

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародного менеджменту та маркетингу

ІВАХІВ Христина Володимирівна

**Специфіка управління підприємством, що
функціонує на засадах B2B / Specificity of
management, functioning on the basis of B2B**

спеціальність 8.03060104 – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Магістерська програма – Міжнародний інвестиційний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи
МАУНМ-21
Х.В. Івахів

Науковий керівник:
д.е.н., професор,
О.М. Сохацька

ТЕРНОПІЛЬ – 2017

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 115 сторінок, 28 таблиць, 18 рисунків, список використаних джерел із 78 найменувань, 8 додатків.

Метою дипломної роботи є всебічне розкриття основних методологічних та організаційних основ функціонування підприємств та розроблення практичних рекомендацій з удосконалення організації управління діяльністю підприємства, що функціонує на засадах B2B.

Об'єктом дослідження є процес управління приватним підприємством «Режанс Полісаж».

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти удосконалення діяльності ПП «Режанс Полісаж».

Одержані висновки та їх новизна: науково узагальнено та систематизовано теоретичні положення діяльності підприємства, що функціонує на засадах B2B, на основі чого розроблено практичні рекомендації з раціоналізації моделі управління підприємством та запропоновано основні можливі напрямки розвитку діяльності підприємства у сфері B2B та B2C.

RESUME

Thesis contains 115 pages, 28 tables, 18 figures, list of sources with 78 titles, 8 applications.

The aim of the thesis is a comprehensive disclosure of major methodological and organizational bases of enterprises and development of practical recommendations on improvement of management of the company, functioning on the basis of B2B.

The object of research is the process of management activity of Private Enterprise “Regence Polissage”.

The subject of research are theoretical and practical aspects of improving activity of PE “Regence Polissage”.

The resulting conclusions and innovation: we have summarized and systematized theoretical position of the company, functioning on the basis of B2B due to which we have developed practical recommendations of rationalization the management and proposed the main possible directions of development the company’s activity in B2B and B2C sectors.

АНОТАЦІЯ

Івахів Х. В. Специфіка управління підприємством, що функціонує на засадах В2В. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.03060104 – Менеджмент. – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2017.

Розглянуто теоретико-методичні засади дослідження діяльності підприємства, що функціонує на засадах В2В. Проаналізовано діяльність підприємства за матеріалами досліджуваного підприємства та його зовнішнє середовище. Визначено шляхи раціоналізації моделі управління підприємством, що функціонує на засадах В2В. Запропоновано основні напрями удосконалення діяльності та управління підприємством, що функціонує на засадах В2В.

ANNOTATION

Ivakhiv K. V. Specificity of management, functioning on the basis of B2B. – Manuscript.

This research is to submit a Master of Economics of Enterprise degree on specializations 8.03060104 – Management. – Ternopil national economic university, Ternopil, 2017.

The theoretical and methodological basis for the study of the company activity, functioning on the basis of B2B has been considered. The activity of the company based on the researched company materials and its external environment has been analyzed. Approaches to rationalize the management model has been determined. Main areas of improvement activity and management, functioning on the basis of B2B has been formed.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	2
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ФУНКЦІОНУЄ НА ЗАСАДАХ В2В	6
1.1. Сутність, завдання та сучасні моделі ведення бізнесу на засадах В2В	6
1.2. Особливості функціонування підприємства на засадах В2В та специфіка управління ним	13
1.3. Сучасний стан та перспективи розвитку сектору В2В в Україні та світі	25
Висновки до Розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ФУНКЦІОНУЄ НА ЗАСАДАХ В2В (ПП «Режанс Полісаж» м. Тернопіль)	36
2.1. Загальна характеристика ПП «Режанс Полісаж» та зовнішнього середовища	36
2.2. Маркетинговий аналіз ефективності діяльності ПП «Режанс Полісаж»	59
2.3. Оцінка економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в рамках діючої моделі В2В	69
Висновки до Розділу 2	76
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ЩО ФУНКЦІОНУЄ НА ЗАСАДАХ В2В	78
3.1. Раціоналізація моделі управління підприємством, що функціонує на засадах В2В	78
3.2. Перспективні напрями розвитку діяльності підприємства у сфері В2В	90
3.3. Розробка практичних рекомендацій щодо здійснення міжнародного співробітництва на засадах В2В українськими підприємствами	104
Висновки до Розділу 3	110
ВИСНОВКИ	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	116
ДОДАТКИ	124

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

B2B – сегмент Business to Business

B2C – сегмент Business to Customer

Е-комерція – електронна комерція

ЕТМ – електронно-торговий майданчик

КІС – корпоративні інформаційні системи

CRM – Customer Relationship Management

SRM – Supplier Relationship Management

EEN – Enterprise Europe Network

ООН – Організація Об'єднаних Націй

ЄС – Європейський Союз

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи. Сучасні ринкові умови характеризуються тенденціями глобалізації та посилення конкурентної боротьби, що вимагає застосування підприємствами інноваційних бізнес-технологій. Особливо чутливо до нових реалій ведення бізнесу реагують підприємства, які працюють в сфері B2B продажів (business-to-business), яким доводиться переглядати традиційні підходи до організації своєї діяльності, розробляти ефективніші методи пошуку клієнтів та заходи щодо їх утримання. Це зумовлює актуальність вивчення перспектив розвитку сектору B2B та можливості його застосування для міжнародного співробітництва, де вкрай актуальним є пошук шляхів економного використання ресурсів, підвищення продажів, зміцнення відносин з лояльними партнерами і орієнтування на довгострокові перспективи.

Аналіз попередніх досліджень. Дослідженням різних аспектів сучасного сектору B2B займається велика кількість українських, так і закордонних авторів, серед яких: М.А. Бек, Р. Райт, С. Минетт, Ф. Котлер, М. Харісон, Д.Є. Шульц, С.І. Танненбаум, Р.Ф. Лаутерборн, Ф. Уэбстер, Ж.-Ж. Ламбен, Е. Нельсон, В. Новак, О.В. Кендюхов, О. Юдін, А. Саммер, Гр. Дункан, Л. Пономаренко, А. Береза, Н. Васильєва, С. Лазарєв, М. Макарова, Н. Меджибовська, І. Балабанов, В. Царьов, А. Кантарович, Д. Козьє, І. Успенський та інші.

Вагомість окресленої проблематики, її актуальність та необхідність вирішення зумовили вибір теми дипломної роботи.

Метою роботи є всебічне розкриття основних методологічних та організаційних основ функціонування підприємств та розроблення практичних рекомендацій з удосконалення організації управління діяльністю підприємства, що функціонує на засадах B2B.

Досягнення поставленої мети обумовлює необхідність постановки та вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність та обґрунтувати основні завдання, що лежать в сфері B2B;
- визначити особливості функціонування підприємства на засадах B2B та специфіку управління ним;
- розглянути та проаналізувати сучасний стан та перспективи розвитку сектору B2B в Україні й світі;
- окреслити загальну характеристику ПП «Режанс Полісаж» та зовнішнього середовища;
- провести маркетинговий аналіз ефективності діяльності ПП «Режанс Полісаж»;
- оцінити ефективність здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в рамках діючої моделі B2B;
- запропонувати підходи до раціоналізації моделі управління приватним підприємством «Режанс Полісаж»;
- визначити перспективні напрями розвитку діяльності досліджуваного підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо здійснення міжнародного співробітництва на засадах B2B українськими підприємствами.

Об'єктом дослідження є процес управління приватним підприємством «Режанс Полісаж».

Предметом даного дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти удосконалення діяльності приватного підприємства «Режанс Полісаж».

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети у дипломній роботі використовувались методи теоретичного узагальнення, економічного аналізу, системного аналізу, метод економіко-статистичного аналізу, порівняльного аналізу, метод моделювання та факторного аналізу.

Теоретична новизна дипломної роботи полягає у розвитку теоретичних положень щодо управління підприємством, що функціонує на засадах B2B.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення діяльності та управління ПП «Режанс Полісаж».

Апробація. Наукові результати дипломної роботи апробовані на студентській науковій конференції та опубліковані в збірнику тез конференції «Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» на тему «Сучасні тенденції розвитку сфери В2В продажів» [12, с. 148-150].

Структура роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 115 сторінках друкованого тексту. Матеріали роботи містять 28 таблиць та 18 рисунків. Список використаних джерел включає 78 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ФУНКЦІОНУЄ НА ЗАСАДАХ B2B

1.1. Сутність, завдання та сучасні моделі ведення бізнесу на засадах B2B

На сьогоднішній день сучасний бізнес характеризується постійним зростанням можливостей компаній, що у свою чергу призводить до посилення глобальної конкуренції та поліпшення якості товарів та послуг. Відбуваються зміни способів організації та керування бізнесом, реінжиніринг (модернізація) бізнес-процесів та впровадження систем автоматизації. Особливо це актуально для підприємств які працюють в сфері B2B, яким доводиться переглядати традиційні підходи до організації своєї діяльності, розробляти ефективніші методи пошуку клієнтів та заходи щодо їх утримання із залученням комп'ютерних систем та мережі.

Діяльність компаній на ринку B2B зводиться до того, що вони працюють не на кінцевого споживача, а на інших юридичних осіб різних сфер і галузей діяльності (державні, приватні, комерційні і некомерційні), а також осіб, які купують товари та послуги в промислових цілях.

Крім того, під терміном B2B часто маються на увазі системи електронної комерції, або системи електронної торгівлі – програмні-апаратні комплекси, які є інструментами для здійснення торгово-закупівельної діяльності через мережу Інтернет. Сьогодні це загальноживаний термін, що відноситься до структур, які працюють як в режимі онлайн, так і офлайн. Підприємства можуть працювати в обох секторах, але зазвичай один з них є профільним, а інший другорядним.

Під час кризи дот-ком, інвестори уникали онлайн B2C компанії на користь компаній B2B через великий потенціал та стійкі джерела доходу. Сьогодні обидві

моделі широко використовуються і розвиваються з новими технологіями та бізнес-моделями, що дозволяють онлайн-бізнесу всіх видів швидко перетворитись в стійке підприємство [75].

У західних країнах, діяльність підприємства, що функціонує на засадах B2B, полягає в забезпеченні інших виробничих фірм супровідними послугами, додатковим обладнанням, комплектуючими виробами, допоміжним устаткуванням і т.д. Однак, в загальному, під визначення B2B відповідає будь-яка діяльність, спрямована на клієнтів, які є юридичними особами [58].

Прикладом традиційного B2B ринку є автомобілебудування. Компоненти транспортного засобу, як правило, виробляються іншими компаніями, і виробник автомобілів купує ці частини самостійно. Шини, шланги, деталі і електроніка можуть виготовляти окремі компанії, а потім продаються безпосередньо виробникові автомобіля (B2B). Тому, багато дрібних угод приводять до однієї великої – продажу автомобіля кінцевому споживачу (B2C).

Між промисловим (B2B) та споживчим ринками (B2C) існує безліч відмінностей. Професор та спеціаліст із стратегічного маркетингу в компаніях Жан-Жак Ламбен виділяє такі відмінні особливості ринку B2B: виробничий характер попиту, характеристики організаційного споживача і характеристики промислового товару чи послуги [24].

1. Попит на ринку B2B має виробничий характер, тобто попит на промислові товари і послуги «залежить від попиту на споживчі товари і послуги. Сировина, деталі і складальні вузли стають складником кінцевого продукту клієнта, тому попит на них безпосередньо визначається попитом на продукт промислового клієнта. Не так очевидно, але справедливо, що попит на капітальне устаткування, товари для техобслуговування, ремонту і на послуги різного роду також визначаються попитом на продукцію клієнтів промислового продавця» [24]. Крім того, існують другорядні товари і послуги (напр., транспортна логістика), які є важливою ланкою в ланцюжку постачань і необхідні для безперебійного здійснення виробничої діяльності підприємства.

2. Фірма, що функціонує на ринку B2B, характеризується колегіальною структурою на кожному рівні ланцюжка постачань. Рішення організаційного споживача про закупівлю товарів та послуг передбачає групове рішення команди спеціалістів, які можуть мати різну компетенцію і мотивацію та ролі і функції в організації, тоді як рішення кінцевого споживача – індивідуальне. Крім того, споживач повинен наслідувати політику закупівель компанії та дотримуватись певних обмежень і вимог. Причому, «чим вище рівень технічних знань фахівця із закупівель, що дозволяє йому оцінити інформацію про запропонований товар або послугу, тим ефективнішою виявиться покупка» [18, с. 238].

3. Характеристики промислових товарів та послуг для споживача на ринку B2B мають стратегічне значення для організації. Тому перед тим, як придбати потрібний товар чи отримати послугу, складаються детальні специфікації, здійснюється пошук розгорнутої інформації та визначаються переваги продукту.

Фредерік Уебстер, спеціаліст в області розробки і застосування інструментів промислового маркетингу, умовно виділяє 3 групи споживачів на ринку B2B, які зображені на рис. 1.1:

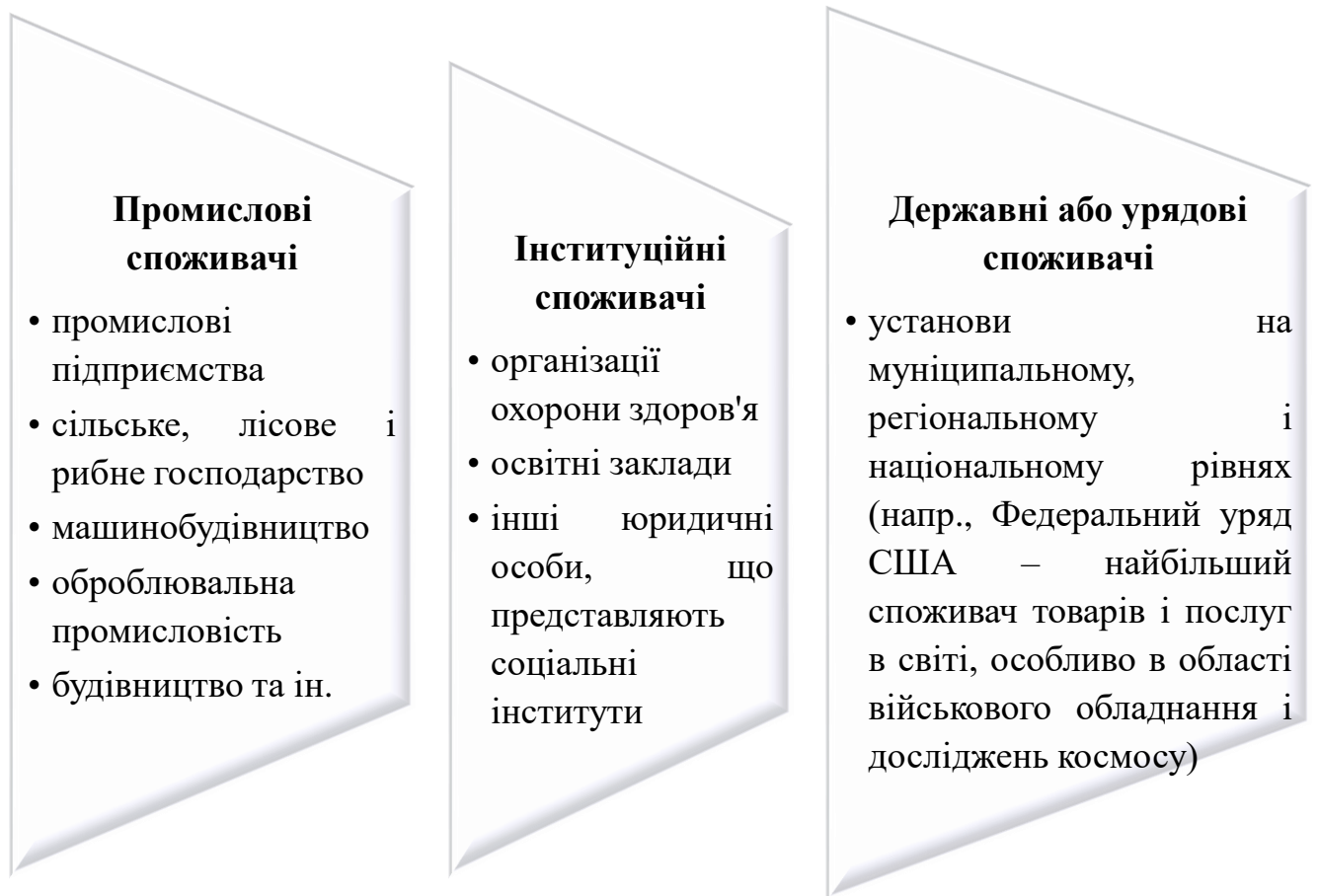


Рис. 1.1. Схема поділу споживачів на B2B ринку за Ф.Уебстером

Джерело: складено автором на підставі [52, с. 52]

Основним завданням системи B2B є підвищення ефективності роботи підприємств на B2B-ринку за рахунок зниження витрат на підготовку торгових процедур і розширення географії бізнесу до масштабу всього світу.

Система B2B також допомагає виконувати наступні завдання:

- швидко організувати взаємодію між підприємствами, яка пов'язана з торгівлею, обміном технологіями, досвідом, інвестиційною діяльністю та ін.;
- побудувати захищені надійні канали обміну інформацією між підприємствами;

- координувати дії підприємств і їх взаємний розвиток за рахунок швидкого обміну інформацією;
- полегшити доставку сировини, матеріалів і компонентів, з яких підприємство отримує додаткові прибутки, окрім виробництва та продажів кінцевим споживачам.

Виділяють декілька напрямів продажів в сегментів B2B, а саме:

1. Класичний гурт – це форма торговельної діяльності, яка передбачає побудову власної дилерської мережі або здійснення систематичних продажів. Це торгівля товарами і послугами з метою ведення бізнесу (для виробництва, для споживання або для перепродажу). Найчастіше, товар, що купується у оптового продавця, призначений для подальшого перепродажу.

2. Комплексні продажі – це комплекс навичок, стратегій і процесів продажів, які найкраще підходять для роботи з клієнтами, що орієнтуються на комплексну цінність товару. Комплексні продажі створюють нову цінність за рахунок здатності продавця забезпечити клієнта необхідною інформацією, змінити ціну товару відповідно до його запитів і надати допомогу в питаннях, що виходять за рамки безпосередньої експлуатації товару. Клієнт, в свою чергу, під час процесу продажу вводить постачальника в курс своїх потреб і проблем.

Комплексні продажі, як правило, включають довгі цикли продажів з декількома особами, які приймають рішення. Для того щоб завершити процес продажу продавець повинен переконати, принаймні більшість осіб, які приймають рішення про покупку, а не впливати лише на одну людину. У продажах B2B головне рішення приймає зазвичай або керівник певної сфери повноважень (наприклад, фінансовий директор з продажу технологій) або особа, відповідальна за всі купівельні операції [78].

3. Надання послуг для бізнесу, таких як програмне забезпечення, зв'язок, можливо навіть прибирання приміщень, обслуговування оргтехніки, вантажоперевезення і т.д.

4. Інший напрям – корпоративні замовлення, держзамовлення, тендери.

З метою збільшення кількості клієнтів і підвищення ефективності роботи з ними в сфері B2B підприємства використовують трирівневу модель (табл. 1.1), дотримуючись наступної послідовності:

I. На 1 рівні компанія повинна налагодити зв'язок з клієнтом. Для цього необхідно проаналізувати попит і визначити ключові потреби та розробити програму з управління зворотнім зв'язком.

II. На 2 етапі компанія повинна запевнити нового клієнта в тому, що співпраця з ним найкращий вибір і не несе жодних ризиків та переконати в успішному досягненні результату.

III. Для довготривалого партнерства компанія повинна розробити програму підтримки клієнтів, запроваджувати нові ефективні методи та ідеї розвитку бізнесу, максимально спростити процедуру укладення угоди.

Таблиця 1.1

Модель роботи з новими клієнтами на ринку B2B

Рівень 1	Побудова зв'язків	Потреби та рішення	Визначити потреби клієнта
		Конкретні люди	Уважно слухати Особисті контакти
Рівень 2	Переконання	Кращий вибір	Зробити невідмовну пропозицію
		Максимальна віддача	Переконатись в досягненні результату
		Мінімальний ризик	Сформувати імідж професійного, надійного, досвідченого партнера
Рівень 3	Співробітництво	Що робити?	Допомагати розвивати бізнес
			Знайомити з новими методами, ідеями,

			можливостями
		Як вести?	Максимально спростити процедуру укладення угоди
			Бути активним партнером

Джерело: [47].

Головна ринкова проблема в промисловому секторі – відсутність розвинутої комунікації між менеджерами з маркетингу та продажу B2B. Більше того, в Україні де-факто немає жодної інституції (бізнес-школи, асоціації, об'єднання), яка б переймалася проблемами розвитку маркетингу та продажу на промислових підприємствах. Крім того, B2B, як і всі бізнес-моделі, вимагає ретельного планування, щоб компанія успішно могла вести свою діяльність. Успіх полягає в побудові та зміцненні відносин з клієнтами, проведенні активної рекламної кампанії та ефективному управлінні обліковими записами.

Отже, сутність B2B, як бізнес-моделі полягає в створенні продавцем/постачальником економічної, соціальної та інших форм вартості від продажу товарів і послуг іншим організаціям, що взаємодіють на ринковому полі.

Виходячи з того, що основними групами споживачів на B2B-ринку є промислові підприємства, соціальні інститути та державні або урядові організації існують такі моделі продажів:

- 1) класичний гурт, який передбачає, як правило, подальший перепродаж товарів через дилерську мережу;
- 2) комплексні продажі, які полягають в побудові надійних взаємовідносин з клієнтами і захищених каналів обміну інформацією і включають довгі цикли продажів;
- 3) надання бізнес-послуг, таких як програмне забезпечення, вантажоперевезення, зв'язок, обслуговування оргтехніки, надання юридичних, страхових, фінансових та інших послуг;
- 4) здійснення корпоративних замовлень, держзамовлень, тендерів.

1.2. Особливості функціонування підприємства на засадах B2B та специфіка управління ним

Особливості діяльності компаній в сегменті B2B обумовлена самими учасниками ринку – комерційними структурами. Оскільки сегмент B2B представлений виключно підприємствами різних форм власності, кількість клієнтів-покупців тут порівняно обмежена. Таким чином, втрата клієнта може призвести як до матеріальних втрат, так і до втрати довіри і знищення іміджу.

В основному виділяють п'ять поширених помилок, які існують на ринку B2B [3]:

1. Конкурентна політика. Як правило, поганий відгук про конкурентів лише показує нетактовність компанії, яка наводить неправдиві свідчення, що може призвести до втрати довіри покупців.

2. Компетентність партнерів. Працюючи не з компетентною особою призводить до втрати часу та ресурсів і навіть припинення важливих ділових

стосунків. У компанії, особливо якщо це великі продажі, у керівника є консультант або експерт з певних питань, компетентність якого і сприяє подальшим продажам.

3. Конфліктні ситуації на зустрічах можуть виникнути прийнявши відмову клієнта, як особисту образу. Важливо пам'ятати, що клієнти можуть повернутись і почати співпрацювати заново. Однак, про цю ситуацію стане відомо іншим компаніям, і в результаті репутація компанії постраждає.

4. Не згуртований колектив. Внутрішній клімат команди також позначається на ефективності відділу продажів. Конфлікти в компанії необхідно вирішувати і припиняти негайно із залученням керівників вищого рівня. Для формування організаційної культури можна проводити різні корпоративні заходи, спільно приймати рішення та ін.

5. Недостатня, або надлишкова кількість менеджерів. Для того щоб такого не відбувалось, потрібно розрахувати необхідну кількість співробітників і чітко розподілити повноваження між ними.

Функціонування систем електронної комерції забезпечують ряд загальних принципів [56, с. 21-23]:

1. Принцип глобальності. Системи електронної комерції повинні створюватися з урахуванням потреб не тільки вітчизняного ринку, але й світового. Інакше кажучи, система повинна бути інтегрованою.

2. Принцип вірогідності. Будь-яка інформація, яка циркулює у системі електронної комерції, повинна бути точною та достовірною. Наприклад, механізмом, який забезпечує вірогідність передачі інформації (документів), займається ціла галузь за назвою Electronic Data Interchange (EDI) зі своєю науковою базою, системою стандартів.

3. Принцип стандартності. При проектуванні електронних магазинів необхідно керуватися системою єдиних міжнародних стандартів ISO 10303 (STEP), ISO 13584 (P_LIB) та іншими.

4. Принцип інтерактивності полягає в можливості негайно реагувати на будь-які дії/запити клієнтів мережі.

5. Принцип дружності інтерфейсу. Система електронної комерції надає можливості використання мережних технологій, які прості, зручні й доступні широкому колу потенційних користувачів.

Слід зазначити, що при формулюванні принципів для систем різних рівнів ієрархії (підрозділів), вони не повинні суперечити один одному, а доповнювати та взаємодіяти. Крім того, для підсистем, що забезпечують, та входять до складу інфраструктури системи електронної комерції, необхідно розробляти додаткові унікальні принципи. Це стосується також і платіжних систем, систем фінансового забезпечення, систем доставки товарів та послуг, систем прийняття рішень, та ін.

Специфіку управління підприємством на електронно-торгівельному майданчику B2B можна представити у вигляді п'яти функцій управління [56, с. 43]:

- управління безпекою здійснюється працівниками належного рівня повноважень для взаємодії з різними групами користувачів (клієнтами та персоналом компанії);
- управління інформацією про товари полягає в формуванні та веденні каталогу товарів чи послуг компанії;
- управління рекламою передбачає проведення рекламних кампаній, акцій, партнерських програм;
- управління базою даних – здійснення аналізу процесів взаємодії з покупцями та вироблення відповідної тактики взаємовідносин на основі профайлів (статистики дій);
- управління логістичними процесами передбачає здійснення розрахунків податків, знижок, вартості доставки, управління складом, відвантаження і доставка товарів та ін.

Особливу роль в забезпеченні ефективного управління підприємством, що функціонує на засадах B2B, відіграють інформаційні системи, які застосовуються з метою:

- збору та узагальнення первинної ринкової та маркетингової інформації;
- вдосконалення систем інформаційного забезпечення компанії (сховища і бази даних, системи забезпечення прийняття рішень);
- вдосконалення існуючих і створення нових моделей, що дозволяють покращити розуміння і спрогнозувати процеси, що відбуваються на ринках B2B;
- створення нових каналів обміну інформацією з партнерами, в тому числі для гнучкої адаптації ланцюжків створення вартості до потреб, що змінюються;
- розвитку взаємодії з покупцями-споживачами [4, с. 36].

Від того, наскільки успішно і швидко вдасться організувати і удосконалити ці роботи, будуть значною мірою залежати і загальні тенденції розвитку міжфірмової взаємодії на ринку B2B.

Основою для створення сучасних систем B2B є корпоративні інформаційні системи (КІС), які дозволяють ефективно організувати і налагодити зв'язки з постачальниками і клієнтами, завдяки швидкій автоматизації і оптимізації процесів взаємовідносин між усіма підрозділами організації.

Хоча КІС ще не є повноцінною торговельною системою B2B, проте включає ряд модулів, які можуть виконувати деякі торгово-закупівельні функції підприємства. Зазвичай КІС включають такі робочі модулі:

- управління фінансами;
- керування виробництвом;
- управління складськими запасами;
- управління кадрами;
- управління взаємовідносинами з постачальниками;
- управління взаємодією з клієнтами.

Найповніше і ефективніше технології B2B можуть бути реалізовані в спеціалізованих торгових майданчиках в мережі Інтернет (marketplace), послугами яких можуть користуватися групи підприємств, які виступають або в якості продавців, або в якості покупців. За рахунок спеціалізації торгові майданчики дозволяють організувати повноцінну Інтернет торгівлю з наданням учасникам необхідного набору послуг. Торгові майданчики B2B за принципами функціонування можна розділити на три основні групи: незалежні (Independent trading marketplace), галузеві (Industry sponsored marketplace) та приватні (Private marketplace), які відрізняються одна від одної за своїми функціональними можливостями. Проте, жодна торгова площадка не спроможна ефективно забезпечити усі функції, необхідні учасникам ринку. Тому, компанії, які виходять на ринок B2B, як правило, використовують набір різних каналів взаємодії зі своїми клієнтами, партнерами та постачальниками.

Перш, ніж розглядати особливості кожної з моделей побудови онлайн-систем B2B, розглянемо, які ж переваги цих торгових майданчиків перед онлайн-системами роздрібною торгівлі B2C (Business-to-Consumer).

Торговий майданчик B2C (Інтернет магазин) фактично являє собою мережу одностороннього зв'язку, яка створює продавцеві набагато більше переваг, ніж покупцеві (рис.1.2).

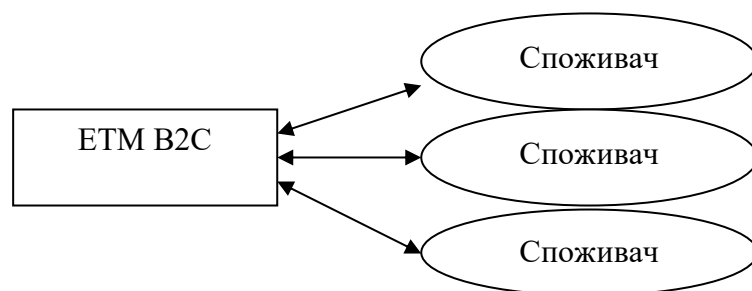


Рис. 1.2. Схема електронного торгового майданчика (ETM) B2C

Вузли міжфірмової електронної торгівлі B2B (рис.1.3) є скоріше мережею двостороннього обміну між продавцями і покупцями, і створюють переваги для обох сторін.

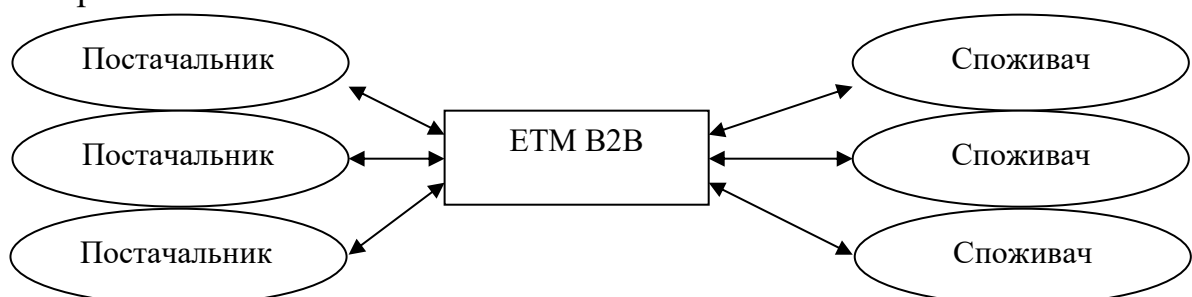


Рис. 1.3. Схема електронного торгового майданчика (ETM) B2B

Цінність системи B2C зростає приблизно лінійно з числом користувачів, тоді як в міжфірмовій торгівлі B2B вона росте як квадрат зростання числа користувачів.

Уявімо, що на ринку B2B діють по п'ять потенційних продавців і покупців. Кожен раз, бажаючи здійснити операцію, продавець повинен зв'язатися з кожним потенційним покупцем. У цьому випадку, кожен з учасників ринку повинен зробити по п'ять контактів при бажанні продати або купити товар. Продавці зроблять 25 контактів для продажу свого товару, а покупці – 25 контактів в пошуках потрібного продукту.

При використанні ж електронного торгового майданчика, кількість необхідних контактів між продавцями чи покупцями знижується до 10. Продавці розміщують п'ять пропозицій на продаж, а покупці – п'ять заявок на придбання товару.

Створення Інтернет-магазину роздрібною торгівлі в цілому не вимагає детальних знань про товари, які продаються. Перевагою також є те, що можна легко змінювати перелік пропонованих товарів та додавати нові категорії. На противагу роздрібній торгівлі, в міжфірмовій електронній торгівлі знання специфіки товару і ринків збуту є необхідною умовою успіху. Досвід і знання конкретного ринку є головними бар'єрами, які треба подолати при створенні вузла міжфірмової торгівлі.

Онлайн-магазини роздрібною торгівлі використовують рекламу і інші програми для залучення клієнтів. Корпоративні ж клієнти навряд чи стануть учасниками міжфірмового електронного торговельного майданчика лише побачивши рекламний банер. Для залучення покупців необхідно пройти тривалий

процес, який включає ряд дій: створення і завантаження каталогу продавця, встановлення правил торгівлі, інтегрування системи вузла з системами продавців і покупців.

Всі перераховані особливості системи B2B створюють суттєві переваги творцям онлайн-систем міжфірмової торгівлі. Високий бар'єр входу на ринок, необхідність глибоких знань галузі та висока вартість залучення і утримання клієнтів сприяють досягненню більшої прибутковості і захищеності бізнесу в порівнянні з системами роздрібною торгівлі.

Оскільки взаємовідносини з клієнтами організації є одним з найважливіших умов успішного ведення бізнесу, з цієї причини в сфері B2B сьогодні все більше організацій встановлюють систему CRM (Customer Relationship Management) для автоматизації взаємовідносин з клієнтами. В її можливості зазвичай входять функції маркетингу (інформація про продукти та послуги компанії, просування їх на ринок, вивчення попиту), продажу (узгодження з клієнтом специфікацій, термінів і умов поставки), а також післяпродажної підтримки.

Іншою важливою ланкою у підтримці контактів із зовнішнім світом для підприємства є організація відносин із постачальниками (SRM – Supplier Relationship Management). Системи автоматизації цього напрямку технологій B2B зазвичай включають функції пошуку постачальника, узгодження специфікацій і умов закупівлі сировини, матеріалів і комплектуючих.

Як система CRM, так і SRM, можуть також включати підсистему управління ланцюгами поставок (SCM – Supply Chain Management), що дозволяє і продавцеві, і покупцеві мати інформацію про стан відвантаження.

Першим кроком на шляху забезпечення електронної взаємодії підприємства із зовнішнім світом є корпоративний сайт компанії в мережі Інтернет. Для початку він використовується як інтерактивний інформаційний канал для створення позитивного образу компанії і просування її товарів і послуг на ринок. Надалі сюди можна включати різні функції систем CRM, SRM і/або SCM (Supply

Chain Management), що перетворюють його в комерційний корпоративний торговий портал B2B або B2C.

Ключовим елементом такого сайту є каталог товарів і послуг із зазначенням цін і умов постачання, а також інтерактивні функції сайту до відповідних тем. В комерційній частині сайту каталог повинен мати можливість переходу на сторінки, на яких вказані умови поставок і форми розрахунків, організована можливість оформлення замовлення і отримання підтвердження про прийняття його до виконання. Саме в цьому випадку можна говорити про те, що компанія організувала Інтернет торгівлю своїми товарами і послугами.

Слід зазначити, що компанії, які не досягли певного рівня автоматизації внутрішніх процесів, навряд чи зможуть повністю використовувати переваги онлайн-торгівлі.

З одного боку, важливою перевагою продажів в мережі Інтернет є надання спеціалізованого, динамічного інформаційного наповнення, яке важливе для самого покупця, так наприклад: інформація про продукцію, наявності її на складі, ціну, терміни та умови поставки.

З іншого боку, при використанні технологій закупівель в онлайн-магазинах чи на торговельних площадках необхідно постійно мати інформацію про потреби всіх підрозділів підприємства в виробничих, невиробничих та витратних матеріалах, а також мати доступ до інформації з різних підрозділів компанії, її автоматичного оновлення і обробки. Все це і повинна забезпечувати корпоративна інформаційна система (КІС).

Ще складнішим є інтеграція внутрішніх інформаційних систем з онлайн-системами інших учасників ринку. Враховуючи спеціалізацію діяльності учасників електронні торгові майданчики (далі – ЕТМ) поділяються на дві великі групи – вертикальні та горизонтальні (табл. 1.2). Серед горизонтальних ЕТМ виділяють галузеві, приватні та незалежні моделі.

Таблиця 1.2

Типи ЕТМ та їх характеристика

Вертикальні

Об'єднують підприємства, що належать до певної галузі (сільське господарство, легка промисловість, машинобудування) або постачальників і дилерів одного підприємства. Основним завдання вертикального ЕТМ є створення власної торговельної структури із врахуванням специфіки бізнесу у конкретній галузі, що дає змогу забезпечувати матеріально-технічне постачання необхідних ресурсів та здійснення збуту продукції

Горизонтальні (міжгалузеві)

Об'єднують покупців і продавців різних галузей, але які вирішують подібні завдання – пошук і продаж сировини, матеріалів, устаткування. Такі майданчики можуть створюватись як закриті лише для певної групи учасників, так і відкриті, на яких можуть взаємодіяти водночас усі суб'єкти ринку

Незалежні	Приватні	Галузеві
На незалежних ЕТМ може працювати будь-яке підприємство, завдяки індивідуальній налаштувань. Учасники цього ринку можуть здійснювати торгових партнерів, віртуально управляти діловими відносинами, а також мають можливість порівнювати ціни різних постачальників	Приватні ЕТМ створюються фірмами з максимального можливостей комунікаційних технологій для поглиблення інтеграції своїми торговими партнерами. Дана модель дає можливість учасникам внутрішні системи для процесу налагодження ланцюжків скорочення витрат транзакції між ними	звичай великими метою використання інформаційних технологій для інтеграції зі своїми торговими партнерами. Дана модель дає можливість існуючі інформаційні системи для спрощення продажу, роботи поставок і витрат на закупівельної діяльності та надають можливість самим користуватись перевагами онлайну бізнесу і управляти процесами розвитку В2В комерції в своєму секторі економіки

Джерело: складено автором на основі [60, с. 52-56]

З точки зору організації торгово-закупівельної діяльності найбільш ефективними є незалежні ЕТМ. На даному ринку присутня велика кількість учасників, що дозволяє розширити перелік потенційних партнерів і дає додаткову економію часу. Механізм роботи на незалежній ЕТМ досить простий

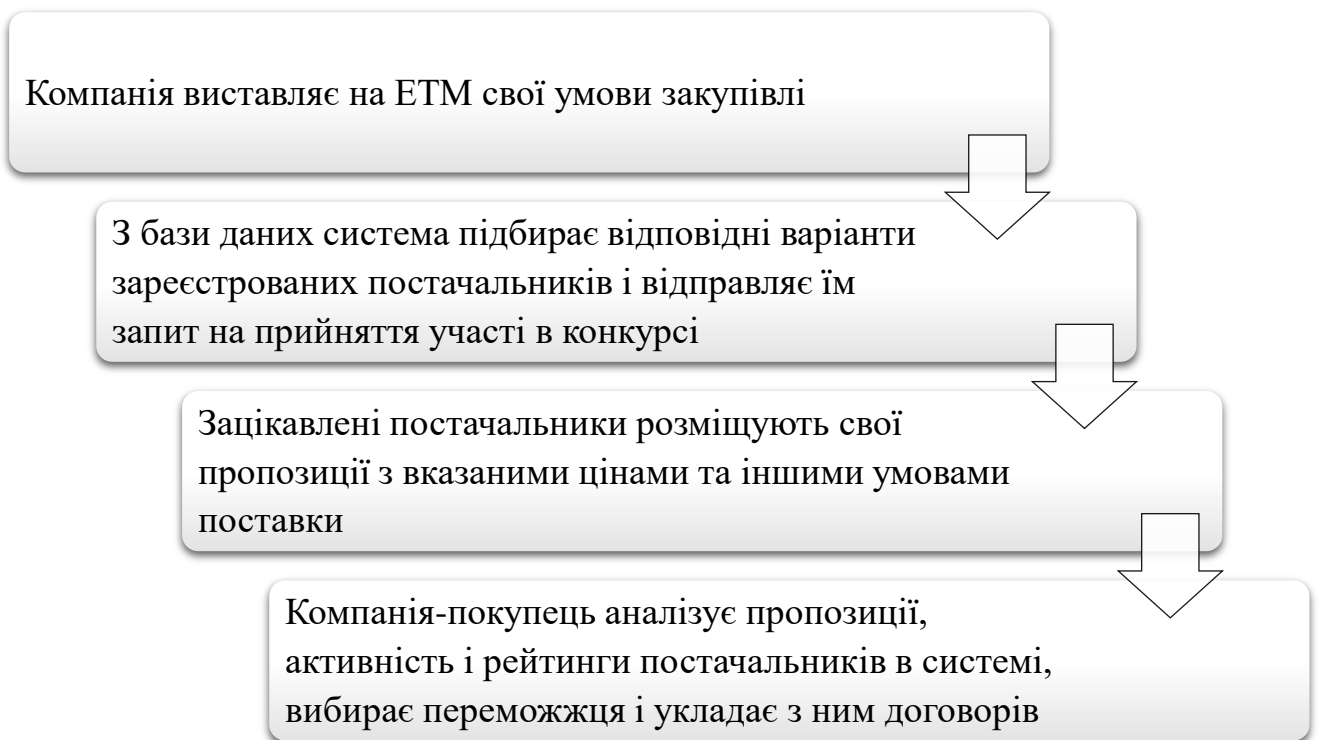


Рис. 1.4. Механізм роботи незалежної ЕТМ

Джерело: складено автором на основі [40, с.109]

Горизонтальні майданчики B2B виконують певний набір функцій або автоматизацію певного процесу (напр.: логістика, страхування, проведення платежів) для різних галузей. Їх досвід зазвичай зосереджений навколо горизонтального бізнес процесу, який легко трансформується на різні вертикальні ринки.

Успіху горизонтальних вузлів сприяють такі чинники:

- рівень стандартизації процесу;
- глибоке знання процесу і досвід його автоматизації;
- доповнення автоматизації процесу глибоким інформаційним змістом;
- здатність адаптації процесу до специфічних вимог різних галузей.

При створенні ЕТМ використовуються різні моделі організації взаємодії між суб'єктами ринку, такі як: моделі з фіксованими цінами характерні для облікової моделі, або системи динамічного ціноутворення, характерні для аукціонної, біржової або бартерної торгівлі.

Облікова або каталожна модель зосереджує велику кількість продавців і покупців в одному місці, які часто проводять операції з відносно недорогими товарами. При цьому ціни на товари узгоджуються і фіксуються самими продавцями. За каталожної моделі постачальники працюють за певними правилами, а покупцеві для вибору продавця необхідно ознайомитися з пропозиціями великої кількості дрібних постачальників. Ця модель працює найкраще на ринках з досить передбачуваним попитом і низьким коливанням цін.

Аукціонна модель забезпечує просторове зосередження продавців і покупців, які торгують нестандартними, єдиними в своєму роді або швидкопсувними товарами чи послугами і які мають різні підходи до ціноутворення. На цей ринок потрапляють рідкісні предмети, капітальне обладнання, товари, що були у вжитку, складські залишки і т.д.

Біржова модель забезпечує створення механізмів узгодження попиту і пропозиції в реальному часі, визначення ринкової ціни, а також процесу реєстрації та проведення угод. Біржова модель приваблива для ринків, де попит і ціни нестабільні, а продукція стандартизована. Вона дозволяє учасникам ринку управляти надлишками або піками попиту.

Найчастіше, вузли міжфірмової електронної торгівлі пропонують не один, а кілька методів торгівлі [5, с. 209-210].

У світі онлайн-ових торгових майданчиків не існує таких, які пропонують весь набір функцій, необхідних для укладення та виконання угод. Хоча багато моделей електронної торгівлі пропонують широкий набір функцій, жодна з них не може підтримувати всі з них в рівній мірі. У кожному конкретному випадку найкращим рішенням є вибір набору послуг (від інформаційного наповнення до управління ланцюгами поставок) і їх функціональних можливостей, що найповніше задовольняють користувачів. Для різних типів майданчиків вимоги до функціональності кожної послуги помітно відрізняються.

Таблиця 1.3

Вимоги до функціональних можливостей торговельних майданчиків

Можливості	Незалежна	Галузева	Приватна
Інформація для громадськості	*	***	*
Розробка продукту	*	*	***
Закупка невиробничих матеріалів	***	***	*
Закупка виробничих матеріалів	**	**	***
Виробництво продукту	*	*	**
Узгодження купівлі і оплата	***	**	*
Виконання замовлення і логістика	**	**	***
Планування і управління поставкою	*	**	***
Технічне обслуговування і підтримка	**	**	***

*- Низька функціональність або її відсутність

** - Середня функціональність

*** - Висока функціональність

Джерело: [23].

Таким чином, торгові майданчики відрізняються за типом управління, функціональними можливостями, спрямованістю діяльності, вибором партнерів і перевагами, наданими учасникам.

Отже, з вищевикладеного можна зробити висновки, що функціонування підприємства на засадах B2B забезпечують ряд загальних принципів, таких як: принцип глобальності або інтегрованості, принцип вірогідності передачі інформації (документів), принцип стандартності, принцип інтерактивності та дружності інтерфейсу.

Специфіка управління підприємством на електронно-торгівельному майданчику B2B забезпечується управлінням таких основних елементів: безпекою в роботі з системою для користувачів, інформацією про товари чи послуги, рекламою, базою даних про покупців і управління логістичними процесами.

Більшість компаній визнають можливості і переваги, що надаються електронними торговими системами, але вони, найчастіше, недооцінюють

труднощів їх впровадження. Для найбільш повної реалізації переваг електронного бізнесу компаніям необхідно:

- створити внутрішню інформаційну систему для автоматизації взаємовідносин з клієнтами (CRM – Customer Relationship Management) та постачальниками (SRM – Supplier Relationship Management);
- переглянути внутрішні процеси, системи, стандарти, підходи;
- подолати опір змінам, як всередині самої компанії, так і в її партнерів та клієнтів.

Та й творці самих торгових майданчиків повинні чітко розуміти, які потреби своїх потенційних клієнтів вони зможуть задовольнити, які моделі організації взаємодії між продавцями і покупцями застосовувати і які переваги в порівнянні з традиційними методами торгівлі вони можуть надати користувачам. Явними перевагами використання B2B для компаній можна визначити наступні: мінімальні витрати виходу на ринок; залучення нових клієнтів; зниження числа посередників у ланцюжку поставок, спрощення системи контролю відділів закупівель і продажів та інші.

Проте, жодна з моделей торгового майданчика (каталожна, аукціонна, біржова) не може надати всі ці переваги одночасно. Тому компанія, яка бажає найбільш повно використовувати переваги технологій B2B повинна розробити стратегічний комплексний підхід, який зможе ефективно використовувати можливості тієї чи іншої моделі для найбільш повного задоволення її потреб.

Вміле використання комбінації різних моделей стане в найближчому майбутньому важливим фактором забезпечення конкурентного бізнесу. У міру розвитку технологій B2B, компанії, які вважають, що електронна комерція – всього лише процес купівлі-продажу, ризикують залишитися на узбіччі дороги і бути витісненими з бізнесу більш далекоглядними і агресивними конкурентами.

1.3. Сучасний стан та перспективи розвитку сектору B2B в Україні та світі

Сучасний ринок електронної комерції в Україні характеризується активним розвитком як споживчого, так і корпоративного сектору. Вітчизняні підприємства все частіше закупають товари та послуги на електронних торгових майданчиках (ЕТМ), оскільки це економить їх час. Зокрема розвиток електронної торгівлі дозволяє встановити спеціальні програми, які дозволяють встановити фільтри – за ціною, типом товару, найбільшим попитом, фірмою виробника тощо. Крім того, містить інформацію про товар, детальні характеристики, фото та відео матеріали, надає можливість зв'язатися з оператором у разі виникнення запитань.

Розвиток українського ринку ЕТМ бере початок з 2009 року і в 2015 комерційних ЕТМ нараховувалось близько 15 (табл.1.4). До кінця 2017 року буде працювати 30-50 площадок, за прогнозами Євгена Саранцова, засновника проекту Trade hub та zakupki-online.com. За словами експерта: «Скоро з'явиться основний великий гравець і платформи, які займають 2-е, 3-є місце і менші по об'єму в 2 або 2,5 рази. А також близько 10 площадок, які займаються виключно «нішовими» продуктами, наприклад, мукою, зерном чи лісом» [63].

Таблиця 1.4

Список електронних торгових майданчиків

Державні	Комерційні	Міжнародні
Державні закупівлі України	Електронний аукціон ПрАТ «УМВБ»	EUROPEAN DYNAMICS
Електронні торги арештованим майном	B2B цент електронних торгів	Сеть торгових площадок BiMost
	Компанія «Українська електронна торгова площадка» («УЕТП»)	Портал електронних закупок АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына»
	ТОВ «Торгові системи»	B2BQuote
	OTC-argo	TED-eTendering
	Тендер ПРО	China Bidding Ltd.

Продовження таблиці 1.4

	Торговая Система «Фабрикант»	dgMarket (The Development Gateway Foundation Inc.)
	Универсальная торговая система	uniTender
	ПАТКБ «ПРАВЕКС-БАНК»	Електронная площадка Iepirkumi.lv
	UA-Tenders	ЭТП «ММВБ — ИТ»
	Всеукраїнський торговий центр	РТС-Тендер
	ТендерГид	
	Тендер UA	
	Торговий майданчик ДТЕК	

Джерело: [2].

Оскільки не всі ЕТМ публікують інформацію про обсяги торгів та кількість проведених процедур, дуже важко визначити та оцінити загальний обсяг українського ринку електронних торгів в секторі В2В. В таблиці 1.5 наведені дані найбільших майданчиків, що функціонують в Україні.

Таблиця 1.5

Найбільші незалежні ЕТМ України

Назва ЕТМ та країна - розробник	Найбільші користувачі	Кількість зареєстрованих учасників	Кількість проведених торгових процедур	Обсяг проведених торгів, грн.
Prom.ua (Україна)	Придніпровська залізнична дорога, Адміністрація морських портів України, «Укрпошта», Нацбанк, «Київдорсервіс», Міністерство інформаційної політики, Міністерство оборони, Міністерство екології і природних ресурсів та ін.	612 543	Н.д.*	4 млрд

Продовження таблиці 1.5

Fabrikant.ua (Росія)	«Мед-сервіс», Unex Bank, Nemiroff, Smart Energy, ПАТ «Смарт-Холдинг», завод «ТехноНІКОЛЬ», «Укроборонпром», «Херсонський суднобудівний завод» та ін.	11 326	3 953	3,052 млрд
Tender.Pro (Росія)	«Клуб експортерів України», «Гірські машини», «Криворізький завод гірничого обладнання», ТМ «КОМО», ПАТ «Харківська бісквітна фабрика», ПП «Віктор і К»	127 230	232 941	360 560
B2B Center (Росія)	«Торгово-промислова компанія», «ПриватБанк», НПФ «Техвагонмаш», «МТС», «Яндекс», «Ергопак», «Енергосталь» та ін.	288 580	700 842	3 трлн
Торгові системи (Україна)	«Київводоканал», «ФІНРОСТБАНК», «Славутич», «Радикал Банк», «Анте Медіам», «Укр-УзАвто»	1 903	8400	41,7 млн
Українська електронна торговельна площа (Україна)	«Нова Лінія», група компаній «АВК Прес», Фінансова група «ТАС», «Надія», ГК «Укроборонпром» та ін.	1 035	Н.д.	10,2 млн
Zakupki.UA (Україна)	«Готель Менеджмент», ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе», «Миронівський хлібопродукт», «Арсан-Буд», «Український рітейл» та ін.	587	103	4,15 млн

*Н.д. – Дані відсутні на офіційному сайті ЕТМ
Джерело: дані офіційних сайтів компаній

Наведені дані свідчать, що українські електронні майданчики поки на стадії розвитку, на відміну від стійких позицій російських компаній. Це пов'язано з тим, що ринок ЕТМ Росії почав розвиватись на десять років раніше, тому на український ринок прийшли вже з готовими технологіями, потужним функціональним забезпеченням і продуманим менеджментом та маркетингом.

За даними досліджень Звіту міжнародної організації UNCTAD, що при Генеральній асамблеї ООН, станом на початок 2015 Україна займає 58-ме місце в світовому рейтингу розвитку електронної комерції. В рейтинг входять 130 країн, позиції яких визначено на підставі індексу проникнення електронної комерції, що залежать від чотирьох показників: використання Інтернету, рівень безпеки, поширення кредитних карток та якість поштових служб. В таблиці 1.4 зазначено країни-лідери та місце України в рейтингу.

Таблиця 1.6

Індекс електронної комерції UNCTAD, 2014 р.

Країна	Частка населення, що має доставку пошти додому (2012 або пізніше), %	Частка населення, що має кредитні картки (2011, %)	Частка населення, що користується Інтернетом (2013 або пізніше, %)	Наявність безпечних серверів на 1 млн. населення (2013)	UNCTAD Індекс електронної комерції	Місце в рейтингу
Люксембург	100	72,4	95,0	99,3	91,7	1
Норвегія	100	60,0	96,0	97,4	88,3	2
Фінляндія	100	63,9	92,0	96,5	88,1	3
Канада	100	72,3	83,0	93,3	87,1	4
Швеція	100	53,5	95,0	95,9	86,0	5
...						
Домініканська Республіка	99	12,2	45,0	61,5	54,5	57
Україна	98	19,3	33,7	63,7	53,7	58
Вірменія	90	2,3	53,0	67,1	53,1	59

Джерело: [73].

Таким чином, Індекс e-commerce в Україні, станом на 2014 рік є досить низьким порівняно з розвиненими країнами і свідчить про необхідність розвитку та вдосконалення. Особливо потрібно звернути увагу на рівень використання кредитних карток (19,3%) та проникнення Інтернету в Україні (33,7%). Для порівняння, найбільша частка користувачів Інтернету зафіксовано в Ісландії (майже 97%), серед пострадянських країн найбільше інтернетизована була Естонія – 82%. На початку 2016 року Київським міжнародним інститутом соціології (КМІС) було проведено всеукраїнське дослідження проникнення Інтернету в Україні, згідно даними, склало 61,6%. Також було визначено наступні статистичні дані користування мережею серед різних вікових груп:

Таблиця 1.7

Використання Інтернету в Україні серед різних вікових груп 2016 р.

Вікові групи	Частка користувачів
від 15 до 29 років	91%
30-44 років	79%
45-54 роки	61%
55-64 роки	32%
старше 65 років	10%

Джерело: [53].

У цілому, аналітики організації UNCTAD констатували, що частка економік країн, що розвиваються, на світовому ринку електронної комерції буде поступово збільшуватися, і вже до 2018 р. 40% інтернет-торгівлі відбуватиметься за межами розвинених країн. Особливо стрімко розвиваються країни з великим населенням, такі як Китай (65-те місце), Бразилія (47) і Росія (50) [77].

Бурхливий розвиток інформаційних технологій протягом останніх десятиліть зумовив стрімке зростання ринку B2B продажів в режимі онлайн, що відкрило нові можливості для підвищення ефективності ведення бізнесу. Згідно досліджень Forrester Research, близько 86% світового обсягу електронної комерції

належить до сектору B2B [76]. За прогнозами Frost&Sullivan, до 2020 року світовий ринок електронної B2B-комерції буде вдвічі більшим, ніж ринок B2C (\$6,7 трлн і \$3,2 трлн відповідно) через швидку міграцію виробників і оптовиків із застарілих систем до відкритих, онлайн-платформ [66].

Ролі застосування інформаційних технологій та систем й надалі зростатимуть, як для забезпечення зростання показників B2B продажів, так і для оптимізації діяльності самих компаній. З-поміж ключових напрямів розвитку у цій сфері варто виокремити такі:

1. Підвищення ролі соціальних мереж як ефективного інструменту залучення й інформування клієнтів, спілкування з ними, отримання відгуків і пропозицій, об'єктивного реагування на них, а в результаті – забезпечення зростання продажів. Згідно досліджень Salesforce.com, 73% продавців, які використовували методи продажу через соціальні мережі, були успішнішими за своїх колег; 43% B2B-компаній залучили нових клієнтів через Facebook і 65% – через LinkedIn [68]. Таким чином, продажі через соціальні мережі створюють унікальні можливості для дослідження клієнтів та налагодження ефективного зворотного зв'язку із ними. Серед основних соціальних мереж варто виокремити такі, що найкраще адаптовані для реалізації цілей підвищення продажів B2B компаній: Facebook, Twitter і LinkedIn, Instagram, Snapchat і Pinterest. Інші інструменти, такі як Oracle, Microsoft Dyn і HubSpot, стають все більш популярними у використанні саме в сфері B2B, адже дозволяють зберігати й аналізувати дані про клієнтів та продажі, роботи оцінки й прогнози, здійснювати необхідну підтримку продажів.

2. Мобільні додатки з доступом до систем продажів та інформації про клієнтів, такі як Evernote, Keynote та LinkedIn, набуватимуть все більшої популярності, оскільки дозволяють раціонально оптимізувати час B2B продавців [71]. Використання таких додатків стає вимогою ринку, адже дозволяє залишатися мобільними й динамічними в умовах боротьби за залучення й утримання клієнтів.

3. Позитивна онлайн репутація B2B компаній стає вагомим фактором у залученні нових клієнтів, їх утриманні та послідовному виконанні планів продажів. В сучасних умовах відкритого доступу до інформації, потенційні покупці можуть самостійно здійснювати пошук, аналіз та оцінку пропозицій на ринку без обов'язкового спілкування з представниками компаній. Погана онлайн репутація суттєво знижує ймовірність залучення нових клієнтів, а тому спостерігатиметься тенденція до активізації роботи B2B компаній з покращення власного іміджу в мережі.

4. Тенденція до змін поведінки споживачів в напрямку самостійного пошуку та купівлі товарів і послуг, де зводиться до мінімуму взаємодія з продавцями, стимулюватиме B2B компанії інвестувати у цифрові платформи самообслуговування, які дозволятимуть клієнтським відділам закупівель самостійно розміщувати на них замовлення. Автоматизація повторюваних продажів засобами відповідного програмного забезпечення дозволить B2B компаніям ефективніше обслуговувати клієнтів і економити власні ресурси. Варто зауважити, однак, що механізм трансакційних (автоматизованих) продажів дієвий в основному у випадку стандартизованих продуктів, тоді як комплексні продажі, що передбачають перемовини і тісну співпрацю з клієнтами для потенційного отримання значних коштів, й надалі потребуватимуть залучення команди фахівців зі спеціалізованими функціями та компетенціями.

Таким чином, проведений аналіз стану електронної торгівлі в Україні та світі дає можливість встановити наступні тенденції: швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та поширення глобальної мережі Інтернет; підвищення ролі соціальних мереж та мобільних додатків в взаємодії з клієнтами, а також комп'ютерних технологій в управлінні господарською діяльністю підприємств; необхідність активізації роботи B2B компаній з покращення власного іміджу в мережі; динамічне збільшення обсягів електронної торгівлі, збільшення її питомої ваги в загальному обсязі торгівлі.

Отже, перехід торговельно-закупівельної діяльності українських підприємств на спеціалізований електронний майданчик дозволяє зробити діяльність купівлі-продажів більш прозорою, швидшою, дозволяє знизити витрати і розширити масштаби діяльності компанії. Вигоди отримують обидві сторони – замовники та постачальники. Для замовників використання системи – це:

- можливість контролю і прозорості звітності;
- збільшення ефективності закупівельних процедур;
- зниження вартості продукції та послуг (економія може становити 15-20%, залежно від ЕТМ) завдяки широкій конкуренції серед постачальників.

В свою чергу, постачальники отримують:

- інформацію про проведення торгових процедур і проходження торгів;
- можливість розширення ринків збуту без обмежень в географії;
- участь в торгах найбільших закупників;
- спрощення проведення операції з купівлі-продажу за рахунок автоматизації без будь-яких обмежень в номенклатурі;
- можливість контролю та прозорості звітності.

Висновки до розділу 1

Узагальнення теоретико-методичних засад дослідження діяльності підприємства, що функціонує на засадах B2B дозволило зробити наступні висновки.

Сутність B2B, як бізнес-моделі полягає в створенні продавцем/постачальником економічної, соціальної та інших форм вартості від продажу товарів і послуг іншим організаціям, що взаємодіють на ринковому полі.

Діяльність компаній на ринку B2B зводиться до того, що вони працюють не на кінцевого споживача, а на інших юридичних осіб різних сфер і галузей діяльності (державні, приватні, комерційні і некомерційні), а також осіб, які купують товари та послуги в промислових цілей. Крім того, сьогодні все більше торгово-закупівельних операцій здійснюються через мережу Інтернет на так званих електронних торговельних майданчиках.

Виходячи з того, що основними групами споживачів на B2B-ринку є промислові підприємства, соціальні інститути та державні або урядові організації існують такі моделі продажів: класичний гурт; комплексні продажі; надання бізнес-послуг; здійснення корпоративних замовлень, держзамовлень, тендерів.

Функціонування підприємств на ринку B2B забезпечують ряд загальних принципів, таких як: принцип глобальності або інтегрованості, принцип вірогідності передачі інформації (документів), принцип стандартності, принцип інтерактивності та дружності інтерфейсу.

Специфіка управління підприємством на електронно-торгівельному майданчику B2B забезпечується управлінням таких основних елементів: безпекою в роботі з системою для користувачів, інформацією про товари чи послуги, рекламою, базою даних про покупців і управління логістичними процесами.

Явними перевагами використання торгових майданчиків для B2B компаній можна визначити наступні: мінімальні витрати виходу на ринок; залучення нових

клієнтів; зниження числа посередників у ланцюжку поставок, спрощення системи контролю відділів закупівель і продажів та інші. Для найбільш повної реалізації переваг електронного бізнесу компаніям необхідно:

- створити внутрішню інформаційну систему для автоматизації взаємовідносин з клієнтами (CRM – Customer Relationship Management) та постачальниками (SRM – Supplier Relationship Management);
- переглянути внутрішні процеси, системи, стандарти, підходи;
- подолати опір змінам, як всередині самої компанії, так і в її партнерів та клієнтів.

Сучасний стан сектору B2B в Україні характеризується активним розвитком, що зумовлено бурхливим зростанням ролі інформаційних технологій. Вітчизняні підприємства все частіше закупають товари та послуги на електронних торгових майданчиках (ETM), оскільки це економить їх час. Сьогодні найбільшими незалежними ETM за обсягом проведених торгів, що функціонують на території України є: Prom.ua, B2B Center, Fabrikant.ua, Tender.Pro, Торгові системи, Українська електронна торговельна площа, Zakupki.UA.

Проведений аналіз стану електронної торгівлі в Україні та світі дає можливість встановити наступні тенденції: швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та поширення глобальної мережі Інтернет; підвищення ролі соціальних мереж та мобільних додатків в взаємодії з клієнтами, а також комп'ютерних технологій в управлінні господарською діяльністю підприємств; необхідність активізації роботи B2B компаній з покращення власного іміджу в мережі; динамічне збільшення обсягів електронної торгівлі, збільшення її питомої ваги в загальному обсязі торгівлі.

Отже, перехід торговельно-закупівельної діяльності українських підприємств на спеціалізований електронний майданчик дозволяє зробити операції більш прозорими, швидшими, знизити витрати і розширити масштаби

діяльності компанії. Вигоди отримують обидві сторони – замовники та постачальники. Для замовників використання системи – це:

- можливість контролю і прозорості звітності;
- збільшення ефективності закупівельних процедур;
- зниження вартості продукції та послуг (економія може становити 15-20%, залежно від ЕТМ) завдяки широкій конкуренції серед постачальників.

В свою чергу, постачальники отримують:

- інформацію про проведення торгових процедур і проходження торгів;
- можливість розширення ринків збуту без обмежень в географії;
- участь в торгах найбільших закупників;
- спрощення проведення операції з купівлі-продажу за рахунок автоматизації без будь-яких обмежень в номенклатурі;
- можливість контролю та прозорості звітності.

РОЗДІЛ 2
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА,
ЩО ФУНКЦІОНУЄ НА ЗАСАДАХ B2B
(ПП «Режанс Полісаж», м. Тернопіль)

**2.1. Загальна характеристика ПП «Режанс Полісаж»
та зовнішнього середовища**

Приватне підприємство «Режанс Полісаж» є українською філією іноземної компанії «REGENCE PRODUCTION SA» зі 100% швейцарським капіталом. Компанія «REGENCE PRODUCTION SA» була заснована в 1982 році в місті Сатіні (комуна кантону Женеви), як традиційне сімейне підприємство, відоме виробництвом швейцарських годинників. Протягом перших двох років вони виробляли годинники для інших брендів. Бізнес розвивався дуже успішно і швидкими темпами була відкрита фабрика з великою чисельністю працівників.

Метою діяльності компанії є: здійснення виробничої та торгової діяльності по виготовленні виробів з високо точних компонентів та операцій з імпорту, експорту чи інші, пов'язані з купівлею і продажем готової продукції.

На сьогоднішній день компанія «REGENCE PRODUCTION SA» є виробником годинників з нестандартних матеріалів. Крім використання OEM кристалів, замінюють стандартне скло в годиннику, здійснюють обробку будь-яких матеріалів: сталь, титан, тантал, золото, срібло, платина, паладій. Компанія розвиває різні напрямки – виробництво наручних годинників з натуральних матеріалів таких, як онікс, опал, малахіт, бірюза, обсидіан, азурит, італійський мармур і цінних порід дерева. Результатом такого технологічно трудомісткого процесу є створення унікальних у своєму роді серій годинників. Також відмінною

ресою годинників є ювелірне огранювання скла більшості моделей і використання кристалів замість традиційного скла.

Над розробкою нових моделей і створенням нових колекцій постійно працюють провідні дизайнери компанії. В асортименті зустрічаються як годинники класичного типу, так і годинники з дизайном модних тенденцій, що є ознакою особливої політики керівництва компанії, націленої на залучення і завоювання клієнтів різного віку і смаків. Багаторічний досвід і власні розробки націлені на найвищу якість і максимальну відповідність вимогам клієнтів щодо сервісного обслуговування.

Переважно годинники компанії «REGENCE PRODUCTION SA» реалізуються в Німеччині та Японії. Також, досить велика частка продажів припадає на Швейцарію, де компанія співпрацює з широкою мережею ювелірів і посередників, забезпечуючи, таким чином, третину товарообігу компанії.

Компанія успішно співпрацює з іноземними партнерами та має декілька філій, одна з них працює в Україні у м. Тернополі.

В Україні приватне підприємство «Режанс Полісаж» створене в 2011 році за рішенням іноземної компанії «REGENCE PRODUCTION SA» на підставі Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та інших законодавчих актів України. Підприємство засноване на власності іноземної юридичної особи і є іноземним підприємством. Місцезнаходження підприємства: Україна, м. Тернопіль, вул. Бродівська 44. Підприємство є юридичною особою має затверджений статут, відокремлене майно, виробничі та невиробничі фонди, самостійний баланс, рахунки в банках, печатку з найменуванням та фірмові бланки. У своїй діяльності керується діючим законодавством, статутом та рішеннями керівних органів ПП «Режанс Полісаж». Статутний фонд від дати реєстрації збільшився на 2 000 000 грн. приблизно у 2 рази, або на 80% і дорівнює 4 500 000 грн. Згідно КВЕД підприємство здійснює такі види діяльності:

Код згідно КВЕД

Вид діяльності

- 25.61** Оброблення металів та нанесення покриття на метали
- 25.62** Механічне оброблення металевих виробів
- 26.52** Виробництво годинників
- 46.19** Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту (основний)

Контроль виробництва в ПП «Режанс Полісаж» здійснюється за вертикально-інтегрованою системою. Вертикальна інтеграція утворюється між фірмами, що займаються виробництвом на різних стадіях єдиного технологічного ланцюга. Над цими фірмами встановлюється контроль з боку однієї компанії. При цьому до початкової вартості продукції приєднується додана вартість, а продукція пересувається по ланцюгу до кінцевого споживача [4, с. 20].

Швейцарська компанія «REGENCE PRODUCTION SA» здійснює стратегічне управління ПП «Режанс Полісаж» за допомогою рекомендацій, розпоряджень і директив. В тактичних питаннях, які стосуються їхньої операційної діяльності, то ПП «Режанс Полісаж» мають відповідну самостійність у прийнятті рішень. Українській фірмі також передана відповідальність щодо здійснення операції з імпорту/експорту та сплату податків, вибору обсягу закупок, а також управління трудовим потенціалом. Зі сторони швейцарської компанії здійснюється контроль якості та термінів виконання робіт.

Елементами організаційної структури ПП «Режанс Полісаж» є функціональні підрозділи, а також служби та інші ланки апарату управління організацією. Організаційна структура ПП «Режанс Полісаж» відображена на рис. 2.1.

Представлена організаційна структура характеризується функціонально-лінійним типом зв'язків і в сучасних умовах є найбільш раціональною з точки зору реалізації завдань і цілей, які ставляться. Особливістю даного типу побудови системи управління є те, що вона дозволяє оперативно приймати управлінські рішення; підвищує персональну відповідальність кожного керівника за результати діяльності; забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки

своїй ієрархічності; підвищує професійний рівень вирішення завдань спеціалістами.

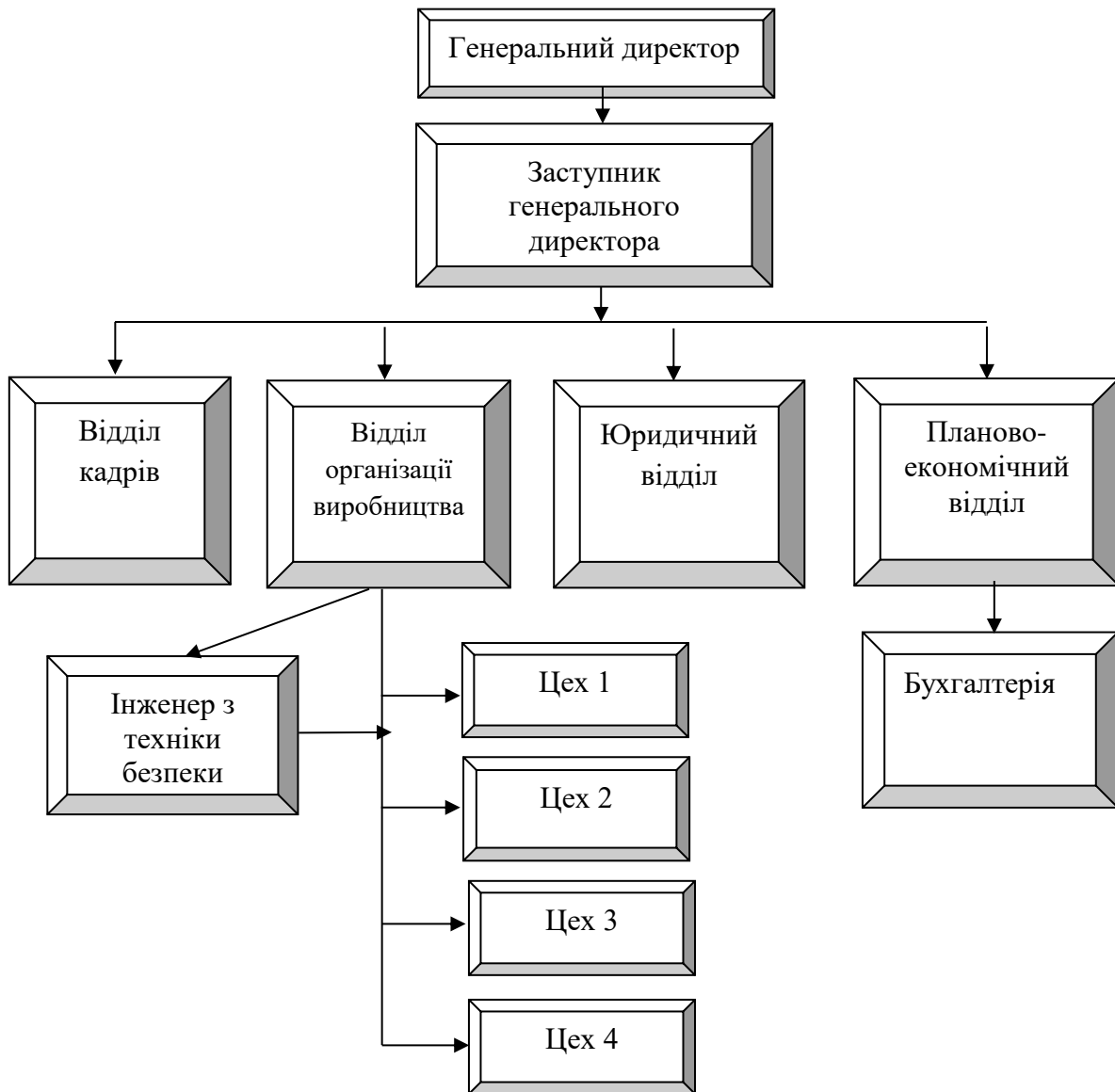


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Режанс Полісаж»

Джерело: сформовано автором.

В ПП «Режанс Полісаж» уся діяльність по виготовленню годинників поділяється на окремі ділянки, в межах яких працівники повинні починати і закінчувати певний цикл дій, що утворюють ту чи іншу роботу. У таблиці 2.1 подано чисельність та функції посадових осіб і працівників ПП «Режанс Полісаж».

Таблиця 2.1

**Чисельність та функції посадових осіб та працівників
ПП «Режанс Полісаж» на кінець 2015 р.**

Назви посадових осіб	Функції (види діяльності) працівників	Кількість осіб	Відповідальність і повноваження
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Генеральний директор	Визначає стратегію, координує та скеровує діяльність працівників	1	Несе відповідальність за результати роботи підприємства
Секретар	Ведення документації, обробка вхідної кореспонденції, відправлення вихідної документації	1	Відповідає за виконання розпоряджень директора
Юрист	Юридичне обслуговування операцій підприємства: укладання контрактів купівлі-продажу, захист інтересів підприємства на різних рівнях	1	Відповідає за підготовку документів
Відділ кадрів	Підбір кадрів, прийом на роботу, вивчення ділових якостей працівників, підвищення кваліфікації робітників і службовців, оформлення звільнених	1	Підготовка проектів наказів та розпоряджень з кадрових питань
Заступник з економічних питань	Розробка і обґрунтування перспективних і поточних планів	1	Відповідає за реалізацію управлінських рішень
Головний бухгалтер	Бухгалтерський облік і фінансова діяльність	1	Несе персональну відповідальність за правильність та законність вирішення фінансових питань
Цех №1			
Працівники	Здійснення роботи з шліфування деталей годинників	22	Якісне шліфування окремих деталей
Цех №2			

Працівники	Здійснення роботи з піскоструменевої обробки деталей годинників	18	Якісне виконання роботи
Цех №3			
Працівники	Здійснення роботи з полірування деталей наручних годинників	20	Якісне полірування годинників
<i>Продовження таблиці 2.1</i>			
Цех №4			
Працівники	автоматична ультразвукова очисна установка	8	Якісне виконання роботи
Склад			
Начальник	Організація роботи з покупцями	1	Відповідає за втрату чи пошкодження товарів зі складу
Працівники	Забезпечення складування та збереження товару	10	Виконання покладених завдань
Адміністративно-господарський відділ			
Начальник відділу	Організація прибирання, закупівля і розподіл канцелярських товарів та матеріалів	2	Виконувати завдання і відповідати за їх вирішення
Працівники	Господарське обслуговування	5	Виконувати поставлені задачі
Ремонтна служба			
Начальник	Організація поточного ремонту наявної техніки, обладнання	1	Відповідає за об'єкт
Працівники	Технічне обслуговування	4	Своєчасне обслуговування
Планово-економічний відділ			
Начальник відділу	Організація розробки планів	1	Своєчасне виконання планів
Працівники	Розробка і обґрунтування перспективних і поточних планів, аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства	6	Відповідають за розроблені плани
Постачання			
Працівники	Експедиційний супровід, участь у здійсненні розрахунків з постачальниками	4	Відповідають за вчасну поставку товарів
Бухгалтерія			
Старший бухгалтер	Планування і оформлення бюджету	1	Відповідає за ведення обліку
Працівники	Ведення обліку матеріальних цінностей, організація виплати	2	Відповідає за надходження та

	зарплати, складання звітів та балансів, взаємовідносини з бюджетом		витрачання грошових коштів
Перекладач		1	
Всього		112	

Показник постійності кадрового складу знаходиться у відносно фіксованому стані, оскільки оборот по вибутті персоналу дуже низький, що можна спостерігати в таблиці 2.2. У порівнянні з 2013 роком середньооблікова чисельність персоналу у 2014 р. збільшилась на 20 чоловік або на 22%. Коефіцієнт обороту за вибуттям склав 2,73% у 2014 році, що на 2,81% менше порівняно з минулим 2013 роком. Кількість прийнятих на роботу в 2014 р. становить 23 осіб і ще 5 осіб в 2015 р.

Таблиця 2.2

Рух персоналу ПП «Режанс Полісаж»

№ з/п	Показники	Роки			Темп приросту 2014/2013, %	Темп приросту 2015/2014, %
		2013	2014	2015		
1	Середньооблікова чисельність працівників	90	110	112	22,22	1,82
2	Прийнято протягом року нових працівників	30	23	5	-23,33	-78,26
3	Вибуло працівників	5	3	3	-40	0,00
4	Коефіцієнт обороту за прийомом, %	33,33	20,91	4,46	-37,27	-78,65
5	Коефіцієнт обороту за вибуттям, %	5,56	2,73	2,68	-50,91	-1,79
6	Загальний оборот, %	38,89	23,64	7,14	-39,22	-69,78
7	Коефіцієнт постійності кадрового складу	94,44	97,27	97,32	2,99	0,05
8	Середньомісячний обсяг виробітку, шт.	12870	16980	18450	31,93	2,77

9	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	3720	5280	6650	41,94	25,95
10	Продуктивність праці 1-го працівника, шт./міс.	143	154	165	7,95	6,72

Джерело: складено автором за інформацією ПП «Режанс Полісаж».

Як видно із таблиці 2.2, поряд із зростанням чисельності працюючих зростає і продуктивність їх праці, що свідчить про раціональну діяльність підприємства та ефективне використання трудових ресурсів. За рахунок зростання продуктивності праці у підприємства з'являються резерви для підвищення заробітної плати. Заробітна плата зросла на 42% в 2014 році в порівнянні з 2013 і ще на 26% в наступному 2015 році, відповідно продуктивність праці за два роки зросла на 15,38%.

Відпустка для кожного працівника триває 24 дні, згідно законодавства. На фірмі діє 8-ми годинний робочий день. Обідня перерва триває з 13.00 до 14.00. Робочий день триває від 8.00 до 16.00. Цехи працюють у дві зміни:

- перша зміна з 6.00 до 14.00
- друга зміна з 15.30 до 00.30

Децентралізована модель діяльності ПП «Режанс Полісаж» підкріплена надійною структурою управління і ефективно сформованими внутрішніми комунікаціями. Швейцарські співробітники допомагають українській команді з поточними оперативними питаннями, використовуючи свій досвід в побудові ефективного бізнесу.

Отже, діяльність ПП «Режанс Полісаж» багато в чому залежить від ефективного поєднання цінностей, методів управління та інформаційно-комунікативної системи. Компанія зуміла успішно сформувати модель організаційної культури, для підтримки та розвитку якої вдається до дієвих методів стимулювання свого персоналу. А саме, компанія надає можливість розвитку кар'єри, міжнародної практики і стажування разом із співробітниками

компаній-партнерів та конкурентну винагороду в межах децентралізованої культури.

Висока ефективність управлінських заходів з підвищення рівня організаційної культури компанії характеризується якістю побудови її структури, системи управління, ефективністю прийнятих управлінських рішень, реакцією системи управління на зміни тощо.

Таким чином, переваги вертикальної інтеграції в зовнішньо-економічній діяльності компаній «REGENCE PRODUCTION SA» та ПП «Режанс Полісаж» демонструють можливість використання спеціалізації кадрів, обміну досвідом в менеджменті та виробництві, досягнення вищих рівнів спеціалізації на кожному заводі для даної продуктової лінії, можливість відстрочки платежів, концентрації засобів та розподілу витрат на виробництво, збут, а також фінансового ризику на більші обсяги діяльності.

З метою визначення ефективності діяльності підприємства «Режанс Полісаж» було проаналізовано фінансову звітність, на основі Балансу (Форма №1), Звіту про фінансові результати (Форма №2) та Звіту про рух грошових коштів (Форма №3), які містяться в Додатках Б, В та Д. Найважливішим джерелом даних про фінансовий стан підприємства на визначену дату в системі інформаційної бази фінансового аналізу є баланс. Аналіз балансу здійснюється методом порівняння активу/пасиву за звітний і попередній періоди. Збільшення балансу, як правило, оцінюється позитивно і означає зростання виробничих можливостей підприємства. Тоді як, зменшення балансу свідчить про спад у господарській діяльності підприємства (зниження попиту на продукцію, брак сировини, матеріалів тощо). Отож, для визначення загальної оцінки динаміки фінансового стану досліджуваного підприємства було встановлено співвідношення динаміки балансу з динамікою обсягу виробництва, реалізації продукції, а також прибутку підприємства і узагальнено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз балансу ПП «Режанс Полісаж»

№ з/п	Показники	Формули	Результати
1	Коефіцієнт приросту майна, %	$K_{\sigma} = \frac{B_1 - B_0}{B_0} \times 100$	$K_{\sigma.2014} = -14,89\%$
			$K_{\sigma.2015} = -17,52\%$
			$K_{\sigma.заг.} = -29,80\%$
2	Коефіцієнт приросту виручки, %	$K_{\epsilon} = \frac{B_1 - B_0}{B_0} \times 100$	$K_{\epsilon.2014} = 95,68\%$
			$K_{\epsilon.2015} = 50,18\%$
3	Коефіцієнт приросту валового прибутку	$K_{ВП} = \frac{ВП_1 - ВП_0}{ВП_0} \times 100$	$K_{ВП.2014} = -7,07$
			$K_{ВП.2015} = 243,48\%$
4	Коефіцієнт приросту чистого прибутку	$K_{ЧП} = \frac{ЧП_1 - ЧП_0}{ЧП_0} \times 100$	$K_{ЧП.2015} = 118,27\%$

Умовні позначення:

B_1, B_0 – середня величина майна за звітний і попередній періоди;

B_1, B_0 – виручка від реалізації продукції за звітний та попередній періоди;

$ВП_1, ВП_0$ – валовий прибуток підприємства за звітний і попередній періоди;

$ЧП_1, ЧП_0$ – чистий прибуток підприємства за звітний та попередній періоди.

З розрахунків випливає, що зменшення коефіцієнту балансу на 29,80% в 2015 році порівняно з 2013 роком свідчить про скорочення виробничих можливостей підприємства.

Однак, розрахунки коефіцієнтів зростання виручки від реалізації продукції, валового та чистого прибутку за цей період свідчать про те, що потенційні можливості використані не в повному обсязі.

Так темпи зростання виручки від реалізації продукції за 2013-2015 роки значно перевищують темпи зростання середньорічного значення балансу, які мають від'ємну тенденцію, а темпи приросту валового та чистого прибутку в 2015 році зросли порівняно з 2014 роком на 243,48% та 118,27% відповідно.

В першу чергу це відбулося за рахунок відносного зростання собівартості продукції у 2014 році на 60%. Проте, в 2015 році відбулося відносно здешевлення собівартості продукції до 40%, що дозволило отримати зростання валового прибутку на 243,48% .

Наступним етапом оцінки ефективності виробництва є аналіз впливу екстенсивних та інтенсивних чинників у змінах виручки від реалізації продукції, тобто кількісне визначення того, наскільки це збільшення зумовлені змінами розміру майна і наскільки – його більш продуктивним використанням (табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Вихідні дані для визначення чинників збільшення виручки
від реалізації продукції ПП «Режанс Полісаж»**

№ з/п	Показники	Період		
		2013	2014	2015
1	Середньорічне значення балансу	4487	3819	3150
2	Виручка від реалізації продукції	7156	10294	17550
3	Ресурсовіддача (р.2/р.1)	1,5948	2,6955	5,5714

Внески чинників у 2014 р. у порівнянні з 2013 р.:

— екстенсивного $(3819 - 4487) \times 1,5948 = -1065,33$ тис. грн.

— інтенсивного $(2,6955 - 1,5948) \times 3819 = 4203,57$ тис. грн.

— разом $-1065,33 + 4203,57 = 3138,24$ тис. грн.

Виручка від реалізації зросла на 3138,24 тис. грн. Таким чином внесок екстенсивного чинника становить -33,95%; інтенсивного чинника 133,95%.

Внески чинників у 2015 р. у порівнянні з 2009 р.:

- екстенсивного $(3150 - 3819) \times 2,6955 = -1801,82$ тис. грн.
- інтенсивного $(5,5714 - 2,6955) \times 3150 = 9059,09$ тис. грн.
- разом $-1801,82 + 9059,09 = 7257,27$ тис. грн.

Виручка від реалізації зросла на 7257,27 тис. грн. Таким чином внесок екстенсивного чинника становить -24,83% та інтенсивного чинника 124,83%.

Отже, на збільшення виручки від реалізації продукції підприємства вплинуло збільшення ресурсовіддачі, наявними втратами є зменшення підсумку балансу, що не дозволило збільшити виручку за рахунок екстенсивного виробництва.

Домінування інтенсивного чинника в збільшенні виручки від реалізації продукції свідчить про зростання фондоозброєності, підвищенні кваліфікації працівників, поліпшенні організації виробництва та ефективному використанні основних і оборотних фондів.

При подальшому аналізі необхідно вивчити динаміку і структуру власного та позикового капіталу, з'ясувати причини змін окремих їх складових і дати оцінку цим змінам за аналізований період.

Для розгляду факторів, які вплинули на формування власною капіталу доцільно скласти спеціальну аналітичну таблицю (табл.2.5). Динаміку статей власного капіталу ПП «Режанс Полісаж» за 2013-2015 рр. відображено на рис. 2.2.

Таблиця 2.5

Динаміка і структура власного капіталу ПП "Режанс Полісаж"

№ з/п	Показники	2013 рік		2014 рік		2015 рік		Відхилення	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
<i>A</i>	<i>B</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
1	Зареєстрований (пайовий) капітал	4500	120,84	4500	146,82	4500	130,36	0	9,52
2	Додатковий	0	0,00	0	0,00	315	9,13	315	9,13

	капітал								
3	Резервний капітал	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-432	-11,60	-826	-26,95	-754	-21,84	-322	-10,24
5	Неоплачений капітал	-344	-9,24	-609	-19,87	-924	-26,77	-580	-17,53
6	Накопичені курсові різниці	0	0,00	0	0,00	315	9,13	315	9,13
7	Усього	3724	100,00	3065	100,00	3452	100,00	-272	0,00

З таблиці 2.5 видно, що сума власних і прирівняних до них коштів за звітний період зменшилась на 272 тис. грн., або на 7,30%. Основним чинником скорочення власного капіталу ПП «Режанс Полісаж» є зростання суми непокритих збитків на 322 тис. грн. або -10,24% за період 2013-2015 рр.

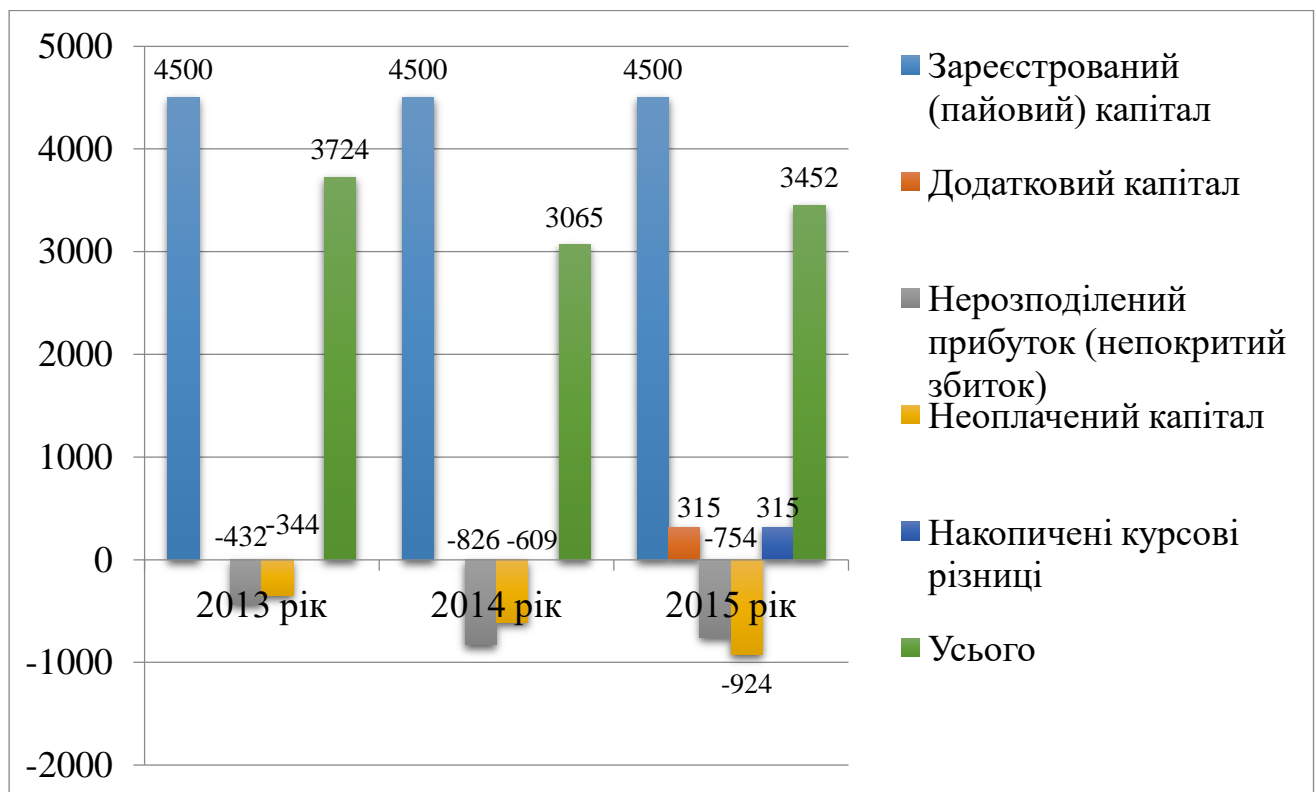


Рис. 2.2. Динаміка статей власного капіталу ПП «Режанс Полісаж» за 2013-2015 рр.

З таблиці 2.6 видно, що сума позикового капіталу за аналізований період зменшилась на 751 тис. грн., або 90,37%. Варто зазначити, що підприємство практично не користується довгостроковими та короткостроковими кредитами. Основну частку кредиторської заборгованості та інших поточних зобов'язань складає кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги – бл. 60%.

Таблиця 2.6

Динаміка і структура позикового капіталу ПП «Режанс Полісаж»

№ з/п	Показники	2013 рік		2014 рік		2015 рік		Відхилення	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
<i>A</i>	<i>B</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
1	Довгострокові зобов'язання	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	Короткострокові кредити банків	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3	Кредиторська заборгованість та інші поточні зобов'язання	831	100	18	100	80	100	-751	0,00
3.1	у т.ч.: кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	123	14,80	11	61,11	51	63,75	-72	48,95
3.2	за розрахунками з бюджетом	54	6,50	0	0,00	0	0,00	-54	-6,50
3.3.	за розрахунками зі страхування	150	18,05	0	0,00	0	0,00	-150	-18,05
3.4	за розрахунками з оплати праці	307	36,94	4	22,22	1	1,25	-306	-35,69
3.5	за одержаними авансами	182	21,90	0	0,00	0	0,00	-182	-21,90

3.6	Інші поточні зобов'язання	15	1,81	3	16,67	28	35,00	13	33,19
4	Усього позичкового капіталу	831	100	18	100	80	100	-751	0,00

На початку аналізованого періоду в 2014 році помітне значне скорочення позичкового капіталу, а саме на 813 тис. грн. або 97,83%. Причинами для цього стало відсутність заборгованості в 2014 і 2015 роках за розрахунками з бюджетом, зі страхування, за одержаними авансами та значне скорочення кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці.

Логічним продовженням загальної оцінки фінансового стану підприємства є аналіз його активів, який дозволяє дослідити ефективність розміщення та використання сформованого підприємством капіталу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка і структура майна ПП «Режанс Полісаж»

№ з/п	Показники	2013 рік		2014 рік		2015 рік		Відхилення	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
<i>A</i>	<i>B</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
1	Всього майна	4555	100,00	3083	100,00	3217	100,00	-1338	0,00
1.1	Необоротні активи	2069	45,42	1838	59,62	2248	69,88	179	24,46
1.2	Оборотні активи	2486	54,58	1245	40,38	969	30,12	-1517	-24,46
1.2.1	Запаси	230	5,05	744	24,13	195	6,06	-35	1,01
1.2.2	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1296	28,45	315	10,22	0	0,00	-1296	-28,45
1.2.3	Поточні фінансові інвестиції	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

1.2.4	Грошові кошти та їх еквіваленти	842	18,49	137	4,44	743	23,10	-99	4,61
1.2.5	Інші оборотні активи	1	0,02	0	0,00	0	0,00	-1	-0,02

Вартість майна підприємства за звітний період зменшилось на 1338 тис. грн. або на 29,4%, в основному за рахунок скорочення вартості оборотних активів на 1517 тис. грн. або на 24,46%, тоді як темп зростання необоротних активів має позитивне сальдо – 24,46%. На початку аналізованого періоду найбільшу питому вагу у складі оборотних засобів складає дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, яка до 2015 року зменшилась до 0.

Платоспроможність ПП «Режанс Полісаж» в цілому задовільна, про що свідчить аналіз показників ліквідності в табл. 2.8. Загальний коефіцієнт ліквідності відображає загальну оцінку ліквідності активів. Так, в 2015 році цей коефіцієнт склав 12,11. А це означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 12,11 грн., що на 9,12 грн. більше порівняно з 2013 роком. Логіка даного показника полягає в тому, що підприємство погашає короткострокові зобов'язання в основному за рахунок поточних активів, і оскільки поточні активи перевищують по величині поточні зобов'язання, ПП «Режанс Полісаж» вважається ліквідним.

Таблиця 2.8

Аналіз показників ліквідності підприємства

Показники	Роки			Відхилення	
	2013	2014	2015	абсолютне	відносне, %
Загальний коефіцієнт покриття (поточний коефіцієнт)	2,99	69,17	12,11	9,12	305,37
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,70	20,11	0,36	-1,33	-78,63

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,01	7,61	9,29	8,28	817,72
-----------------------------------	------	------	------	------	--------

Показник швидкої ліквідності протягом в 2013 та 2014 рр. більший за нормативне значення та становить 1,70 та 20,11 відповідно. Це свідчить про те, що підприємство могло б реально розраховуватись з кредиторською заборгованістю за рахунок грошових коштів та очікуваних фінансових надходжень. В 2015 році відбулось зниження цього показника, у зв'язку з відсутністю дебіторської заборгованості за продукцію, роботи, послуги.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності в 2013 році перебувало на задовільному рівні – 1,01. Це означає, що 101% короткострокових платіжних зобов'язань могли бути негайно погашені за рахунок наявних грошових коштів. Збільшення даного коефіцієнта впродовж наступних років свідчить про високу платоспроможність підприємства.

Таким чином, проведений аналіз балансу свідчить про негативні тенденції спаду у господарській діяльності підприємства. Однак, розрахунки коефіцієнтів зростання виручки від реалізації продукції, валового та чистого прибутку за 2013-2015 рр. свідчать про те, що потенційні можливості використані не в повному обсязі.

Домінування інтенсивного чинника в збільшенні виручки від реалізації продукції свідчить про зростання фондоозброєності, підвищенні кваліфікації працівників, поліпшенні організації виробництва та ефективному використанні основних і оборотних фондів.

На підставі проведеного аналізу динаміки та структури капіталу підприємства варто відмітити незначне скорочення суми власних і прирівняних до них коштів на 7,30% за 2013-2015 рр. в основному за рахунок зростання суми непокритих збитків на 10,24% та неоплаченого капіталу на 17,53%. В структурі позичкового капіталу основну частку складає кредиторська заборгованість за

товари, роботи, послуги – близько 60%. Спостерігається значне скорочення кредиторської заборгованості, а саме на 90,37% за аналізований період.

Одним з основних показників ефективності є ліквідність. ПП «Режанс Полісаж» вважається ліквідним, що свідчить про нормальний рівень фінансової незалежності і відображає позитивну ситуацію, яка склалась на аналізованому підприємстві.

Годинникова індустрія в сьогоднішній час є однією із галузей, що найбільш стабільно розвиваються. Незважаючи на вплив зовнішніх несприятливих факторів таких, як нестабільність економіки світу, зменшення доходів населення чи вичерпність природних ресурсів є незначними та мінімальними для даної галузі, адже якісний продукт завжди знаходить свого покупця.

Постійне зростання виробництва механічних наручних годинників, частка яких в загальному обсягу виробництва наручних годинників відносно невелика (близько 5%) через високу трудомісткість і високу вартість їх виробництва. Однак, останнім часом спостерігається зростання інтересу споживачів саме до механічних годинників.

Безперечним лідером з виробництва механічних наручних годинників є Швейцарія – 54% світового експорту у вартісному вираженні. Так, в 2015 році було експортовано 28,1 млн. шт. швейцарських годинників на суму 22,4 млрд. шв. фр., що становить майже 95% від загального обсягу експортних продажів країни. Здебільшого це відбувається за рахунок нарощування доходів такими конгломератами, як Swatch і LVMH, а також Compagnie Financiere Richemont.

Згідно графіків на рис. 2.3, високим темпам розвитку швейцарська годинникова промисловість завдячує, перш за все, дорогим годинникам із дорогоцінних металів, які займають найбільшу частку експорту у вартісному вираженні – 39%. Хоча, з точки зору кількості, на них припадає всього лише 2%. Основу експорту в кількісному вираженні займають вироби зі нержавіючої сталі – 54% від загального обсягу експорту в 2015 р.

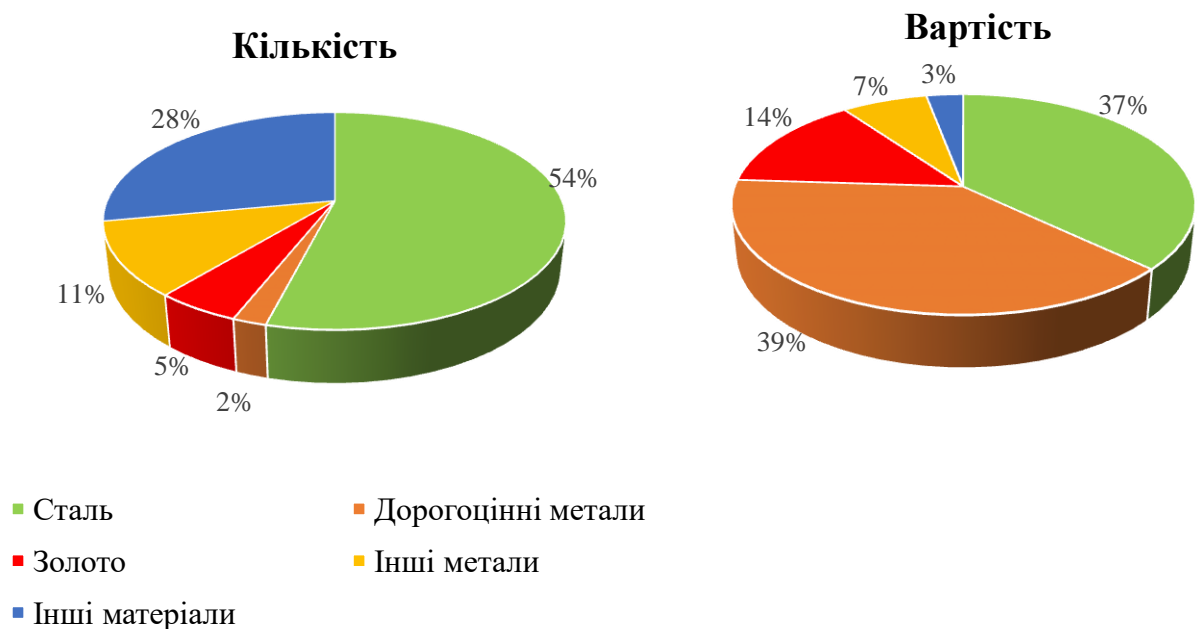


Рис. 2.3. Експорт швейцарських годинників за матеріалами виготовлення в 2015 р.

Розширили свою присутність на світовому ринку годинникової продукції й інші індустріальні країни (рис. 2.4, табл. 2.9). Гонконг експортували 276,7 млн. шт. виробів (в кількісному вираженні) на суму 9,9 млрд. дол. За обсягом експорту першість здобуває Китай: в 2015 р. вивезли з країни 682,8 млн. виробів, що на 2,1% більше ніж в 2014 р. Франція збільшили обсяги експорту годинників на 6,1% в 2015 р. до 7,3 млн. шт. на суму 2,9 млрд. дол.

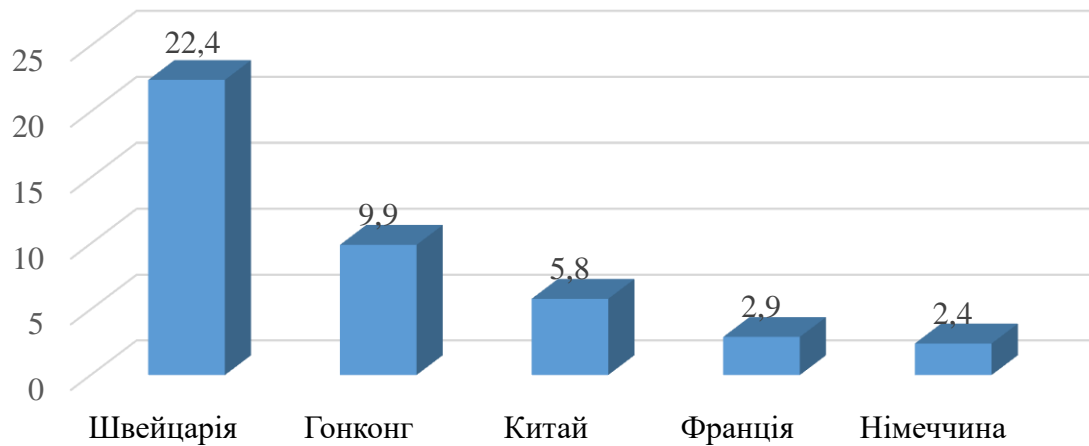


Рис. 2.4. Основні країни-експортери годинників в 2015 р. (млрд. дол.)

Таблиця 2.9

**Рейтинг країн-експортерів годинників в 2015 р.
(в кількісному вираженні)**

Країни	Кількість, млн. дол. США	Темп зміни, %
Китай	682,8	+2,1
Гонконг	276,7	-12,2
Швейцарія	28,1	-1,6
Німеччина	21,9	+4,4
США	9,5	-2,0
Франція	7,3	+6,1

Найбільшими світовими імпортерами наручних годинників в 2015 р. традиційно виступили промислово розвинені країни (рис. 2.5): Гонконг – 9,5 млрд. дол. закупок, проте на 12,7% менше в порівнянні з 2014 р.; США продовжили займати значну частку світового імпорту, склавши 5,7 млрд. дол., що на 4,8% більше ніж в 2014 р.; Швейцарія збільшила закупівлі з інших країн на 2,7% із значенням 4,0 млрд. дол.; Китай імпортував майже стільки ж, як і в 2014 р. на суму 3,5 млрд. дол. (-0,8%); найбільше зростання спостерігається за Францією (+24,2%), де імпорт годинників склав 3,4 млрд. дол. США.

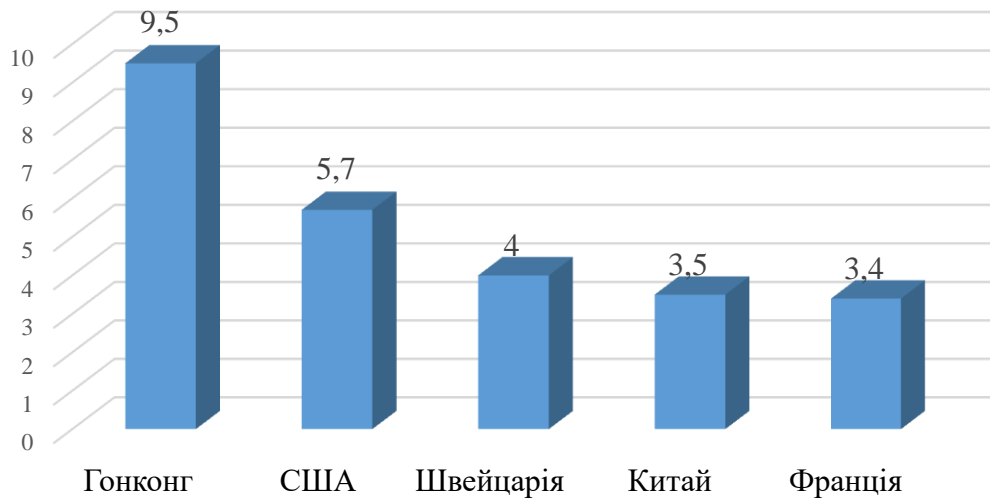


Рис. 2.5. Основні країни-імпортери годинників в 2015 р. (млрд. дол.)

Ринок годинників в Україні є досить привабливим однак і вельми консолідованим. Виробничі потужності зосереджені на менш ніж 10 підприємствах. В основному, українські годинникові компанії є імпортерами, серед найбільших виробників наручних годинників в Україні є:

- 1) Київський годинниковий завод випускають годинники під торговою маркою «Клепод», які складаються на базі швейцарських механізмів «Ronda», «ETA» і мають гарантійний строк 3 роки;
- 2) Перший український годинниковий завод «Київська Русь» з торговою маркою «Едельвейс».

Крім того, сектор 'Годинники' в цілому є імпортозалежним, про що свідчить графік (рис. 2.6) динаміки експорту та імпорту годинників в Україні:

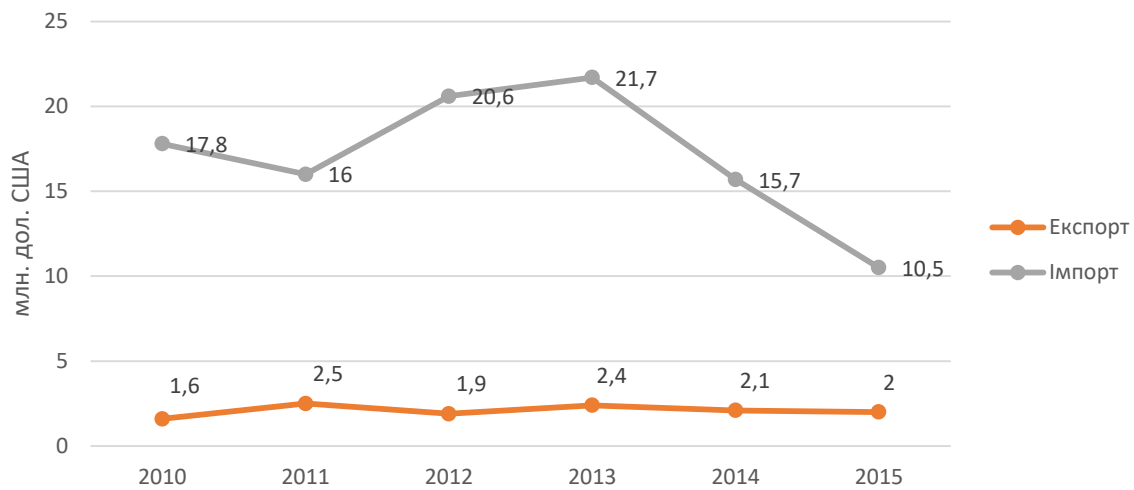


Рис. 2.6. Динаміка експорту-імпорту годинників в Україні за 2010-2015 рр.

Джерело: [38].

Експорт продукції асортиментного ряду 'Годинники' з України в 2013 р. склав 2,4 млн. дол., що на 26% більше у порівнянні з попереднім 2012 роком. Проте вже в наступному 2014 році частка експорту зменшилась на 12,5% та ще майже на 5% в 2015 році до 2 млн. дол. США. Що стосується імпорту, то в 2012 та 2013 роках спостерігається значне збільшення обсягів імпорту годинників, а саме на 35,6% в порівнянні з 2011 р. Проте протягом наступних двох років відбулось різке скорочення імпорту продукції 25,24%.

Проведене дослідження масштабів експорто- та імпортоспоживання в економіці України дозволило визначити декілька основних тенденцій. Спостерігається перевищення обсягів імпорту над власним виробництвом, яке за рівнем конкурентоспроможності поступається імпортним аналогам за ціною та якістю, тобто відбувається витіснення вітчизняних товаровиробників з внутрішнього ринку України.

Зниження імпорту годинників з 21,7 до 10,5 млн дол. США у 2013–2015 рр. відбулось внаслідок значної девальвації національної валюти і подорожчання всіх

імпортних товарів, а також зниження попиту на ювелірні вироби у зв'язку з нестабільною ситуацією в країні.

За рахунок стрімкого подорожчання цієї товарної групи дуже сильно впав попит. Якщо до 2014 року ми спостерігали щорічний приріст попиту в районі 10-30%, то починаючи з 2014 року помітно його зниження (рис. 2.7). Тільки останні місяці видно, що попит досяг найнижчої точки і в другій половині року відбулось невелике зростання. Якщо порівняти 2013 і 2014 року, то тільки за попитом видно падіння в 5%, але при цьому реальні продажі впали на 60-80%. І то ця картина скрашена новорічним періодом, коли люди реально купували речі, які не вирішувалися брати протягом року. Якщо порівняти періоди січень-травень останніх 3-х років, то в 2014 р. падіння попиту було більше ніж 12%. В 2015 р. цей показник становив 10% нижче в порівнянні з 2013 р., і це передумова до сприятливіших очікувань.

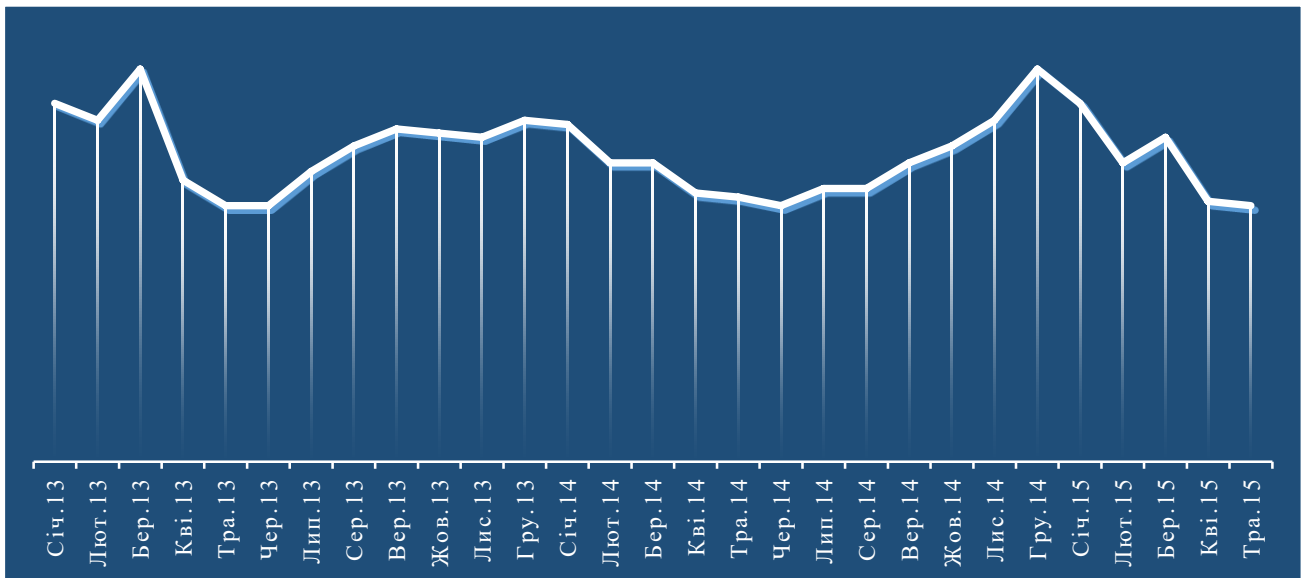


Рис. 2.7. Динаміка попиту на годинники в Україні

За даними офіційних дилерів більшості марок годинників, таких як торгова мережа «Секунда», компанія «Noblesse» та ін., а також інтернет-магазину «WATCH.24k.ua», було виявлено, що середня вартість виробів значно знизилася. Продажі всіх марок годинників, середня вартість яких вище \$500 в 2014 році впали майже в 3 рази (рис. 2.8). Тільки вироби з дешевшого цінового сегменту

показали незначний ріст за грошовими показниками, саме за рахунок значного зниження продажів за іншими ціновими сегментами. Винятком стали годинникові вироби класу «Люкс», які показали незначне падіння, оскільки цей сегмент не піддається основним економічним правилам в нашій країні.

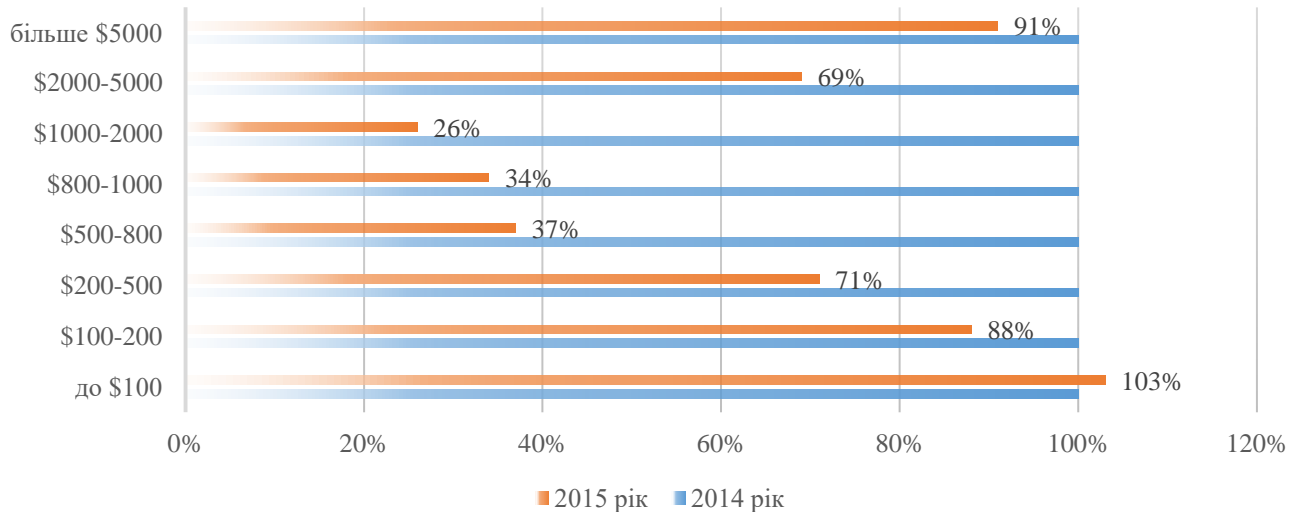


Рис. 2.8. Діаграма зміни середньої вартості годинників в Україні за 2014/15 рр.

Основна тенденція розвитку годинникової промисловості полягає в тому, що годинник поступово втрачає свою первинну функцію, як приладу для вимірювання часу. Сучасний споживач використовує зовсім інші пристрої: мобільні телефони і смартфони, прилади для відтворення звуку, індикатори, вмонтовані в ручки і інше канцелярське приладдя і т.д. Проте, спостерігається також й інша тенденція – годинникова індустрія сьогодні все більше орієнтується на виробництво дуже дорогих, елітних годинників класу «люкс», розрахованих на обмежене коло покупців. Годинник підкреслює образ людини, її статус і використовуються для демонстрації власного рівня, стилю, спроможності. Крім того, є підстави вважати, що тепер можна чекати поступового повернення до більш класичних годинників, в яких переважають дизайнерська стриманість і функціональна простота.

2.2. Маркетинговий аналіз ефективності діяльності ПП «Режанс Полісаж»

Підприємство – це «відкрита система», тому його розвиток залежить від зовнішнього середовища. Сьогодні відомо безліч методів, за допомогою яких можна дослідити його вплив на діяльність підприємства. Найпоширенішими та одними з найефективніших є PESTEL аналіз, SWOT аналіз, матриця БКГ чи багатофакторна матриця Mckinsey. Такий маркетинговий аналіз дасть змогу скласти загальну картину ринку та стану підприємства і на основі цього аналізу розробити стратегію розвитку підприємства.

PESTEL аналіз полягає в визначенні політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства. Аналіз факторів макросередовища є стратегічним інструментом, який сприяє загальному розумінню ринку, виявленню

останніх тенденції чи події, невідконтрольних підприємству, а також визначення позицій та ринкових можливостей підприємства.

Політичні фактори зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Економічні фактори показують прямий вплив на стан попиту, рівень цін, рентабельність бізнесу тощо. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє краще зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, зміна смаків, мобільність людей, активність споживачів й ін.

Аналіз технологічних факторів необхідний для того, щоб не відставати від інноваційних та перспективних тенденцій і спрогнозувати момент відмови від використання застарілих методів та технологій.

До екологічних факторів відносять фактори довкілля та екологічні фактори, які впливають на діяльність компанії «Режанс Полісаж», такі як зміни клімату, глобальне потепління, швидке вичерпування природних ресурсів та ін.

Правові фактори відносяться до правового поля, в якому ведеться бізнес і може включати торгові бар'єри, антидемпінгове мито, корпоративні акти та ін.

Для зручності аналітичні дані оцінки макросередовища підприємства були згруповані за групами факторів і внесені в таблицю 2.9.

Таблиця 2.10

PESTEL аналіз для ПП «Режанс Полісаж»

Групи факторів	Загрози	Можливості
----------------	---------	------------

Політичні фактори (Р)	P1. Відсутність чітких стратегічних намірів щодо майбутнього національного промислового комплексу	P4. Відміна деяких обмежень імпорту/експорту країнами ЄС 3
	P2. Нестабільність уряду, що призведе до нестабільності у законодавстві	P5. Міждержавні угоди з іншими урядами
	P3. Зниження рівня економічної свободи	
Економічні фактори (Е)	E1. Укладення митних угод з іншими країнами, що призведе до збільшення імпорту конкурентоспроможних товарів та посилення конкуренції на ринку	E4. Підвищення зацікавленості іноземних інвесторів у розвитку підприємництва в Україні
	E2. Підвищення облікової ставки НБУ, що спричинить підвищення ставки кредитування комерційних банків	E5. Зміцнення економічного становища призведе до привабливості експорту
	E3. Нестабільність валютного курсу	
Соціальні фактори (S)	S1. Зростання мобільності населення, трудова міграція за кордон	S3. Збільшення кількості незайнятого працездатного населення
	S2. Нестача кадрів інженерних спеціальностей як наслідок їх низької престижності	S4. Підвищення кваліфікації робочої сили
Технологічні фактори (Т)	T1. Залежність від постачань вузлів, деталей та комплектуючих з інших країн	T3. Вплив технологічних нововведень в суміжних сферах на діяльність підприємства
	T2. Поява в галузі іноземних компаній з новими технологіями	T4. Фінансування урядом науково-дослідних інститутів
Екологічні фактори (Е)	Ес1. Рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються підприємством (енергоресурси, метали)	Ес3. Відкриття нових джерел природних ресурсів в Україні та їх

	Ес2. Рівень впливу держави на інтенсивність споживання енергоресурсів	розробка
Правові фактори (L)	L1. Нестабільність правового середовища	L3. Економічна підтримка галузі (податкові пільги)
	L2. Негативні зміни в системі оподаткування можуть скоротити прибутки фірми	

Джерело: сформовано автором.

На основі PESTEL – аналізу про оцінку факторів макросередовища сформовано декілька управлінських прийомів стратегічного характеру, щоб запобігти чи послабити дію негативних факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства а саме:

- чітке дотримання норм закону, щоб мінімізувати таким чином вплив контролюючих органів на роботу підприємства;
- проводити інвестиційну політику та покращувати інвестиційний клімат, мати в наявності кредитні ресурси, з метою нейтралізації впливу дій інфляційних факторів;
- для залучення більше спеціалістів, а також збільшення продуктивності праці рекомендується покращити систему мотивації, оплати і умов праці, бонусні виплати, соціальний пакет;
- з метою підвищення конкурентоспроможності варто залучити передові технології у технологічних процес роботи підприємства.

З метою формування альтернативних стратегічних рішень доцільно провести SWOT аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 2.11). Ці рішення повинні бути орієнтовані на використання можливостей і захист від загроз, пов'язаних із зміною факторів зовнішнього середовища.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, слід зазначити про досить сприятливу та ефективну діяльність фірми загалом.

Особливої концентрації та зусиль щодо мінімізації чи нейтралізації потребують виявлені слабкі сторони фірми.

Щодо можливостей та загроз, то найбільшу загрозу для підприємства становлять економічні, політичні та правові фактори, а найбільші можливості – розширення масштабів виробництва фірми.

На основі матриці SWOT сформовано стратегічні завдання та цілі ПП «Режанс Полісаж»:

- розробка стратегії розширення участі на ринку по обробці деталей для годинникових механізмів та інших виробів з коштовних металів;
- збільшення обсягів обробки деталей, шляхом підвищення рівня ефективності праці;
- розширення масштабів виробництва;
- створення сервісного центру з ремонту годинників;
- оскільки на фірмі відсутній маркетинговий відділ рекомендується застосувати маркетингові методи та заходи, з метою залучення нових партнерів/клієнтів, як іноземних, так і вітчизняних;
- зміцнення фінансових позицій завдяки застосуванню новітніх технологій та одержання додаткового прибутку від реалізації ноу-хау;
- побудова раціональної системи взаємовідносин на підприємстві;
- створення лояльного та довірливого відношення до українського виробника серед іноземних партнерів.

Таблиця 2.11

Матриця SWOT ПП «Режанс Полісаж»

Зовнішнє середовище / Внутрішнє середовище		Сильні позиції						Слабкі позиції		
		Довготривалі контракти та угоди з спеціалізованим	Система професійного навчання і підвищення кваліфікації	Високоякісне технологічне устаткування	Налагоджені канали поставки експортної продукції в Швейцарію	Висока собівартість експортної продукції	Періодичне зношування технологічного обладнання	Високі орендні умови оплати	Відсутність чітко вираженої стратегії розвитку	
Загрози	недосконалість податкового законодавства	<ul style="list-style-type: none"> - зміцнення планової політики фірми; - укладення договорів з постачальниками з фіксованими цінами на давальницьку сировину; - залучення фахівців (експертів) у процесі підготовки проекту антикризової програми, генерування альтернатив та оцінювання їх наслідків 						<ul style="list-style-type: none"> - розробка стратегії розширення участі на ринку по обробці деталей для годинникових механізмів та інших виробів з коштовних металів 		
	високий ступінь контролю бізнесу зі сторони державних органів влади									
	несприятливий зсув в курсах валют									
	кризові явища в економіці країни міжнародна торгівля, ризик пов'язаний з постачанням, валютний ризик, військовий, політичний ризики та ін., які можуть вплинути на відносини з іноземними клієнтами									

Продовження таблиці 2.11

Можливості	угода про Асоціацію України з ЄС, зокрема зниження митних тарифів та послаблення інших обмежень адміністративного, економічного та правового характеру	<ul style="list-style-type: none"> - розширення масштабів виробництва; - застосування маркетингових методів з метою залучення нових партнерів/клієнтів, як іноземних, так і вітчизняних; - створення сервісного центру з ремонту швейцарських годинників та інших ювелірних виробів 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення обсягів обробки деталей завдяки новітнім технологіям та одержання додаткового прибутку від реалізації ноу-хау; - вивід на ринок конкурентоспроможної продукції
	надання більшої автономії в управлінській діяльності фірми зі сторони материнської компанії		
	розширення компанії, зокрема можливість відкриття нових цехів		
	можливості обслуговування додаткових груп споживачів		
	Можливості впровадження новітніх технологій та ноу-хау		

З метою визначення найбільш інвестиційно-привабливого виду бізнесу (рис. 2.9) для розвитку підприємства, а також оцінювання його конкурентної позиції серед вітчизняних підприємств доцільно здійснити аналіз Mckinsey.

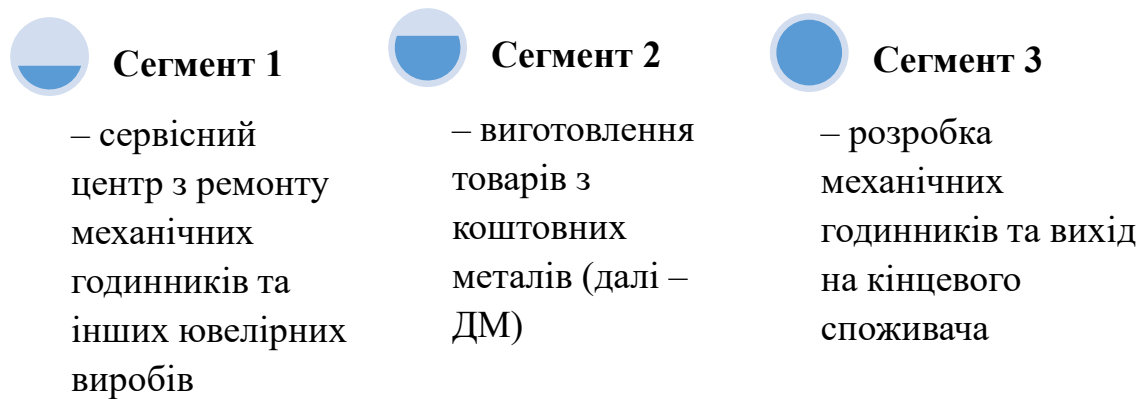


Рис. 2.9. Види бізнесу

В Додатку Е представлені ключові критерії конкурентоспроможності підприємства та привабливості сегмента. Перемноживши вагу на оцінку по кожному критерію, в сумі отримуємо зважену оцінку сегмента або рейтинг привабливості даної стратегічної зони. Стратегія розвитку бізнесу залежить від того, який з 9 квадрантів займає товарна група підприємства в матриці Mckinsey. Таким чином, проаналізовані сегменти розміщені на матриці відповідно до кількості набраних балів (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Матриця Mckinsey ПП "Режанс Полісаж"

В таблиці 2.12 наведені основні напрямки стратегічних рішень для 3-х визначених квадрантів матриці.

Таблиця 2.12

Основні напрямки стратегічних рішень для оцінених сегментів

Сегмент	№ квадранта матриці	Стратегічні рішення
Сегмент 1 – сервісний центр з ремонту механічних годинників та інших ювелірних виробів	№3 Висока привабливість сегмента – висока конкурентоспроможність бізнесу в сегменті	Сегмент має високий потенціал для компанії, найбажаніший цільовий сегмент <ul style="list-style-type: none"> Цільове положення компанії в сегменті: №1 або абсолютне лідерство Концентрація ключових ресурсів компанії на даному сегменті Інвестиції в максимально можливе зростання Інвестиції в розвиток технології, майбутнє зміцнення конкурентних переваг

--	--	--

Продовження табл. 2.12

		<ul style="list-style-type: none"> • Висока увагу захисту конкурентних переваг - розробити чіткий план по утриманню необхідного рівня конкурентоспроможності (захист технології – патент; цін; споживчої бази) • Зусилля маркетингу повинні бути спрямовані на зростання і зміцнення прихильності до товару
Сегмент 2 – виготовлення товарів з ДМ	№5 Середня привабливість сегмента – середня конкуренто- спроможність бізнесу в сегменті	<p><i>Вхід в сегмент можливий в разі, якщо ринок має високий потенціал у майбутньому або компанія прогнозує посилення конкурентних переваг</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Детально розглянути можливість посилення конкурентних переваг • Чітко визначити джерела бізнесу в сегменті (у яких конкурентів планується забирати частку ринку), вибудовувати чітку стратегію проти них • Рекомендуються помірні інвестиції для поступового зміцнення позицій на ринку • Вибирати обмежені методи просування з максимальною віддачою
Сегмент 3 – розробка механічних	№6 Середня привабливість	<p><i>Сегмент з високим потенціалом для компанії</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Мета положення компанії в сегменті: №1,2 • Високий рівень інвестицій в захист і

годинників та вихід на кінцевого споживача	сегмента – висока конкуренто-спроможність бізнесу в сегменті	зміцнення конкурентних переваг і формування лояльної споживчої бази • Високий рівень контролю над потенціалом сегмента. У разі високого потенціалу сегмента – стратегія №3
--	--	---

Отже, на основі здійсненого аналізу можна зробити висновок про те, що найперспективнішою сферою бізнесу для ПП «Режанс Полісаж» є відкриття сервісного центру з ремонту механічних годинників та інших ювелірних виробів за унікальною швейцарською технологією. Тому потрібно приділити велику увагу захисту конкурентних переваг, розглянути можливості зростання і залучення нових клієнтів та партнерів в Україні. Для цього необхідно вдаватись до різних маркетингових підходів.

PESTEL аналіз зовнішніх факторів впливу показав, що фірма може розраховувати на зниження податкового навантаження з боку держави, загальне зміцнення економічного становища в країні, а від так, і приплив інвестицій в розвиток підприємництва в Україні. З іншої сторони, можуть виникнути ускладнення та негативно вплинути на діяльність фірми, такі як: зменшення купівельної спроможності внаслідок нестабільності економіки; збільшення імпорту конкурентоспроможних товарів та посилення конкуренції на ринку; негативні зміни в системі оподаткування можуть скоротити прибутки фірми та ін.

2.3. Оцінка економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в рамках діючої моделі B2B

У своїй діяльності ПП «Режанс Полісаж» використовує стратегію фокусування, яка передбачає зосередження зусиль на певних сегментах споживчого ринку або на окремих областях чи регіонах географічного ринку. Увага компанії сфокусована на виробництві продукції високої якості та зміцненні взаємин з партнерами для довготривалої співпраці.

Важливою ланкою в діяльності підприємства є постачання продукції, оскільки від якості і обсягу поставлених матеріалів та термінів поставки залежать: ритмічність процесу виробництва, дотримання термінів виконання контракту, якість виготовленої продукції, відсутність браку, наявність чи відсутність запасів тощо. Логістика постачання є популярною темою у сучасному науковому середовищі, оскільки завжди ставиться питання про матеріальне забезпечення підприємства, яке впливає на постачальницьку мережу, транспортні перевезення, а також враховує цінові бар'єри у ринковому середовищі та ситуації на міжнародних ринках (умови митного регулювання, пільги, стандарти якості).

Відповідно до статті 2 договору №05-2012-UA від 03.05.2012 р. Про переробку годинникових деталей та інших виробів з коштовних металів (Додаток Ж), замовник («REGENCE PRODUCTION SA», Швейцарія) постачає товари для переробки на умовах DDU – Тернопіль, поставки продуктів переробки здійснюються виконавцем (ПП «Режанс Полісаж», м. Тернопіль) замовнику на

умовах FCA – Тернопіль, згідно ІНКОТЕРМС 2010. Копії рахунків – проформ, а також будь-яке інше свідоцтво відповідності надсилаються електронною поштою або факсом. Приймання продуктів переробки в виконавця проходить партіями, при цьому виконавець готує і пересилає з кожною партією рахунок-проформу, який містить назву, матеріал виготовлення, кількість, вагу, ціну, вартість товару. Копії рахунків – проформ також надсилаються до замовника електронною поштою або факсом.

Зовнішньоторговельні платежі виконуються за найбільш ризиковим для імпортера механізмом – 50-100% передоплати банківським переказом замовленої партії товарів. Перерозподіл номенклатури виконується шляхом формування заявки на придбання товару у постачальника. Згідно з умовами угоди між підприємством та постачальником, підприємство отримує товар у визначеному об'ємі чотири рази на місяць при чому кількість товару у партії практично незмінна. Таким чином, загальна кількість товару повинна дорівнювати показникам, визначеним угодою поставки.

Таблиця 2.13

Основні економічні показники діяльності

ПП «Режанс Полісаж» за 2013-2015 рр.

Показники	2013 рік, тис. грн	2014 рік, тис. грн	2015 рік, тис. грн
Вартість реалізованої продукції	7156	10294	17550
Вартість реалізованої продукції в іноземній валюті, тис. шв. франків	834,093	913,975	792,800
Інші операційні доходи	303	1569	321
Витрати	7459	12257	17777
в т.ч.: собівартість виробництва експортної продукції	5431	8691	12044
адміністративні витрати	884	1342	2029
витрати на збут	1011	1873	3266
інші операційні витрати	133	351	438
Залишки коштів з експорту	842	137	743
Середньорічна вартість оборотних	2486	1245	969

активів			
Витрати на експортну продукцію	6442	10564	15310
Фінансовий результат до оподаткування	0	-394	94
Вартість придбання імпоротної продукції	124	177	53
Вартість придбання імпоротної продукції, тис. шв. франк	14,534	7,875	2,062
Середньорічна купівельна цінність валюти UAH/CHF	8,62	12,95	22,69

За даними таблиці 2.13 проведемо оцінку ефективності здійснення зовнішньоторговельних операцій та раціональності використання коштів на підставі таких показників (табл. 2.14):

Таблиця 2.14

Аналіз ЗЕД ПП «Режанс Полісаж»

№ з/п	Показники	Формули	Роки		
			2013	2014	2015
1	Відносний рівень накладних витрат в національній валюті, %	$ВРНВ_{н.в.} = \frac{НВ_{н.в.}}{C_{р.екс.}}$	18,62	21,55	27,12
2	Відносний рівень накладних витрат в іноземній валюті, %	$ВРНВ_{н.в.} = \frac{НВ_{і.в.}}{ВР_{е.і.в.}}$	14,06	15,82	18,16
3	Коефіцієнт віддачі коштів з зовнішньоторговельних операцій	$K_{від.екс.} = \frac{ВР_{е.н.ц.}}{СЗ_{екс.}}$	8,54	86,39	24,21
4	Середня тривалість обороту ЗТО, дні	$T_{об} = \frac{СЗ_{екс.} \cdot Д}{C_{р.екс.}}$	57	6	23
5	Валютна ефективність експорту	$E_{в.е.} = \frac{ВР_{е.і.в.}}{ПВ_e}$	0,13	0,09	0,05
6	Економічний ефект від експорту	$E_{е.е.} = ЧВ_e - ПВ_e$	748	1272	2679
7	Економічна ефективність реалізації експортної продукції	$E_{еф.е.1} = \frac{ЧВ_e}{ПВ_e}$	1,11	0,97	1,15
		$E_{еф.е.2} = \frac{В_{р.екс.}}{C_{р.екс.}}$	0,98	0,76	1,06

		$E_{eф.е.з} = \frac{ЧВ_{e.} - ПВ_{e.}}{ЧВ_{e.}} \times 100\% \times \frac{ЧВ_{e.}}{A_e}$	30,08	102,17	276,43
8	Економічний ефект від імпорту	$E_{e.i.} = BI_{e.p.} - B_i$	14,24	21,9	41,56
9	Економічна (абсолютна) ефективність імпорту	$E_{eф.i} = \frac{BI_{e.p.}}{B_i}$	1,11	1,12	1,77
10	Інтегральний економічний ефект	$IE = E_{e.i.} + E_{e.e.}$	762	1294	2720

Джерело: розраховано автором за інформацією ПП «Режанс Полісаж».

Умовні позначення:

$НВ_{н.в.}$ – накладні витрати в національній валюті

$НВ_{і.в.}$ – накладні витрати в іноземній валюті

$СЗ_{екс}$ – середній залишок коштів з експорту

$Д$ – кількість днів у звітному періоді

$С_{р.екс.}$ – собівартість реалізованого експорту

$ЧВ_e$ - чиста виручка в ін. валюті переведена у грн за офіційним курсом на день надходження валютної виручки

$ВР_{e.i.в.}$ - вартість реалізованих товарів в іноземній валюті

$ВР_{e.н.ц.}$ – вартість реалізованих товарів в національній валюті

$В_{р.екс.}$ – вартість реалізації товарів в внутрішніх цінах

$ПВ_e$ – сума повних витрат по експорту товарів (зв'язані з виробництвом продукції і його реалізацією на зовнішньому ринку)

A_e – коефіцієнт оборотності активів

$ВI_{в.р.}$ – вартість імпортової продукції на внутрішньому ринку

$В_i$ – витрати на придбання імпортової продукції

Як свідчать розрахунки в табл. 2.14, на підприємстві спостерігається зростання результативних показників діяльності. Так, показник відносного рівня накладних витрат в національній валюті ($ВРНВ_{н.в.}$) вказує, яку частину у національній валюті накладні витрати становлять у внутрішній собівартості

товарів. За другим показником видно, яку частину суми, вирученої за товари, підприємство витратило на оплату накладних витрат в іноземній валюті. Таким чином, порівнюючи з минулорічними показниками, можна спостерігати збільшення абсолютного рівня накладних витрат на 12,54 % в 2014 р., та 14,73% в 2015 р. відповідно. Такий приріст може відбутись як за рахунок збільшення експорту, так і за рахунок зміни розмірів окремих видів затрат на одиницю реалізованої продукції. Зміну ВРНВ також може бути викликано змінами цін на товари, зрушеннями у структурі реалізації товарів, змінами розміру затрат на одиницю кількості реалізованих товарів.

Коефіцієнт швидкості обороту вказує на середню тривалість одного обороту коштів з експорту в днях. Згідно проведеного аналізу, середня тривалість експортної операції в 2014 р. значно скоротилась – на 51 день або майже на 90% за рахунок зменшення залишків коштів з експорту на 705 тис. грн. або 84%.

Для підведення підсумків раціональності використання коштів у зовнішньоекономічних операціях необхідним є показник, який узагальнює результати аналізу. Таким показником є коефіцієнт віддачі коштів, який вказує на оборотність коштів, залучених у зовнішньоторговельні операції. Таким чином, за рахунок збільшення обсягів реалізації експортної продукції та скорочення залишків коштів з експорту в 2014 р., спостерігається зростання показника $K_{від.екс.}$ на 78%. Однак, зі значним збільшенням залишків коштів в 2015 р., відбувається зниження цього показника на 62% порівняно з 2014 роком.

Для визначення ефективності експортної діяльності підприємства необхідно знати його валютну ефективність. Показник валютної ефективності експорту ($E_{в.е.}$) насамперед характеризує купівельну силу валюти, її курс. Слід зазначити, що сам по собі показник не свідчить про ефективність чи неефективність експорту і потребує порівняння одержаних значень з певною базою. Такою базою порівняння, як правило, є валютний курс. Якщо коефіцієнт валютної ефективності експорту перевищує значення зворотного курсу обміну валюти, то ця діяльність вважається ефективною.

2013 рік	$\frac{1}{8,62} = 0,12 < 0,13$
2014 рік	$\frac{1}{12,95} = 0,08 < 0,09$
2015 рік	$\frac{1}{22,69} = 0,04 < 0,05$

Отже, зовнішньоторговельні операції по експорту в 2013-2015 роках були валютно ефективними.

Показник економічного ефекту експорту ($E_{e.e.}$), за своєю сутністю є прибутком підприємства від експортної діяльності до оподаткування, відповідно, згідно аналізу в табл. 2.13 спостерігається стрімке зростання ефективності здійснення експортної діяльності.

Показник $E_{ef.e.1}$ демонструє суму гривневого доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену фірмою гривню. Показник $E_{ef.e.2}$ свідчить про дохідність реалізації продукції на внутрішньому ринку. Експорт відповідних товарів вигідний для підприємства, оскільки $E_{ef.e.1} > 1$, а також, дохідність реалізації експортної продукції на зовнішньому ринку перевищує дохідність реалізації цієї ж продукції на внутрішньому ринку – $E_{ef.e.1} > E_{ef.e.2}$:

2013 рік	$1,11 > 0,98$
2014 рік	$0,97 > 0,76$
2015 рік	$1,15 > 1,06$

Показник $E_{ef.e.3}$ слугує для визначення ефективності використання виробничих фондів під час експорту.

Згідно показника економічної (абсолютної) ефективності імпорту ($E_{ef.i.}$), який більший за одиницю, то імпортна діяльність для підприємства є ефективною.

Показник економічного ефекту імпорту ($E_{e.i.}$) відображає прибутковість здійснення імпортової діяльності. Таким чином, чим більше його значення, тим

більше підприємство отримує прибутку, а його імпортна діяльність – ефективніша.

Якщо підприємство одночасно виконує експортні та імпорتنі операції, виникає необхідність аналізу ефективності його ЗЕД в цілому. Такий аналіз можна здійснити за допомогою показника інтегрального економічного ефекту (IE), який розраховується додаванням показників $E_{e.i}$ та $E_{e.e}$ і характеризує загальний прибуток від ЗЕД. Проведений аналіз свідчить про відносне зростання прибутків від експортно-імпортних операцій підприємства, а саме майже на 70 % в 2014 р. порівняно з попереднім роком та 110 % в 2015 р.

Проведений аналіз особливостей функціонування фінансового механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства дозволяє зробити висновок, що в цілому підприємство має досить стабільну ринкову позицію і високий експортний потенціал до його зростання. Незважаючи на незначні збитки та відсутність рентабельності в 2014 році, що стало наслідком пікової фінансової та економічної кризи в Україні, підприємство вчасно змогло покращити свої фінансові результати саме за рахунок збільшенню випуску експортної продукції.

Виходячи з наведених фактів можна сказати, що з метою розвитку підприємства, за умов наявної технічної бази та кваліфікації працівників, особливої уваги необхідно приділити наступним питанням:

- зменшення собівартості товарів і послуг, тобто зменшення суми витратних статей;
- контроль та удосконалення взаємовідносин з іноземними партнерами (клієнтами);
- зростання об'ємів виробничої діяльності та постійним нарощуванням експортного потенціалу;
- покращення інформаційно-аналітичного забезпечення управління відносинами з клієнтами, використовуючи можливості всесвітньої комп'ютерної системи Інтернет.

Висновки до розділу 2

Приватне підприємство «Режанс Полісаж» є українською філією іноземної компанії «REGENCE PRODUCTION SA» зі 100% швейцарським капіталом і функціонує в м. Тернополі з 2011 року. Предметом діяльності ПП «Режанс Полісаж» є обробка деталей для годинників та інших ювелірних виробів. Децентралізована модель діяльності ПП «Режанс Полісаж» підкріплена надійною структурою управління і ефективно сформованими внутрішніми комунікаціями. Швейцарські співробітники допомагають українській команді з поточними оперативними питаннями, використовуючи свій досвід в побудові ефективного бізнесу.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що основна тенденція розвитку годинникової промисловості полягає в тому, що годинник поступово втрачає свою первинну функцію, як приладу для вимірювання часу, що пов'язано з використанням суміжних пристроїв (мобільних телефонів і смартфонів, планшетів, приладів для відтворення звуку і т.д.). Проте, спостерігається також й інша тенденція – годинникова індустрія сьогодні все більше орієнтується на виробництво дуже дорогих, елітних годинників класу «люкс», розрахованих на обмежене коло покупців. Годинник підкреслює образ людини, її статус і використовуються для демонстрації власного рівня, стилю, спроможності. Крім

того, є підстави вважати, що тепер можна чекати поступового повернення до більш класичних годинників, в яких переважають дизайнерська стриманість і функціональна простота.

На основі проведеного SWOT-аналізу та матриці McKinsey було визначено, що найперспективнішими сферами бізнесу для розвитку діяльності ПП «Режанс Полісаж» є відкриття сервісного центру з ремонту механічних годинників та інших ювелірних виробів за унікальною швейцарською технологією, а також вихід на ринок B2C, виготовляючи готові механічні годинники. Тому потрібно приділити велику увагу захисту конкурентних переваг, розглянути можливості зростання і залучення нових клієнтів та партнерів в Україні. Для цього необхідно вдаватись, в першу чергу, до різних маркетингових підходів.

PESTEL аналіз зовнішніх факторів впливу показав, що фірма може розраховувати на зниження податкового навантаження з боку держави, загальне зміцнення економічного становища в країні, а від так, і приплив інвестицій в розвиток підприємництва в Україні. З іншої сторони, можуть виникнути ускладнення та негативно вплинути на діяльність фірми, такі як: зменшення купівельної спроможності внаслідок нестабільності економіки; збільшення імпорту конкурентоспроможних товарів та посилення конкуренції на ринку; негативні зміни в системі оподаткування можуть скоротити прибутки фірми та ін.

Проведений аналіз особливостей функціонування фінансового механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства дозволяє зробити висновок, що в цілому підприємство має досить стабільну ринкову позицію і високий експортний потенціал до його зростання. Незважаючи на незначні збитки та відсутність рентабельності в 2014 році, що стало наслідком пікової фінансової та економічної кризи в Україні, підприємство вчасно змогло покращити свої фінансові результати саме за рахунок збільшенню випуску експортної продукції.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ЩО ФУНКЦІОНУЄ НА ЗАСАДАХ В2В

3.1. Раціоналізація моделі управління підприємством, що функціонує на засадах В2В

На підставі SWOT – аналізу та матриці Mckinsey ПП «Режанс Полісаж», виконаного в розділі 2, визначено основні перспективні стратегічні можливості для даного підприємства на ринку В2В – створення сервісного центру з ремонту механічних годинників та інших ювелірних виробів; а також вихід на ринок В2С – розробка механічних годинників швейцарської якості під власним брендом, саме вони приймаються як пріоритетні для формування напрямку розвитку досліджуваного підприємства.

Головним недоліком ПП «Режанс Полісаж» є відсутність будь-якої маркетингової діяльності та просування власного бренду підприємства на теренах України.

В контексті цього раціоналізація моделі управління ПП «Режанс Полісаж» має забезпечуватися виконанням наступних заходів:

- 1) створення власної служби маркетингу;

2) приведення організаційної структури ПП «Режанс Полісаж» у відповідність до визначених напрямків розвитку підприємства;

3) формування повного переліку документації для управління – регламенти, посадові інструкції, положення та інші організаційно-нормативні документи з метою інформування контролю та оцінки виконання поставлених задач (співробітники, знаючи, що процеси контролюються, виконують свою роботу сумлінніше та якісніше);

4) раціональний розподілом повноважень і відповідальності між різними рівнями управління, з метою уникнення дублювання функцій в межах структурних підрозділів;

5) запровадження та розвиток комплексних інформаційних систем, що забезпечать повну акумуляцію, систематизацію та аналіз даних про стан економіки країни ведення бізнесу.

Під впливом змін у зовнішньому середовищі організація постійно розвивається, в процесі чого відшаровуються старі елементи і зв'язки та формуються нові, які відповідають новим умовам; відновлюється порушена внутрішня і зовнішня рівновага, забезпечується її перехід у якісно новий стан.

Раціоналізація моделі управління підприємством для ПП «Режанс Полісаж» можливе в рамках однієї з двох основних концепції організаційного розвитку підприємств:

1) організаційної, що характеризує підприємство як відкриту систему, ефективність розвитку і функціонування якої визначаються її здатністю самостійно змінюватися під впливом зовнішніх умов;

2) теорія стратегічного вибору, яка стверджує, що, здійснюючи стратегію розвитку, компанія сама створює середовище і активно пристосовує її до власних потреб.

В умовах ринку B2B, на якому функціонує ПП «Режанс Полісаж» перевагу має теорія стратегічного вибору.

Процес розвитку підприємства здійснюється або безперервно у вигляді часткових перетворень окремих елементів (їх груп), або періодично як реорганізація основних сторін її діяльності, що має форму їх разової радикальної зміни. Потреба в цьому виникає, якщо підприємство зіштовхується з проблемами втрати частки ринку, втрачає можливість реагування на зміну середовища чи знаходиться на межі банкрутства. В цьому відношенні, реорганізаційні зміни можуть відбуватись через реструктуризацію та реінжиніринг. Реструктуризація полягає в зміні функцій і структури підприємства, набору його окремих частин та елементів, таких як: сфера, напрямки і форма діяльності підрозділів, ресурси та джерела їх використання, методи управління та ін. Реінжиніринг означає оптимізацію на принципово новій основі внутрішньоорганізаційних процесів і перетворення всіх сфер діяльності підприємства. Процес реструктуризації та реінжинірингу подібний створенню нової організації, адже потребує проектування майбутньої організаційної структури, створення системи управління, технологічних, адміністративних, інформаційних взаємозв'язків між елементами, а також правил і процедур виконання тих чи інших дій.

В цілому ж процес проектування організаційної структури підприємства має ґрунтуватися на сумісному використанні охарактеризованих методів та нових підходів до організаційного проектування. Як зазначається [26, с. 51], на стадіях композиції та структуризації, великого значення набуває метод структуризації цілей, експертно-аналітичний метод, а також виявлення і аналіз організаційних прототипів. Більш формалізовані методи можуть використовуватись для того, щоб поглиблено проробляти організаційні форми і механізми окремих підсистем на стадії регламентації. На рис. 3.1 наведена послідовність переходу від цілей підприємства до її структури, яку доцільно використовувати в досліджуваному підприємстві в умовах змін ринкової ситуації.



Рис. 3.1. Алгоритм переходу від цілей підприємства до організаційної структури управління

З огляду на вищенаведені стратегічні напрямки розвитку підприємства «Режанс Полісаж», запропонована сегментна структура відділу маркетингу, представлена на рис. 3.2, яка орієнтована на споживача. Така структура передбачає створення окремих відділів, діяльність яких буде орієнтована на певні сегменти споживачів незалежно від географії ринку збуту. Метою використання сегментної структури є задоволення потреб споживачів не гірше, ніж це роблять організації, які працюють лише на одному сегменті. Таким чином, забезпечується

краща координація всіх підрозділів підприємства і приводиться у відповідність місткість суми сегментів всіх ринків з виробничими потужностями підприємства.



Рис. 3.2. Схема сегментної організаційної структури відділу маркетингу ПП «Режанс Полісаж»

Джерело: сформовано автором.

Керівник з маркетингу управляє маркетинговим відділом, організовує всю маркетингову діяльність компанії.

Група маркетингових досліджень здійснюють планування, організацію, збір інформації та обробку результатів маркетингових досліджень.

Група реклами призначена для планування, організації та контролю рекламної діяльності, просування товарі, стимулювання збуту і підтримки зв'язків з громадськістю.

Для кожного ринку розробляється окрема стратегія та програма маркетингової діяльності.

Для виходу на ринок B2C підприємству необхідно також залучити в роботу дизайнерів та технічних інженерів, які відповідають за розробку, інтеграцію компонентів з усіма необхідними параметрами та впровадження нових виробів.

Ефективність організаційної структури управління, яка в кінцевому підсумку виявляється в успішному рентабельному функціонуванні підприємства, можна досягнути шляхом виконання умов, що не суперечать економічним законам, рівню розвитку продуктивних сил суспільства та етапу розвитку підприємства. Пропонується застосувати наступні заходи, щоб вдосконалити організаційну структуру підприємства в умовах нестабільної економічної ситуації:

1. Досягнення максимально можливої простоти структури управління. Проте, це не означає максимальне її скорочення. При дослідженні матеріалів щодо удосконалення організаційних структур деякі економісти стверджують, що необхідно удосконалювати організаційну структуру підприємства за рахунок скорочення чисельності управлінського персоналу чи усунення проміжних ланок управління по вертикалі. Звичайно, такий підхід має право на існування, адже, чим простіше й чіткіше побудована структура, тим легше персоналу зрозуміти своє місце в ній, пристосуватися до даної форми управління, а отже й брати активну участь у реалізації цілей підприємства. Проте, ефективність управлінської структури залежить саме від якості та простоти її побудови.

2. Процес раціоналізації організаційної структури необхідно здійснювати водночас із розвитком діяльності самого підприємства. А також потрібно постійно проводити аналіз основних економічних показників діяльності

підприємства за місяць/квартал/рік, оскільки саме вони будуть вказувати на ефективність організаційної структури підприємства та її складових елементів.

З метою забезпечення ефективного управління організаційними змінами одного оцінювання всіх обставин, що супроводжують весь процес до раціоналізації замало. Ефективне управління організаційними змінами також полягає і в залученні працівників, яких стосуються ці зміни безпосередньо. Нижче наведені декілька способів, за допомогою яких можна залучити працівників підприємства до процесу управління організаційними змінами:

1. Розподіл повноважень в управлінні організаційними змінами полягає в високому ступені участі працівників в прийнятті рішень. Керівники і підлеглі можуть згуртовано визначати необхідні зміни, розробляти альтернативні підходи до їх проведення і рекомендувати етапи виконання. Наприклад, в той час, як керівники вищих рівнів управління визначають проблему, працівники можуть взяти участь в пошуку шляхів вирішення даної проблеми.

2. Односторонні дії передбачають застосування законної влади, щоб втілити зміни на практиці. Односторонні дії, можливо, були б ефективнішими в обставинах, де працівники більше сприймають законну владу (наприклад, військові організації), а необхідність у плюралізмі думок – мінімальна [36, с. 634].

3. Делегування повноважень означає процес передавання керівництвом частини своїх завдань та інформації про проведення необхідних змін підлеглим, які приймаю на себе відповідальність за їх оцінювання та виконання. Такий підхід з позиції переходу до організаційних змін у цілому відповідає ліберальному стилю керівництва.

4. Подолання опору змінам на підприємстві пов'язане з недотриманням наступності структури й влади, що позначається на неконструктивній реакції працівників, в тому числі й втраті контролю [46, с. 94]. Дослідження різних підходів до аналізу причин опору організаційним змінам дозволяє встановити найістотніші з них: це невизначеність наслідків змін, загрози реалізації потреб співробітників (заробітна плата, безпека, статус), невпевненість у необхідності

прийняття рішень про проведення змін, відсутність релевантної інформації про обґрунтованість і ходу змін, відчуття несправедливості.

Дослідження та аналіз успішних трансформацій дозволило розробити певні заходи щодо реалізації процесу управління опором змін: усвідомлення керівництвом терміновості та необхідності змін; пошук і об'єднання в одну команду людей з достатніми повноваженнями і можливостями для того, щоб провести підприємство через процес змін, навчання та надання інформації; стимулювання в обмін на підтримку; надання допомоги при адаптації до нововведень; кадрові перестановки і призначення; приховані і явні заходи примусу; закріплення нових підходів в організаційній культурі підприємства.

Найуспішніші організатори змін застосовували стратегію повідомлення працівникам результатів потенційної кризи підприємства. Іншим досить результативним способом збільшення рівня розуміння необхідності і нагальності проведення організаційних змін – запросити консультантів, які могли б допомогти виявити основні проблеми, а також їх наслідки для підприємства.

Наступним етапом на шляху до раціоналізації моделі управління є розподіл функцій між підрозділами на основі прийнятої в ПП «Режанс Полісаж» концепції управління, в якій фіксуються основні процеси та визначаються принципи побудови організаційної структури. В даному випадку, на основі такої концепції, розроблення положень про підрозділи здійснюється через подальшу деталізацію та регламентацію всіх основних бізнес-процесів.

Під бізнес-процесами розуміється сукупність різних видів діяльності, де на «вході» (ресурси, нові ідеї бізнесу, ідеї нового продукту, послуги тощо) використовуються один або більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що задовольняє потреби споживача [49, с. 45].

Регламентація – це установка правил, які визначають порядок будь-якої діяльності [7].

Регламентація бізнес-процесів являє собою розробку нормативно-методичних документів, які частково, або що повністю встановлюють [42]:

- порядок управління бізнес-процесів;
- управління бізнес-процес;
- порядок виконання бізнес-процесів;
- вимоги до ресурсів, необхідних для здійснення діяльності.

Вважаємо, що метою опису та регламентації бізнес-процесів є:

- аналіз вузьких місць, втрат при виконанні процесів з подальшою розробкою і реалізацією заходів щодо покращення;
- стандартизація діяльності, забезпечення повторюваності процесів і можливості управління ними;
- розповсюдження досвіду в інші підприємства (філії, структурні підрозділи, нові підприємства);
- визначення того, як повинна виконуватися робота (у разі створення нових напрямків діяльності в організації);
- накопичення знань і передача їх новим співробітникам (при навчанні, прийманні на роботу).

Система управління в ПП «Режанс Полісаж» шляхом регламентації бізнес-процесів повинна складатися з основних бізнес-процесів, які пов'язані між собою і здійснюють неперервну діяльність, що повторюється, використовуючи ресурси управління з метою досягнення певних вимірних результатів для задоволення внутрішніх та зовнішніх споживачів товарів і послуг.

Регламентацію бізнес-процесів ПП «Режанс Полісаж» можна представити у вигляді системи на рис. 3.3.

В цьому контексті доцільним є вироблення додаткових регламентуючих документів, таких як: положення про сферу діяльності; технологічну інструкцію виконання бізнес-процесу; методичні інструкції виконання бізнес-процесу. Положення про сферу діяльності є документом, що встановлює загальний порядок виконання робіт у певній галузі діяльності. У ній встановлюються цілі, які потрібно досягти в цій галузі діяльності, принципи організації робіт, межі

бізнес-процесів, що реалізуються в рамках сфери діяльності, суб'єкти, які беруть участь в реалізації бізнес-процесів, і принципи розмежування відповідальності між ними.

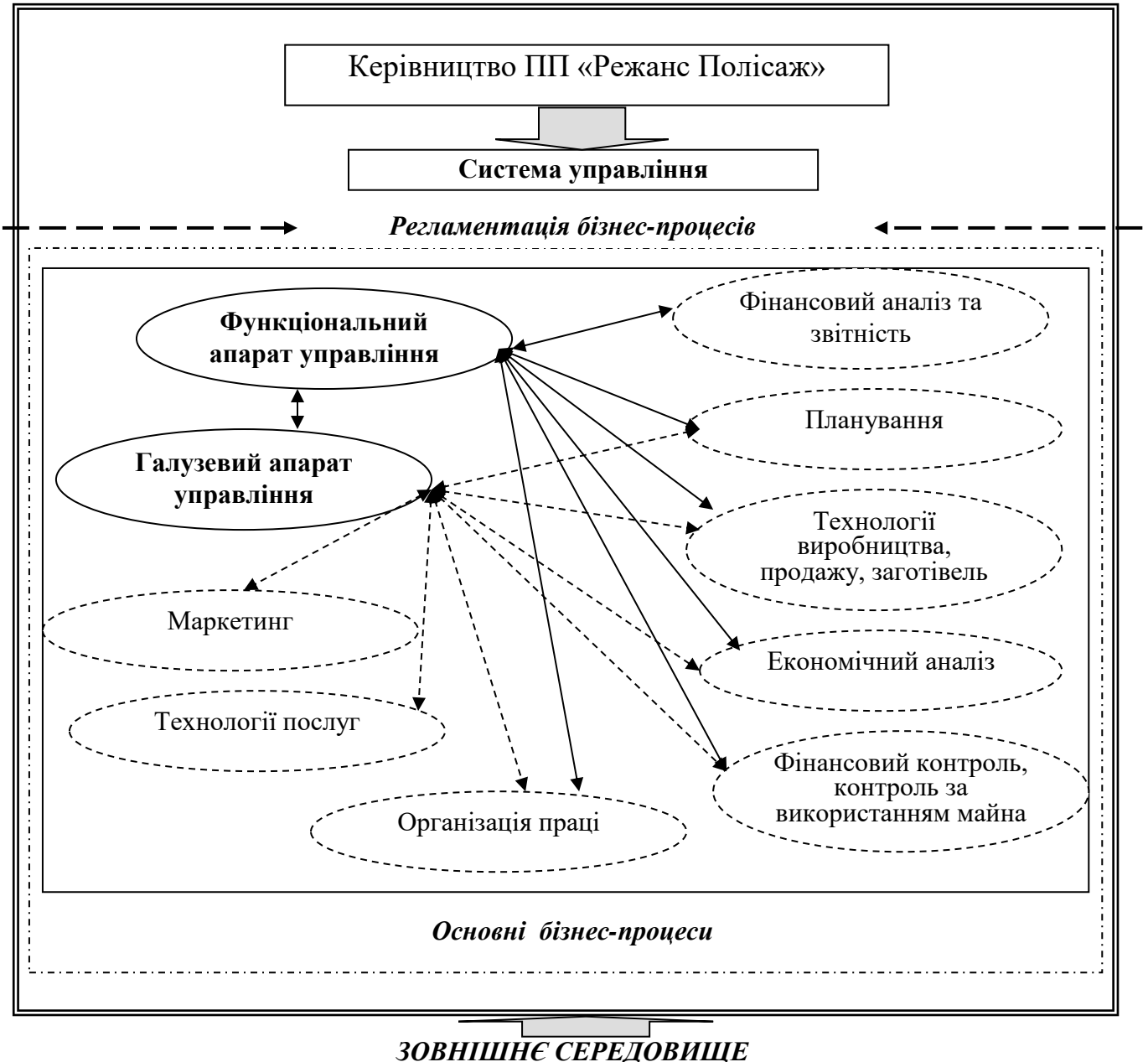


Рис. 3.3. Регламентация бізнес-процесів у системі управління ПП «Режанс Полісаж»

Джерело: сформовано автором.

Регламентация діяльності персоналу ПП «Режанс Полісаж» є однією з найважливіших завдань, адже значення фахової діяльності працівників організації на різних її рівнях є умовою не тільки її стабільності, але й репутації та лояльності споживачів.

Регламентация роботи персоналу не вимагає вкладення додаткових коштів і є необхідною в діяльності організації, оскільки дозволяє систематизувати роботу персоналу, зробити її більш ефективною, підвищити її значимість. Варто також розробити в ПП «Режанс Полісаж» і нормативно оформити систему заохочення працівників за творчі ідеї, матеріально заохочувати їх працю.

В цілому ж, правильно організована робота з розроблення регламентів та застосування процесного підходу в регламентації діяльності ПП «Режанс Полісаж» та його структурних підрозділах дозволить підвищити ефективність системи управління шляхом досягнення таких результатів, як:

1) описані і регламентовані процеси (бізнес-процеси) формалізують існуючий механізм здійснення діяльності та усувають дублювання функцій як в межах структурних підрозділів, так і між працівниками;

2) конкретність кожного регламентованого процесу дає можливість працівнику однозначного його розуміння;

3) співробітники, знаючи, що процеси контролюються, виконують свою роботу сумлінніше та якісніше;

4) зменшується кількість помилок при оформленні документів;

5) формується повний перелік документації для управління – регламенти, посадові інструкції, положення та інші організаційно-нормативні документи;

6) регламенти бізнес-процесів є законною нормативною базою правління для матеріального стимулювання і покарання працівників;

7) скорочуються випадки зупинки виробництва за рахунок роботи забезпечуючих служб;

8) виявляються і ліквідовуються основні засоби, що не використовуються в обороті та непотрібні в майбутньому.

Таким чином, використання інноваційних підходів регламентації діяльності дозволить раціоналізувати систему управління ПП «Режанс Полісаж», навести порядок та закласти механізм поліпшення бізнес-процесів.

Одним із напрямків, що має практичне значення в удосконаленні системи управління на підприємстві «Режанс Полісаж», може стати розвиток та впровадження комплексних інформаційних систем, що забезпечать нагромадження, систематизацію та аналіз даних про стан економіки. Даний процес вдосконалисть не лише якісність організаційних систем, а спонукатиме до підвищення ролі інформатизації та прискорення обробки систем баз даних. І хоча цей системний процес потребує досить значних капіталовкладень та часу для їх запровадження, проте такі комплексні системи є ефективними і працюють досить успішно. Аналіз ефективності та економічності таких систем показує, що запровадження цих систем дозволяє економити найважливіший ресурс суспільства – час.

Таким чином, розроблені у роботі рекомендації щодо раціоналізації моделі управління підприємством «Режанс Полісаж» передбачають наступні етапи і процедури: 1) створення власної служби маркетингу; 2) приведення організаційної структури ПП «Режанс Полісаж» у відповідність до визначених напрямків розвитку підприємства; 3) формування повного переліку документації для управління (регламенти, посадові інструкції, положення та інші організаційно-нормативні документи з метою інформування контролю та оцінки виконання поставлених задач); 4) раціональний розподіл повноважень і відповідальності між різними рівнями управління, з метою уникнення дублювання функцій в межах структурних підрозділів; 5) запровадження та розвиток комплексних інформаційних систем, що забезпечать повну акумуляцію, систематизацію та аналіз даних про стан економіки країни ведення бізнесу.

З огляду на запропоновані стратегічні напрямки розвитку ПП «Режанс Полісаж» було запропоновано сегментну (ринкову) структуру відділу маркетингу, яка передбачає наявність на підприємстві окремих відділів, діяльність яких орієнтована на певні сегменти споживачів незалежно від географії ринку збуту. Для кожного ринку розробляється окрема маркетингова стратегія та програма маркетингової діяльності.

Використання інноваційних підходів регламентації діяльності дозволить раціоналізувати систему управління ПП «Режанс Полісаж», навести порядок та закласти механізм поліпшення бізнес-процесів.

Запровадження на підприємстві комплексних інформаційних систем забезпечить не лише якість організаційних систем та прискорить збір і узагальнення первинної ринкової та маркетингової інформації, але й дозволить вдосконалити систему інформаційного забезпечення компанії (сховища і бази даних, системи забезпечення прийняття рішень), вдосконалити існуючі чи створити нові канали обміну інформацією з партнерами і взаємодії з клієнтами.

3.2. Перспективні напрями розвитку діяльності підприємства у сфері B2B

Перспективними напрямками розвитку діяльності досліджуваного підприємства є побудова та ефективне функціонування такої системи, яка б адаптувалась до специфіки українського ринку та діяльності вітчизняних промислових підприємств для того, щоб стати реальним інструментом у конкурентній боротьбі.

Сучасний ринок вимагає більшої диференціації маркетингових витрат, адже одних зусиль лише на формування попиту не достатньо. Підприємствам в Україні варто випробувувати методики, моделі, підходи у формуванні стратегій розвитку, брендингу, управлінні зв'язками з клієнтами та інформаційного забезпечення маркетингової діяльності.

Для подальшого дослідження необхідним є аналіз компаній-конкурентів за основними критеріями. У ході дослідження було вивчено та проаналізовано такі компанії-конкуренти: Київський годинниковий завод («Kleynod»), Перший український годинниковий завод «Київська Русь» («Едельвейс»), компанія «Noblesse» та торгова мережа «Секунда». На основі даних виведено таблицю 3.1, в якій виставлені експертні оцінки від 1 до 10 по якості товару, ціні, обслуговуванні, асортименті і т.д. Результати продемонстровано на матриці конкурентоспроможності на рис. 3.4.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз компаній-конкурентів

Критерії	Вагомість показника, %	Підприємства									
		ПП «Режанс Полісаж»		Київський годинниковий завод («Клеynod»)		Перший український годинниковий завод «Київська Русь» («Едельвейс»)		Компанія «Noblesse»		Торгова мережа «Секунда»	
		Оцінка	Результат	Оцінка	Рез.	Оцінка	Результат	Оцінка	Рез.	Оц.	Рез.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Якість	100%	10	10	8	8	7	7	10	10	9	9
Ціна	70%	7	4,9	9	6,3	9	6,3	6	4,2	7	4,9
Ширина асортименту	60%	9	5,4	7	4,2	6	3,6	8	4,8	9	5,4
Рівень сучасного устаткування	90%	9	8,1	7	6,3	7	6,3	8	7,2	3	2,7
Можливості післяпродажного обслуговування	80%	10	8	5	4	6	4,8	10	8	1	0,8
Адаптивність каналів збуту	70%	7	4,9	7	4,9	7	4,9	9	6,3	8	5,6
Рекламні заходи	80%	3	2,4	6	4,8	6	4,8	8	6,4	7	5,6
Довіра споживачів	100%	8	8	6	6	7	7	8	8	7	7

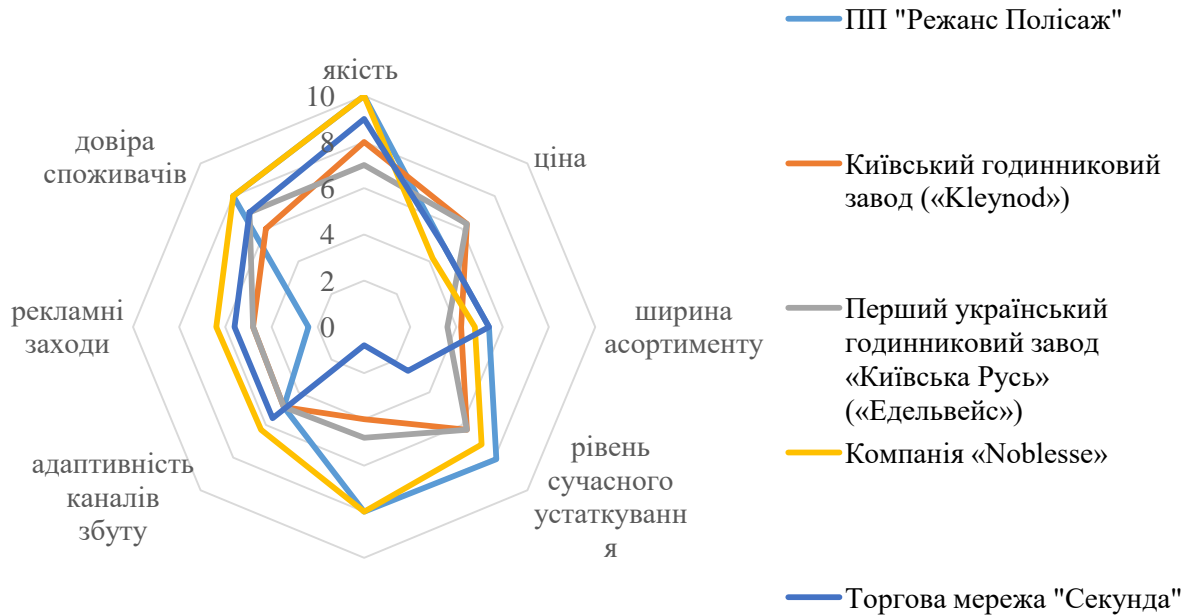


Рис. 3.4. Профільна матриця конкурентоспроможності

З рис. 3.4 можна зробити висновок, що лідером є компанія «Noblesse». Київський годинниковий завод та Годинниковий завод «Київська Русь» знаходяться майже на одному рівні і значно поступаються швейцарським виробам по якості та рівню обслуговуванні. Відповідно від цього скорочення продажів, зниження попиту і репутації фірм.

По асортименту підприємство «Режанс Полісаж» не відстає від конкурентів, а також має великі можливості для здійснення післяпродажного обслуговування. ПП «Режанс Полісаж» повинно безперервно удосконалювати усі сфери своєї діяльності, вводячи різні нововведення, у зв'язку з наявністю об'єктивних зовнішніх глобальних процесів, до яких відносяться: конкуренція та розвиток науки і техніки, а, отже, використання нових технологій при просуванні торгової мережі.

У ПП «Режанс Полісаж», передусім, варто впроваджувати системи маркетингових комунікації для залучення цільової аудиторії та удосконалювати засоби, методи і організацію обслуговування клієнтів за рахунок:

- освоєння нових технологій;
- участі співробітників в практичних семінарах, конференціях, повчальних програмах по підвищенню кваліфікації і вдосконаленню технології продажів.

Механічні годинники вимагають регулярної турботи, догляду та сервісного обслуговування, проведеного тільки сертифікованим фахівцем. ПП «Режанс Полісаж» володіє високим рівнем технологічних та технічних можливостей для відкриття відповідного сертифікованого сервісного центру з ремонту та обслуговування швейцарських годинників та інших ювелірних виробів. Дві головні особливості відрізняють сервісний центр компанії.

Перша – висококваліфіковані фахівці, які пройшли навчання в майстерні компанії «REGENCE PRODUCTION SA» в Швейцарії. Друга – найкраще обладнання тільки швейцарського або німецького виробництва.

Центр може провести гарантійний та післягарантійний ремонт, а саме:

- повністю перебрати механізм;
- провести профілактику;
- змінити ремінець, чи іншу деталь механізму;
- зробити гравіювання на виробі;
- тощо.

Дослідження показало, що діяльність підприємства «Режанс Полісаж» характеризується, як позитивними сильними сторонами, так і деякими недоліками, що є передумовами для вдосконалення системи маркетингових комунікацій ПП «Режанс Полісаж»:

- маркетингові дослідження проводяться нерегулярно і несистемно;

- більшість запланованих рекламних і PR-акцій не реалізуються зрештою через відсутність узгодженості з керівництвом бюджету на рекламу.

Розробка рекламної кампанії повинна включати такі дії:

- визначити цілі рекламної кампанії;
- виділити цільові групи рекламної дії;
- вибрати оптимальні канали поширення інформації для кожної цільової групи рекламної дії;
- скласти розгорнутий план-графік рекламної кампанії (в яких носіях реклами, в який час, з якою частотою даватиметься реклама);
- ухвалити рішення про рекламне звернення;
- розрахувати рекламний бюджет.

До комунікаційної політики відносяться пропаганда, особистий продаж та стимулювання збуту. Пропаганда є найважливішим елементом системи маркетингових комунікацій саме в сфері B2B.

В основі пропаганди лежать заходи Public Relations (PR), як цілеспрямована діяльність компанії по досягненню взаєморозуміння із оточуючим середовищем з метою формування лояльного відношення до своєї діяльності. На відміну від реклами та стимулювання збуту заходи пропаганди мають довгострокову орієнтацію та спрямовуються в першу чергу на організацію громадської думки, яка сприяє успішному функціонуванню підприємства та досягненню ним поставлених цілей.

Пропаганду використовують для того, щоб створити позитивний імідж підприємства, сформувані і підвищити зацікавленість споживачів у його товарах чи послугах, переконати їх у тому, що діяльність підприємства направлена на вирішення їхніх проблем, збільшити міру лояльності власного персоналу, суб'єктів ринку і держави до підприємства, а також створити сприятливі умови в навколишньому бізнес-середовищі.

Основною метою використання пропаганди є вплив на громадськість (споживачів), ЗМІ, державні органи влади, акціонерів, постачальників, посередників, власних робітників і службовців, організації масової сфери, інші підприємства й організації [39, с. 153-155].

В таблиці 3.2 представлені основні інструменти пропаганди:

Таблиця 3.2

Основні інструменти пропаганди

№ з/п	Ключові інструменти	Можливості для підприємства
1	Електронні та друковані засоби інформації: прес-релізи, річні звіти	Висвітлення в пресі, на телебаченні подій, що стосуються підприємства, напр.: поява нових товарів, впровадження нових чи вдосконалення існуючих виробничих потужностей, розвиток технологічних процесів, підписання великих угод, завоювання нових ринків або збільшення обсягів продажів тощо.
2	Спеціальні заходи	Сюди можна віднести: проведення презентацій, ювілейних заходів, навчальних програм, спонсорство. Це все дозволяє безпосередньо ознайомити споживачів із підприємством чи його продукцією, створити атмосферу довіри, налагодити дружні відносини.
3	Проведення виставок	Забезпечує збільшення рівня інформованості споживачів про асортимент і якісні характеристики продукції підприємства, наочно демонструючи її можливості, а представлення новинок сприяє підвищенню іміджу і укладенню вигідних комерційних угод. Крім того, на виставці підприємства мають змогу отримати необхідну інформацію для чіткої орієнтації в навколишньому бізнес-середовищі, а саме: потреби і запити споживачів, діяльність конкурентів і торговельних посередників тощо.
4	Створення корпоративної ідентичності	Це відносно новий вид пропаганди, який передбачає використання підприємством та його відділами чи іншими структурними підрозділами однотипних меблів, спеціальної уніформи, типових візиток, календарів, блокнотів, поштових конвертів із логотипом, сувенірної

		продукції та ін. Це дає змогу скрізь пропагувати підприємство, сприяючи його ідентифікації та підвищенні престижу.
5	Соціальна відповідальність	Сприяє підвищенню іміджу підприємства та його популярності, поширенню інформації про нього і про його продукцію.

В таблиці 3.3 представлені основні засоби для розповсюдження інформації для ПП «Режанс Полісаж» та їх переваги і недоліки:

Таблиця 3.3

Засоби для розповсюдження інформації для ПП «Режанс Полісаж»

№ з/п	Основні засоби	Мета	Переваги	Недоліки
1	Преса	Друк статей у провідних газетах регіону, що розповідають про новий асортимент підприємства	Гнучкість, своєчасність, широке охоплення місцевого ринку, широке визнання і довіра читача, достатність часу на ознайомлення, місткість інформації	Короткочасність існування, низька поліграфічна якість, незначна аудиторія, конкуренція різних реклам в одній газеті
2	Радіо	Розміщення реклами	Масовість, низька вартість, селективність	Швидкоплинність рекламного контакту, використовується тільки звук
3	Телебачення	Розміщення реклами	Поєднання зображення, звуку, руху, кольорів та дикторського тексту, високий рівень впливу та привертання уваги, широке охоплення цільового ринку, оптимальна тривалість і періодичність	Висока вартість, перевантаженість окремих телевізійних каналів рекламою, що створює небажану конкуренцію рекламних звернень

4	Презентаційні засоби	Створення фірмових каталогів, випуск брошур	Достатня селективність, гнучкість, брак реклами конкурентів, персональний характер, повнота інформації	Відносно висока вартість, необхідність використання різнопланових спеціалістів (дизайнерів, фотографів тощо)
5	Інтернет	Просування бренда компанії, а також інформування про її продукцію	Чітке охоплення цільової аудиторії; можливість аналізу поведінки відвідувачів на сайті й удосконалення сайту, продукту і маркетингу відповідно до результатів такого постійного моніторингу; властивість 24x7x365, що означає можливість функціонувати 24 години на добу, 7 днів на тиждень, 365 днів на рік	Малий відсоток довіри до реклами в Інтернеті, через бурхливий розвиток фіктивних пропозицій у перші роки Інтернет-реклами; складність знайдення потрібного сайту з потрібною рекламою

Для вибору носія реклами та часу її виходу необхідно визначати охоплення аудиторії, приблизний тариф, індекс вибірковості.

Результати розрахунків внесено у табл. 3.4 – 3.6.

Таблиця 3.4

Вихідні дані для вибору газет з метою розміщення реклами

ПП «Режанс Полісаж»

Газета	Тираж, тис. екз.	Тариф, грн.	Відносний тариф	Охоплення цільової аудиторії	Індекс вибірковості
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Тернопільська Нова	150	0,65	0,004	30	0,75
У кожен дім	170	0,9	0,005	30	0,75
Ріа	180	0,7	0,004	34	0,85

Визначається відносний тариф ($T_{\text{відн.}}$) за формулою:

$$T_{\text{відн.}} = T_1 \times 1000 / \text{тираж} \quad (3.1)$$

де, $T_1, \text{см}^2$ – тариф за 1 см^2 , грн.

Індекс вибірковості $I_{\text{виб}}$ служить для порівняння відсотка, що припадає на частку носія реклами аудиторії цільового ринку, з відсотком населення, що становлять цей ринок.

$$I_{\text{виб}} = d / d_{\text{ц.р}} \quad (3.2)$$

де d – частка читачів (глядачів, слухачів) носія реклами на цільовому ринку,
 $d_{\text{ц.р.}}$ – частка населення, що становить цільовий ринок, $d_{\text{ц.р.}} = 40$

Таблиця 3.5

Вихідні дані для вибору телеканалу з метою розміщення реклами

ПП «Режанс Полісаж»

Телеканал / Час виходу реклами		9:00	18:00	22:00
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
TV-4	Охоплення аудиторії, тис. чол.	60	150	210
	Тариф, грн./ 1 с.	20	40	80
	Відносний тариф	0,3	0,27	0,38
	Частка аудиторії на цільовому ринку, %	30	50	52
	Індекс вибірковості	0,75	1,25	1,3
ТТБ	Охоплення аудиторії, тис. чол.	70	185	255

	Тариф, грн. / 1с.	20	40	80
	Відносний тариф	0,28	0,22	0,31
	Частка аудиторії на цільовому ринку, %	31	38	45
	Індекс вибірковості	0,775	0,95	1,125
1+1	Охоплення аудиторії, тис. чол.	10598	16259	19798
	Тариф, грн. / 1 с.	2030	5800	14500
	Відносний тариф	0,19	0,36	0,73
	Частка аудиторії на цільовому ринку, %	54	65	72
	Індекс вибірковості	1,35	1,625	1,8

На вибір найбільш ефективного носія реклами впливають найменший відносний тариф і найбільший індекс вибірковості. Реклама ПП «Режанс Полісаж», виходячи з цих чинників буде розміщена в газеті «Ріа», на телеканалі «TV-4» в 22:00 і на радіо «Перець» в 8:00.

Реклама в газеті розміщуватиметься 1 раз на тиждень протягом року. Площа макету дорівнює 20 см².

Реклама на телеканалі розміщуватиметься 1 раз на тиждень протягом року. Тривалість 30 секунд.

Таблиця 3.6

**Вихідні дані для вибору радіоканалу з метою розміщення реклами
ПП «Режанс Полісаж»**

Час	Наше радіо					Перець				
	Охоплення аудиторії, тис. чол.	Тариф, грн. / 1с.	Відносний тариф	Частка аудиторії на цільовому ринку, %	Індекс вибірковості	Охоплення аудиторії, тис. чол.	Тариф, грн. / 1 с.	Відносний тариф	Частка аудиторії на цільовому ринку, %	Індекс вибірковості
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
8:00	200	0,55	0,0027	40	1,0	210	0,65	0,0030	45	1,125
15:00	210	0,5	0,0024	35	0,875	170	0,6	0,0035	38	0,95
20:00	80	0,45	0,0056	30	0,75	95	0,5	0,0053	31	0,775

Реклама на радіо розміщуватиметься щодня. Тривалість 15 секунд. Термін розміщення зовнішньої реклами складає 4 місяці.

Ефективним інструментом просування товарів та послуг в сфері B2B є реклама в Інтернеті. На просторах глобальної мережі можна оперативно організувати взаємодію між продавцями і покупцями, і підвищити рівень обізнаності та зацікавленості цільової аудиторії. Основні завдання Інтернет-реклами: інформування і залучення відвідувачів – представників цільової аудиторії Інтернет-ресурсу.

Розрахунок вартості реклами в Інтернеті, або просування представляє собою досить складний процес. Це обумовлено тим, що при розрахунку необхідно врахувати значну кількість параметрів. Крім того, вартість деяких послуг розраховується за принципом аукціону. У зв'язку з цим, наведений нижче прайс-лист носить орієнтовний характер.

- Контекстна реклама від 0,5 грн. за перехід (мінімальне замовлення – 1000 грн.);
- Seo-оптимізація від 15 грн. за слово. Мінімальне замовлення – 800 грн.;
- контекстна реклама в соціальних мережах від 0,5 грн. за перехід (мінімальне замовлення – 1000 грн.);
- медіареклама від 20 грн. за 1000 показів;
- розробка банерів від 220 грн за банер;
- PR реклама в соціальних мережах від 4000 грн.;
- розсилання комерційної пропозиції через поштові сервери – безкоштовно.

Серед телевізійних, радіомовних, друкованих видань та Інтернет ресурсів явна перевага віддається двом останнім. Саме ці канали дозволяють максимально захопити цільову аудиторію і оптимально використовувати PR бюджет.

Фахівці пропонують наступні тактики поширення інформації:

- проактивний підхід – замість того, щоб чекати запитів з боку ЗМІ, компанія може сама зайнятися пошуком підходящих видань, за допомогою яких

можна підвищити обізнаність регіону/країни про можливості і успіх компанії;

- підготовка компанією спеціальних «спікерів» – це підготовлені співробітники (найчастіше з числа топ-менеджерів), які можуть прокоментувати конкретні теми, що освітлюються пресою;
- надання сенсаційних новин (про компанію/галузь).

Вибір підходу в спілкуванні зі ЗМІ залежить від власних цілей компанії, її завдань, положення на ринку і специфіки бізнесу. Для ПП «Режанс Полісаж» перевага віддається першому з перерахованих вище підходів з кількох причин.

Компанія є новачком на українському ринку і ще не зайняла своєї ніші, тому для початку необхідно підвищити обізнаність про компанію та її товари за допомогою вдосконалення систем маркетингових комунікацій та здійснення рекламних кампаній. На противагу проактивному підходу, до другого – підготовка власних «спікерів» – вдаються здебільшого вже відомі компанії, які мають суттєві переваги, такі як: масштаби діяльності (в тому числі широка мережа офісів) та велика частка ринку, що дозволяє завжди бути на виду.

Для зручності в розпорядженні PR менеджерів підприємства «Режанс Полісаж» завжди повинні бути підготовлені цитати з основних тем, які можна використовувати при зверненні журналістів. Крім того, чітко визначені так звані «ключові повідомлення», наприклад:

1. *«Ми пропонуємо швейцарські годинники, які протягом багатьох років відрізняються якістю і неповторним стилем».*
2. *«Потужні ресурси дозволяють нашим клієнтам отримувати максимум від можливостей».*
3. *«ПП «Режанс Полісаж» пропонує гнучкий, універсальний, інтегрований сервіс, що дозволяє нам задовольняти унікальні потреби кожного з наших клієнтів незалежно від масштабів їх бізнесу».*
4. *«Наші клієнти виграють від наших унікальних знань і можуть покластися на наш досвід в наданні першокласних послуг».*

Для досягнення цілей плану маркетингу необхідно провести ряд маркетингових досліджень. У проекті наводиться перелік необхідних досліджень і їх цілі (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

План маркетингових досліджень для ПП «Режанс Полісаж»

№ з/п	Перелік маркетингових досліджень	Цілі маркетингових досліджень
1	Дослідження кон'юнктури ринку	Підвищення ефективності планування обсягів продажу «Режанс Полісаж»
2	Вивчення системи інформування керівництва	Підвищення ефективності роботи системи управління
3	Замір потенційних можливостей ринку	Підвищення ефективного планування діяльності ПП «Режанс Полісаж»
4	Вивчення реакції на нові моделі «Режанс Полісаж» та їх потенціал	Зниження ризиків та вивчення споживчих переваг
5	Вивчення законодавчих обмежень в області реклами та стимулювання	Підвищення ефективності маркетингової діяльності ПП «Режанс Полісаж»
6	Вивчення ефективності рекламних звернень	Підвищення ефективності рекламної кампанії ПП «Режанс Полісаж»

Оскільки ПП «Режанс Полісаж» прагне захопити додаткову частку ринку, то витрати на рекламу повинні перевищувати витрати на рекламу у конкурентів.

Бюджет на маркетингові дослідження для початку можна прийняти на рівні 1% прибутку.

Бюджет на маркетинг визначається підсумовуючи витрати на рекламу, стимулювання збуту, особистий продаж, а також витрати на маркетингові дослідження.

Рішення про здійснення маркетингових досліджень в ПП «Режанс Полісаж» не означає, що вони мають бути складними і дорогими. Підприємство може досягти своїх цілей через аналіз власних даних про клієнтів і конкурентів.

У маркетингових дослідженнях потрібний системний підхід і прихильність принципам об'єктивності, точності і ретельності.

Масштабність та вартість маркетингових досліджень залежить значною мірою від обсягу необхідних даних, ступеня формалізації досліджень, обсягів нової інформації, яка має бути зібрана, а також складності при проведенні аналізу.

Таким чином, можна зазначити, що просування послуг в сфері B2B полягає у розробці комплексних заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу компанії. При виборі будь-якої маркетингової активності слід керуватись стратегічним напрямком розвитку компанії. Всі канали просування повинні бути узгодженими і бути ланками ланцюжка єдиної стратегії формування інтегрованих маркетингових комунікацій, що включає три напрямки розвитку діяльності ПП «Режанс Полісаж», які було виділено у попередньому розділі, а саме: створення сервісного центру з ремонту механічних годинників та інших ювелірних виробів, обробка деталей для годинникових механізмів та розробка механічних годинників.

3.3. Розробка практичних рекомендацій щодо здійснення міжнародного співробітництва на засадах B2B українськими підприємствами

З 2016 року, коли вступила в дію торговельна угода між Україною та Європейським Союзом про поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі, український бізнес має змогу використовувати один з найефективніших інструментів ЄС зі здійснення міжнародного співробітництва. Йдеться про проект Європейської комісії під назвою «Європейська Мережа Підприємств» (European Enterprise network, EEN), створений в рамках програми ЄС «COSME» і являє собою «найбільше у світі бізнес-співтовариство, що об'єднує близько 600 організацій з підтримки інтернаціоналізації підприємництва, залучення інвестицій та трансферу технологій у 63 країнах світу» [70].

Метою даного проекту є полегшення виходу на зовнішні ринки, поліпшення умов для конкурентоспроможності, формування культури ведення бізнесу, зниження адміністративного тягаря для компаній і захисту прав інтелектуальної власності для компаній, що працюють у країнах, які не є членами ЄС.

Мережа відкриває нові можливості не лише для малих та середніх підприємств, але й може бути корисним для бізнес-асоціацій, торговельних палат, державних установ, бізнес-акселераторів, інвестиційних банків, технопарків та наукових інститутів. Усі учасники EEN об'єднуються у так звані консорціуми за критерієм країни/регіону походження.

Європейська комісія раз на 5 років проводить конкурс для відбору партнерів EEN (останній відбір проводився у січні 2015 р.). В рамках EEN ці партнери надають консультаційні послуги компаніям країни/регіону, які вони представляють, щодо різноманітних питань, що стосуються доступу на ринок ЄС та інших країн учасниць проекту EEN, а саме: тарифне й нетарифне регулювання, ефективні моделі виходу на даний ринок, надають інформацію про наявні інструменти фінансової допомоги, про захист прав інтелектуальної власності, комерціалізації інновацій та ін.

До обов'язків партнерів також входить повідомлення компаній про активні програми ЄС, в яких вони також можуть взяти участь, (зокрема Горизонт 2020, COSME та ін.); організація бізнес-візитів компаній в інші країни, а також оброблення електронної бази з комерційними та технологічними пропозиціями EEN.

Ще одним ефективним інструментом EEN з пошуку партнерів для бізнесу є відповідна електронна база комерційних та технологічних пропозицій (профілів), які мають право розміщувати лише авторизовані учасники. Крім того, ця база даних є доступною. Для того, щоб отримати контакту інформацію про замовника певної пропозиції необхідно звертатись до локальних партнерів EEN.

Україна офіційно приєдналася до європейської програми підтримки малого та середнього бізнесу COSME у 2016 році. Тому для вітчизняних компанії вже відкритий доступ до усіх інформаційних ресурсів, маркетингових досліджень та допоміжних інструментів Європейської комісії з інтернаціоналізації бізнесу, що фінансуються в рамках COSME.

Український консорціум включає вісім авторизованих партнерів EEN:

- 1) Міністерство економічного розвитку і торгівлі України;
- 2) МЗС України через Представництво України при ЄС;
- 3) Торгово-промислова палата України;
- 4) Інститут фізики НАН України;
- 5) Національний університет ім. Тараса Шевченка;
- 6) Київський центр інвестицій;
- 7) Всеукраїнська громадська організація «Споживач»;
- 8) Нова міжнародна корпорація.

Нижче наведено декілька порад для українських підприємців з використання інструментів EEN для пошуку бізнес-партнерів за кордоном:

1. Для пошуку кооперації за кордоном, передусім в ЄС, для початку можна ознайомитись з електронною базою існуючих профілів EEN.

2. У разі зацікавленості в одному або кількох необхідно зробити запит (кнопка для відправлення запиту – «request more information»), обравши одного з українських партнерів EEN та заповнивши відповідні форми.

3. Запит отримає відповідний український партнер, який отримає необхідні контакти іноземного замовника профілю та надасть їх підприємцю.

4. Для створення власного профілю необхідно також звернутись до одного з українських партнерів Мережі, використовуючи контакти, опубліковані на сайті EEN (враховуйте, що EEN – це не дошка оголошень. Компанії, профілі яких публікуються, мають відповідати певним критеріям).

5. Щоб взяти участь в зацікавлених міжнародних заходах, достатньо повідомити про це одного з українських учасників Мережі. Однак в деяких B2B заходах необхідно звертатись до одного з локальних партнерів.

6. Для організації бізнес-візитів за кордон чи отримання інформації про можливі варіанти співпраці з EEN необхідно також зв'язатись з українськими партнерами для отримання додаткової інформації.

Важливо вказати, що згідно правил роботи з Мережею (встановлені Європейською комісією) усі підприємці, які звертаються за допомогою, зобов'язані інформувати обраного партнера щодо подальшого розвитку його відносин з кожною компанією, контакти якої він отримав від учасника EEN – йдеться про загальні відомості щодо факту започаткування співпраці (або його відсутності) без деталізації комерційних подробиць.

Сучасний бізнес характеризується постійним зростанням можливостей компаній, що у свою чергу призводить до посилення глобальної конкуренції. Відбуваються зміни способів організації та керування бізнесом, реінжиніринг (модернізація) бізнес-процесів та впровадження систем автоматизації. Особливо це актуально для підприємств, які працюють в сфері B2B на міжнародній арені, яким доводиться переглядати традиційні підходи до організації своєї діяльності, розробляти ефективніші методи пошуку клієнтів та заходи щодо їх утримання із застосуванням інноваційних інформаційних бізнес-технологій.

Широкі перспективи для українських підприємств в сфері B2B відкриває така форма організації інформаційної та торговельної взаємодії між компаніями через мережу Інтернет, як електронна комерція, про яку було згадано в розділі 1. В умовах поглиблення міжнародного поділу праці, активного розвитку спільної комерції та міжнародного співробітництва, коли підприємства не тільки купують один у одного продукцію, а й спільно працюють над виробництвом нових товарів та послуг. Електронна комерція такого напрямку набуває особливого значення, оскільки передбачає формування тривалих партнерських відносин між підприємствами, які здійснюються через комунікаційні мережі.

В Україні вже створюються корпоративні портали, в межах яких систематизується корпоративна інформація та надається доступ до неї сертифікованим користувачам. Прикладом є корпоративні системи компаній «Квазар-Мікро» та Softline. Перспективним для України є також створення електронних ринків, систем управління ланцюжком комплектації, систем управління взаємовідносинами з клієнтами. Перспективним у напрямку впровадження будь-яких систем B2B є використання відкритих міжнародних стандартів. В Україні вже існують технічні умови застосування цих технологій – створено національний електронний каталог товарів (депозитарій) – це інформаційний інструмент, створений з метою сприяння розвитку електронної комерції в Україні та підтримки вітчизняних виробників. У ньому наведено дані про товари/послуги, які виробляють/постачають учасники системи EAN-UCC. Національний електронний каталог товарів (депозитарій) є єдиним інформаційним ресурсом в Україні, що надає інформацію про товари та підприємства, які зареєстровані в Асоціації товарної нумерації України «ЄАН-Україна» (GS1 Україна) [34].

Розвиток міжнародних відносин для підприємств, що функціонують на засадах B2B вимагає використання можливостей маркетингу. Адже, саме на основі маркетингової діяльності проводиться більшість комерційних операцій на світовому ринку. Спеціальними дослідженнями встановлено, що більше 75%

комерційних невдач відбувається через помилки служби маркетингу або її відсутність на підприємстві. На жаль, багато українських підприємств, що навіть успішно ведуть діяльність в межах країни, просто вважають за непотрібне створення відділу маркетингу, перекладаючи функції виробничо-збутового процесу та стимулювання збуту на інші відділи. Однак, варто зауважити, що глобалізаційні зміни відбуваються не лише в системі ринкових відносин, але й в мисленні споживачів. Одним із ефективних інструментів збору необхідної інформації про споживачів та їхні уподобання є опитування відвідувачів сайтів. Сучасні інформаційні засоби дозволяють зменшити час проходження даних по цьому ланцюгу буквально до декількох хвилин. Такі опитування допоможуть компанії розробити ряд істотних особливостей продукту, що будуть відрізняти його від товарів конкурентів і загалом отримати конкурентні переваги.

Іншим інструментом маркетингових досліджень в електронній комерції є використання цільової реклами, виходячи з аналізу використання Інтернет-ресурсів користувачами. Цей метод полягає у тому, що купуючи товари чи послуги через Інтернет особиста інформація клієнта залишається у постачальника, яка може використовуватися для надсилання реклами чи інших комерційних пропозицій. Таким чином, накопичена інформація про уподобання користувача може надалі передаватися на інші ресурси, з метою надання суміжних послуг, або реалізації суміжних товарів.

З метою визначення найефективніших маркетингових заходів, які приносять бажані результати можна ввести процедуру оцінки їхньої ефективності і коригування в разі необхідності.

Загалом основною перспективою маркетингу в електронній комерції є збільшення об'ємів накопичення інформації про клієнтів, аналіз цих даних та прийняття маркетингових рішень на основі цих даних. Хоча маркетингові дослідження найчастіше вимагають значних фінансових витрат, не можна зменшувати їхнє значення, тому що в майбутньому вони націлені на прибуток: підприємство, особливо молоде, відчує себе впевненіше на незасвоєному ринку.

За допомогою досліджень можна вибрати найбільш оптимальний і прибутковий ринок, споживачів, засіб реклами тощо, і, таким чином, маркетингові дослідження підвищують прибутковість підприємства.

Маркетингові кампанії в сфері B2B відіграють важливу роль в реалізації операційних цілей маркетингу і продажів – від генерації попиту до утримання клієнтів. Виділитись в широкому просторі, де за увагу кожного клієнта відбувається жорстка конкурентна боротьба, стає все складніше. Тому тільки цілеспрямовані кампанії здатні завойовувати цю увагу і здобути лідируючі позиції.

Отже, для здійснення міжнародного співробітництва в сфері B2B українським підприємствам рекомендується провадження наступних заходів:

- використання європейської Мережі підприємств (EEN) в рамках програми ЄС «COSME» зі здійснення міжнародного співробітництва, метою якої є полегшення виходу на зовнішні ринки, поліпшення умов для конкурентоспроможності, формування культури ведення бізнесу, зниження адміністративного тягаря для компаній і захисту прав інтелектуальної власності для компаній та ін.;
- покращення іміджу вітчизняних товарів, формування довіри споживачів, створення сильних українських брендів, які могли б конкурувати з іноземними;
- упровадження нових розробок, ноу-хау при виготовленні виробів (наприклад, таких, що знижують собівартість, підвищують якість виробів тощо);
- використання досвіду, отриманого від використання схем з давальницькою сировиною з метою розвитку міжнародного співробітництва;
- стимулювання швидкого розвитку інфраструктури мережі: розвиток Інтернет-магазинів, мережних бізнес-структур, операторів мережі та створення декілька великих вітчизняних Ітернет-порталів;
- використання маркетингових досліджень для інформаційного забезпечення процесу розробки істотних особливостей продукту, що будуть відрізняти його від

товарів конкурентів і загалом отримання конкурентних переваг.

Висновки до розділу 3

Раціоналізація моделі управління приватним підприємством «Режанс Полісаж» передбачає наступні етапи і процедури: 1) створення власної служби маркетингу; 2) приведення організаційної структури ПП «Режанс Полісаж» у відповідність до визначених напрямків розвитку підприємства; 3) формування повного переліку документації для управління (регламенти, посадові інструкції, положення та інші організаційно-нормативні документи з метою інформування контролю та оцінки виконання поставлених задач); 4) раціональний розподілом повноважень і відповідальності між різними рівнями управління, з метою уникнення дублювання функцій в межах структурних підрозділів; 5) запровадження та розвиток комплексних інформаційних систем, що забезпечать повну акумуляцію, систематизацію та аналіз даних про стан економіки країни ведення бізнесу.

Використання інноваційних підходів регламентації діяльності дозволить раціоналізувати систему управління ПП «Режанс Полісаж», навести порядок та закласти механізм поліпшення бізнес-процесів. А запровадження на підприємстві комплексних інформаційних систем забезпечить не лише якість організаційних систем та прискорить збір і узагальнення первинної ринкової та маркетингової інформації, але й дозволить вдосконалити систему інформаційного забезпечення компанії (сховища і бази даних, системи забезпечення прийняття рішень), вдосконалити існуючі чи створити нові канали обміну інформацією з партнерами і взаємодії з клієнтами.

На основі отриманих результатів необхідно сформуванати маркетингову стратегію з метою формування позитивного іміджу компанії. При виборі будь-якої маркетингової активності слід керуватись стратегічним напрямком розвитку компанії. Всі канали просування повинні бути узгодженими і бути ланками ланцюжка єдиної стратегії формування інтегрованих маркетингових комунікацій, що включає три напрямки розвитку діяльності ПП «Режанс Полісаж», які було

виділено у розділі 2, а саме: створення сервісного центру з ремонту механічних годинників та інших ювелірних виробів, обробка деталей для годинникових механізмів та розробка механічних годинників.

З огляду на визначені можливі стратегічні напрямки розвитку ПП «Режанс Полісаж» було запропоновано сегментну (ринкову) структуру відділу маркетингу, яка передбачає наявність на підприємстві окремих відділів, діяльність яких орієнтована на певні сегменти споживачів незалежно від географії ринку збуту. Для кожного ринку розробляється окрема маркетингова стратегія та програма маркетингової діяльності.

З метою здійснення міжнародного співробітництва українськими підприємствами в сфері B2B було виділено декілька рекомендацій:

- використання європейської Мережі підприємств (EEN) в рамках програми ЄС «COSME» зі здійснення міжнародного співробітництва, метою якої є полегшення виходу на зовнішні ринки, поліпшення умов для конкурентоспроможності, формування культури ведення бізнесу, зниження адміністративного тягаря для компаній і захисту прав інтелектуальної власності для компаній та ін.;
- покращення іміджу вітчизняних товарів, формування довіри споживачів, створення сильних українських брендів, які могли б конкурувати з іноземними;
- упровадження нових розробок, ноу-хау при виготовленні виробів (напр., таких, що знижують собівартість, підвищують якість виробів тощо);
- використання досвіду, отриманого від використання схем з давальницькою сировиною з метою розвитку промислового сектору;
- стимулювання швидкого розвитку інфраструктури мережі: розвиток Інтернет-магазинів, мережних бізнес-структур, операторів мережі та створення декілька великих Інтернет-порталів;
- використання маркетингових досліджень для інформаційного забезпечення процесу розробки істотних особливостей продукту, що будуть відрізняти його від

товарів конкурентів і загалом отримання конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дипломного дослідження на тему «Специфіка управління підприємством, що функціонує на засадах B2B» ми дійшли наступних висновків.

1. В результаті проведеної роботи була розкрита сутність ринку B2B і його особливості. Ринок B2B (business-to-business) – це ринок, на якому взаємодіють організації різних сфер та галузей діяльності, а також особи які купують товари чи послуги в промислових цілях. Завдання B2B, як бізнес-моделі, полягає в створенні продавцем економічної, соціальної та інших форм вартості, за рахунок продажу інших організаціям товарів чи послуг, для яких ці товари є об'єктами бізнесу. Виходячи з того, що основними групами споживачів на B2B-ринку є промислові підприємства, соціальні інститути та державні або урядові організації існують такі моделі продажів: класичний гурт; комплексні продажі; надання бізнес-послуг; здійснення корпоративних замовлень, держзамовлень, тендерів.

2. Функціонування підприємств на електронно-торгівельному майданчику B2B забезпечують ряд загальних принципів, таких як: принцип глобальності або інтегрованості, принцип вірогідності передачі інформації (документів), принцип стандартності, принцип інтерактивності та дружності інтерфейсу. Специфіку управління підприємством представлена у вигляді п'яти функцій управління: 1) управління безпекою в роботі з системою для взаємодії з різними групами користувачів; 2) управління інформацією про товари чи послуги; 3) управління рекламою; 4) управління базою даних; 5) управління логістичними процесами.

3. Сучасний стан сектору B2B в Україні характеризується активним розвитком, що зумовлено бурхливим зростанням ролі інформаційних технологій. Вітчизняні підприємства все частіше закупають товари та послуги на електронних торгових майданчиках (ЕТМ), оскільки це економить їх час. Сьогодні найбільшими незалежними ЕТМ за обсягом проведених торгів, що функціонують на території України є: Prom.ua, B2B Center, Fabrikant.ua,

Tender.Pro, Торгові системи, Українська електронна торговельна площадка, Zakupki.UA.

Аналіз стану електронної торгівлі в Україні та світі дає можливість встановити наступні тенденції: швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та поширення глобальної мережі Інтернет; підвищення ролі соціальних мереж та мобільних додатків в взаємодії з клієнтами, а також комп'ютерних технологій в управлінні господарською діяльністю підприємств; необхідність активізації роботи B2B компаній з покращення власного іміджу в мережі; динамічне збільшення обсягів електронної торгівлі, збільшення її питомої ваги в загальному обсязі торгівлі.

4. Приватне підприємство «Режанс Полісаж» є українською філією іноземної компанії «REGENCE PRODUCTION SA» зі 100% швейцарським капіталом і функціонує в м. Тернополі з 2011 року. Предметом діяльності ПП «Режанс Полісаж» є обробка деталей для годинників та інших ювелірних виробів. Децентралізована модель діяльності ПП «Режанс Полісаж» підкріплена надійною структурою управління і ефективно сформованими внутрішніми комунікаціями. Швейцарські партнери допомагають українській команді з поточними операційними питаннями, використовуючи свій досвід в побудові ефективного бізнесу.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що незважаючи на поширення користування сучасними технологічними пристроями, класичні механічні годинники не втрачають свого споживача. В годинниковій індустрії спостерігається все більша орієнтація на виробництво дорогих елітних годинників класу «люкс», розрахованих на обмежене коло покупців.

5. На основі проведеного SWOT-аналізу та матриці McKinsey було визначено, що найперспективнішими сферами бізнесу для розвитку діяльності ПП «Режанс Полісаж» є відкриття сервісного центру з ремонту механічних годинників та інших ювелірних виробів за унікальною швейцарською технологією, а також вихід на ринок B2C, виготовляючи готові механічні

годинники. Тому потрібно приділити велику увагу захисту конкурентних переваг, розглянути можливості зростання і залучення нових клієнтів та партнерів України. Для цього необхідно вдаватись, в першу чергу, до різних маркетингових підходів.

PESTEL аналіз зовнішніх факторів впливу показав, що фірма може розраховувати на зниження податкового навантаження з боку держави, загальне зміцнення економічного становища в країні, а від так, і приплив інвестицій в розвиток підприємництва в Україні. З іншої сторони, можуть виникнути ускладнення та негативно вплинути на діяльність фірми, такі як: зменшення купівельної спроможності внаслідок нестабільності економіки; збільшення імпорту конкурентоспроможних товарів та посилення конкуренції на ринку; негативні зміни в системі оподаткування можуть скоротити прибутки фірми та ін.

6. Проведений аналіз особливостей функціонування фінансового механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства дозволяє зробити висновок, що в цілому підприємство має досить стабільну ринкову позицію і високий експортний потенціал до його зростання. Незважаючи на незначні збитки та відсутність рентабельності в 2014 році, що стало наслідком пікової фінансової та економічної кризи в Україні, підприємство вчасно змогло покращити свої фінансові результати саме за рахунок збільшення випуску експортної продукції.

7. Раціоналізація моделі управління приватним підприємством «Режанс Полісаж» передбачає наступні етапи і процедури: 1) створення власної служби маркетингу; 2) приведення організаційної структури ПП «Режанс Полісаж» у відповідність до визначених напрямків розвитку підприємства; 3) формування повного переліку документації для управління (регламенти, посадові інструкції, положення та інші організаційно-нормативні документи з метою інформування контролю та оцінки виконання поставлених задач); 4) раціональний розподіл повноважень і відповідальності між різними рівнями управління, з метою уникнення дублювання функцій в межах структурних підрозділів; 5) запровадження та розвиток комплексних інформаційних систем, що забезпечать

повну акумуляцію, систематизацію та аналіз даних про стан економіки країни ведення бізнесу.

8. На основі отриманих результатів необхідно сформувати маркетингову стратегію з метою формування позитивного іміджу компанії. При виборі будь-якої маркетингової активності слід керуватись стратегічним напрямком розвитку компанії. Всі канали просування повинні бути узгодженими і бути ланками ланцюжка єдиної стратегії формування інтегрованих маркетингових комунікацій, що включає три напрямки розвитку діяльності розвитку діяльності ПП «Режанс Полісаж», які було виділено у розділі 2, а саме: створення сервісного центру з ремонту механічних годинників та інших ювелірних виробів, обробка деталей для годинникових механізмів та розробка механічних годинників.

З огляду на визначені можливі стратегічні напрямки розвитку ПП «Режанс Полісаж» було запропоновано сегментну (ринкову) структуру відділу маркетингу, яка передбачає наявність на підприємстві окремих відділів, які розробляють маркетингові стратегії та програми маркетингової діяльності для кожного ринку.

9. З метою здійснення міжнародного співробітництва українськими підприємствами в сфері B2B було виділено декілька рекомендацій: 1) використання європейської Мережі підприємств (EEN) в рамках програми ЄС «COSME» зі здійснення міжнародного співробітництва, метою якої є полегшення виходу на зовнішні ринки, поліпшення умов для конкурентоспроможності, формування культури ведення бізнесу, зниження адміністративного тягаря для компаній і захисту прав інтелектуальної власності для компаній та ін.; 2) покращення іміджу вітчизняних товарів, формування довіри споживачів, створення сильних українських брендів, які могли б конкурувати з іноземними; 3) упровадження нових розробок, ноу-хау при виготовленні виробів; 4) використання досвіду, отриманого від використання схем з давальницькою сировиною з метою розвитку промислового сектору в Україні; 5) стимулювання швидкого розвитку електронної комерції; 6) використання маркетингових досліджень для інформаційного забезпечення процесу розробки істотних

особливостей продукту, що будуть відрізняти його від товарів конкурентів і загалом отримання конкурентних переваг.

Список використаних джерел

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ. – 2010. – 122 с.
2. Асоціація «Біржові та електронні майданчики» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://aeaer.com.ua/spy-sok-elektronny-h-torgivel-ny-h-maj/>
3. База знань по продажам. Рынок B2B. Пять основных ошибок, которые ведут Ваш бизнес к крах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://guruopta.ru/rynok-v2v-pyaty-osnovnykh-oshibok-kotorye-vedut-vash-biznes-k-krakhu>
4. Бек М. А. Маркетинг B2B [Текст] : учеб. пособие для вузов / М. А. Бек ; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. — 327 с.
5. Беленький П.Ю., Мікула Н.А., Матвеев Є.Є. Конкурентність на транскордонних ринках. – Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2005. – 214 с.
6. Бойчик І.М. Роль нематеріальних ресурсів і нематеріальних активів у забезпеченні конкурентоспроможності переробних підприємств / І.М.Бойчик // Формування єдиного наукового простору Європи та завдання економічної науки: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 квітня 2013 року. - Тернопіль, 2013. - С. 205-207.
7. Большой экономический словарь / [под ред. А.Н.Азрилияна]. – 6-е изд., доп. – М. : Институт новой экономики, 2004. – 927 с.
8. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций [Текст]/ Грейнер Л. Е. // Вести-2002 – №4. – С. 76-94.
9. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба; за ред. М. Г. Грещака. — К.: КНЕУ, 2001. — 228 с.

10. Зигрій О. В. Методичні підходи до оцінки ефективності підприємств переробної промисловості / О. В. Зигрій // Стан та передумови стійкого розвитку аграрного сектора в умовах трансформаційних процесів у світовій економіці : колективна монографія під ред. д.е.н., професора Ю. О. Нестерчук (Частина 2) – Умань : Видавничо-поліграфічний центр «Візаві», 2013. – С. 93-99.

11. Ігнатюк А. Вертикально-інтегровані структури на галузевих ринках України / А. Ігнатюк // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2009. – Вип. 109. – С. – 19-23.

12. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід // Тези доповідей ІХ Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. – Тернопіль: ТНЕУ, 2016. – 176 с.

13. Карапетян Е.Т. Концептуальні напрямки у підвищенні конкурентоспроможності промислових підприємств. Монографія / За заг. Редакцією В.І. Гринчуцького. – Тернопіль: Крок, 2014. – 544 с.

14. Квач Я.П. Сутність та розвиток електронної торгівлі в Україні: обліковий аспект / Я.П. Квач, О.Г. Дроздова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2015. - № 2. – С. 33-40.

15. Коваль Л.М., Проскурович О.В. Маркетингові дослідження в сфері електронної комерції. – Вісник ХНУ, №3, Т.1, 2011. – С. 212-216.

16. Копітко Т. Електронна комерція: важливість впровадження європейських норм ведення бізнесу / Т. Копітко // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 2. – С. 24-27.

17. Котлер Ф. Бренд-менеджмент в B2B-сфері / Филип Котлер, Вальдемар Пфферч. – М.: Вершина, 2007. – 432 с.

18. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент : пер. с англ. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 12-е изд. - СПб. : Питер , 2009. – 816 с.

19. Кошова Л.М. Роль міжнародного маркетингу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю агропідприємства. / Л.М. Кошова, О.І.

Комаріст // Наукові праці ПДАА. – Вип. 1 (6). – Т. 2. Економічні науки. – Полтава: ПДАА. – 2013. – С. 164-167.

20. Кузнєцова Н. Інтернет-маркетинг в Україні: проблеми та перспективи Н.Кузнєцова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://papers.univ.kiev.ua/ekonomika/articles/Internet_Marketing_in_Ukraine_Problems_and_Perspectives_18908.pdf.

21. Курант, Т. Глобальні доходи ринку електронної комерції [Електронний ресурс] / Тетяна Курант.

22. Курант, Т. Електронна комерція як спосіб задоволення попиту на онлайн-ринку [Електронний ресурс] / Тетяна Курант // Схід. – 2014. – № 6(132). – С. 19-24.

23. Кутуков В. В2В: Принципы построения и работы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vernikov.ru/informacionnye-tehnologii/item/268-b2b-principyu-postroeniya-i-raboty.html>

24. Ламбен Ж-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : Стратегический и операционный маркетинг: пер. с англ. / Ж.-Ж. Ламбен. - СПб. : Питер, 2005. – 796 с.

25. Лозовський О.М. Особливості управління підприємством в сучасних ринкових умовах господарювання / О.М. Лозовський, О.О. Кузьмінська // Молодий вчений. – 2014. – № 4(07)(1). – С. 77-79.

26. Макареня Т.А. Организация и планирование производства. Учебное пособие. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2007. – 124 с.

27. Маловичко С.В. Аналіз стану та особливостей розвитку міжнародної електронної торгівлі / С.В. Маловичко // Економічний часопис-XXI. – 2015. - № 7-8(1). – С. 17-19.

28. Матюк Т.В., Дяченко О.О. Управління процесами організаційних змін на підприємствах / Т.В. Матюк, О.О. Дяченко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2011. – № 31. – С. 32-39.

29. Минет С. В2В-маркетинг: разные подходы к разным типам клиентов. Полное руководство: Пер. с англ. – М.: Издат. Дом «Вильямс». 2004. – 208 с.
30. Минет С. Маркетинг В2В и промышленный брендинг / С. Минет. М.: Вильямс, 2008 - 207 с.
31. Мозгова Г.В. Інструменти інтернет-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств / Г.В. Мозгова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2429>.
32. Муравський В. Аналіз темпів і тенденцій запровадження комп'ютерно-комунікаційної техніки в систему обліку на підприємстві [Текст] / Володимир Муравський // Проблеми економіки Тернопільщини та інших територій України. – Тернопіль : Економічна думка, 2015. – Т. 10. – С. 157-165.
33. Найпак Д.В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу / Д.В. Найпак // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х. : Вид. ХарРІНАДУ «Магістр», 2011. – Випуск № 2(33). – С. 267–277.
34. Національний електронний каталог товарів (депозитарій) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gs1ua.org/>
35. Огляд ринку електронних торгових майданчиків у Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://groshi-v-kredit.org.ua/ohlyad-rynku-elektronnyh-torhovelnyh-majdanchyktiv-u-ukrajini.html>
36. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту, третє видання [Текст]: Підручник. - К.: "Кондор", 2006. - 664 с.
37. Офіційний сайт Асоціації Учасників Електронного Бізнесу України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uelbu.org>
38. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
39. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. – К.: КНЕУ, 2003. – 246 с.

40. Пивоваров М.Г. Використання електронної торгової площадки для матеріально-технічного забезпечення промислових підприємств / М.Г. Пивоваров, О.С. Хижняк // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємство. – 2015. – № 1 (82). – С. 106-111.

41. Покровская Л. Л. Электронная коммерция в сфере информационных услуг : [монография] / Л. Л. Покровская, А. А. Копачев. - СПб. : СПбГУСЭ, 2010. - 151 с.

42. Пособие по регламентации и стимулированию [Электронный ресурс] / Технологии регламентации деятельности и стимулирования труда. – Режим доступа: http://upravtech.ru/book/list.php?SECTION_ID=95.

43. Райт Р. В2В-маркетинг. Пошаговое руководство / Р. Райт. – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 624 с.

44. Рогоза М. Є. Управління промисловими підприємствами: соціально-економічні чинники та особливості організації: монографія/ М. Є. Рогоза. – Полтава:РВЦ ПУСКУ, 2005. – 281 с.

45. Соболев В.О. Сутність основних понять Інтернет-торгівлі відносин / В.О. Соболев [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/33645.doc.htm.

46. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент [Текст]: Підручник - К.: Академвидав, 2007. – 472 с.

47. Старицький Т.М. Використання сучасного інструментарію та технологій В2В-маркетингу. / Т. М. Старицький // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. Вип. 7. – С. 493-496.

48. Тардаскіна Т.М. Електронна комерція: Навчальний посібник / Тардаскіна Т.М., Т19 Стрельчук Є.М., Терешко Ю.В. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. – 244 с.

49. Тоцький В.І. Організаційний розвиток підприємства [Текст] : навчальний посібник / В.І. Тоцький. – К. : КНЕУ, 2005. – 247 с.

50. Тягунова Н.М. Інтернет-торгівля: сутність та особливості / Н.М. Тягунова, М.Ю. Гудзенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/visnyk/2013/03/160.pdf>.
51. Україна зайняла 58 місце в світовому рейтингу електронної комерції (РБК-Україна) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rbc.ua/ukr/news/ukraina-zanyala-mestomirovom-reytinge-elektronnoy-1427792216.html>.
52. Уэбстер, Ф. Основы промышленного маркетинга / Ф. Уэбстер. М.: Издательский дом Гребенникова, 2005. — 416 с.
53. Харченко Н. Динаміка використання Інтернет в Україні: лютий-березень 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=621&page=2>
54. Хміль Ф. І. Основы менеджменту [Текст]: Підручник. — К.: Академвидав, 2005. — 608 с.
55. Ховрак І.В. Електронна комерція в Україні: переваги та недоліки / І.В. Ховрак // Економіка. Фінанси. Право. – 2013. – № 4. – С. 16–20 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfipr_2013_4_7.pdf.
56. Царьов Р.Ю. Електронна комерція: навчальний посібник з підготовки бакалаврів / Царьов Р.Ю. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2010. – 112 с.
57. Черкасова В. А. Риск-менеджмент в электронной коммерции / В. А. Черкасова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lib.krsu.edu.kg/uploads/files/public/2057.pdf>
58. Что такое B2B, B2C, B2G? ITF studio – расширяйте свій бизнес с нами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://itfstudio.ru/content/materials/b2b>
59. Чучко Н.О. Електронна торгівля в системі світогосподарських відносин / Н.О. Чучко, Г.М. Лозікова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.econindustry.org/arhiv/html/2011/st_56_23.pdf.
60. Шалева О. І. Електронна комерція. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.

61. Шемет А.Д. Форми електронної комерції та її склад в системі цифрової економіки / А.Д. Шемет [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://stp.diit.edu.ua/article/download/9176/7966>.

62. Шутилина Н.В., Циунчик ОВ. Мировой рынок часов: тенденции развития производства и потребления. – С. 338-

63. Электронные торговые площадки. Бизне-публикации. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://msb.aval.ua/ru/news/?id=24825>

64. Юдін О. М. Системи електронної комерції: створення, просування і розвиток : [монографія] / О. М. Юдін, М. В. Макарова, Р. М. Лавренюк. - Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. - 201 с.

65. Яценко В. В. Формування збутової політики підприємств за умов використання методів електронної комерції / В. В. Яценко // Коммунальное хозяйство городов. – 2008. Вип. 85. – С. 349-358.

66. Archana Devi Vidyasekar (2014). Future of B2B Online Retailing [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.frost.com/c/5048246/sublib/display-report.do?searchQuery=MA4E&ctxixpLink=FcmCtx1&ctxixpLabel=FcmCtx2&id=M A4E-01-00-00->

[00&bdata=aHR0cHM6Ly93d3cuZnJvc3QuY29tL3NyY2gvY3Jvc3MtY29tbXVuaXR5LXNlYXJjaC5kbz9zZWZyY2hUeXB1PWFkciZxdWVyeVRleHQ9TUE0RSZ4PTAmeT0wQH5AU2VhcmNoIFJlc3VsdHNAfkAxNDI0MDU5NDg4NTM1](http://www.frost.com/c/5048246/sublib/display-report.do?searchQuery=MA4E&ctxixpLink=FcmCtx1&ctxixpLabel=FcmCtx2&id=M A4E-01-00-00-00&bdata=aHR0cHM6Ly93d3cuZnJvc3QuY29tL3NyY2gvY3Jvc3MtY29tbXVuaXR5LXNlYXJjaC5kbz9zZWZyY2hUeXB1PWFkciZxdWVyeVRleHQ9TUE0RSZ4PTAmeT0wQH5AU2VhcmNoIFJlc3VsdHNAfkAxNDI0MDU5NDg4NTM1)

67. B2C e-commerce sales worldwide from 2012 to 2018 (in billion U.S. dollars). [The com/statistics/261245/b2c-e-commerce-sales-worldwide/](http://www.frost.com/statistics/261245/b2c-e-commerce-sales-worldwide/)

68. Connect to your customers in a whole new way [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.salesforce.com/>

69. e-Commerce Models [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.eservglobal.com/uploads/files/index.pdf>.

70. EEN – новий майданчик співпраці бізнесу України та ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eurointegration.com.ua/experts/2015/10/30/7040079/>

71. Eliot Burdett (2016). The Biggest B2B Sales Trends in 2016 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.peaksalesrecruiting.com/2016-b2b-sales-trends/>
72. Federation of the Swiss Watch Industry FH 2016. The Swiss and world watchmaking industry in 2015 [Electronic resource]. – Mode of access: http://www.fhs.swiss/file/59/Watchmaking_2015.pdf
73. Information economy report 2015 (full report) [Electronic resource]. – Mode of access: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ier2015_en.pdf.
74. International trade in goods and services. Statistical database of United Nations Conference on Trade and Development [Electronic resource]. – Access mode : <http://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>
75. Marketing terms. The digital marketing reference [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.marketingterms.com/dictionary/b2b/>
76. Paul Demery (2014). Migrating more B2B customers from offline to online [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.internetretailer.com/2014/04/22/migrating-more-b2b-customers-offline-online>
77. Press release UNCTAD designs business-to-consumer electronic-commerce index (UNCTAD/PRESS/PR/2015/003) [Electronic resource]. – Mode of access: <http://unctad.org/en/pages/PressRelease.aspx?OriginalVersionID=237>.
78. Wendy Connick. What is a Complex Sale? [Electronic resource]. – Mode of access: <http://sales.about.com/od/glossaryofsalesterms/g/What-Is-A-Complex-Sale.htm>