

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Тернопільський національний економічний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра економіки підприємств і корпорацій

КОВАЛЬЧУК Марта Романівна

Формування цінової стратегії підприємства /  
Pricing strategy of the enterprise

спеціальність: 8.03050401 - Економіка підприємства  
магістерська програма - Економіка і управління підприємством

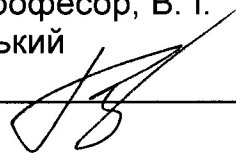
Магістерська робота

Виконала студентка групи  
ЕППМ-21

М. Р. Ковальчук



Науковий керівник:  
д.е.н., професор, В. І.  
Гринчуцький



Магістерську роботу допущено  
до захисту:

"2" 02 2017р.

Завідувач кафедри

В. І. Гринчуцький



ТЕРНОПІЛЬ - 2017

## РЕЗЮМЕ

**Дипломна робота** викладена на 117 сторінках та містить 17 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел із 97 найменувань, 3 додатки.

**Метою дипломної роботи** є узагальнення теоретичних положень формування цінової стратегії підприємства та розробка напрямів її удосконалення в умовах висококонкурентного ринку.

**Об'єктом дослідження** є цінова стратегія підприємства.

**Предметом дослідження** виступають процеси формування та реалізації цілей цінової стратегії МП ТзОВ «Олісма».

**Одержані висновки та їх новизна** стосуються розробки цінової стратегії підприємства на основі застосування нецінових маркетингових інструментів просування продукції на ринку, запровадження принципів ощадного виробництва для зменшення операційних витрат, управління валютними ризиками та дебіторською заборгованістю підприємства.

**Ключові слова:** цінова стратегія, ціноутворення, собівартість, споживчі переваги, диверсифікація, ощадне виробництво.

## RESUME

**Thesis is available at** 117 pages and contains 17 tables, 11 figures, list of sources with 97 titles, 3 applications.

**The aim of the thesis** is generalization of theoretical positions of formation the pricing strategy of enterprise and development directions of its improving in the highly competitive market conditions.

**The object is** the pricing strategy of an enterprise.

**The subject of research** is processes of formation and implementation purposes of the pricing strategy of small company LLC «Olisma».

**The resulting conclusions and innovation** concern to formation the pricing strategy of enterprise based on using non-price marketing tools to promote products on the market, providing lean production principles to reduce operating costs, managing currency risk and receivables of the enterprise.

**Keywords:** pricing strategy, pricing, costs, consumer preferences, diversification, lean production.

## АНОТАЦІЯ

Ковальчук М.Р. Формування цінової стратегії підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 8.03050401 “Економіка підприємства”. – Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2017.

У роботі розглянуто теоретичні основи формування цінової стратегії підприємства, проведено аналіз ефективності цінової політики підприємства на меблевому ринку та оцінку її впливу на фінансові результати, запропоновано напрямки удосконалення цінової стратегії підприємства.

Отримані результати дослідження прийняті до уваги керівництвом МП ТзОВ «Олісма» та можуть бути використані при формуванні цінової стратегії підприємства.

## SUMMARY

Kovalchuk M.R. Formation the pricing strategy of an enterprise. – Manuscript.

Research on a receipt educational degree of master after speciality 8.03050401 “Economy of enterprise”. – Ternopil national economic university. – Ternopil, 2017.

The graduate work is concerned with theoretical foundations of formation the pricing strategy of enterprise. Analyses the effectiveness of enterprise’s pricing policies on furniture market and estimation of its impact on the financial results are coved. Directions of improving the pricing strategy of the enterprise are offered.

The main research results were taken into consideration by the management of small company LLC «Olisma» and can be used for forming its pricing strategy.

## ЗМІСТ

Вступ .....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи формування цінової стратегії підприємства .....	5
1.1. Цінова стратегія підприємства: поняття та фактори формування ..	5
1.2. Цілі ціноутворення та їх вплив на вибір цінової стратегії підприємства ...	16
1.3. Формування та реалізація цінової стратегії підприємства .....	25
Висновки до розділу 1 .....	35
РОЗДІЛ 2. Діагностика цінової політики МП ТзОВ «Олісма» .....	37
2.1. Характеристика напрямів діяльності МП ТзОВ «Олісма» та оцінка ресурсного забезпечення розвитку меблевого виробництва .....	37
2.2. Аналіз ефективності цінової політики МП ТзОВ «Олісма» .....	50
2.3. Оцінка впливу цінової політики МП ТзОВ «Олісма» на фінансові результати діяльності підприємства .....	60
Висновки до розділу 2 .....	38
РОЗДІЛ 3. Напрямки удосконалення цінової стратегії МП ТзОВ «Олісма» ..	70
3.1. Формування цінової стратегії МП ТзОВ «Олісма» .....	70
3.2. Підвищення ефективності планування цінової політики МП ТзОВ «Олісма» в умовах конкурентного ринку .....	79
Висновки до розділу 3 .....	102
Висновки та пропозиції .....	104
Список використаних джерел .....	108
Додатки .....	118

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Ціна є одним із основних чинників, що впливають на кількісні та якісні параметри роботи підприємства: прибуток, рентабельність, оборот, конкурентоспроможність, частку ринку тощо. Встановлюючи певний рівень ціни, підприємство може досягти різних цілей залежно від ситуації, що склалася на ринку: виживання фірми, максимізація темпів росту, збільшення обсягів продажу, стабілізація або зростання ринкової частки. З метою забезпечення ефективності процесу формування цілей та завдань процесу ціноутворення необхідно розробити цінову стратегію підприємства, яка визначатиме характер та зміст цінових рішень.

Дана тема дослідження особливо актуальна для підприємств меблевої промисловості. Меблеві виробники ведуть гостру конкурентну боротьбу за споживачів, оскільки їх продукція має тривалий термін використання, а тому для збільшення обсягів реалізації продукції необхідно постійно розширювати частку ринку. Саме вдала цінова стратегія допоможе здобути конкурентні переваги виробнику на меблевому ринку.

*Мета дипломної роботи* полягає в узагальненні теоретичних положень формування цінової стратегії підприємства та розробці напрямів її удосконалення в умовах висококонкурентного ринку.

Поставлена мета вимагає вирішення таких основних *завдань*:

- дослідження змісту цінової стратегії підприємства, її взаємозв'язку із ціновою політикою фірми та факторів формування;
- виявити цілі ціноутворення та їх вплив на вибір цінової стратегії;
- систематизувати етапи розробки та реалізації цінової стратегії;
- провести аналіз результатів діяльності МП ТзОВ «Олісма» та оцінити ресурсне забезпечення його виробництва;
- провести аналіз цінової політики МП ТзОВ «Олісма»;
- провести аналітичну оцінку впливу цінової політики МП ТзОВ «Олісма» на фінансові результати його діяльності;
- розробити цінову стратегію МП ТзОВ «Олісма»;

- запропонувати шляхи підвищення ефективності процесу планування цінової політики МП ТзОВ «Олісма».

*Об'єкт дослідження* – цінова стратегія підприємства.

*Предмет дослідження* – процеси формування та реалізації цілей цінової стратегії МП ТзОВ «Олісма».

У процесі дослідження були використанні загальнонаукові та спеціальні *методи*, а саме: методи аналізу та синтезу, групування, історико-логічні для дослідження поняття цінової стратегії, факторів її формування та класифікації її видів; коефіцієнтний та графічний методи для проведення розрахунків показників діяльності підприємства та рівня конкурентоспроможності його цінової політики; методи структурного аналізу для виявлення проблемних сфер в організації роботи досліджуваного підприємства та розробки шляхів удосконалення його цінової політики.

*Інформаційною базою* дипломної роботи виступили наукові праці вітчизняних та закордонних вчених з проблематики оцінки та формування цінових стратегій підприємств, монографії, підручники, нормативно-правові акти чинного законодавства України, маркетингова інформація про стан та перспективи розвитку меблевого ринку, а також операційна інформація, фінансова звітність МП ТзОВ «Олісма».

*Практичне значення роботи* полягає у розробці цінової стратегії МП ТзОВ «Олісма» на основі застосування нецінових маркетингових інструментів просування продукції на ринку, запровадження принципів ощадного виробництва для зменшення операційних витрат, управління валютними ризиками та дебіторською заборгованістю підприємства..

*Структура дипломної роботи.* Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, який нараховує 97 джерел, та 3 додатки. Загальний обсяг роботи складає 117 сторінок, містить 11 рисунків та 17 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Цінова стратегія підприємства: поняття та фактори формування.

В сучасних динамічних умовах економічного розвитку перспективною метою підприємств стає формування стійких відносин з споживачами, що сприятиме забезпеченню стійкості їх функціонування. З огляду на це, ціна є головним засобом, який одночасно інформує споживача про корисність продукції, її якісні властивості, відображає імідж та ділову репутацію підприємства і продукції, характеризує готовність покупця придбати цю продукцію і формує результати фінансової діяльності підприємства. Таким чином, ціна погоджує інтереси покупця та продавця, та виступає дієвим інструментом у конкурентній боротьбі [54, 433]. Однак для успішної діяльності компанії не достатньо одноразово встановити ціну, необхідно розробити цілий комплекс заходів, спрямованих на адаптацію ціни та її постійну зміну. Отже, процес ціноутворення та вибору цінової стратегії набувають важливого значення в досягненні цілей діяльності підприємства.

На сьогодні у сфері ціноутворення існує багато проблем, які знижують як ефективність функціонування економіки, так і дієвість цінової політики підприємства зокрема. Це зумовлює необхідність нового підходу до формування цінової політики компанії та формування її цінової стратегії.

Розробка та реалізація цінової стратегії оптимальної як для підприємств, так і для споживачів, є особливо актуальною, що викликано зниженням купівельної спроможності останніх, і як результат, – бажанням перших будь-якою ціною компенсувати свої збитки. Відповідно, на практиці це супроводжується зниженням обсягів продажів і доходу підприємства, що призводить до стрімкого зростання цін. Цікаво, що тоді як більшість іноземних підприємств в умовах кризи намагаються будь-якими методами втримати свого

споживача, часто застосовуючи гнучкі системи знижок або навіть суттєво знижуючи ціну на свою продукцію, то вітчизняні підприємства, навпаки, підвищують її, часто втрачаючи своїх постійних клієнтів.

Формування цінової стратегії підприємства вимагає врахування умов конкретної ринкової ситуації та власних цілей діяльності компанії. Часто перешкодами для розробки ефективної цінової стратегії українськими підприємствами є [36, 76]:

- неточність мети ціноутворення або відсутність стратегічних цілей;
- проблема інтеграції цінових стратегій у загальну корпоративну стратегію управління підприємством;
- недостатня, суб'єктивна або недостовірна інформація про витрати на виробництво і реалізацію продукції, характер та обсяги споживчого попиту, цінові стратегії конкурентів;
- невірний вибір методу ціноутворення і розрахунок ціни.

Ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність суттєво залежить від економічно обґрунтованих цінових рішень. Розробка цінової стратегії є важливим елементом маркетингового управління підприємством як на стратегічному, так і тактичному рівнях, а тому вимагає комплексного врахування усіх ціноутворюючих факторів. Довгостроковий характер впливу цінових рішень на діяльність фірми визначає необхідність формування та послідовної реалізації цінової стратегії з врахуванням основних пріоритетів цінової політики.

Досліджуючи зміст цінової стратегії підприємства, нами було виявлено, що у науковій літературі досі триває дискусія серед вчених щодо етимології та взаємозв'язку понять «цінова політика» та «цінова стратегія». Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчив, що у значній кількості праць серед авторів присутня неоднозначність у визначенні вищеназваних понять, методичних засад і їх елементів, що створює розрив між теорією і практикою ціноутворення і є важливою перешкодою для розробки маркетологами та іншими фахівцями в області економіки ефективних заходів у практичній діяльності підприємства.



Проведені дослідження науковців у сфері ціноутворення Длігач А.О., Мороз Л.А., Чухрай Н.І., Панасенко Т., Тормоси Ю.Г., Катаєва А.В., Тарасова В.І., Павленко А.Ф., Корінецька В.Л., Тимофєєва В.М., Мардус Н.Ю. [27; 57; 70; 88; 34; 85; 69; 38; 87] свідчать, що вчені сходяться на думці, що підприємство спочатку формує загальні цілі у сфері цін і їх установку (цінову політику), а вже потім методи та прийоми їх дослідження (цінову стратегію), яка до того ж має довгостроковий характер. При цьому у своїх працях науковці визначають цінову політику підприємства як принципи, цілі та правила прийняття виважених управлінських рішень щодо встановлення та коригування цін з орієнтацією на попит, забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку та одержання прибутку. Цінова стратегія виступає як спосіб реалізації цінової політики та досягнення її цілей в перспективі.

Деякі автори [46; 32; 63] повністю ототожнюють поняття цінової політики і цінової стратегії. Так, І. В. Ліпсіц у своїй праці [46, 119] подає власний варіант тлумачення цінової стратегії, що повторює опис поняття цінової політики. Зав'ялов П.С. [32, 27] відзначає, що цінова політика заснована на стратегічних методах вирішення загальнофірмових (в першу чергу маркетингових) цілей і завдань, а у межах обраної стратегії розробляється загальна політика цін, яка є тактикою впровадження стратегії. У визначенні цінової стратегії Т. Неглом і Р. Холденом [63, 19] автори ототожнюють цінову стратегію з важливим елементом ринкового розвитку, при цьому у визначенні цінової стратегії даними авторами не прослідковується її структура, зміст, часовий характер, що робить дане висловлювання неточним й не розкриває елемент, що потребує подальшої конкретизації.

Досить поширеним серед сучасних науковців є ототожнення поняття «цінова політика» підприємства з «ціноутворенням» [43; 54; 90]. Проте, на нашу думку, процес ціноутворення передбачає корегування ціни відповідно до умов попиту, що відбувається у масштабах відповідної цінової стратегії підприємства (яка у свою чергу є похідною цінової політики), має

відпрацьовану методику визначення ціни і повинна забезпечувати оперативне реагування на процес управління цінами на підприємстві.

У дослідженні поняття цінової стратегії варто виділити такі основні акценти у формулюванні її змісту:

1) цінова стратегія як набір методів компанії відносно ціноутворення з метою досягнення певної мети в конкретній ринковій ситуації впродовж конкретного періоду [34, 5];

2) цінова стратегія як довгострокова, обґрунтована форма діяльності підприємства, що спрямована на досягнення головної незмінної цілі підприємства в конкурентному середовищі з метою формування довгострокового ефективного функціонування підприємства [87, 143];

3) цінова стратегія як система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації процесу реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію продукції підприємства [36];

4) цінова стратегія як комплекс довгострокових рішень щодо курсу цінової політики у напрямку встановлення базової ціни [70].

Підсумовуючи вищезазначене, цінову стратегію підприємства потрібно визначати як важливий обґрунтований змістовний елемент послідовної реалізації цінової політики (у межах загальної і маркетингової політики), який вирішує довгострокові цілі та питання формування комплексу стратегічних та тактичних завдань щодо сфери ціноутворення й їх реалізації у практичній діяльності підприємства з метою визначення альтернативних шляхів досягнення конкурентних позицій та їх посилення.

Таким чином, під ціновою стратегією розуміємо модель поведінки підприємства у сфері ціноутворення, що передбачає набір принципів, правил та методів прийняття цінових рішень з метою досягнення поставлених цілей.

Цінова стратегія є складовою цінової політики підприємства, але більш конкретизована. Вона розпочинається із визначення цілей ціноутворення та

закінчується встановленням базової ціни. Місце цінової стратегії у процесі визначення ціни подано на рис. 1.1.

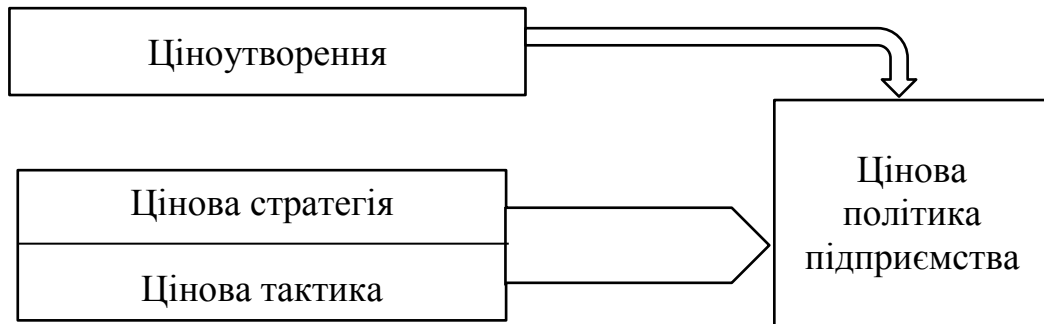


Рис. 1.1. Місце цінової стратегії у формуванні ціни [70].

Центральне місце у визначенні пріоритетів у сфері формування ціни належить ціновій політиці, яка повинна формуватися у нерозривному зв'язку із загальною політикою підприємства. Від якості цінової політики залежать результати діяльності підприємства, структура виробництва, рух матеріальних ресурсів, розподіл готової продукції, рівень прибутковості.

Цінова політика підприємства реалізується через цінову стратегію та ґрунтується на методах ціноутворення. Метою процесу ціноутворення є встановлення оптимального рівня цін на товари, яка з усіх можливих варіантів забезпечує якнайкраще досягнення цілей цінової політики. При цьому визначаються фактори, які впливають на вибір рівня цін, орієнтири при формуванні ціни, а також методи та порядок їх встановлення, способи адаптації до вимог ринку [70]. Цінова стратегія є поняттям ширшим і окрім формування цін на продукцію включає конкретні операції, пов'язані із досягнення цільових установок цінової стратегії підприємства.

Очевидно, поняття «цінова тактика» можна визначити як спосіб досягнення мети (комплекс завдань, правил тощо) у межах стратегії ціноутворення, що може мінятися в залежності від ситуації (носить ситуаційний характер), має короткостроковий характер, потребує певних ресурсів для досягнення поставлених завдань й є адекватною альтернативою цінової стратегії компанії [87, 143].

Принципова різниця між ціновою тактикою і стратегією існує і полягає у тому, що:

по-перше, стратегія має на меті досягнення детально обґрунтованих довгострокових цілей, що забезпечать фірмі довгострокові вигоди у майбутньому (конкурентні переваги), в той час, коли тактика спрямована на реалізацію поставленого завдання з метою досягнення певної мети та отримання вигод у короткостроковому періоді;

по-друге, метою стратегії є досягнення незмінних цілей компанії, у той час як цілі і завдання тактики можуть змінюватися залежно від ситуації. Тобто, стратегія має системний характер та чинить дію на міжсистемних рівнях, а тактика – ситуаційний характер, що впливає окремо на елемент системи;

по-третє, стратегія спрямована на створення нових методів і засобів досягнення обраної мети (передбачає не лише перетворення системи об'єктів з метою зміни (поліпшення) стану певного об'єкта або їх групи, але й зміни причин, що обумовлюють можливий стан системи), тоді як тактика, навпаки, реалізує поставлене завдання в умовах ефективного використання наявних на підприємстві ресурсів;

по-четверте, стратегія ціноутворення принципово не розробляється без застосування системного підходу, що дозволяє виділити основні елементи, які прямо впливають на ринкову ціну, виявити їх взаємодію як в самій системі, так і до зовнішнього середовища, а тактика ціноутворення реалізовує конкретні дії, виходячи з основної стратегії, тобто управління нею здійснюється на основі ситуаційного підходу [70; 87, 143-144].

Таким чином, процес визначення ціни має системний характер і розкриває наукове пізнання за допомогою різних методів ціноутворення, принципів і засобів їх досягнення з метою отримання обґрунтованих результатів. Дослідження ціноутворення доцільно здійснювати з позиції маркетингу і менеджменту, що покладено у системний аналіз ціноутворення, оскільки лише на цих засадах можна підвищити обґрунтованість цього процесу.

На формування цінової стратегії підприємства впливають численні фактори, виявлення яких потребує комплексного аналізу ринків збуту продукції та систем управління самого підприємства. Для зручності аналізу доцільно виділити зовнішні та внутрішні фактори впливу на цінову стратегію підприємства [15; 27; 36; 45; 54; 68; 70].

Перша група містить чинники, які вказують на тенденції розвитку зовнішнього бізнес-середовища підприємства. До них належать: рівень державного регулювання економіки, антимонопольне управління, митна політика, стан фінансово-кредитної системи, політика оподаткування, платоспроможність підприємств і населення, кон'юнктура товарного ринку, ціни на товари-аналоги тощо. Якщо аналіз зовнішніх чинників середовища підприємства покликаний визначити напрями стратегічних дій, то завданням аналізу внутрішніх чинників є насамперед оцінка ситуації у сфері виробництва продукції на підприємстві. Це потребує оцінки економічних ресурсів, споживчих властивостей товару, витрат та їх структури, визначення рівня попиту на товар та його конкурентоспроможності, обґрунтованості ціни щодо якості товару, реклами, каналів збуту тощо [15, 399].

На рис 1.2 відображено склад факторів формування цінової стратегії.

Формування ціна продукцію значною мірою залежить від типу ринку, на якому здійснює свою діяльність підприємство. Структуру ринків визначають такі чинники, як кількість та розміри виробників, характер продукції, що виробляється, наявність певних бар'єрів для вступу до ринку або виходу з нього. Але основною ознакою, що покладена в основу класифікації ринків, виступає рівень впливу окремого продавця на формування ринкових цін. З урахуванням наведених чинників розрізняють чотири типи ринків: досконала конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія та досконала монополія.

Ринок досконалої конкуренції формується із значної кількості покупців та продавців подібного товару. При цьому частка кожної фірми на ринку незначна і тому жодна з них не здатна суттєво вплинути на ціну товару. Продавець не може запросити за власний товар ціну, яка вище ринкової,

оскільки покупці можуть вільно придбати потрібну кількість продукції за діючою ринковою ціною. Невиправданим з боку продавців є пропозиція свого товару і за ціною, меншою ринкової, тому що кожний з них має можливість реалізувати за ринковою ціною бажаний обсяг продукції. Тому на такому ринку вплив цінової стратегії на обсяги збуту є мінімальним і продавці не витрачають багато часу на її розробку і реалізацію [15, 399].



Рис. 1.2. Фактори формування цінової стратегії підприємства [15; 68]

Певні характерні особливості має ринок монополістичної конкуренції, який складається із значної кількості продавців та покупців, які здійснюють операції купівлі-продажу в широкому діапазоні цін. Кожен підприємець на в силі передбачати дії інших учасників ринку, здійснює свою діяльність на свій ризик і самостійно визначає особливості цінової політики. У таких умовах продавці повинні більше уваги приділяти політиці диференціації цін залежно від якісних характеристик товару. На відміну від досконалої конкуренції,

окремо взятий продавець може впливати на ціну власного товару, при цьому не обов'язково враховувати реакцію конкурентів, тому що, через значну кількість продавців, цінове рішення одного з них суттєво не впливає на становище інших.

Олігополія як тип ринкової структури характеризується наявністю незначної кількості продавців, рішення яких відносно цін та обсягів продажів взаємопов'язані. Це викликає значні труднощі у прийнятті рішень в порівнянні з іншими типами ринків. Кожна фірма у своїй ціновій поведінці має враховувати не тільки можливу реакцію покупців, а також і прогнозовані дії конкурентів галузі. Поведінка олігополіста визначається впливом двох протилежних сил. Перша проявляється в зацікавленості кожного підприємця в максимізації індивідуального прибутку, навіть якщо це призведе до зменшення загального доходу в галузі. Друга сила – це зацікавленість фірми в максимізації загального прибутку галузі шляхом спільних дій, які спрямовані на обмеження гостроти суперництва між собою.

В умовах досконалої монополії на ринку існує лише один продавець певної продукції, яка не має близького товару-замінника. За цих обставин фірма повністю регулює пропозицію товару, а в питаннях ціноутворення диктує ціну або істотно впливає на неї. Якщо діяльність монополіста підлягає сфері державного регулювання, то, як правило, ціна встановлюється на рівні, що забезпечує підприємству отримання “прийняттого” рівня прибутку. В умовах нерегульованої монополії підприємство самостійно визначає ціну без обмеження її рівня. У цьому випадку лише попит на товар може бути чинником, що стримує наступне зростання цін. До чинників, які також обмежують дії монополіста від встановлення на товар максимальних цін, можна віднести перестороги щодо можливості державного втручання у їх цінову політику, небажання привертати високою ціною увагу потенційних конкурентів та прагнення невисокими цінами швидко завоювати ринок [15, 401].

Із даним чинником пов'язані і такі два зовнішні чинники формування цінової стратегії: конкурентне середовище та ціни на товари-аналоги.

Залежно від того, хто здійснює контроль за цінами, розрізняють три типи конкурентного середовища:

- середовище, де ціни контролює ринок, характеризується високим рівнем конкуренції, а також схожістю товарів. Тільки тут підприємству важливо правильно встановити ціни на товар. Завищені ціни знижують купівельну активність покупців і штовхають їх до конкурентів, а занижені ціни не забезпечують отримання необхідних для їх діяльності результатів;

- середовищу, ціни в якому знаходяться під контролем підприємства, характерна обмежена конкуренція, відмінності в товарах, що пропонуються. За таких умов вибір ціни обумовлюється стратегією та цільовим ринком;

середовище, де ціни контролює держава, притаманне таким сферам як транспорт, зв'язок, комунальні послуги, певні продовольчі товари [15, 401].

У ринковій економіці процес формування цін суттєво залежить від співвідношення попиту і пропозиції, тобто кон'юнктури ринку. Попит та ціна перебувають, як зазвичай, у зворотній взаємозалежності між собою, тобто чим нижчою є ціна, тим більшим буде попит і навпаки. Пропозиція товару розглядається з точки зору вигідності ціни саме для продавця. З її підвищенням обсяг пропозиції зростає, а зі зниженням – пропозиція зменшується. В умовах повної відповідності попиту і пропозиції формується рівноважна ціна. При ціні вищій за рівноважну, обсяг пропозиції збільшується значно у порівнянні із величиною попиту. Цей надлишок обумовлює конкурентне зменшення ціни продавцями, що будуть прагнути звільнитися від нього. Зниження ціни скоротить обсяг пропозиції товару і одночасно спонукатиме споживачів придбати його у більшій кількості. Кожна ціна, яка нижча за ціну рівноваги, викличе виникнення дефіциту, тобто при цьому обсяг попиту буде більший за розмір пропозиції, що повторно викличе зростання ціни.

Отже, внаслідок впливу на ціну попиту і пропозиції вона буде весь час змінюватись у той чи інший бік від ціни рівноваги, збігаючись із нею на



деякий час. На кон'юнктуру товарного ринку і на цінову політику суттєво впливає платоспроможність підприємств і населення.

Ще одним вагомим чинником зовнішнього середовища, що визначає цінову політику підприємств, є форми державного регулювання. Державне регулювання цін націлене на досягнення завдань економічної політики країни. Ступінь, форми та масштаби державного втручання в ціноутворення залежать від стану економічного розвитку країни, інтенсивності інфляційних процесів, рівня конкуренції на ринку, частки державного сектора тощо [36].

Втручання держави в процес ціноутворення приватного сектору економіки здійснюється в таких трьох формах: обмеження ціни на окремі товари, запровадження податкових платежів з метою залучення частки доходів у виробників і споживачів, державна підтримка цінової політики через застосування дотації. Форми регулювання цін здійснюються за допомогою різних методів, які загалом можна об'єднати у дві групи: прямі і непрямі [96].

Пряме регулювання переважає на початку створення товарного ринку, коли в економіці виникає кризова ситуація. Непрямі методи державного регулювання цін переважають на етапі зрілості ринку, коли регулюючий механізм товарних відносин реалізовується у повній мірі. За допомогою таких методів держава не диктує порядок визначення цін, а лише регулює поведінку суб'єктів господарювання, які беруть участь у процесі ціноутворення.

Серед внутрішніх чинників, що обумовлюють цінову стратегію на підприємствах, є система розподілу товарів та витрати і їх структура. На рішення по цінах чинять вплив учасники каналів товароруку від виробника до торгівельної мережі. Усі вони бажають підвищити обсяг реалізації і прибутку та встановити більший контроль за цінами.

На визначення кінцевої ціни товару виробників значно впливають витрати з купівлі сировини, трудових ресурсів, окремих компонентів товару, на транспорт, рекламу, охорону навколишнього середовища. Ці витрати не можуть повністю контролюватись підприємством, але необхідно урахувати їх при ціноутворенні. Цього можна досягти декількома способами. По-перше, зі

збільшенням витрат фірма підвищує ціни на власну продукцію, перекладаючи всі наслідки їх підвищення на споживачів. По-друге, фірма може частково компенсувати підвищення витрат за рахунок власних внутрішніх резервів, не проводячи змін в асортименті продукції. По-третє, фірма може змінити властивості виробів, але зберегти при цьому рівень цін на них. Це зазвичай використовується під час виробництва товарів масового попиту, на які поширюються довгострокові ціни. По-четверте, фірма може вдосконалювати продукцію до певного рівня, до якого зростання ціни не розглядатиметься споживачами як негативний фактор, вони асоціюватимуть це із підвищенням комфорту, високою якістю, престижем продукції. По-п'яте, зі зниженням витрат підприємство може зменшувати ціни на продукцію або залишити їх незмінними, підвищив свою частку прибутку [15, 403].

Отже, кожне підприємство, формуючи цінову стратегію, має враховувати конкретні умови своєї операційної діяльності та специфіку асортименту товарів, що пропонуються. Урахування впливу усіх чинників у комплексі дозволить підприємствам формувати гнучку та ефективну політику ціноутворення, що дозволить підвищити рівень стратегічного управління підприємством та забезпечити реалізацію його цілей.

## 1.2. Цілі ціноутворення та їх вплив на вибір цінової стратегії підприємства

Ціноутворення є одним із дієвих економічних важелів на рівні суспільства, підприємств, споживачів. Саме ціни покликані поєднувати економічні інтереси товаровиробників і споживачів, а застосування ефективних методів ціноутворення сприяє підвищенню ефективності діяльності компаній та прискореному розвитку економіки в цілому. Для підприємства ціна є важливим інструментом активізації обсягу попиту, забезпечення рівня конкурентоспроможності продукції, основним чинником,

який визначає граничний дохід. Вона забезпечує прибутки і прямо впливає на поведінку споживачів, шляхом зниження чи підвищення.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні спостерігається нові тенденції розвитку цінових процесів, зумовлені асортиментною насиченістю товарного ринку, зростанням вимог споживачів до дотримання співвідношення ціни та якості, зміни структури споживання, варіаціями цінової політики конкурентів тощо. За цих умов компанії вимушені здійснювати диференціацію цін, досягаючи при цьому різноманітних цілей залежно від конкретної ситуації, що склалася на ринку.

Ціноутворення виступає як процес утворення, формування цін на товари і послуги, встановлення відповідного співвідношення витрат та структури ціни. Існують три основних групи цілей ціноутворення, які може обирати підприємство [5, 146-47; 54, 437]:

- орієнтовані на збут;
- орієнтовані на прибуток;
- засновані на існуючому положенні (пов'язані з конкуренцією).

Підприємство із збутовими цілями орієнтується на високий обсяг реалізації продукції або збільшення власної ринкової частки в порівнянні з конкурентами.

Підприємство обирає такі цілі через одну із трьох основних причин:

зацікавлення в насиченні ринку або рості обсягу збуту як стратегічному вектору встановлення контролю над ринками та формування стабільних доходів;

прагнення максимізувати обсяг збуту шляхом зниження доходів з одиниці виробу для одержання більш високого загального прибутку;

припущення, що більший обсяг реалізації дозволить суттєво знизити розмір відносних операційних витрат [5, 146; 45, 155].

Підприємство прагне до розширення власної частки ринку товарів і послуг також тому, що із її зростанням збільшуються його можливості впливу на ринкові ціни. Розширення ринкової частки є також умовою потенційного зростання обсягів виручки і розміру прибутку в майбутньому за рахунок збільшення обсягу реалізації. Підприємці, що переслідують мету

збільшення обсягу збуту вважають, що така стратегія приведе до скорочення витрат на одиницю продукції (за рахунок позитивного ефекту масштабу виробництва), а в кінцевому підсумку – до збільшення розміру прибутку. Виходячи із чутливості ринку до рівня ціни, такі фірми формують ціну якомога нижчою. Однак така стратегія низьких цін може дати позитивний результат лише за умови високої чутливості ринку до цін; можливості знизити витрати на виробництво й розподіл в результаті розширення обсягів виробництва; зниження цін створить перешкоди для конкурентів, і вони не приймуть відповідні цінові рішення.

Компанія із цілями, заснованими на максимізації прибутку:

1. Встановлює мету максимізації поточного прибутку. Для цього досліджується потенційний попит і попередні витрати за кожною ціновою альтернативою. Потім із цих альтернатив обирається та, що принесе в короткостроковий період максимальний прибуток. Ставлячи за мету власної цінової політики максимізацію прибутку, підприємства не завжди аналізують можливі стратегічні наслідки. Вони ж можуть обумовлюватись як продуманими відповідними діями конкурентів, так і впливом інших ринкових чинників. Мета максимізації поточного прибутку доцільна за умов, коли підприємство пропонує унікальні товари, які відсутні у товарній пропозиції конкурентів; попит на певні товари значно перевищує обсяг пропозиції.

2. Встановлює стабільний розмір прибутку на довгострокову перспективу замість того, щоб максимізувати його протягом певного конкретного періоду.

3. Прагне до швидкого одержання прибутку, оскільки відчуває брак коштів або невпевнене у перспективах розвитку у майбутньому (цілі швидкого одержання доходів або «зняття вершків»).

4. Прагне підтримувати високий рівень рентабельності. Ця ціль впливає з того, що головним показником ефективності господарської діяльності, її прибутковості, окупності є не так абсолютна величина сукупного прибутку, скільки її відношення до витрат підприємства на виготовлення продукції і продажу товарів [15; 26; 54].

Цілі, орієнтовані на конкурентів, мають на меті забезпечити:

1. Подальше існування фірми. Перешкоди можуть виникнути внаслідок надлишкових виробничих потужностей, інтенсивності конкуренції на товарному ринку або різкої зміни вподобань споживачів. З метою продовження виробництва підприємство здійснює ліквідацію запасів через зниження ціни. При цьому прибуток втрачає свою важливість. Доти, поки ціна покриває принаймні змінні та частину постійних операційних витрат, виробництво може тривати. Однак при цьому продовження існування фірми може розглядатися лише як короткострокова мета.

2. Лідерство в якості. Фірма, якій вдається закріпити за собою таку репутацію, встановлює досить високу ціну, щоб покрити усі витрати, які здійснювала з метою підвищення якості та впровадження інновацій. Але природне прагнення виробників збільшувати ціни задля забезпечення вигідності продажів обмежується опором покупців і породжує небезпеку їх втрати внаслідок переходу до конкурентів, які продають той же товар за нижчою ціною. Крім того, споживач може відмовитися від покупки дорогого для нього товару, купуючи не дорогі товари-субститути.

3. Забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг на товарних ринках. В умовах ринкової конкуренції цінові рішення виробників формуються з урахуванням наявності, пропозиції на ринку аналогічних товарів конкуруючих продавців таї співвідношення цін власної пропозиції та інших фірм. При адекватних можливостях продажу, обумовлених місцем на ринку, якістю товару та лояльністю споживачів, підприємство змушене формувати ціну, яка значно не перевищує ціну пропозиції аналогічного товару підприємствами-конкурентами [15; 29].

Досягнення цілей ціноутворення можливе завдяки умілому використанню цінових стратегій. Результатом вдалої реалізації цінової стратегії є обґрунтування рівня, структури та динаміки цін, а також конкурентних цінових стратегій. Для цього варто визначитися в особливостях цінової стратегії, узявши за основу цілі її спрямування.

Для означених цілей необхідно провести класифікацію цінових стратегій підприємства за однорідними ознаками, які б дозволили забезпечити ефективне управління ціновою політикою компанії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Класифікація цінових стратегій підприємства [43, 166]

Класифікацій на ознака	Види цінових стратегій	Сутність цінових стратегій
Стадія життєвого циклу продукції	Стратегія зняття вершків	Встановлення спочатку високих цін, що значно перевищують витрати, а потім поступове їх зниження.
	Стратегія поникнення	Встановлення цін на рівні, нижчому від звичайного. Особливо ефективна при високій еластичності попиту за ціною. Застосовується з метою проникнення на ринок, збільшення частки ринку.
	Стратегія середньо-ринкових цін	Встановлення цін на рівні конкурентів. Застосовується на всіх фазах життєвого циклу, крім спаду, і найбільш типова для більшості підприємств, що розглядають одержання прибутку як довгострокову політику.
Ступінь зміни ціни	Стратегія стабільних цін	Передбачає продаж товарів за незмінними цінами протягом довгого періоду часу й характерна для масових продажів однорідних товарів, з -конкурентів.
	Стратегія ковзної падаючої ціни	Ступінчате, поступове зниження цін після насичення попереднього сегмента, за рахунок чого підприємство може досягти розширення ринку збуту за рахунок покупців з нижчим рівнем доходу.
	Стратегія зростання ціни проникнення	Передбачає підвищення цін після реалізації стратегії ціни проникнення, що дає змогу використати існуюче положення задля збереження завойованої частки ринку.
Відношення до конкурентів	Стратегія цінового лідерства	Суть цієї стратегії полягає у врахуванні політики цін компанії-лідера в галузі або на ринку.
	Стратегія конкурентних цін	Має на меті зміцнення монопольного становища на ринку, розширення ринкової частки й підтримки норми прибутку чи проведення цінової атаки на своїх конкурентів завдяки зниженню ціни до рівня нижче ринкової, або незмінності ціни.
	Стратегія цін масових закупівель	Реалізація товару зі знижкою у випадку його придбання у великих кількостях. Дає ефект у випадку, коли очікується значне зростання обсягу продаж, збільшення споживання товару, залучення уваги покупців товарів конкуруючих підприємств тощо.
	Стратегія ініціативної зміни ціни	Зниження або підвищення цін залежно від стану кон'юнктури ринку
Принцип товарної та купівельної диференціації	Стратегія диференціації цін на взаємозалежні товари	Використання широкого спектра цін на субститути і комплектуючі товари, що спонукає покупців до споживання.
	Стратегія цінових ліній	Використання різкої диференціації цін на асортиментні види товару, що формує уявлення покупців про принципову відмінність у якості з урахуванням порогів їх цінової чутливості.
	Стратегія цінової дискримінації	Продаж одного товару різним клієнтам за різними цінами або надання цінових пільг окремим клієнтам.

Вид надання знижки	Стратегія прогресивних знижок	Надання знижок за кількість купленого товару. Стратегія спрямована на стимулювання продажу, оскільки даний вид знижки заохочує споживачів купувати продукцію в більших кількостях.
	Стратегія регресивних знижок	Надання знижок за не за обсяг, а за структуру закупівлі. Стратегія має на меті стимулювати споживачів вибирати вигідний підприємству вид продукції або комбінувати товари у певній пропорції.
За типом психологічного сприйняття ціни	Стратегія не округленої ціни	Встановлення ціни з дев'ятками (як правило) наприкінці. Таким способом споживачів намагаються змусити сприймати ціну нижче її фактичного значення.
	Стратегія «чесної ціни»	Встановлення ціни з точністю до копійки. У споживачів може скластися враження, що тоді ціна прив'язана до реальних витрат, а виробник не одержує жодної копійки понад «нормальний» прибуток.
	Стратегія «ціни від ...»	Ціна на товар встановлюється значно нижчою за ціну початкової пропозиції товарного асортименту конкурентів, але саме на ній фокусуються маркетингові комунікації.

Найбільш поширеною класифікацією, яка по суті відображає особливості формування цінової стратегії підприємства, є їх поділ за стадіями життєвого циклу продукції. Дана класифікаційна ознака дозволяє врахувати співвідношення «сприйняття ціни покупцями – економічна цінність для виробника» при розробці цінової стратегії [38, 139]. Отже, проведемо детальну характеристику стратегії високих, низьких та середніх цін.

Стратегія високих цін (стратегія «збирання вершків» або стратегія преміального ціноутворення) орієнтується на досягнення швидкого фінансового успіху, максимально використовуючи реакцію ринку на товарно-новинки. При цьому фірми продають свою продукцію спочатку за високими цінами, що значно перевищують ціни на виробництво. У міру насичення попиту ціни поступово знижуються, натомість ринку пропонується нова, більш досконала модифікація даного товару [38, 137].

Встановлені фірмою ціни на товар сприймаються більшістю покупців як надто високий відносно економічної цінності блага. Але це співвідношення цінності і ціни задовольняє покупців певного вузького сегмента ринку, і фірма отримує прибуток за рахунок того, що продає товар саме їм за цінами, що включають преміальну надбавку за найбільш повне задоволення запитів цієї

групи покупців. У деяких випадках фірма може скористатись особливим, динамічним різновидом преміального ціноутворення. Це дає можливість забезпечити продажі в сегментах ринку зі зростаючою чутливістю до рівня ціни. Тоді використовують стратегію поступового зниження, яка передбачає зниження ціни в міру насичення якогось сегмента ринку цим товаром і пропонування його індивідуальному сегментові [54, 436].

Така цінова стратегія буде ефективною за умов низької еластичності попиту покупців найбільш платоспроможного сегменту; перевищення попиту над пропозицією на ринку; захищеності товару-новинки патентом і відсутністю аналогів; не інформованість покупців щодо витрат виробника, які, зазвичай, є достатньо низькими, але у сприйнятті споживача висока ціна повинна асоціюватися з високою якістю.

Стратегія низьких цін (стратегія проникнення на ринок, стратегія цінового прориву) є протилежністю першої цінової стратегії, яка передбачає встановлення низьких, що має на меті максимізацію прибутку у довгостроковій перспективі. Фірма продає новинки спочатку за досить низькою ціною, що стимулює попит, нарощує обсяги продаж, тим самим збільшуючи ринкову частку [38; 43; 45; 54].

Реалізація стратегії цінового прориву може бути успішною за наявності таких умов: присутність значної кількості покупців, готових відразу переключитися на покупку товару у нового продавця, щойно він запропонує нижчу ціну; товар не повинен належати до групи продуктів престижного попиту, що їх купують найзаможніші покупці, адже для них цінною є саме рідкість товару і його дорожнеча; товар не повинен належати до групи дешевих товарів повсякденного попиту, оскільки зниження ціни на такі товари виявиться настільки несуттєвим, що покупці швидше за все його не помітять; товар може продаватися підприємством з мінімальним прибутком чи навіть зі збитком заради заохочення покупців до купівлі й інших її товарів; зниження цін повинне дати змогу більшою мірою використовувати ефект масштабу, ніж це доступно конкурентам; бажаним є такий стан ринку,



на якому ще немає істотної конкуренції, але вона може незабаром загостритися (наприклад, очікується поява нових конкуруючих фірм); якщо все ж таки конкуренти присутні, то треба, щоб вони або не були здатні, або не бажали відповісти аналогічним зниженням цін [38, 137-138].

Слід зазначити, що невеликі підприємства не володіють достатніми внутрішніми можливостями та ресурсами тривалий час знижувати ціну і при цьому підтримувати рентабельність власних операцій. Проте для великих компаній застосування стратегії прориву не завжди є виправданим, оскільки низькі ціни нерідко асоціюються із відповідним рівнем якості, а підвищення ціни в окремих сегментах ринку взагалі може призвести до втрати частини покупців, що призведе зовсім до протилежного ефекту.

Стратегія середніх цін (нейтральне ціноутворення) передбачає встановлення цін на рівні середньо галузевих чи середньо ринкових, має на меті отримання прибутку в довготерміновій перспективі. В умовах нейтральної стратегії фірма встановлює ціни, які сприймаються більшістю покупців, як у цілому відповідні економічній цінності даного товару, тобто адекватні відношенню «ціна / цінність», яке склалося на цьому ринку [54,436].

Стратегія може використовуватися на всіх стадіях життєвого циклу товару, крім стадії спаду. Незважаючи на поширеність даної стратегії серед більшості виробників, досить часто її застосування є вимушеним заходом, особливо на таких ринках, де покупці високочутливі до рівня ціни (це не сприяє преміальним цінам), а конкуренти жорстко відповідають на будь-яку спробу змінити пропорції продажів, що склалися на ринку (це перешкоджає стратегії цінового прориву) [38; 43; 45; 54].

Слід підкреслити, що в усіх випадках не йдеться про абсолютні рівні цін. Товар може коштувати надзвичайно дорого, проте сприйматися покупцями як відносно дешевий («недооцінений») порівняно з товарами інших фірм, що мають той самий рівень економічної цінності.

У табл. 1.2 проведено порівняння основних типів цінових стратегій за критеріями, що виступають об'єктами управлінських дій.

## Порівняльна характеристика цінових стратегій підприємств

Критерій оцінки	Оцінка цінових стратегій		
	Високих цін	Середніх цін	Низьких цін
Продукція	Продукція високої якості, новинка, ексклюзивна або модна продукція	Продукція сталого попиту, широкого вжитку	Продукція незначного споживчого попиту
Мета ціноутворення	Отримання надприбутків зі споживачів, для яких продукція представляє велику цінність	Формування впевненості споживачів у сталості і довготривалості цінової політики	Збільшення частки на ринку, вихід на масовий ринок, завантаження виробн. потужностей, недопущення банкрутства
Зміст стратегії	Ціна на продукцію значно перевищує витрати на її виробництво і реалізацію	Підприємство першочергово орієнтується на ціну продукції конкурентів	Підприємство першочергово орієнтується на ціну продукції конкурентів
Цільовий ринок	Споживачі, які надають першочергового значення якості, унікальності або статусу продукції	Охоплює широкі верстви населення. Найчастіше ціна продукції коливається від зміни її якості	Споживачі, які віддають перевагу низькій ціні продукції порівняно з її якісними характеристиками
Функції ціни	Забезпечення високого рівня прибутків у короткотерміновій перспективі	Забезпечення стабільних доходів, відображення якості продукції	Забезпечення недопущення конкурентів або витіснення їх з ринку, просування продукції на нові ринки
Умови застосування	У випадках, якщо висока ціна підтримує статус високої якості товару, спостерігається високий рівень поточного попиту або він перевищує пропозицію, існує обмежена конкуренція	У випадках, якщо підприємства надають перевагу поступовому збільшенню обсягів реалізації продукції і отриманні стабільних прибутків протягом тривалого періоду	У випадках, якщо важливим є отримання цінових переваг при виході на новий ринок, утриманні споживача, створення цінових бар'єрів для конкурентів
Переваги	Можливість швидкого відшкодування витрат і отримання надприбутків	Стабільність і можливість довготривалого застосування стратегії	Низька ціна – значна конкурентна перевага
Недоліки	Короткотерміновий характер стратегії	Пошук нецінових методів конкуренції	Є ефективною тільки при великих обсягах продажу

*Примітка: сформовано самостійно на основі [36; 38; 54].*

На практиці можливий і комбінований варіант цінової стратегії, який зазвичай називають стратегією «найшвидшого повернення коштів». Для неї є характерним співвідношення елементів стратегії цінового прориву і стратегії

преміального ціноутворення. Стратегія найшвидшого повернення коштів – це встановлення цін у такий спосіб, щоб прорватися в сектор ринку, де продаж товару забезпечує найбільший рівень прибутковості, що дає можливість за короткий строк повернути підприємстві кошти, вкладені в організацію виробництва товару [54, 436].

Крім того, можливою є ситуація, коли фірма одночасно реалізує кілька типів цінових стратегій (особливо це характерно для галузей із високими постійними витратами).

### 1.3. Формування та реалізація цінової стратегії підприємства.

В умовах ринкової конкуренції ціни задають пріоритети технічній, товарній, комунікаційній, збутовій політиці компанії. Правильна оцінка умов ринку та можливостей фірми забезпечує визначення ринкової ціни, що, у свою чергу, є потужним засобом для функціонування та розвитку. Цінова стратегія підприємства може орієнтуватися на витрати, властивості товару, попит, сегменти і конкурентів, а це означає, що ціна повинна використовуватися як засіб пристосування товару до умов ринку.

Чітке визначення сутності цінової стратегії дає змогу відповідним чином розділити її функції із ціновою тактикою в системі цінової політики з метою одержання запланованого розміру прибутку та більш ефективно впливати на процес реалізації продукції і в умовах конкурентного ринку. При цьому слід враховувати специфіку довгострокової діяльності підприємства в умовах постійних змін кон'юнктури ринку. Перш за все необхідно ґрунтуватися на принципах формування ефективної цінової стратегії та цілях, реалізацію яких фірма ставить собі за мету. Крім того, важливо супроводжувати весь цей процес своєчасними обґрунтованими управлінськими рішеннями і забезпечити контроль як за їх виконанням, так і за реалізацією цінової стратегії фірми [86, 72].

Ефективність формування та реалізації цінової стратегії підприємства безпосередньо залежить від детального планування процесу розробки стратегічних напрямків цінової політики та чіткому обґрунтуванню заходів щодо підвищення її ефективності.

Узагальнення підходів до процесу формування цінової стратегії компанії дозволив виокремити основні етапи, зміст та послідовність яких відображена на рис. 1.3.

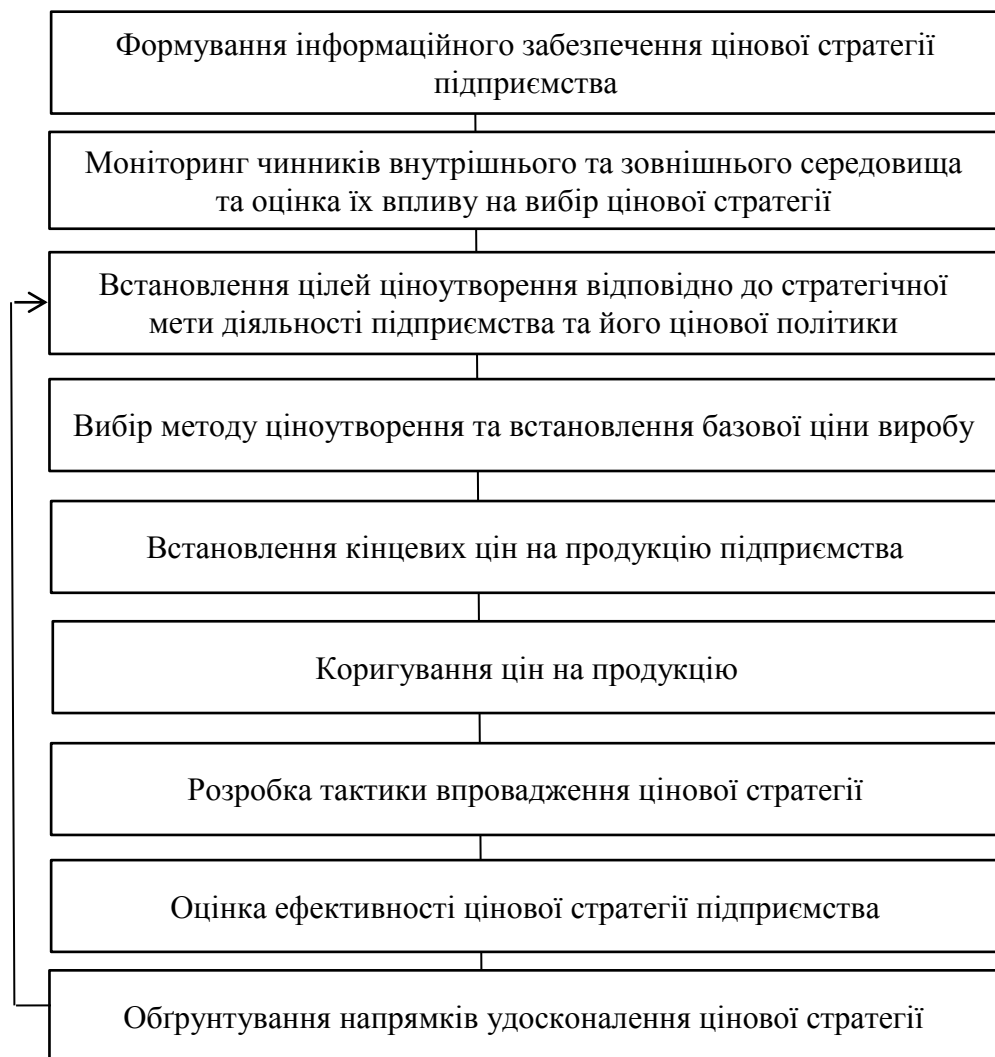


Рис. 1.3. Етапи формування та реалізації цінової стратегії підприємства

*Примітка: сформовано на основі [45; 54; 86].*

Основними передумовами формування ефективної цінової стратегії в ринковій економіці є орієнтація на споживачів та їх платоспроможність,

врахування рівня конкурентоспроможності як самого підприємства, так і його конкурентів, комплексне та постійне дослідження факторів, які впливають на цінову стратегію, моніторинг, а також застосування оптимальної методики ціноутворення, які виступають необхідними компонентами успішної діяльності кожного підприємства, що прагне розвиватися і отримувати відповідний прибуток [86, 72].

Отже, процес формування та реалізації цінової стратегії підприємства проходить такі етапи:

Перший етап – формування інформаційного забезпечення цінової стратегії підприємства, який передбачає збір та обробку даних, що дозволяють спрогнозувати можливий вплив ціноутворюючих факторів та обрати правильне цінове рішення відповідно до змін ринкових умов.

Для прийняття обґрунтованого цінового рішення слід комплексно опрацювати інформацію про:

- покупців та мотиви їх поведінки при здійсненні покупки;
- стан конкуренції на ринку та кон'юнктурні коливання;
- рівень витрат виробництва та реалізації продукції;
- урядову політику у сфері ціноутворення.

Особливої уваги з боку керівництва вимагає вивчення попиту та виявлення можливої реакції покупців на зміну цін. Комплексний аналіз цінової чутливості споживачів доцільно здійснювати за такими етапами: аналіз факторів, що спричиняють загальні зміни попиту; підготовка інформаційної бази аналізу попиту; дослідження цінової еластичності попиту (за допомогою аналізу коефіцієнтів цінової еластичності попиту); оцінка перехресної еластичності попиту; дослідження факторів цінової чутливості споживачів; аналіз впливу цінової еластичності попиту на обсяг збуту підприємства; оцінка чутливості покупців до цін на основі дослідження системи ціннісних орієнтацій споживачів [86, 73].

Будь-які зміни в економіці торкаються цін. Потрібно вміти вчасно реагувати на ці зміни. Змінюючи ціни, кожна фірма повинна ретельно

вивчити ймовірну реакцію споживача і конкурентів, а також реакцію постачальників, дистриб'юторів і державних установ. Якщо конкуренти змінюють ціни, важливо зрозуміти їхні наміри і ймовірну тривалість нововведення [27, 52; 57, 102]. Систематичне вивчення цін конкурентів дозволить вирішувати низку практичних завдань: адекватно оцінювати позитивні і негативні сторони процесу ціноутворення; визначати пріоритетні цілі цінової політики; оперативно реагувати на зміну цін конкурентами; зміцнювати позиції підприємства в межах обраної цінової стратегії; сформувати сприятливий імідж підприємства на ринку.

Аналізуючи інформацію про ціни, можна до мінімуму скоротити непередбачувані ситуації у сфері цінової політики. Не завжди просто визначити витрати, що враховуються в цінах, хоча це питання перебуває в компетенції самого підприємства. Верхній рівень товару визначається попитом на нього, а мінімальну її величину визначають валові витрати виробництва. Про це потрібно пам'ятати, якщо фірма знижує ціни. Може з'явитися реальна загроза збитків у результаті встановлення цін нижче рівня витрат [86, 73].

Однією із причин складності ціноутворення є наявність гострої конкуренції. Великі компанії розвивають виробництво і створюють асортиментні групи продуктів з численними модифікаціями на різні смаки. Із розширенням пропозиції товарів загострюється конкурентна боротьба. Одні фірми у своїй діяльності використовують інновації, інші працюють за принципом наслідування. Тому потрібно вміти реально оцінити позиції свого товару стосовно товарів конкурентів. Від цього залежить, чи реально встановити вищу ціну на товар, чи навпаки – зробити ставку на нижчу ціну.

Важливу роль відіграє при формуванні цінової політики рівень державного регулювання ціноутворення під прямим державним або муніципальним контролем за допомогою фіксування цін, граничного їх обмеження, субсидування тощо. Такі зовнішні регулятори виступають

обмеженням діапазону встановлення цін на підприємстві та обов'язково мають бути враховані при формуванні цінової політики [96, 221].

Комплексна система інформаційного забезпечення, яка має бути створена для формування ефективної цінової стратегії подана на рис. 1.4.

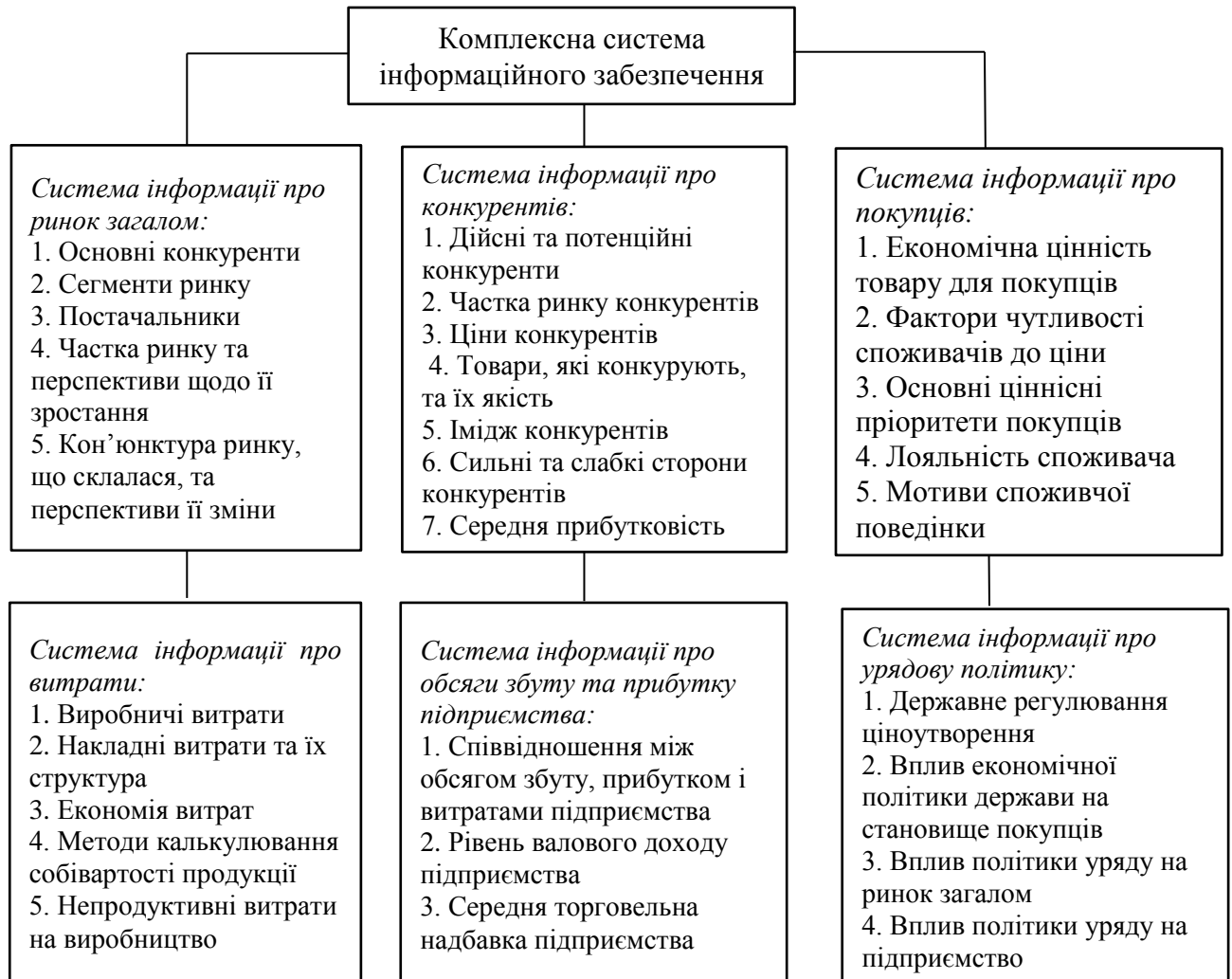


Рис. 1.4. Комплексна система інформаційного забезпечення розробки цінової стратегії підприємства

*Примітка: сформовано на основі [29; 86].*

Другий етап – виявлення факторів, що впливають на рівень цін підприємства. Дослідження факторів ціноутворення в процесі формування цінової політики доцільно здійснювати за такими напрямками: виявлення факторів, що впливають на прийняття цінових рішень; групування факторів

ціноутворення, визначення зовнішніх і внутрішніх факторів; оцінка характеру і ступеня впливу основних зовнішніх і внутрішніх факторів ціноутворення; ранжування зовнішніх і внутрішніх факторів за ступенем важливості у процесі прийняття рішень щодо цін; визначення рівня значущості факторів ціноутворення на кожному етапі формування цінової стратегії підприємства; аналіз динаміки факторів ціноутворення; оцінка взаємовпливу факторів цінової стратегії [29, 363].

Третій етап – встановлення цілей ціноутворення відповідно до стратегічної мети діяльності підприємства та його цінової політики. Цілі ціноутворення нами були розглянуті у параграфі 1.2, у якому детально описано можливі комбінації цілей цінової стратегії, орієнтованих на прибуток, на розширення збуту продукції та збереженні існуючої позиції на конкурентному ринку.

Четвертий етап – вибір методу ціноутворення з метою розрахунку базової ціни виробу. Ґрунтуючись на загальних принципах цінової політики, підприємство обирає метод ціноутворення залежно від виду продукції і ринкової ситуації. При формуванні ціни особливу роль відіграють моделі її утворення. При моделюванні потрібно врахувати попит на продукт і його еластичність, витрати, ціни конкурентів. У реальності проблема вибору моделі ціноутворення розв'язується з врахуванням трьох найважливіших умов:

- 1) кожне підприємство має економічно забезпечити своє існування, тобто ціна повинна покривати витрати (короткострокові і довгострокові), пов'язані з діяльністю підприємства;
- 2) поряд з покриттям витрат підприємство має на меті здобуття максимального прибутку, тому необхідно уточнювати ціни;
- 3) в умовах конкуренції ціна, яку споживач готовий платити за товар, істотно залежить від цін конкурентів [5, 147].

Досить часто стратегії ціноутворення виявляються невдалими, тому що вони базуються на інтуїтивних висновках, а не на ринковому та внутрішньому аналізі. Маркетологи, що ігнорують витрати, приймають



рішення щодо ціноутворення, які максимізують частку на ринку, а не рентабельність. Фінансові менеджери, які не знайомі з уподобаннями покупців і мотивацією здійснення закупівель, приймають такі рішення з ціноутворення, що не дають можливості розподілити постійні витрати. Маркетологи і фінансові менеджери, які не зібрали достатньо інформації щодо можливостей конкурентів, приймають такі короткострокові рішення, що діють доти, доки конкуренти не відреагують на них непередбаченими діями. Ефективні рішення в ціноутворенні вимагають даних за всіма трьома факторами: витрати, покупці і конкуренти. Такі дані визначають успіх стратегії ціноутворення [5, 146].

Сучасна практика ціноутворення має у своєму розпорядженні великий арсенал методів визначення рівня цін на конкретні види продукції. В процесі встановлення конкретного рівня цін, розрахованого за відповідними методами, має бути визначено можливий діапазон їх формування, оптимізовано їх значення за шкалою „цінність – витрати”, оцінено рівень комерційного ризику, перевірена відповідність визначеному типу цінової політики підприємства [26].

Сучасна практика ціноутворення має досить широкий набір підходів і методів ціноутворення. Найбільш традиційним підходом до процесу ціноутворення є використання таких груп методів:

- 1) Витратні методи.
- 2) Методи, орієнтовані на споживачі.
- 3) Методи, орієнтовані на конкурентів.
- 4) Економетричні методи [7; 26; 29; 39; 41; 53; 57].

За витратними методами ціна визначається, виходячи з витрат на виробництво, накладних витрат та бажаного обсягу прибутку, тобто, визначається гранична ціна виробу – мінімально необхідна для одержання прибутку; попит при цьому не вивчається. До них належать такі методи, як:

✓ метод повних витрат – передбачає визначення ціни виробу на основі врахування всіх поточних витрат на виробництво і збут продукції та прибуток від її реалізації, який визначається на основі очікуваної рентабельності

продукції. Рентабельність встановлюється товаровиробником, виходячи з міркування про рівень прибутковості продукції та її конкурентоспроможності; може регулюватися державою;

✓ метод маржинальних витрат – передбачає використання системи обліку витрати «директ-костинг». Суть методу полягає в роздільному обліку умовно змінних витрат і умовно постійних витрат. Формування ціни відбувається шляхом додавання до загальної величини змінних витрат суми, що покриває умовно постійні витрати і що забезпечує маржинальний прибуток;

✓ метод встановлення ціни на основі аналізу беззбитковості та забезпечення цільового прибутку – базується на визначенні точки беззбитковості, при досягненні якої забезпечується рівність доходів і витрат підприємства. При формуванні ціни визначається її рівень, за якої підприємство зможе отримати цільовий (очікуваний) прибуток;

✓ метод рентабельності інвестицій – полягає в тому, що підприємство встановлює таку ціну, яка б забезпечила так званий рівень повернення інвестицій. Недоліком цього методу є неврахування кон'юнктури ринку, тобто при формуванні ціни орієнтуються, перш за все, на внутрішні чинники [53, 95].

Згідно методів, орієнтованих на споживача маркетологи визначають ціну після вивчення попиту споживачів і встановлюють ціну, прийнятну для цільового ринку, тобто, визначають той її рівень, яку споживачі будуть платити за товар, попит на який еластичний від ціни. Такими методами є:

✓ метод ціноутворення на основі оцінки еластичності попиту – ціна визначається залежно від форми залежності обсягу споживання товару від змін цін на нього. Дана залежність визначається на основі інформації за минулі роки, коли відбувалися зміни у ціні продукції;

✓ метод ціноутворення на основі цінності товару – ідея даного методу полягає в тому, що споживачі розглядають товар як сукупність певних характеристик, які задовольняють його потреби. Основним чинником ціноутворення в цьому разі є не витрати виробництва, а купівельне сприйняття товару;

✓ методи параметричного ціноутворення – вид ціноутворення, за якого ціни на товар встановлюються на основі формалізованої моделі залежності рівня цін від значення основних споживчих характеристик товару. Цей метод є трудомістким і використовується при наявності розвинутої інформаційної та технічної бази [5, 147].

За методами, орієнтованими на конкурентів, ціни можуть встановлюватися залежно від іміджу товару, розходжень з товаром-аналогом, наданого сервісу, лояльності покупців, типу конкуренції та позиції підприємства на ринку. Вони реалізуються через:

✓ метод слідування за лідером – використовується тоді, коли цінність товару для споживачів висока, а кількість конкурентів на ринку обмежена. Чим більша прихильність споживача до товару підприємства, тим більший може бути розрив між цінами конкурентів. Типи лідерства: лідерство домінуючої фірми, яка займає найбільшу ринкову частку; лідерство на випередження (застосовується тоді, коли фірма ініціює зміну ціни, виходячи із змін в структурі витрат або еволюції попиту); лідерство за загальною згодою (фірма визнається лідером без особливої офіційної згоди конкурентів);

✓ метод поточних цін – використовується тоді, коли товар недиференційований і на ринку діє велика кількість виробників однотипного товару, тому фірма не може самостійно змінити рівень цін без фінансових втрат. Ціна на товар виробника встановлюється, виходячи із середніх ринкових цін на нього;

✓ метод конкурентних торгів – його використання виправдане, коли товар сильно диференційований і на ринку існує багато конкурентів. Як правило, це властиво для ринку монополістичної конкуренції. Цей метод застосовується при формуванні великих замовлень, в яких фіксується ціна товару. Таким чином, ціна на товар, з однієї сторони, має покривати витрати на його виробництво, з іншої – її рівень має бути нижчим, ніж у конкурентів [29].

Економетричні методи дозволяють встановити ціну на товар встановлюють у кілька етапів, кожен етап передбачає використання різних

моделей ціноутворення, що базуються на витратах, попиті чи конкуренції. Відповідно до такого методу підприємства можуть розраховувати ціну на свій товар, спочатку орієнтуючись на витрати підприємства, а потім коригуючи величину відповідно до конкурентної ситуації, що склалася [5].

П'ятий етап – визначення кінцевої ціни на продукцію підприємства. Це, як правило, стосується каналів розподілу продукції та встановлення торгівельної націнки. Реалізація цінової стратегії може передбачати [53, 110]:

- встановлення стандартних цін – учасник каналу збуту визначає ціни на товари або послуги з врахуванням можливого їхнього збереження в незмінному вигляді протягом тривалого часу;

- перемінне ціноутворення – підприємство спеціально змінює ціни, щоб зреагувати на зміни у витратах або попиті споживачів; можуть пропонуватися неоднакові ціни для різних сегментів ринку;

- система єдиних цін - підприємство встановлює однакову ціну для всіх споживачів, що хотіли б придбати товар або послугу.

Шостий етап – коригування рівня ціни на продукцію. Ціна, встановлена підприємством – це преїскурантна ціна, що допускає застосування системи знижок. Преїскурантна ціна іноді збігається з кінцевою продажною ціною, але в більшості випадків підприємство коригує її певним чином.

Сьомий етап спрямований на розробку тактичних заходів реалізації цінової політики в напрямку визначення можливих ризиків зміни ціни, оптимізації витрат обігу, корегування цін відповідно до реакції конкурентів, споживачів, постачальників та інших суб'єктів споживчого ринку.

Восьмий етап включає оцінку і контроль цін. Контроль цін передбачає з'ясування необхідності їхньої зміни і коригування стратегій ціноутворення у відповідь на поведінку покупців, конкурентів і торгівлі. При цьому менеджерів повинні цікавити два основних питання: по-перше, наскільки досягаються цілі стосовно прибутку і продажів; по-друге, наскільки цінові рівні і стратегії відповідають іншим елементам комплексу маркетингу, тобто стратегіям з товару, просування і розподілу.

Кінцевим дев'ятим етапом є опрацювання напрямів удосконалення цінової стратегії підприємства, що виступають обґрунтуванням зміни цілей ціноутворення на підприємстві.

Ціна і ціноутворення є важливим складовим елементом функціонування ринкового механізму, що активно впливає на розвиток суспільного виробництва та рівень життя населення. Тому правильно спрямована цінова стратегія є необхідним компонентом успішної діяльності кожної компанії в сучасних умовах господарювання.

#### Висновки до розділу 1.

Ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність суттєво залежить від економічно обґрунтованих цінових рішень. Розробка цінової стратегії є важливим елементом маркетингового управління підприємством як на стратегічному, так і тактичному рівнях, а тому вимагає комплексного врахування усіх ціноутворюючих факторів. Довгостроковий характер впливу цінових рішень на діяльність фірми визначає необхідність формування та послідовної реалізації цінової стратегії з врахуванням основних пріоритетів цінової політики.

Таким чином, під ціновою стратегією розуміємо модель поведінки підприємства у сфері ціноутворення, що передбачає набір принципів, правил та методів прийняття цінових рішень з метою досягнення поставлених цілей.

На формування цінової стратегії підприємства впливають численні фактори, виявлення яких потребує комплексного аналізу ринків збуту продукції та систем управління самого підприємства. Для зручності аналізу доцільно виділити зовнішні та внутрішні фактори впливу на цінову стратегію підприємства. Якщо аналіз зовнішніх чинників покликаний визначити напрями стратегічних дій, то завданням аналізу внутрішніх чинників є передусім оцінювання ситуації у сфері виробництва продукції на підприємстві.

Ціноутворення виступає як процес утворення, формування цін на товари і послуги, встановлення відповідного співвідношення витрат та структури ціни. Існують три основних групи цілей ціноутворення, які може обирати підприємство орієнтовані на збут; орієнтовані на прибуток; засновані на існуючому положенні (пов'язані з конкуренцією).

Досягнення цілей ціноутворення можливе завдяки умілому використанню цінових стратегій. Результатом вдалої реалізації цінової стратегії є обґрунтування рівня, структури та динаміки цін, а також конкурентних цінових стратегій.

Ефективність формування та реалізації цінової стратегії підприємства безпосередньо залежить від детального планування процесу розробки стратегічних напрямків цінової політики та чіткому обґрунтуванню заходів щодо підвищення її ефективності.

Основними передумовами формування ефективної цінової стратегії в ринковій економіці є орієнтація на споживачів та їх платоспроможність, врахування рівня конкурентоспроможності як самого підприємства, так і його конкурентів, комплексне та постійне дослідження факторів, які впливають на цінову стратегію, моніторинг, а також застосування оптимальної методики ціноутворення, які виступають необхідними компонентами успішної діяльності кожного підприємства, що прагне розвиватися і отримувати відповідний прибуток.

## РОЗДІЛ 2

## ДІАГНОСТИКА ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ МП ТЗОВ «ОЛІСМА»

2.1. Характеристика напрямів діяльності МП ТЗОВ «Олісма» та оцінка ресурсного забезпечення розвитку меблевого виробництва.

Меблева промисловість, яка виробляє товари народного споживання, займає особливе місце серед деревопереробних галузей промисловості України. Потреба в меблях, залежно від умов життя і економічного стану населення, зменшується або збільшується, але не зникає ніколи. Продукція галузі залишається затребуваною, виробництво меблів найбільш близьке до конкурентоздатного рівня в порівнянні з іншими товарами народного споживання тривалого користування [8, 56]. До того ж, в українського виробника є чимало конкурентних переваг: дешева робоча сила, власна екологічно чиста сировина, вигідне географічне та геополітичне розташування, яке дозволяє орієнтуватися як на внутрішній, так і на зовнішні ринки. Також до позитивних сторін меблевого ринку України необхідно зарахувати зростаючий попит на продукцію та нерозкритий потенціал обсягу ринку [1].

Дослідження стану розвитку меблевої промисловості свідчить, що основними факторами зростання виробництва в цій галузі є збільшення випуску конкурентоспроможної продукції, яка характеризується своєю функціональністю та екологічною безпекою. Меблеві компанії поступово адаптуються до нинішньої економічної ситуації, більше уваги приділяють здійсненню технологічних перетворень, встановленню взаємовигідних зв'язків, оновленню асортименту продукції, матеріально-технічної бази, зміцненню своїх позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках [8; 67].

Одним із яскравим представників меблевого виробництва в Україні, який за роки своєї діяльності зарекомендував себе як надійний виробник якісних меблевих виробів, споживчі властивості яких оцінені як на національному, так і міжнародному ринках, виступає МП ТЗОВ «Олісма».

МП ТзОВ «Олісма» є лідером з виробництва меблів у Рівненській області, одним із засновників Української Асоціації Меблевиків, членом Торгово-промислової Палати України. Підприємство було створено у 1992 році і вже як 24 роки успішно займається виготовленням корпусних меблів. Асортиментні позиції МП ТзОВ «Олісма» постійно змінювалися у відповідь на запити споживачів і на 2015 рік були представлені [66]:

- виробництвом офісних меблів систем «Стиль», «Менеджер» і «Сплайт»;
- виробництвом корпусних меблів для дому за індивідуальними проектами – кухні, шафи-купе, спальні, вітальні, дитячі;
- виробництвом меблів для операційних зал та касових кабін банків;
- виробництвом меблів для потреб готельного бізнесу;
- комплектацією меблів власного виробництва супутніми товарами – офісними та побутовими кріслами, матрацами, кухонними аксесуарами.

Розпочинаючи свою діяльність як виробник корпусних меблів, МП ТзОВ «Олісма» згодом здійснила диверсифікацію своєї діяльності з метою забезпечення власних виробничих потреб у сировині. Так, у 2001 році МП ТзОВ «Олісма» розпочало виробництво гнукотклеєних виробів, а згодом у 2011 році відбувся запуск площадки із виробництва лушеного шпону [66].

Наразі, МП ТзОВ «Олісма» здійснює свою господарську діяльність у двох основних напрямках:

1. Виробництво виробів із шпону, яке охоплює технологічні процеси випуску лушеного шпону, гнукотклеєних виробів для меблів ламелей, плоскоклеєних виробів із шпону, фанери загального призначення, ліжкових ортопедичних рам.

2. Виготовлення корпусних меблів.

Виробничі потужності МП ТзОВ «Олісма» розміщені у смт. Оржів Рівненської області, де зосереджене меблеве виробництво, та м. Стрий Львівської області, яке спеціалізується на шпоновиробництві. Головний офіс, який, в основному, виконує представницькі і комерційні функції виробництва, знаходиться у м. Рівне, вул. Кн. Ольги, 5.



Метою діяльності МП ТзОВ «Олісма» є задоволення потреб населення у якісних функціональних меблях із тривалим терміном експлуатації; сприяння розвитку місцевої інфраструктури, зовнішньоекономічної діяльності та зовнішньоекономічних торгівельних зв'язків; розробка і впровадження нової техніки та технології; здійснення благочинної діяльності.

Матеріалом для виготовлення меблів є екологічно чиста (клас емісії E-1) деревинно-стружкова плита (ДСтП) виробництва України, Австрії, Польщі, Угорщини, яка ламінована синтетичною меламіновою плівкою з імітацією об'ємної текстури деревини 10-12 порід, або фоновою (однотонною) поверхнею. Всі торці деталей кромкуються крайкою ПВХ (виробництва Рехау, Німеччина), товщиною від 0,5 мм до 2 мм. Обробка матеріалів здійснюється на сучасному високоточному технологічному обладнанні провідних західноєвропейських фірм (Brandt, Altendorf, Grass). Комплектуючі та фурнітура завезені із Австрії, Німеччини, Італії, Польщі, Литви [66].

У своїй діяльності МП ТзОВ «Олісма» важливу увагу зосереджує на забезпеченні якості меблевої продукції та чіткого дотримання стандартів щодо технології деревообробки. Меблева продукція МП ТзОВ «Олісма» має висновки державної санітарно-епідеміологічної експертизи і відповідає вимогам європейських замовників, що підтверджується результатами періодичних тестувань в акредитованих європейських лабораторіях щодо безпечності їх використання. Офісні меблі сертифіковані в системах УКРСЕПРО і мають сертифікати відповідності ГОСТу 16371-93.

Реалізуючи власний принцип роботи «Досвіт втілений в якість», МП ТзОВ «Олісма» було удостоєне численних винагород за досягнуті результати у політиці забезпечення якості продукції. Підприємство неодноразово нагороджувалося дипломами міжнародних виставок «Київ Експо Меблі» за кращу презентацію продукції вітчизняного виробника.

У березні 2003 року у рамках конкурсу «Кращі Меблі України» офісний кабінет «Гранд» виробництва МП ТзОВ «Олісма» був відзначений дипломом «За функціональність та ергономічність» [66].

Рівненське підприємство МП ТзОВ «Олісма» за рішенням Експертної ради Асамблеї Ділових Кіл України стало лауреатом всеукраїнського конкурсу “Вища проба”. Цією престижною нагородою відзначаються підприємства, продукція та послуги яких мають високі показники якості та займають лідируючі позиції на ринку України. Продукція підприємства занесена до Реєстру кращих товарів України.

За підсумками Всеукраїнського Конкурсу якості продукції у 2003 році МП ТзОВ «Олісма» стала фіналістом конкурсу “100 кращих товарів України” у номінації “Офісні меблі”. У 2005 р. МП ТзОВ «Олісма» стала лауреатом регіонального етапу конкурсу „100 кращих товарів України-2005” та увійшла до переліку „100 кращих товарів Рівненщини” [66].

З 2012 року МП ТзОВ «Олісма» отримала сертифікат FSC (Forest Stewardship Council) від незалежної, міжнародної, природоохоронної організації – Лісовá опікунська рада [66]. Знак FSC, нанесений на товар із деревної сировини, вказує на те, що продукція виготовлена із матеріалів, які є екологічно чистими, безпечними до використання та відповідають таким високим критеріям:

- мають відоме походження і заготовлені легально;
- не походять із несертифікованих незайманих лісів або з лісів високої природоохоронної цінності;
- не походять із регіонів діючих соціальних конфліктів;
- не походять із плантацій і насаджень генетично модифікованих дерев.

МП ТзОВ «Олісма» активно розвиває систему партнерських зв’язків із представниками бізнесу та контактними аудиторіями, які проявляють реальну зацікавленість у результатах роботи підприємства. Клієнтами фірми є торговельна компанія ІКЕА; фінансові установи Райффайзен Банк «Аваль», Ощадбанк, Приватбанк, Укресімбанк, Правексбанк; підприємства СП «Райз-інвест», СП «PST-Ukraine», СП «Гедеон-Ріхтер-Україна», ТОВ «Віса», РД УДППЗ «Укрпошта», Рівненська торгово-промислова палата, Видавничий Дім «ОГО», ТзОВ «Пріюкс»; газети «Афіша-Рівне», «Слово і час»;

медіапартнер ТРК «Рівне 1», Волинський державний університет, Рівненський медичний коледж, Рівненський онкодиспансер, Рівненська обласна клінічна лікарня, а також державні установи, приватні фірми, аптеки, магазини тощо.

Особливо визначним для розширення ринків збуту продукції для МП ТзОВ «Олісма» став 2004 рік, коли підприємство розпочало співпрацю з компанією «ІКЕА» – однією з найбільших у світі торговельних мереж з продажу меблів і товарів для дому, у якій продається близько 9500 найменувань продукції. Станом на 2014 рік концерн ІКЕА володів загалом 315 магазинами у 27 країнах світу, в яких працювало близько 147 тис. працівників. Зокрема, лише у тому ж 2014 році було відкрито 12 магазинів у 10 країнах, за рік всі магазини відвідало понад 760 мільйонів відвідувачів.

Особливістю конкуренції на меблевому ринку є те, що вона, як правило, формується за рахунок місцевих виробників, як прагнуть задовольнити індивідуальні вимоги споживачів. Розширити пропозицію меблів можливо за рахунок використання Інтернет ресурсів, проте, споживання даного товару передбачає обов'язкове його фізичне переміщення до клієнта. Чим довший шлях транспортування, тим більше зростають витрати на купівлю продукції і знижується цінність блага для споживача.

МП ТзОВ «Олісма» проводить активну комерційну діяльність на регіональному ринку Рівненської області, де знаходиться її центральний офіс та функціонує фірмовий магазин. Основними місцевими конкурентами є підприємства DSS-меблі, меблі «Scorpio», «Естет-меблі», які працюють за індивідуальними проектами замовників та використовують сучасні інформаційні технології в процесі налагодження комунікації із клієнтами. Конкурентна боротьба за споживача ведеться також із виробниками меблів сусідніх областей, які межують із районними центрами Рівненської області, а особливо із Фабрикою меблів «Нова» та Тернопільською меблевою фабрикою.

Структура збуту МП ТзОВ «Олісма» представлена як товарами промислового призначення, так і споживчого. Зокрема, гнотоклеєні вироби, які підприємство виготовляє у власних цілях, експортується у країни

Європейського Союзу для потреб промислового меблевого виробництва. Корпусні меблі МП ТзОВ «Олісма» реалізовує в межах України, основна частка якого припадає на місцевий ринок збуту.

Слід зазначити, що МП ТзОВ «Олісма» сприяє соціально-економічному розвитку регіону шляхом створення додаткових робочих місць. Інвестувавши в освоєння виробництва гнотоклеєних виробів із шпону та відкриття лінії з лущення шпону близько 6 млн.грн., підприємство забезпечило роботою до 180 чоловік. Крім того, МП ТзОВ «Олісма» проявляє і активну позицію у сфері соціальної відповідальності бізнесу. Підприємство неодноразово надає благодійну допомогу дитячим будинкам, громадським організаціям, сприяє проведенню культурно-масових заходів [93].

Досвідчені дизайнери фірми МП ТзОВ «Олісма» створюють меблі за індивідуальними проектами. Дизайн-бюро підприємства здійснює свої розробки, поєднуючи побажання замовника, найновіші тенденції моди та високі вимоги до функціональності. Висока якість продукції, постійна робота у напрямку поліпшення технічних та споживчих характеристик, розширення асортименту знаходить відгук у широкого кола споживачів, що підтверджується збільшенням кількості замовників.

МП ТзОВ «Олісма» за роки своєї діяльності сформувала розгалужену організаційну структуру управління, яка охоплює багатовекторні напрямки його роботи (рис. 2.1).

На МП ТзОВ «Олісма» організаційні відносини сформовані на основі лінійно-функціональної взаємодії ланок управління, що дозволяє забезпечити чітку підпорядкованість та професіоналізм керівних рішень на підприємстві. основна функція численних функціональних підрозділів МП ТзОВ «Олісма» зводиться до надання кваліфікованої допомоги керівникам у підготовці та реалізації розпоряджень щодо розвитку самого підприємства. при цьому адміністративний вплив на безпосередніх виконавців здійснює сам керівник. така координація управління на МП ТзОВ «Олісма» є досить ефективною з точки зору забезпечення єдності територіально відокремлених підрозділів фірми.

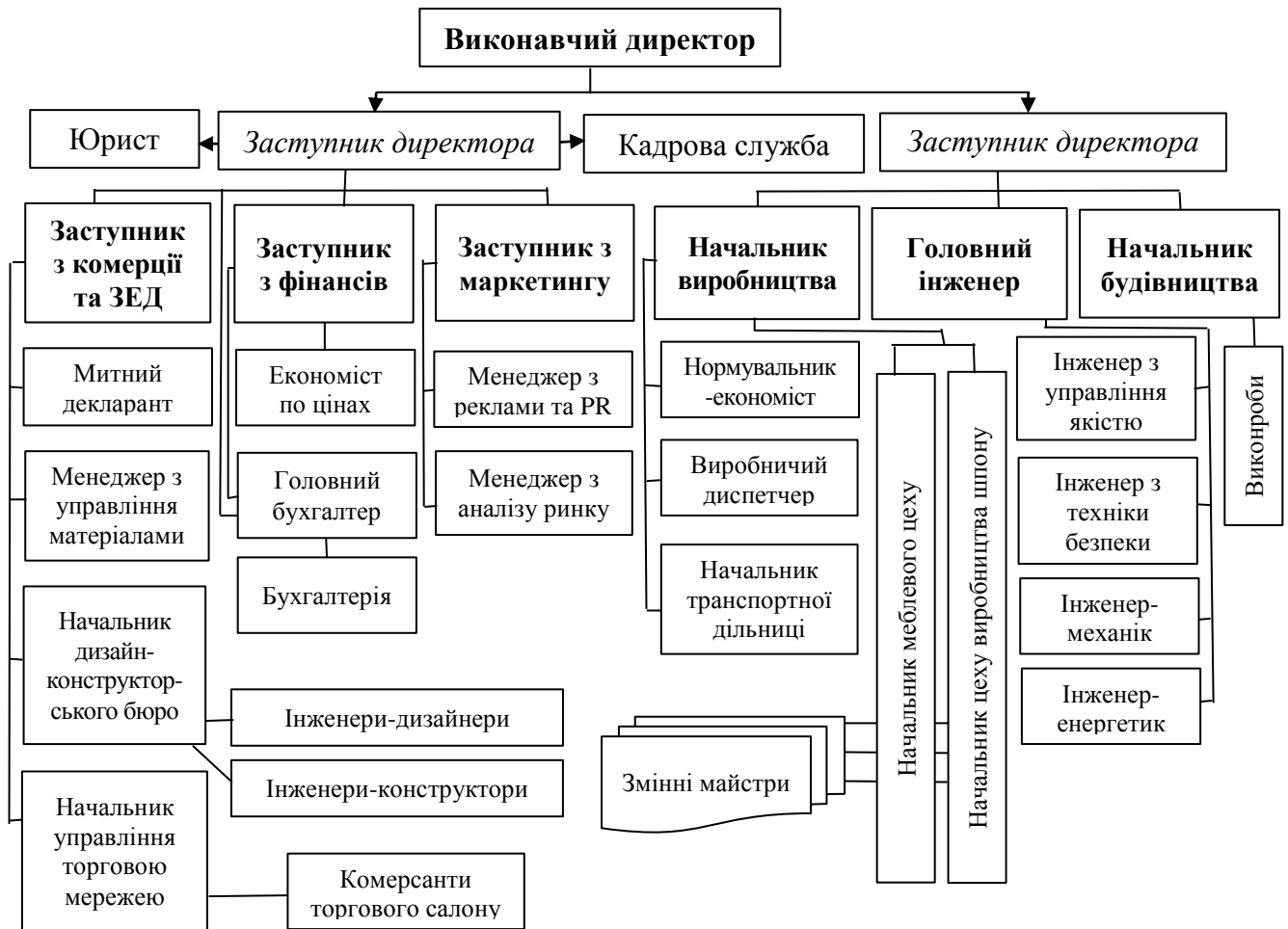


Рис. 2.1. Організаційна структура управління МП ТЗОВ «Олісма».

*Примітка: розроблено на основі даних підприємства.*

Слід відмітити той факт, що у структурі фінансового відділу МП ТЗОВ «Олісма» передбачено посаду економіста по цінам, що дозволяє здійснювати ефективний моніторинг цінових коливань конкурентів на меблевому ринку та коригувати власну цінову політику.

Для фінансування розвитку МП ТЗОВ «Олісма» використовує як внутрішні, так і зовнішні ресурси. Внутрішнє фінансування дає можливість забезпечити високу віддачу на вкладений капітал, оскільки не передбачає плату за його використання у вигляді процентів або дивідендів, суттєво знизити ризики неплатоспроможності підприємства та значно пришвидшити процес залучення коштів в операційну діяльність підприємства. Залучення зовнішніх ресурсів для фінансування МП ТЗОВ «Олісма» відбулося через

необхідність розширення масштабів операційної діяльності та будівництва нових виробничих майданчиків.

Склад джерел фінансування МП ТзОВ «Олісма» подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз наявних джерел фінансування діяльності МП ТзОВ «Олісма»

№ п/п	Показник	Значення, тис.грн.		Відхилення	
		2014 рік	2015 рік	абсол.	відн., %
1	Пайовий (статутний) капітал	850	850	-	-
2	Капіталізований прибуток	5905	6410	505	8,6
3	Амортизаційні відрахування	947	1554	607	64,1
4	Довгострокові зобов'язання	10550	9021	-1529	-14,5
5	Короткострокові кредити	7982	13808	5826	73,0
6	Поточна кредиторська заборгованість	10803	8951	-1852	-17,1
Всього фінансування		37037	40594	3557	9,6

*Примітка: розраховано самостійно за даними звітності МП ТзОВ «Олісма».*

Внутрішні ресурси фінансування операційної діяльності МП ТзОВ «Олісма» формуються за рахунок пайового капіталу, капіталізованої частини чистого прибутку та амортизаційних відрахувань як джерела оновлення виробничої потужності підприємства. Згідно даних табл. 2.1, меблева фірма у 2015 році збільшила суму нерозподіленого прибутку на 8,6%, тим самим спрямувавши його на фінансування інвестиційних потреб підприємства та забезпечення його розвитку.

Іншим важливим джерелом самофінансування МП ТзОВ «Олісма» є використання амортизаційних відрахувань, розмір яких за звітний 2015 рік становив 1554 тис.грн., що на 64,1% більше, ніж у попередньому році. Наростання суми амортизації відбулося за рахунок нарахування зносу основних засобів підприємства та недостатнього використання цих ресурсів як джерела фінансування операційних потреб МП ТзОВ «Олісма».

Незважаючи на наявність власних коштів, МП ТзОВ «Олісма» не вдалося повністю забезпечити поточні потреби виробництва у фінансових ресурсах. Так,

підприємство у звітному році збільшило вартість залучених короткострокових кредитів на суму 5826 тис.грн., що на 73% більше попереднього року. Крім того, в інвестиційних цілях МП ТзОВ «Олісма» залучило довгострокові джерела фінансування, частину яких у суму 1529 тис.грн. погасила у 2015 році, тим самим зменшивши свої зобов'язання на 14,5%.

Особливим джерелом фінансування для МП ТзОВ «Олісма» виступає поточна кредиторська заборгованість, яка може використовуватись як тимчасове джерело ресурсів для підприємства. У 2015 році МП ТзОВ «Олісма» скоротила її величину на 17,1%, що є свідченням того, що підприємство по мірі надходження грошей здійснює розрахунок із своїми кредиторами, не допускаючи перетворення поточної заборгованості у прострочену або навіть безнадійну.

На рис. 2.2 наведена структура капіталу МП ТзОВ «Олісма».

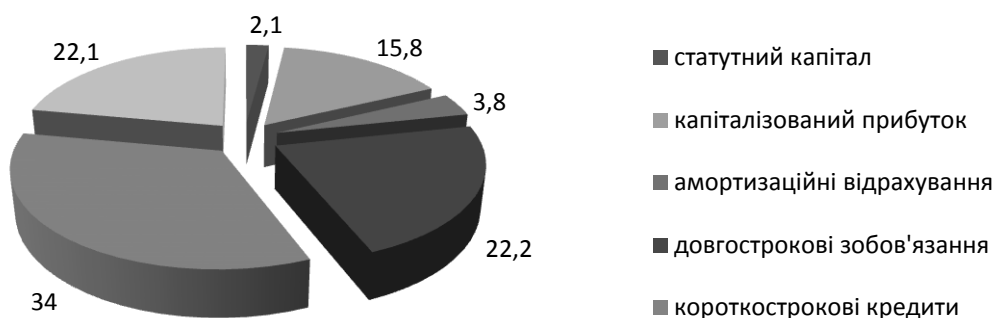


Рис. 2.2. Структура джерел фінансування МП ТзОВ «Олісма» у 2015 році, %

*Примітка: розраховано самостійно за даними звітності МП ТзОВ «Олісма».*

Структура капіталу МП ТзОВ «Олісма» вказує на широке застосування різноманітних джерел фінансування його діяльності, що дозволяє застосовувати ефект фінансового левериджу, підняти ефективність використання власного капіталу та отримувати економічну вигоду від залучення кредитних ресурсів.

МП ТзОВ «Олісма» використовує матеріально-технічні ресурси для формування технологічної бази виробництва та ресурсного забезпечення його зростаючих потреб.

Основні засоби МП ТЗОВ «Олісма» представлені потоковими лініями виробництва лушеного шпону, кромкоклеючими станками, різальними верстатами та іншими спеціальними інструментами, які використовуються персоналом для виготовлення та збірки корпусних меблів. В якості сировини МП ТЗОВ «Олісма» використовує колоди цінних порід дерев, шпон власного виробництва, деревостружні плити, смоли, борошно для процесу склеювання, хімічні сполуки (хлористий амоній, карбамід), а також різну фурнітуру та комплектуючі вироби.

Оцінку стану та ефективності використання основних засобів і виробничих запасів МП ТЗОВ «Олісма» подано у табл. 2.2-2.3.

Таблиця 2.2

## Аналіз ефективності використання основних засобів МП ТЗОВ «Олісма»

№ п/п	Показник	Значення		Відхилення	
		2014 рік	2015 рік	абсол.	відн., %
1	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	25164	26210	1046	4,2
2	Коефіцієнт зносу	0,385	0,429	0,044	11,4
3	Коефіцієнт приросту засобів	0,103	0,042	-0,061	-59,2
4	Фондовіддача, грн.	4,06	6,0	1,4	34,5
5	Фондомісткість, грн.	0,25	0,17	-0,08	-32,0
6	Фондоозброєність, грн./чол.	65023,3	62256,5	-276,5	-4,3

*Примітка: розраховано самостійно за даними звітності МП ТЗОВ «Олісма».*

Аналіз даних табл. 2.2 показав, що МП ТЗОВ «Олісма» збільшило вартість основних засобів на 1046 тис.грн., що на 4,2% більше значення попереднього 2014 року. Причиною цього стало придбання технологічного устаткування, раніше використовуваного у виробничому процесі, що в свою чергу збільшило вартість основного капіталу, при цьому негативно вплинуло на загальний рівень його зношування – станом на кінець 2015 року коефіцієнт зносу становив 42%.

При цьому варто відмітити зростання фондовіддачі основних засобів у 2015 році на 34,5%, що свідчить про підвищення ефективності їх



використання. Зростаючі потреби ринку змусили МП ТзОВ «Олісма» збільшити чисельність працівників, що негативно позначилося на показнику фондоозброєності праці, який при відносно незначному зростанні вартості основних засобів, втратив 4,3% порівняно із 2014 роком.

З метою виявлення рівня витратності виробництва та оборотності запасів МП ТзОВ «Олісма» проведемо аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства.

Таблиця 2.3

## Аналіз використання матеріальних ресурсів МП ТзОВ «Олісма»

№ п/п	Показник	Значення		Відхилення	
		2014 рік	2015 рік	абсол.	відн., %
1	Загальний обсяг матеріальних витрат, тис.грн.	73545	103243	29698	40,4
2	Матеріаломісткість, грн.	0,72	0,67	-0,05	-6,9
3	Матеріаловіддача, грн.	1,4	1,5	0,1	7,1
4	Середньорічна вартість виробничих запасів, тис.грн.	1807	3106	1299	72,0
5	Коефіцієнт оборотності виробничих запасів, об./рік	56,5	49,7	-0,88	-1,56
6	Тривалість обороту виробничих запасів, днів/рік	6,4	7,2	0,8	12,5

*Примітка: розраховано самостійно за даними звітності МП ТзОВ «Олісма».*

Меблеве виробництво є одним із найбільш матеріаломістким технологічним процесом, саме тому воно передбачає поступовий приріст витрат, спрямованих на придбання сировини та матеріалів. Загальний обсяг матеріальних витрат МП ТзОВ «Олісма» у 2015 році зріс на 40,4% як відповідь на збільшення замовлень клієнтів на виготовлення меблів. Разом з тим, вдалося забезпечити економію матеріальних ресурсів, що призвело до зниження матеріаломісткості продукції МП ТзОВ «Олісма» на 6,9%.

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів МП ТзОВ «Олісма» дещо знизився у 2015 році на 1,56%, тим самим забезпечивши зростання термінів обороту майже на один день. Така ситуація не є критичною для МП ТзОВ

«Олісма», оскільки підприємство виготовляє меблі за індивідуальними проектами клієнтів, а тому досить часто тривалість технологічного процесу може бути змінено в ході виконання замовлення.

Одним із основних виробничих факторів розвитку МП ТзОВ «Олісма» є його персонал, продуктивному відтворенню якого підприємство приділяє значну увагу. Для працівників МП ТзОВ «Олісма» створюються належні умови праці, на території підприємства облаштовані чоловічий та жіночий гардероби, кімнати для прийому їжі, душові кабінки, працює їдальня. Довіз працівників з навколишніх сіл здійснюється транспортом підприємства.

Крім того, МП ТзОВ «Олісма» забезпечує високу оплату праці своїх працівників та здійснює професійне навчання персоналу безпосередньо на виробництві. Робітники задіяні в тризмінному режимі роботи: 1 зміна - з 08:00 до 17:00, 2 зміна з 17:00 до 24:00, 3 зміна – з 00:00 до 08:00. Мешканцям Рівного пропонується графік у 2 зміни.

Оцінка ефективності використання кадрового потенціалу МП ТзОВ «Олісма» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Оцінка ефективності використання кадрового складу МП ТзОВ «Олісма»

№ п/п	Показник	Значення		Відхилення	
		2014 рік	2015 рік	абсол.	відн., %
1	Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	387	421	34	8,8
2	Коефіцієнт плинності	0,054	0,056	0,002	3,7
3	Фонд робочого часу, люд.-год.	705 888	724 120	18 232	2,6
4	Фактичне використання фонду робочого часу	0,91	0,86	-0,05	-5,5
5	Продуктивність праці, грн./чол.	263 979	366 603	102 624	39,0
6	Фонд оплати праці, тис.грн.	20 861	25 090	4 229	20,3
7	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	4492,0	4 966,3	474,3	10,6
8	Середньомісячна заробітна плата у галузі, грн./чол.	3296	4077	781	23,7

*Примітка: розраховано самостійно за даними звітності МП ТзОВ «Олісма».*

Середньоспискова чисельність персоналу МП ТзОВ «Олісма» на 2015 рік становила 421 чоловік, що на 34 працівника більше попереднього року. Зростання кількісного складу персоналу обумовлене збільшенням попиту на продукції МП ТзОВ «Олісма». Протягом 2015 року меблеве підприємство оголошувало вакансії на верстатників та підсобників для виробництва ліжкових рам та гнукклеєних виробів із шпону.

Плинність кадрів на МП ТзОВ «Олісма» склала 5,6%, що свідчить про нормальний перебіг процесу оновлення персоналу підприємства. Проте, в окремі періоди часу протягом 2015 року МП ТзОВ «Олісма» відчувало проблему недоукомплектованості робочих місць.

За результатами аналізу використання кадрового потенціалу на МП ТзОВ «Олісма» можна стверджувати, що підприємство ефективно використовує власні кадри як екстенсивно, так і інтенсивно. Так, у 2015 році фонд робочого часу зріс на 18,2 тис.люд.-годин, що дозволило підприємству наростити обсяги виробництва продукції. При цьому фактичне використання робочого часу скоротилося на 5,5% порівняно із 2014 роком, але такі зміни відбулися виключно за рахунок збільшення чергових відпусток як невідпрацьованого часу новоприйнятих працівників.

Зростання продуктивності праці сягнула високих результатів – станом на кінець 2015 року її значення склало близько 367 тис.грн./чол., що на 39% більше, ніж у 2014 році. Особливий вплив на ріст продуктивності праці мало зростання рівня середньої заробітної плати. На МП ТзОВ «Олісма» у 2015 році вона становила 4966,3 грн. і навіть перевищила рівень оплати платі в середньому у меблевій промисловості.

Таким чином, тривалий досвід роботи на меблевому ринку, досконала політика якості продукції, підтверджена численними нагородами, ефективність використання наявного ресурсного потенціалу формують конкурентні переваги МП ТзОВ «Олісма» та визначають його як лідера, здатного проводити незалежну цінову політику на ринку.

## 2.2. Аналіз ефективності цінової політики МП ТзОВ «Олісма».

Цінової політики МП ТзОВ «Олісма» орієнтована на підтримку оптимального рівня і структури ціни, а також у зміні їх значення за товарними групами у відповідь на коливання кон'юнктури меблевого ринку. Цінова політика МП ТзОВ «Олісма» в цілому є елементом загальної маркетингової політики підприємства, оскільки на остаточне значення ціни впливають не лише рівень операційних витрат, але й самі споживачі, рівень їх купівельної спроможності та зміна у споживчих потребах.

Від ефективності та обґрунтованості ціноутворення залежить рентабельність підприємства, його конкурентоспроможність, обсяг продажів і прибуток. Реалізуючи власну цінову політику, МП ТзОВ «Олісма» враховує тенденції розвитку меблевого ринку, стан попиту, рівень конкуренції, а також власні сильні та слабкі сторони діяльності.

МП ТзОВ «Олісма» здійснює активну цінову політику для реалізації всіх ринкових можливостей збільшення продажів продукції, реагуючи на зміну цін конкурентами. За допомогою цін МП ТзОВ «Олісма» прагне завоювати ринкову частку конкурентів, посилити свою присутність на місцевому меблевому ринку та збільшити обсяги прибутку.

МП ТзОВ «Олісма» позиціонує себе на ринку як виробник якісних меблів з натуральної природної сировини, що за ознаками функціональності та ергономічності відповідає вимогам споживача. За якість завжди треба платити і справді якісні меблеві вироби повинні мати високі ціни. У своїй ціновій політиці МП ТзОВ «Олісма» використовує принципи традиційного ціноутворення, які орієнтуються на ті традиції, які існують на меблевому ринку щодо рівня цін на певний товар. Проте, в умовах гострої конкурентної боротьби МП ТзОВ «Олісма» змушене постійно знижувати ціни на свої товари, навіть не за зменшення, а здебільшого за зростання якості продукції, яку виробляє підприємство. Це стало можливим за рахунок проведеної горизонтальної галузевої диверсифікації виробничої діяльності МП ТзОВ

«Олісма». Відкриття власного виробництва лушеного шпону дозволило підприємству зменшити собівартість продукції за рахунок використання власної сировини для виготовлення деталей для збирання меблів – гнутоклеєних виробів, ламелей, ліжкових рам.

Цінову політику МП ТзОВ «Олісма» можна охарактеризувати як політику пониження цін в цілях стимулювання попиту і збільшення ринкової частки. На етапі зрілості ринку проводити таку політику вигідно, особливо, якщо видатки конкурентів високі і вони не можуть понизити ціну, якщо в їх товарах відсутній елемент диференціації, що має цінність для споживача, а імідж марки товарів конкурентів невисокий. Отже, МП ТзОВ «Олісма» пропонує споживачам якісний товар за доступними цінами, оскільки має реальну можливість зменшити рівень виробничих витрат, тим самим або утримуючи діючий рівень цін на ринку, або навіть знижуючи її, тим самим залишаючи позаду своїх конкурентів.

Оцінка ефективності цінової політики МП ТзОВ «Олісма» потребує аналіз складу та структури діючих на підприємстві цін.

Основними елементами ціни на МП ТзОВ «Олісма» є собівартість виробу та прибуток, які формують ціну виробника. Основу ціни складає собівартість продукції, яка охоплює поточні витрати на виробництво та реалізацію продукції. Важливість даного показника полягає у тому, що він показує, у що обходиться підприємству виробництво конкретного виду продукції та наскільки економічно вигідним є його виготовлення в конкретних умовах.

Собівартість продукції визначається на основі планової калькуляції. Об'єктом калькуляції на МП ТзОВ «Олісма» є готовий виріб або напівфабрикат (лушений шпон, гнутоклеєні вироби), які згодом використовуються як сировина для виготовлення корпусних меблів.

Калькулювання продукції на МП ТзОВ «Олісма» здійснюється за методом повних витрат, який передбачає включення до собівартості продукції всіх витрат, які пов'язані із виробництвом та реалізацією продукції: виробничих, адміністративних, збутових та інших операційних

витрат підприємства. Прямі витрати відносяться до окремих виробів підставі первинних документів. Непрямі витрати підприємства розподіляються за конкретними об'єктами (виробами або процесами) пропорційно до бази розподілу – фонду заробітної плати.

МП ТзОВ «Олісма» здійснює калькулювання продукції за замовленнями, тобто, здійснює облік витрат на окремі вироби. Це пояснюється особливостями роботи підприємства – МП ТзОВ «Олісма» виготовляє меблі за індивідуальними проектами клієнтів, тому його виробництво не має ознак масовості та серійності. Проте, це стосується лише виготовлення корпусних меблів. Щодо виробництва шпону та гнукотклеєних виробів, які підприємство, окрім власних цілей, ще реалізовує на сторону, то тут доцільно використовувати калькулювання за процесами, коли облік витрат здійснюється за переділами виробництва – частини технологічного процесу, що завершується отриманням напівфабрикату, що може бути переданий для подальшої обробки або реалізований на сторону.

Таким чином, загалом на МП ТзОВ «Олісма» ведеться операційне калькулювання, яке є змішаною системою калькулювання, в якій застосовується облік прямих матеріальних витрат за замовленнями та облік витрат на обробку за процесами. При цьому прямі матеріальні витрати відносять безпосередньо до конкретного виробу, прямі витрати на оплату праці та виробничі накладні витрати спочатку відносять до відповідних виробничих процесів, а потім розподіляють між кінцевою продукцією.

Особливістю процесу калькулювання на МП ТзОВ «Олісма» є те, що спеціалісти підприємства не деталізують статті калькуляції, подаючи витрати окремими блоками. У калькуляції виробів усі постійні витрати представлені одним значенням у % до фонду заробітної плати, тим самим незрозумілим залишається місце походження цих витрат – операційна діяльність, витрати на управління або на збут продукції. Такий підхід ускладнює аналіз структури собівартості продукції МП ТзОВ «Олісма» та виявлення потенційних місць зниження витратності меблевого виробництва.

У табл. 2.5 проведено аналіз складу та структури ціни шляхом калькулювання витрат на виготовлення фанерних деталей МП ТЗОВ «Олісма», які підприємство виготовляє для потреб власного меблевого виробництва.

Таблиця 2.5

Аналіз складу та структури ціни 1м<sup>3</sup> фанерних деталей  
МП ТЗОВ «Олісма» (розмір 860×630×20)

№ п/п	Калькуляційна стаття	Один. виміру	Норми витрат	Ціна, грн.	Сума, грн.	Структура ціни, %
1	Шпон 4 сорту	м <sup>3</sup>	1,1854	5900,00	6993,86	32,1
2	Сортовий шпон	м <sup>3</sup>	0,1976	5900,00	1165,84	5,3
	<b>Вартість шпону</b>	грн.			<b>8159,70</b>	<b>37,4</b>
3	Смола «Поліформ» (КФС-А)	кг	129,67	10,80	1400,43	6,4
4	Борошно 2 гатунку	кг	12,96	4,00	51,86	0,21
5	Хлористий амоній	кг	0,77	10,50	8,14	0,04
6	Карбамід	кг	1,04	10,00	10,4	0,05
	<b>Вартість клейової суміші</b>	грн.			<b>1470,83</b>	<b>6,7</b>
	<b>Всього основні матеріали</b>	грн.			<b>9630,53</b>	<b>44,1</b>
7	Фонд заробітної плати	грн.			1800,00	8,2
8	Інші змінні витрати	%	55		990,00	4,5
9	Постійні витрати	%	245		4410,00	20,2
	<b>Всього зарплата та накладні витрати</b>	грн.			<b>7200,00</b>	<b>32,9</b>
10	Собівартість 1 м.куб.	грн.			16 830,53	77,1
11	Прибуток	грн.			1369,47	6,3
12	Ціна виробника (без ПДВ)	грн.			18 200,00	83,3
13	Відпускна ціна	грн.			21 840,00	100,0
14	Рентабельність виробу	%			8,14	-

*Примітка: розраховано самостійно за даними МП ТЗОВ «Олісма».*

Очевидним є високий рівень матеріаломісткості виробничого процесу – у структурі ціни частка витрат на основні матеріали становить 44,1%. Витрати на оплату праці становлять близько 8,2% ціни виробу, що свідчить про високий рівень автоматизованості праці на виробництві. Накладні витрати МП ТЗОВ «Олісма», закладені у собівартість фанерних деталей, складає близько 20,2% загальної відпускної ціни виробу. Загалом, відпускна ціна виробу МП ТЗОВ «Олісма» з врахуванням ПДВ дозволила підприємству

отримувати прибуток у розмірі 1369,47 грн./1м<sup>3</sup> фанерних виробів, тим самим забезпечивши його рентабельність у 8,14%. Планування невисокого рівня прибутковості цих виробів є продуманою ціновою політикою МП ТзОВ «Олісма», направленою на можливість збільшити рентабельність вже кінцевої продукції – корпусних меблів.

Проведений аналіз статей калькуляції свідчить про зосередження уваги економістів підприємства на зниженні вартості та економії матеріальних витрат у складі ціни фанерних виробів. Калькуляційні статті є досить укрупненими і за ними не «читається» місце виникнення витратної частини. Для цілей оцінки ефективності управління витратами та формування конкурентної ціни МП ТзОВ «Олісма» проведемо детальніший аналіз структури загальних витрат на виготовлення продукції в розрізі місць їх виникнення (рис. 2.3).

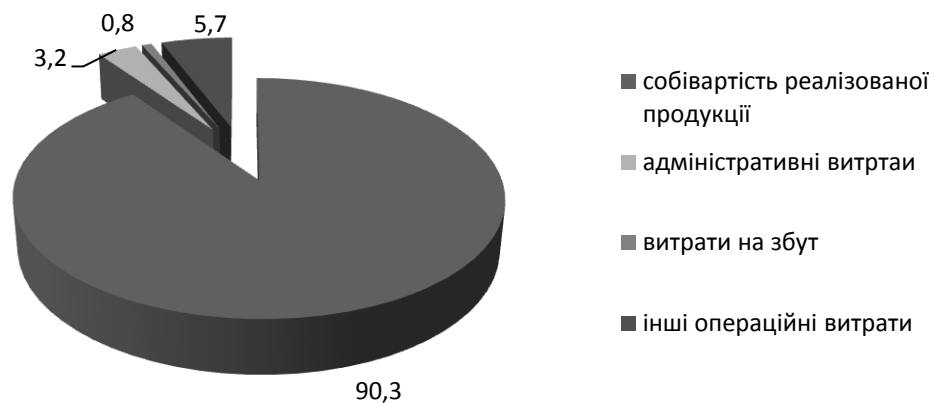


Рис. 2.3. Структура операційних витрат МП ТзОВ «Олісма» у 2015 році

*Примітка: розраховано самостійно за даними звітності МП ТзОВ «Олісма».*

Як видно із рис. 2.3, у структури операційних витрат найбільшу частку 90,3% займає собівартість реалізованої продукції як сукупність понесених МП ТзОВ «Олісма» прямих витрат на виготовлення власної продукції. Серед накладних витрат, які власне і стали об'єктом даного аналізу, найбільша частка припала на інші операційні витрати, які у 2015 році для МП ТзОВ «Олісма» склали 5,7% загальних операційних витрат. Найбільший внесок у формування цієї статті операційних витрат мали витрати на обслуговування



резерву сумнівних боргів та витрати від операційної курсової різниці, які пов'язані із зміною валютного курсу. Таким чином, управління дебіторською заборгованістю та контроль за валютними розрахунками за поставлені товари мають стати першочерговими заходами цінової політики МП ТЗОВ «Олісма», які дозволять оптимізувати цінову структуру продукції та знизити її рівень для успішного ведення конкурентної боротьби на ринку.

Важливим етапом в оцінці ефективності цінової політики МП ТЗОВ «Олісма» є аналіз обґрунтованості рівня операційних витрат, метою якого є визначення складу витрат та їх впливу на ціни підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Аналіз елементів операційних витрат МП ТЗОВ «Олісма»

№ п/п	Показник	Значення, тис.грн.		Відхилення	
		2014 рік	2015 рік	абсол.	відн., %
1	Матеріальні витрати	7545	103243	29698	40,4
2	Витрати на оплату праці	15043	18233	3190	21,2
3	Відрахування на соц. заходи	518	6857	1039	17,9
4	Амортизація	947	1554	607	64,1
5	Інші операційні витрати	2230	5269	3039	1,36
Всього		97583	135156	37573	38,5

*Примітка: розраховано самостійно за даними звітності МП ТЗОВ «Олісма».*

Результати проведено аналізу показують, що у 2015 році операційні витрати МП ТЗОВ «Олісма» зросли на 38,5%. Найбільший вплив на збільшення витрат підприємства здійснили амортизаційні витрати, ріст яких склала 64,1%. Така ситуація є закономірною, оскільки МП ТЗОВ «Олісма» використовує високотехнологічне устаткування, яке потребує особливого технічного обслуговування, особливо його різальна частина. Зростання спостерігається і за матеріальними витратами на 40,4% та витратами на оплату праці, які показали загальне зростання у 39,1%.

Слід зазначити, що зростання усіх елементів операційних витрат МП ТЗОВ «Олісма» є очевидним з точки зору нарощення обсягів виробництва і

продажу продукції. Для виявлення елементів, які визначають рівень цін на продукцію МП ТзОВ «Олісма», проведемо аналіз структури його операційних витрат (рис. 2.4).

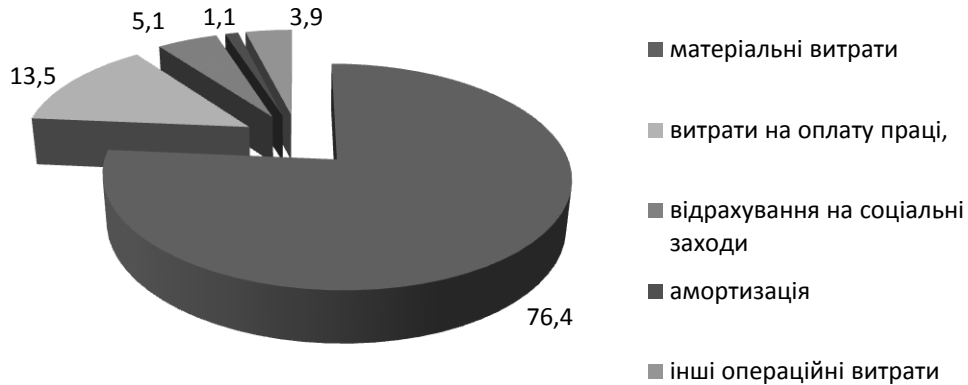


Рис. 2.4. Структура операційних витрат МП ТзОВ «Олісма» у 2015 році

*Примітка: розраховано самостійно за даними звітності МП ТзОВ «Олісма».*

Так, найбільша частка у формуванні операційних витрат належить матеріальним витратам (76,4%) та витратами на оплату праці (18,6%) разом із нарахуваннями. А ось амортизація, яка за підсумками 2015 року показала найвище зростання, становила лише 1,1% скупних витрат МП ТзОВ «Олісма». Зате інші операційні витрати на 13,5% вплинули на загальний рівень витрат операційної діяльності МП ТзОВ «Олісма», тим самим підтверджуючи необхідність прийняття зважених управлінських рішень щодо оптимізації їх складу та структури.

Обґрунтування доцільності та ефективності цінової політики МП ТзОВ «Олісма» можна провести також із використанням інструментарію діагностики рівня безбитковості діяльності підприємства. Оскільки МП ТзОВ «Олісма» здійснює багатомоделне виробництво, то оцінку рівня безбитковості доцільно проводити у грошовому вимірі на основі показника маржинального доходу. Даний метод передбачає розрахунок двох показників – поріг рентабельності та запас фінансової міцності підприємства.

Поріг рентабельності обчислюється за формулою [88]:

$$P_{\text{пор}} = \frac{\text{Постійні витрати у собівартості реалізованої продукції}}{\text{Частка маржинального доходу у виручці}} \quad (2.1)$$

Даний показник дає можливість визначити суму чистої виручки підприємства, яка необхідна йому для покриття усіх операційних витрат на її виготовлення. Він дає можливість зробити висновок про обґрунтованість рівня цін на МП ТзОВ «Олісма», оскільки від них безпосередньо залежить дохід від реалізації продукції.

Для оцінки запасу фінансової міцності застосовуємо формулу [88]:

$$\text{ЗФМ} = \frac{\text{Виручка} - P_{\text{пор}}}{\text{Виручка}} \times 100 \quad (2.2)$$

Запас фінансової міцності вказує на максимально допустимий відсоток відхилення обсягу виручки підприємства від його беззбиткового рівня, тобто, до якої межі може знизитись дохід від реалізації продукції без завдання збитків для підприємства.

Вихідні дані для проведення аналізу точки беззбитковості МП ТзОВ «Олісма» наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Дані для проведення обґрунтованості цінової політики МП ТзОВ «Олісма» за методом точки беззбитковості

№ п/п	Показники	Значення, тис.грн.
1	Загальні витрати підприємства	135 156
2	Постійні витрати	54 524,33
3	Змінні витрати	80 631,67
4	Виручка від реалізації продукції	154 340
5	Маржинальний дохід	73 708,33
6	Маржинальний коефіцієнт	0,4776

*Примітка: сформовано самостійно за даними звітності МП ТзОВ «Олісма».*

За даними табл. 2.7 проведемо розрахунок порогу рентабельності для МП ТзОВ «Олісма» та запасу його фінансової міцності.

$$P_{\text{пор 2015}} = \frac{54524,33}{0,4776} = 114\,163 \text{ тис. грн.}$$

$$ЗФМ_{2015} = \frac{154\,340 - 114\,163}{154\,340} \times 100 = 26\%$$

Для МП ТзОВ «Олісма» точка беззбитковості передбачає досягнення протягом року виручки від реалізації продукції в розмірі 114 163 тис.грн. Враховуючи, що у 2015 року підприємство реалізувало меблевої продукції на суму 154 340 тис.грн., можна стверджувати, що МП ТзОВ «Олісма» знаходиться у зоні прибутків, а отже, цінова політика підприємства повністю відповідає поточним цілям його діяльності. запас міцності передбачає можливість зменшення виручки на 26% без особливих втрат капіталу для МП ТзОВ «Олісма». Отже, підприємство може зменшити негативні наслідки можливого коливання кон'юнктури меблевого ринку.

МП ТзОВ «Олісма» у своїй ціновій політиці використовує витратні методи ціноутворення з наступним їх коригуванням на рівень конкурентних цін. Зокрема, МП ТзОВ «Олісма» використовує метод “середні витрати + прибуток”, який передбачає визначення ціни виробу на основі врахування всіх поточних витрат на виробництво і збут продукції та прибуток від її реалізації, який визначається на основі очікуваної рентабельності продукції. Рентабельність встановлюється товаровиробником, виходячи з міркування про рівень прибутковості продукції та її конкурентоспроможності. За цим методом визначається нижня межа ціни МП ТзОВ «Олісма».

Остаточна ціна коригується методом поточних цін, за яким ціна на товар встановлюється, виходячи із середніх ринкових цін на нього. При цьому МП ТзОВ «Олісма» використовує ціни так званих «збиткових лідерів», тобто товарів, що продаються за низькими цінами, для стимулювання клієнтів купувати інші, дорожчі та прибуткові товари. А ціни товарів преміум-класу служать для позиціонування власної продукції МП ТзОВ «Олісма» як такої, яка, зберігаючи свої якісні характеристики, пропонується за доступною для більшості споживачів ціною. Поєднання таких методів ціноутворення дозволяє МП ТзОВ «Олісма» забезпечити покриття власних операційних витрат та збільшити власну цільову аудиторію споживачів.

Оцінюючи цінову політику МП ТзОВ «Олісма», слід зазначити, що не лише абсолютний розмір ціни визначає споживчий попит та обсяги доходу від реалізації продукції. Важливим є набір послуг та активи, які супроводжують ціну виробу та формують лояльність споживача до даного виробника. Для виявлення ефективності цінової політики МП ТзОВ «Олісма» нами було проведено дослідження окремих її параметрів, які визначають конкурентоспроможність продукції на ринку. На основі опитування керівників та спеціалістів двох місцевих виробників меблів МП ТзОВ «Олісма» і DSS-меблі, які конкурують на місцевому меблевому ринку, а також опрацювання відгуків та пропозицій споживачів було сформовано відносний профіль цих підприємств за категоріями цінової політики такі як: ціна виробів; якість продукції; сервісне обслуговування; імідж підприємства; система розподілу продукції та просування товару до споживачів.

Результати проведеного дослідження відображені на рис. 2.5 у вигляді багатокутника конкурентоспроможності цінової політики.

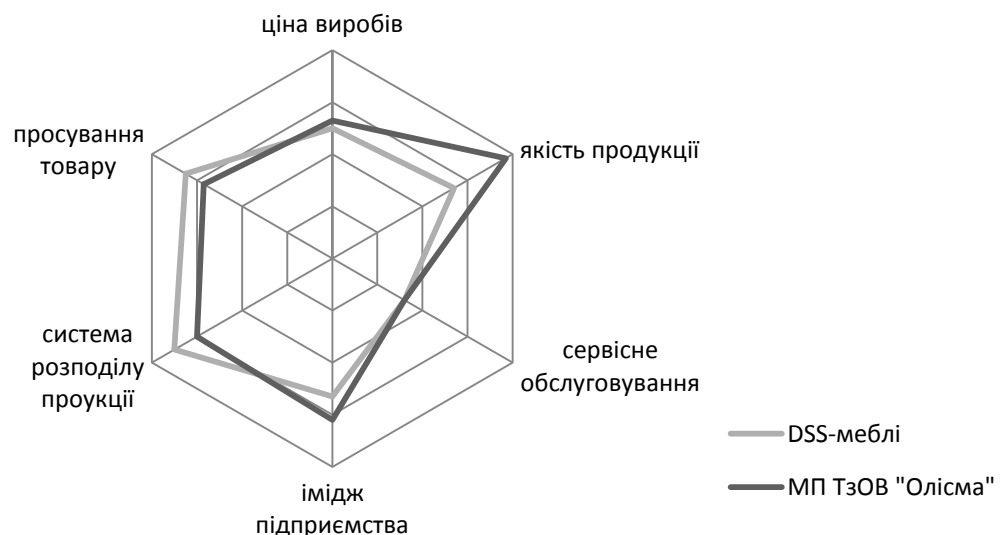


Рис. 2.5. Багатокутник відносної конкурентоспроможності цінових політик МП ТзОВ «Олісма» та DSS-меблі (розраховано самостійно).

Як видно із проведеного дослідження, МП ТзОВ «Олісма» за рівнем цін практично не поступається своєму конкуренту на ринку, хоча їх абсолютний розмір дещо вищий. Хоча показники іміджу та якості продукції

свідчать про те, що споживачі готові платити за високу якість меблевої продукції МП ТЗОВ «Олісма». А ось проблемними напрямками цінової політики МП ТЗОВ «Олісма» виявилися її збутові аспекти, а саме канали розподілу та стимулювання продажів. В цьому контексті виробник DSS-меблі активно використовує засоби електронної комерції, тим самим пропонуючи власний товар для більшої аудиторії споживачів та автоматизуючи процес оформлення замовлення на виготовлення меблів.

2.3. Оцінка впливу цінової політики МП ТЗОВ «Олісма» на фінансові результати діяльності підприємства.

В умовах ринку ціна безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства та сприяє налагодженню ділових відносин між контрагентами. Саме ціни визначають структуру виробництва, рух матеріальних ресурсів, розподіл готової продукції, рівень прибутковості і життєздатність підприємства. Актуальність вироблення цінової політики зумовлюється тим, що помилки при визначенні цін можуть виявлятися не одразу, а через деякий час, коли їхній негативний вплив перетвориться для підприємства на серйозну проблему.

Цінова політика МП ТЗОВ «Олісма» є найважливішим механізмом, що забезпечує пріоритети його економічного розвитку. Вона безпосередньо впливає на обсяги господарської діяльності торгівельних підприємств; формування іміджу підприємства; рівень фінансового стану та конкурентоспроможність виробника. Таким чином, ціна виступає своєрідним індикатором успішності операційної діяльності підприємства та прихильності споживачів, які готові купити товар, понісши відповідні витрати на його придбання та експлуатацію.

Для початку визначимо вплив цінової політики МП ТЗОВ «Олісма» на загальні результати його діяльності, що вказують на успішність прийнятих тактичних рішень з розвитку виробництва (табл. 2.8).

## Аналіз загальних показників діяльності МП ТзОВ «Олісма»

№ п/п	Показник	Значення, тис.грн.		Відхилення	
		2014 рік	2015 рік	абсол.	відн., %
1	Чистий дохід від реалізації продукції підприємства	102160	154340	52180	51,1
2	Собівартість реалізованої меблевої продукції	92317	129679	37362	40,5
3	Валовий прибуток	9843	24661	14818	150,5
4	Операційний прибуток	3973	18947	14974	376,9
5	Чистий прибуток	787	505	-282	-35,8
6	Місткість місцевого ринку	602700	861800	259100	43,0
7	Ринкова частка підприємства, %	16,95	17,91	0,96	-

*Примітка: розраховано самостійно за даними звітності МП ТзОВ «Олісма».*

За даними таблиці 2.8 видно, що обсяг виручки від реалізації продукції у 2015 році зріс на 51,1%, що дозволило МП ТзОВ «Олісма» забезпечити собі 17,91% місцевого ринку меблевої продукції. Із ростом доходу підприємства збільшилася собівартість реалізованої продукції на 40,5%. Про ефективність операційної діяльності МП ТзОВ «Олісма» свідчить приріст обсягів валового (в 1,5 рази) та операційного (в 3,7 рази) прибутків. Проте, через значні витрати фінансового характеру МП ТзОВ «Олісма» у 2015 році скоротила чистий прибуток на 28 тис.грн., що на 35,8% менше, попереднього року.

Ефективність цінової політики МП ТзОВ «Олісма» також виражається у фінансових показниках його діяльності, що були досягнуті підприємством протягом звітного періоду. Фінансові показники відображають динаміку формування активів підприємства, його капіталу та зобов'язань, що безпосередньо пов'язані із операційною діяльністю МП ТзОВ «Олісма».

Оцінку фінансового стану МП ТзОВ «Олісма» доцільно проводити комплексно за такими основними напрямками дослідження: ліквідність та платоспроможність, фінансова стійкість, ділова активність підприємства та рентабельність його діяльності.

Ліквідність підприємства характеризується терміновістю покриття його зобов'язань активами, період перетворення яких у грошові кошти відповідає терміну існування заборгованості. Таким чином, чим менша частка у структурі балансу активів, які в короткі періоди часу перетворюються у гроші без суттєвих втрат їх споживчої вартості, тим більш ліквідне підприємство.

Оцінка ліквідності підприємства має важливе значення, оскільки вона дає оперативну інформацію про поточний стан його фінансових ресурсів. Так, для власників підприємства недостатня ліквідність може означати зменшення прибутковості, послаблення контролю за його діяльністю та часткову або повну втрату вкладень капіталу. Для кредиторів недостатня ліквідність боржника може свідчити про затримку у сплаті процентів та основної суми боргу. Поточний стан ліквідності підприємства може також вплинути на відносини з покупцями (клієнтами) та постачальниками товарів та послуг. Такі зміни можуть призвести до неспроможності підприємства виконати умови контрактів та призвести до втрати зв'язків з постачальниками.

Оцінка структури активів МП ТзОВ «Олісма» та його ліквідності проведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Аналіз показників ліквідності МП ТзОВ «Олісма»

№ п/п	Показник	Значення показника		Відхилення	
		2014 рік	2015 рік	абсол.	відн., %
1	Частка оборотних коштів у структурі активів	0,57	0,61	0,04	7,0
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	близьке нулю	близьке нулю	×	×
3	Коефіцієнт термінової ліквідності	0,91	0,83	-0,08	-8,8
4	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,1	1,04	-0,06	-5,5

*Примітка: розраховано самостійно за даними звітності МП ТзОВ «Олісма».*



За даними табл. 2.9 видно, що МП ТЗОВ «Олісма» знаходиться за рівнем ліквідності у зоні підвищеного ризику, що усі показники мають тенденцію до зменшення протягом аналізованого періоду, а коефіцієнт абсолютної ліквідності, який прямо свідчить про знатність розрахуватися з кредиторами негайно, взагалі прийняв значення, близьке до нуля. Недостатність грошових коштів для розрахунку за операціями саме по собі не свідчить про проблеми із платоспроможність, а ось надмірне значення термінової ліквідності вже насторожує. Так, коефіцієнт термінової ліквідності МП ТЗОВ «Олісма» у 2015 році склав 83%, що на 8% менше попереднього року. Проте, його скорочення викликано зовсім не скороченням дебіторської заборгованості, а приростом вартості запасів підприємства. Поточна ліквідність МП ТЗОВ «Олісма» склала 1,04, що засвідчує спроможність підприємства перекрити зобов'язання власними поточними активами, але ця можливість досить обмежена в часі, оскільки кошти акумульовані у виробничих запасах або дебіторській заборгованості. Враховуючи проведені розрахунки, можна зробити висновок, що стан фінансів МП ТЗОВ «Олісма» за критерієм ліквідності характеризує її кризовий стан, що вимагає негайної оптимізації структури балансу.

Для комплексної оцінки стану активів МП ТЗОВ «Олісма» розрахуємо його платоспроможність, яка показує рівень покриття ліквідними засобами підприємства незалежно від джерела формування взятих у поточному році зобов'язань. Платоспроможність МП ТЗОВ «Олісма» оцінимо методом визначення наявності джерел фінансування для формування запасів і витрат. При аналізі виявляють співвідношення між окремими видами активів та джерелами їх покриття. Для характеристики джерел формування запасів і витрат МП ТЗОВ «Олісма» використаємо такі показники:

- 1) розмір власних обігових коштів;
- 2) сума власних засобів та довгострокових позик;

обсяг основних джерел фінансування, які включають власні кошти, довгострокові та короткострокові позики.

Результати розрахунків наведемо у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз платоспроможності МП ТзОВ «Олісма»

№ п/п	Показник	Значення, тис.грн.		Відхилення	
		2014 рік	2015 рік	абсол.	відн., %
1	Оборотні активи	20586	23775	3189	15,5
2	Поточні зобов'язання	18785	22759	3974	21,2
3	Власний оборотний капітал	1801	1016	-785	-43,6
4	Довгострокові зобов'язання	10550	9021	-1529	-14,5
5	Наявність власних коштів та довгострокових позик	12351	10037	-2314	-18,7
6	Короткострокові зобов'язання	7982	13808	5826	73,0
7	Загальний обсяг фінансування запасів і витрат	20333	23845	3512	17,3
8	Величина запасів і витрат	3513	4807	1294	36,8
9	Покриття запасів за рахунок власних коштів	-1712	-3791	-2079	+121,4
10	Покриття запасів за рахунок власних коштів та довгострокових запозичень	+8838	+5230	-3608	-40,8
11	Покриття запасів за рахунок усіх джерел фінансування	+16820	+19038	+2218	+13,2
Загальне значення показника		(-; +; +) Нормал. стан	(-; +; +) Нормал. стан	×	×

*Примітка: розраховано самостійно за даними звітності МП ТзОВ «Олісма».*

За результатами аналізу МП ТзОВ «Олісма» володіє ознаками нормальної стійкості фінансової системи, тобто, його запаси та витрати забезпечуються сумою власних оборотних коштів та довгостроковими позиковими джерелами, проте, спостерігаються ознаки порушення платіжного балансу підприємства. Можливістю відновлення рівноваги оборотних засобів та поточних зобов'язань для МП ТзОВ «Олісма» є за рахунок залучення тимчасово вільних джерел засобів в оборот підприємства, кредитів банку на тимчасове поповнення оборотних засобів або перевищення нормальної кредиторської заборгованості

над дебіторською. Таким чином, у МП ТЗОВ «Олісма» існують реально досяжні шляхи відновлення платоспроможності.

Для оцінки реального стану фінансової стійкості МП ТЗОВ «Олісма» проведемо розрахунок показників, які характеризують структуру капіталу підприємства та рівень забезпеченості операційної діяльності фінансовими ресурсами (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

## Оцінка фінансової стійкості МП ТЗОВ «Олісма»

№ п/п	Показник	Значення показника		Відхилення	
		2014 рік	2015 рік	абсол.	відн., %
1	Загальний обсяг капіталу	36090	39040	2950	8,2
2	Власний капітал, тис.грн.	6755	7260	505	7,5
3	Коефіцієнт автономії	0,19	0,19	-	-
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,27	0,14	-0,13	-48,1
5	Позиковий капітал, тис.грн.	18532	22829	4297	23,2
6	Коефіцієнт фінансового левериджу	2,74	3,14	0,4	14,6
7	Коефіцієнт структури позикового капіталу	0,57	0,40	-0,17	-29,8
8	Коефіцієнт покриття необоротних активів	1,12	1,07	-0,05	-4,5
9	Вартість кредиторської заборгованості, тис.грн.	10783	8869	-1914	-17,8
10	Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	0,63	0,47	-0,16	-25,4

*Примітка: розраховано самостійно за даними звітності МП ТЗОВ «Олісма».*

Аналіз даних табл. 2.11 показав, що коефіцієнт автономії МП ТЗОВ «Олісма» прийняв критичного значення для підприємства – 19% і не зріс протягом аналізованих періодів, хоча нерозподілений прибуток підприємства зростає щороку. Таким чином, більшість капіталу МП ТЗОВ «Олісма» сформована за рахунок позикового капіталу. Так, коефіцієнт фінансового левериджу вказує, що на кожну гривню власного капіталу МП ТЗОВ «Олісма» у 2015 році було залучено 3,17 грн. кредитних ресурсів. Зростання

фінансового левериджу свідчить про доцільність використання кредитних коштів в операційній діяльності підприємства, незважаючи на фактично пряму залежність МП ТзОВ «Олісма» від зовнішніх впливань.

Структура позикового капіталу МП ТзОВ «Олісма» в основному представлена довгостроковими зобов'язаннями, частка яких скоротилася на майже на 30% в міру погашення позик. Коефіцієнт покриття необоротних активів показує, що основний капітал МП ТзОВ «Олісма» утворений за рахунок довгострокових джерел фінансування, при цьому власні кошти підприємства направляються на поточні цілі.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу вказує на відсутність можливості у МП ТзОВ «Олісма» протягом звітного року забезпечити операційну діяльність в повному обсязі необхідними виробничими запасами, в основному, через надмірне зростання рівня кредиторської заборгованості. Така ситуація є логічним наслідком політики підприємства щодо використання зовнішніх ресурсів як основного джерела авансування своєї діяльності.

Для оцінки ефективності використання активів МП ТзОВ «Олісма» та визначення швидкості їх оборотності розрахуємо показники ділової активності, значення яких наведемо у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

## Аналіз ділової активності МП ТзОВ «Олісма»

№ п/п	Показник	Значення показника		Відхилення	
		2014 рік	2015 рік	абсол.	відн., %
1	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об./рік	4,96	6,49	1,53	30,8
2	Тривалість обороту оборотних коштів, днів/рік	72,6	55,5	-17,1	-23,6
3	Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об./рік	15,12	21,25	6,13	40,5
4	Тривалість обороту власного капіталу, днів/рік	23,8	16,9	-6,9	-29,0
5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об.	6,00	8,15	2,15	35,8
6	Термін погашення дебіторської заборгованості, днів/рік	60,0	44,2	-15,8	-26,3

7	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об.	9,47	17,4	7,93	83,7
8	Термін погашення кредиторської заборгованості, днів/рік	38,0	20,7	-17,3	-45,5

*Примітка: розраховано самостійно за даними звітності МП ТзОВ «Олісма».*

Проведений аналіз ділової активності МП ТзОВ «Олісма» показав про пришвидшення темпів обороту практично усіх активів підприємства. Так, загальна оборотність усіх активів, залучених до операційної діяльності МП ТзОВ «Олісма», зросла на 30,8%, що забезпечило скорочення термін обороту на 17 днів. Пришвидшилися і обороти дебіторської заборгованості, що свідчить про відновлення розрахунків із партнерами та повернення коштів для потреб виробництва МП ТзОВ «Олісма». Коефіцієнт кредиторської заборгованості показав у 2015 році зростання на 83,7%. Проте, враховуючи приріст у поточному році як дебіторської, так і кредиторської заборгованостей МП ТзОВ «Олісма», виникає небезпека того, що оборотність цих активів обумовлена додатковим вливанням зовнішніх ресурсів, за рахунок яких зросли обсяги продажу підприємства.

Підсумковим етапом оцінки впливу цінової політики МП ТзОВ «Олісма» на фінансовий стан підприємства є проведення аналізу рентабельності його діяльності, результати якого продемонстровані у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

## Аналіз рентабельності діяльності МП ТзОВ «Олісма»

№ п/п	Показник	Значення показника		Відхилення	
		2014 рік	2015 рік	абсол.	відн., %
1	Рентабельність власного капіталу, %	11,65	6,96	-4,69	-40,3
2	Рентабельність реалізованої продукції, %	4,3	14,6	10,3	в 2,4 рази
3	Рентабельність продаж, %	3,9	12,3	8,4	в 2,2 рази
4	Загальна рентабельність, %	2,2	1,3	-0,9	-40,9

*Примітка: розраховано самостійно за даними звітності МП ТзОВ «Олісма».*

За підсумками 2015 року МП ТзОВ «Олісма» забезпечила рентабельність власної операційної діяльності. Особливо це вплинуло на рівень рентабельності реалізованої продукції та рентабельності продаж, зростання за якими відбулося більше як вдвічі. Зниження спостерігалось за показником ефективності використання власного капіталу, значення якого у 2015 році становило 6,96%, що на 40,3% менше попереднього року. Це обумовлено зростанням обсягів залученого капіталу. Загальна рентабельність МП ТзОВ «Олісма» скоротилася на 0,9% і на 2015 рік становила 1,3%. Порушення загальної тенденції зростання рентабельності підприємства викликана тим, що даний показник оцінювався за критерієм чистого прибутку, оскільки усі активи підприємства приймали участь у формуванні кінцевого результату діяльності меблевого підприємства.

#### Висновки до розділу 2.

Дослідження стану розвитку меблевої промисловості свідчить, що основними факторами зростання виробництва в цій галузі є збільшення випуску конкурентоспроможної продукції, яка характеризується своєю екологічною безпекою та функціональністю. Одним із яскравих представників меблевого виробництва в Україні, який за роки своєї діяльності зарекомендував себе як надійний виробник якісних меблевих виробів, виступає МП ТзОВ «Олісма».

У своїй діяльності МП ТзОВ «Олісма» важливу увагу зосереджує на забезпеченні якості меблевої продукції та чіткого дотримання стандартів щодо технології деревообробки. Меблева продукція МП ТзОВ «Олісма» має висновки державної санітарно-епідеміологічної експертизи і відповідає вимогам європейських замовників, що підтверджується результатами періодичних тестувань в акредитованих європейських лабораторіях щодо безпечності їх використання.

Для фінансування розвитку МП ТзОВ «Олісма» використовує як внутрішні, так і зовнішні ресурси. Зовнішнє залучення ресурсів для фінансування

МП ТзОВ «Олісма» відбулося через необхідність розширення масштабів операційної діяльності та будівництва нових виробничих майданчиків.

МП ТзОВ «Олісма» здійснює активну цінову політику для реалізації всіх ринкових можливостей збільшення продажів продукції, реагуючи на зміну цін конкурентами. За допомогою цін МП ТзОВ «Олісма» прагне завоювати ринкову частку конкурентів, посилити свою присутність на місцевому меблевому ринку та збільшити обсяги прибутку.

У своїй ціновій політиці МП ТзОВ «Олісма» використовує принципи традиційного ціноутворення, які орієнтуються на ті традиції, які існують на меблевому ринку щодо рівня цін на певний товар. Проте, в умовах гострої конкурентної боротьби МП ТзОВ «Олісма» змушене постійно знижувати ціни на свої товари, здебільшого навіть за зростання якості продукції, яку виробляє підприємство. Це стало можливим за рахунок проведеної горизонтальної галузевої диверсифікації виробничої діяльності МП ТзОВ «Олісма».

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на місцевому ринку показав, що МП ТзОВ «Олісма» за рівнем цін практично не поступається своєму конкуренту на ринку, хоча їх абсолютний розмір дещо вищий. Хоча показники іміджу та якості продукції свідчать про те, що споживачі готові платити за високу якість меблевої продукції МП ТзОВ «Олісма». А ось проблемними напрямками цінової політики МП ТзОВ «Олісма» виявилися її збутові аспекти, а саме канали розподілу та стимулювання продажів.

Цінова політика МП ТзОВ «Олісма» є найважливішим механізмом, що забезпечує пріоритети його економічного розвитку. Вона безпосередньо впливає на обсяги господарської діяльності торговельних підприємств; формування іміджу підприємства; рівень фінансового стану та конкурентоспроможність виробника. За даними проведеного фінансового аналізу можна стверджувати, що МП ТзОВ «Олісма» у поточному році мала проблеми із структурою формування оборотних активів, ліквідністю та платоспроможністю, а також суттєво посилювала залежність від зовнішніх джерел фінансування потреб операційної діяльності.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ

### МП ТЗОВ «ОЛІСМА»

#### 3.1. Формування цінової стратегії МП ТЗОВ «Олісма».

Реалізація цінової політики МП ТЗОВ «Олісма» повинна відбуватися відповідно до її цінової стратегії, яка визначатиме основні підходи до ціноутворення в розрізі номенклатурних позицій в цілому і окремо за кожним товаром протягом його життєвого циклу, а також формуватиме принципи управління цінами на підприємстві.

Обґрунтуванню вибору цінової стратегії передують проведення відповідної аналітичної роботи, що складається з збору інформації та її стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз включає фінансовий аналіз, сегментний аналіз ринку, аналіз конкуренції на ринку меблів. Результати проведеного аналізу ефективності цінової політики МП ТЗОВ «Олісма» вказують на необхідність системного підходу до реалізації цінової політики підприємства та управління його витратною частиною з метою оптимізації структури собівартості готової продукції.

Основна мета цінової стратегії МП ТЗОВ «Олісма» повинна полягати у розробці такої системи цін, при якій підприємство отримує максимальні прибутки від реалізації продукції при мінімальних витратах на її виготовлення в умовах діючого законодавства та ринкових умов господарювання. Стратегічна лінія цінової поведінки МП ТЗОВ «Олісма» дозволить спрогнозувати обсяги прибутку, частку ринку, мати певний часовий і фінансовий резерви для маніпулювання різними маркетинговими інструментами впливу на місцевий ринок.

Цінова стратегія МП ТЗОВ «Олісма» передбачає формування системи організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації процесу реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного



впливу на попит та пропозицію продукції. Ця стратегія передбачає контроль за збутом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки, втілюється у програмі заходів щодо удосконалення просування, розподілу та реалізації меблевої продукції з метою забезпечення стійких прибутків.

Розробляючи цінову стратегію для МП ТЗОВ «Олісма» слід пам'ятати, що співвідношення «ціна-якість» для більшості споживачів в умовах зниження їх купівельної спроможності є важливим фактором при придбанні товару. Тому вибір стратегічних альтернатив ціноутворення МП ТЗОВ «Олісма» слід адаптувати до якісних технічних та споживчих характеристик самої продукції виробника.

На рис. 3.1 зображена матриця альтернатив цінових стратегій за співвідношенням «ціна-якість».

		Ціна продукції		
		Висока	Середня	Низька
Якість продукції	Висока	Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення	Стратегія підвищеної ціннісної значимості
	Середня	Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня цін	Стратегія доброякісності
	Низька	Стратегія пограбування	Стратегія показного блиску	Стратегія низької ціннісної значимості

Рис. 3.1. Матриця альтернатив цінових стратегій підприємства [38, 137]

Аналіз стратегічної поведінки МП ТЗОВ «Олісма» на місцевому ринку засвідчив, що підприємство у своїй ціновій політиці застосовує принципи стратегії середніх цін, що проявляється у диверсифікації продукції відповідно до вимог споживачів, підвищеними вимогами до якості продукції, при цьому зберігаючи доступний рівень цін. Підтримуючи середню ціну на

продукцію при збереженні її високої якості, МП ТзОВ «Олісма» здійснює глибоке проникнення на ринок, що передбачає збільшення обсягів збуту, ринкової частки та прибутків на наявних ринках з існуючим товарним асортиментом (рис.3.1). В такому випадку повністю реалізувати свої цілі МП ТзОВ «Олісма» може або за рахунок збільшення прихильності наявних споживачів до виробника, або залучення нових клієнтів, які раніше купувати товари конкурентів. Під час формування стратегії ціноутворення МП ТзОВ «Олісма» необхідно передбачити можливі заходи конкурентів у відповідь з тим, щоб встигнути перебудувати тактику конкурентної боротьби у певний час і в потрібному напрямі.

Орієнтація на середній ціновий сегмент ринку вимагає від МП ТзОВ «Олісма» застосування нецінових маркетингових інструментів у боротьбі за лідерство на місцевому ринку. Конкретними заходами, завдяки яким можна забезпечити ефективну реалізацію стратегії глибокого проникнення МП ТзОВ «Олісма» на ринок, є:

- 1) стимулювання збуту продукції;
- 2) підвищення рівня сервісного обслуговування;
- 3) зниження ціни шляхом диверсифікації видів діяльності.

Стимулювання збуту як органічна частина маркетингової діяльності МП ТзОВ «Олісма» сприяє підвищенню ефективності продажу товарів. Відповідно до сучасної концепції маркетингу найбільш діючим інструментом комплексу маркетингу є товар, а його інструменти як комунікація, розподіл і ціна лише ґрунтуються на особливостях товару. Саме тому специфіка продукції має визначати конкретні методи стимулювання збуту меблевої продукції МП ТзОВ «Олісма».

Стимулювання продажів представляє собою маркетингову технологію використання різноманітних засобів стимулюючої дії, які потрібні для прискорення та посилення реакції споживачів на продукцію підприємства. Так, особливої популярності на сьогодні набуває електронна комерція, яка передбачає використання інформаційних ресурсів мережі Інтернет для

просування продукції без використання посередників. Створення власних інтернет-магазинів дозволить МП ТзОВ «Олісма» наблизитися до споживача, використовуючи прямий канал продажу та зробити його використання найбільш ефективним. Продаж товарів меблевих виробів засобами електронної комерції дозволяє споживачу обрати найближчий до свого дому фірмовий салон виробника та вивчити технічні характеристики обраного товару, не витрачаючи часу на його пошук; здійснити доставку товару на відстань в 30 – 40 км від місця продажу (магазину), де робилося замовлення; клієнтам надається можливість обрати час доставки товару [74].

Здійснення продажів через мережу власних інтернет-магазинів шляхом створення відповідних сайтів дозволить МП ТзОВ «Олісма» заощадити на витратах з роздрібною торгівлі та допоможе знайти постійних оптових клієнтів. Для цього на ранньому етапі необхідно проінформувати споживачів шляхом розміщення реклами у вигляді банерів на різноманітних сайтах та просувати торгову марку у пошукових системах. Після збільшення кількості відвідувачів на сайті, з'явиться можливість частково скоротити витрати на банерну рекламу. Для підтримки сайту МП ТзОВ «Олісма» можна видавати клієнтам реального меблевого магазину листівки з інтернет-адресою сайту меблевого виробника.

Своєрідною варіацією електронної комерції у сфері торгівлі є використання дропшипінгу. Співпраця за схемою дропшипінгу передбачає використання посередника для пошуку покупця, тоді як сам товар поставляється безпосередньо від постачальника покупцеві. Посередник передає замовлення на фабрику, а решту функцій з виготовлення, доставки та гарантійного обслуговування виконує безпосередньо виробник.

Не менш ефективним засобом стимулювання збуту МП ТзОВ «Олісма» може стати використання нових видів магазинів (шоу-рум, гіпермаркети), які виступають торговими площадками, на яких відбувається постійна експозиція товару. Шоу-руми виконують функцію виставки, бо меблі в такому магазині не продають, а демонструють та приймають замовлення

індивідуальні замовлення на виготовлення продукції. В гіпермаркетах на одній площі розташовують меблі декількох виробників, що дозволяє споживачеві ознайомитися з великої кількістю асортименту та обрати оптимальний для задоволення потреб товар [74]. Такий вид магазинів користується великою популярністю як серед покупців, адже клієнту не треба гаяти час на відвідування поодиноких меблевих салонів різних виробників. Такий метод стимулювання збуту для МП ТзОВ «Олісма» може бути корисним навіть з тієї позиції, що виробник може оцінити споживчі переваги покупців та виробити ефективну збутову стратегію з чіткою орієнтацією на цільові потреби конкретного споживача.

Традиційними засобами стимулювання продажів продукції МП ТзОВ «Олісма» є застосування системи знижок для підвищення привабливості збутового каналу. Обов'язковим елементом успішності діяльності МП ТзОВ «Олісма» виступає запровадження системи лояльності, яка передбачає використання персональних бонусних рахунків для постійних клієнтів меблевого магазину та випуск клубних карток, за якими будуть ідентифікуватися споживачі. Використання нагромаджувальної бонусної системи дасть можливість утримувати споживачів, розсилати їм інформацію про акції, які проводить МП ТзОВ «Олісма», та надавати спеціальні пропозиції від виробника.

МП ТзОВ «Олісма» в цілях проникнення на ринок через стимулювання попиту на продукцію може застосовувати засоби психологічного впливу на споживчу поведінку. Наприклад, переконувати споживача купувати більший обсяг товару через пропонування готових меблевих комплексів, які повністю створюють інтер'єр кімнат або офісів; встановити ціну нижчу, ніж у конкурентів, але обов'язково таку, яка не становить ціле число; влаштовувати передсвяткові розпродажі, супроводжуючи їх рекламою про те, що підприємство турбується про своїх споживачів і робить їх подарунки.

Особливу роль у проникненні МП ТзОВ «Олісма» на місцевий ринок меблів належить організації системи сервісного обслуговування продукції. Якість обслуговування впливає на цінність продукції для споживача та за

мінімального розриву між очікуваним та фактичним рівнем обслуговування спонукає на купівлю продукції саме у даного виробника. Це стосується не лише традиційних заходів в межах гарантійного терміну придатності продукції, але й підтримки зв'язків виробника із споживачами у післяреалізаційний період (проведення часткових ремонтів меблів, допомога у придбанні спеціальних комплектуючих частин продукції, реставрація меблів тощо). Звісно такі заходи потребують створення додаткових підрозділів чи бригад ремонтників на МП ТзОВ «Олісма», проте, це сприятиме зростанню лояльності споживачів, які за таку саму ціну, як у конкурентів отримують товар із підкріпленням.

Підвищення конкурентоспроможності меблевого виробництва можливе за рахунок активізації процесів горизонтальної та вертикальної інтеграції, успішна реалізація яких сприятиме створенню на ринку потужних суб'єктів господарювання. При цьому помітними є тенденції переходу виробників на повний цикл обробки деревини, починаючи від виробництва лісоматеріалів і завершуючи виготовленням меблів.

Диверсифікація діяльності для МП ТзОВ «Олісма» стала необхідною умовою виживання в умовах конкурентного ринку. Саме тому МП ТзОВ «Олісма» започаткувала виробництво лущеного шпону як сировини для виготовлення гнукотклеєних виробів, які використовуються у меблевому виробництві. Згодом МП ТзОВ «Олісма» освоєє виробництво великоформатної фанери, яка є основою для виготовлення ліжкових рам. Операційною підставою для розроблення такого проекту виробництва великоформатної фанери було те, що технологія виготовлення фанери схожа з освоєною на виробництві технологією виготовлення гнукотклеєних виробів з шпону. Основні матеріали – лущений шпон і карбомідо-формальдегідна смола аналогічні тим, які використовує підприємство. Власне виробництво дозволило знизити ціну фанери як сировини на 28,8% порівняно із закупівельними цінами [93, 702].

Таким чином, використовуючи коопераційні зв'язки між окремими технологічними процесами, МП ТзОВ «Олісма» вдалося інтегрувати у

меблеве виробництво проміжні стадії підготовки сировини. МП ТзОВ «Олісма» отримало можливість знизити матеріальні затрати, тим самим утримувати бажаний рівень рентабельності навіть за умови підтримки середнього рівня цін на ринку.

Динамічність розвитку сучасної економіки, її схильність до криз зумовили необхідність диверсифікації виробництва як способу зниження ризиків кон'юнктурних коливань і підвищення конкурентоспроможності підприємств. Промисловим підприємствам у цих умовах доводиться переважно розраховувати на власні сили, вирішуючи проблеми за рахунок скорочення витрат і розширення поля діяльності в бік стабільнішого попиту.

Внутрішній шлях диверсифікації виробництва МП ТзОВ «Олісма» ґрунтується на розвитку власного підприємства, укрупнення відбувається в рамках окремої господарюючої одиниці унаслідок капіталізації прибутку. Вона повинна забезпечити синергетичний ефект за рахунок виходу за рамки традиційного промислового ланцюжка меблевого виробництва, всередині якого діяло МП ТзОВ «Олісма», та пошуком нових видів діяльності, що доповнюють існуючі в технологічному плані.

У синергетичній диверсифікації можна виділити три основні напрями розширення сфер діяльності підприємства при орієнтації на [94, 150]:

- існуючі потреби – при зміні технології використовується стратегія концентричної диверсифікації;
- існуючий технологічний спосіб виробництва – використовується стратегія горизонтальної диверсифікації;
- одержання синергетичного ефекту від використання технологій, що передують чи ідуть за існуючим виробничим циклом, використовується стратегія вертикальної диверсифікації (інтеграції).

До основних аргументів вибору МП ТзОВ «Олісма» синергетичної диверсифікації можна означити такі:

1. Здійснення веде до зменшення вартості продукції, виробленої підприємством, у результаті ефекту економії на масштабах виробництва й

ефекту економії на масштабах діяльності, що призводить до одержання додаткового прибутку підприємством.

2. Використання і розвиток конкурентних переваг підприємства веде до їх подальшого посилення, у виробника з'являються реальні можливості здійснювати цінові маніпуляції на ринку.

3. Дозволяє розподілити ризики між різними напрямками діяльності підприємства та компенсувати збитки одних сфер прибутками від інших.

Для МП ТзОВ «Олісма» важливим напрямком цінової стратегії на меблевому ринку виступає вертикальна диверсифікація, яка характеризується розширенням і розгалуженням діяльності з метою виробництва основних компонентів, частин і матеріалів, необхідних для технологічного процесу виготовлення корпусних меблів. Таким чином, ця форма диверсифікації передбачає для МП ТзОВ «Олісма» приєднання певних функцій, які раніше виконували для нього постачальники, встановлення контролю над ланцюжком виробництва – від сировини до готового продукту. При цьому доцільним є проведення саме часткової вертикальної диверсифікації, коли частина продукції виготовляється на МП ТзОВ «Олісма», а частина закуповується в інших підприємств (фурнітура, комплектуючі вироби тощо).

Найчастіше вертикальна диверсифікація пов'язана з переробкою основного ресурсу. Якщо компанія диверсифікується унаслідок того, що спостерігається тенденція скорочення попиту, то вибір вертикальної диверсифікації помилковий, оскільки це в кращому разі тимчасовий проект по запобіганню можливого спаду діяльності компанії. Перевагою цієї форми диверсифікації є контроль над усім ланцюжком [97, 19].

Поглиблюючи вертикальну диверсифікацію, МП ТзОВ «Олісма» доцільно запустити власне виробництво деревостружних плит (ДСП), які підприємство використовує як основний матеріал при виробництві корпусних меблів. ДСП виготовляється шляхом гарячого пресування крупнодисперсної стружки, яку отримують з відходів що виникають в деревообробних процесах, і введенням термореактивної смоли синтетичного виробництва, а також

гідрофобізуючих антисептичних та інших добавок. Саме завдяки добавкам плита ДСП набуває особливої довговічності і міцності.

Економічність даного напрямку диверсифікації пояснюється тим, що сировиною для виробництва ДСП є відходи лісопиляння і деревообробки: стружка, тирса, обрізки, шпону. Таким чином, освоюючи нове виробництво, МП ТзОВ «Олісма» може вирішити проблему реалізації власних відходів шпоно- та меблевиробництва і тим самим забезпечити економію матеріальних витрат у собівартості кінцевого виробу.

Крім того, доцільним для МП ТзОВ «Олісма» є розвиток міжгалузевих зв'язків технологічно пов'язаних галузей – лісове господарство, хімічна та легка промисловість, машинобудування, кооперація яких дозволить сформувати стійкі виробничі структури для досягнення єдиної мети, забезпечити постійні замовлення на продукцію та знизити операційні витрати власного виробництва при збереженні якості продукції.

Встановлені міжгосподарські зв'язки можуть ефективно функціонувати за умов, коли споживачу постійно потрібна продукція, яку виробляє виробник, і коли виробник має реальні можливості для задоволення потреб споживача. Це організаційна передумова встановлення зв'язків. Економічною передумовою їх розвитку є можливість еквівалентного відшкодування споживачем за поставлену продукцію, з одного боку, економічна зацікавленість у постачанні сировинної продукції виробником – з іншого. Організаційні та економічні передумови повинні пов'язуватися між собою [21, 191].

Функціонування і розвиток міжгосподарських зв'язків має базуватися на принципах рівноправності договірних сторін; обов'язковості та відповідальності партнерів відповідно до законодавства та плану; ритмічності та синхронності, що забезпечують оптимальний режим роботи всіх ланок коопераційних взаємовідносин; зацікавленості в розвитку і зміцненні виробничих зв'язків; підвищення ефективності кінцевих результатів кожного із партнерів.



Таким чином, стратегічна поведінка МП ТзОВ «Олісма» на місцевому ринку меблів переслідує мету збільшення обсягів реалізації продукції шляхом підтримки середніх ринкових цін на власну продукцію. В таких умовах найдоречнішим є використання маркетингових інструментів нецінового характеру, які впливають на поведінку споживачів та збільшують їх лояльність до місцевого виробника. Разом з тим, перспективним напрямком розвитку МП ТзОВ «Олісма» має стати поглиблення вертикальної диверсифікації виробництва, що дозволить знизити матеріальні витрати та отримати не лише додатковий прибуток, але й можливість впливати на ринок шляхом ініціювання зниження рівня цін.

Ефективна реалізація означених напрямків діяльності МП ТзОВ «Олісма» дозволить розширити присутність виробника на ринку та відновити лідерські позиції, що дозволить йому визначати правила конкурентної боротьби та репрезентувати власною ціновою політикою високу якість продукції.

### 3.2. Підвищення ефективності планування цінової політики МП ТзОВ «Олісма» в умовах конкурентного ринку.

Найважливішою частиною цінової політики підприємства є планування ціни на продукцію та адаптації її до конкретних умов, що склалися на ринку. Ціна виступає основним чинником, який визначає вибір покупця. Це особливо є характерним для країн із низькою купівельною спроможністю населення, коли споживчі переваги дещо змінюються в сторону економ сегменту, при цьому якісні характеристики відіграють сигнальну роль в процесі здійснення покупки.

При плануванні ціни на продукцію МП ТзОВ «Олісма» слід врахувати, що у ній синтезуються основні чинники ринкової економіки: попит, витрати на виробництво та реалізацію продукції, стан конкуренції. Значний вплив мають також унікальність товару та однорідність ринку, потенційно

можливий обсяг реалізації та еластичність попиту. Крім того, на остаточну ціну виробу мають суттєвий вплив не лише витрати виробника та умови конкурентної боротьби, але й психологічне сприйняття споживачем товарів підприємства, реакцію конкурентів, встановлення умов надання та рівня знижок тощо. Таким чином, оптимальною є ціна, що забезпечує впевненість споживача у вигідності придбання товару.

Принцип споживчих переваг у формуванні ціни на товар вимагають перегляду методів ціноутворення на МП ТзОВ «Олісма». За результатами аналізу ефективності цінової політики підприємства, виявилось, що виробник використовує методи формування ціни, орієнтуючись на поточні витрати виробництва. Підприємство для зміцнення власних позицій на ринку повинно активно шукати способи знизити собівартість продукції з найменшими для себе затратами, для отримання можливостей встановлювати ціни, орієнтуючись на реальну цінність товару для споживача.

В якості інструменту для пошуку резервів зниження витрат МП ТзОВ «Олісма» доцільно розглянути сучасні методи управління витратами. Використання окремих методів управління витратами при прийнятті управлінських рішень дозволяє забезпечити конкурентоспроможність продукції підприємства за рахунок більш низьких витрат та цін. Методи управління витратами також дозволяють отримати необхідну інформацію про витрати на основі якої здійснюється пошук і виявлення факторів економії ресурсів. Управління витратами необхідно для оцінки рентабельності і вибору необхідних заказів, планування майбутньої діяльності, оцінки виробничих запасів і їх калькуляції, розподілу і мінімізації витрат, і як результат – забезпечення прибуткової роботи підприємства [11; 16; 73].

Однією з найактуальніших на сьогодні методик, здатною забезпечити довготривалу конкурентоспроможність підприємства без істотних капіталовкладень, є концепція ощадного виробництва. Основою ощадного виробництва є усунення непродуктивних втрат, тобто, видів робіт, які споживають ресурси і не створюють цінності, а також формування умов, за

яких продуктивні процеси забезпечують безперервний потік на осевої потреб споживача. Тобто, головною ціллю підприємства на першому плані стає не прибуток, який виступає безперечним «фундаментом» існування будь-якого підприємства, а задоволення потреб споживачів [22, 76; 71, 487].

У сучасних умовах ощадне виробництво є інструментом виходу підприємства з кризової ситуації, а також дозволяє з незначними витратами підвищити якість продукції, продуктивність праці, забезпечити його сталий розвиток і стабільне зростання. Принципи ощадного виробництва досить прості, але їх реалізація потребує, перш за все, переоцінки поглядів з теперішнього ситуативного планування на погляд в майбутнє успішне існування та функціонування підприємства. Метою підприємства, яке застосовує програму ощадного виробництва, є надання визначеного продукту, визначеної якості і в певній кількості саме тоді, коли він потрібен споживачеві. Головною проблемою постає досягнення розуміння концепції виявлення втрат і їх усунення.

Одним з принципів ощадного виробництва виступає визначення цінності продукту з точки зору кінцевого споживача. Коли організація точно знає, що необхідно споживачеві, вона може визначити, які процеси орієнтовані на надання споживачеві цінності, а які ні. Не можна примусити споживача купувати те, що йому пропонується і перекладати на нього додаткові витрати за виробництво, інакше він почне шукати альтернативу у конкурентів. Правильним підходом є пошук потреб, які задовольняють обидві сторони – виробника та споживача. Саме тому, компанії, які успішно реалізують концепцію ощадного виробництва, на початках витрачали значні кошти на аналіз попиту (Apple, Google, Microsoft, General Electric, Nestle SA, Procter & Gamble, Samsung Electronics тощо). І лише після детального аналізу споживчих потреб в продукції здійснювався пошук шляхів їх задоволення та можливостей мінімізації вартості продукту, на основі взаємозамінності матеріалів на більш дешевий аналог. При цьому, споживач чудово розуміє, що новий продукт з більш дешевих матеріалів має менший строк експлуатації, але та цінність і

доступність які були закладені підприємством, задовольняють в повній мірі найменш вибагливих споживачів [22, 77].

Таким чином, ціни на продукцію підприємства диктують ринок і, зокрема, покупці, відповідно, об'єктами управління з боку компанії можуть бути тільки собівартість продукції і прибуток від продажів. При цьому ключова увага має бути приділена зменшенню внутрішніх витрат підприємства. Виходячи із ідеї скорочення собівартості продукції, виникає першочергова потреба у встановленні ціни, за якою покупці згодні купувати запропонований товар, після чого відняти з неї собівартість його виготовлення, щоб оцінити очікуваний прибуток. За умов такого підходу, при якому прибуток дорівнює ціні продукції за вирахуванням собівартості її виготовлення, змусить виробника досліджувати шляхи зниження власних виробничих витрат, задля отримання бажаного прибутку. Тому, основний шлях до максимізації прибутку полягає в скороченні витрат при виготовленні продукції.

Ще одним значимим принципом ощадного виробництва виступає визначення необхідних дій в ланцюгу виробництва продукції та усунення непродуктивних витрат. Для оптимізації роботи і виявлення витрат необхідно мати детально описані всі дії від моменту отримання замовлення, до поставки продукції споживачеві, що дозволить визначити потенційні можливості для поліпшення процесів [22, 77].

Використання процесного підходу дозволить МП ТЗОВ «Олісма» виявити етапи, які не створюють цінностей або виконують дублюючі функції, та вдосконалити саме ці процеси шляхом мінімізації (по можливості усунення) між операціями простоїв, очікувань та інших витрат. При цьому необхідно проаналізувати внутрішні логістичні процеси підприємства: транспортні, виробничі, технологічні, інформаційні тощо. Іноді зміна незначного процесу може запобігти значним втратам. Якщо виробничі та технологічні логістичні процеси вимагають конструктивного та складного перегляду, то інформаційні логістичні процеси, іноді, можливо реорганізувати швидко і мало затратно.

У таблиці 3.1 наведено види непродуктивних втрат, які мають місце у процесі виробництва, та можливі шляхи їх подолання.

Таблиця 3.1

Види втрат згідно із концепцією «ощадного виробництва» [71, 486]

Вид витрат	Сутність проблеми	Шляхи подолання проблеми	Група обігових коштів, на яку впливають втрати
Перевиробництво	Надмірне накопичення готової продукції на складі, реалізація продукції з ознаками псування	Застосування «витягувального виробництва» (замовник запрошує необхідний продукт, після чого розпочинається робота з його виготовлення)	Запаси готової продукції на складі, кошти
Транспортування	Матеріальні витрати на паливе, електроенергію, обслуговування транспортного парку, організацію транспортної інфраструктури. Ризики пошкодження готової продукції	Створення карти маршрутів транспортних засобів, переміщення виробничих запасів на оптимальну дистанцію до місць виготовлення готової продукції	Кошти, сировина та матеріали, готова продукція на шляху до споживача
Очікування	Очікування початку оброблення матеріалів (деталей, напівфабрикатів)	Узгодження процесів планування та виробництва готової продукції. Впровадження системи швидкого переналагодження	Незавершене виробництво
Запаси	«Відволікання» коштів з обігу. Втрата необхідних якостей матеріальних запасів	Упровадження системи «точно в строк», канбан (синхронізація передачі продукту між окремими виробничими стадіями за допомогою карток канбан)	Запаси товарно-матеріальних цінностей, кошти
Дефекти	Витрати на виготовлення, збут, опрацювання скарг та утилізацію неякісної продукції	Упровадження превентивної системи, що включає вбудований захист від помилок	Кошти, готова продукція
Надмірна обробка	Додаткові витрати на доповнення продукту тими функціональними особливостями, які не є цінними для споживача	Точне визначення особливостей кінцевого продукту, завдяки яким він є цінним для споживачів	Кошти
Переміщення	Зниження ефективності виробничого процесу шляхом непотрібного переміщення продукції, матеріалів та персоналу, що не пов'язане із додаванням цінності	Складення карти потоку створення цінності	Кошти

Виявлення зазначених видів втрат, їх подальше зменшення та виявлення першопричини їх виникнення є основою застосування технології ощадного

виробництва на конкретному підприємстві. Така класифікація виробничих витрат є досить актуальною для МП ТзОВ «Олісма», оскільки проблема оптимальності структури оборотних коштів для нього є актуальною.

Важливим аспектом ощадного виробництва є також виготовлення необхідної кількості замовленого продукту, що унеможливує зайві витрати на виробництво, накопичення матеріалів, зменшення витрат на складування та зберігання. Принцип мислення «а якщо негайно виникне потреба в продукті або товарі» не додає цінностей, а втрачає їх. Організація повинна випускати тільки ту продукцію, і в такій кількості, яка необхідна кінцевому споживачеві в даний період часу [22, 78].

Слід зазначити, що реалізація системи ощадного виробництва не може бути разовою. Необхідно постійно вдосконалювати роботу і процеси, за рахунок пошуку і усунення втрат. До того ж, не менш важливим є участь всіх робітників підприємства в даному процесі. В японських корпораціях існує для цього обов'язкова для виконання визначена процедура. Кожен працівник підприємства (раз на тиждень або місяць) повинен внести письмову пропозицію, відносно особистого погляду на вдосконалення дії, процесу, роботи, продукції тощо. Всі пропозиції аналізуються за місцем призначення вдосконалення і відправляються на розгляд у відповідний підрозділ. Після аналізу пропозицій, якщо були виявленні конструктивні та об'єктивні рекомендації для запровадження, працівник отримує відповідну мотивацію, у вигляді фінансового заохочення, в розмірі відповідних відсотків від економії на витратах або впровадження нових цінностей [44, 315].

Запроваджуючи концепцію ощадного управління на МП ТзОВ «Олісма» необхідно дотримуватися ключових умов успішного впровадження її принципів на основі акумуляції та раціонального використання знань, а саме:

1. Розробити план навчання і підготовки співробітників, що відповідає специфіці підприємства. Всі організації володіють різними потребами, бюджетами та ресурсами. Різні групи людей володіють неоднаковими наборами знань і навичок. Планування навчання повинно враховувати всі ці

відмінності і рівень потреби людей у певних знаннях, виходячи із завдань які вони виконують, або можуть знадобитися в даному напрямку.

2. Використовувати всі можливі засоби і ресурси для навчання. Для декого з робітників є більш оптимальним навчальні курси, для інших - спостереження за роботою колег, з можливістю набуття «контактного» досвіду. При цьому програма навчання повинна бути адаптована якщо не для всіх, то принаймні для більшості співробітників.

3. Отримати інформацію і нові ідеї за допомогою креативних підходів, на основі останніх розробок. Навчання людей ощадному виробництву, передбачає розвиток їх творчих здібностей. При цьому дуже важливо вміти виходити за межі власного підприємства і навіть галузі, щоб побачити, як можна працювати більш ефективно і знаходити шляхи реалізації нових ідей в умовах свого підприємства [22, 79].

Виходячи з принципів ощадного виробництва, можна скоротити внутрішні втрати, вивільнити людей та приміщення для реалізації інших процесів, зменшити використання енергії, зменшити час між замовленням і відвантаженням товару. Створення ощадного підприємства на МП ТзОВ «Олісма» вимагає докорінної перебудови всієї виробничої структури та внутрішнього середовища підприємства, відповідного менталітету його працівників. Для впровадження в таких змін, невід'ємними умовами повинні бути, як особиста зацікавленість керівництва, так і розуміння з боку працівників, адже кожен співробітник підприємства повинен підтримувати впровадження принципів ощадного виробництва.

Реалізація принципів ощадного виробництва відбувається різними методами, вибір яких залежить від бажаного результату та встановлених цілей підприємства. Але для об'єктивної оцінки вартості продукції варто враховувати витрати на всіх етапах життєвого циклу продукції.

Життєвий цикл продукції представляє собою період від початку проектування та розробки продукції до виведення її з ринку та утилізації. Цей період можна розділити на три етапи: етап проектно-конструкторських

розробок, етап виробництва та етап експлуатації. На етапі проектно-конструкторських розробок досліджуються та визначаються потреби ринку, ведеться проектування нової продукції, прогнозуються витрати майбутнього продукту та, взагалі, приймається рішення, щодо продовження розробки продукції чи відмови від неї. На етапі виробництва здійснюється безпосередньо процес виробництва розробленої продукції. На цьому етапі важливо дотримуватись заданих норм та нормативів, відслідковувати фактичні відхилення та враховувати їх. На етапі експлуатації продукції підприємства споживач порівнює якість, надійність, економічність та інші показники конкурентоспроможності зі встановленими стандартами [39, 30].

В таблиці 3.2 охарактеризовано методи управління витратами, які використовуються на різних етапах життєвого циклу продукції.

Традиційні управлінські методики обліку і контролю вимірюють результат операційної діяльності лише в одній ланці ланцюга створення цінності, а саме – у виробничому процесі, а тому залишають поза увагою довиробничі і післявиробничі витрати, пов'язані із організацією виробництва або збутом продукції. Методи калькулювання за стадіями життєвого циклу товару є одним з найбільш актуальних напрямів удосконалення системи стратегічного управління витратами, оскільки саме товар є основним джерелом отримання чистого прибутку і майбутніх грошових надходжень підприємства. Лише комплексне використання методів управління витратами на окремих етапах життєвого циклу продукції дозволить більш якісно контролювати рівень витрат, раціонально їх розподіляти та забезпечити їх стійку позитивну динаміку.

Для МП ТзОВ «Олісма» доцільним буде впровадження методу кайдзен-костинг, який дозволяє контролювати витрати і результати виробництва шляхом порівняння досягнутих результатів з визначеними цільовими установками.

Даний метод управління витратами в умовах меблевого виробництва на МП ТзОВ «Олісма» є об'єктивно обумовлений, оскільки, по-перше, продукція виробника вже тривалий час функціонує на ринку та зазнає постійних



модифікацій у відповідь на індивідуальні замовлення клієнтів; по-друге, меблеве виробництво характеризується безліччю технологічних процесів, оптимізація яких дозволить суттєво знизити рівень витрат.

Таблиця 3.2

## Характеристика методів управління витратами [39, 31-32]

Етап ЖЦ продукції	Методи управління витратами	Характерні особливості методу на етапі ЖЦ продукції
Етап проектно-конструкторських розробок	«Таргет-костинг»	Використання «таргет-костингу» саме на цьому етапі ЖЦ продукції дозволить оптимально спроектувати витрати майбутньої продукції, щоб досягти цільової вартості та мінімізувати можливі збитки. Таким чином, підприємство виводить на ринок конкурентоспроможну продукцію, яка не тільки покриває витрати виробництва, а й дозволяє отримати запланований розмір прибутку. Використання «таргет-костингу» саме на етапі проектно- конструкторських розробок дозволяє прийняти правильне рішення про впровадження продукції у виробництво. Якщо неможливо досягти цільової вартості нової продукції не погіршивши її якості, то приймається рішення про відхилення виробництва цієї продукції.
Етап виробництва	«Стандарт-костинг» «Кайзен-костинг»	Коли вже розроблена продукція впроваджена у виробництво необхідно постійно контролювати витрати, шляхом порівняння фактичних результатів з цільовими. Також для забезпечення конкурентоспроможності продукції ведеться постійний пошук резервів та напрямів зниження витрат. Використання «стандарт-костингу» на етапі виробництва забезпечить виявлення відхилень від установлених стандартів витрат та дозволить скоригувати планові нормативи щодо відхилень. Використання «кайзен-костингу» на етапі виробництва забезпечить необхідний рівень собівартості продукції та пошук можливих напрямів зниження витрат до цільового рівня, який постійно корегується в сторону зниження
Етап експлуатації	«Стандарт-костинг»	Використання «стандарт-костингу» на етапі експлуатації дозволить контролювати нефінансові показники продукції (рівень якості, термін експлуатації тощо), шляхом виявлення фактичних відхилень в процесі експлуатації з плановими показниками виробництва.

Система кайдзен-костинг (kaizen costing) – це один із новітніх методів управління витратами на підприємстві, що супроводжує стратегію оптимізації витрат, націлена на підвищення ефективності виробничих процесів і досягнення запланованих результатів. Вона традиційно використовується в японській моделі стратегічного управління витратами поряд з таргет-костінгом і фактично є його продовженням, тим самим переслідуючи спільну мету – досягнення цільової собівартості: таргет-костінг – на етапі проектування нового продукту, а кайдзен-костінг – на етапі її виготовлення [35; 38; 44; 60; 83].

Кайдзен-костинг як спосіб ідентифікації витрат пов'язаний із системою планування прибутку та базується на встановленні відхилень фактично досягнутого розміру скорочення витрат від запланованого рівня. Суть методу полягає в тому, що покращення на виробництві здійснюються безперервно, маленькими кроками та без суттєвих витрат на їх реалізацію. Цільові показники зниження витрат при безперервному вдосконаленні встановлюються та застосовуються кожного місяця. Аналіз відхилень витрат включає порівняння їх цільових показників із фактичними значеннями. Слід зазначити, що при зменшенні останніх базою для порівняння стає фактична собівартість продукції за попередній період, а нормою цільового зменшення затрат – відношення запланованої суми зменшення до їх бази [58].

Таким чином, відбувається процес безперервного вдосконалення, оскільки собівартість кожного наступного періоду знижується порівняно із собівартістю попереднього, тобто даний показник постійно покращується.

Метод кайдзен-костинг використовується для досягнення цільової собівартості з урахуванням реальної ситуації на ринку. Собівартість продукції МП ТзОВ «Олісма» за даним методом розраховуватиметься не із фактичних операційних витрат, а виходячи із потенційної ринкової ціни та бажаного для підприємства рівня прибутку. Даний підхід забезпечить МП ТзОВ «Олісма» стабільний попит на продукцію, оскільки ціна відповідатиме очікуванням споживачів і саме її вони готові будуть заплатити. Разом з тим,

підприємство отримає свій очікуваний прибуток за умови, якщо запровадить ефективні систему управління витратами. Оптимізація витрат для досягнення цільової собівартості продукції, виходячи із попередньо встановленої ціни реалізації, виступає основним вектором цінової політики МП ТЗОВ «Олісма».

Особливо кайдзен-костинг ефективний в галузях економіки з довготривалим життєвим циклом продукції, саме таким як у меблевій промисловості. Перевага даного методу полягає в тому, що він забезпечує постійне зменшення затрат і утримує їх значення на заданому рівні, а основним недоліком – необхідність постійної мотивації працівників і підтримки корпоративної культури, що сприяє активному залученню персоналу в діяльність організації [73, 367].

Компанії, які використовують цю систему, підвищують власну рентабельність і конкурентоспроможність бізнесу, обходячись без суттєвих вкладень капіталу. Щоденні покращення не вимагають значних фінансових витрат. Для ефективного використання методу кайдзенг необхідно, щоб ті, хто працює на підприємстві, використовували свій розум і концентрували увагу на виконуваних роботах. У тих компаніях, де застосовується кайдзен-костинг, при можливості, коли людина бачить спосіб зробити свою роботу краще, вона повинна впроваджувати ці зміни і належним чином змінювати стандарти виконання окремих операцій [35, 274].

Головною задачею кайдзен-костинг для МП ТЗОВ «Олісма» є забезпечення необхідного рівня собівартості продукції і пошук резервів зниження витрат до певного цільового рівня. Діяльність кайдзен на рівні окремих цехів чи технологічних ліній передбачає широке використання систем виробництва “якраз вчасно” (just-in-time system – JIT) та системи, яка передбачає автономне функціонування верстатів та потокових ліній, які одразу вимикаються при виникненні несправностей чи збоїв.

Сутність підходу JIT зводиться до принципу «постачати якісну сировину, яка необхідна, коли необхідно та в необхідній кількості». Поставки just-in-time передбачають закупівлю запасів з умовою, що їх доставка

здійснюється відповідно до потреби в них або їх використання. Застосування цієї моделі сприяє скороченню втрат, що можуть виникнути у виробничому циклі. Керівництво намагається до мінімуму скоротити період перебування ресурсів на зберіганні та у виробництві, а також здійснювати контроль їх якості, що зменшує операційні витрати [12, 28].

Використовуючи цей спосіб, МП ТзОВ «Олісма» забезпечить ритмічні та часто повторювані поставки, що дає змогу відразу відправляти їх у виробництво. За рахунок цього досягається: мінімізація вкладень у сировину та матеріали; скорочення витрат на внутрішнє переміщення та збереження; скорочення ризику втрат якості матеріалів у процесі зберігання; зменшення складських витрат; скорочення загальних виробничих витрат, насамперед, за рахунок скорочення паперової роботи, втрат від браку.

Підсумовуючи особливості організації кайдзен-костингу та системи just-in-time, варто наголосити, що чітке дотримання їх принципів дозволяє досить відчутно знижувати витрати на стадії виробництва – до 5%. Серед таких баз утворюючих принципів можна виділити такі основні з них:

1. Концентрація на клієнтах (передбачає, що підприємство забезпечує клієнтів якісною продукцією і, відповідно задовольняє бажання споживачів так, як не зможе зробити цього будь-яке інше підприємство).
2. Безперервні зміни (пошук шляхів покращення не припиняється після запровадження нововведення).
3. Відкрите визнання проблем (відкрите обговорення та внесення пропозицій щодо їх вирішення).
4. Створення робочих команд (кожний працівник належить до робочої команди, управління якою здійснює лідер. Крім того, працівник також входить до групи “ровесників”, яка складається з працівників, які працюють з одного і того ж року).
5. Управління проектами за допомогою між функціональних команд (в команду спеціалістів-представників різних сфер діяльності, яка відповідає за

проект повинні бути включені ті люди з функціональних сфер, на які проект буде мати вплив в ході його реалізації) [75, 154].

Система кайдзин-костинг, на відміну від традиційних способів ціноутворення МП ТзОВ «Олісма», передбачає розрахунок собівартості продукту, виходячи з попередньо встановленої ціни реалізації, яка визначається за допомогою маркетингових досліджень ринку. Надалі менеджмент МП ТзОВ «Олісма» має розробити необхідні заходи щодо досягнення цільової собівартості продукту, що вироблятиметься. Таким чином, ідея кайдзин-костингу доволі проста: виробляти продукти таким чином, щоб розрахункова собівартість не перевищує їх цільової собівартості. Якщо ж розрив між цими величинами зберігся, не дивлячись на всі зусилля, слід вочевидь відмовитись від даної номенклатурної позиції.

Проте, якщо розрахункова собівартість лише на 3-5% перевищує цільову собівартість, то це не є перешкодою для прийняття рішення про виробництво. Така різниця успішно покривається за допомогою використання кайдзен-костингу на стадії виробництва меблів. Зазначена вище різниця між розрахунковою і цільовою собівартістю продукту є відправною точкою для визначення кайдзен-задачі, тобто, цільового зниження окремих статей витрат і собівартості в цілому в процесі виробництва. Значення цільового зниження витрат, які в сукупності й складають кайдзен-задачу, визначаються за цілим переліком статей витрат (в основному – змінних), таких як прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці тощо [47]. Постійні ж витрати групуються окремо за кожним підрозділом МП ТзОВ «Олісма», після чого на основі показників кайдзен-задачі та бюджетів постійних витрат складається річний бюджет. Протягом звітнього періоду співробітники відділу управління витратами щомісячно здійснюють перевірку досягнення проміжних цілей зниження змінних витрат, наведених у кайдзен-задачі, та виконання бюджетів постійних витрат.

Цей підхід можна активно використовувати на МП ТзОВ «Олісма» для оптимізації прямих матеріальних витрат підприємства, знизивши тим самим

потребу в оборотному капіталі за елементами «Запаси сировини та матеріалів», «Вартість незавершеного виробництва», а також частково за елементами «Запаси готової продукції на складах» та «Товари».

В якості критерію оптимальності нами пропонується обрати для МП ТзОВ «Олісма» частку елементу витрат, яка є найбільшою в структурі оборотних коштів підприємства. Для МП ТзОВ «Олісма» така стаття витрат представлена виробничими запасами. Розробляючи та упроваджуючи певні заходи щодо зниження обсягу виробничих запасів, МП ТзОВ «Олісма» поетапно буде наближувати його до цільового рівня. Після того як даний рівень буде досягнутий, або якщо виявиться неможливість його досягнення в межах застосовуваної технології, слід звернути увагу на наступний за своєю значимістю елемент оборотних коштів і застосувати до нього описаний підхід. Коли обсяги всіх елементів оборотних коштів МП ТзОВ «Олісма» будуть знижені до прийнятного цільового рівня, тобто резерви їх економії будуть повністю вичерпані, керівництву МП ТзОВ «Олісма» доцільно планувати запровадження нових організаційних та технологічних рішень або взагалі змінювати технології виробництва або методи його організації [47].

Крім того, для зниження обсягу оборотних коштів за елементами «Запаси сировини та матеріалів» для МП ТзОВ «Олісма» може бути запропонована так звана система «торгівлі з коліс», яка передбачає наявність мінімальних запасів сировини, достатніх для виробництва продукції впродовж однієї робочої зміни, при чітко налагодженій системі постачань та відвантаження виробленої продукції покупцям без її завезення на склади підприємства (так зване виробництво під замовлення).

Кайдзен-костинг є досить ефективним інструментом, який дозволяє не просто визначити рентабельність продукту, виходячи з витрат і доходів на всіх стадіях життєвого циклу, але і на основі оригінального підходу створити механізм послідовного і цілеспрямованого управління процесом створення цільової вартості МП ТзОВ «Олісма». Кайдзен-костинг виступає своєрідною концепцією, яка дозволяє знизити витрати не через значні інноваційні

покращення, а шляхом поступових невеликих модернізацій виконання виробничих операцій.

Результатами аналізу структури витрат діяльності МП ТзОВ «Олісма» було засвідчено, що частка інших операційних витрат, у 2015 році становила 5,7% і зросли порівняно із значенням минулого року. Серед складу цих витрат, які пов'язаних із виробничим процесом, але безпосередньо з нього не витікають, найбільший вплив на їх загальну вартість мали операції з валютою та формування резерву погашення сумнівної дебіторської заборгованості. Вирішити означені проблеми методами управління витратами неможливо, оскільки вони відносяться до сфери управління фінансовими потоками підприємства.

Здійснення операцій на міжнародних ринках характеризується і обумовлюється високим ступенем відкритості щодо впливу коливань співвідношень вартості валют на їхні фінансові результати, тобто до валютних ризиків. Саме валютний ризик є одним з основних чинників, що перешкоджає розвитку експорту МП ТзОВ «Олісма». Тому розробка системи мінімізації валютних ризиків, яка відповідає сучасним умовам зовнішньоекономічної діяльності і враховує багатofакторні елементи зміни курсів валют, дозволить МП ТзОВ «Олісма» своєчасно запобігти фінансовим втратам і підвищити ефективність зовнішньоекономічних операцій.

Оскільки МП ТзОВ «Олісма» здійснює експорт виготовлених гнотоклеєних виробів та лущеного шпону в країни Європейського Союзу, то у своїй діяльності воно стикається із втратами від операційної курсової різниці, спровокованою частою зміною курсу валют за здійсненими операціями. МП ТзОВ «Олісма» недоотримує прибуток, а часом навіть зазнає збитків в результаті прямого впливу змін валютного курсу на очікувані грошові потоки. МП ТзОВ «Олісма» як експортер одержує іноземну валюту за проданий товар, програючи від зниження курсу іноземної валюти по відношенню до національної валюти.

Комерційні операції МП ТзОВ «Олісма», що проводяться міжнародною торгівлею, гостро відчують вплив коливань валютного обміну пропорційно до їх загального обсягу, закріпленого при укладанні угод. Чим ширшою є амплітуда міжвалютних обмінів за укладеними угодами, тим більше підприємство-експортер піддається впливу коливань валютного курсу. Проте, типовою поведінкою менеджера МП ТзОВ «Олісма» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності з валютними розрахунками є вибір достатньо ефективного методу страхування валютних угод від валютних ризиків, що призвело до відволікання уваги керівництва підприємства від оцінки ефективності комерційної діяльності та оцінки прибутковості виробництва продукції з врахуванням впливу валютного впливу. Якщо згадати про те, що валютні загрози мають тенденцію до зростання пропорційно сукупності укладених угод, то найбільша увага менеджменту підприємства має бути орієнтована на продукти, що перебувають під впливом ризику зміни обмінного курсу [14, 289].

Отже, ефективне управління валютними ризиками МП ТзОВ «Олісма» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності повністю залежатиме від правильності прийнятого керівництвом підприємства рішення при визначенні коригувальних і запобіжних заходів.

Виходячи із стратегічних і тактичних цілей підприємства, що складають основу процесів забезпечення рівня економічної безпеки діяльності на зовнішньоекономічному ринку, пропонуємо модель управління валютним ризиком МП ТзОВ «Олісма» (рис. 3.2).

На першому етапі відбувається визначення і аналіз валютного ризику. Відповідальні особи на МП ТзОВ «Олісма» складають перелік загроз.

На другому етапі здійснюється оцінка способів впливу на валютні ризики, розгляд розроблених заходів зі зниження імовірності виникнення валютних ризиків і відбувається здійснення попереджувальних дій.

Третій етап передбачає моніторинг, підбиття підсумків процесу управління валютними ризиками зовнішньоекономічної діяльності МП ТзОВ «Олісма» та



оцінка ефективності виконаної роботи підрозділом. На даному етапі розглядаються всі аспекти впливу на ризики зовнішньоекономічної діяльності. Відбувається формування звітів про діяльність підприємства в розглянутій області і у разі відсутності ефективного впливу на ризики зовнішньоекономічної діяльності, відбувається коригування методів їх зниження. Отже, відділ комерції та ЗЕД МП ТзОВ «Олісма» повинен здійснювати функції контролю і аналізу результатів зовнішньоекономічної діяльності, коригування планів проведених заходів і проведення відстеження прийнятих управлінських рішень щодо подальших дій у напрямі валютних ризиків.

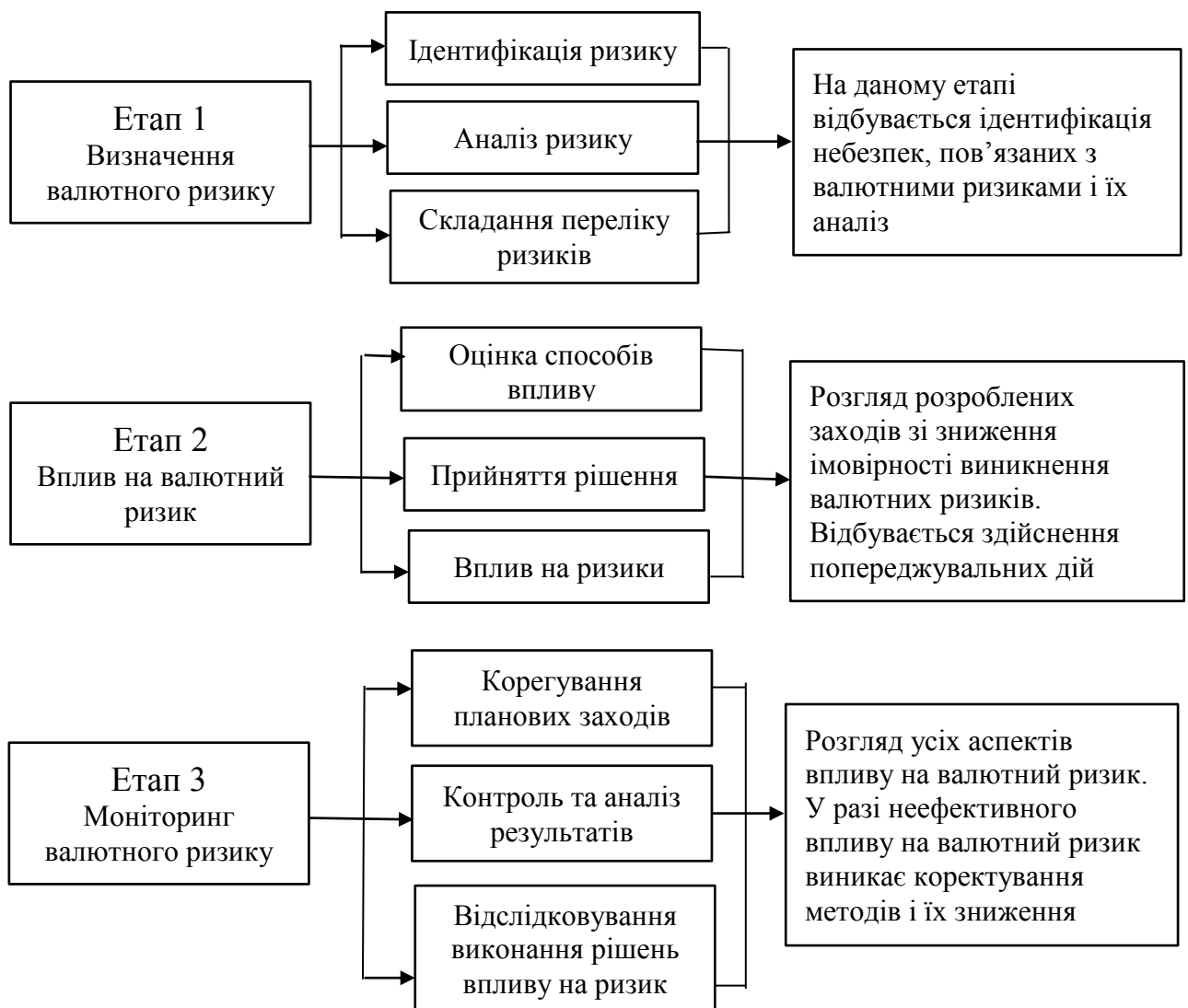


Рис. 3.2. Модель управління валютним ризиком МП ТзОВ «Олісма»

Управлінські рішення МП ТзОВ «Олісма» щодо зниження втрат від зміни валютного курсу можуть змінюватися від завчасної мінімізації витрат і оптимізації політики продажів до застосування спеціальних інструментів. Серед відомих інструментів мінімізації (страхування) від зміни валютного курсу для МП ТзОВ «Олісма» ефективними будуть:

1) валютне застереження, яке передбачає спеціальну умову договору, згідно з якою сума платежу повинна бути переглянута в тій самій пропорції, в якій відбудеться зміна курсу валюти платежу по відношенню до валюти застереження з метою страхування валютного ризику експортера. Застереження використовують з метою страхування знецінення валюти, тобто, усувається ризик втрат для однієї зі сторін договору або, що трапляється рідше, відбувається мінімізація збитків для цих сторін [14, 290].

Така умова визначає, у якій валюті МП ТзОВ «Олісма» здійснюватиме розрахункові операції та яким чином коригуватиметься ця грошова сума щодо валюти, яку сторони обрали як оціночний еталон. Відповідно валютою платежу є грошова одиниця, в якій відбуваються фактичні розрахунки сторін. Валюта ціни визначає абсолютну для даного договору ціну товару в грошових одиницях певної економічно стабільної країни. Валюту ціни називають ще валютою контракту, а валюту платежу – валютою боргу.

МП ТзОВ «Олісма» залежно від виду валют, які вона застосовує при розрахунках та закріплює у договорах постачання як розрахункову, може здійснювати як пряме, так і непряме валютне застереження [40, 110].

Пряме валютне застереження застосовується в тих випадках, коли валюта ціни та валюта платежу співпадають, але розмір суми платежу ставиться в залежність від співвідношення валюти платежу до більш стабільної валюти, так званої валюти застереження. Непряме валютне застереження застосовується у випадках, коли ціна товару зафіксована в одній з найбільш популярних вільноконвертованих валют (долар, євро, фунт стерлінг тощо), а платіж здійснюється в іншій грошовій одиниці, як правило, в національній валюті [40; 91].

Для більш надійного захисту інтересів МП ТзОВ «Олісма» на практиці набули поширення мультивалютні застереження як умова в міжнародному контракті, що обумовлює перегляд суми платежу пропорційно до зміни курсу кошика валют, які заздалегідь вибираються за згодою сторін;

2) обмеження щодо вартості зовнішньоекономічних операцій або застосування системи передоплат за поставлений товар;

3) депонування суми платежу на окремому рахунку за наперед встановленим курсом валют;

4) прогнозування валютних курсів та вибір правильної валюти розрахунку за поставлені товари;

5) регулюванням валютної позиції за контрактами шляхом збалансування платежів і надходжень в іноземній валюті;

б) скорочення або затримка термінів оплати продукції.

Не менш важливим фактором скорочення накладних операційних витрат МП ТзОВ «Олісма» є управління дебіторською заборгованістю. Вартість дебіторської заборгованості МП ТзОВ «Олісма» лише за поставлену продукцію становила у 2015 році 6,7 млн.грн. і фактично вплинула на структуру оборотних активів підприємства, тим самим уповільнивши його платіжний оборот, знизивши ліквідність та підвищивши ризик фінансових збитків.

Ефективність діяльності МП ТзОВ «Олісма» безпосередньо залежить від обґрунтованості рішень, які приймаються менеджерами підприємств, адже забезпечення оптимального розміру дебіторської заборгованості та її частки у структурі оборотних активів є актуальною проблемою для МП ТзОВ «Олісма». Через систему управління дебіторською заборгованістю можна здійснювати вплив на обсяг прибутку підприємства, його ліквідність і платоспроможність, а відповідно і на економічні ризики, що з ними пов'язані [9, 24].

Головною функцією, на якій базується процес управління дебіторською заборгованістю МП ТзОВ «Олісма», є жорсткий контроль за фінансовими потоками підприємства. Процес управління на МП ТзОВ «Олісма» повинен бути спрямований на вирішення таких пріоритетних завдань:

- мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних з ймовірністю збитків від списання безнадійної заборгованості та мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних з нестачею грошових коштів; мінімізація втрат від інфляційного знецінення суми заборгованості;
- мінімізація фінансових втрат підприємства від знецінення суми дебіторської заборгованості через інфляцію;
- мінімізація недоотриманого доходу в зв'язку з неможливістю активного операційного використання коштів, акумульованих у дебіторську заборгованість підприємства;
- перебудова системи управління за допомогою маркетингу в умовах наростання сум неплатежів.

Для забезпечення формування та впровадження ефективного механізму управління дебіторською заборгованістю необхідно створити керуючий орган в організаційній структурі МП ТзОВ «Олісма», який би здійснював контроль за формуванням, рухом та стягненням дебіторської заборгованості, відповідав за організацію процесу управління дебіторською заборгованістю та здійснював дорадчі функції при прийнятті відповідних управлінських рішень [9, 24].

Для вирішення вищезгаданих проблем з метою оптимізації фінансового стану МП ТзОВ «Олісма» необхідно чітко дотримуватися етапності в процесі управління дебіторською заборгованістю підприємства:

1) Аналіз дебіторської заборгованості за попередні звітні роки. Основними параметрами, що характеризують стан та якість дебіторської заборгованості, є її середньорічний розмір, середній термін погашення, а також частка в структурі операційного доходу. Аналізу потребують кількісний та якісний склад заборгованостей в розрізі основних дебіторів, сукупність коефіцієнтів оборотності, співвідношення заборгованостей за сумах та термінами оплати, їх вплив на фінансові результати підприємства. Якість дебіторської заборгованості МП ТзОВ «Олісма» визначатиметься як ймовірність одержання цієї заборгованості в повній сумі у чітко встановлені терміни. Показником цієї ймовірності є термін формування заборгованості, а

також питома вага простроченої заборгованості в загальній сумі. Сучасна практика діяльності свідчить, що чим більший термін дебіторської заборгованості, тим нижча вірогідність її одержання [48, 105].

Крім того, необхідно порівнювати рівень дебіторської та кредиторської заборгованості на підприємстві. Перевищення дебіторської заборгованості стає причиною зниження фінансової стійкості підприємства та вимагає залучення додаткових фінансових джерел. У випадку перевищення кредиторської заборгованості створюється загроза виникнення неплатоспроможності підприємства.

2) Формування принципів кредитної політики МП ТзОВ «Олісма» по відношенню до покупців. Тип кредитної політики формується на основі співвідношення рівнів прибутковості і ризику кредитної діяльності підприємства. Для МП ТзОВ «Олісма» доцільно використати консервативний (або жорсткий) тип кредитної політики, який спрямований на мінімізацію кредитного ризику. Механізмом реалізації політики такого типу є: скорочення кількості покупців продукції на кредитній основі за рахунок груп підвищеного ризику; мінімізація термінів надання кредиту і його величини; ускладнення умов надання кредиту і підвищення його вартості; використання активних методів інкасації заборгованості.

3) Розробка індивідуальних умов надання комерційних кредитів різним покупцям. Для цього на МП ТзОВ «Олісма» потрібно сформуванати систему стандартів оцінки покупців, яка включає такі елементи як: визначення індикаторів оцінки кредитоспроможності окремих груп покупців, формування експертизи інформаційної бази проведення оцінки кредитоздатності покупців, вибір методів кредитоспроможності покупців, групування покупців за рівнем кредитоспроможності, диференціація кредитних умов відповідно до рівня кредитоспроможності споживачів меблевої продукції [48, 105].

Умови кредитування є досить вагомим чинником, який впливає на обсяги продажу МП ТзОВ «Олісма». Вони полягають у встановленні для окремих груп

покупців термінів оплати, системи знижок за своєчасність оплати, строковості дії знижок. Недоцільно встановлювати рівнозначні для всіх підприємств терміни оплати покупцями відвантаженої продукції, знижки та періоди дії знижок, їх повинно підприємство розробляти самостійно відповідно до своїх потреб та специфіки функціонування. Ключові чинники, які впливають на вибір умов кредитування підприємством покупців, доцільно віднести такі: термін придатності продукції, платоспроможність покупців, очікувані обсяги продажу, попит на продукцію, сезонність товару, особливості цінової політики, величина закупівельної партії, розширення ринків збуту.

4) Формування механізму проведення інкасації дебіторської заборгованості, який передбачає розробку комплексу заходів щодо погашення дебіторської заборгованості, терміни сплати якої пройшли. Такі процедури передбачають взаємодію з покупцями у випадку порушення умов оплати, застосування системи покарань контрагентів – штрафи, пені тощо, які допустили прострочення платежів. При цьому можуть використовуватися різні методи які можна класифікувати на такі групи [9, 26; 48, 106]:

- юридичні – подача позову до суду, претензійна робота;
- економічні – передача в заставу майна і майнових прав, фінансові санкції, тимчасове призупинення постачання продукції;
- психологічні – нагадування телефоном, факсом, поштою про необхідність погашення боргів, використання засобів масової інформації чи поширення відомостей серед суміжних постачальників, що загрожує боржнику втратою ділового іміджу;
- фізичні – арешт майна боржника за участю органів державної виконавчої служби.

Якщо виникає загроза перетворення дебіторської заборгованості в сумнівну, то це означає, що підприємство не лише втратить свій прибуток, але й може отримати значний збиток, для покриття якого необхідно буде використовувати власні фінансові кошти, вилучаючи їх з операційного

обороту. Тому, для того щоб мінімізувати втрати від процесу ліквідності дебіторської заборгованості, слід здійснювати її рефінансування.

Рефінансування дебіторської заборгованості передбачає прискорене її переведення в ліквідні форми оборотних активів підприємства: грошові кошти або високоліквідні короткотермінові цінні папери. Враховуючи склад кредиторів підприємства, МП ТзОВ «Олісма» варто застосовувати факторинг та операції з векселями як методи рефінансування сумнівної дебіторської заборгованості.

Факторинг передбачає фінансову операцію, під час якої МП ТзОВ «Олісма» здійснює передачу права отримання грошей за платіжними документами за відвантажену меблеву продукцію банківській установі. За здійснення такої операції банк стягує з МП ТзОВ «Олісма» визначену комісійну плату, розмір якої встановлюється у відсотках до суми платежу. Ставки комісійної плати диференціюють з врахуванням рівня платоспроможності покупця і передбачених термінів повернення коштів. Крім того, банківська установа у термін до 3-х днів здійснить кредитування МП ТзОВ «Олісма» у формі попередньої сплати боргових зобов'язань дебіторів на основі платіжних документів. Основним недоліком факторингу є його порівняно вища вартість поряд із звичайними кредитами [48, 107].

Облік векселів, виданих покупцями є формою кредитування банком юридичної особи шляхом придбання векселя задовго до настання терміну платежу за ним зі знижкою (дисконтом) за кошти, що здійснюється із метою одержання прибутку від погашення векселя у повній сумі. Внаслідок цієї операції переказний вексель повністю переходить у власність банківської установи [48, 108]. Переваги такої форми рефінансування для МП ТзОВ «Олісма» полягають у наданні гарантії, що кредити, видані підприємством своїм контрагентам, можуть бути рефінансовані у банку за вигідною відсотковою ставкою, а також підвищенні рівня ліквідності та структури поточних активів підприємства.

Ефективність операцій з обліку векселів МП ТзОВ «Олісма» може оцінюватися шляхом порівняння додаткових доходів, які підприємство очікує отримати від використання коштів протягом періоду, що залишається до кінця термінів погашення векселя, з розміром встановленої дисконтної ціни.

Комплексна зміна підходів до управління витратами та формування цінової політики дозволить МП ТзОВ «Олісма» підняти рентабельність власної діяльності, підвищити інтенсивність використання наявних ресурсів та зайняти лідируючі позиції на меблевому ринку.

### Висновки до розділу 3.

Аналіз стратегічної поведінки МП ТзОВ «Олісма» на місцевому ринку засвідчив, що підприємство у своїй ціновій політиці застосовує принципи стратегії середніх цін. Орієнтація на середній ціновий сегмент ринку вимагає від МП ТзОВ «Олісма» застосування нецінових маркетингових інструментів у боротьбі за лідерство на місцевому ринку, а саме стимулювання збуту продукції (засоби електронної комерції – власний інтернет-магазин або дропшипінг, виставкова діяльність система лояльності та надання знижок); підвищення рівня сервісного обслуговування; зниження ціни шляхом диверсифікації видів діяльності (поглиблення зворотної вертикальної диверсифікації та розвиток міжгалузевих коопераційних зв'язків).

Крім цього, МП ТзОВ «Олісма» для зміцнення власних позицій на ринку повинно активно шукати способи знизити собівартість продукції з найменшими для себе затратами, для отримання можливостей встановлювати ціни, орієнтуючись на реальну цінність товару для споживача. Однією з найактуальніших на сьогодні методик, здатною забезпечити довготривалу конкурентоспроможність підприємства без істотних капіталовкладень, є концепція ощадного виробництва. Для МП ТзОВ «Олісма» доцільним буде впровадження методу кайдзен-костинг, який дозволяє контролювати витрати і



результати виробництва шляхом порівняння досягнутих результатів з визначеними цільовими установками.

Окрім скорочення операційних витрат, для МП ТзОВ «Олісма» актуальними є проблеми реалізації валютного ризику при здійсненні зовнішньоекономічних операцій та нагромадження дебіторської заборгованості. Для МП ТзОВ «Олісма» запропоновано механізм управління валютними ризиками та визначенні шляхи їх мінімізації – використання валютних застережень при укладанні угод; обмеження сум платежів та термінів оплати; прогнозування валютних коливань та управління портфелем замовлень на продукцію МП ТзОВ «Олісма».

Ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від правильності рішень, які приймаються менеджерами підприємств, адже забезпечення оптимального обсягу дебіторської заборгованості та її частки у структурі оборотних активів підприємства є актуальною проблемою для усіх підприємств, незалежно від форм власності, від їх величини тощо. Для скорочення дебіторської заборгованості МП ТзОВ «Олісма» доцільно розробити ефективну політику споживчого кредитування та проводити інкасацію заборгованості.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження особливостей формування цінової стратегії підприємства було встановлено, що процес ціноутворення та набувають важливого значення в досягненні цілей діяльності підприємства. На сьогодні у сфері ціноутворення існує багато проблем, які знижують як ефективність функціонування економіки, так і дієвість цінової політики підприємства зокрема. Це зумовлює необхідність нового підходу до формування цінової політики компанії та формування її цінової стратегії.

Ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність суттєво залежить від економічно обґрунтованих цінових рішень. Цінова стратегія є складовою цінової політики підприємства, але більш конкретизована. Вона розпочинається із визначення цілей ціноутворення та закінчується встановленням базової ціни. Цінову стратегію підприємства потрібно визначати як важливий обґрунтований змістовний елемент послідовної реалізації цінової політики (у межах загальної і маркетингової політики), який вирішує довгострокові цілі та питання формування комплексу стратегічних та тактичних завдань щодо сфери ціноутворення й їх реалізації у практичній діяльності підприємства з метою визначення альтернативних шляхів досягнення конкурентних позицій та їх посилення.

Меблева промисловість є досить пріоритетною сферою діяльності, оскільки її продукція здатна забезпечити задоволення потреб населення у комфорті та належних умовах відпочинку. Одним із яскравих представників меблевого виробництва в Україні, який за роки своєї діяльності зарекомендував себе як надійний виробник якісних меблевих виробів, споживчі властивості яких оцінені як на національному, так і міжнародному ринках, виступає МП ТзОВ «Олісма». МП ТзОВ «Олісма» здійснює виробництво луценого шпону, гнукотесних виробів та виготовлення корпусних меблів. У своїй діяльності МП ТзОВ «Олісма» важливу увагу зосереджує на забезпеченні якості меблевої продукції та чіткого дотримання стандартів щодо технології деревообробки.

Для фінансування розвитку МП ТзОВ «Олісма» використовує як внутрішні, так і зовнішні ресурси. У структурі капіталу підприємства значну частку займають короткострокові кредити банків та довгострокові зобов'язання, що негативно впливає на рівень фінансової автономії фірми.

МП ТзОВ «Олісма» здійснює активну цінову політику для реалізації всіх ринкових можливостей збільшення продажів продукції, реагуючи на зміну цін конкурентами. За допомогою цін МП ТзОВ «Олісма» прагне завоювати ринкову частку конкурентів, посилити свою присутність на місцевому меблевому ринку та збільшити обсяги прибутку.

МП ТзОВ «Олісма» у своїй ціновій політиці використовує витратні методи ціноутворення з наступним їх коригуванням на рівень конкурентних цін. Зокрема, МП ТзОВ «Олісма» використовує метод “середні витрати + прибуток”, який передбачає визначення ціни виробу на основі врахування всіх поточних витрат на виробництво і збут продукції та прибуток від її реалізації, який визначається на основі очікуваної рентабельності продукції. За цим методом визначається нижня межа ціни МП ТзОВ «Олісма».

Остаточна ціна коригується методом поточних цін, за яким ціна на товар встановлюється, виходячи із середніх ринкових цін на нього. При цьому МП ТзОВ «Олісма» використовує ціни так званих «збиткових лідерів», тобто товарів, що продаються за низькими цінами, для стимулювання клієнтів купувати інші, дорожчі та прибуткові товари. А ціни товарів преміум-класу служать для позиціонування власної продукції МП ТзОВ «Олісма» як такої, яка, зберігаючи свої якісні характеристики, пропонується за доступною для більшості споживачів ціною. Поєднання таких методів ціноутворення дозволяє МП ТзОВ «Олісма» забезпечити покриття власних операційних витрат та збільшити власну цільову аудиторію споживачів.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на місцевому ринку показав, що МП ТзОВ «Олісма» за рівнем цін практично не поступається своєму конкуренту на ринку, хоча їх абсолютний розмір дещо вищий. Хоча показники іміджу та якості продукції свідчать про те, що споживачі готові

платити за високу якість меблевої продукції МП ТзОВ «Олісма». А ось проблемними напрямками цінової політики МП ТзОВ «Олісма» виявилися її збутові аспекти, а саме канали розподілу та стимулювання продажів.

Аналіз стратегічної поведінки МП ТзОВ «Олісма» на місцевому ринку засвідчив, що підприємство у своїй ціновій політиці застосовує принципи стратегії середніх цін, що проявляється встановленні цін на власну продукцію, виходячи із їх середнього значення серед конкурентів. Орієнтація на середній ціновий сегмент ринку вимагає від МП ТзОВ «Олісма» застосування нецінових маркетингових інструментів у боротьбі за лідерство на місцевому ринку. Конкретними заходами, завдяки яким можна забезпечити ефективну реалізацію стратегії глибокого проникнення МП ТзОВ «Олісма» на ринок, є:

1) стимулювання збуту продукції (засоби електронної комерції – власний інтернет-магазин або дропшипінг, виставкова діяльність система лояльності та надання знижок);

2) підвищення рівня сервісного обслуговування як в межах гарантійного терміну, так і поза ним шляхом надання платних послуг;

3) зниження ціни шляхом диверсифікації видів діяльності (поглиблення зворотної вертикальної диверсифікації та розвиток міжгалузевих коопераційних зв'язків).

Найважливішою частиною цінової політики підприємства є планування ціни на продукцію та адаптації її до конкретних умов, що склалися на ринку. В умовах зниження купівельної спроможності населення МП ТзОВ «Олісма» для зміцнення власних позицій на ринку повинно активно шукати способи знизити собівартість продукції з найменшими для себе затратами, для отримання можливостей встановлювати ціни, орієнтуючись на реальну цінність товару для споживача.

Однією з найактуальніших на сьогодні методик, здатною забезпечити довготривалу конкурентоспроможність підприємства без істотних капіталовкладень, є концепція ощадного виробництва. Основою ощадного виробництва є усунення непродуктивних втрат, тобто, видів робіт, які

споживають ресурси і не створюють цінності, а також формування умов, за яких продуктивні процеси забезпечують безперервний потік на осевої потреб споживача. Метою підприємства, яке застосовує програму ощадного виробництва, є надання визначеного продукту, визначеної якості і в певній кількості саме тоді, коли він потрібен споживачеві.

Реалізація принципів ощадного виробництва для МП ТзОВ «Олісма» доцільно здійснювати із використанням методу кайдзен-костинг, який дозволяє контролювати витрати і результати виробництва шляхом порівняння досягнутих результатів з визначеними цільовими установками. Суть методу полягає в тому, що покращення здійснюються безперервно, маленькими кроками та без значних витрат на їх реалізацію.

Окрім скорочення операційних витрат, для МП ТзОВ «Олісма» актуальними є проблеми реалізації валютного ризику при здійсненні зовнішньоекономічних операцій та нагромадження дебіторської заборгованості. Для МП ТзОВ «Олісма» запропоновано механізм управління валютними ризиками та визначенні шляхи їх мінімізації – використання валютних застережень при укладанні угод; обмеження сум платежів та термінів оплати; прогнозування валютних коливань та управління портфелем замовлень на продукцію МП ТзОВ «Олісма».

Для скорочення дебіторської заборгованості МП ТзОВ «Олісма» доцільно розробити ефективну політику споживчого кредитування та проводити інкасацію заборгованості. У разі переходу дебіторської заборгованості у розряд сумнівно, МП ТзОВ «Олісма» слід застосовувати методи факторингу та обліку векселів в цілях її рефінансування.

Комплексне застосування усіх теоретичних узагальнень та практичних рекомендацій дозволять МП ТзОВ «Олісма» реалізувати власну цінову стратегію з чіткою орієнтацією на попит і тим самим забезпечити лояльність споживачів та досягти лідируючих позицій на місцевому ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз підсумків роботи деревооброблювальної та меблевої промисловості [Електронний ресурс] // Кабінет Міністрів України. – Режим доступу: <http://www.industry.kmu.ua/>.
2. Артус, М.М. Механізм ціноутворення та його функціонування в умовах ринку / М.М. Артус // Фінанси України. – 2004. – № 10. – С. 103–107.
3. Багатко, Н. Продаж дебіторської заборгованості: визначення, оцінка, облік / Н. Багатко // Бухгалтерія. Право. Податки. Консультації. – 2004. – №22. – С.57–63.
4. Бардадим, М.В. Ефективне управління дебіторською заборгованістю підприємств [Електронний ресурс] / М.В. Бардадим. – Режим доступу: [file:///C:/Users/MALA/Downloads/ecnof\\_2012\\_9\(1\)\\_\\_8.pdf](file:///C:/Users/MALA/Downloads/ecnof_2012_9(1)__8.pdf).
5. Безпалько, О.В. Цілі ціноутворення та їх вплив на вибір методу встановлення ціни /Безпалько О.В., Гаврилова Т.В., Скригун Н.П. // Економічний простір. – 2011. – № 54. – С. 145-150.
6. Білик, М.Д. Фінансовий аналіз : навч. посібн / М.Д. Білик, О.В. Павловська, Н.М. Притуляк, Н.Ю. Невмержицька. – К. : КНЕУ, 2005. – 592 с.
7. Білобловський, С. Ціноутворення як складовий елемент системи управління підприємством / С. Білобловський // Економіка. Фінанси. Право. – 2003. – № 9. – С. 13–17.
8. Білоус, С. Аналіз стану ринку меблів в Україні, підсумки попередніх років і прогноз на майбутнє / С. Білоус // Меблеві технології. – 2010. – №1. – С. 55-57.
9. Блакита, Г.В. Актуальні питання управління дебіторською заборгованістю / Блакита Г.В., Бровко О.Т. // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – №3(69). – С. 23-30.
10. Блащак, Л.М. Шляхи до раціонального управління дебіторською заборгованістю / Блащак Л.М. // Науковий вісник «Львівської політехніки». – 2009. – №1. – С. 157-159.

11. Бойко, А.Л. Граничний аналіз в управлінні витратами багатомноменклатурного підприємства / А.Л. Бойко // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». Логістика. – 2007. – № 580. – С. 403-408.

12. Бондарчук, Н.В. Моделі управління матеріальними запасами на підприємствах / Н.В. Бондарчук // Агросвіт. – 2012. – № 1. – С. 24-28.

13. Ваганов, А. Управление качеством, бережливое производство – самые экономичные наименее капиталоемкие инструменты энерго- и ресурсосбережения / А. Ваганов, М. Мелешко, С. Добровольская // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – 2014. – № 6. – С. 2–10.

14. Вербіцька, І.І. Мінімізація валютних ризиків вітчизняних підприємств / І. І. Вербіцька // Інноваційна економіка. – 2013. – № 8. – С. 289-294.

15. Власова, Н.О. Систематизація чинників впливу на формування цінової політики підприємств торгівлі / Н.О. Власова, О.М. Филипенко, В.А. Гросул // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2009. – Вип. 2. – С. 398-405.

16. Власюк, Г.В. Оцінювання управління витратами виробництва / Г.В. Власюк // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. – 2010. – Вип.1. – С. 11-64.

17. Вумек, Д. Бережливое обеспечение: как построить эффективные и взаимовыгодные отношения между поставщиком и потребителем; пер. с англ. / Д.Вумек, Д. Джонс. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 264 с.

18. Гладій, І.О. Кайзен-костінг – метод управління витратами на підприємстві [Електронний ресурс] / І.О. Гладій, М.О. Сенчківська // Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/1\\_NIO\\_2013/Economics /7\\_121965.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_NIO_2013/Economics /7_121965.doc.htm).

19. Гнеушева, І. Вплив застосування методів рефінансування дебіторської заборгованості на фінансову стійкість підприємства / Гнеушева І. // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8. – С. 82-85.

20. Горбунов, Н.В. Оценка эффективности системы внутреннего контроля валютных рисков / Н.В. Горбунов // Вестник Саратовского

государственного социально-экономического университета. – 2011. – № 2. – С. 188-191.

21. Грод, А. Напрями розвитку конкурентоспроможних ринкових структур на ринку меблів / А. Грод // Економічний аналіз. – 2001. – Вип. 8. – Ч. 1. – С. 58-61.

22. Давиденко, В.В. Перспективи впровадження принципів ощадного виробництва на підприємствах / В.В. Давиденко // Економіка та організація управління. – 2014. – № 3-4. – С. 76-79.

23. Давыдова, Н. Бережливое производство на предприятиях машиностроения: теория и практика внедрения : [монография] / Н. Давыдова, Ю. Ключков. – М.: Издательский дом «Академия естествознания», 2012. – 111 с.

24. Дейнега, О.В. Витрати виробництва та проблеми формалізації їх термінології / О.В. Дейнега, О.В. Папко // Наук. записки.: наук-техн. зб. – 2011. – № 4. – С. 17-35.

25. Джеймс, П. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании; пер. с англ. / Вумек П. Джеймс, Джонс Т. Дэниел. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010 – 474 с.

26. Длігач, А. О. Маркетингова цінова політика: світовий досвід, вітчизняна практика : навчальний посібник / А. О. Длігач. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 302 с.

27. Длігач, А.О. Стратегічне маркетингове управління: монографія / А. О. Длігач. – К. : Алерта, 2012. – 270 с.

28. Дорошенко, Г. О. Формування стратегії управління валютними ризиками підприємств / Г. О. Дорошенко // Наук. вісн.: Фінанси, банки, інвестиції. – 2013. – №3. – С. 10-12.

29. Дудяк, Р. Сучасна маркетингова цінова політика та проблеми ціноутворення у діяльності підприємств України / Р. Дудяк, С. Бугіль, Я. Карпова // Вісник Львівського національного аграрного університету. Сер : Економіка АПК. – 2013. – № 20(1). – С. 361-367.



30. Єдинак, Т.С. Проблеми управління дебіторською заборгованістю підприємств в умовах фінансово-економічної кризи / Т.С. Єдинак // Держава та регіони. – 2009. – №3. – С.54-57.

31. Жидок, В.В. Становлення та розвиток меблевого ринку України / В.В. Жидок // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2011. – № 3 (52). – С. 218-224.

32. Завьялов, П.С.. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицях: учеб. пособие / П.С.Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 495 с.

33. Іванілов, О. С. Механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства / О. С. Іванілов, В. В. Смачило, Є. В. Дубровська // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 1. – С. 156-163.

34. Катаев, А.В. Маркетинговая ценовая политика: учебно-метод. Пособие / А.В. Катаев. – Х.: ХНУ имени В.И. Карамазина. – 2005. – 122 с.

35. Качалай, В.В. Кайдзен-костинг: досвід і перспективи впровадження на промислових підприємствах України / В.В. Качалай // БізнесІнформ. – 2013. – № 8. – С. 273-277.

36. Коваль, З.О. Аналіз ефективності цінової стратегії підприємств [Електронний ресурс] / З. О. Коваль. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/natural/Vnulp/Management/2009\\_647/13.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/natural/Vnulp/Management/2009_647/13.pdf).

37. Кириченко, Д.О. Інструменти вдосконалення виробництва на підприємствах машинобудування / Д.О. Кириченко // Проблеми економіки. – 2010. – № 4. – С. 92-97.

38. Корінев, В.Л. Вибір ефективної цінової стратегії підприємства, що займається переробкою риби та морепродуктів / В.Л. Корінев, І.І. Корман // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності – 2013. – Вип. 2(1). – С. 136-141.

39. Крамської, Д.Ю. Дослідження сучасних методів управління витратами та їх застосування на етапах життєвого циклу продукції / Д.Ю. Крамської, В.Д. Вашкіс, О.А. Матяж // Вісник НТУ «ХПІ» – 2015. – № 26 (1135). – С. 29-33.

40. Криволапов, Б.М. Валютні застереження в міжнародному приватному праві / Б.М. Криволапов // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2011. – Випуск 99. – Ч. II. – С. 109-114.

41. Кудлай, В.Г. Маркетинговий підхід у ціноутворенні / В.Г. Кудлай // Економіка. Фінанси. Право. – 2006. – № 4. – С. 3-7.

42. Кузнецов, Ю.В. Методологические аспекты исследования системы управления рисками / Ю.В. Кузнецов, Н.В. Капустина // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 3. – С. 324–327.

43. Кучинська, Д.В. Класифікація маркетингових цінових стратегій / Д.В. Кучинська, Н.П. Скригун // Наукові праці НУХТ. – 2010. – № 33. – С.164-166.

44. Лайкер, Дж. Практика Дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota; пер. с англ. / Дж. Лайкер, Д. Майер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 588 с.

45. Ларіна, Я.С. Цінові стратегії підприємств аграрного сектору: сутність, значення та чинники вибору в сучасних умовах / Я.С. Ларіна // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2010. – Вип. 2. – С. 154-160. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/soc\\_gum/nvnau\\_eamb/2010\\_154\\_2](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/nvnau_eamb/2010_154_2).

46. Липсиц, И.В. Ценообразование: учебник и практикум для академического бакалавра: учебное пособие / И.В. Липсиц. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 367 с.

47. Лиса, О.В. Можливості оптимізації величини оборотних коштів підприємства на підставі поетапного зниження його прямих матеріальних витрат [Електронний ресурс] / О.В. Лиса // Ефективна економіка. – 2010. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=169>.

48. Лівощко, Т.В. Шляхи покращення управління дебіторською заборгованістю підприємства / Т.В. Лівощко, К.В. Бебех // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. – Вип. 7. – С. 103-110.

49. Лошенко, І.Р. Маркетингова цінова політика: [навч. посібник]. / Лошенко І.Р., Гуменюк А.М., Чаплінський Ю.Б. – К. : Дактор, КНТ, 2008. – 184 с.
50. Луйстер, Т. Бережливое производство. От слов к делу; пер. с англ. / Т. Луйстер, Д. Теппинг. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 318с.
51. Лук'яненко, Н.Е. Теоретико-методичні засади диверсифікації діяльності підприємств / Н.Е. Лук'яненко // Вісник запорізького національного університету. – 2011. – Вип. 4 (12). – С. 35-43.
52. Лукашев, А.В. Международные корпоративные финансы и управление валютными рисками в нефинансовых корпорациях / А.В. Лукашев // Управление корпоративными финансами. – 2005. – № 1. – С. 36-52.
53. Мазур, О.Є. Ринкове ціноутворення: Навч. посібник / О.Є. Мазур. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 480 с.
54. Марцин, В.С. Особливості формування цінової стратегії підприємства та оцінка етапів її моніторингу / В.С. Марцин // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2013. – Вип. 1 (99). – С. 432-441.
55. Момот, А. Механизм формирования технологии «бережливого производства» / А. Момот, Ю. Норенко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – Вип. 1(3). – С. 383–388.
56. Момот, Т.В. Фінансовий менеджмент / Момот Т.В. – К. : ЦУЛ, 2011. – 712 с.
57. Мороз, Л.А. Маркетинг: підручник / Л.А. Мороз, Н.І. Чухрай; за ред. Л.А. Мороз. – 3-те вид. – Львів: Інтеллект-захід, 2010. – 244 с.
58. Наумов, І. Характеристика, принципи та проблема практичного застосування таргет- та кайзен-костингу в Україні [Електронний ресурс] / І. Наумов // Режим доступу: <http://conference.spkneu.org/2012/12/naumov-i/>.
59. Непп, А.Н. Анализ влияния валютных рисков на экономические результаты хозяйствующих субъектов / А.Н. Непп // Аграрный вестник Урала. – 2011. – № 5(84). – С. 91-95.

60. Нічітайлова, Н. С. Концепція кайзен як маловитратний інструмент впровадження системи екологічного менеджменту / Н. С. Нічітайлова // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3(2). – С. 157-161.

61. Новікова, Н. М. Структурно-логічна модель управління дебіторською заборгованістю підприємства / Н. М. Новікова // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 1. – С. 75-82.

62. Норенко, Ю. Бережливое производство – новая технология управления предприятием / Ю. Норенко // Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2013. – № 2. – С. 63–67.

63. Нэгл, Томас Т. Стратегия и тактика ценообразования: рук. по принятию решений, приносящих прибыль; пер. с англ. / Томас Т. Нэгл. – 3-е изд. СПб. : Питер, 2004. – 571 с. : ил. – (Маркетинг для профессионалов).

64. Обсяги реалізації промислової продукції в Україні [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державної служби статистики. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

65. Онисків, В. О. Вдосконалення елементів системного підходу щодо просування нової марки товару згідно із залежністю «ціна-якість» товару / В.О. Ониськів / Маркетинг і менеджмент організацій. – 2011. – № 2. – С. 37-47.

66. Офіційний сайт виробника МП ТзОВ «Олісма» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.olisma.com.ua/uk/>.

67. Офіційний сайт Української асоціації меблевиків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uafm.com.ua/>.

68. П'ятак, І.В. Ціноутворення та фактори впливу на становлення цінової політики / І.В. П'ятак // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 4 (20). – С. 130-134.

69. Павленко, А. Ф. Маркетингова політика ціноутворення: монографія / А. Ф. Павленко, В. Л. Корінев. – К.: КНЕУ, 2004. – 332 с.

70. Панасенко, Т. Цінова стратегія і стратегія ціноутворення організації: термінологічна та змістовна ідентифікація [Електронний ресурс] / Т. Панасенко . – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n>.

71. Петенко, И.В. Ценообразование: учебное пособие / И.В. Петенко. – Донецк: ДонГАУ, 2008. – 250 с.

72. Піскульова, І.В. Використання інструментів ощадного виробництва в управлінні обіговими активами промислових підприємств / І.В. Піскульова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 11. – С. 485-489.

73. Польова, О.Л. Принципи управління дебіторською заборгованістю аграрних підприємств на регіональному рівні / Польова О.Л. // Науковий вісник ВДАУ. – 2010. – №5. – С. 290-294.

74. Потій, В.З. Теоретичні підходи до управління витратами підприємства / В.З. Потій, Г.П. Куліш // Формування ринкової економіки – 2013. – № 29. С. 357-370.

75. Приварникова, І.Ю. Особливості організації каналів збуту продукції на меблевому ринку [Електронний ресурс] / І.Ю. Приварников, О.В.Писаренко. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/2010\\_62/2\\_06.pdf](http://www.nbu.gov.ua/2010_62/2_06.pdf).

76. Проданчук, М.А. Таргет-костінг та кайзен-костінг як інструменти оптимізації витрат у системі стратегічного управління / М.А. Проданчук // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія – Економічні науки. – 2012. – № 3 (69). – Т. 2. – С. 150-155.

77. Пузыня, Т.А. Таргет-костинг и кайзен-костинг – инновационные концепции отечественного бухгалтерского учета [Електронний ресурс] / Т. А. Пузыня// Режим доступу: <http://web.snauka.ru/issues/2012/07/15988/>

78. Радионова, О. Методология нормирования, риски и надежность обеспечения запасами и оборотными средствами / О. Радионова // Финансовый бизнес. – 2004. – №5. – С.15-34.

79. Роль концепции бережливого производства в оптимизации финансовых ресурсов промышленной компании [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lean-kaizen.ru/rol-konceptii-berezhlivogo-proizvodstva-v-optimizaciifinansovyh-resursov-promyshlennoy-kompanii.html>.

80. Ружицький, А.В. Використання сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості для підвищення рівня економічної безпеки

підприємства / Ружицький А.В., Томчишин О.О. // Науковий вісник «Львівської політехніки». – 2011. – №4. – С. 411-415.

81. Саганюк, М.П. Стратегія розвитку деревообробної та меблевої промисловості [Електронний ресурс] / М.П. Саганюк. – Режим доступу: [http://www.nbuiv.gov.ua/old\\_jrn/natural/lglpdp/2007\\_33/33-10.pdf](http://www.nbuiv.gov.ua/old_jrn/natural/lglpdp/2007_33/33-10.pdf).

82. Скрипник М. І. Життєвий цикл і методи калькулювання за стадіями / М. І. Скрипник // Вісник ЖТДУ – 2009. – №5. – С 151-153.

83. Скуртол, С.Д. Методика ціноутворення в системі маркетингу / С.Д. Скуртол // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 3. – Т.2. – С. 81-86.

84. Смирнов, І. Г. Досвід японської логістики та його застосування в Україні: від «КАНБАН» до «ГЕМБА КАЙЗЕН» / І. Г. Смирнов // Зовнішня торгівля – 2008. – № 1. – С. 11-17.

85. Соколова, С.В. Предпринимательские риски в сфере услуг / С.В. Соколова // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. – 2012. – Т. 6. – № 1. – С. 96-106.

86. Тарасов, В.И. Ценообразование: учебное пособие / В.И. Тарасов. – Книжный Дом, 2005. – 256 с.

87. Татьянанич, Л. С. Принципи ефективної цінової політики підприємства / Л.С. Татьяни // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2015. – №4(32). – С.71-75.

88. Тимофеев, В.М. Теоретико-методичні підходи щодо формування ціни підприємства / В.М. Тимофеев, Н.Ю. Мардус // Проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С. 141-145.

89. Тормоса, Ю.Г. Ціни та цінова політика: навч. посібник / Ю.Г. тормоса. – К.: КНЕУ, 2001. – 122 с.

90. Трацевский, И.П. Ценообразование: учебное пособие / И.П. Трацевский, И.Н. Грекова. – Минск: Новое издание, 2000. – 160 с.

91. Тупицына, А.В. Хеджирование валютных рисков / А.В. Тупицына // Международные банковские операции. – 2008. – № 4. – С. 77-82.

92. Фещур Р.В. Бенчмаркінг як ефективний засіб зниження витрат виробництва / Р.В. Фещур, Н.Р. Яворська, Т.В. Меренюк // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». Менедж. та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2007. – № 605. – С. 43-49.

93. Фещур, Р.В. Проект підвищення прибутковості промислового підприємства [Електронний ресурс] / Р.В. Фещур, В.Я Плахтина // Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції Національного університету «Львівська політехніка». – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 702-703. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/16673>.

94. Цогла, О. О. Переваги та недоліки стратегії диверсифікації діяльності підприємства / О. О. Цогла // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 5. – С. 148-152.

95. Чорна, Л. О. Управління ціноутворенням в каналах реалізації продукції підприємств харчової промисловості: [монографія] / Л. О. Чорна. – К. : НУХТ, 2006. – 239 с.

96. Чукурна, О.П. Особливості державного регулювання політики ціноутворення в Україні / О.П. Чукурна // Вісник соціально-економічних досліджень – 2013. – Випуск 3 (50). – Ч. 2. – С. 220-227.

97. Шарко, О.О. Види та напрями диверсифікації діяльності підприємств / О.О. Шарко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – № 10(128). – 2008. – С. 17-21.