

Волков Д.П., Бондаренко Т.Ю.

УДК 658

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ АЛЬТЕРНАТИВ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Аннотация.** В статье рассмотрены концептуальные взгляды на сбытовую деятельность машиностроительных предприятий; представлены ключевые аргументы, которые определяют важность проведения оценки процесса реализации с учетом возможного отказа при поставках материальных ресурсов на предприятие; охарактеризованы модель для расчета резервирования средств с целью осуществления компенсационных выплат в условиях изменений условий сделок, а также эффективность принимаемых решений в такой ситуации; приведен пример внедрения предлагаемой модели в практическую деятельность машиностроительных предприятий.

**Ключевые слова:** машиностроение, альтернатива, реализация продукции, компенсация, сбытовая деятельность, резерв.

**Анотация.** У статті розглянуто концептуальні погляди щодо збутової діяльності машинобудівних підприємств; представлені ключові аргументи, які визначають важливість проведення оцінки процесу реалізації з урахуванням можливої відмови при поставках матеріальних ресурсів на підприємство; охарактеризовано модель для розрахунку резервування коштів з метою здійснення компенсаційних виплат за умов змін умов угод, а також ефективність прийнятих рішень в такій ситуації; наведено приклад впровадження запропонованої моделі в практичну діяльність машинобудівних підприємств.

**Ключові слова:** машинобудування, альтернатива, реалізація продукції, компенсація, збутова діяльність, резерв.

**Summary.** Variability of competitive environment and increased risk of uncertainty in Ukraine and the world in general aggravated the problems associated with sales management enterprises in various economic activities. This in turn led to increased mainstreaming of appropriate research aimed at finding new optimal (in view of this situation) approaches to the analysis and evaluation of marketing activities and their potential strengths and weaknesses of machine-building enterprises.

In the real world there are many economic indicators that make it possible to assess the status and trends of sales activity machine building enterprise. To improve the efficiency of the analysis, it is necessary to allocate a few options that would fully reflect all of the areas of sales activity.

Assessment of the dynamics and structure of sales for various periods of time are rising phase analysis of sales activity, which enables to obtain detailed information on the growth or reduction of the total turnover of the company.

Particularly relevant in a market environment of uncertainty and rapid dynamics of price fluctuations on the finished product engineering companies is the evaluation and analysis of alternatives with respect to the sale of products or for compensation and benefits for non-delivery terms to contractors. This situation requires a leadership option of building enterprise of the alternatives that will satisfy the needs of the enterprise in its current state of development.

**Keywords:** engineering, alternative, sales, compensation, sales management, reserve.

**Актуальність дослідження.** Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність ефективного управління усіма процесами діяльності промислового підприємства за рахунок посилення ролі аналітичного механізму оцінки. Аналітична компонента в менеджменті сучасного машинобудівного підприємства є провідною, на думку багатьох науковців, оскільки забезпечує інформаційний базис для прийняття оперативних управлінських рішень для стимулювання зростання конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема оцінки збутової діяльності була приділена увага у працях таких науковців як Р. Акофф, Д. Болт, В. Бурцев, А. Дейян, М. Дороніна, Ю. Красовський, С.В. Мних, В. Пилипенко, В. Радаєв, А. Троадек. Але, при цьому, незважаючи на значні теоретичні та практичні напрацювання частина питань, в контексті управління процесами реалізації продукції машинобудівного підприємства, потребує подальшого вирішення.

**Метою** дослідження є розробка механізму оцінки збутової діяльності машинобудівного підприємства та управління логістичними процесами в умовах динамізму конкурентного середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із ключових операційних процесів, який підлягає комплексній оцінці виступає реалізація продукції машинобудівного підприємства, оскільки саме ефективність збуту формує загальну фінансову стійкість, рентабельність та комплекс конкурентних переваг суб'єкта господарювання. Тому всебічний аналіз процесу реалізації продукції та чинників, що на нього впливають, є необхідним в управлінні великих машинобудівних підприємств.

Структурне реформування суспільно-економічних відносин змінює роль збутової діяльності в системі управління підприємством.

Зміну вектору розвитку на платоспроможний попит реалізують ринково орієнтовані служби збуту, тобто збутова діяльність, спрямована на потреби ринку. Ринкове середовище зміщує підприємницькі акценти, а разом з тим і витрати товаровиробників з проблем суто виробничого-технічного характеру на проблеми збутової діяльності. Таку закономірність сформулював П. Драккер, на його думку «збут є одним з основних центрів витрат. І знаходиться він в зруйнованому становищі. Однією з причин такого стану виступає принцип розподілу витрат на весь економічний процес. Ще однією причиною являється те, що ці витрати приховані, тобто показуються в зведеному вигляді, як витрати при здійсненні важливої економічної діяльності» [1, с. 137].

В таких умовах збутову діяльність машинобудівних підприємств потрібно розглядати як економічну систему, ефективність якої залежить від характеру взаємодії з діловими партнерами, конкурентами, посередниками та органами державного управління [2, с. 149].

В реальних умовах господарювання існує велика кількість показників, що дають можливість оцінити стан та тенденції розвитку збутової діяльності машинобудівного підприємства. Для підвищення оперативності аналізу, необхідно виділяти кілька параметрів, які б повною мірою відображали кожен з напрямів збутової діяльності.

Оцінка динаміки та структури реалізованої продукції за певні проміжки часу є висхідним етапом аналізу збутової діяльності, що дає можливість отримати деталізовану інформацію про темпи зростання або зниження загального обороту підприємства. Дослідження та аналіз збуту за каналами реалізації дозволяє виявити певні недоліки в організації роботи служби маркетингу машинобудівних підприємств в пошуку нових покупців високотехнологічної продукції. Отримана в результаті такого аналізу інформація виступає базою для подальших досліджень при фінансовій оцінці результатів діяльності машинобудівного підприємства [3].

Також, особливо актуальним, в умовах невизначеності ринкового середовища та стрімкого динамізму цінових коливань на готову продукцію машинобудівних підприємств являється проведення оцінки та аналізу альтернативних варіантів щодо реалізації продукції або ж здійснення компенсаційних виплат за невиконання умов поставки перед контрагентами. Ця ситуація передбачає наявність варіанту вибору керівництвом машинобудівного підприємства тієї альтернативи, яка задовольнить запити підприємства в поточному стані його розвитку. На формування такої неоднозначної ситуації впливає значна кількість чинників:

- наявність достатнього платоспроможного попиту, який формує ціну на ринку промислової продукції;
- неоднорідність ринкового середовища, під дією якого ціни на кінцевий продукт динамічно змінюються;
- суб'єктивізм в прийнятті управлінських рішень керівництвом збутових відділів машинобудівних підприємств;
- високий рівень організації функціонування логістичної служби, що забезпечує достатній рівень при збереженні машинобудівної продукції та нормальний рівень витрат на такі заходи [4].

Вважаємо за доцільне розглянути на практичному матеріалі діяльності машинобудівних підприємств ПрАТ «КЗГО» та ПАТ «Констар» підхід до оцінки альтернатив щодо реалізації продукції контрагентам або ж відмова від збуту за умов більш вигідних для підприємств.

Даний аналіз має бути проведений аналітичним структурним підрозділом з урахуванням вивчення інформаційної бази (договори з контрагентами, дані маркетингового аналізу, зведення служби збуту) та повинен закінчуватися наданням обґрунтованих управлінських рішень, які спрямовуються на підтримання конкурентоспроможності в ринковому середовищі [5].

Отже, проведення досліджень дало можливість сформувати оцінку набору альтернативних варіантів щодо реалізації машинобудівної продукції ПрАТ «КЗГО» та ПАТ «Констар», з урахуванням цін за одиницю продукції, що представлений у таблиці 1.

**Таблиця 1.** Аналіз альтернативних варіантів реалізації продукції на ПрАТ «КЗГО» та ПАТ «Констар» в 2012 році

№ з/п	Найменування продукції	Вартість за контрактом, тис. грн.	Поточна ринкова ціна, тис. грн.	Відхилення, тис. грн.	Компенсація за непоставку продукції*, тис. грн.	Відхилення, тис. грн.	Альтернатива
ПрАТ «КЗГО»							
1	Плита 1052001/88С1	5,72	8,69	2,97	1,72 (30%*5,72)	-1,25	Компенсаційні виплати
2	Маховик 351В1	6,72	7,44	0,72	1,55 (23%*6,72)	0,83	Реалізація продукції
3	Дробарка конусна КРД 900/100	182,14	174,82	-7,32	-	-	Реалізація продукції
4	Барабан М11-29	4,62	6,59	1,97	0,92 (20%*4,62)	-1,05	Компенсаційні виплати
5	Млин шарів МШ 27х36	70,36	76,32	5,96	17,59 (25%*70,36)	11,63	Реалізація продукції
ПАТ «Констар»							
6	Кільця сталеві цільнокатані	17,12	18,09	0,97	8,56 (50%*17,12)	7,59	Реалізація продукції
7	Кремальєрні шестерні	5,28	5,77	0,49	2,11 (40%*5,28)	1,62	Реалізація продукції
8	Цапи центральні	9,53	9,65	0,12	5,72 (60%*9,53)	5,60	Реалізація продукції
9	Рейки кільцеві	5,64	5,73	0,09	2,82 (50%*5,64)	2,73	Реалізація продукції
10	Приводні вали в зборі	3,22	3,27	0,05	0,97 (30%*3,22)	0,92	Реалізація продукції

\* – розраховано у %, зазначених у контракті на одиницю продукції.

Таким чином, за результатами аналізу альтернативних варіантів реалізації продукції на ПрАТ «КЗГО» та ПАТ «Констар» було відзначено, що лише за двома асортиментними позиціями ПрАТ «КЗГО» (плита 1052001/88С1, барабан М11–29) доцільним вважається здійснення компенсаційних виплат контрагентам за непоставку продукції за укладеними угодами.

Відповідно до розрахованих сум компенсаційних виплат, основним показником, за яким доцільно формувати резерв на виплату компенсацій можна вважати:

$$RC_i = Q_i * \Delta P_i * R_i \quad (1)$$

де,  $RC$  – сума резерву, на здійснення компенсаційних витрат за  $i$ -м видом продукції, тис. грн.;

$Q_i$  – виручка від реалізації  $i$ -го виду продукції за попередній період, тис. грн.;

$\Delta P_i$  – відношення фактичної ціни  $i$ -го виду продукції до ціни за контрактом (лише за умови якщо  $\Delta P_i >$

1);

$R_i$  – питома вага  $i$ -го виду продукції в загальній структурі реалізації продукції.

Таким чином, для вищезазначених видів продукції сума резерву буде становити:

$$RC_{\text{плита}} = 34785,5 * \left( \frac{8,69}{5,72} * 100\% - 100\% \right) * 0,0533 = 964,11 \text{ тис. грн.}$$

$$RC_{\text{барабан}} = 73518,5 * \left( \frac{6,59}{4,62} * 100\% - 100\% \right) * 0,098 = 3098,07 \text{ тис. грн.}$$

Отже, запропонований показник для розрахунку резервування коштів дозволить ефективно управляти виробничо-господарським механізмом підприємства за умов динамічної зміни цін на сировину для машинобудівних підприємств та як наслідок на готову продукцію. Пропоновані заходи, відносно доцільності реалізації продукції, демонструють принцип гнучкості у проведенні збутової політики щодо конкретних умов, що склалися на ринку та їх максимальної значущості для підприємства.

**Висновки.** Пропонований механізм оцінки альтернатив оцінки процесів реалізації машинобудівної продукції дає можливість отримати інформацію щодо поточного стану одного основних господарських процесів – збуту продукції, а також виявити основні «вузькі» місця в організації збутової політики суб'єктів господарювання. Результатом ефективного впровадження в практичні аналітичні дослідження на машинобудівних підприємствах запропонованого механізму оцінки збутової діяльності є створення дієвого підґрунтя для прийняття і ухвалення відповідних управлінських рішень для стратегічного розвитку суб'єктів господарювання в період розвитку соціально-орієнтованої економіки.

#### Джерела та література:

1. Драккер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты / П. Ф. Драккер / Пер. с англ. М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – 189 с.
2. Гоголь Г. П. Сутність збутової діяльності машинобудівних підприємств / Г. П. Гоголь, А. В. Колодійчук, А. Ю. Яремко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.7. – С. 148–152.
3. Болт Г. Д. Практическое руководство по управлению сбытом / Г. Д. Болт. – М.: Экономика. – 1991. – 271 с.
4. Кондрашов С. В. Логистика в системе управления товарно-материальными потоками промышленного предприятия / С. В. Кондрашов. – [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://logist.ru/publication/dnews.pl?action=news&id=259> – Заголовок з екрану
5. Экономика машиностроения: Учебник для студентов машиностроительных специальностей / Е. М. Карлик, К. М. Великанов, В. Ф. Власов, А. П. Градов; Под общ. ред. Е.М. Карлика. – 2-е изд., перераб. и доп. – Л.: Машиностроение, Ленинградское отделение, 1985. – 392 с.