках), контроль виробничого процесу, управління якістю і супровід випущеної продукції).

Дозволяє відповідним службам заводу працювати в режимі реального часу з однією системою і фізично єдиною базою даних, забезпечуючи тим самим оперативність і узгодженість дій на всіх стадіях - від прийняття замовлення до відвантаження продукції замовнику.

TechnologiCS є повноцінною системою PLM, що відповідає стандарту ISO 9004-1-94 «Управління якістю і елементи системи якості».

Рекомендується ввести TechnologiCS-ALL – конфігурація, яка призначена для користувача і містить в собі повний перелік функціональних можливостей системи TechnologiCS:

- 1) Ведення виробничих потужностей, для обліку ресурсів типу «Верстат», «Працівник» і «Номенклатура», отримання зведеної інформації про потужностях ресурсів з урахуванням видів робіт, календарів, а також ведення потужностей з урахуванням прав доступу користувачів призначених в системі адміністрування;

- 2) Складання виробничої програми для формування переліку номенклатурних позицій (виробів), які необхідно випустити на певний термін для передачі замовнику. Цей перелік формується під час планування, що визначає довгострокові перспективи підприємства, види стратегій і його діяльність, а також діяльність його підрозділів. Головне завдання при складанні виробничої програми підтвердити розрахунками, що виробництво в стані реально виробляти необхідну кількість товарів у потрібні терміни. В даному

режимі можна працювати з програмами у вигляді переліків і у вигляді графіків, враховуючи при цьому права доступу користувачів до різних програм;

3) Робота з виробничими специфікаціями. Головною особливістю даного режиму є те, що в ньому можлива робота як з однієї, так і відразу з групою обраних виробничих специфікацій, так, як якщо б вони запускалися у виробництво в один час. При цьому для всієї групи будуть будуватися склепіння (по ресурсах, трудомісткості, номенклатурі і т.д.), розраховуватися потреби, будуватися циклограма виробництва (з урахуванням дат і часу запуску / випуску), формуватися план виготовлення і відображатися графік виробництва.

Забезпечення якості продукції пов'язане з витратами. При проведенні цих заходів ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» понесе наступні витрати (таблиця 3.12).

Таблиця 3.12

Витрати ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» на впровадження інформаційної системи TechnologiCS-ALL

Витрати	Розмір витрат, тис. грн.
1. Впровадження TechnologiCS-ALL-системи на технологічній лінії, за все, в т.ч. .:	
перенастроювання діючої технології	75
вартість системи	53
робота фахівців	25
навчання співробітників роботі з системою	10
Разом витрат	163

З таблиці 2.6 видно, що інвестиції в даний захід, що включають придбання даної системи, її наладку і перенастроювання діючої технології складуть 163 тис. грн.

Ефект від впровадження даної АСУТП полягає в стабілізації технологічного процесу, що призведе до підвищення якості вироблених вуглевипалювальних печей, поліпшення їх фізичних характеристик на 8,7%, виходячи зі статистичних даних по практиці застосування цієї автоматизованої системи.

Розрахуємо можливий обсяг реалізації вуглевипалювальних печей при впровадженні даної пропозиції, який в такому випадку зросте на:

$$870,9 \text{ тис. грн.} * 8,7\% / 100 = 946,67 \text{ тис. грн.},$$

а прибуток від реалізації збільшиться, знову ж таки, виходячи зі статистичних даних по практиці застосування цієї автоматизованої системи (10%), який у такому разі зросте на:

$$870,9 \text{ тис. грн.} * 0,1 = 87,09 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо економічну ефективність даного заходу. Для цього розрахуємо показник рентабельності інвестицій в даний захід:

$$R = 87,09 \text{ тис. грн.} / 163 \text{ тис. грн.} * 100 = 53\%.$$

Таким чином, ефект від кожної гривні, вкладеної в захід по впровадженню TechnologiCS-ALL-системи складе 53 копійки чистого прибутку (53%).

Тоді термін окупності буде дорівнює:

$$163 \text{ тис. грн.} / 87,09 \text{ тис. грн.} = 1,9 \text{ року.}$$

Оцінка економічної ефективності при впровадженні даного заходу приведена в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Оцінка економічної ефективності при впровадженні інформаційної системи
TechnologiCS-ALL

Показники	Одиниці виміру	Числові значення
Інвестиції	тис. грн.	163,0
Економічний ефект (приріст прибутку)	тис. грн.	87,09
Термін окупності	роки	1,9

На сьогоднішній день ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» відвантажує 85-90% своєї продукції залізницею. Такий стан веде до невиконання зобов'язань перед споживачами, причиною якого є дефіцит вагонів в літній період.

Кількість рухомого складу в останні роки скоротилося, а його технічний стан значно погіршився. Тому, з огляду на тривале зростання обсягів

виробництва можна прогнозувати у 2021 році погіршення ситуації, пов'язаної із забезпеченням рухомим складом в високий сезон. Частковим вирішенням даної проблеми може стати оренда вагонів. Але це може негативно відбитися на цінній політиці підприємства, так як вартість вуглевипалювальних печей для кінцевого споживача значно зросте.

Іншим кроком у вирішенні цієї проблеми стане збільшення частки відвантаження автотранспортом, що дозволить не збільшувати потребу підприємства в кількості рухомого складу в порівнянні з 2018 роком.

Частку автотранспорту необхідно збільшити з 14% в 2018 році до 20-25% в 2021 році. Відвантаження автотранспортом здійснюється тільки по Україні.

Важливим фактором у вирішенні питання збільшення частки відвантаження вуглевипалювальних печей автотранспортом може стати ремонт під'їзної автодороги і підвищення якості обслуговування. Для збільшення обсягів відвантаження продукції автотранспортом необхідно:

- проаналізувати можливості збільшення частки відвантаження автотранспортом;

- проаналізувати економічну доцільність доставки печей залізничним і автомобільним транспортом в той чи інший регіон;

- проаналізувати ефективність обслуговування споживачів при відвантаженні продукції автотранспортом;

- сформулювати пропозиції щодо підвищення якості обслуговування і збільшення обсягів відвантаження печей автотранспортом;

- розробити пропозиції щодо зміни характеристик печей з метою поліпшення споживчих властивостей з урахуванням думки споживачів;

- проаналізувати ціни на аналогічну продукцію в країні;

- сформулювати канали збуту продукції.

Дані по розробленим пропозиціям і розрахованому в роботі приросту прибутку деяких з перерахованих вище заходів зведені нами в узагальнюючу таблицю 3.14.

Таблиця 3.14

Ефективність заходів щодо вдосконалення збутової стратегії ТОВ
«ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»

Заходи та рекомендації	Витрати на впровадження, тис. грн.	Результати
1. Збільшення частки випуску продукції	-	Збільшення річного прибутку в три рази
2. Впровадження АСУТП на базі TechnologiCS-ALL-системи	163	Збільшення річного прибутку на 87,09 тис. грн
3. Збільшення частки відвантаження автотранспортом	-	Зменшення витрат підприємства

Впровадження даних заходів дозволить поліпшити конкурентоспроможність підприємства і підвищити ефективність його діяльності. Проведений вище аналіз дозволив зробити ряд висновків:

- 1) аналіз техніко-економічних показників виявив зниження більшості з них, що говорить про зниження ефективності діяльності підприємства;
- 2) у підприємства є проблеми, пов'язані зі збутом продукції;
- 3) у зв'язку з виявленими недоліками підприємства запропонований проект збутової стратегії ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА».

Для ефективної роботи будь-якого підприємства необхідна грамотна політика в області товарного асортименту продукції, що випускається. У зв'язку з цим одним з напрямків вдосконалення діяльності ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА» є розробка заходів щодо збільшення товарного асортименту підприємства. Впровадження даних заходів призведе до росту щорічного прибутку підприємства майже у 3 рази.

Іншим напрямком збутової стратегії є поліпшення якості продукції та підвищення ефективності виробництва. Для цього проводиться наступний захід впровадження автоматизованої системи управління товарним виробництвом (АСУТП) на базі TechnologiCS-ALL-системи. Впровадження даного заходу може принести підприємству додатковий прибуток в сумі 87,09 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Збутова діяльність має ключове значення для успішного функціонування підприємства в сучасних умовах. Кінцеві результати діяльності фірми безпосередньо залежать від ефективності роботи системи збуту. Збутова діяльність фірми складається з кількох етапів, особливості яких визначаються наступними факторами: відбуваються економічні зміни, особливості перехідного періоду, менталітет і купівельну поведінку населення.

Організація роботи збутової служби включає два основні блоки - пошук і вигідне обслуговування споживачів. Збутова діяльність є однією з основних для підприємства, так як забезпечує грошові надходження. Ефективність організації збутової діяльності залежить від організації взаємодії з іншими складовими підприємства - маркетингом, логістикою, сервісними службами. Багато в чому вона залежить і від вибору посередників при просуванні продукції до споживача.

Для досягнення мети дипломної роботи були вирішені наступні завдання:
розглянути поняття, сутність і класифікацію стратегій збуту продукції;
виявити методи стратегічного управління збутом;
визначити особливості формування збутової стратегії промислового підприємства;

скласти організаційно-економічну характеристику підприємства;
провести аналіз організації збуту продукції ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА»;

удосконалити збутову стратегію.

У першому розділі були проаналізовані трактування понять «збут», «збутова діяльність», «канал збуту» та «збутова стратегія».

Також було розглянуто структуру каналів збуту на міжнародному ринку та типів збутових стратегій на міжнародному ринку.

Збут – це цілий комплекс дій спрямований на організацію транспортування, складування, підтримку запасів, доробку, просування до

оптових її роздрібних торговельних ланок, передпродажну підготовку, упакування і реалізацію товарів з метою задоволення потреб споживачів та отримання на цій основі прибутку.

Збутова стратегія - це елемент загальної стратегії компанії. Вона являє собою це довго- і середньострокові рішення, за допомогою яких відбувається формування і зміна збутових каналів, а також процесів фізичного переміщення товарів на ринку. Збутова стратегія своєрідний «фарватер», в якому буде рухатися фірма, в своєму прагненні досягти поставлених цілей.

У другому розділі було дано характеристику підприємству, охарактеризовано його фінансовий стан та проаналізовано його зовнішньоекономічну діяльність.

Продукція компанії присутня у багатьох країнах світу за рахунок своєї унікальності. Таким чином за останні 3 роки було реалізовано продукцію в такі країни, як Іспанія, Великобританія, Нідерланди, Болгарія, Польща, Чехія, Румунія, Литва, Латвія, Греція, Хорватія, Сербія, Угорщина, Росія, Туреччина, Саудівська Аравія, Уганда, Кенія, Кот д'Івуар, Намібія, Мозамбик, ПАР, Індія, Малайзія, США.

Діяльність підприємству доводиться проводити в умовах значної обмеженості коштів і зношення основних виробничих фондів, а також погіршення кон'юнктури зовнішніх ринків і значного скорочення попиту на дорожню продукцію. Безперечною перевагою підприємства є унікальні конструкторські розробки та техніко-експлуатаційні характеристики продукції, а також заслужена репутація надійного виробника серед споживачів.

У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи запропоновані заходи, кілька з них необхідно впровадити в майбутньому, після поліпшення фінансового стану фірми, і один захід - зміна збутового каналу, яке необхідно впровадити в найбільш короткі терміни, був розрахований економічний ефект від запропонованого заходу. Впровадження даного заходу може принести підприємству додатковий прибуток в сумі 87,09 тис. грн.

RESUME

The success of the firm in the market depends not only on production, finances, quality of goods, but also on the organization of sales activities at the enterprise. Every organization intends to gain market share by producing goods and providing services, but this is not easy to achieve without an effectively built sales system.

The urgency of the problem is due to the need to develop a sales strategy for the company. The need to expand the range of research in this area necessitates the further development of theoretical and applied principles for improving the sales strategy of enterprises.

The following domestic and foreign scientists made a significant contribution to the study of this issue in their works: V. Gerasymchuk, S. Garkavenko, E. Krykavsky, P. Orlov, S. Skibinsky, A. Starostina, V. Lipchuk, V. Tereshchenko, F. Kotler, T. Kapp, V. Burtsev, V. Naumov, D. Barkan, O. Tretyak, R. Akoff and others.

The purpose of this work is to develop proposals to improve the sales strategy of the enterprise, which will allow the company to increase sales, generate additional profits and strengthen its market position.

To achieve this goal, the following tasks are set:

consider the concept, nature and classification of marketing strategies;

identify methods of strategic sales management;

to determine the features of the formation of sales strategy of an industrial enterprise;

to make the organizational and economic characteristic of the enterprise;

to analyze the organization of sales of products of LLC "GREENPOWER UKRAINE";

improve sales strategy.

The object of work is the process of sales activities at the company LLC "GREENPOWER UKRAINE".

The subject of this work is the theoretical and methodological principles of research sales strategy at the enterprise.

The methods of statistical data processing, marketing research, financial analysis were used in the work.

The initial data for the analysis of the enterprise are: the constituent documents of the organization, contracts for the supply of products and services, regulations governing foreign economic activity, form №1 "Balance Sheet", form №2 "Profit and Loss Statement".

Thesis is presented on 114 pages. It consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used with 94 items. Thesis material is illustrated with 33 tables and 15 figures.

In the first section of the thesis the following issues are considered:

- the essence and importance of sales for the enterprise;
- structure of sales channels on the international market;
- types of sales strategies in the international market.

The second section presents the characteristics of the organization, its organizational structure, financial condition, gives an assessment of the competitive position, considers how organized sales activities of LLC "GREENPOWER UKRAINE".

The third chapter includes the proposed measures to improve the marketing strategy and their economic effect.

Sales activities are key to the successful operation of the enterprise in modern conditions. The final results of the firm directly depend on the efficiency of the sales system. The sales activity of the firm consists of several stages, which are determined by the following factors: economic changes, features of the transition period, mentality and purchasing behavior of the population.

Sales are an integral part of the efficiency of any commercial enterprise. The sales activities of the firm ensure the receipt of funds in the company, called revenue, and shows how effectively all departments and services of the organization,

especially production and marketing. With the help of quantitative sales indicators, intra-firm system and situational analysis of the company's position is conducted.

The organization of sales service includes two main blocks - search and profitable customer service. Sales activities are one of the main for the company, as it provides cash flow. The effectiveness of the organization of sales activities depends on the organization of interaction with other components of the enterprise - marketing, logistics, services. It largely depends on the choice of intermediaries in promoting products to the consumer.

To achieve the goal of the thesis the following tasks were solved:

consider the concept, nature and classification of marketing strategies;

identify methods of strategic sales management;

to determine the features of the formation of sales strategy of an industrial enterprise;

to make the organizational and economic characteristic of the enterprise;

to analyze the organization of sales of products of LLC "GREENPOWER UKRAINE";

improve sales strategy.

The first section analyzed the interpretations of the concepts of "sales", "sales activities", "sales channel" and "sales strategy".

The structure of sales channels in the international market and types of sales strategies in the international market were also considered.

Sales is a set of actions aimed at organizing transportation, warehousing, inventory maintenance, completion, promotion to its wholesale retail outlets, pre-sale preparation, packaging and sale of goods to meet the needs of consumers and make a profit on this basis.

Sales functions consist of:

1. Transportation - the physical movement of goods from their places of manufacture to the place of use;

2. Distribution - various operations to ensure the availability of goods in quantities and forms that meet the needs of consumers;

3. Storage - various operations to ensure the availability of quality goods at the time of purchase or use;
4. Sorting - various operations to create sets of specialized or complementary products, adapted to situations of use;
5. Targeting - various operations that facilitate access to end customers;
6. Information support of business - various operations that increase understanding of market needs and conditions of competitive exchange.

Sales strategy is an element of the overall strategy of the company. It is a long- and medium-term solutions through which the formation and change of sales channels, as well as the processes of physical movement of goods in the market. Sales strategy is a kind of "fairway" in which the firm will move, in its quest to achieve its goals.

Sales strategies determine the behavior of the manufacturer in the market. When planning and implementing a sales policy, the manufacturer must also pay attention to the choice of sales channel configuration.

The second section provided an analysis of organizational and economic activities, an analysis of financial and economic indicators and foreign economic and marketing activities.

GREENPOWER UKRAINE LLC is a company of international importance specializing in the Bio-Energy industry. The main activity of the company is the manufacture of coal kilns for the Ukrainian market and for many countries around the world.

LLC "GREENPOWER UKRAINE" aims to:

- improving the Earth's ecology;
- reducing the use of non-renewable resources;
- providing the most effective processing of human waste;
- development of alternative energy technologies;
- reducing the share of fossil resources.

The main field of activity of the enterprise is the machine-building industry. At present, the company LLC "GREENPOWER UKRAINE" produces a wide range of

various coal-burning furnaces: from the simplest mobile, to automated plants for the production of charcoal. The company has a comprehensive approach to solving problems and has all the opportunities for the organization of enterprises for the production of charcoal, with a capacity of up to a thousand tons per month.

The company's products are present in many countries around the world due to their uniqueness. Thus, over the past 3 years, products have been sold to countries such as Spain, Great Britain, the Netherlands, Bulgaria, Poland, the Czech Republic, Romania, Lithuania, Latvia, Greece, Croatia, Serbia, Hungary, Russia, Turkey, Saudi Arabia, Uganda, Kenya, Ivory Coast, Namibia, Mozambique, South Africa, India, Malaysia, USA.

The company as a whole is not liquid. In the short term, liquidity comes to the normative indicators in the industry, but to achieve absolute liquidity of the balance it is advisable to increase the group of the most liquid assets (cash, financial investments) to have sufficient stock to cover the most urgent payments.

The company has to operate in conditions of significant limited funds, depreciation of fixed assets, deteriorating foreign markets and a significant reduction in demand for products. The indisputable advantage of the enterprise is unique design developments and technical and operational characteristics of production, and also the deserved reputation of the reliable producer among consumers.

The third chapter includes an analysis of the engineering industry, proposed measures to improve sales strategy and their economic effect.

The main activity of LLC "GREENPOWER UKRAINE" is the manufacture of coal-burning furnaces, which belongs to the machine-building industry. There is also the production of finished metal products, wholesale of metal products, plumbing and heating equipment and inventory, non-specialized wholesale trade, rental and management of own or leased real estate.

The innovative potential of the enterprise is limited, and market demand is weak. The optimal strategy is "survival", which is the so-called imitation of innovative development, accompanied by improvement of production, some changes in products, improvement of production and management structure, and so on. The

goals of innovation are the need to preserve the enterprise, support existing forms of its operation. In particular, this is how the company operates today.

In the strategic plans of the enterprise until 2020, the priority areas of development are:

provision of environmentally friendly coal-burning furnaces and equipment for processing various vegetable wastes, industrial and solid household wastes;

develop technology and keep up with the times;

constantly improving products that meet world requirements;

successfully declare themselves in different parts of the globe;

continues to expand the geography of sales every year.

One of the directions of the implemented sales strategy of LLC "GREENPOWER UKRAINE" is the development of measures to improve the product range of the enterprise. Two such measures are recommended:

increasing the share of production of coal-burning furnaces;

increase in the share of production.

As a measure to improve product quality, it is proposed to implement an automated product management system (ACMS) based on TechnologiCS.

TechnologiCS - a specialized software product that provides continuous information support of the main business processes of the enterprise, such as electronic archives and document management of the enterprise, design and technological training, planning and production management (including directly in the shops and sites), control of the production process, quality management and maintenance of products).

Today GREENPOWER UKRAINE LLC ships 85-90% of its products by rail. This situation leads to non-fulfillment of obligations to consumers, the cause of which is the shortage of cars in the summer.

This problem can be solved by increasing the share of shipments by road, which will not increase the company's need for the number of rolling stock compared to 2018.

The share of vehicles should be increased from 14% in 2018 to 20-25% in

2021. Shipment by road is carried out only in Ukraine.

The implementation of these measures will improve the competitiveness of the enterprise and increase the efficiency of its activities.

The above analysis allowed us to draw a number of conclusions:

1) the analysis of technical and economic indicators revealed a decrease in most of them, which indicates a decrease in the efficiency of the enterprise;

2) the company has problems related to sales;

3) in connection with the identified shortcomings of the enterprise the project of sales strategy of LLC GREENPOWER UKRAINE is offered.

The third section of the final qualifying work proposes measures, several of which must be implemented in the future, after improving the financial condition of the company, and one measure - a change in the sales channel, which must be implemented as soon as possible. The economic effect of the proposed measure was calculated. The implementation of this measure may bring the company additional profit in the amount of 87.09 thousand UAH.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України № 960-ХІІ від 16.04.91 р., із змінами, внесеними 14.01.2020 р.
2. Абаєва Н. П., Старостіна Т. Г. Конкуренентоспроможність організації / за ред. Т. Г. Старостіної. Ульяновськ: УЛГТУ, 2010. 91 с.
3. Акуліч М. В. Методи аналізу структури збуту підприємства: Маркетинг в Росії і за кордоном. 2012. № 1-2. 67 с.
4. Бажин І. І. Логістичний менеджмент: компакт-підручник. Харків: Консум, 2005. 440 с.
5. Балабаниць А. В. Збутова діяльність торговельних підприємств в умовах маркетингової орієнтації : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02 / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі. Донецьк, 2000. 20 с.
6. Балабанова Л. В., Мітрохіна Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 252 с.
7. Баркан Д. І. Управління продажами: підручник. Санкт-Петербург : Петербурзький держ. ун-т, 2013. 908 с.
8. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: підруч. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича, 2005. 623 с.
9. Березіна Е. А. Дослідження ефективності організації маркетингу на підприємстві : довідник, 2014. № 6. 87 с.
10. Березіна Е. А. Стимулювання збуту як джерело підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Москва : МНІЖ, 2015. 55 с.
11. Биков В.А., Філософова Т.Г. Конкуренція. Інновації. Конкуренентоспроможність. Москва : Юніті-Дана, 2013. 295 с.
12. Болт Г. Дж. Практичний посібник з управління збутом. Москва : Економіка, 2014. 211с.
13. Бурцев В. В. Оптимізація збутової діяльності підприємства, 2012. № 10. 65 с.
14. Важинський Ф. А., Ноджак Л. С., Колодійчук А. В. Оцінка

ефективності управління системою збуту машинобудівних підприємств : Економіка промисловості, 2010. № 1. С. 119- 122.

15. Вінкельман П. Маркетинг і збут. Основи орієнтованого на ринок управління компанією. Москва, 2012. 668 с.

16. Вітт Ю. Управління збутом : навч. посіб. Москва : Инфра-М, 2012. 211 с.

17. Герасимчук В. І. Фактори лідерства на світовому ринку машинобудівної продукції : Маркетинг і менеджмент інновацій, 2015. №3. С. 84 - 104.

18. Годин А. М., Дашков Л. П. Маркетинг: навч. підр. Вид. 2-ге., переробл. и допов. Київ, 2004. 726 с.

19. Голіков Є. А. Взаємодія маркетингу та логістики. Москва : МПСІ, 2012. 567 с.

20. Городецкий В. И. Самоорганізація та многоагентні системи. Моделі многоагентної самоорганізації. Москва, 2012. № 2. С. 92–120.

21. Гошовська О. В., Ліманський А. М., Поплавська Ж. В. Синергізму стратегічному управлінні : монографія. Львів: Манускрипт, 2011. 283 с.

22. Гуржій Н. Г. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків : УкрДАЗТ, 2014. № 45. С. 159–163.

23. Гуржій Н. Г. Обґрунтування стратегічних управлінських рішень щодо визначення учасників каналу збуту. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Херсон : ХДУ, 2014. Вип. 9. Ч. 7. С. 94–97.

24. Гуржій Н. Г. Оцінка ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Полтава : ПДАА, 2014. № 2 (9). С. 111–121.

25. Гуржій Н. Г. Моделювання стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств. Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі. Серія «Економічні науки». Полтава : ПУЕТ, 2014. № 4

(66). С. 105–110.

26. Гуржій Н. Г. Синергічні ефекти інтеграційної взаємодії в каналах збуту. Вісник Сумського національного аграрного університету. Суми : СНАУ, 2014. Вип. 12 (62). С.79–83.

27. Гуржій Н. Г. Формування збутового потенціалу підприємства на основі системного підходу. Особливості модернізації фінансово-економічної системи : зб. матеріалів доп. Міжнар. наук.-практ. конф., 6-7 берез. 2014 р. Київ : ГО «Київський економічний науковий центр», 2014. Ч. 2. С. 89–91.

28. Гуржій Н. Г. Процес стратегічного управління каналами збуту. Перспективи економічного зростання: теоретичні та практичні аспекти : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., 19-20 груд. 2014 р. Одеса : ЦЕДР, 2014. Ч.1. С. 103–105.

29. Гуржій Н. Г. Аналіз методичних підходів щодо оцінки ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств. Наукові засади ресурсозбереження в системі антикризового управління і відтворення економіки : матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф., 30-31 січ. 2015 р. Хмельницький : Видавничий дім «Гельветика», 2015. Ч. 1. С. 109–113.

30. Гуржій Н. Г. Особливості діагностики конкурентної позиції підприємства. Проблеми економіки: нові ринки та нові напрямки розвитку : матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф., 6-7 лют. 2015 р. Дніпропетровськ : НО «Перспектива», 2015. Ч.2. С. 64–67.

31. Гуржій Н. Г. Методичні аспекти здійснення стратегічного аналізу збутової діяльності підприємств. Моделювання та прогнозування соціально-економічних процесів: матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф., 27-28 лют. 2015 р. Львів : ЛЕФ, 2015. Ч. 1. С.74–77.

32. Дент Дж. Все о дистрибуции. Москва : Акваринариновая Книга. 2011. 360 с.

33. Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України : Вісник економіки і промисловості. 2018. № 61. С. 9 – 19.

34. Дідович Ю. О. Ефективність стратегічного управління підприємством

: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : Ужгород, 2012. 197 с.

35. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. О. Полтава : ПУЕТ, 2013. 231 с.

36. Зверкович І. О., Скляр Е. Н. Маркетингові підходи до створення системи збутового менеджменту підприємства : Управління каналами дистрибуції. 2011. № 4. С. 29-31.

37. Зменшення енергозатрат процесу виробництва твердого біопалика та підвищення якісних показників продукції: навч. посіб. / Кіндзера Д. П., Пелех М. П., Госовський Р. Р., Кіндзера А. Р. Львів : Національний університет «Львівська політехніка». 2016. 312 с.

38. Ильшев А. М. Загальна теорія статистики: підр. для вузів. Москва : Юнити-Дана, 2012. 535 с.

39. Кайлюк Є. М., Андреева В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.

40. Калужский М. Л. Практический маркетинг. навч. посіб. Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 176 с.

41. Кален А. Р. «Астера Ідеї» в технологіях продажів. Маркетинг, реклама і збут. 2012. № 2. С. 72-78.

42. Капп Т. О. Розвиток маркетингу збуту підприємства. Економічні науки. 2012. № 11. С. 216-219.

43. Качалов І. В. Планування продажів з точністю до 90% і вище. Санкт-Петербург : Пітер, 2013. 304 с.

44. Коба О. О. Деревне вугілля як сировинний продукт Давньої Русі. Археологія і давня історія України, 2013. № 10. С. 207-208.

45. Кожемяко А. П. Принципи організації системи збуту з позиції прагнення до ідеальності. Управління продажами, 2013. № 3. С. 134-137.

46. Косарева Т. Логістизація економіки АПК. Економіка АПК. 2003. № 12. С. 23–27.

47. Костоглодов Д. Д., Савида І. І., Стаханов В. Н. Маркетинг і логістика

фірми. Москва : ПРИОР, 2000. 128 с.

48. Красноруцький О. О. Системи управління збутовою діяльністю аграрних підприємств: стратегія, механізми, інструментарій : монографія. Херсон : Грінь, 2012. 347 с.

49. Крилов Г. Д., Соколов М. І. Маркетинг. Теорія і практика: навч. для вузів навч. за економ. спеціальностями. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 655 с.

50. Кузнєцов Т. Є. Стимулювання збуту як елемент комплексу просування товару. Вісник ВУіТ, 2013. № 1. С. 135-142.

51. Кулібанова В. В. Маркетинг сервісних послуг. Керівництво по підвищенню конкурентоспроможності. Москва: Вектор, 2012. 192 с.

52. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок: стратегічний і операційний маркетинг. Санкт-Петербург: Пітер, 2011. 800 с.

53. Лагоцька Н. З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. Бізнес Інформ, 2014. № 5. С. 302–305.

54. Лук'янова В. В. Машинобудування в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. Проблеми економіки та менеджменту. 2013. №1 (17). С. 77–87.

55. Маркетинг менеджмент: нові рішення: монографія / Шубін А. А., Брітченко І. Г., Брітченко Г. І. та ін. Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. 321 с.

56. Маркін Ю. П. Економічний аналіз: навчальний посібник. Москва : Омега-Л, 2012. 450 с.

57. Маслова Т. Д. Маркетинг: підр. для студ. висш. учб. закладів. Вид. 3-ге, переробл. і допов. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 380 с.

58. Математичні методи в сучасних економічних дослідженнях: монографія / за ред. д.е.н., проф.. Малярець Л. М. Харків : ХНЕУ, 2011. 272 с.

59. Махмудов Х. З. Економіко-організаційний механізм формування попиту і стимулювання збуту на ринку продовольства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.00.04 / Ін-т аграр. економіки УААН. Київ, 2010. 36 с.

60. Механізми стратегічного управління підприємством на засадах

логістики: монографія / Гриньова В. М., Таньков К. М., Огієнко С. О.; за заг. ред. д.е.н., проф. Гриньової В.М. Харків : ХНЕУ, 2011. 232 с.

61. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика: монографія. Полтава, 2012. 287 с.

62. Міщенко Г. Г. Комерційний маркетинг у бібліотечній сфері. Вісник Книжкової палати, 2002. № 7(72). С. 23–26.

63. Наумов В. Н. Нічний маркетинг. Москва : НДЦ ИНФРА-М, 2014. 313с.

64. Наумов В. Н. Розвиток методів і моделей управління стратегіями в вертикально-інтегрованих маркетингових системах: монографія. Санкт-Петербург: СПбГУЕФ, 2013. 94 с.

65. Орлов А. І. Організаційно-економічне моделювання: теорія прийняття рішень: навч. посіб. Москва : КНОРУС, 2010. 568 с.

66. Орлов П. А. Холодний Г. О., Борисенко М. А. Збутова діяльність промислових підприємств: теорія та напрямки розвитку: монографія Харків : ХНЕУ, 2008. 230 с.

67. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

68. Романова А. Н. Маркетинг. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Москва : Фенікс, 2012. 394 с.

69. Романенко В. А. Розвиток машинобудування в Україні: системний підхід. Економіка України. 2013. №10 (615). С. 56 - 66].

70. Сагінова О. В. Інтегровані комунікації. Москва : Академія, 2013. 332с.

71. Сербова Е. С. Сучасна модель системи стимулювання збуту продукції підприємства. Соціально-економічні явища і процеси, 2013. № 5. С. 168-172.

72. Смоляков А. В. Служба збуту в російських компаніях: організація роботи фінансування, планування результатів. Москва : Вершина, 2014. 264 с.

73. Соколова Т. В. Розвиток збуту, або чим збут відрізняється від

тактичних продажів. Управління продажами. 2013. № 6. С. 33-46.

74. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія / В. М. Андрієнко та ін.; Донец. нац. ун-т, Екон.-прав. Донецк : ДонНУ, 2012. 156 с.

75. Сисолятин А. В. Організаційні аспекти збутової діяльності підприємства. NAUKA-RASTUDENT.RU: електронний науково-практичний журнал. 2015. № 3. 58 с. URL: <https://nauka-rastudent.ru/> (дата звернення: 12.11.2020).

76. Сисолятин А. В. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства. Проблеми сучасної науки і освіти. 2015. № 4. С. 85-87.

77. Теорія управління: підручник / А. Л. Гапоненко та ін. ; Москва : РАГС, 2012. 557 с.

78. Третьяк О. А. Новий етап еволюції маркетингової концепції управління. Російський економічний журнал. 2013. № 10. С. 74-81.

79. Уманців Ю. М., Міняйло О. І. Механізм економічної політики: навч. посібн. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2010. 436 с.

80. Філіпішин І. В. Аналіз стану та особливостей розвитку підприємств машинобудування. Вісник економічної науки України, 2012. №1. С. 191-196.

81. Хартман Е. А. Формування стратегії збуту (розподілу) продукції компанії на зовнішніх ринках. Управління продажами. 2014. № 1. С. 44-60.

82. Хрупович С. Е. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств: монографія / за ред. Р. М. Рогатинського. Терноп. Нац. техн. ун-т ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2011. 160 с.

83. Шеремет А. Д. Комплексний аналіз господарської діяльності : підручнику Москва : ИНФРА-М, 2012. 415 с.

84. Шилько І. С. Удосконалення управління системою збуту продукції підприємства на основі взаємодії маркетингу і логістики . Гомель : ПНіО, 2013. № 2. С. 164-171.

85. Шилько В. Г. Маркетингові завдання підприємств. Маркетинг. Гомель, 2013. № 1. С. 86-95.

86. Шпак С. А. Обґрунтування комплексу завдань діагностики системи збуту в плануванні реструктуризації підприємств. Цільовий. Бізнес-Інформ. 2013. № 4. С. 345-351.

87. Яркіна Н. Н. Комплексний механізм управління підприємством. Бізнес-Інформ, 2014. №4. С. 324-329.

88. Яшева Г. А. Маркетингові технології підвищення ефективності продажів в легкій промисловості. Маркетинг. 2012. № 5. 62 с.

89. Виробництво деревного вугілля. : веб-сайт. URL: <https://biznesplan.in.ua/ideyi-dlya-biznesu/vyrobnytstvo-derevnogo-vugillya.html> (дата звернення: 17.11.2020).

90. Офіційний сайт ТОВ «ГРІНПАУЕР УКРАЇНА». : веб-сайт. URL: <http://greenpower.com.ua/> (дата звернення: 17.11.2020).

91. Офіційний сайт Державної служби статистики України. : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 09.11.2020).

92. Офіційний сайт Державної фіскальної служби України. : веб-сайт. URL: <http://sfs.gov.ua/ms/> (дата звернення: 12.11.2020).

93. Nitank Rastogi. Pestle Technique. A Tool to Identify External Risks in Construction Projects. International Research Journal of Engineering and Technology, 2016. Page 387. : веб-сайт. URL: <https://www.irjet.net/archives/V3/i1/IRJET-V3I165.pdf> (дата звернення: 17.11.2020).

94. Statistical Review of World Energy 2020 | 69th edition – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2020-full-report.pdf> (дата звернення: 15.11.2020).