

**УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Мінливе конкурентне середовище вітчизняної економіки постійно підвищує вимоги щодо економічної діяльності підприємств, зокрема інноваційно-активних, які змушені самостійно організовувати свою виробничо-збутову діяльність. Виробничо-збутова діяльність регулює інноваційної розвиток вітчизняних підприємств вимагає комплексного підходу на основі взаємозалежності та взаємозв'язку визначальних для суб'єкта господарювання сфер інноваційної діяльності. За сучасних умов господарювання виробничо-збутовій діяльності інноваційного підприємства повинні бути властиві гнучкість і мобільність, набуття статусу адекватності до ключових мікро- і макроекономічних процесів та галузевих тенденцій. Тому система управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства є проблемною, яка ніколи не втратить своєї актуальності, так як напрацювання вітчизняних науковців у цьому напрямку з часом стають застарілими.

Публікацій з питань ефективного управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства небагато, об'єктивно б відображали тенденції розвитку ринкових механізмів, систему господарювання, розвитку галузей та економіки в цілому.

Вагомий внесок у теорію і практику регулювання як виробничої діяльності, так і збутової, зробили вітчизняні вчені - економісти, проте ці діяльності в наукових працях розглядалися як окремі складові [1]. У наслідок чого проблеми виробничо-збутової діяльності залишається малодослідженими і недостатньо висвітленими у періодичних виданнях.

Вітчизняним товаровиробникам при здійсненні виробничо-збутової діяльності свою увагу варто зосередити на удосконаленні існуючої стратегії, яка дозволить: знизити собівартість виробництва, розширити асортимент продукції для нових споживачів, розширити збутову мережу.

Метою статті є дослідження системи управління виробничо-збутовою діяльністю досліджуваного інноваційно-активного підприємства й окреслення шляхів підвищення її ефективності.

Вирішення поставленої задачі повинно відбуватися шляхом досягнення негайних, короткострокових, середньострокових і довгострокових цілей.

Під виробничо-господарською діяльністю слід розуміти діяльність з впорядкування, взаємоузгодження роботи і реалізації покладених функцій сукупності, в ході постійного взаємозв'язку з метою створення (виробництва) певної продукції, виконання робіт або надання послуг, підпорядкування кожного елемента системи спільній меті.

Виробничо-збутова діяльність – це комплексний процес діяльності підприємства з планування, прогнозування, організації, контролю, аналізу за виробництвом і збутом.

Виробничо-збутова діяльність – це фізичне переміщення матеріалів і готових виробів від початкового джерела їх виробництва до кінцевого споживача (місця їх збуту) з метою задоволення потреб споживачів і з вигодою для підприємства.

Існуюча система управління виробничо-збутовою діяльністю ПАТ «Полтавакондитер» свідчить про те, що підприємство має динаміку зниження обсягів виробництва і збуту продукції. Тому велику увагу при здійсненні виробничо-збутової діяльності варто приділити удосконаленню існуючої стратегії підприємства, яка б дозволила:

знизити собівартість виробництва за рахунок придбання нових технологій та більш економічного устаткування;

розширити асортимент продукції для нових споживачів за рахунок підвищення рівня автоматизації виробництва з метою стабілізації частки ринку;

вирішити проблеми управління витратами підприємства;

збільшити основні виробничі фонди і підвищити якість виготовленої продукції за рахунок покращення стану стандартизації на підприємстві шляхом запровадження нових міжнародних стандартів системи ISO 9001-2008;

підвищити інвестиційну привабливість для зовнішніх інвесторів з метою вирішення проблеми ресурсного забезпечення підприємства;

розширити збутову мережу з метою збільшення обсягів продажу і збільшення частки ринку;

удосконалити рекламу не тільки на нових ринках, але й у місті Полтава.

ИННОВАЦИОННОЕ И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Так як у зв'язку з зростанням попиту на продукцію ТМ «Домінік» виникає необхідність в удосконаленні системи виробничо-збутової діяльності та розробленні рекомендацій.

Викладені рекомендації поділені на 4 періоди часу після чого було розроблено відповідну стратегія, що дозволить оптимальним способом досягти поставлених цілей (табл. 1).

Таблиця 1

Цілі ПАТ «Полтавакондитер» для здійснення удосконалення системи управління виробничо-збутової діяльності

Негайні цілі	Короткострокові цілі	Середньострокові цілі	Довгострокові цілі
- захист та зміцнення теперішнього становища; - запобігти зменшення частки ринку.	- раціоналізувати поточний асортимент; - підвищити якість продукції; - удосконалити рекламу; - удосконалити роботу з клієнтами; - покращити Internet-сайт.	- покращити організацію управління виробничою діяльністю; - розширити мережу збуту продукції; - збільшити обсяги продукції, що продається через незалежних дистриб'юторів.	стати найбільшим виробником солодошів в Україні.

Дана стратегія поділяється на заходи, які можуть включати декілька кроків. Головним чином це стосується негайних, середньо-, короткострокових заходів, які дозволять оптимальним способом досягти поставлених цілей. Для довгострокових заходів такий самий ступінь деталізації на цей час не є можливим, він з'явиться і викристалізується з часом. Тому, кондитерській фабриці необхідно визначити пріоритетні цілі, які будуть спрямовувати інноваційну діяльність підприємства у період реструктуризації. Розробимо дві окремі цілі на короткостроковий період, одну – на середньо- і довгостроковий періоди. Першочергове завдання для ПАТ «Полтавакондитер» – досягти позиції лідера у виробництві та збуті кондитерських виробів в Полтаві та Полтавській області. Кондитерська фабрика раніше утримувала цю позицію, проте поступилася нею головним своїм конкурентам ТМ «Roshen» і ТМ «АВК», незважаючи на постійний попит на її продукцію [2].

Усі негайні зусилля повинні зосереджуватись на переорієнтації діяльності в межах підприємства для того, щоб, по-перше, зупинити нинішній спад виробництва та збуту, по-друге, перейти у контрнаступ для повернення своєї втраченої частки ринку.

Довгострокова ціль – стати найбільш успішним виробником кондитерської продукції в Україні. Як тільки буде повернута позиція лідера в місті Полтаві та Полтавській області, фабрика зможе зосередити свою увагу на більш широких горизонтах. Через значні внутрішні зміни на кондитерській фабриці, що необхідні для досягнення цього рівню, перед наступною фазою буде потрібен період консолідації. Цей наступний крок висуне великі вимоги до підприємства стосовно організації, систем розподілу інформації та загальної ефективності керівництва. Потрібен буде час для планування цього розширення та надбання навичок, необхідних для управління ним. Це було використано при підготовці планів негайних дій, які містять кроки, необхідні для початку процесу розвитку, який, врешті-решт, виведе ПАТ «Полтавакондитер» на позицію лідера в Україні.

Найважливішим етапом розвитку виробничо-збутової діяльності підприємства є здійснення його негайних і короткострокових заходів.

Негайні дії для керівництва ПАТ «Полтавакондитер» є захист та зміцнення теперішнього становища того, що вони мають, запобігання у подальшому зменшенню частки ринку. Для цього кондитерській фабриці ПАТ «Полтавакондитер» необхідно впровадити «Стратегію зростання», тому що підприємство займає стабільне положення на ринку, а продукція користується попитом. Зауважимо, що ця альтернатива є найбільш зручною тому, що цілі розвитку, коригуються за мінливих умов і є менш ризикованими. З обраної стратегічною альтернативою найбільш точно пов'язується еталонна стратегія розвитку ринку, що відноситься до групи стратегій концентрованого зростання тому, що організація прагне розширити свій ринок за рахунок проникнення на нові географічні ринки.

Реалізація запропонованої інноваційної стратегії удосконалення виробничо-збутової діяльності кондитерської фабрики ПАТ «Полтавакондитер» матиме позитивний вплив на його діяльність, оскільки вона спрямована на удосконалення системи управління виробничої та збутової сфери, підвищення якості продукції, тощо.

Що стосується кожного з перерахованих елементів, то вони означають: орієнтація на споживача, вивчення їх попиту; формування асортименту продукції, виходячи із потреб споживачів; вибір найбільш ефективних методів реалізації товару; використання різних засобів стимулювання збуту та підвищення

ИННОВАЦИОННОЕ И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

ефективності реклами. На нашу думку, подібні заходи будуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства та збільшенню кількості споживачів, що в свою чергу, призведе до збільшення обсягів виробництва, збуту та зростанню прибутків.

Розглянемо кожний запропонований захід та ефект який варто від нього очікувати (табл. 2).

Таблиця 2

Заходи, щодо покращення інноваційного управління виробничо-збутовою діяльністю ПАТ «Полтавакондитер» та їх ефективність

Захід	Характеристика	Ефект
Покращення організації управління виробництвом	Запровадження на підприємстві нових технологічних нововведень, нового більш економічного устаткування та здійснення постійного удосконалення виробничого процесу.	Підприємство підвищить рівень і динаміку ефективності виробництва продукції, що дозволить скоротити витрати часу на виконання різних виробничих завдань і оптимізувати раціональне використання ресурсів.
Підвищення якості виготовленої продукції	Підвищиться якість продукції шляхом запровадження відносно нового національного стандарту ДСТУ ISO 9001-2009, що відповідає міжнародному стандарту ISO 9001:2008.	Зросте кількість споживачів котрі будуть задоволені якісною продукцією. У свою чергу використання нового знака відповідності міжнародному стандарту дозволить підняти ефективність реклами і вихід на нові ринки збуту.
Впровадження посади мерчендайзера	Мерчендайзер бере на себе обов'язки з оформлення полицок, проведення дегустацій в торговельній точці, розклеювання плакатів та розміщення цінників на полицях.	Підприємство не зазнає значних витрат, проте об'єми продажу можуть збільшитися вдвічі, оскільки споживач буде більш зацікавленим, якщо продукція буде привабливою.
Проведення дня відкритих дверей, дегустацій, виставок.	«День відкритих дверей» буде проводитися з періодичністю 1 раз на квартал, почергово буде проводитись дегустація у торгових точках, а також у віддалених регіонах влаштовуватиметься ярмарки та виставки.	Популяризація ТМ «Домінік» з метою збільшення частки ринку і обсягів продажу в м. Полтава, Полтавській області, в інших областях та регіонах.
Модернізація сайту за допомогою використання Flash-технологій	Встановлення нової програми, яка зробе сайт привабливим, дасть можливість висловити свої побажання, міститиме цікаву інформацію. Буде створена група любителів полтавських кондитерських виробів, сайт також дозволить проводити різні конкурси.	Привернення уваги більшого кола споживачів до якісної продукції за допомогою інтернет-мереж, їхня активна участь у рекламних кампаніях фабрики.

Тому, для здійснення ефективного інноваційного управління виробничо-збутовою діяльністю ПАТ «Полтавакондитер», ми рекомендуємо в першу чергу розширити асортимент шоколадних цукерок шляхом запровадження нових технічних нововведень, тобто встановлення нових виробничих агрегатів.

При вирішенні питання про встановлення нового виробничого агрегату керівництво ПАТ «Полтавакондитер» повинно зосередитись на модернізації основного обладнання та встановленні нового більш потужнішого, а також придбанні нової машини під назвою Ш24-ШЛЕ/2 для відсадження корпусів цукерки куполоподібної форми з горіхової або шоколадно-кремової цукеркової маси.

Враховуючи, що ПАТ «Полтавакондитер» придбає агрегат за 50 тис. грн., повні затрати на його експлуатацію дорівнюватимуть 4 тис. грн., на перший місяць підприємство буде мати від'ємне значення у розмірі – 54 тис. грн. Але уже наступного місяця ця сума зменшиться на 15 тис. грн. і буде становити – 39 тис. грн. Так поступово економічний результат з від'ємного значення перейде в додатне, саме цю динаміку можна спостерігати на рис. 1.

Провівши всі потрібні розрахунки для введення запропонованих заходів на підприємстві і проаналізувавши їх, можна зробити певні висновки: дане нововведення принесе підприємству позитивні результати, куплений агрегат окупить затрати на своє придбання уже на п'ятому місяці використання. А через рік підприємство при бажанні і необхідності може придбати ще один агрегат. Всі розрахунки були зроблені без урахування надзвичайних ситуацій і за умови повної зайнятості протягом дня. На результат можуть впливати різні економічні, політичні чи соціальні умови внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, нова послуга підприємства може не мати попиту серед клієнтів.

ИННОВАЦИОННОЕ И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Як порівняння, наприклад, можна витрачені кошти у розмірі 50 тис. грн., покласти на депозит під відсотки в банківську установу, але в результаті підприємство отримає набагато меншу суму, навіть без врахування інфляції ніж при застосуванні нововведення.

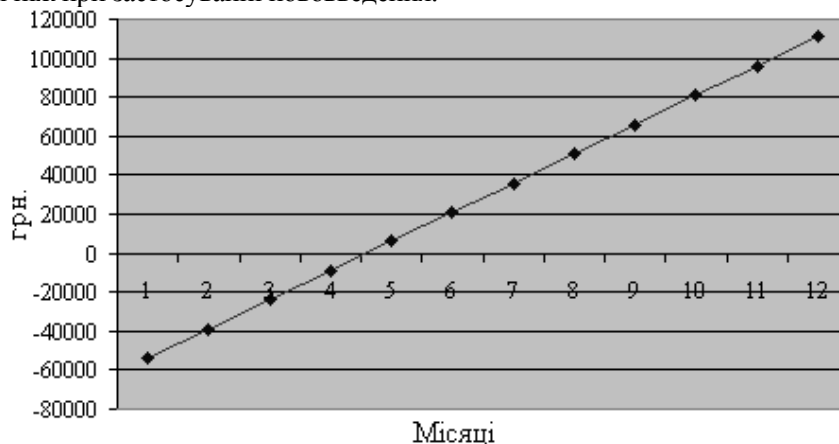


Рис. 1. Фінансовий профіль окупності агрегата Ш24-ШЛЕ/2

Тому ми пропонуємо підприємству все ж таки реалізувати дану рекомендацію.

Для оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємства потрібно покращити стан стандартизації продукції шляхом запровадження на підприємстві відносно нового національного стандарту ДСТУ ISO 9001-2009, що відповідає міжнародній системі сертифікації ISO 9001-2008 та отримання нового сертифіката відповідності. У жорсткій конкурентній боротьбі новий сертифікат відповідності міжнародному стандарту ISO 9001:2008 дасть ПАТ «Полтавакондитер» ряд істотних переваг, таких як:

- можливість розширити роботу з іноземними партнерами та вихід на нові міжнародні ринки збуту;
- дозволить змінити цінову політику підприємства, оскільки свідомо якісна продукція повинна коштувати на ринку дорожче;
- лояльне ставлення страхових і фінансових організацій при отриманні кредитів, залучення сторонніх інвесторів;
- використання знака відповідності міжнародного стандарту для підняття загального іміджу при рекламі.

Отже, можна зробити висновок, що наявність сертифіката який відповідає сучасному міжнародному стандарту ISO 9001:2008 значно підніме авторитет підприємства, зокрема імідж його торговельної марки на внутрішньому і міжнародному ринках. У свою чергу дане запровадження дозволить покращити збут продукції шляхом залучення більшої кількості споживачів, так як споживач завжди зацікавлений у купівлі якісного товару.

Для оптимізації виробничо-збутової діяльності керівництво ПАТ «Полтавакондитер» повинне застосувати активне стимулювання збуту нового кондитерського виробу, що має на меті прискорити проникнення даного товару на ринок за рахунок створення сприятливих умов для споживання товару максимально можливою кількістю споживачів. Прямим і швидко досяжним результатом такого стимулювання є вигравш часу і прискорення проникнення товару на ринок.

Для товарів які перебувають у стадії зрілості для ПАТ «Полтавакондитер» бажане застосування допоміжного стимулювання. Вплив таких операцій відрізняється короткочасністю й обмежено часом проведення стимулювання.

Добре організоване стимулювання з активною рекламою може стати основою для довгострокового впливу на споживача, що підтримується за рахунок повторних покупок і переданої реклами. При цьому кондитерська фабрика, що є інноваційно активною може завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватись на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

Роблячи висновок, варто відмітити, що в якості першочергових рекомендацій може бути запропоноване наступне:

- запровадження на підприємстві нових технологічних нововведень, а саме, придбання нового агрегату для виготовлення куполоподібних шоколадних цукерок, що дозволить розширити асортимент шоколадних виробів;
- підвищення якості продукції;

ИННОВАЦИОННОЕ И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

орієнтація на розширення міжнародних ринків збуту;
постійне стимулювання збуту продукції.

Отже, роблячи висновок по проведеному аналізу ПАТ «Полтавакондитер», як системи інноваційного управління, варто відмітити, що підприємство зуміло стати одним із визнаних лідерів по виробництву кондитерських виробів України. Удосконалюючи процес інноваційного управління виробничо-збутовою діяльністю, спираючись на вище наведені методи вдосконалення, на нашу думку, дадуть змогу підвищити ефективність діючої виробничо-збутової системи ПАТ «Полтавакондитер».

Слід провести у напрямку формалізації методологічного забезпечення та формування інноваційної концепції функціонування активного підприємства на основі політики адаптації до кон'юнктури цільових збутових ринків.

Література

1. Галушко О.С. Тенденції розвитку ринку кондитерських виробів та особливості трансформації у системі цінностей його учасників / О.С. Галушко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1. – С. 15 – 21.
2. Організація і стимулювання збуту товару / [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/marketing/mark030-4.html>.

Рецензент д.е.н., професор Маркіна І.А.