

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління продажем товарів на підприємстві оптової торгівлі

(за матеріалами ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ», м. Житомир)

Студентки 2 курсу, 5м групи,
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
спеціалізації «Організація оптової
та роздрібної торгівлі»

Сафлютіної Ольги
Іванівни

Науковий керівник –
канд. тех. наук, доц.

Пархасєва Наталя
Вікторівна

Гарант освітньої програми –
д-р. екон. наук, доц.

Ільченко Наталія
Борисівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПТОВИМ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ	
1.1 Сутність та принципи управління оптовим продажем товарів	10
1.2 Фактори впливу на процес управління оптовим продажем товарів підприємством торгівлі.....	18
1.3 Методика оцінювання ефективності управління оптовим продажем товарів і якості обслуговування покупців	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПТОВИМ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»	
2.1 Дослідження конкурентного середовища підприємства ТОВ ФІРМА «ДМ- ПРОДУКТ».....	35
2.2 Аналіз практики управління оптовим продажем товарів	46
2.3 Оцінювання ефективності управління оптовим продажем товарів і якості обслуговування клієнтів	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ОПТОВИМ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»	
3.1 Обґрунтування цільових параметрів системи управління оптовим продажем товарів	70
3.2 Підвищення ефективності управління оптовим продажем товарів на підприємстві	79
3.3 Основні напрями підвищення рівня обслуговування та забезпечення лояльності клієнтів ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ».....	95
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111
ДОДАТКИ	119

ВСТУП

У сфері товарного обігу важливу роль відведено оптовій торгівлі, яка, унаслідок особливого положення у системі товароруку, сприяє розвитку як підприємств сфери виробництва, так і роздрібно́ї торгівлі. Виконуючи функції організатора руху товарів каналами розподілу та маючи можливості накопичення і переміщення значного обсягу товарів й сировини, оптова торгівля забезпечує збалансованість і розвиток внутрішнього ринку, набуває здатності активно впливати на регіональні та галузеві ринки, а також виступає чинником структурних змін у економіці країни. Значущість оптової торгівлі як каталізатора товароруку в розподільчій системі, ланки, що зв'язує виробництво та споживання, зумовлює актуальність досліджень особливостей функціонування підприємств оптової торгівлі як в економіці загалом, так і за окремими регіонами.

Актуальність теми. Діяльність оптової торгівлі в період ринкової розбудови економіки України характеризується підвищенням конкуренції, розширенням асортименту товарів, створенням нових торговельних марок, що в результаті викликає необхідність безперервного вивчення потреб покупців та кінцевих споживачів. Особливі проблеми виникають з приходом на вітчизняний ринок найбільших транснаціональних торгових мереж, з новими торговельними технологіями та менеджментом, використання яких змінює умови функціонування підприємств оптової торгівлі, характер їхніх взаємозв'язків з виробниками товарів, постачальниками, покупцями та з іншими суб'єктами споживчого ринку.

Торгівля в умовах ринкових відносин перетворюється в складну динамічну систему, що функціонує в рамках надзвичайно великомасштабного, швидко мінливого соціально-економічного ринкового середовища. Весь спектр складних позитивних і негативних процесів, суперечливих тенденцій, що відбуваються в економічному та соціальному житті як країни, так і регіонів, знаходить відображення в торгівлі.

Теоретичні, методичні та практичні аспекти управління господарською діяльністю підприємств торгівлі розглянуто в наукових працях як вітчизняних, так і закордонних дослідників, зокрема В. Апопія [3], А. Мазаракі [14], І. Бланка [6,7], Н. Голошубової [17], Б. Бермана, А. Виноградської [11], В. Гросул, В. Даненбурга, Дж. Еванса, Ж. Жалле, Н. Краснокутської, А. Кругової [32], Л. Лігоненко, Б. Мізюка [42], М. Чорної, Л. Янчевої [75] та ін.

Вивчення опублікованих робіт і практика господарської діяльності свідчать, що низка важливих питань з управління комерційною діяльністю на підприємствах оптової торгівлі залишаються невирішеними та потребують подальших наукових досліджень. Для ефективної діяльності підприємствам необхідно широко використовувати маркетингові інструменти, які сприятимуть подальшому розвитку в управлінні продажем.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження процесу управління оптовим продажем товарів на ринку споживчих товарів, а також розробка рекомендацій щодо його удосконалення.

Об'єктом дослідження є процес управління продажем товарів і організація обслуговування покупців оптовим підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні аспекти забезпечення ефективності управління оптовим продажем товарів та якістю обслуговування покупців.

Досягнення мети передбачає формування та вирішення таких завдань:

- визначити сутність та принципи управління оптовим продажем товарів;
- проаналізувати фактори впливу на процес управління оптовим продажем товарів підприємством торгівлі;
- провести аналіз методики оцінювання ефективності управління оптовим продажем товарів і якості обслуговування покупців;
- дослідити конкурентне середовище підприємства ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»;
- проаналізувати практики управління оптовим продажем товарів;

- оцінити ефективність управління оптовим продажем товарів і якість обслуговування клієнтів;
- обґрунтувати цільові параметри системи управління оптовим продажем товарів;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління оптовим продажем товарів на підприємстві;

Методи дослідження. Теоретичну і методологічну основу дослідження становить системний підхід до вивчення економічних процесів, наукові та методичні розробки щодо питань організації підприємницької діяльності, менеджменту, економіки, основні концепції сучасного підприємництва.

Інформаційну базу досліджень при написанні випускної кваліфікаційної роботи склали матеріали наукових досліджень закордонних і вітчизняних провідних учених і фахівців, монографії, навчальні посібники та підручники, електронні ресурси, періодичні видання, статті, законодавчі та нормативно-правові акти України, внутрішня інформація ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» (Баланс (ф.1), Звіт про фінансові результати (ф. 2) та ін.).

Наукова новизна полягає в поглибленні існуючих і удосконаленні теоретичних і практичних задач щодо оптимізації та удосконалення управління оптовим продажем товарів торговельним підприємством ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ».

Практична значущість дослідження полягає в запропонованих шляхах підвищення ефективності управління оптовим продажем, які можливо використовувати на практиці в діяльності підприємства.

Розробки пропозицій автора можуть бути використані в практичній діяльності підприємства для підвищення ефективності підприємства в цілому.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження обговорені на міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми підприємництва, торгівлі та маркетингу», яка відбулася 13-14 березня 2018 року в Київському національному торговельно-економічному університеті.

Публікації за темою дослідження. Результати дослідження відображені в статті Сафлютіна О.І. Теоретичні засади управління оптовим продажем товарів на підприємстві торгівлі / О.І. Сафлютіна. Товарознавство та торговельне підприємництво: зб. наук. ст. студ. // Відп.ред. В.А. Осика. – Київ.нац.торг.-економ. ун-т, 2018. – Ч. 2. – С. 60-68.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел загальним обсягом 129 сторінок. Робота містить 34 таблиці, 13 рисунків та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПТОВИМ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність та принципи управління оптовим продажем товарів

Світ підприємництва включає в себе не тільки безпосередніх виробників і споживачів товарної продукції, але і значне число активних проміжних ланок, що встановлюють і реалізують відповідні ділові відносини між ними. До їх числа відносяться оптово-посередницькі організації, які надають істотні послуги як виробникам, так і кінцевим споживачам продукції [27].

Торгівля є складним економічним поняттям під яким розуміють організатора ринку; частину сфери товарного обігу; діяльність торговельних посередників, що відокремилася в самостійну галузь економіки [2]. Як організатор ринку торгівля виступає сполучною ланкою, агентом товарно-грошових відносин між власниками товару. І.Ф. Шерр, говорячи про роль торгівлі зазначав, що вона покликана об'єднати окремі ринки в органічно цілісний світовий ринок [72, с. 85]. Щодо товарного обігу, то, як зазначено в праці [40], товарний обмін за допомогою торгівлі посідає основне місце в системі економічних зв'язків в умовах ринкових відносин. Як самостійна галузь національної економіки торгівля являє собою сукупність суб'єктів господарювання, подібних один до одного за організацією діяльності [76].

Залежно від ступеня завершеності процесу товарного обігу торгівлю розділяють на оптову та роздрібну. Державний комітет України стандартизації, метрології та сертифікації у 2002 році визначив оптову торгівлю як діяльність із придбання та відповідного перетворення товарів щодо подальшої їх реалізації підприємствам роздрібною торгівлі, іншим суб'єктам підприємницької діяльності. Більш широко розглядається суть оптової торгівлі Міністерством економіки України у відповідному листі 2009 року, де оптова торгівля представлена як вид економічної діяльності у сфері товарообороту, що охоплює

купівлю-продаж товарів за договорами поставки партіями для подальшого їх продажу кінцевому споживачеві через роздрібну торгівлю або для виробничого споживання та надання пов'язаних із цим послуг (пп 4.5 п. 4 ДСТУ4303:2004)[76].

Більшість авторів підкреслюють, що оптова торгівля організовує продаж товарів для виробничого споживання чи перепродажу [73]. Дж. Еванс та Б. Берман відзначають, що «...оптова торгівля (wholesaling) - це проміжний етап процесу розподілу, коли товари та послуги продаються не кінцевому споживачу, а фірмам-клієнтам (фірмам-виробникам, або роздрібним фірмам); ці фірми, в свою чергу, використовують ... товари та послуги для організації власного бізнесу, або для перепродажі іншим...» [48, с. 38]. У праці [13] оптова торгівля представлена як частина процесу товарного обігу, призначення якої полягає у закупівлі товарів, їх продажу та доведенню від постачальників до покупців - роздрібних підприємств та інших споживачів [76].

Отже, оптова торгівля – це форма відносин між підприємствами, організаціями, при якій господарські зв'язки по постачаннях продукції формуються сторонами самостійно. Вона впливає на систему економічних зв'язків між регіонами, галузями, визначає шляху переміщення товарів у країні і за її межами, завдяки чому удосконалюється територіальний поділ праці, досягається пропорційність у розвитку як регіонів, так і галузей промисловості.

Цей вид торгівлі виконує роль активного провідника товарів вітчизняного виробництва і досить великої маси імпортованих товарів на внутрішній ринок, змушує вітчизняних виробників піднімати якість своїх товарів для завоювання міцного місця як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках збуту. Вона охоплює по суті всю сукупність товарних ресурсів, що є як засобами виробництва, так і предметами споживання. Як правило, при оптовій торгівлі товар закуповується великими партіями. Такі закупівлі здійснюють посередницькі організації з метою наступного перепродажу низовим оптовим організаціям, підприємствам роздрібною торгівлі.

Основними напрямками, які реалізує оптова торгівля, є [27]:

- збір і створення банку даних кон'юнктурного дослідження ринку з поточним і перспективним прогнозом стану попиту і пропозиції на продукцію виробничо-технічного призначення і товари народного споживання;
- розміщення виробництва товарів у чіткій відповідності з діючими запитами споживачів щодо асортименту, кількості та якості;
- своєчасне, ритмічне і якісне забезпечення споживачів у відповідності з отриманими замовленнями, договорами і контрактами;
- формування товарних запасів та організація складського зберігання у цілях оперативного маневрування ними у разі покриття поточної і непередбаченої потреби замовників;
- впровадження прогресивних форм і методів оптової торгівлі з використанням високо механізованих вантажно-розвантажувальних засобів, мобільного транспорту, високоефективних видів багатооборотної тари;
- широке використання економічних методів регулювання та стимулювання всієї системи взаємовідносин процесу оптової торгівлі між постачальниками, посередниками і покупцями з збереженням гідної частки комерційного успіху для кожного;
- отримання сукупної економії за рахунок зниження рівня витрат обігу на всіх етапах реалізації процесу оптової торгівлі.

Широкий розвиток оптової торгівлі можливо при дотриманні основних принципів її здійснення [27]:

- створення ресурсної основи для її функціонування, тобто досягнення збалансованості товарної маси і грошових засобів, виражають платоспроможний попит покупців;
- створення необхідних елементів інфраструктури ринку, що дозволяють вільно вибирати партнерів і формувати комерційні зв'язки для успішної реалізації торговельної угоди;
- формування системи фінансово-цінових регуляторів на всіх етапах оптової торгівлі, що включає елементи матеріального стимулювання та

відповідальності, спрямовані на задоволення потреб покупців і одержання максимального доходу;

– оптова торгівля є важливим важелем маневрування матеріальними ресурсами, сприяє скороченню зайвих запасів продукції на всіх рівнях сфери товарного обігу і усуненню товарного дефіциту, бере участь у формуванні регіональних і галузевих товарних ринків [27].

Основним суб'єктом підгалузі (оптової) гуртової торгівлі є оптове підприємство. Як і решта торговельних підприємств, оптове функціонує на засадах організаційно-правової та господарської самостійності; вільного вибору власної товарної спеціалізації, асортиментного профілю, контингенту контрагентів; самоокупності – забезпечення повернення витрат і отримання норми прибутку; самофінансування – самостійного пошуку джерел фінансування власної діяльності; конкурентоспроможності – ефективного функціонування в умовах ринкового конкурентного середовища.

Оптовим (гуртовим) торговельним підприємством є підприємство підгалузі оптової торгівлі, яке має економічні, організаційні та юридичні ознаки суб'єкта господарської діяльності, від власного імені і за власний кошт набуває права власності на придбані партії товарів, спеціалізується на веденні оптового торгу і має необхідні передумови для виконання повного комплексу закупівельно-збутових і складських технологічних процесів [51].

Основні функції оптових формувань полягають у безперебійному забезпеченні потреб товаровиробників у збуті і роздрібних торговців у постачанні товарами, а допоміжні – у наданні своїм партнерам комплексу організаційно-технологічних послуг [51]. Наукові виділяють ряд функцій, які виконує оптова торгівля в економіці країни, зокрема: закупівлю, складування та збут товарів; вивчення та прогнозування попиту оптових покупців і населення [11, с. 172], проведення ярмарків з оптової закупівлі товарів, укладання договорів поставки, виявлення додаткових товарних ресурсів, вплив на виробництво, організація постачання товарами підприємств роздрібною торгівлі, допомога роздрібним підприємствам у формуванні товарного асортименту [11,

с. 172]; виробничу та дослідницьку діяльності, операції з фінансування, прийняття ризику, обслуговування партнерів, комунікаційну, логістичну, виробничу діяльності [17, с. 263]; вивчення кон'юнктури ринку і попиту, оптові закупівлі та продаж товарів, надання до- і післяреалізаційних послуг клієнтам, рекламно-інформаційне забезпечення оптової діяльності, оперативне управління товарними запасами [26, с. 76] та ін. [76]. Змістове наповнення цих функцій наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Функції підприємств оптової торгівлі

Функція	Зміст
Закупівля товару	Дослідження ринку товарної пропозиції, здійснення операцій із закупівлі
Реалізація товару	Дослідження попиту покупців, здійснення операцій із продажу товарів
Транспортування	Доставка товарів зі складів виробника (власних складів) покупцям
Перетворення асортименту	Перетворення виробничого асортименту в торговельний
Складування та зберігання	Акумуляування запасів товарів, забезпечення безперервності торгово-технологічних процесів
Фінансування	Реалізація товарів у кредит
Прийняття ризику	Прийняття частини комерційних ризиків контрагентів
Надання додаткових послуг	Надання інформаційних та консультаційних послуг контрагентам

Джерело [76].

Оптова торгівля здійснює господарську діяльність з обороту товарів (купівлі та продажу), а також надає інші послуги. Значне коло функцій та особливості їх реалізації зумовлюють існування різних груп оптових підприємств. Підприємства оптової торгівлі можна класифікувати за такими ознаками: функціональним рівнем; організаційно-правовою формою; формою власності і належністю; місцем і роллю в товаропросуванні; їх товарною спеціалізацією [51].

Для визначення сутності та принципів ефективного управління оптовим продажем товарів на торговельних підприємствах розглянемо особливості, якими володіє оптове торговельне підприємство.

Основною умовою віднесення торговельного підприємства до числа оптових торговельних є фактична наявність у нього власних або орендованих складських приміщень [51]. Підприємства, що здійснюють оптову торгівлю, визначають форми організації своєї діяльності, керуючись різними факторами. У першу чергу це залежить від спеціалізації підприємства.

Оптовій торгівлі у формі оптових складів і баз віддають перевагу середні й великі підприємства. Обсяг товарообороту цих підприємств сам по собі є неодмінною умовою організації оптових складів і баз. Слід зазначити, що в даній формі є кілька схем. В першому варіанті (рис. 1.1) демонстраційний зал і офіс перебувають у територіальному видаленні від складських приміщень (як правило, офіс - у центрі міста, склад - за межею міста).

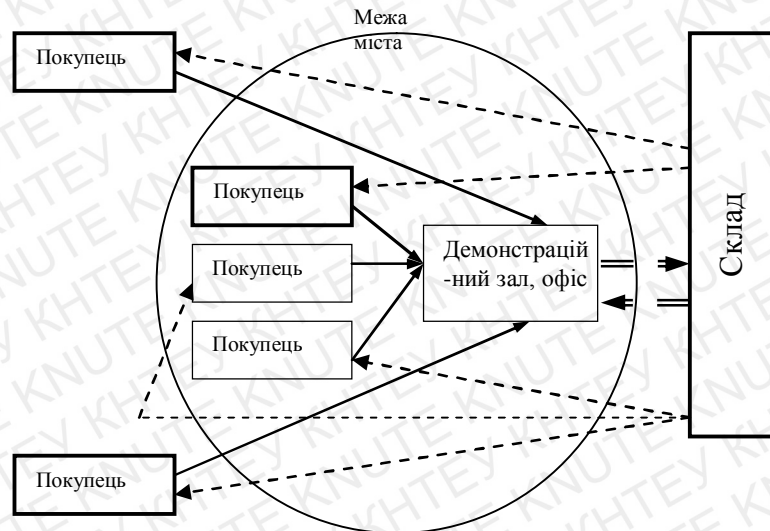


Рис.1.1. Схема оптової торгівлі при віддаленні складських приміщень [51]

Таке рішення організації оптової торгівлі обумовлено наступними факторами:

- коефіцієнт ділової активності в центрі міста значно вище, ніж на окраїні;
- витрати на оренду складських приміщень необхідної площі значно вище, у межах міської межі, ніж витрати по організації складських приміщень за межами міста або на окраїні. Більше того, підприємство не завжди зможе відшукати необхідну площу в центрі міста;

– доступ вантажного транспорту в центр обмежений. При організації товаропотоків, організації варто розглянути можливість доставки великих партій товару, дотримуючи при цьому вимоги влади міста.

Поряд з цим застосовується інша схема (рис. 1.2). Суть її складається в наявності оперативного складу при офісі в межах міста й основного складу за його межами. Така комбінація представляється оптимальною для великих торговельних підприємств.

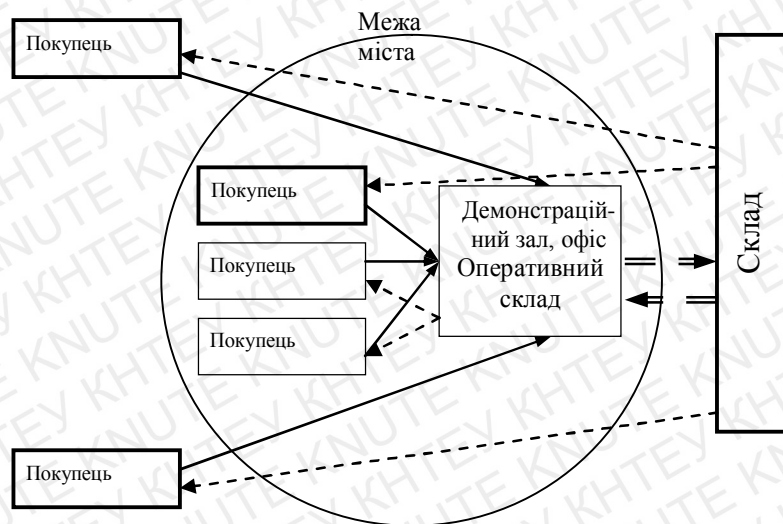


Рис.1.2. Оптимальна схема оптової торгівлі [51]

Економічна привабливість цієї схеми в тім, що в підприємства є можливість забезпечити товаром різні категорії покупців. Так, якщо покупцеві потрібні невеликі партії товарів, товар відпускається з оперативного складу, у той же час покупець, якому необхідні більші партії товарів, обслуговується на основному складі.

Слід зазначити, що витрати підприємства на придбання складського приміщення великої потужності в межах міста й за межами нерозмірні. Найчастіше сукупність витрат на придбання складського приміщення необхідно для зберігання невеликих партій товарів і складського приміщення необхідного для зберігання великих партій товарів, значно менше, ніж витрати на влаштування одного складу великої потужності [31].

Для підприємств оптової торгівлі організація складської служби, розробка

систем складування товарів, рішення питань складської переробки є чи не найважливішими. Склад необхідний для нагромадження продукції й збереження асортименту в період між поставками товарів, тобто для збереження безперервності процесу товарообороту.

Вибір форми оптової торгівлі залежить від конкретного товару, інфраструктурної забезпеченості та рівня попиту на ринку. Існують дві основні форми оптової торгівлі [27]:

Транзитна, при якій товари доставляються безпосередньо (великими оптовими партіями постачання) від виробника до кінцевого споживача, минаючи склад оптовика-посередника. Така форма характерна для тривалих комерційних зв'язків, коли договори поставки щорічно пролонгуються, оперативно узгоджуються асортимент, кількість відповідно до змін виробничої програми і легко вносяться корективи.

При складській формі партія товару від виробника надходить на склад оптової компанії, а потім розподіляється по різних збутових каналах до роздрібною торгівлі. Незважаючи на збільшені логістичні витрати, в цьому випадку задоволення сервісних потреб здійснюється на більш високому якісному рівні. Покращується також ритмічність постачання магазинів, в тому числі малими партіями, що є зручним для них. Відкривається можливість формування необхідного для кожного магазину товарного асортименту.

Таким чином, організація торгівлі, зокрема оптової є багатоаспектною і досить складною галуззю торговельного менеджменту. З огляду на це основними принципами управління оптовим продажем товарів є:

Принцип економічної свободи означає, що суб'єкти торговельної діяльності вільні у виборі об'єктів, форм і методів взаємодії, самостійно визначають масштаби й умови здійснення комерційних операцій, характер взаємовідносин, міру відповідальності.

Суть другого принципу – конкурентоспроможності – полягає в тому, що торговельна діяльність здійснюється в умовах монопольної конкуренції, тобто коли на ринку є багато продавців з ідентичним асортиментом товарів.

Адаптивність як принцип – це спроможність її механізму пристосовуватися до ринкових умов, які постійно змінюються. Практично це означає впровадження гнучких форм і оперативних методів торговельної діяльності, адекватних до ринкового середовища і кон'юнктурної ситуації.

Невід'ємним принципом торговельної діяльності є ризикованість, адже комерційної діяльності без ризику не буває, тому зусилля комерційного апарату повинні бути спрямовані на його мінімізацію.

Ефективність як принцип торговельної діяльності пов'язана, власне, з метою отримання прибутку, а також збільшення обсягів купівлі-продажу, прискорення обігу товарів, засвоєння і закріплення на конкретних ринках, формування іміджу фірми та ін.

Таким чином, управління продажем товарів на оптовому торговельному підприємстві – це цілеспрямована діяльність, яка ґрунтується на засадах стратегічного та оперативного управління, здійснюється з використанням відповідних методів та способів планування, організації й контролю комерційних процесів та операцій із закупівлі та реалізації партій товарів, з дотриманням ціннісних орієнтирів та забезпечення прибутку як у поточному періоді так і довгостроковій перспективі.

1.2. Фактори впливу на процес управління оптовим продажем товарів підприємством торгівлі

Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі відбувається на макро- та мікрорівні. Макроекономічне середовище служить підґрунтям для реалізації конкурентних відносин на споживчому ринку, його розвиток пов'язаний із наявністю великої кількості контрагентів на ринку. Чинники зовнішнього середовища створюють мультиплікативний ефект внутрішніх змін й тісно пов'язані один з одним. Їх взаємозв'язок – це рівень сили, з якою зміна одного з них впливає на інші [25, с. 47]. В цілому

торговельна галузь України має позитивну динаміку розвитку. Збільшення обсягів як роздрібного, так і оптового товарообороту дає додатковий поштовх в розвитку економіки країни в цілому. В складних кризових умовах позитивним є те, що вітчизняні виробники почали користуватися більшим попитом на свою продукцію порівняно з іноземними товаровиробниками. Однак необхідно зазначити, що переважна більшість об'єктів господарювання в галузі торгівлі стикаються в дуже високим рівнем конкуренції, однак форми роботи залишаються незмінними. Динаміка оптового товарообороту в Україні за 2011-2017 роки наведено в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Динаміка оптового товарообороту за 2011-2017 р.

Показники	Роки						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Січень-лютий 2017
Оптовий товарооборот, млн грн	1085248,7	1079572,9	1057768,0	987957,0	1178887,1	1486318,3	214671,4
Динаміка оптового товарообороту (у фактичних цінах) до відповідного періоду попереднього року, %	100	99,48	97,98	93,40	119,33	126,08	132,61
Динаміка фізичного обсягу оптового товарообороту (у порівнянних цінах) до відповідного періоду попереднього року, %	100,7	96,9	97,4	82,1	87,8	104,9	100,5

Джерело [60].

Як видно з таблиці динаміка оптового товарообороту в Україні в період 2011-2014 роки мала тенденцію до скорочення, починаючи з 2014 року спостерігається позитивна динаміка товарообороту. Так динаміка оптового товарообороту (у фактичних цінах) до відповідного періоду попереднього року склала у 2015 році 119,33 %, у 2016 році – 126,08 %, у січні-лютому 2017 року –

132,61 %, відповідно у порівняних цінах динаміка складала у 2016 році – 104,9 %, у січні-лютому 2017 року – 100,5 %.

Проте, незважаючи на динамічність розвитку оптової торгівлі в Україні, даний вид діяльності стикається з певними проблемами: невідповідністю нормативно-правової бази сучасним вимогам; відсутністю системи державного регулювання оптової сфери; невмінням оптових підприємств формулювати чітку стратегію функціонування та розвитку на ринку; низьким розвитком складської мережі; невідповідністю послуг оптових торговельних посередників вимогам основних клієнтів; недостатнім рівнем інформаційного забезпечення клієнтів ринку.

Враховуючи ці тенденції, підприємствам оптової торгівлі для ефективного здійснення господарської діяльності необхідно реагувати на зміни чинників зовнішнього середовища, оцінювати позитивні й негативні тенденції зміни макроекономічних показників та можливості впливу цих змін на діяльність підприємства.

Як і будь-яка система, система управління оптовим продажем товарів підприємством торгівлі (далі СУ ОПТ) має зовнішнє середовище, “вхід” (вплив середовища на систему), внутрішнє середовище (перетворення) і “вихід” (реакція системи на середовище). Взаємодія між внутрішньою системою та зовнішнім середовищем здійснюється за допомогою зв’язків, як прямих, що характеризують вплив середовища на систему, так і зворотних, що демонструють реакцію системи на середовище.

Взаємодія СУ ОПТ із зовнішнім середовищем здійснюється за допомогою зовнішніх зв’язків. Причому сутність взаємодії системи з різними факторами зовнішнього середовища різна. Якщо факторами мікро середовища безпосереднього оточення вона взаємодіє безпосередньо через прямі та зворотні зв’язки, то стан факторів макросередовища вона може тільки вивчати та враховувати, впливати на нього вона не може. Для врахування стану зовнішнього середовища в умовах функціонування СУ ОПТ підприємство

організовує вивчення його динаміки, звертаючи особливу увагу на ті зміни, які можуть несприятливо вплинути на діяльність підприємства.

Таким чином, розглянемо основні фактори, які здійснюють вплив на СУ ОПТ підприємства торгівлі та ефективність її функціонування в сучасних умовах ринку. Пропонується така класифікація факторів, що впливають на СУ ОПТ підприємства торгівлі:

I. Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. До факторів внутрішнього середовища функціонування торгового підприємства, що визначають розміри рівень його витрат, належать:

1. Обсяг товарообороту підприємства.
2. Склад товарообороту.
3. Асортиментна структура товарообороту.
4. Умови товаропостачання торгового підприємства.
5. Стан і ефективність використання основних фондів.
6. Стан і ефективність використання трудових ресурсів.
7. Структура капіталу підприємства.
8. Швидкість оборотності товарів.

Зовнішнє середовище традиційно ділиться на середовище безпосереднього впливу (мезосередовище) – різні групи, інтереси яких зачіпає діяльність підприємства, і середовище непрямого впливу (макросередовище) [25, с.44].

До факторів безпосереднього впливу належать: споживачі, акціонери, постачальники, інвестори і кредиторів, конкуренти, торгові посередники, державні та місцеві органи, населення та різні громадські організації.

Макросередовище становлять економічні, політичні, правові, соціально-культурні, технологічні фактори, фізико-географічні, інституційні та організаційно-технічні умови. Зміни зазначених факторів не мають прямого впливу на діяльність конкретного підприємства, але опосередковано впливають на функціонування всіх економічних суб'єктів держави або регіону.

II. Діяльність підприємства оптової торгівлі залежить від змін середовища як економічного, так і неекономічного характеру. Економічні

чинники можна розділити на фінансові і комерційні. Фінансові фактори – це в основному чинники непрямого впливу: валютний курс, інфляція, прибутковість на ринках капіталів, ставка по кредитах, ситуація на фондовому ринку. Комерційні фактори пов'язані з підприємницькою діяльністю підприємства: зміна кон'юнктури ринку, попиту на продукцію, поява нових конкурентів, розрахунково-платіжні відносини з постачальниками і покупцями.

Чинники неекономічного характеру також можуть стати причиною ризикової ситуації: стихійні лиха, екологія, політичні рішення, робота транспорту, порушення виробничого процесу (брак, простої, аварії), технологічний розвиток.

III. Прогнозовані і непрогнозовані (випадкові) фактори. Існування такого елемента ринкового середовища, як ризик, обумовлює можливість настання несприятливої або сприятливої для підприємства зміни середовища, яке не можна передбачити заздалегідь. Такі зміни або фактори називаються непрогнозованими (випадковими). З іншого боку, в процесі управління підприємством менеджери роблять прогноз макроекономічної ситуації та змін бізнес-середовища, оцінюючи ступінь ймовірності їхнього настання, і приймають управлінські рішення, виходячи з такого прогнозу. Отже, поряд з випадковими можна виділити прогнозовані чинники.

До числа передбачуваних ризиків і, за аналогією, прогнозованих факторів згідно з вказаним джерелом належать ринкові (зміна споживчих вимог, посилення конкуренції тощо), технічні (зміна технології тощо) і правові (виникнення судових процесів, невиконання контрактів тощо).

IV. Керовані і некеровані фактори. Керовані фактори середовища – це змінні, на які підприємство може впливати з метою мінімізації негативного ефекту від їхньої зміни або збільшення позитивного ефекту. Зменшення ризику негативного ефекту може здійснюватися шляхом прийняття управлінських рішень (вплив на фактори внутрішнього середовища), здійснення видатків, зміни умов договорів з контрагентами.

Некеровані фактори не піддаються ніякому впливу з боку підприємства, а знизити негативний ефект від їхньої дії підприємство може тільки шляхом врахування їхнього впливу в стратегіях розвитку.

V. Фактори одноразової, періодичної і постійної дії. Дія факторів може відрізнятися числом впливів або тривалістю впливу на функціонування господарської системи. Однократним може бути, наприклад, вплив стихійного лиха або невиконання зобов'язань постачальником, при договорі разової поставки. Такі зміни середовища будемо називати факторами одноразової дії, хоча ризик їхнього виникнення може бути постійним.

Якщо фактори зовнішнього середовища впливають через приблизно рівні проміжки часу (наприклад, сезонні коливання споживчого попиту), то вони називаються періодично діючими факторами. Тут необхідно уточнити, що до періодичних можуть бути віднесені лише прогнозовані зміни середовища, але не випадкові повторення впливу одного і того ж фактору.

Більшість факторів середовища, безперечно, є постійно діючими: конкуренція, зміни попиту на товари, викликані зміною стадії життєвого циклу, техніко-технологічні зміни і т.д. Тому підприємство повинне бути гнучким в першу чергу до впливу постійно діючих факторів.

Таким чином, узагальнивши все вищезазначене, усю сукупність факторів зовнішнього впливу на підприємства торгівлі можна умовно поділити на дві групи: фактори, які чинять прямий вплив на підприємство торгівлі і непрямий вплив (табл.1.3).

Серед наведених факторів, на нашу думку, на стан активності підприємницької діяльності підприємства оптової торгівлі впливають як регулятори ринку – свобода підприємництва, конкуренція, фактори розвитку ринку, так і багато інших факторів, що належать до механізму регулювання комерційної та підприємницької діяльності, які або сприяють, або перешкоджають створенню сприятливого клімату для комерційного підприємства.

Таблиця 1.3

Фактори впливу на діяльність підприємств оптової торгівлі

Фактори прямого впливу	Фактори непрямого впливу
- характер і стан ринку споживчих товарів у сфері діяльності торговельного підприємства;	- фінансова, податкова, кредитна політика, що стимулює розвиток підприємств;
- співвідношення попиту та пропозиції на реалізовані торговельним підприємством товари і пропоновані види послуг. При цьому першорядне значення має виявлення виникаючих потреб у нових товарах, послугах і перспективах їхнього росту, а також облік рівня купівельної спроможності населення;	- ріст купівельної спроможності населення;
- рівень вимог споживачів до товару й умови споживчих переваг при виборі товарів покупцями, що звичайно виражається у вимогах до глибини асортименту, якості, зовнішнього вигляду, способу упакування, маркірування;	- наявність розвинутої торговельної інфраструктури;
- умови торгівлі на ринку – стан матеріально-технічної бази, форми і методи роздрібної торгівлі, способи платежів і розрахунків, що склалися на ринку, розмаїтість і велика кількість джерел надходження товарів, особливості законів і нормативних актів, що регулюють правове положення і торговельну діяльність підприємств на регіональному рівні;	- спрощення процедур державного регулювання господарської діяльності підприємств, що стосується їхньої реєстрації, ліцензування, сертифікації продукції і т.п. - забезпеченість підприємств інформаційною технологією, засобами комунікацій;
- наявність і діяльність підприємств – конкурентів, тобто їхнє місце на ринку, масштаби й обсяг діяльності, асортимент товарів, види послуг, що представляються, особливості цінової і рекламної політики, фінансово-економічний потенціал;	- розвиток зовнішньоекономічних зв'язків;
- взаємини торговельного підприємства з постачальниками товарів, з підприємствами-виготовлювачами, а також з посередниками, що забезпечують ефективний рух товарів, що роблять маркетингові, транспортні, рекламні й інші види послуг;	- стабільність державної економічної і соціальної політики
- умови взаємин з фінансовими інститутами, тобто з державними податковими, банківськими, інвестиційними й іншими органами;	
- стан джерел забезпечення підприємства ресурсами необхідних спеціальностей і кваліфікації, наявність системи навчання і підвищення кваліфікації на самому підприємстві, його взаємини з відповідними навчальними закладами, центром зайнятості і т.п.	

Отже, підприємства оптової торгівлі повинні враховувати ступінь впливу цих чинників у своїй діяльності, без чого неможливо забезпечити високу ефективність їхнього функціонування. На рис.1.3 виділимо найбільш значимі,

на наш, погляд чинники впливу на ефективність торговельної діяльності підприємств оптового продажу товарів в сучасних умовах ринку.

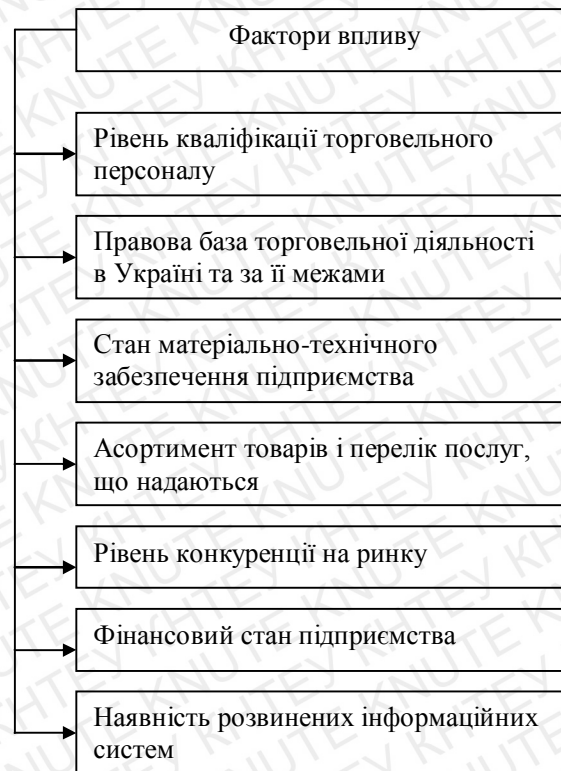


Рис.1.3. Основні чинники, які визначають ефективність управління оптовим продажем товарів підприємством торгівлі [71]

Для того щоб керівництво підприємства могло виробити певну стратегію ефективного управління оптовим продажем товарів в умовах певного зовнішнього середовища, необхідно розробити програму отримання, оброблення та надходження до керівництва інформації про її стан. Тільки вчасна реакція підприємства на зміни у зовнішньому оточенні дозволить досягти поставлених цілей. Вирішення широкого спектра завдань в умовах функціонування СУ ОПТ обумовлює необхідність використання аналітичних методів вивчення маркетингу, що отримали розповсюдження у зарубіжній практиці, серед яких найширше застосовуються такі методи, як: економіко-статистичні; моделювання економічних процесів; дослідження операцій (в тому числі методи математичного програмування, теорія ігор, методи мережевого планування та управління).

1.3. Методика оцінювання ефективності управління оптовим продажем товарів і якості обслуговування покупців

Загальною цільовою настановою комерційної діяльності є отримання прибутку та забезпечення його позитивної динаміки. Окрім прибутку, для формалізації результату діяльності торговельного підприємства використовують також термін фінансових результатів. Прибуток і фінансові результати є різні за змістом. Прибуток є економічною категорією в основі якої лежать ціннісно-вартісні відносини між суб'єктами господарювання (власниками факторів виробництва) із приводу створення, перерозподілу та форми присвоєння економічних благ, створених у результаті виробничо-фінансових процесів. Щодо фінансових результатів, то вони мають формалізований характер та залежать від правил щодо їх визначення, адже «являють собою комплекс (систему) взаємозалежних стандартизованих показників, що формуються поетапно як різниця між доходами та відповідними їм витратами за видами діяльності» [76]. Відзначимо, що хоча позитивний фінансовий результат (прибуток) визнається метою короткострокового періоду, саме він є підґрунтям розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, передумовою зростання ринкової вартості та підвищення цінності господарюючого суб'єкта для власника та зовнішнього інвестора.

Якщо прибуток відображає ефект комерційної діяльності, то ефективність характеризуватимуть показники рентабельності, що можуть бути визначені за співвідношення відповідних показників фінансових результатів та ресурсів (витрат), що залучені (понесені) для отримання цього фінансового результату. Показники рентабельності зазвичай використовуються для оцінки комерційної діяльності у короткостроковому періоді. Ураховуючи інформаційне забезпечення, показники рентабельності прийнятні як для оцінки ефективності окремого комерційного рішення, так і для визначення ефективності комерційної діяльності на визначеному сегменті ринку, за визначеною товарною групою, регіональним підрозділом підприємства тощо. [76].

Якщо ефективність відображає співвідношення між результатом та витратами (ресурсами), то результативність – ступінь досягнення цільових настанов. У такому випадку всі характеристики, що ґрунтуються на засадах порівняльної оцінки, а саме порівняння фактичної величини з базовою (цільовою, нормативною, плановою) відобразатимуть результативність дій щодо об'єкта оцінки (заходу, процесу тощо). Результативність не суперечить, а доповнює ресурсний підхід до визначення ефективності. Н.М. Яркіна відзначає, що «...згідно цільового підходу, ефективність управління підприємством характеризується здатністю досягати якісно визначені та кількісно виміряні тактичні та стратегічні цілі його функціонування та розвитку» [77, с.281].

Оцінюючи ефективність управління оптовим продажем товарів підприємством торгівлі здійснюють постійний моніторинг його торговельної діяльності, який дозволить з'ясувати сильні та слабкі сторони, стійкість положення підприємства, ефективність його роботи. Співвідношення результатів торговельної діяльності до засобів виробництва і трудових ресурсів необхідних для її здійснення протягом певного періоду називають ефективністю торговельної діяльності.

Визначення економічної ефективності діяльності підприємства торгівлі має спиратися на власну методичну основу. Проте, в Україні не існує офіційної та загальновизнаної методики комплексної оцінки результатів різних видів підприємницької діяльності. Натомість можна орієнтуватись на такі визначальні положення цієї методики.

1. Перша складова методики. Аналітична оцінка економічної й соціальної ефективності підприємництва має базуватися на результатах комплексного аналізу діяльності підприємницької структури за певний час. Такий комплексний аналіз, що охоплює моніторинг, фіксування фактичних (очікуваних) значень у динаміці й аналітичну оцінку певної сукупності показників підприємницької діяльності, варто проводити за наперед визначеною схемою, в кілька етапів: складання плану економічного аналізу,

підготовка матеріалів для аналізу, попередня оцінка результатів аналізу, аналіз причин змін показників, остаточна оцінка.

За ринкових умов господарювання у переважній більшості випадків підприємницькі структури (суб'єкти господарювання) запроваджують проведення експрес-аналізу своєї діяльності, тобто практику швидкої аналітичної оцінки за стислою схемою (невеликою кількістю показників) виробничо-господарських та комерційно-фінансових результатів роботи за рік. Головною метою такого експрес-аналізу можна вважати моніторинг динаміки рівня збитковості виробництва і реалізації на ринку продукції [5, с.206].

Ефективність торговельної діяльності має свої види, які виокремлюються залежно від одержаних результатів (ефектів). Види ефектів комерційної діяльності [66]:

1. Економічний – відображає різні вартісні показники, які характеризують проміжні і кінцеві результати діяльності підприємства оптової торгівлі товарами. До таких показників відносять обсяг реалізованої продукції, величину одержуваного прибутку, економію ресурсів, різницю між продажем і закупівельною ціною товару тощо.

2. Соціальний – зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, збільшення нових робочих місць, рівня зайнятості, поліпшення умов праці та побуту, стану довкілля, загальної безпеки життя, якості торговельного обслуговування, стабільності і постійної оновлюваності асортименту, запровадження сучасних методів продажу товарів, економії витрат часу на здійснення торговельного обслуговування тощо. Показники соціального ефекту, як правило, не підлягають кількісному вимірюванню і в переважній більшості вимірюються бальною системою, яка ґрунтується на експертних оцінках.

3. Локальний – означає конкретний результат торгово-господарської діяльності торговельного підприємства.

4. Народногосподарський – це спільний ефект від діяльності у сферах обертання виробництва і споживання, або галузевий ефект, пов'язаний з позитивними наслідками діяльності суб'єктів торговельної діяльності.

Система показників соціально-економічної ефективності торговельної діяльності включає:

- показники ефективності торгівлі (фондовіддача, роздрібний товарооборот на 1 грн оборотних засобів, продуктивність праці, товарооборот на 1 грн фонду заробітної плати, товарооборот на 1 м² торговельної площі, товарооборот, прибуток на 1 грн витрат обігу, термін окупності капітальних вкладень, ступінь охоплення роздрібним товарооборотом купівельних фондів населення, коефіцієнт якості торговельного обслуговування, рентабельність);
- узагальнюючі показники (ресурсовіддача, узагальнюючий показник господарської діяльності, узагальнюючий коефіцієнт економічної ефективності).

Показники ефективності діяльності підприємства з оптового продажу товарів можуть бути інтегральними, узагальнюючими або специфічними.

Інтегральний показник дає загальну оцінку результативності суб'єкта торговельної діяльності за певний період; узагальнюючі показники вимірюють ефективність виконання окремих видів діяльності: функціональної (суто торговельної), господарської та соціальної; специфічні показники використовуються для всебічної оцінки рівня та динаміки ефективності окремих комерційних операцій, витрат, потужностей, устаткування, видів матеріальних ресурсів, тощо. Ці показники є також результативними, оскільки визначають співвідношення ефекту до витрат чи ресурсів, що його забезпечують.

Використання інтегрального показника ефективності торговельної діяльності дозволяє порівнювати результативність роботи окремих підприємств. На практиці застосовується визначення інтегрального показника комерційної діяльності як похідної від значення узагальнюючих показників. Шляхом визначення узагальнюючих показників дається кількісна оцінка

ефективності здійснення окремих видів діяльності торговельного підприємства: функціональної, господарської та соціальної.

Узагальнюючий показник функціональної діяльності (E_f) визначається за формулою:

$$E_f = \frac{T_f}{O_c + O_w + F_z}, \quad (1.1)$$

де T_f – річний обсяг роздрібного товарообороту;

O_c – середньорічна вартість основних засобів;

O_w – середньорічна вартість оборотних засобів;

F_z – фонд заробітної плати торговельних працівників за рік.

Узагальнюючий показник ефективності господарської діяльності (E_g) визначається співвідношенням:

$$E_g = \frac{\Pi}{B_o + E \times K}, \quad (1.2)$$

де Π – річний прибуток;

B_o – витрати обігу за рік;

E – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень;

K – сума капітальних вкладень за рік.

Показники E_f і E_g дають кількісне уявлення про економічну роботу підприємства. Отже, економічна ефективність (E_e) може визначатися одним показником:

$$E_e = \sqrt{E_f \times E_g}, \quad (1.3)$$

Специфічні показники ефективності вимірюють результативність використання окремих видів ресурсів чи витрат, наприклад, ефективність використання трудових ресурсів визначається відношенням розміру товарообороту, або іншого показника, що виражає ефект комерційної діяльності до величини трудових ресурсів. Вартість трудових ресурсів прирівнюється до витрат на оплату праці. Як ефект при розрахунку даного показника можна використовувати також розмір доданої вартості, створеної підприємством, а як ресурси – кількість працівників. Ефективність

використання матеріальних ресурсів вимірюється фондовіддачею, показник ефективності використання фінансових ресурсів розраховується відношенням товарообороту до вартості оборотних засобів.

Специфічні показники ефективності торговельної діяльності можуть визначатися для окремих елементів результату роботи підприємства чи з урахуванням окремих елементів ресурсів.

2. Друга складова наведеної методики. Фінансово-економічна оцінка господарської діяльності підприємства. Аналіз необхідний на всіх етапах підприємницької діяльності: від задумів і формування підприємства до реалізації кожного етапу його функціонування, дотримуючись принципів етапності самого аналізу [12, с. 91]. Саме на основі даних результатів аналізу розробляються і приймаються управлінські рішення, які в сучасних умовах жорсткої конкуренції не можуть прийматись інтуїтивно та приблизно, адже ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від умілого керівництва, правильної організації виробництва та праці.

При внутрішньогосподарському аналізі на рівні підприємства використовуються такі основні джерела зведеної бухгалтерської інформації: план (бізнес-план), Баланс (ф.1), Звіт про фінансові результати (ф. 2), Звіт про рух грошових коштів (ф. 3), Звіт про власний капітал (ф. 4) [13, с.9].

3. Третя складова наведеної методики. Особливе значення має оцінка ефективності торговельної діяльності підприємства при здійсненні зовнішньоторговельних операцій в сучасних умовах, коли господарська самостійність і незалежність неминуче мають привести до підвищення відповідальності й обґрунтованості прийнятих управлінських рішень.

Економічне обґрунтування прийнятих рішень щодо управління торговельною діяльністю підприємства при здійсненні зовнішньо-торговельних операцій здійснюється шляхом розрахунку різних показників економічної ефективності. Визначення ефективності зовнішньоторговельних операцій проводиться для обґрунтування не лише окремих пропозицій щодо закупівлі та продажу певних товарів. Ці дані можуть бути використані при розробці планів

експорту й імпорту в масштабах країни, при оцінці структури та напрямків зовнішньоторговельного обігу.

Для оцінки і моніторингу економічної ефективності торговельної діяльності підприємство може розраховувати усі запропоновані показники (можна їх доповнювати) або вибрати окремі, які служать індикатором ринкової ситуації та відображають дійсний стан збуту на період, який аналізується.

Підводячи підсумки наведеної методики оцінки ефективності торговельної діяльності виділимо ряд показників, які дають можливість оперативно оцінювати ефективність основних торговельних операцій підприємства з оптового продажу товарів, зокрема як торгових, так і технологічних, пов'язаних з товарорухом транспортування, складування, підготовка продукції до відгрузки покупцеві та інші.

При визначенні ефективності торговельної діяльності підприємства необхідно дотримуватись системного підходу, що надає можливість здійснити комплексний аналіз будь-якого виду зовнішньоторговельної операції. Для здійснення економічного аналізу слід обирати критерій ефективності, що є головною ознакою, яка відрізняє його від інших класифікаційних одиниць.

Здійснюючи аналіз ефективності управління оптовим продажем, потрібно розглядати показники не тільки у динаміці, а й у порівнянні з відповідними показниками підприємств-конкурентів та підприємствами аналогічної спеціалізації. Для цього необхідно значно підняти рівень аналітичної роботи, створити сучасну облікову-аналітичну інформаційну систему і мати відповідне інформаційне, методичне, технічне та кадрове забезпечення. Розв'язання цих проблем дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності з продажу товарів та покращити управлінську діяльність підприємства в цілому.

Серед показників, що характеризують ефективність управління оптовим продажем товарів підприємством торгівлі, важливе місце займає рівень обслуговування покупців. Від нього значної мірою залежить успіх підприємства у конкурентній боротьбі на споживчому ринку, його імідж і навіть ринкова вартість. Рівень обслуговування покупців виявляється у процесі

реалізації товарів і характеризує цей процес. Результатом цього процесу є задоволення потреб покупців у товарах. Тому всі внутрішні фактори економічного, організаційно-технічного і технологічного характеру, що впливають на товарооборот підприємства торгівлі, визначають також і стан торговельного обслуговування, відображаючи умови торговельної діяльності і залежність від роботи відповідних служб апарату управління торговельного підприємства і керівництва. Вони налагоджують механізм комерційних відносин, процес постачання товарів, впровадження прогресивних технологій обслуговування покупців та забезпечують розв'язання інших проблем, що виникають у процесі функціонування торговельної об'єктів [20].

Таким чином, високий рівень торговельного обслуговування забезпечується ефективним поєднанням належної організації обслуговування з якістю процесу обслуговування. Рівень якості обслуговування й задоволеність споживачів залежить від ряду факторів: застосовуваної на підприємстві технології продажу товарів, швидкості обслуговування, якості, широти й глибини товарних асортиментів, стабільності поставок товарів, професійної підготовки торговельного персоналу й рівня його мотивації, наявності й розміщення торгово-технологічного встаткування в торговельному залі й складських приміщеннях, а також від стратегічних цілей і тактичних завдань, розв'язуваних керівництвом підприємства на ринку [21].

Якість торговельного обслуговування, як характеристика діяльності окремого підприємства потового продажу товарів, оцінюється системою показників:

- стійкість і широта асортименту товарів;
- дотримання технології обслуговування покупців, що характеризує відповідність фактичної технології обслуговування тій, яка передбачена підприємству (підрозділу) згідно типом, стандарту, ліцензії;
- витрати споживання – показник, що відображає витрати часу замовника на замовлення та придбання товару;

– активність продажу товарів – це професійна майстерність працівників, що обслуговують споживачів і визначається якісними характеристиками кадрового складу підприємства торгівлі та кадровою політикою;

– організація торгової реклами та інформації – допомагає покупцеві вибрати товар або послугу, орієнтуватися в товарі або послугі;

– надання покупцям супровідних послуг – це показники їх обсягу і якості на думку покупців;

– завершеність покупки як показник, що обумовлений усіма попередніми показниками і безпосереднього залежить від системного ефекту задоволеності споживача від придбаного товару або послуги них;

– якість обслуговування на думку покупців – це узагальнюючий показник, що відображає думку покупців про рівень обслуговування. Якість праці залежить від якості підготовки працівників, організації праці, чіткості визначення функцій, виконуваних різними категоріями працівників, механізації та автоматизації умов праці, організації внутрішнього контролю за діяльністю працівників та ін.

Таким чином, результати цих показників використовуються для додаткового стимулювання обсягів оптових продажів в торговельному підприємстві, забезпечують високі показники рівня торговельного обслуговування покупців, а також для пошуку резервів, спрямованих на подальший розвиток торговельного підприємства та підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПТОВИМ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ ФІРМА «ДМ- ПРОДУКТ»

2.1. Дослідження конкурентного середовища підприємства ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» (далі ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ») розташовано за адресою: м. Житомир майдан Смолянський, 3. Житомир – місто в північно-західній Україні, розташоване на річці Тетерів. Населення міста – 267 тис. (2018), територія – 6100 га.

Район діяльності – торговельні підприємства м. Житомира та Житомирської області, а саме: дрібнооптові склади, ФОП (фізичні особи-підприємці), магазини, кіоски, товариства з обмеженою відповідальністю. Режим роботи ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»: п'ятиденний робочий тиждень з 9-00 до 18-00.

ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» здійснює оптовий продаж таких кондитерських товарів: пряники, рулети, вафлі, бісквіти, крекери, мармелад, печиво, цукерки, торти, халва. Товариство є дистриб'ютором в Житомирській області таких торгових марок як: ТМ «Житомирські ласощі», ТМ «АВК», ТМ «Бісквіт-Шоколад», ТМ «Конті», ТМ «Світоч». Асортимент продукції надзвичайно широкий. Товарна номенклатура налічує близько 1000 одиниць. Продукція Харківської бісквітної фабрики складає 70% від усього товарообороту підприємства. Продаж товарів інших торгових марок складає 30% і є, лише, додатком до основного асортименту.

ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» також надає такі види супутніх послуг: надання кредитів, знижок покупцям товарів; вивчення й надання інформації стосовно попиту на товари; послуги з реклами товарів (друковані рекламні

брошури); маркетингові дослідження на замовлення виробників; складання й розміщення замовлень покупців на поставку продукції; надання в оренду та на прокат виставкового обладнання, приладів; сортування, пакування та перепакування штучних товарів згідно замовлень покупців.

Загальна площа ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» 486 м². Площа складських приміщень, що використовується для зберігання товарів складає 388 м². Площа, зайнята службовими (бухгалтерія, кімната працівників, приймальня директора) і побутовими приміщеннями (їдальня, туалети) складає 98 м². До складу складських приміщень входить два спеціалізованих склади: Перший склад – накопичувальний, другий – сортувально-розподільчий. На цих складах здійснюють приймання товарів від місцевих та іногородніх постачальників, а також їх сортування, комплектування партій товарів відповідно до замовлень покупців. На сортувально-розподільчих складах утримують поточні товарні запаси протягом недовгого часу. Тому, функція зберігання товарів на цих складах не є основною.

На складах створені умови для захисту товарів від перепадів температури та вологості повітря. У складських приміщеннях ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» широко використовують спеціалізоване обладнання, яке дає змогу зберігати товари різних видів, типів і різного призначення. Воно також підвищує ефективність використання площі та роботи, сприяє найбільш раціональному використанню торгово-технологічного обладнання.

ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» не має власного автотранспорту для доставки товарів покупцям, тому транспорт орендується. Товар до ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» завозиться силами і засобами постачальників.

За формою власності ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» є приватним підприємством. Товариство керується в своїй діяльності законами України та Статутом Товариства. За кількістю працюючих робітників і товарооборотом є середнім.

Для ефективного здійснення господарської діяльності торговельним підприємствам необхідно реагувати на зміни чинників зовнішнього

середовища, оцінювати позитивні й негативні тенденції у змінах власної діяльності та діяльності підприємств-конкурентів, а також відстежувати рейтингові позиції на ринку. За останній рік ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» покращило своє становище за рахунок збільшення ринку збуту товарів, розробці ефективної управлінської структури та постійному пошуку нових шляхів розвитку бізнесу.

Зосереджуючи увагу на особливостях конкурентного середовища в торгівлі, необхідно визначити такі його умови: наявність торговельних підприємств як потенційних конкурентів, що вступають на ринок; розширення складу учасників конкурентного процесу та аспектів їх взаємодії; зміна форм і видів конкуренції; зростання потенціалу і ролі споживача; існування конкуренції за межами ринку, на якому існує торговельне підприємство, та посилення ринкової сили роздрібною торгівлі, яка починає диктувати свої умови виробникам; наявність ринку нерухомості та землі, чітких правових норм, стійкої фінансової системи, стимулюючої податкової, грошово-кредитної, цінової та зовнішньоторговельної політики (вдалої протекціоністської політики держави щодо захисту сфери внутрішнього ринку); контроль запобігання монополістичній діяльності суб'єктів господарювання та припинення проявів недобросовісної конкуренції; забезпечення вільного доступу до інформації про товари та ціни і ін., що відображено на рисунку 1.2.

Головними суб'єктами конкурентного середовища товарного обігу є підприємства, держава, домогосподарства. Для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання на основі розвитку конкурентних відносин в Україні діє Закон "Про захист економічної конкуренції", відповідно до якого вплив на підприємницькі відносини та конкурентне середовище відбувається за умови наявності певного саморегулюючого (конкурентного) механізму ринку. Тільки у такій боротьбі важливим є досягнення конкурентних переваг, що обумовлює мету і результат стратегічного управління кожного торговельного підприємства та виступає концентрованим проявом лідерства

серед підприємств-конкурентів. Їх особливості і механізм досягнення являють собою один із ключових факторів конкурентоспроможності.



Рис. 2.1. Структура конкурентного середовища підприємства
ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»

Здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі – основна умова в бізнесі й інших сферах життєдіяльності ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ». Чинники зовнішнього середовища створюють мультиплікативний ефект внутрішніх змін усередині конкурентного середовища й тісно пов'язані один з одним.

Їх взаємозв'язок – це рівень сили, з якою зміна одного з них впливає на інші. З цієї позиції зовнішнє (інституціональне) середовище визначається як сукупність об'єктів і сил в умовах невизначеності, що діють за межами підприємства та чинять як прямий, так і непрямий вплив на стан його внутрішнього середовища (мікросередовища) в умовах асиметричності інформації. До таких чинників нами віднесено: стан макросередовища (PEST), а саме - політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес, ринкову ситуацію (посилення конкуренції на рівні торгових марок і брендів); дії безпосередніх конкурентів (недобросовісна конкуренція через демпінгування цін, дискримінаційні контракти з

виробниками та постачальниками); поведінку споживачів та стан громадської думки (зростання вимогливості покупців, значимості демографічних факторів та кастомізація торгівлі, використання технологій, які уможливають роботу з кожним покупцем індивідуально).

З огляду на те, що зовнішні чинники поділяються на чинники прямого та непрямого впливу, ми погоджуємося з думкою М. Х. Мескона про те, що середовище прямого впливу включає чинники, які безпосередньо впливають на операції підприємства. Щодо чинників непрямого впливу, нами визначено соціальну ситуацію, особливості впливу громадських організацій, ринкову інфраструктуру, природно-ресурсний потенціал країни, економіку країни та ін..

У сфері внутрішньої торгівлі функціонують специфічні економічні відносини, на основі яких устанавлюється особлива ринкова форма зв'язку між виробництвом і споживанням, забезпечується реалізація товарів і вартості. В умовах євроінтеграційних прагнень України, незважаючи на труднощі соціально-економічного й політичного характеру, торговельна діяльність залишається однією з ключових галузей національної економіки.

За даними національних рахунків, частка доданої вартості, що формується у сфері оптової та роздрібно торгівлі, у 2015 р. досягла 16,2%, частка зайнятих у сфері торгівлі становила 26,4%, а частка реалізованої продукції у загальному обсязі – 37,7%. Разом із тим активні темпи розвитку торгівлі супроводжуються суттєвими структурними трансформаціями і протиріччями.

Кількісні та якісні перетворення у внутрішній торгівлі України відбуваються під впливом низки факторів, серед яких слід виділити купівельну спроможність, рівень товарозабезпечення, рівень розвитку матеріально-технічної бази, інституціональні перетворення, а також рівень концентрації та конкуренції.

Проаналізуємо макроекономічні показники впливу на розвиток конкурентного середовища підприємств торгівлі м. Житомира (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Основні макроекономічні показники впливу на розвиток конкурентного середовища ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» в Житомирській області

Показники	2014	2015	2016	2017
Кількість суб'єктів ЄДРПОУ станом на 1 січня наступного року, од	10364	10461	11316	12083
Чисельність наявного населення (на 1 січня наступного року), тис осіб	269,9	267,6	267,4	266,9
Природний приріст (скорочення) населення, осіб	109	-224	-527	-519
Міграційний приріст (скорочення), осіб	-1089	-2108	280	92
Середньомісячна заробітна плата штатного працівника, грн	3008	3495	4333	6980
Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників Житомирської області, оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, грн	2763	3271	4000	5836
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	83775	79905	78307	74703
Кількість зареєстрованих безробітних на кінець періоду, осіб	2119	2130	1397	1157
Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг), млн грн	16144,2	18148,1	25023,5	31442,6
Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	-666,5	-391,4	97,2	375,3
Роздрібний товарооборот підприємств на одну особу, грн	17005,1	19987,4	22037,3	23746,5
Індекси споживчих цін, (відсотків до попереднього року)	111,6	151,1	112,8	113,8
Рівень рентабельності (збитковості), %, усього по Житомирській області	-1,3	5,5	8,4	-
Рівень рентабельності (збитковості), %, оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	11,7	11,7	22,6	-

Макроекономічні показники ринкового середовища підприємства свідчать про покращення стану економіки регіону. Зокрема збільшується кількість суб'єктів підприємницької діяльності в Житомирській області, зростання

середньої заробітної плати в цілому по регіону до рівня 6980 грн, однак в сфері торгівлі цей рівень становить менше на 1114 грн і становить 5836 грн у 2017 році. Серед позитивних тенденцій варто відмітити скорочення чисельності безробітних, зростання кількості підприємств в регіоні та обсягу реалізованої продукції, зростання рівня рентабельності в цілому, так і по торговельній галузі Житомирської області, рівень якої становить у 2016 році 22,6 %, що на 10,9 % більше 2014 року.

Вагомим чинником розвитку підприємства та галузі в цілому, по відношенню до внутрішнього споживача, є соціальні і соціально-економічні фактори. З розгортанням кризових явищ матеріальне становище, рівень добробуту населення суттєво погіршується, що й стимулює підвищення попиту на продукцію як серед індивідуальних замовників, так і підприємств та організацій.

Дослідження ринку торговельних послуг показало, що технічне переозброєння підприємницьких структур виробничо-торговельної галузі здійснюється надзвичайно повільними темпами, зі значними прорахунками при його плануванні та проведенні. Можливості технічного переозброєння підприємств галузі стримуються через незадовільний стан вітчизняного виробництва, низький рівень розвитку фінансово-кредитної системи, обмежені власні фінансові можливості галузевих підприємницьких структур.

Торговельно-посередницька діяльність не може здійснюватися без фінансових ресурсів, капіталу. Основними джерелами фінансових ресурсів є саме підприємство і кошти, які надходять від продажу продукції; державні установи, що виділяють кошти для випуску продукції для державних потреб; фізичні та юридичні особи, котрі фінансують випуск інноваційної продукції на замовлення (автори, громадські організації, спонсори); кредитні установи, які на певних умовах інвестують в інноваційні проекти.

В Україні сформувався специфічний трисегментний внутрішній ринок: організований ринок, який охоплює облікований товарооборот зареєстрованих торговельних підприємств; ринок фізичних осіб – приватних підприємців, який

охоплює дрібнооптову і дрібнороздрібну мережу; тіньовий сегмент, який включає незареєстровану мережу торгівлі. Зростання кількості малих підприємств по аналізованому регіону свідчить про нарощування економічного потенціалу. В структурі кількості підприємств середнім підприємствам торгівлі належить 3%, малим 96,8%, відповідно обсяг реалізації на цю групу припадає на рівні майже 30% (табл.2.2.).

Таблиця 2.2

**Розвиток підприємств оптової та роздрібної торгівлі
в Житомирській області у 2017 році**

Показники	Усього, обсяг	У тому числі					
		великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства	
		обсяг	у % до загального обсягу	обсяг	у % до загального обсягу	обсяг	у % до загального обсягу
Кількість підприємств усього	6491	5	0,1	378	5,8	6108	94,1
У т.ч.: оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	1393	1	0,1	43	3,1	1349	96,8
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) всього, млн грн	88522644	19025248	21,5	46309900	52,3	23187496	26,2
У т.ч.: оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, млн грн	28842885	...*	...*	...*	...*	8560528	29,7

* Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації.

Загалом основними чинниками, що визначають, як довго підприємство може утримувати свою перевагу, є джерело конкурентної переваги; кількість існуючих у підприємства явних джерел конкурентної переваги; постійна

модернізація. В таблиці 2.3 наведені дані щодо структури обсягу оптового товарообороту підприємств Житомирської області.

Таблиця 2.3

**Структура оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі
Житомирської області**

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Оптовий товарооборот(без ПДВ), млн грн	5476,9	6689,5	16529,6	18193,1
продовольчі товари	1753,8	1932,5	1804,7	2011,0
непродовольчі товари	3723,1	4757,0	14724,9	16182,1
Питома вага в оптовому товарообороті, %	100,0	100,0	100,0	100,0
продовольчі товари	32,0	28,9	10,9	11,1
непродовольчі товари	68,0	71,1	89,1	88,9
Частка продажу товарів, які вироблені на території України, %	77,7	78,4	34,7	35,8
продовольчі товари	88,5	88,6	91,6	93,4
непродовольчі товари	72,6	74,2	27,8	28,7

За даними таблиці 2.3 видно, що обсяги товарообороту з року в рік зростають як за групою продовольчих товарів, так і непродовольчих. Поряд з цим частка продовольчих товарів в загальному оптовому товарообороті знижується і становить 11,1 % у 2017 році, в той час як частка непродовольчих товарів зростає. Така тенденція спостерігається в регіоні протягом останніх 4 років. Отже, товарна структура оптового товарообороту торговельних підприємств у 2014–2017 рр. майже не зазнала суттєвих змін. Одним із важливих аспектів дослідження структури товарообороту є дослідження частки споживчих товарів, вироблених на території України. Досліджувані показники дають змогу частково оцінити експансію імпорتنих товарів на території України та виявити ті види діяльності, які неспроможні задовольнити внутрішній попит конкурентоспроможною вітчизняною продукцією. Серед позитивних тенденцій відмітимо частку продажів товарів, які вироблені в Україні, яка становить 93,4 % у 2017 році і мала зростаючу тенденцію з 2015 року.

Вивчаючи зниження частки продовольчих товарів в оптовому товарообороті відмітимо вплив таких факторів як: зростання інфляції (43,3% у 2015 р., рівень інфляції у 2016 р. становив 12,4%); обсяги реальних наявних доходів населення, що в 2015 р. зменшилися на 27,7%, а також на структуру витрат домогосподарств, в тому числі на продовольчі товари (табл.2.4). З даних таблиці бачимо, що на споживчі сукупні товари припадає 93% усіх сукупних витрат у 2017 році, така тенденція спостерігається останніми роками. На продовольчі товари в свою чергу припадає 53,1 % таких витрат, суттєвих відмінностей між містами і селами за цією статтею не відмічається.

Таблиця 2.4

**Структура сукупних витрат домогосподарств в Україні
(у середньому на місяць у розрахунку на одне домогосподарство)**

	2010	2013	2014	2015	2016	2017	у т.ч. проживають	
							у міських поселеннях	у сільській місцевості
Усього сукупних витрат, грн в Україні	3072,7	3814,0	4048,9	4952,0	5720,4	6903,3	7127,3	6442,4
Відсотків								
В т.ч. споживчі сукупні витрати, з них:	90,0	90,3	91,6	92,9	93,2	93,0	94,0	90,7
продовольчі товари (включаючи харчування поза домом, алкогольні напої та тютюнові вироби)	56,7	55,4	57,1	57,9	54,3	53,1	52,1	55,6

Джерело: дані управління статистики у Житомирській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/>

Середовище прямого впливу включає чинники, які безпосередньо впливають на операції підприємства. Взаємовідносини ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» з зовнішнім середовищем прямого впливу формуються в межах окремих господарюючих суб'єктів та залежать від форм власності та організаційно-правової форми функціонування підприємства, його галузевої належності, складу майна та капіталу, структури фінансових ресурсів тощо. Система таких відносин досить складна (табл.2.5).

Оцінюючи рівень взаємовідносин з постачальниками відмітимо, що у місті Житомир та на його околицях розташовано близько сотні великих підприємств, в основному легкої, переробної та харчової промисловості.

Набагато більше підприємств, які займаються перепродажем (рітейлом). На підприємствах міста виробляються одяг та взуття, медикаменти, м'ясо-молочні вироби, кондитерські вироби, меблі та фурнітура, хлібобулочні вироби, целюлозно-паперова продукція, будівельні матеріали тощо. Незважаючи на кризові явища, будуються нові виробничі потужності та розвиваються вже існуючі, розвалені вщент після розпаду СРСР.

Таблиця 2.5

Види взаємовідносин ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» з іншими суб'єктами ринку

Суб'єкт відносин	Вид відносин
Між державою і підприємством	Платежі до державного бюджету Відрахування до різних фондів державного, регіонального та галузевого рівня Фінансова підтримка державних підприємств і організацій з державного бюджету
Між підприємствами	Платіжні зобов'язання постачальників і покупців Штрафні санкції та неустойки за порушення договірної дисципліни Фінансова винагорода за виконання особливих вимог замовника
Між підприємством і його структурними підрозділами, між підприємством і його працівниками	Обслуговування господарських зв'язків Матеріальна винагорода працівникам

Харчова промисловість представлена такими найбільшими підприємствами: «Житомирпиво», «Золотий каравай», «Житомирські ласощі», «Норвеліта-Україна», «Житомирський комбінат хлібопродуктів», «Укрхміль», «Молочна фабрика „Рейнфорд“», Житомирський маслозавод – компанія «Рудь», Лікєро-горілчаний завод, «Житомирський м'ясокомбінат», «М'ясо Полісся», «Молочник», «Житомирський птахокомбінат», «КОХ», «Рибні промислові технології», «Галіївський маслозавод ім. В. Ф. Мазуркевича», «Корецький цукровий завод», Маслозавод «Прилуки», СП ТОВ «РІФ-1».

Найбільшу перспективу в секторі харчової і переробної промисловості представляють: готові продукти харчування: кондитерські вироби, напої, соняшникова олія, мед, соки, консервовані овочі, молочні продукти та інші продукти, які є готовими до вживання; харчові інгредієнти, зокрема продукти

глибокої переробки; органічна продукція, виготовлена з дотриманням встановлених правил.

Стан ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» на обраному сегменті ринку залежить від багатьох чинників, які можна розділити на перешкоди щодо пропозиції, перешкоди для ведення бізнесу, перешкоди для доступу до ринків та перешкоди для розвитку.

До перешкод щодо пропозиції віднесено низьку продуктивність праці та низьку мобільність робочої сили, складність отримання кредитних коштів, низький рівень внутрішніх та прямих іноземних інвестицій, недостатня система підтримки інновацій.

До перешкод для ведення бізнесу віднесено застарілу транспортну інфраструктуру та промислову структуру, зарегульованість та бюрократичність процедур, відсутність ефективних засобів захисту прав інтелектуальної власності, неефективність митних процедур та низький рівень інституційної підтримки.

Недостатнє використання можливостей преференційної торгівлі, труднощі під час дотримання вимог технічних регламентів, обмежені знання вимог та умов доступу на іноземні ринки, недостатні заходи з просування українських товарів є перешкодами для доступу українських товарів та послуг на іноземні ринки.

Перешкодами для розвитку є високий рівень бідності, скорочення чисельності населення, відтік кваліфікованих працівників, міжрегіональні відмінності та ряд інших. Підтвердженням цих даних слугують наведені статистичні дані розвитку регіону та його складової оптової торгівлі.

2.2. Аналіз практики управління оптовим продажем товарів

Головною особливістю торговельної діяльності ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» в сучасних умовах є переорієнтація цілей, завдань і функцій від

потреб підприємства до потреб і вимог ринку, окремого споживача, тобто на маркетинг. Політика переорієнтації торговельної діяльності на маркетинг передбачає посилення ролі ринку, спрямованість торговельної діяльності на вивчення потреб конкретних споживачів і найбільш ефективно їх задоволення.

Стратегічне управління ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» націлене на довгострокове зростання бізнесу, розвиток інноваційних технологій у торговельному обслуговуванні, розширення і зміцнення партнерської мережі, задоволення сучасних вимог споживачів до кондитерської продукції. Головним завданням підприємства є задоволення споживчого попиту у високоякісних та безпечних продуктах харчування із збереженням їх унікальної поживної цінності.

ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» має свою організацію управління, що постійно удосконалюється шляхом застосування таких форм і методів, які б забезпечували найбільш високі прибутки, високу конкурентоспроможність послуг, що надаються переважно оптовим споживачам, і сприяли проникненню в нові сфери діяльності і завоюванню міцних позицій на ринках.

В умовах ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ», як і в будь-якій організації, існує апарат управління. На даному підприємстві апарат управління побудований за лінійною схемою. Організаційну структуру ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» представлено на рис.2.2.



Рис.2.2. Організаційна структура ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»

Організаційна структура управління ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» має лінійно-функціональну форму організації управління. Основний принцип - розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління в ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Основні функції щодо управління підприємством, за сучасних умов ринку, зосереджені на вжитті заходів у зв'язку зі змінами зовнішнього та внутрішнього характеру і відповідного реагування на них. В умовах ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» їх здійснюють: керівники підприємства; начальники структурних підрозділів; спеціалісти по управлінню персоналом.

В цілому на підприємстві спостерігаються тенденції щодо нарощування трудового потенціалу. Як свідчать дані таблиці 2.6, чисельність штатних працівників у 2017 році у порівнянні з 2015 роком збільшилась – на 12 чоловік через збільшення обсягів діяльності. За аналізований період було звільнено 21, серед них за власним бажанням – 21. Прийнято на роботу також – 33 чоловік. Отже, станом на 1 січня 2017 року на підприємстві налічується 70 штатних

працівників. В ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» протягом останній трьох років спостерігалися наступні зміни в кадровому складі (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Показники забезпечення персоналом ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»

Назва показників	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017р. до 2015 р.	
				+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	60	67	72	12	120,00
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	58	65	70	12	120,69
Вибуло працівників, усього, з них:	5	6	10	5	200,00
– з причин скорочення штатів	-	-	-	-	
– за власним бажанням, звільнено за прогул та ін. причин	5	6	10	5	200,00
Прийнято на роботу	12	11	10	-2	83,33

Загальна структура персоналу ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» протягом останніх трьох років зазнала наступних змін (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Структура персоналу ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» за виконуваними функціями

Показники	2015р.		2016р.		2017р.		2017 р. до 2015 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/- п.с.	у %
Всього працівників, з них:	60	100	67	100	72	100	-	120,00
– керівники та професіонали	3	5,0	3	4,5	3	4,2	-0,8	100,00
– спеціалісти та фахівці з торгових операцій	52	86,0	59	88,1	64	88,9	2,9	123,08
– обслуговуючий персонал	5	8,3	5	7,5	5	6,9	-1,4	100,00

Таким чином, можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу (88,9 %) в ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» мають фахівці та спеціалісти у сфері торгівельного обслуговування, до яких на підприємстві відносять менеджерів,

торгових представників, логістів, експедиторів, що позитивно впливає на якісний склад персоналу.

Основні функції по здійсненню діяльності з оптового продажу товарів покладено на торговельний відділ, відділ маркетингу, МТП та логістики.

Відділи, що забезпечують оптовий продаж продукції, виконують такі функції, як купівлю-продаж товарів за договорами поставки партіями для подальшого їх продажу покупцям (РТМ, ФОП і т.д.) та надання пов'язаних із цим послуг. Оптова торгівля здійснюється, як правило, за договором поставки. За договором поставки продавець (постачальник), який здійснює підприємницьку діяльність, зобов'язується передати у встановлений строк товар у власність покупця для використання його у підприємницькій діяльності або в інших цілях, не пов'язаних з особистим, сімейним, домашнім або іншим подібним використанням, а покупець зобов'язується прийняти товар і сплатити за нього певну грошову суму. Сторонами договору поставки можуть бути тільки суб'єкти господарської діяльності, а саме:

- господарські організації – юридичні особи, державні, комунальні та інші підприємства, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність і зареєстровані в установленому законом порядку;
- громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці.

Торговельними об'єктами виступають у сфері оптової торгівлі: склад товарний (універсальний, спеціалізований, змішаний) та магазин-склад.

Основними функціями відділу збуту є: вивчення ринку як такого; вивчення споживачів; вивчення товару; аналіз внутрішнього середовища підприємства; організація виробництва нових товарів; управління якістю та конкурентоспроможністю продукції; організація системи товароруку; впровадження цілеспрямованої товарної політики; планування маркетингової діяльності; інформаційне забезпечення та ін.

Основним завданням відділу МТП є забезпечення всіма необхідними видами сировини і матеріалів відповідно укладених договорів, встановленого обсягу та якості. В системі функцій матеріально-технічного забезпечення, які виконує відповідна служба, виділено такі основні: формування оптимального ресурсного забезпечення, визначення оптимальності цінової закупівельної політики, політика стимулювання пропозиції, інноваційна політика і ін.

Основні функції відділу логістики: планування та розробка логістичних схем і маршрутів; контроль і планування поставок, управління запасами; комплектація і організація транспортування товарів і товаропостачання; організація і планування зберігання товарів. Фахівці служби логістики підприємства вважають, що пошук на ринку постачальників та налагодження із ними постійних зв'язків є умовою підвищення ефективності функціонування логістичної системи, оскільки це позитивно впливає на тривалість виконання замовлень та на якість та надійність постачання матеріально-технічних ресурсів, на зниження рівня витрат постачання, на можливість використання вільних коштів постачальника покупцем та можливість одержання останнім різних позик (товарних і грошових) з боку постачальника.

Проаналізуємо ефективність торговельної діяльності за основними її складовими, зокрема в частині матеріально-технічного забезпечення торговельних операцій та доведення продукції до покупців. Аналізу підлягають операції пов'язані із здійсненням операційного процесу, тобто підготовка товарів до відправлення, відвантаження, відпуску і їх документальне оформлення; процесом руху продукції – її приймання, збереження, формування комплектних партій, відвантаження та доставці покупцям – приймання продукції по кількості і якості, збереження, доведення придбаних матеріалів до високого ступеня технологічної готовності до відпуску і доставка матеріалів до робочих місць (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Вихідні дані та показники ефективності матеріально-технічного забезпечення торговельних операцій ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. до 2015 р. +/-
1	2	3	4	5
Середньорічна вартість основних засобів (залишкова вартість), тис грн	8739	9154	9381	107,35
Віддача основних засобів, грн	1,93	2,56	3,71	192,20
Середній залишок оборотних коштів, тис грн	11598,50	11241,20	20230,70	8632,20
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, к-ть обертів	1,46	2,09	1,72	0,27
Ододенна виручка, тис грн	46,25	64,28	95,43	49,18
Коефіцієнт завантаження коштів в обороті, коп.	0,01	0,01	0,01	-0,01
Тривалість одного обороту оборотних коштів, дн.	250,76	174,88	211,99	-38,77
Дебіторська заборгованість, тис грн	6395,50	5221,00	14081,70	7686,20
Оборотність дебіторської заборгованості, кількість обертів	5,81	4,48	3,39	-2,42
Середній період погашення дебіторської заборгованості, днів	62,88	81,44	107,71	44,84
Коефіцієнт сумнівності дебіторської заборгованості	0,00	0,00	0,11	0,11

Продовження табл.2.8

1	2	3	4	5
Коефіцієнт надійності дебіторської заборгованості	1,00	1,00	0,89	-0,11
Оборотність кредиторської заборгованості, кількість обертів	12,18	13,66	11,39	-0,80
Середній період погашення кредиторської заборгованості, днів	29,96	26,72	32,06	2,10
Середній період оновлення ТМЗ, днів	49,27	79,15	58,35	9,07
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	1,75	1,70	2,03	0,28
Оборотність запасів, кількість обертів	7,41	4,61	6,26	-1,15
Оборотність запасів по собівартості реалізованої продукції, кількість обертів	5,82	3,68	4,27	-1,55
Коефіцієнт оборотності запасів	3,70	4,18	6,31	2,61
Тривалість обороту запасів, дні	98,55	87,40	57,82	-40,72

За досліджуваний період на підприємстві спостерігається динаміка наведених в таблиці показників. Так, віддача від основних засобів у 2017 році у порівнянні із 2015 роком зросла на 92,2 %, що пов'язано із зростанням обсягів реалізації продукції та розширення ринків збуту. Такий ріст за досліджуваний період склав більше ніж 73,78 % порівняно із 2015 роком. Зростання обсягів оборотних активів більше ніж на 87 %, зокрема це пов'язано із зростанням запасів більше ніж в 2 рази, зростанням дебіторської заборгованості майже в 3 рази, що пов'язано із неплатежами щодо здійснених замовлень та порушення строків повернення за відвантажений товар. Про зниження ефективності грошових розрахунків свідчить показник оборотності дебіторської заборгованості, який зменшився у 2017 році на 2,42 оборти та середній період погашення, який зріс на 44,84 дні.

В цілому протягом аналізованого періоду підприємство покращило свою ситуацію з оборотними активами, що свідчить про позитивну тенденцію в здійсненні діяльності, яка сприяє фінансовій стійкості підприємства, а також підвищує його ліквідність. Така тенденція спостерігається за показниками оборотності оборотних коштів – скорочення на 38,77 днів, дебіторської заборгованості на 2,42 оборти за один цикл, кредиторської – на 0,8 оборти. Поряд з цим спостерігається зростання періодів погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, а також періоду оновлення ТМЗ на 9,07 дня.

ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» веде достатньо обґрунтовану політику взаємодії з постачальниками. Фахівці служби логістики підприємства вважають, що пошук на ринку постачальників та налагодження із ними постійних зв'язків є умовою підвищення ефективності функціонування логістичної системи, оскільки це позитивно впливає на тривалість виконання замовлень та на якість і надійність постачання матеріально-технічних ресурсів, на зниження рівня витрат постачання, на можливість використання вільних коштів постачальника покупцем та можливість одержання останнім різних позик (товарних і грошових) з боку постачальника.

Наступним етапом аналізу є дослідження торговельних операцій підприємства в частині збуту. В таблиці 2.9 наведені вихідні дані та розрахункові показники ефективності операцій, пов'язаних із здійсненням безпосередньої підготовки партії товару відповідно до умов договорів, документальне їх оформлення, відвантаження та доставці покупцям, ефективність розрахункових операцій тощо.

Таблиця 2.9

**Вихідні дані та показники ефективності збутових операцій
ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. до 2015 р. +/-
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	16882	23462	34832	17950
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13256	18704	23774	10518
Операційний прибуток	2679	2621	6767	4088
Прибуток з метою оподаткування, тис грн	2670	2650	6708	4038
Чистий прибуток, тис грн	2002	1988	5031	3029
Витрати на збут	175	254	402	227
Інші операційні витрати	610	624	7054	6444
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,86	0,90	0,84	-0,02
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,01	0,01	0,01	0,00
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,01	0,01	0,02	0,00

Продовження табл.2.9

1	2	3	4	5
Продуктивність праці персоналу, тис грн/осіб	282	350	484	171,6
Рентабельність реалізації продукції, %	15,98	11,32	19,50	3,52
Рентабельність чистої реалізованої продукції, %	11,86	8,47	14,44	2,58
Рентабельність реалізації через роздрібний канал збуту, %	5,46	3,81	6,54	1,09
Рентабельність реалізації через оптовий канал збуту, %	6,40	4,66	7,90	1,50

В результаті аналізу даних таблиці 2.9 відмітимо, що підприємство в 2017 році отримало доходів на загальну суму 34832,0 тис грн, що більше ніж в 2 рази за рівень 2015 року. Поряд з цим підприємство мало доходи в результаті операційної діяльності, фінансові доходи та інші надходження, що в кінцевому рахунку вплинуло на рівень прибутку, який у 2017 році склав 5031,0 тис грн, що більше в 2,5 рази ніж у 2015 році. Собівартість продукції зросла, що пов'язано із зростанням вартості купівельних ресурсів, зростають витрати на збут відповідно на 224 %. Значним ростом характеризуються інші операційні витрати, що й зумовлює значний вплив даної статті на обсяг отриманого чистого прибутку.

Оцінюючи показники використання витрат реалізації також відмітимо позитивні тенденції, зокрема коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності скоротився на 0,02 п., частка витрат на збут є незмінною. З таблиці видно, що підприємство є рентабельним. Рентабельність чистої реалізованої продукції у 2017 р. зросла на 8,02 п. порівняно із 2015 р. Рентабельності реалізації продукції свідчить що підприємство у 2017 році отримало 19,5 грн прибутку з 1 грн вкладеної у виробничо-комерційну діяльність та підвищилась на 3,52 п. порівно з 2015 р.

Оптовий канал збуту є вигіднішим, що підтверджується показниками відповідної рентабельності каналів збуту. Однак за досліджуваний період на підприємстві відбулося скорочення частки чільності керівників комерційних служб, що пов'язано із незмінною їх чисельністю при відносному зростанні

загальної кількості працівників підприємства. Для оцінки загальної ефективності управління торговельною діяльністю підприємства додатково проаналізуємо показники рентабельності (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Показники прибутковості та ефективності діяльності ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»

Показник	Роки			2017 р. до 2015 р., +/-
	2015	2016	2017	
Рентабельність основної діяльності, %	27,36	25,44	46,51	19,16
Рентабельність операційної діяльності, %	16,57	11,67	19,52	2,96
Рентабельність господарської діяльності, %	16,51	11,80	19,35	2,84
Рентабельність підприємства, %	12,39	8,85	14,52	2,13
Рентабельність основних фондів, %	22,91	21,72	53,63	30,72

Основним показником, який характеризує діяльність підприємства, є рентабельність основної діяльності. Рентабельність основної діяльності обчислюється шляхом відношення валового прибутку до суми витрат від реалізованої або виготовленої продукції. Вона показує, який прибуток має підприємство з кожної гривні, витраченої на формування товарного асортименту та реалізацію продукції. Як видно, в 2017 році рентабельність основної діяльності становить 46,51%, що на 19,16 пункти більше рівня 2015 року.

Показник рентабельності операційної діяльності доцільно розраховувати за такими напрямками, як відношення прибутку від операційної діяльності до витрат операційної діяльності. Високе значення даного показника у 2017 р. на рівні 19,52 % свідчить про те, що підприємство має добре налагоджений процес товарообороту продукції, постійне джерело доходів.

Рентабельність господарської діяльності визначають як частку від ділення балансового прибутку на суму всіх витрат, які пов'язані з формуванням

балансового прибутку. Даний показник має тенденцію до зростання на 2,84 п. у 2017 р. порівняно із 2015 р.

Загальну ефективність роботи підприємства відображає показник рентабельності підприємства. Показник рентабельності підприємства демонструє, наскільки ефективно використовуються у його діяльності всі майнові активи підприємства, а саме основні й оборотні кошти. Даний показник також свідчить про підвищення ефективності використання існуючих у підприємства матеріальних цінностей. Рентабельність основних фондів зросла на 30,72 п. у 2017 році порівняно із 2015 роком.

Отже, аналіз практики управління оптовим продажем товарів свідчить що, підприємство комплексно підходить до проблеми забезпечення ефективного продажу продукції, формує клієнтоорієнтовану політику з урахуванням потреб покупців, постачальників і посередників, в основі якої покладені принципи доброчесності, соціальної відповідальності, економічності та ефективності використання наявних у підприємства ресурсів, що підтверджують проведені аналітичні дослідження та розраховані показники.

2.3. Оцінювання ефективності управління оптовим продажем товарів і якості обслуговування клієнтів

Сукупність послуг, які надаються ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» в сфері управління оптовим продажем та забезпечення якості обслуговування клієнтів, поєднують наступне: торговельне консультування, доставку товарів, гарантійне та післягарантійне обслуговування покупців тощо. У процесі надання послуг керівники всіх рівнів підприємства опрацьовують відповідні механізми, що забезпечують взаємодію їх структурних підрозділів та сприяють формуванню конкурентних переваг.

Діяльність ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» щодо надання послуг в сфері управління оптовим продажем та забезпечення якості обслуговування клієнтів розглядається як складова операційної діяльності, метою якої є підвищення

рівня задоволення потреб споживачів (рис.2.3). Відповідно до рисунку 2.3, торговельне підприємство забезпечує надання послуг споживачам за допомогою певних технологій та персоналу.



Рис. 2.3. Узагальнена схема процесу надання послуг в сфері управління оптовим продажем та забезпечення якості обслуговування клієнтів ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»

З огляду на представлену схему керівництву важливо враховувати ступінь контакту зі покупцем у процесі надання послуг торговельним підприємством. Саме він відображає фізичну присутність клієнта у процесах обслуговування. Ступінь контакту можна визначити як співвідношення часу, який покупець має знаходитися у процесі надання послуг, до загального часу, який займає увесь процес його обслуговування. Відповідно, чим більша тривалість контакту торговельного підприємства із покупцем послуги, тим вище ступінь взаємодії між ними.

Для досягнення своїх цілей керівництво ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» знижує витрати обігу, сприяє формуванню широкого і стабільного асортименту, підтримці рівня цін на конкурентному рівні. Для підтримки асортименту закупаються досить великі партії товарів, тому що часті закупівлі приводять до великих витрат, вимагають більше оборотних коштів і займають більше складської площі, не говорячи вже про терміни збереження.

Продукція ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» реалізується переважно на ринку Житомирської області, а також за її межами. Проаналізуємо структуру реалізації продукції, умовно розподілимо її на товарні групи, що представлені в табл.2.11.

Таблиця 2.11

Структура доходу ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» за покупцями

Покупці	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2017 р. до 2015 р.	
	Сума, тис грн	Питома вага, %	Сума, тис грн	Питома вага, %	Сума, тис грн	Питома вага, %	У %	П.с.
Чистий дохід всього, в т.ч.	16882,30	100,00	23461,80	100,00	34832,00	100,00	206,32	0,00
власна мережа – Полісся-Продукт	6888,32	40,80	11496,28	49,00	16719,36	48,00	242,72	7,20
торгові посередники	4558,22	27,00	5396,21	23,00	8708,00	25,00	191,04	-2,00
супермаркети	3376,46	20,00	3988,51	17,00	4876,48	14,00	144,43	-6,00
приватні покупці	2059,64	12,20	2580,80	11,00	4528,16	13,00	219,85	0,80

Дані таблиці свідчать, що загальний обсяг реалізації зріс за досліджуваний період. Значна увага також приділяється розширенню асортиментного ряду продукції та її подальшого просування на ринках збуту. За аналізований період 2015-2017 рр. здійснювалася реалізація продукції різним покупцям.

Із загальної структури видно, що найбільшу частку займає продукція, реалізована через власну мережу «Полісся-Продукт» – 48% у 2017 році. Це пояснюється тим, що у 2015 р. була недостатньо потужно сформована власна дилерська мережа і на той час вона складала 40%. У 2017 р. питома вага розподілу продукції через супермаркети та приватних покупців також зросла у порівнянні з 2015 р., але несуттєво в цілому. У 2017 р. дохід збільшився у порівнянні з 2015 р. на 206,32 %.

Оцінюючи систему продажу продукції ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» відзначимо, що основними каналами поширення продукції стали однорівневі канали. Це дає змогу мінімізувати ціну на продукцію і підтримувати обсяги продажу на порівняно стабільному рівні

Для оцінки ефективності різних товарних груп, які реалізовує досліджуване підприємство, проведемо АВС-аналіз його товарної пропозиції. АВС-аналіз призначений для визначення пріоритетів у діяльності підприємства і концентрації зусиль тільки на тих її елементах, що є найбільш значущими з погляду отримання максимальної віддачі. Для цього відобразимо в таблиці 2.12 дані про обсяги продажу кожної товарної групи, а також їхні частки в загальному обсязі продажу.

Основними товарними групами (ТГ) ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» є група кондитерських виробів: пряники, рулети, вафлі, бісквіти, крекери, мармелад, печиво, цукерки, торти, халва таких торгових марок: «Житомирські ласощі», «АВК», «Бісквіт-Шоколад», «Конті», «Світоч» та ін. Продукція Харківської бісквітної фабрики складає 70% від усього товарообороту підприємства. Підприємство є його офіційним дистриб'ютором. Отже, проведемо дослідження з урахуванням цього фактору.

Згрупуємо товарні групи в порядку спадання їх питомої ваги в загальному обсязі продажу, при цьому розміщуємо частки з накопиченням 70% результату (за наростаючим підсумком). Після цього визначаємо, до якої групи – «А», «В» чи «С» – буде відноситися та чи інша товарна група. Результати наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**АВС аналіз асортименту ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»
(на основі ТМ «Бісквіт-Шоколад»)**

Асортиментні групи	Обсяг продажу, 2017 рік, тис грн	Частка у загальному продажу (наростаючим підсумком), %	Розподіл продукції за АВС рівнями		
			тис грн	Частка, у %	Група
Борошняні кондитерські вироби (вафлі, рулети, бісквіти)	8091,06	34,00	15468,19	65,00	Група А
Цукерки	7377,14	31,00			
Різне (мармелад, зефір, продукція на фруктозі)	3569,58	15,00	6663,22	28,00	Група В
Карамельні вироби	3093,64	13,00			
Шоколад	1665,81	7,00	1665,81	7,00	Група С
Всього	23797,22	100,00	-	-	-

В даному випадку до групи «А» ми віднесемо ту продукцію, яка забезпечує підприємству до 70% збуту, тобто становить до 65% від загального обсягу продажу у вартісному вираженні. До групи «В» віднесемо асортиментні групи, які забезпечують до 28% збуту, до групи «С» – 25% і нижче.

Отже, за результатами АВС-аналізу асортименту ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ», до групи «А» відносяться борошняні кондитерські вироби і цукерки – вони забезпечують підприємству майже 70% доходу. До групи «В» відноситься продукція: зефір, мармелад, пісна продукція, халяль, карамельні вироби, які приносять близько 28% доходу. До групи «С» відноситься халва, мармелад, ірис, які забезпечують компанії біля 7% доходу. Як бачимо, елементами, які є пріоритетними для підприємства, є асортиментні групи, що відносяться до категорій «А» і «В». Разом з тим до категорії «С» належить одна асортиментна група підприємства – шоколад. Це найменш прибуткові товари, які не приносять підприємству великих доходів, але потребують затрат на їх обслуговування. Проте слід пам'ятати, що непродумане скорочення товарів групи «С» приведе до того, що через певний час товари, які залишилися, розподіляться по тому ж принципу, але загальний результат діяльності для підприємства може суттєво знизитися.

Для вибору найбільш ефективної стратегії підприємству необхідно оцінити перспективи того чи іншого напрямку діяльності, тобто визначити ефективність окремих стратегічних господарських підрозділів (СГП) для прийняття ефективного рішення щодо стратегій їхнього подальшого розвитку. З цією метою використовуються, як правило, матричні методи портфельного аналізу, які будуть використані з третьому розділі роботи.

Для стимулювання збуту продукції ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» використовують широкий спектр методів, найпоширенішими з яких є такі:

- 1) використання каталогів продукції;
- 2) упакування, етикетка, ярлик;
- 3) покупка зі знижкою;
- 4) фірмові сувеніри;

- 5) демонстрація товару;
- 6) дегустація товару;
- 7) семплінг — пропозицію зразків товару та ін.

Основним завданням стимулювання продажу ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» є: заохочення купівлі значних партій товару; стимулювати торгівлю в міжсезоння, збільшення числа клієнтів і рівня позасезонного продажу; завоювання частки ринку на тривалий період; залучення нових споживачів; переманювання покупців від конкуруючих марок; надання споживачам можливості «завантажитися» відомим товаром; для утримання і заохочення лояльних споживачів.

Для збільшення обсягів продажів ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» застосовує наступні заходи по мотивації клієнтів:

1. Знижки, які пропонуються за умови придбання визначеної кількості товарів.
2. Бонусні знижки постійним покупцям (від 7 покупок) – (5 %).
3. Знижки на розпродажах товарів (20 %).
4. Знижки з приводу ювілею підприємства, національного свята.
5. Знижки за оплату товарів за готівку — сконто.
6. Різноманітні бонуси, що пропонуються у речовій формі. Це може бути фірмова майка, сумка, які вручають покупцю за умови купівлі конкретної кількості товару.
7. Безкоштовні зразки, які застосовуються для просування на ринок нових товарів, передаються потенційним покупцям у тимчасове користування.
8. Надання товару з оплатою після реалізації.
9. Певні види упаковки, які можна використовувати повторно.

На підприємстві ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» для підвищення обсягів збуту також застосовуються заходи стимулювання продажу, спрямовані на власний торговий персонал. Метою такого стимулювання є збільшення обсягу продажу в торгових відділеннях самого підприємства, заохочення

найактивніших працівників, додаткова мотивація їхньої праці, сприяння обміну досвідом.

Орієнтуючись на постійний професійний розвиток і вдосконалення персоналу, керівництво часто використовує преміювання за професіоналізм. Оцінюється відповідність співробітника формальним вимогам, що пред'являються до його посади, наприклад, кількість приваблюваних і потенційних клієнтів в роботі одночасно, рівень освіти, заповнення звітності, розмір середнього замовлення.

У табл. 2.13 представлений варіант платіжної матриці, що зв'язав середній бал, набраний на атестації з відсотком надбавки за професіоналізм. Розрахунок балів проводиться наступним чином. Для кожної посади створюється профіль компетенцій: набір необхідних компетенцій і ступінь їх вираженості, для того, щоб зайняти посаду, а також максимальний необхідний рівень вираженості цих компетенцій. Потім обчислюється середній бал за профілем для кожного рівня.

Для ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» преміювання побудоване таким чином, що в перші роки роботи співробітник швидко нарощує відсоток надбавки. Преміювання керівників відділів продажів завжди було окремим завданням керівництва ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ».

Найбільш поширеними видами є преміювання за виконання плану продажів і за виконання квоти. Преміювання за виконання квоти надає ширші можливості контролю. Іншим варіантом заохочення керівника відділу продажів ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» є управління по цілях. Основна відзнака полягає в тому, що в разі управління по цілях, мотивування може розповсюджуватися не лише на досягнення об'єму продажів, але і, наприклад, на рівень професійної підготовки продавців, кількість рекламаций, що поступають, виконання стандартів якісного обслуговування і багато іншого.

Таблиця 2.13

Рівень преміювання торговельного персоналу ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» за професіоналізм

Співробітник	Премія відповідно до середнього балу (атестація по 4-х бальній шкалі: від 0 до 3)			
	0%	5%	10%	15%
Адміністратор продажів	0,44	0,82	1,2	1,6
Торговельний представник	1,27	1,51	1,75	2
Менеджер з продажів	1,55	1,84	2,13	2,44
Менеджер зі збуту	1,55	1,84	2,13	2,44
Керівник регіональної мережі	1,9	2,2	2,5	2,8

Питання об'єктивного матеріального стимулювання допоміжного персоналу, що працює у відділі продажів, є одним з найбільш складних: розробити відрядну платню праці, наприклад, торгових агентів вкрай скрутно. Як правило, питання вирішується за рахунок введення щомісячних і щоквартальних премій, спільний розмір яких (премія на робочу групу) залежить від успішності роботи компанії в цілому і відділу продажів зокрема, а розмір премії кожного співробітника обчислюється на підставі розрахунку коефіцієнта його трудової участі.

Для факторного аналізу ефективності менеджменту підприємства оберемо, на наш погляд, найбільш вагомі показники в системі ресурсного забезпечення, зокрема – це вартість та стан основних засобів та матеріально-технічного забезпечення торгівлі та торгово-операційний персонал. Виходячи з цього, виникає необхідність визначення рівня залежності даних елементів ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ». Для цього скористаємося економіко-математичними моделями залежності обсягу послуг ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» від основних засобів торгівлі та торгово-операційного персоналу та побудуємо

відповідні графіки (рис.2.4).

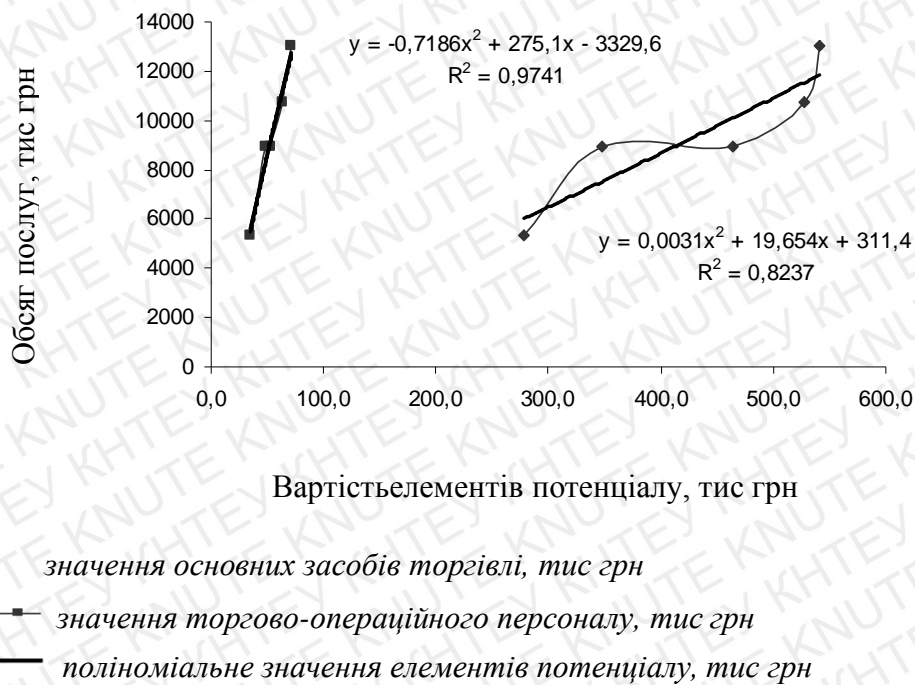


Рис. 2.4. Залежність обсягу послуг ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» від основних засобів торгівлі та торгово-операційного персоналу

Як свідчать дані рисунку 2.4, поліноміальне значення елементів потенціалу ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» показує, що торгово-операційний персонал має більший вплив на забезпечення ефективності послуг, ніж основні засоби торгівлі, оскільки коефіцієнт детермінації у першого елемента потенціалу більший, ніж у другого (відповідно 0,9741 та 0,8237).

Отже, для подальшого формування та забезпечення ефективного розвитку підприємства варто звертати увагу на кваліфікацію персоналу, його підготовку та перепідготовку, запроваджувати досконалу політику управління ним з використанням ефективних механізмів мотивації тощо.

Для оцінки ефективності управління оптовим продажем та забезпечення якості обслуговування клієнтів використаємо відповідний методичний інструментарій, що дозволяє підвищити рівень використання потенціалу суб'єктів господарювання торговельної сфери. Даний інструментарій базується на визначенні інтегрального коефіцієнта ефективності послуг, що надаються з

використанням елементів потенціалу торговельного підприємства. Алгоритм визначення інтегрального коефіцієнта ефективності системи управління продажем продукції ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» представлений на рисунку 2.5.

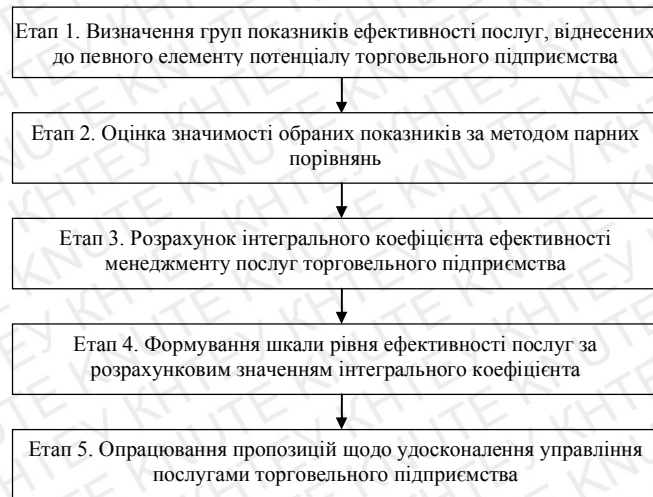


Рис. 2.5. Алгоритм оцінювання ефективності управління оптовим продажем та забезпечення якості обслуговування клієнтів ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»

Алгоритм передбачає визначення інтегрального коефіцієнта за відповідними групами показників, характеристика та методика визначення яких наведена в Додатку А. Виходячи із наведених даних Додатку А, виокремлено чотири групи показників, що характеризують ефективність управління підприємства, а саме: консультування, доставка товару, гарантійний та післягарантійний сервіс та інші показники. Значення показників розраховано на основі проведених власних досліджень, використаної інформації з обліково-фінансової звітності підприємства та експертним методом. Для оцінки ступеня вагомості обраних показників за методом парних порівнянь використовуємо формалізовану схему, яка представлена на рисунку 2.6.

Запропонована на рисунку 2.6 схема дозволяє визначити вагомість групи показників, що характеризують послуги підприємства, методом експертних оцінок та застосувати економіко-математичного моделювання (коефіцієнт парної кореляції). Метод парних порівнянь являє собою одну з найбільш використовуваних експертних процедур для визначення відносних ваг об'єктів,

порівнюваних за якісним і кількісним ознаками. Найпростішим видом порівняння є парні порівняння. Експерту по черзі пред'являються пари об'єктів, і він повинен кожен раз встановити, який з пред'явлених йому об'єктів переважніше з даного ознакою. Вважають, що порядок пред'явлення експерту пар об'єктів не має значення, так як це не впливає на результати парних порівнянь. Отриману інформацію потрібно використовувати для обчислення кількісних оцінок об'єктів.

Процедура проведення експертизи, яка базується на використанні методу попарних порівнянь, передбачає що об'єкти попарно порівнюються між собою, причому кожна наступна оцінка не зв'язана з попередньою; усі ці парні оцінки складають матрицю парних переваг, при спеціальній обробці якої одержують числові параметри показників пріоритетності об'єкту для конкретного підприємства. Парна оцінка робилася знаками: $>$ – краще; \geq – краще або однаково; $=$ – однаково; \leq – гірше або однаково; $<$ – гірше.



Умовні позначення:

R_{ij} – коефіцієнт парної кореляції між показниками i та j ;
 i – показники для оцінки послуг торговельного підприємства, представлені у вигляді матриці;
 j – скориговані показники для оцінки послуг торговельного підприємства, представлені у вигляді матриці;

a – кількість розрахованих коефіцієнтів парної кореляції;

b – загальна кількість коефіцієнтів парної кореляції з урахуванням ступня вагомості показника.

Рис. 2.6. Узагальнена схема оцінки вагомості показників, що характеризують ефективність управління оптовим продажем та забезпечення

якості обслуговування клієнтів ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»

У будь-якому випадку кожен експерт виступає як джерело додаткової інформації, як своєрідний «вимірювальний інструмент», що дозволяє зробити ранжування факторів-ознак, при необхідності одержати суб'єктивну кількісну інформацію, оцінити якісні фактори, вимір яких на даному рівні пізнання іншими способами неможливий або економічно невиправданий.

Розрахунок інтегрального коефіцієнта ефективності послуг торговельного підприємства з урахуванням ступеня вагомості кожного показника, який впливає на його якість, формула наступна:

$$I_j = 0,1023 \times SK_{я\text{ін}} + 0,0742 \times SK_{нд\text{оі}} + 0,1175 \times SK_{з\text{от}} + 0,0721 \times SK_{р\text{дт}} + 0,0853 \times SK_{гс} + 0,0937 \times SK_{пгс} + 0,0782 \times CPB_{оп} + 0,0746 \times CPB_{д} + 0,0657 \times CB_{тгб\text{сс}} + 0,0789 \times СПП_{п\text{с}} + 0,1575 \times CP_c \quad (2.1)$$

де, $SK_{я\text{ін}}$, $SK_{нд\text{оі}}$, $SK_{з\text{от}}$, $SK_{р\text{дт}}$, $SK_{гс}$, $SK_{пгс}$, $CPB_{оп}$, $CPB_{д}$, $CB_{тгб\text{сс}}$, $СПП_{п\text{с}}$, CP_c – скориговані показники оцінки ефективності управління, значення яких наведено в таблиці 2.17.

Для розрахунку інтегрального коефіцієнта ефективності управління торговельного підприємства використовуються розрахункові показники, що коригуються відповідно до нормативних або середньогалузевих. Сформовані матриці груп показників, що характеризують послуги, дозволяють розрахувати оптимальне значення кожного з них. За розрахунковим значенням інтегрального показника пропонується визначення рівня якості послуг торговельного підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Шкала оцінювання рівня ефективності управління оптовим продажем та забезпечення якості обслуговування клієнтів ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»

Значення інтегрального коефіцієнта ефективності послуг I_j	Рівень якості послуг торговельного підприємства
$I_j \in (0 ; 0,25]$	низький
$I_j \in (0,25 ; 0,5]$	задовільний
$I_j \in (0,5 ; 0,75]$	прийнятний
$I_j \in (0,75 ; 1]$	високий

Далі проведемо відповідні розрахунки і визначимо пріоритетні напрями

щодо оптимізації надання послуг, а також їх вплив на формування та подальший розвиток підприємства. Показники ефективності менеджменту ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» представлені у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Індикатори ефективності управління оптовим продажем та забезпечення якості обслуговування клієнтів ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ», 2017 р.

Індикатори	Значення
Коефіцієнт задоволення якістю наданих інформаційних послуг	0,14
Коефіцієнт використання незалежних джерел для отримання інформації про товари, послуги, торговельне підприємство	0,07
Коефіцієнт забезпечення своєчасного отримання товару, що потребує доставки	0,82
Коефіцієнт рекламаций на послуги з доставки	0,08
Коефіцієнт надання гарантійного обслуговування протягом терміну експлуатації товару	0,16
Рівень витрат на оплату праці торгово-операційного персоналу	0,28
Рівень витрат на доставку одиниці товару,	0,17
Віддача техніко-технологічної бази, задіяної у наданні послуг	2,41
Продуктивність праці персоналу, задіяного у наданні послуг	2,81
Рентабельність надання послуг	0,04

Результати розрахунку скоригованих індикаторів ефективності надання послуг ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» представлені у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Скориговані індикатори оцінки ефективності управління оптовим продажем та забезпечення якості обслуговування клієнтів ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ», 2017 р.

Показники	Значення (коефіцієнт парної кореляції)
Коефіцієнт задоволення якістю наданих інформаційних послуг, $СК_{я\text{ін}}$	0,67
Коефіцієнт використання незалежних джерел для отримання інформації про товари, послуги, торговельне підприємство, $СК_{нд\text{оі}}$	0,56
Коефіцієнт забезпечення своєчасного отримання товару, що потребує доставки, $СК_{з\text{от}}$	1,00
Коефіцієнт рекламаций на послуги з доставки, $СК_{р\text{дт}}$	0,05
Коефіцієнт надання гарантійного обслуговування протягом терміну експлуатації товару, $СК_{гс}$	0,80
Рівень витрат на оплату праці торгово-операційного персоналу, $СРВ_{оп}$	0,50
Рівень витрат на доставку одиниці товару, $СРВ_{д}$	0,33
Віддача техніко-технологічної бази, задіяної у наданні послуг, $СВ_{тб\text{сс}}$	1,39
Продуктивність праці персоналу, задіяного у наданні послуг, $СПП_{п\text{с}}$	0,43
Рентабельність надання послуг, $СР_{с}$	1,50

Як свідчать дані таблиці 2.16, низьке значення коефіцієнту парної кореляції мають показники: рекламаций на послуги з доставки, рівень витрат на доставку одиниці товару, рівень витрат на оплату праці торгово-операційного персоналу, задіяного у наданні послуг, та продуктивність праці персоналу, задіяного у наданні послуг.

На підставі отриманої інформації визначаємо інтегральний коефіцієнт ефективності надання послуг для ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» у 2015 р. (відповідно до пропонованого алгоритму):

$$I_j = 0,1023 \times 0,67 + 0,0742 \times 0,56 + 0,1175 \times 1,00 + 0,0721 \times 0,05 + 0,0853 \times 0,80 + 0,0937 \times 2,00 + 0,0782 \times 0,50 + 0,0746 \times 0,33 + 0,0657 \times 1,39 + 0,0789 \times 0,43 + 0,1575 \times 1,50 = 0,53.$$

Таким чином, значення інтегрального коефіцієнта ефективності управління оптовим продажем та забезпечення якості обслуговування клієнтів ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» у 2017 р. становило 0,53. Відповідно до шкали оцінювання рівня якості послуг (табл.2.14), торговельне підприємство ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» забезпечує надання послуг прийняттого рівня якості. Для підвищення ефективності операційного процесу в сфері управління оптовим продажем та забезпечення якості обслуговування клієнтів варто врахувати такі складові як: визнання покупця віссю, стрижнем ринкової економіки; уважного і ввічливого поводження з клієнтами; швидкого і зручного надання сервісу; запровадження гнучкої системи ціноутворення на послуги; диверсифікації послуг; володіння унікальними навичками, що формують рівень пропозиції послуг; формування ефективних механізмів управління якістю послуг тощо.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ОПТОВИМ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»

3.1. Обґрунтування цільових параметрів системи управління оптовим продажем товарів

Одним із напрямів забезпечення цільових настанов функціонування оптового торговельного підприємства є обґрунтування заходів, спрямованих на підтримку та розвиток комерційної діяльності господарюючого суб'єкта. В умовах конкурентного середовища для ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» пріоритетними напрямами розвитку є досягнення конкурентних переваг на обраному ринку, забезпечення високих темпів розвитку у стратегічній перспективі та зростання вартості.

Динаміка сучасного підприємництва характеризується умовами невизначеності та нестабільності, постійної зміни зовнішнього середовища, наростаючими ризиками, внаслідок чого змінюються і системи управління підприємством. Чим складніше стає зовнішнє середовище, тим більш комплексними стають системи, які повинні розвиватись у трьох площинах планування (стратегічному, тактичному, оперативному) та своєчасно реагувати на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ.

Для виявлення загальних тенденцій розвитку торговельної діяльності ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» та особливостей поведінки покупців було проведено дослідження як внутрішніх, так і зовнішніх факторів успіху, результати якого дають можливість стверджувати наступне.

1. Покупці продукції стали більш вимогливими не тільки щодо якості продукції, функціональності упакування або його дизайну. Сучасні клієнти разом із продуктом харчування хочуть отримувати ще й вигоду, цінність, тобто

їм потрібен не просто продукт, вони в пошуках так званих «схованих джерел щастя». Це і є реальний мотив покупки. Крім того, покупці продукції стають більше вимогливими щодо способу подання продукту. Вони втомилися від нав'язливості традиційної реклами і хочуть, щоб їх постійно дивували.

2. Понад третина людей купують продукцію тільки певних торговельних марок, тобто рівень прихильності до конкретних товарів - високий.

3. Має місце поступова зміна споживчих цінностей. На сьогоднішній день значна увага приділяється корисності споживаного продукту. Стрімко зростає число споживачів еко-продукції або органічної продукції, а також функціональної груп продовольчих товарів (тобто продуктів, збагачених вітамінами, мікроелементами та іншими корисними компонентами).

4. Сучасні споживачі потребують більшої інформації про діяльність самої компанії, що випускає продукцію, про якість товару, його властивості та переваги, а також його статус на ринку.

Проведені дослідження також свідчать, що власне споживач є вирішальною силою у формуванні асортименту виробників і створенні балансу діяльності підприємства. Що стосується діяльності ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» та його продукції, то дослідження показують – споживачі не мають чіткого уявлення про деякі торговельні марки продукції підприємства. Спроба споживачів описати певну торгову марку у більшості випадків зводиться до одного слова - «якість». Переваг же цих торговельних марок споживач не помічає, а значить - не відчуває додаткової цінності, за яку готовий віддавати кошти.

Отже, враховуючи ситуацію на ринку ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ», найважливішою науково-практичною задачею стає підвищення конкурентних переваг підприємства за рахунок маркетингової складової загальної стратегії підприємства. Йдеться як про оцінку маркетингової політики в цілому, так і про оцінку окремих її складових — товарної, цінової, розподілу і просування. Найважливішим методологічним питанням в даному аспекті є дослідження

взаємозв'язку між оцінкою конкурентоспроможності підприємства і оцінкою ефективності маркетингової політики ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ».

Технології оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства можуть бути використані для моделювання альтернативних маркетингових стратегій, просування нового бренду з метою максимізації вартості бренду в довгостроковому періоді, можливі прибутки і втрати від розтягування бренду на нові товарні лінії. Звіти про вартість бренду дозволяють оцінити успіх загальної стратегії маркетингу.

Отже, для ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» використання науково-обґрунтованих методів ринкових досліджень дає можливість швидше адаптуватися до об'єктивних ринкових умов, розробляти чіткі стратегічні перспективи діяльності, витримувати конкуренцію за рахунок кращого пристосування продукції, що випускається, до запитів споживачів.

Для дослідження конкурентної сили може бути застосований метод соціометричного аналізу, який базується на економічних критеріях. Під соціометрією у даному випадку ми розуміємо вимірювання відношення групи споживачів до продукції підприємства. На першому етапі визначається обсяг вибірки для соціологічного опитування, далі проводиться опитування, після чого визначається сила конкурентної позиції продукції підприємства.

В даній частині роботи запропоновано два методи соціометричної оцінки конкурентної позиції ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»: визначення соціометричного статусу та конкурентної сили на основі оцінки вагомості її атрибутів, які можуть бути використані індивідуально чи комбіновано, в залежності від цілей дослідження.

За методом соціометричного аналізу, соціометричний статус ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» може бути визначений в наступній послідовності:

- складається список конкуруючих підприємств певного класу, який заноситься в соціометричну карту;
- проводиться соціоопитування, в ході якого заповнюються соціометричні карти;

- на основі карт складається соціометрична матриця;
- розраховуються соціометричний статус підприємства в своєму класі й індекс експансивності конкурентної позиції підприємства.

Для виявлення підприємств-лідерів отримані індивідуальні соціометричні індекси необхідно проранжувати. Ранжирування здійснюється в порядку зменшення значущості. При цьому 1-й ранг присвоюється підприємству-лідеру. Максимальні рангові оцінки повинні відповідати максимальним значенням індексів. Найсильнішою конкурентною позицією визнається підприємство, яке отримало максимальний ранг за соціометричним статусом.

Наступним етапом дослідження конкурентних переваг підприємства ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» є визначення конкурентної сили на основі оцінки вагомості її атрибутів і носить більш складний характер. Алгоритм оцінки в даному випадку складає шість етапів:

1. Складається перелік атрибутів конкурентної сили підприємства. Наприклад: ціна, якість, назва, новизна та інші.
2. Оцінюється вагомість кожного атрибуту та виділяються з них необхідні підприємству-еталону.
3. Складаються та заповнюються анкети, в яких оцінюються підприємства (певного класу товарів) за цими атрибутами.
4. Розраховуються інтегральна оцінка кожного підприємства.
5. Ранжуються отримані оцінки та визначаються підприємства-лідери.
6. Порівнюються обрані підприємства з підприємствами, які займають лідируюче становище з частки ринку.

Для здійснення оцінки експертна група складає перелік атрибутів конкурентної сили підприємства, кожному атрибуту присвоюється номер, формується таблиця з оцінками. Оцінка вагомості атрибутів здійснюється за п'ятибальною системою: мінімальна оцінка — 1 бал, максимальна — 5 балів.

Оцінка конкурентної сили за відібраними атрибутами здійснюється на основі соціологічного опитування покупців.

Запропонований метод визначення соціометричного статусу підприємства дозволяє оцінити якісні характеристики ефективності маркетингової політики та конкурентної стратегії відносно тієї або іншої торговельної марки, для чого можна порівнювати дані з динаміки рангів за стратегічний період. Для підприємства-лідера ефективною вважається стратегія, при якій зберігається статус-кво, для решти підприємств важлива позитивна динаміка відносно соціометричного статусу та індексу експансивності.

Визначення конкурентної сили ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» на основі оцінки вагомості її атрибутів носить більш комплексний характер та дозволяє виявити чинники, які впливають на вибір покупцем тієї чи іншої продукції, розкриває сильні та слабкі сторони торговельної марки і дозволяє намітити шляхи посилення конкурентної переваги на тому чи іншому сегменті.

Для практичного застосування підходу використаємо інформацію, отриману під час власних досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища компанії та соціологічних досліджень. Такий аналіз для ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» послужить основою оперативного реагування на негативні тенденції, розроблення дієвої ефективної стратегії подальшого розвитку конкурентоспроможності.

Отже, першим етапом соціометричної оцінки є визначення статусу торговельних компаній та виділення ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» серед їх числа. Для розрахунку дисперсії середнього розміру рахунку був визначений середній розмір покупки, для чого проводився експеримент – пілотажне дослідження, що включало спостереження і усний дослід контрольної групи з 50 покупців підприємства.

В результаті обробки результатів дослідження середнє значення розміру покупки склало 10 725 грн. Дисперсія середнього розміру покупки

(розраховувалася за методами статистичного аналізу, економетрії та таблиць Excel) та склала 6,29.

Підприємствами споживачами є роздрібні малі підприємства, торговельні центри, фірмова мережа «Полісся-Продукт», приватні підприємці та інші споживачів Житомирської та Київської області. Чисельність споживачів за даними каналами збуту склала 589521 чоловік. Ця цифра була прийнята за обсяг генеральної сукупності. Гранична (задана) помилка мала значення 0,72 тис грн (приблизно 0,7% від 10725 грн). Чисельність вибірки саме 200 чоловік достатня для даного дослідження, а також вона гарантує достовірність його результатів. Звідси обсяг вибіркової сукупності (n), який розраховується по формулі (3.1), склав:

$$n = \frac{2^2 \times 6,298 \times 589521}{(2^2 \times 6,298) + (0,725 \times 589521)} = 207. \quad (5.1)$$

Наступні етапи соціометричного аналізу за допомогою яких визначається конкурентна сила ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» наведені нижче.

Спочатку складається список конкуруючих підприємств паритетного класу для ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ», який заноситься в соціометричну карту (табл.3.1).

Таблиця 3.1

**Запропонована соціометрична карта для оцінки конкурентної сили
ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»**

Назва торговельної марки	Вибір (+)	Відхилення (-)	Назва невідома (0)
ТОВ «Т.В.К.Сервіс»			
ТОВ «Дельфін»			
ТОВ «Айс Тім»			
ТОВ «Плюс-Сервіс»			
ТК "Діана"			
ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»			

Далі проводиться соціопитування, в ході якого заповнюються соціометричні карти. На основі карт складається соціометрична матриця (табл.3.2).

З даними таблиці розраховується соціометричний статус кожного підприємства в своєму класі і індекс експансивності. Соціометричний статус m -ої підприємства розраховується за формулою 3.2:

$$S_m = \frac{V_m - W_m}{N} \quad (3.2)$$

Отже, використовуючи дані соціологічного дослідження, які відображені в таблиці можемо розрахувати показник соціометричного статусу кожного підприємства-конкурента та порівняти його з ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»:

$$S_1 = (110-90)/200=0,1;$$

$$S_2 = (142-58)/200=0,42;$$

$$S_3 = (128-72)/200=0,28;$$

$$S_4 = (96-104)/200=-0,04;$$

$$S_5 = (154-46)/200=0,54;$$

$$S_6 = (8-24)/200=-0,08.$$

Таблиця 3.2

Матриця оцінки підприємств на основі соціометричної карти

Номер карти, n	Оцінки, m					
	ТОВ «Т.В.К.Сервіс» (1)	ТОВ «Дельфін» (2)	ТОВ «Айс Тім» (3)	ТОВ «Плюс-Сервіс» (4)	ТК "Діана" (5)	ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» (6)
1	+	-	+	-	+	-
2	-	-	+	-	-	0
3	+	+	+	+	+	-
4	+	-	+	+	-	0
5	+	+	+	+	+	0
6	-	+	-	+	-	0
7	-	+	-	+	+	0
8	-	+	-	-	+	0
9	-	-	+	-	+	0
10	-	+	+	-	+	0
...						
200	+	-	-	-	+	0
Всього	110	142	128	96	154	8

(Vm+) (Wm-)	90	58	72	104	46	24
Разом (різниця Vm і Wm)	200	200	200	200	200	200

Наступний розрахунковий показник – це індекс експансивності підприємства, розраховується за формулою 3.3:

$$I_m^{exp} = \frac{V_m}{N}. \quad (5.3.)$$

Отримані такі індекси підприємств:

$$I^{exp}_1 = 110/200=0,55;$$

$$I^{exp}_2 = 142/200=0,71;$$

$$I^{exp}_3 = 128/200=0,64;$$

$$I^{exp}_4 = 96/200=0,48;$$

$$I^{exp}_5 = 154/200=0,77;$$

$$I^{exp}_6 = 8/200=0,04;$$

Для виявлення підприємств–лідерів отримані індивідуальні соціометричні індекси необхідно проранжувати на базі отриманих під час дослідження результатів. Ранжирування здійснюється в порядку зниження значущості. При цьому 1–й ранг присвоюється підприємству–лідеру. Максимальні рангові оцінки повинні відповідати максимальним значенням індексів (табл.3.3).

В результаті проведеного аналізу і розрахунків можна зробити висновок, що найсильнішою конкурентною силою в досліджуваній області є ТК "Діана", яка одержала найвищий ранг за соціометричним статусом. На другому місці торгова марка ТОВ «Дельфін», а замикає трійку лідерів ТОВ «Айс Тім».

Проведений соціометричний аналіз дозволив чітко визначити конкурентну позицію ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» на даному ринку. Якщо порівняти отримані в 2017р. результати з оцінки соціометричного статусу з тими, що були отримані нами в 2016 р., то позиція ТОВ ФІРМА «ДМ-

ПРОДУКТ» підвищились на 1 пункт, що свідчить про підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.3

Рангова оцінка конкурентної сили ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» у 2017 році

Назва марки	Соціометричний статус		Індекс експансивності	
	S_m , од	Рангова оцінка	I^{exp} , од	Рангова оцінка
ТОВ «Т.В.К.Сервіс»	0,1	4	0,55	4
ТОВ «Дельфін»	0,42	2	0,71	2
ТОВ «Айс Тім»	0,28	3	0,64	3
ТОВ «Плюс-Сервіс»	-0,04	5	0,48	5
ТК "Діана"	0,54	1	0,77	1
ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»	-0,08	6	0,04	6

Дане дослідження дозволило також помітити, що рейтинг ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» за соціометричним статусом співпадає з ранжуванням за часткою ринку за обсягами продажів, що підтверджує об'єктивність даної системи оцінки і показує незалежність останнього від сформованого іміджу підприємства.

Поряд з цим відмітимо, що підприємство суттєво втратило конкурентні позиції на ринку, що гостро ставить проблему вибору засобу посилення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища та високого рівня конкуренції. Одним з найдієвіших методів є вибір або зміна конкурентної стратегії.

Конкурентна стратегія підприємства оптової торгівлі повинна бути адекватна стану зовнішнього середовища бізнесу і описувати бізнес-модель, яка повинна забезпечити ринкову конкурентоспроможність і зростання компанії, розвиток її внутрішнього потенціалу, посилення факторів, що забезпечують її

ринковий успіх. Необхідно використовувати всі наявні можливості для посилення власної ринкової позиції. У досягненні цієї мети можуть допомогти різні інструменти – збільшення інвестицій у привабливі напрями, реорганізація системи управління, перепозиціонування.

3.2. Підвищення ефективності управління оптовим продажем товарів на підприємстві

В результаті проведеного дослідження конкурентної позиції підприємства було виявлено ряд факторів, які стримують розвиток підприємства, зокрема, основною загрозою досягнення поставленої мети є високий рівень конкуренції на досліджуваному ринку. Серед підприємств – основних конкурентів на території Житомирської області було обрано три, які є достатньо потужними, досить повно задовольняють потреби споживачів завдяки різноманітному асортименту, якісним характеристикам та привабливими цінами. На основі проведеного аналізу такими підприємствами виявились ТОВ «Дельфін», ТОВ «Айс Тім» і ТК «Діана».

За таких умов ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» необхідно сформувати у споживача стійке позитивне ставлення до свого товару, надати йому особистісно-індивідуальні характеристики. Сьогодні для пересічного споживача вже недостатньо переглянути напередодні рекламне звернення про той чи інший товар і невдовзі придбати його. Це вже застаріло. Тому необхідно докорінно змінювати позиції сприйняття товару.

На основі результатів аналізу зовнішнього середовища ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» та аналізу внутрішнього середовища, який дав можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства. Для торговельного підприємства ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» обираємо конкурентну стратегію збереження та зміцнення позицій підприємства на даному ринку з огляду на стадію життєвого циклу підприємства – стадія зрілості. Стадія зрілості визначена відповідно до

таких характеристик: частки на ринку вже розподілені, хоч і конкуренція за перерозподіл все ж продовжується, присутнє достатнє насичення ринку, більша половина потенційних клієнтів відвідують підприємство досить регулярно.

Досягненню поставленої мети передбачає розробка та реалізація цілей конкурентної стратегії, які спрямовані на підвищення іміджу підприємства, що надасть йому можливість закріпити свою позицію та збільшити обсяги реалізації за допомогою залучення більшої кількості клієнтів. В контексті даних заходів пріоритетними з таких цілей є:

1. Збільшення обсягу товарообороту.
2. Формування власного іміджу підприємства.
3. Оптимізація товарного асортименту підприємства.

Для реалізації кожної з цілей визначимо основні кроки їх досягнення.

1. Для цілей першого рівня «Збільшення обсягу товарообороту» передбачається включення до програми заходів мотивації продажу всіх контактних аудиторій шляхом застосування прогресивних методів торгівлі через Internet. Web-сайт - це своєрідний інтерфейс між підприємством та його оточенням - партнерами, постачальниками, клієнтами. Тому створення сайту є одним з головних завдань підприємницької діяльності, в тому числі і в мережі Internet.

Структурована інформація сайту дає змогу партнерам і клієнтам отримати повне уявлення про підприємство і його діяльність. Споживач одержує з рекламних банерів сайту і комерційних та ділових видань багато корисних Web-адрес, з яких можна дізнатися ціни, замовити товари.

Такий спосіб передачі повідомлень потенційним клієнтам ефективніший за звичайні засоби комунікації: пошту, телефон, факс. За допомогою таких обов'язкових елементів, як інтерфейс або навігація, клієнт може самостійно вибрати необхідну для вивчення інформацію. Сайт є доповненням до рекламної кампанії, забезпечуючи можливість зворотного зв'язку й інтерактивної роботи з даними підприємства.

Комерційний Web-сайт підприємства ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» має містити такі розділи:

- інформацію про підприємство (історія створення, основні досягнення, мета ведення електронної комерції, відгуки клієнтів і партнерів);
- пропозиції продукції підприємства (цінові і технічні характеристики, каталоги, умови постачання й сервісного обслуговування, опис переваг);
- розділ технічної підтримки (консультації, рекомендації та особливості застосування);
- додаткову інформацію про діяльність компанії (аналітичні матеріали, статистика тощо);
- каталоги та форми для замовлення продукції;
- рубрику поточних новин;
- особистий кабінет партнерів та відвідувачів, що є потенційними клієнтами.

Сайт для компанії ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» – це її інформаційний центр, віртуальний офіс. Веб-сайт, оформлений у фірмовому, індивідуальному стилі – це імідж компанії та її презентабельність. Для будь-якої сучасної компанії він є красномовним свідченням стабільності, успішності, амбітності і впевненості в майбутньому. Професійно зроблений ресурс, трендовий дизайн, бездоганне юзабіліті – все це говорить про серйозність вашої компанії і про шанобливе ставлення до клієнтів. Власний веб-ресурс для компанії є найкращим, однозначно більш вигідним і найбільш результативним способом реклами.

Впровадження даного заходу надасть можливість підприємству збільшити впізнаваність, що призведе до зростання кількості покупців, і збільшиться частка постійних покупців, крім того, це допоможе збільшити конкурентні переваги на ринку. Впровадження цього заходу не потребує значних витрат, оскільки підприємство має достатньо комп'ютерної техніки. За дослідженнями, що були проведені закордонними маркетологами, торговельні підприємства, що

використовують Internet-технології для продажу товарів, зможуть збільшити обсяг товарообороту на 25-40%;

Серед інших пропозицій цього розділу є:

– надання покупцям, що співпрацюють з досліджуваним підприємством, супутніх товарів, з рекламою ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ», наприклад транспортна тара, паперові пакети, канцелярія. Цей захід допоможе встановити імідж підприємства, а також він спрямований на підвищення рівня якості обслуговування покупців;

– комплексне планування рекламної кампанії з метою формування попиту на продукцію та розширення географії збуту.

Розробимо рекламну кампанію для ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» на основі таких етапів:

1.1. Цілі реклами: формування іміджу фірми (інформативна реклама); інформування про ринкові можливості підприємства та споживчі характеристики продукції.

1.2. Визначення рекламного бюджету використовуючи метод «Відсоток від обсягу продажу» (приблизно 3,5% від приросту обсягу доходу, що приблизно складе 16 500 грн в місяць).

1.3. Визначення цільової аудиторії і розроблення концепції задоволення потреб споживачів.

При розробленні рекламної стратегії важливе значення мають два взаємопов'язаних етапи – правильне визначення цільової аудиторії і розроблення задоволення потреб покупців.

Визначення цільової аудиторії передбачає сегментацію ринку і відбір цільових сегментів. Адресатом рекламної комунікації є як потенційні покупці, так і особи, які впливають на прийняття рішення про покупку.

В умовах розвиненої конкуренції на ринку продовольчих товарів характерними є присутність споживачів з різноманітними вимогами, потребами, купівельними мотивами, ключовими критеріями щодо вибору постачальника. Такі споживачі вимагають з боку торговельного постачальника

індивідуального підходу, адаптованого до їх специфічних проблем. Тому багато підприємств відмовляються від стратегії масового маркетингу і проводять сегментацію ринку для визначення цільового сегмента та ідентифікації ключових факторів, які сприяють досягненню успіху на ньому.

Слід відібрати ті сегменти, для успішної роботи на яких підприємство має всі необхідні ділові передумови. В основу сегментації ринку покладено дві характеристики:

- організаційно-правовий статус покупця (фізична особа підприємець або юридична особа)
- обсяг замовлень в місяць.

Виходячи з даної сегментації, можемо зробити висновок, що цільовими клієнтами ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» є юридичні особи, до яких відносимо всіх роздрібних посередників та партнерів підприємства, підприємців фізичних осіб та індивідуальних споживачів, що бажають укласти договір довгострокового характеру за невеликим обсягом квартального обсягу закупівель. Паралельно слід розробити чітку концепцію рекламованої послуги, визначити його позицію на ринку, від чого буде залежати вибір засобів розповсюдження реклами, зміст рекламного звернення та здійснити його позиціонування.

1.4. Позиціонування – це виявлення його місця на ринку в ряду інших аналогічних товарів з точки зору самого покупця. Частка продукції підприємства в даному регіоні становить 9,29 % за даними табл.3.6.

1.5. Вибір засобів розповсюдження реклами. Правильний вибір найбільш ефективних засобів передачі реклами у значній мірі визначає успіх всієї рекламної кампанії. Від вірного вирішення даної проблеми залежить, якої кількості потенційних споживачів досягне сигнал, наскільки сильною буде дія на них, яка сума буде витрачена на рекламу і наскільки ефективними будуть ці затрати.

Вивчаючи сучасний ринок зовнішніх комунікацій звернемось до найбільш динамічно розвиваючих в сучасних умовах. Пряма поштова реклама („директ

мейл”) – дозволить надзвичайно точно спрямувати рекламне звернення саме тим адресатам, що можуть стати потенційними клієнтами, надати їм широку інформацію про всі технічні характеристики товару, додаткові послуги, післяпродажне обслуговування тощо, а також сформувати бази даних про всіх можливих і існуючих споживачів. Іншим засобом поширення інформації про підприємства є зовнішня реклама, що забезпечує високу частоту повторних контактів, охоплює велику кількість аудиторії.

Для конкретизації медіа-каналів необхідно назвати медіа-носії, на яких буде подаватися реклама ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ», отже, ними є:

- зовнішня реклама: розміщення рекламного звернення на щитах у м. Житомирі та Житомирській області: розміщення: центр міста, на в’їзді в місто, розміри : 2,5м x 0,7м., а також розміщення світлової реклами (касетонів із дизайном логотипу фірми) торговельних центрів м. Житомира.

- пряма поштова реклама („директ мейл”) – буде містити інформацію про фірму та її товари, знижки, адресу. Спрямована буде на підприємства та організації м. Житомира та Житомирської області.

1.6. Складання рекламного звернення та графіка рекламної кампанії та визначення рекламного бюджету. ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ», виходячи зі своїх маркетингових цілей, надає перевагу екстенсивній рекламній кампанії, щоб охопити більшу кількість цільової аудиторії. Акцент на охопленні аудиторії дає змогу проінформувати про товари велику кількість потенційних споживачів. Також варто зазначити, що графік рекламної кампанії підприємства буде мати сезонний характер, тобто реклама буде більш активною у осінньо-зимовий період, коли існує підвищений попит на кондитерську продукцію. Для кращої наочності графік рекламної кампанії представлено у табличній формі (табл. 3.4).

1.7. Складання бюджету рекламної кампанії. Весь комплекс рішень по розробці рекламного бюджету ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» можна умовно розділити на 2 великих блоки:

- визначення загального обсягу засобів, що виділяються на рекламу;

– розподіл засобів рекламного бюджету за статтями його витрат.

Таблиця 3.4

Медіаплан проведення рекламної кампанії ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» на 2019 рік

Місяці	Т и ж н і	Засоби реклами			
		Зовнішня реклама			Пряма поштова реклама
		Рекламні щити (біг-борди)	Касетони	Транспортні засоби	
1 квартал	1				
	2				
	3				
	4				
2 квартал	1				
	2				
	3				
	4				
3 квартал	1				
	2				
	3				
	4				
4 квартал	1				
	2				
	3				
	4				

Основними факторами, що визначають об'єм рекламних витрат є: об'єм і розміри ринку, специфіка товару, що рекламується, і етап життєвого циклу, на якому він знаходиться, розміри і імідж рекламодавця, роль, яку відіграє реклама у маркетинговій стратегії рекламодавця, об'єм рекламних затрат його основних конкурентів тощо. Отже, розрахунок бюджету рекламної кампанії ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» на перше півріччя 2019 року подано у табл. 3.5.

Для проведення запланованих рекламних заходів ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» необхідно майже 33 тис грн. За допомогою цих коштів підприємство зможе реалізувати головну ціль рекламної кампанії – інформувати та нагадувати споживачам про фірму та її продукцію. Також дані витрати на заходи маркетингової комунікаційної політики в найближчому майбутньому дозволять збільшити обсяги продажу товарів підприємства.

Таблиця 3.5

Бюджет рекламної кампанії ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» на 2019 рік

Засіб розповсюдження реклами	Кількість рекламних оголошень (ум.од.)	Сума витрат (грн)
Рекламні щити у м. Житомирі та Житомирській області	2 міс.	12696
Касетони	3	4800
Транспортні засоби	2 міс	5860
Пряма-поштова реклама	1500/4 міс	9600
Загальна сума рекламного бюджету		32956

2. Для реалізації цілей, що направлені на формування власного іміджу підприємства пропонується дотримуватись концепції клієнтоорієнтованості маркетингової діяльності шляхом:

- основну увагу слід приділяти професійному рівню консультації та інформації у ЗМІ та пресі, що поширюється серед потенційних споживачів;
- подальше вкладання значних фінансових коштів у професійний розвиток персоналу;
- стимулювання потенційних споживачів до інтернет-торгівлі шляхом проведення семінарів та тренінгів серед посередників та їх представників;
- формування та зміцнення власного іміджу як надійного фінансового партнера для будь-якої аудиторії споживача.

Використання клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством передбачає, що компанія, яка буде його реалізовувати, володіє розвинутою системою стимулювання збуту, зокрема компетентним персоналом, інформаційною системою, клієнтськими базами даних тощо. Формує програму ефективної взаємодії з покупцями, виділяє відповідні бюджети на підтримання взаємовигідних відносин з усіма суб'єктами бізнесу.

Клієнтоорієнтованість компанії передбачає отримання конкурентних переваг внаслідок активних дій щодо стимулювання взаємовідносин

співробітників ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» до пропозиції унікальних стосунків із своїми покупцями.

Також клієнтоорієнтованість підприємства є потужним стратегічним інструментом, що дозволяє досягати поставлених цілей максимально ефективним способом. Ефективність цього підходу полягає у тому, що найбільші зусилля компанія фокусує на ключових спеціалістах компанії та їх зацікавленості у роботі в клієнтами, економлячи таким чином необхідні ресурси (людські, часові, фінансові, інформаційні тощо). Тобто, за умов раціональної орієнтації на ключових фігурах (власному персоналі та клієнтах) підприємство зможе забезпечити відповідний рівень прибутку та бажаний розвиток за збереження існуючих витрат. Економія коштів відбуватиметься за рахунок того, що підприємство зможе виважено управляти процесом надання знижок, цінних премій тощо. При цьому концентрація на запитах ключових клієнтів дозволить отримувати додатковий прибуток за рахунок пропозиції преміальних товарів.

Основні блоки роботи підприємства у напрямі перетворення на потужну стимулюючу систему роботи з клієнтами наступні:

2.1. Усвідомлення керівництвом необхідності використання клієнтоорієтованого підходу і готовність здійснювати в організації необхідні зміни та інвестувати кошти у формування взаємовигідних стосунків. Як правило, це може вимагати розробки нової концепції бізнесу, відмови від традиційних інструментів впливу на цільові аудиторії.

2.2. Підготовка підприємства до необхідних перетворень (активізація внутрішніх комунікацій у напрямі висвітлення необхідності змін в організації, робота з персоналом; здійснення досліджень проблем обслуговування клієнтів, організація збирання скарг, побажань клієнтів).

2.3. Розробка клієнтоорієтованої стратегії ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ», що передбачає: здійснення класифікації клієнтів на групи та вибір ключових клієнтів; збір та аналіз інформації про ключових клієнтів; формування профілів ключових клієнтів; розробку програми обслуговування ключових клієнтів;

формування системи корпоративних стандартів обслуговування клієнтів; планування бізнес-процесів обслуговування клієнтів; вибір методів та технологій взаємодії з клієнтами; планування обсягу продажів від ключових клієнтів; розробку програми мотивації клієнтів; формування критерії роботи персоналу та матриці бонусів за ефективну роботу з клієнтами.

2.4. Розробка системи навчання працівників, програм мотивації та контролю.

2.5. Організація зворотного зв'язку з клієнтами як необхідний етап реалізації клієнтоорієнтованої стратегії підприємства (організація гарячої телефонної лінії, постійно діючого розсилання повідомлень, розвиток клубу покупців тощо).

Клієнтоорієнтованою можна назвати таку компанію, яка краще за конкурентів націлюється на відповідні групи клієнтів та надає вищий рівень сервісу. З цього випливає важливість вивчення кола споживачів та визначення основних напрямків з покращення їх обслуговування.

Враховуючи особливості ринку ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» та визначені цілі першого рівня визначимо даний напрямок як безпосередню (за відсутності проміжних ланок) інтерактивну взаємодію консультантів-фахівців і споживача в процесі надання конкретних послуг і встановлення запланованих взаємовідносин між ними в рамках вирішення маркетингових задач підприємства. Крім того, розвиток інструментів Інтернету і мобільного зв'язку дозволяє максимально сконцентрувати комунікації на конкретних клієнтах та активізувати зворотний зв'язок.

Отже, в цілому, для ефективного функціонування підприємства особливу роль слід приділяти розробці системи інструментів стимулювання професійного розвитку фахівців для реалізації клієнтоорієнтованої стратегії ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ», оскільки це є необхідним комплексом інструментів для функціонування підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Від продуктивної роботи персоналу, належного

виконання покладених на них функцій залежать обсяг надання послуг, прибуток, частка ринку, яку займає підприємство.

3. В частині цілей третього порядку «Оптимізація асортиментної політики підприємства» пропонується оптимізація та постійне розширення асортименту товарами-новинками, що з'являються на ринку (стратегія диверсифікації).

Найпопулярніші методики аналізу господарського портфеля організації зводяться до побудови двовимірних матриць, одна з її осей – оцінка перспектив розвитку ринку, а інша – оцінка конкурентоспроможності відповідних СЗГ. Незалежно від того, яку з методик застосовують, портфельний аналіз проводиться за однією схемою: СЗГ оцінюють з позицій відносної конкурентоспроможності (порівняно з основними конкурентами) і перспективи розвитку (зростання) відповідних СЗГ.

Для розробки портфельної стратегії ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» необхідно визначити його «стратегічні зони господарювання» (СЗГ). Основними СЗГ ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» є група кондитерських виробів: пряники, рулети, вафлі, бісквіти, крекери, мармелад, печиво, цукерки, торти, халва таких торгових марок:

СЗГ 1 – «Житомирські ласощі»

СЗГ 2 – «АВК»

СЗГ 3 – ХБФ «Бісквіт-Шоколад»

СЗГ 4 – «Конті»

СЗГ 5 – «Світоч»

Побудуємо матрицю «зростання-частка ринку» або БКГ. По горизонталі фіксуємо відносну частку конкретного бізнесу організації (СЗГ) за даним продуктом на конкретному ринку досліджуваного продукту. Відносною часткою ринку вважається відношення частки ринку даної господарської одиниці до частки ринку, контрольованої основним конкурентом, виражене у відносних одиницях, а не в гривнях.

Матриця БКГ порівнює позиції господарських підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів росту продукту і його відносної

частки ринку. Розглянемо методику побудови матриці БКГ на прикладі аналізу портфеля видів продукції за торговими марками, що представлені в асортименті ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ», що охоплює п'ять СЗГ. Дані про господарську діяльність СЗГ ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» та їх конкурентів наведено у табл.3.6.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про певну незбалансованість існуючого портфеля продукції ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ». Лідером є СЗГ-3 (ХБФ «Бісквіт-Шоколад»). Підприємство орієнтується на цей вид продукції, оскільки він є основним джерелом його доходу. Стан СЗГ-4 («Конті») може змінитися на краще тільки за збільшення її ринкової частки. До СЗГ-2 («АВК») рекомендується застосовувати стратегію скорочення або ліквідації. Однак, існує можливість відновлення бізнесу за рахунок вкладення інвестиційних коштів. І в першу чергу, необхідно мати на увазі, що найбільш динамічною стосовно довгострокового розвитку є СЗГ-3. Це пояснюється тим, що СЗГ-3 має найкращі показники темпів зростання ринку та відносної частки на ринку. Таким чином, ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» повинно вкладати фінансові кошти саме у розвиток цієї торговельної марки – ХБФ «Бісквіт-Шоколад».

Таблиця 3.6

Оцінка відносної частки ринку та темпів зростання СЗГ ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» до впровадження заходів конкурентної стратегії

СЗГ ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»	Обсяг реалізації 2017 р. тис грн	Річні темпи зростання, %	Відносна частка ринку	Найбільший конкурент	Обсяг реалізації тис грн	Відносна частка ринку
СЗГ – 1 «ЖЛ»	10797,92	3,5	3,01	ТК "Діана"	838,754	2,2
СЗГ – 2 «АВК»	2438,24	4,3	0,77		214,565	2,8
СЗГ – 3 ХБФ	11842,88	12,4	4,36		1214,94	2,1
СЗГ – 4 «Конті»	5224,8	10,7	0,75		208,992	0,85
СЗГ – 5 «Світоч»	4528,16	12,3	0,40		111,462	6,95

Отже, завдяки проведеному аналізу в динамічному режимі можна простежити за розвитком кожної СЗГ в часі та розробити певні стратегії. Для «зірок» – збереження лідерства; для «собак» – вихід з ринку або низьку активність; для «знаків питання» – інвестування і вибіркового розвитку; для «дійних корів» – отримання максимального прибутку (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Характеристики товарів і операційних стратегій згідно з матрицею Бостонської консалтингової групи для ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»

Товар	Характеристика	Маркетингова стратегія
«Знак питання»	Проблематичний товар. Невелика частка ринку, сильна конкуренція, велика	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, зниження цін або вихід з ринку
«Зірка»	Товари – лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає	Стратегія втримування. Активізація реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування
«Дійна корова»	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток	Стратегія підтримування. Рекламно-нагадування, цінкові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собака»	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

Матриця господарського портфеля БКГ приносить безсумнівну користь для ухвалення рішення про характер стратегії для кожного окремого виду діяльності (бізнесу). Погляд на диверсифіковану корпорацію через призму надходжень коштів від різних господарських підрозділів і потреби в них (зараз і в майбутньому) є найбільш важливим кроком до розуміння фінансових аспектів операційної стратегії.

Отже, ключовою характеристикою, що вимагає оцінки, є тренд відносної частки ринку компанії. Зміцнює чи втрачає свої позиції компанія і чому? Цей недолік можна перебороти, вказавши стрілками напрямки руху, як це показано на рис. 3.1.

Отже, використання стратегічного аналізу дозволило нам сформулювати операційні стратегії розвитку ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ». Так, зокрема, підприємству доцільно зміцнювати конкурентне становище на ринку та оптимізувати власний продуктивний портфель за рахунок введення нових

асортиментних позицій від інших торгових марок та формування позитивного іміджу компанії на основі комплексу рекламних заходів та мотивації покупців.

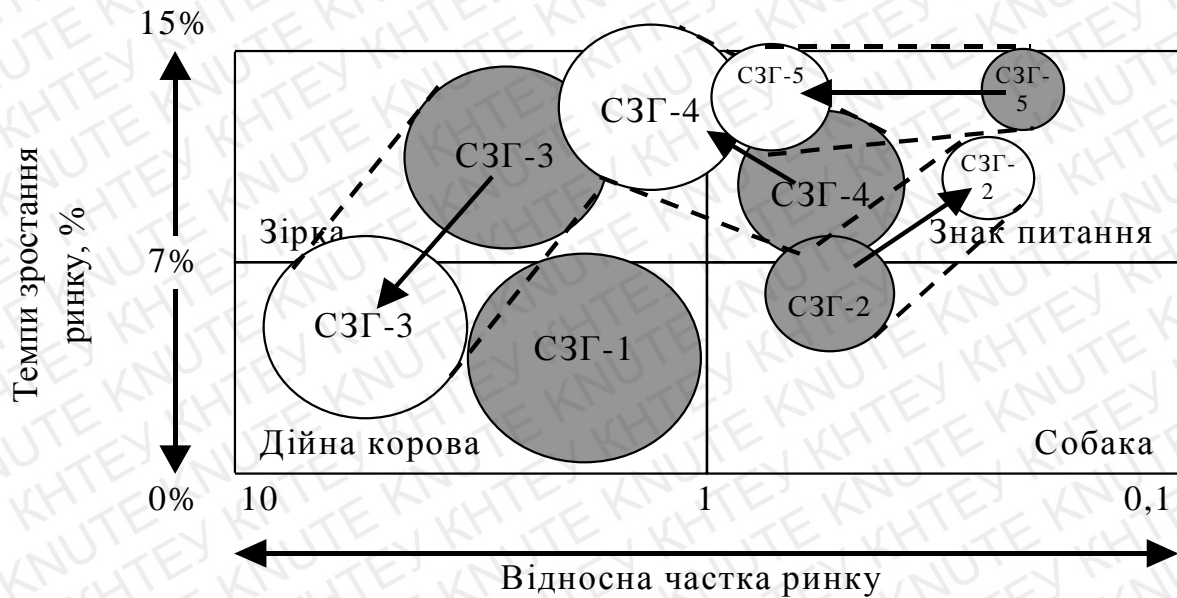


Рис. 3.1. Матриця напрямків покращення стратегічного становища бізнесового портфеля ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»

З огляду на визначені завдання запропонуємо наступну структуру витрат на маркетингові заходи (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Запропонована структура витрат програми мотивації покупців в торговельній діяльності ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»

Основні напрямки маркетингових витрат	% до сукупних маркетингових витрат	Сума, грн
1. Дослідження та розробка програми	19	12192
2. Початкові інвестиції та інформаційно-технічне забезпечення програми	26	16315
3. Пряма поштова реклама	15	9600
4. Зовнішня реклама	37	23356
5. Зв'язки з громадськістю	3	1800
Всього	100	63263

Нижче проведемо обґрунтування зазначених витрат у табл.3.9 та визначимо ефект від їх реалізації на підприємстві. Всі витрати, пов'язані з впровадженням програми на підприємстві віднесемо на собівартість продукції. Проведено розрахунок витрат на її формування, що відображено в табл.3.9.

Таблиця 3.9

Формування витрат ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» на впровадження програми

Вид капітальних вкладень	Вартість, грн
Інформаційно-технічне забезпечення	9838
Периферія	3459
Витратні матеріали	948
Мережева підтримка	2070
Всього	16315

Крім того, впровадженню нових технологій передують витрати на проведення досліджень та її розробка, до яких залучені фахівці підприємства. Сума витрат понесених на ці види робіт відображена в табл.3.10.

Рентабельність внаслідок впровадження програми на підприємстві передбачається збільшити частку ринку на 1,39 п. та обсяг реалізації на 7,26 % при окупності витрат від 30 до 35 місяців. Обґрунтування таких тенденцій наведемо нижче.

Таблиця 3.10

Витрати на проведення досліджень ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»

Учасники створення	ГТС, грн	К-ть витрачених годин	Сума, грн
Директор	181,22	5	906
Головний бухгалтер	170,15	5	851
Начальник відділу МТП	165,76	16	2652
Менеджер зі збуту	167,12	5	836
Програміст	135	20	2700
Зовнішнє консультування	135	16	2160
Технік	130,47	16	2088
Всього			12192

В таблиці 3.11 наведемо зміни в відносній частці ринку ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» внаслідок застосування конкурентної стратегії на основі мотивації споживачів та оптимізації асортименту продукції.

Таблиця 3.11

**Зміна відносної частки ринку ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»
внаслідок реалізації програми**

СЗГ ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»	Обсяг реалізації 2017 р. Тис грн	Структура реалізації продукції, %	Відносна частка ринку	Зміна відносної частки ринку	Річні темпи зростання, %	Прогноз обсягу реалізації у 2018 р., тис грн	Прогноз обсягу реалізації у 2019 р., тис грн
СЗГ – 1 «ЖЛ»	10798	31,00	3,01	3,80	3,5	11176	11567
СЗГ – 2 «АВК»	2438	7,00	0,77	0,50	4,3	2543	2652
СЗГ – 3 ХБФ	11843	34,00	4,36	5,25	12,4	13311	14962
СЗГ – 4 «Конті»	5225	15,00	0,75	0,50	10,7	5784	6403
СЗГ – 5 «Світоч»	4528	13,00	0,4	0,63	12,3	4546	5105
	34832	100,00	9,29	10,68		37360	40690

Побудуємо таблицю ефективності управління оптовим продажем ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» від оптимізації продуктового портфеля внаслідок посилення конкурентних позицій підприємства на основі мотивації споживачів за рахунок рекламної кампанії та клієнтоорієнтованого підходу до обслуговування споживачів. Використовуючи прогноз обсягу реалізації та зміну собівартості внаслідок понесених витрат на впровадження програми розрахуємо відповідні показники (табл.3.12).

З наведених даних можемо зробити припущення, що використання даної програми призведе до зростання основних показників ефективності управління оптовим продажем, зокрема доход зросте на 16,82 %, чистий прибуток більше ніж в 3,35 рази, що в свою чергу впливає на рентабельність, яка складе 70,25 у 2019 році. Даний захід передбачає також комплекс внутрішніх організаційних змін, спрямованих на реалізацію поставлених завдань та розширення вже існуючих каналів збуту з урахуванням регіональних особливостей ринків та досліджень попиту споживачів.

Зазначимо, що нині для ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» актуальний такий проект, який передбачає організацію прямого он-лайн збуту через власну торговельну платформу. Цей варіант проекту передбачає інвестування коштів ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» у придбання більшої кількості складських

приміщень, закупівлю вантажного транспорту та збільшення складського устаткування, а також відкриття своїх збутових представництв в регіонах.

Таблиця 3.12

Показники економічної ефективності впровадження запропонованої програми в ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»

Показники ефективності	2017 рік	Прогноз 2018 рік	Прогноз 2019 рік	Відхилення 2019 р. від 2017 р., +/-	Відхилення 2019 р. від 2017 р., у %
Чистий дохід (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг)	34832,00	37360,45	40689,64	5857,64	116,82
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	23774,00	23837,26	23900,53	126,53	100,53
Чистий прибуток, тис грн	5031,00	13523,19	16789,11	11758,11	333,71
Рентабельність господарської діяльності підприємства, %	21,16	56,73	70,25	49,08	-
Рентабельність чистої реалізованої продукції, %	14,44	36,20	41,26	26,82	-
Відносна частка ринку, %	9,29	10,68	11,00	1,71	-

Таким чином було виділено ряд цілей та заходів, які необхідно реалізувати в перебігу реалізації конкурентної стратегії. Реалізація цих цілей та заходів спрямована на підвищення показників ефективності діяльності досліджуваного підприємства, а також на зміцнення його конкурентного становища на досліджуваному ринку.

3.3. Основні напрями підвищення рівня обслуговування та забезпечення лояльності клієнтів ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»

Оцінюючи систему взаємозв'язків споживач-постачальник, варто відзначити, що основними покупцями продукції ТОВ ФІРМА «ДМ-

ПРОДУКТ» є роздрібні торгові компанії. Оскільки кондитерська продукція належить до товарів широкого вжитку, то вони повинні бути максимально доступними для всіх споживачів. Мова йде як про відкриття ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» власних фірмових магазинів, так і про залучення нових роздрібних посередників до збуту продукції. Реалізація продукції здійснюється переважно через роздрібні канали збуту. Основними формами ефективною збутовою діяльності на внутрішньому ринках є мережа власних торгових місць та виокремлення торгової марки «ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» в роздрібній мережі, а також приватні підприємці, які є представниками підприємства у невеликих населених пунктах та смт.

Налагодження хороших стосунків ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» з усіма суб'єктами взаємовідносин істотно впливає на результати комерційної діяльності підприємства. Як показали дослідження більшість власників торгових компаній виражають невдоволення системою постачання своїх підприємств: їх не влаштовують високі закупівельні ціни, що не змінюються, перелік постачальників, більша частина з яких становлять невеликі фірми-посередники, зачасту несвоєчасні строки поставки й негнучке реагування на зміну торговельної потреби.

Іноземні фахівці вважають, що партнерські відносини раціонально мати з не багатьма постачальниками. Співпраця з ними повинна бути націлена на підвищення якості закупаваних товарів аж до участі в оптимізації відповідних процесів. Не слід регулярно проводити процедури вибору таких постачальників, найкраще укладати з ними довгострокові контракти, це не значить, що потрібно відмовитися від вивчення ринку по даній номенклатурі, контролю формування й структури цін і аналізу ефективності роботи з даною угоди.

Для асортименту, закупаваному на визначеному ринку, доцільно з певною періодичністю проводити процедури вибору постачальника. Це можуть бути звичайні конкурси (тендери) або ж закупівлі на електронній платформі. Однак компанії, що активно застосовують ці технології, часто

зіштовхуються із проблемою їхньої низької ефективності. Отримавши перевагу, постачальники не виконують своїх зобов'язань, здійснюють поставку неякісної продукції, зривають строки поставок, а іноді просто не мають достатні потужності для виконання замовлення. Усі моменти дають можливість більшості постачальникам заявляти, що закордонна практика в нашій державі не працює.

Розвитку взаємин підприємств із постачальниками сприяє ведення баз даних і створення рейтингів постачальників, що можливо здійснити за допомогою професійних операторів. Оцінювання постачальників відбувається по великій кількості показників: якість товарів/послуг, документація, своєчасність доставок, логістика, техніка безпеки, компетентність й навчання, інновації. Завдяки застосуванню цієї методики постачальники великих компаній одержують галузеву базу потенційних постачальників, що дозволяє скоротити власні витрати на проведення маркетингових досліджень. Крім того, якщо постачальник одержує заявку на придбання нової номенклатурної позиції, він також може скористатися базою й одержати інформацію про потрібних постачальників. Це дозволить скоротити строки на пошук нового постачальника, а також знизити ризики неякісної поставки. Але насамперед наявність подібних баз даних змушує постачальників задуматися про якісне й своєчасне виконання умов договору, що створює передумови для розвитку цивілізованого ринку.

Таким постачальникам як ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» також вигідна розробка подібних галузевих баз даних. Вони одержують можливість брати участь у процедурах вибору постачальника в різних компаніях і, таким чином, освоювати нові ринки. При цьому знижується кількість документів для підготовки до тендерних процедур. З'являється прозора система оцінки діяльності постачальника й чітких критеріїв їхньої роботи.

Очевидні також вигоди для керівників і власників компаній: вони одержують більше ефективну систему керування поставками, по-перше, за рахунок скорочення витрат на організацію маркетингу ринку й вибір

постачальника, по-друге, завдяки підвищенню якості власної продукції й скороченню строків поставок за рахунок поліпшення роботи контрагентів по договорах.

Оцінка діяльності ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ», як оптового постачальника, торговою компанією повинна здійснюватися по трьох напрямках: загальна інформація, що характеризує діяльність постачальника, дані за результатами виконання договорів і оцінка використання продукції у торговельному процесі. Загальна інформація може містити дані про фінансовий стан постачальника, досвід роботи на ринку, виконання вимог техніки безпеки, екології, зовнішньої безпеки підприємства й т.д. Дані за виконання договорів містять інформацію про якість продукції, що поставляється за результатами проведення процедур приймання вантажу на складах і дотриманні строків виконання договору. Найбільш складним є третій аспект оцінки - з боку виробництва. Основна проблема - у взаємодії між виробництвом і системою постачання, а також у правильній побудові інформаційних потоків для відстеження інформації з кожної партії поставки.

Для оцінки перспектив розвитку співпраці торговельних компаній з ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» використовуємо показник логістичного циклу, що є проміжком часу з моменту отримання замовлення на постачання продукції до його виконання, а також відстрочку платежу споживача (табл.3.13).

Таблиця 3.13

Структура логістичного циклу (ЛЦ) ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»

ЛЦ	ЗМП (запізнювання матеріального потоків)	T ₁ – час від надходження замовлення до початку його виконання
		T ₂ – час транспортування продукції, необхідної для виконання замовлень
		T ₃ – час складання продукції
		T ₄ – час, необхідний для фізичного виконання замовлення
		T ₅ – час складання та обліку готової продукції
		T ₆ – час транспортування готової продукції споживачеві
	ЗФП (запізнювання фінансового потоку)	T ₇ – час від доставки продукції споживачеві до моменту його остаточного розрахунку за замовленням

Під час розроблення оптимальної логістичної системи, насамперед, необхідно визначити мінімум сукупних витрат, пов'язаних з утворенням і зберіганням матеріальних запасів, транспортуванням сировини та готової продукції, складанням та обліком, штрафами і збитками, що виникають за наявності перебоїв в забезпеченні логістичної системи необхідними ресурсами. Ці сукупні витрати утворюють бухгалтерські та логістичні витрати, що пов'язано з виконанням замовлення споживача.

Тривалість логістичного циклу, за якої сукупні витрати мінімальні, є оптимальною. Розв'язання оптимізаційної задачі виглядатиме так:

$$\begin{aligned} CB(LЦ) &= f(LЦ) \rightarrow \min; \\ f'(LЦ) &= 0; \\ f(LЦ^*) &= CB^*(LЦ^*) \prec E(f), \end{aligned} \quad (3.1)$$

де $f(LЦ)$ – функція залежності сукупних витрат від тривалості логістичного циклу;

$E(f)$ – множина допустимих значень функції $f(LЦ)$;

$LЦ^*$ – оптимальна тривалість логістичного циклу (критична точка - точка мінімуму);

CB^* – мінімум сукупних витрат.

На рис.3.2 функція $CB(LЦ)$ для ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» показана графічно. Для знаходження параметрів цієї функції досить скористатися функцією Line in табличного процесора Microsoft Excel.

Розрахунки параметрів дають змогу отримати таку залежність загальних витрат логістичної системи від тривалості логістичного циклу:

$$CB(LЦ) = 0,8562 \cdot LЦ^2 - 73,9428 \cdot LЦ + 120196,3833 .$$

Ця залежність має асиметричну U-подібну форму з явно вираженим мінімумом ($CB^* = 118547$ грн). Цей мінімум загальних витрат характеризує оптимальну тривалість логістичного циклу $LЦ^* = 42$ дні.

Як свідчить аналіз логістичного циклу ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ», споживачі оплачують замовлення протягом 39 днів після настання моменту відвантаження. Велике відстрочення платежів зумовлює, з одного боку,

імобілізацію коштів підприємства, а з іншого - необхідність додаткового кредитування. Відзначимо, що мінімуму сукупних витрат підприємство досягає при циклі в 42 дні, з яких 31 день - виконання замовлення споживача, а 11 днів - відстрочення платежу.

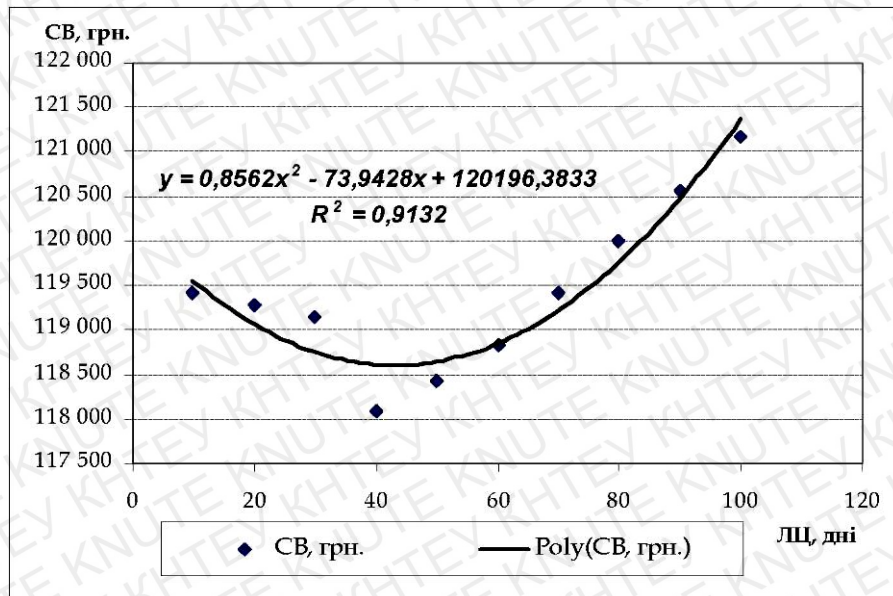


Рис.3.2. Залежність сукупних витрат від тривалості логістичного циклу ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»

Порівняння фактичної структури логістичного циклу ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» з оптимальною подано на рис.3.3.

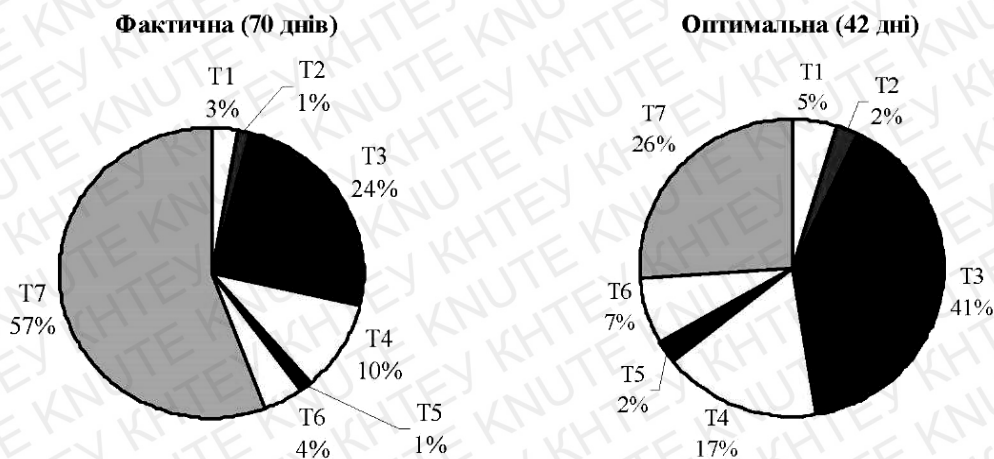


Рис.3.3. Порівняння оптимальної і фактичної структури логістичного циклу ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»

Отже, структуру логістичного циклу підприємства ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» сьогодні варто вважати незадовільною. Невідповідність фактичної тривалості циклу оптимальній вимагає розроблення заходів щодо усунення неузгодженості потокових процесів і підвищення ефективності реалізації продукції і діяльності всього підприємства в цілому.

Цей розрахунок демонструє прагнення організувати закупівлі максимально ефективно. Однак, досвід показав, що системне управління базою постачальників практично не використовується торговельними компаніями для підвищення ефективності закупівельної діяльності. Типова помилка при роботі з постачальниками – прагнення працювати зі всіма однаково. Директори частіше обирають певний тип стосунків з постачальником з урахуванням таких чинників:

- інтуїція («мені так здається»);
- індивідуальна схильність керівника;
- розстановка сил;
- особиста симпатія або антипатія до керівника або представника постачальника.

Тобто компанія будує відносини з постачальниками по бажанню і чекає від відділу закупівель постійного зменшення витрат, підвищення якості товарів, які закуповуються, скорочення термінів поставок.

Серед пропозицій варто виділити такі стосунки торговельним підприємств з ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ». Найпростіший, хоча і не завжди найефективніший шлях – зайняти жорстку позицію на переговорах про закупівлю і намагатись отримати кращі умови, незважаючи ні на що. Стосунки, які будуються таким чином, називають стосунками за принципом економічної доцільності, або опортуністичними. Такий підхід найближчим часом може дати відмінні результати, але в довгостроковій перспективі не є ефективним.

Партнерство – це принципово інший тип стосунків з постачальником. Звичайно, можливі й проміжні варіанти. В базі ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»

мають бути присутніми обидва типи відносин: засновані на принципі економічної доцільності (опортуністичні) і партнерські. Зазвичай на декілька партнерських відносин припадає багато опортуністичних. Це пов'язано з тим, що обидва типи стосунків мають свої переваги і недоліки. Якщо звести їх воедино, картина вийде приблизно така, як показано в табл.3.14.

Отже, встановлювати зі всіма постачальниками партнерські стосунки економічно недоцільно. З іншого боку працювати з усіма лише на опортуністичних принципах також не є надійним методом. Обидва підходи хороші – питання тільки в тому, коли і в стосунках з ким потрібно їх застосовувати. Тип стосунків повинен вибиратися на основі ретельного аналізу.

Після визначення цілей впровадження програми, підприємство має оцінити логістичний ланцюг «ззовні» - як постачальники співпрацюють з її конкурентами, очікування груп впливу до конкурентів та можливість в постачальників здійснювати партнерства з іншими підприємствами. Важливим показником при цьому виступає логістичний цикл, що є проміжком часу з моменту отримання замовлення на поставку товарів до його виконання, а також відстрочку платежу покупця.

Таблиця 3.14

**Переваги і недоліки типів відносин ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»
з підприємствами-споживачами**

Тип відносин	Переваги	Недоліки
Партнерські відносини	<ul style="list-style-type: none"> – прагнення обох підприємств допомагати один одному, оскільки долі партнерів тісно переплетені; – спільна реалізація довгострокових стратегій; – здатність до системних інновацій 	<ul style="list-style-type: none"> – знижується можливість маневру: при ухваленні тактичних рішень необхідно враховувати стратегічні наслідки; – управління партнерськими стосунками вимагає великих витрат
Опортуністичні відносини	<ul style="list-style-type: none"> – підтримка активної конкурентної боротьби, зниження витрат по операціях; – простота зміни постачальника, якщо одержувача перестануть задовольняти ціна, якість або сам продукт чи послуга; – обмежені можливості спільних дій; 	<ul style="list-style-type: none"> – обмежені можливості спільних дій; – ризик «симетричної відповіді» при зміні ринковій ситуації

Проведені розрахунки цих показників лише підтвердили, що підприємству ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» варто підвищувати ефективність виробничо-комерційної системи ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» шляхом застосування концепції відповідального управління ланцюгами постачання (ВУЛП) - це управління екологічним, економічним і соціальним впливом та заохочення постачальників до впровадження практик відповідального управління впродовж усього життєвого циклу товарів і послуг.

Ціллю відповідального управління ланцюгами постачання є створення, захист і зростання довгострокової екологічної, економічної і соціальної цінності для всіх груп впливу, залучених у донесення товарів і послуг до ринку.

Класичним проблемним питанням управління ланцюгом постачання є те, що замовники здійснюють оплату, але не свідомі того, що постачальники безвідповідально ведуть свою діяльність, наприклад, економлячи на платні працівникам чи наносячи шкоду навколишньому середовищу. Компанії, яка прагне контролювати свої репутаційні ризики і захищати свою цінність, варто присвятити значну увагу забезпеченню адекватного управління ланцюгом постачання. За допомогою ВУЛП компанії підтверджують свою довгострокову життєздатність і отримують «ліцензію» від суспільства для подальшої діяльності.

З погляду ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» робота з великими замовниками є основою бізнесу, замовники – це клієнти, від наявності яких залежить стан компанії. Нерозуміння політики СВБ замовника у частині роботи з постачальниками несе суттєві ризики втрати замовлень. Звичайно, ціна, якість, виконання графіків доставки продукції є суттєвими факторами взаємовідносин, проте із зростаючою стандартизацією виробничих процесів, саме фактори соціально відповідального ведення бізнесу можуть стати вирішальними у питанні отримання контракту за інших рівних або навіть несприятливих умов.

З огляду на те, що більшість торговельних компаній все активніше встановлюють додаткові вимоги до постачальників із розвитком власних та

галузевих схем ВУЛП, фактор соціальної відповідальності ставатиме все суттєвішим для ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ».

Ризики відсутності та вигоди від впровадження програм ВУЛП для ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» та споживачів-підприємств наступні (рис.3.4).

Оскільки нові критерії роботи стосуються двох сторін - компанії та її постачальників, відповідно кожна з них встановлює свої очікування і свої цілі роботи. Маючи дані сталого розвитку ланцюгів постачання компанії, формулювання цілей впливу бізнесу не повинно становити труднощів. Ці цілі можуть включати відповідність очікуванням клієнтів та інших груп впливу, зменшення витрат та вихід на нові ринки. Важливо встановити соціальні та екологічні цілі, на які спрямовує зусилля програма сталого розвитку ланцюгів постачання.

Замовники	<p>Ризики для замовників (ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»):</p> <p>Втрата замовлень.</p> <p>Виключення з переліку допущених постачальників.</p>	<p>Можливості для постачальників (ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ»):</p> <p>Можливість зберегти замовника та привабити нових через впровадження соціально відповідального бізнесу (СВБ).</p> <p>Можливість збільшення закупівельної ціни завдяки кращій від конкурентів СВБ.</p>
Постачальники	<p>Ризики для замовників:</p> <p>Втрата репутації через викриття проблем з постачальниками (матеріальна та нематеріальна шкода від постачальників).</p> <p>Неефективність робота постачальників через відсутність власної стратегії СВБ.</p> <p>Інертність постачальників у випадку впровадження інноваційних продуктів з врахуванням політики СВБ.</p>	<p>Можливості для замовників:</p> <p>Зменшення репутаційних ризиків завдяки кращому контролю постачальників.</p> <p>Збільшення ефективності власної політики СВБ завдяки залученню постачальників.</p> <p>Сприяння вирішенню економічних, соціальних та екологічних питань у співпраці з постачальниками (СВБ лідерство).</p> <p>Краще і швидше впровадження нових продуктів на ринок завдяки кращому розумінню постачальниками нових СВБ продуктів.</p>

Рис.3.4. Можливості та ризик впровадження програм ВУЛП для ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» та його замовників

Мінімальними очікуваннями, яким зобов'язані відповідати такі постачальники як ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ», є дотримання національного законодавства та здійснення усіх можливих заходів для уникнення екологічної та соціальної шкоди. Нижче в таблиці 3.15 наведено перелік очікувань двох сторін ланцюга постачання: постачальника та замовника.

Таблиця 3.15

**Перелік очікувань двох сторін ланцюга постачання: постачальника
ТОВ ФІРМА «ДМ-ПРОДУКТ» та замовника**

Очікування постачальника від впровадження замовником відповідальних принципів діяльності	Очікування компанії-замовника від встановлення вимог до відповідальної діяльності постачальників
Продовження дії контрактів із компанією-замовником	Постачальники ведуть свою діяльність таким чином, щоб не завдати негативного впливу репутації компанії-замовника
Отримання допомоги компанії-замовника при розробці та впровадженні принципів відповідальної діяльності та невтручання в ту частину роботи компанії, яка не стосується сфери впливу замовника	Розбудова відкритих стосунків із постачальником
Отримання комерційної вигоди	Отримання комерційних вигод у вигляді зменшення вартості сировини та матеріалів тощо
Зменшення плинності кадрів, проведення навчань для працівників, а отже, підвищення здатності утримати кваліфікованих працівників	Вчасність і якість поставок

Для досягнення вищевказаних завдань передусім потрібне безперервне накопичення інформації про ринок постачальників та замовників. Це дозволяє організувати оптимальну послідовність заготівлі та придбання, щоб забезпечити ритмічність і планомірність виробничо-торговельного процесу й уникнути додаткових витрат, пов'язаних з його порушенням.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного наукового дослідження на тему: «Управління продажем товарів на підприємстві оптової торгівлі» було зроблено ряд узагальнень та висновків.

1. Організація торгівлі, зокрема оптової є багатоаспектною і досить складною галуззю торговельного менеджменту. З огляду на це основними принципами управління оптовим продажем товарів є: принцип економічної свободи, конкурентоспроможності, адаптивність, ризикованість та ефективність. Таким чином, управління продажем товарів на оптовому торговельному підприємстві – це цілеспрямована діяльність, яка ґрунтується на засадах стратегічного та оперативного управління, здійснюється з використанням відповідних методів та способів планування, організації й контролю комерційних процесів та операцій із закупівлі та реалізації партій товарів, з дотриманням ціннісних орієнтирів та забезпечення прибутку як у поточному періоді так і довгостроковій перспективі.

2. Усю сукупність факторів зовнішнього впливу на підприємства торгівлі можна умовно поділити на дві групи: фактори, які чинять прямий вплив на підприємство торгівлі і непрямий вплив. Серед проаналізованих факторів, на нашу думку, на стан активності підприємницької діяльності підприємства оптової торгівлі впливають як регулятори ринку – свобода підприємництва, конкуренція, фактори розвитку ринку, так і багато інших факторів, що належать до механізму регулювання комерційної та підприємницької діяльності, які або сприяють, або перешкоджають створенню сприятливого клімату для комерційного підприємства.

3. Ефективність торговельної діяльності має свої види, які виокремлюються залежно від одержаних результатів (ефектів). Види ефектів комерційної діяльності: економічний, соціальний та локальний Система показників соціально-економічної ефективності торговельної діяльності включає: показники ефективності торгівлі (фондовіддача, роздрібний товарооборот на 1 грн оборотних засобів, продуктивність праці, товарооборот

на 1 грн фондуз а р о б ітної плати, товарооборот на 1 м² торговельної площі, товарооборот, прибуток на 1 грн витрат обігу, термін окупності капітальних вкладень) роздрібною торгівлею (включно з а о з н и з а н и к ю д о в о ї л ь н о с т з а г а л ь н о ї е ф е к т и в н о с т і).

З а і я т е я н а і О В Ф І Д Д я в і о п т о в и й п р о д а ж к о н д и т е р с ь к и х т о в а р і в і є д и с т р и б ' ю т о р о м в Ж и т о м и р с ь к і й к : Т М Д Т М А В К Г М « Б і н Ш о д » М « К о н і » М « С в і т А с т р о м т р о д і д з в и ч а й Т о в а р и б ь к о Ю Д я о ц і н и с н а у с і л ь н о о д р и м с ь к и з о в а о н и і . В р е з у л ь т а т і с ф о р м а с я с п е ц і ф і к а ц і я н а і н ф о р м а з о в а н и р и н к я к и й о к л о б с ь к и й с ь о б р о в а р е с т о р а н к о с ь к и п і р с ь к и и ч н и х о б р а т н и х п і р с ь к и к и й о к л о б с ь к и д і о л о в і д і о в д р і б н о т о р г і в л ь н и м я к и й в к л о с ь н е з а р е с т о р а н к о в і в с т р у к т у р і о д р и м с ь к и п і р с ь к и а к и 3 / м и л 9 % в і д о б я г р е а в а ц і і н а ц ю г р у п у п р и п а д а є н а р і в н і м а й ж е 3 0 % З а г а л о м о с н o в н и м и ч и н н и к а м и , щ о в и з н а ч а ю т ь к д o в і д р и м s ь к и с ь o б r o v a c ь k o c ь k o k o n k y p e n t n o ї п е р е в а г и , к і л ь к і с ь і с н у ю ч и х у п і д п р и е м с т в я в н и х д ж е р е л і а ц і я . П я р в в и т ь в с ь к і й і н д у с т р і а ч и с е л ь с ь к и я , в і д і к к в а л і ф і к о в а н и х п р а ц і в н и к і в , г е н д е р н а н е р і в н і с ь , м і ж р e g і o n a л ь н і в і д м і н н o c т і т a p я д і n ш i T e p e n я м ц и д и c y o n a c ь k i c i n d i p o з в и т к у r e g і o n y т a й o g o c k л a d o в o ї o п t o в o ї т o r r і в л і .

5 Г л д М О В Ф І Д Д в л
 к і с б п е ч я і з
 з б е р м с н с з д ю
 д я л ь н о с в о п т о в о р а з о в і в о л о с і в і д і в і
 М Т В ц г о м о в а
 підприємство покращило свою ситуацію з о б о р о т н и м а к т и в а м и щ о с в і д ч и л
 р з и з д я л я к є
 О В Ф І
 Н О Д У К Т » в а є м
 я є т ь с я р о з ш и р е н ю
 д у п н а р б у т у
 а ц б і я н в 20 р я
 206,32%. Рентабельність реаліза ц і ї п р о д у к ц і ї с в і д ч и л ь щ о п і д п р и е м с т в о у 2017
 р і в н я 0,95 г р н п р и б у з 1 г р н в а с і в і р н и с о ф і у
 д я л ь 2 п 2 015 р .
 д я о з а б п е н
 я к о я С - н т а р р а
 інтегральний коефіцієнт ефективності послуг з а в і д п о в і д н и м и г р у п а м и
 п а з н и к і в а м о н у в н н и , д о с т а в о р а н н я
 п я г н н и п н и р р a
 на основі проведених власних досліджень, використаної інформації з о б л і к о в о -
 ф і н а н с о ї з в і т н о і д р а з а с і м с о м Т а к и м ч и н
 з н а ч е н я і н т е р і н о п т и м
 б я г О В Ф І
 Н О Д К » 5 З і р я
 я О В Ф І Д Д »
 з а б п я ф т я к о
 7 Д О В Ф І Д Д »
 м а р в и т г н є к o
 а б е з п е ч в і з в и

В Ф І М
 О Д У К Т » , а д а ч а
 я к о н к у р е н ц і я
 В Ф І М
 О Д У К Т » п р а с
 такого підходу використано інформацію, отриману під час власних досліджень
 з о в н і ш н ь о г о т а в н у т р і ш н ь о г о с е р е д о в и щ а к о м п а н і ї т а с о ц і о л о г і ч н и х
 з д о з в о л и в н а ч и и
 В Ф І М Д
 я т и у л ь ш о ц
 Т О В Ф І М
 О Д У К Т » п і д н и м а ю ч и
 конкурентоспроможності підприємства.

8. Підприємство вправило конкуренцію з и ц і ї н а р и н к у , щ о
 а с о б у в и н я к о н к у р е н ц і я
 підприємства в умовах нестабільності з о в н і ш н ь о г о с е р е д о в и щ а т а в и с о к о г о
 я к о н к у р е н ц і я г н е н н я р о б к а
 з а ц ц і к і р м о ц я
 я к и б і ш о б г у
 я в л а ц і я т о в а
 р с а ц і ц і н а ч
 я г н я я я я
 я д о п р а м з а х о д і в а і р о з в и н а д і р
 я х а с п р і І я в
 м а з и н а х ц і в р а с о з д о л ь н і д р о с т о в м у л ь
 Т О В Ф І М Д Д
 я з м я п
 р з ц і б у д і а і
 власного іміджу підприємства пропонується я д о т р и м у в а т и с ь к о н ц е п ц і ї
 к і н ц і в н і с р е і н о ї л ь н о с т в ч а с т и ц і й к о

р я д О п т і а ці я а
 ш з а ці т а ш и р а
 з ' я в ля ю н я В я
 ш з у з а м е в о л и
 Т О В Ф І Д Ж
 р о б о т о б р о б л е н н я т а к и х в и р т а з н а ч е н н я
 і з а ці В п р я д з а х
 ш в е д р о с о с з н і
 у п р а в л і н н я о п т о в и м п р о д а ж е м ,
 Т О В Ф І Д Ж
 у м о в л я в а є м о в і д н о с и н о в л я в у л ь т а и
 ш я д н и м з е ф е
 р з в а є з б а з д і
 ш я м р п о я в о ю
 б Т О В Ф І Д Ж
 с т о с у н і в п о б у д о в а н і з а п р и н ц и п о м е к о н о м і ч н о ї д о ц і л ь н о с і (о п о р у н і с и ч н і) і
 п а р т н е р с ь к і .

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрютіна М. С. *Земельно-торговий ринок України*. - М. : Дело и сервис, 2000. - 512 с.
2. АТБ. *Товариство з обмеженою відповідальністю*. - Харків : ХДА Т О Х, 2001. - 120 с.
3. Абрамів В. В. *Відносини з акціонерами в Україні*. - Львів : АБВ, 2004. - 120 с.
4. Бланк І. А. *Оплата за землю в Україні*. - Харків : Центр ПУСКУ, 2005. - 50 с.
5. Бланк І. А. *Оплата за землю в Україні*. - Харків : Центр ПУСКУ, 2005. - 50 с.
6. Бланк І. А. *Торговий менеджмент*. - ІА. Бланк-К.: Ельга, Ника-Центр, 2004. - 488 с.
7. Бланк І. О. *Україна*. - Харків, 2007. - 420 с.
8. Бланк І. А. *Міжбанківський ринок грошових коштів в Україні*. - Харків : Економіка України, 2004. - 50 с.
9. Бланк І. О. *Гроші та банківська діяльність в Україні*. - Львів : Логос, 2014. №1(11) С.22-32.
10. Вартанян А. Р. *Дослідження ринку грошових коштів в Україні*. - Київ : ГІС, 2014. - 100 с.
11. Виноградська А. М. *Комерційне підприємство: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку*. - Львів : Видавництво «Література», 2004. - 807 с.

12. Високий Равв ит
Високий Н. О. Н
Трун е 5 - 60
13. В л а . В л а . А
Г р о с ул. НС Франкува ХС Кн 2015 - 473с
14. В н у ш т в в и у
моді я / А. М а з а р а к і н Кн и з о н 2006 94
с.
15. Г а в к р о
торговельних підприємств/С.ПГ а в р и л ю к // Науковий вісник Полтавського
університету споживчої кооперації України. - 2001. - № 4. - С. 74-80.
16. Г е р м а н я к о я л
основі маркетингу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02 / А. М.
Г е р м а н ч у к . - Д о н е ц ь к . , 2000. - 21с.
17. Г о . О р н а н . Г о
2004. - 5 6 0 с.
18. Г о н с в я я к о
д я л ь н о н с в я з в и т к у
- 2014. - № 2 (70). - С. 103-107.
19. Г о с п о д а р с ь к и й к о д е к У к р а ї н и [Е л е к т р о н н и й р е с у р с] - Р е ж и м д о с т у п у :
<<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>>
20. Г р и в . І з я л
Б В . Г р и н і в . К І н т р о с о в і л е т у р и 2011. - 32с
21. Д І . І . М я І . Д
М А У П , 2003. - 296 с.
22. Д я в и з н а ч е н я к о д
л ь а К В Е Д т Е Д
ресурс]. - Режим доступу : <<http://kved.ukrstat.gov.ua/>>.
23. Д С Т У 4303:2004
Р о з д р і б н а т а о п т о в а т о р г і в л я .

Т е р м і н и та
ви з н а ч е н н я
п о н я т ь [Електронний ресурс]: Держстоживстандар України. - Режим доступу:

<http://www.standards.in.ua>.

24. Ді л ь н і і І . В . Б а
та ін. - К. : Центр навчальної літератури, 2004. - 5 8 0 с.

2 5 . М В . Ф я
// В і с н и к М С У . Е к о н о м і ч н і н а у к и , X . – 2 0 0 7 . – № 1 . – С . 4 6 - 4 9 .

26. Я а В . А] К
З а н я , 2 0 0 5 5 8 с .

27. Короткий курс лекцій з д и с ц и п л і н и «М а р к е т и н г в к о м е р ц і ї » :
дистанційний курс [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://studme.com.ua/12080702/marketing/marketing_v_kommertsii.htm.

28. К р и ж І О с н о в о м а р к е т и н г о в о ї я т е л ь к о у б і
Ю К р и ж М В д а т е л ь с ь к и й п р а ц и я « 2 0 1 2 »

29. К р и ж І О Ф а л ь ш и у а н я з о в н і ш н о м о
ю ф і н а н с л ь н і с р о д у з е р н о в и Е л е к т р о н н и й р е с у р с
К р и ж а І . В . С т е п а н Р е ж и м д о с т у п у : <http://znanck.com>.

30. І О К о м і я л ь н і І О .
Криковцева та ін. - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 296 с.

31. К р и с ь к о Ж Л С у н і с ь т а в и д и к о м е р ц і ї н і д і я л ь н о с т і п і д р и м с т в а /
ЖЛ. Крисько // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. - 2013. - В
- С . 7 5 - 8 3 .

32. К р о в А С О б ь о м а к о м е р ц і ї ф і з и ч н о ї о с о б и / А С
Кругова. - Харків : ХДУХТ , 2 0 1 0 . - 3 9 6 с .

33. К у л П О Д і я л ь н і с р о д и п р о м о у л о ж е н н я
а б е з п е ч а с и р я :
ф я О . М . О . М . Я
Яворська. - Чернівці: Т е х н о д р у к , 2 0 1 5 . – 3 7 0 с .

34. Д В . Д н у нн роз в и в
 я : мф я / В . Д Л нн
 2008. - 327 с.

35. Д з . Ф ор дн
 / І . Д е б нВ і с нн Е У нн
 36. Леманн Д.Р. Управління товаром / Д.Р. Леманн, Р.С. В иннер. - М.:

В и л ь я м с , 2004. - 624 с.

37. Д Г . Г . БнГ . Г . Д
 і псрр з в и тфрр б .
 ннтра-ХаркХДХГ , 2010-В и п 2 (12) С291-297.

38. Д Г Г . нн ннГ . Г . Д
 Т о р ія і нн з б нн , 20
 В и п . 37. - С. 231-240.

39. Д Г Г . О п нн Урр в и
 Г . Г . Л и с а нн и нн в нн нн нн нн нн нн
 Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 5 . - С. 131-134.

40. Марцин В . С . Економіка торгівлі: підручник / В.С. Марцин. - К.:
 Знани я , 2008. - 603 с.

41. М В В . М м нн крр я лн
 нн В . МБ з н нн нн ф нн
 144-146.

42. М з ю к БМ нн нн к о м е р і нн
 р з д рнн ю к Д о н нн і с нн
 Лнв нн нн нн нн нн нн нн нн нн нн
 4 5 . - С. 91-95 .

43. Міністерство економіки України. лист №2 5 / 1 від 22.01.2009
 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ambu.org.ua/node/261>

44. Дн Г . З нн д і я л ь нн
 нн Г . М нн І . Х нн а п и с нн
 академії друкарства. - 2011. - № 3. - С. 94-100.

4. М. Г. З. і. Е. № 5. -
 13.

46. Нова Т. І. Сма я о цені [Електронний ресурс]
 де я т е льнісидри я т и й триві Електронний ресурс/И Нова/
 Маркетинг. - 2006. - № 4. – Режим доступа: <<http://www.mavriz.ru.html>.

47. М. О. і. з а ц. м. О. П.
 торговельної дія л ь н о с т і : автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.00.04/А. М.
 Носуліч. - К. 2010. - 21с.

48. Носуліч А. М. Процесний підхід до побудови механі з м у опової
 торговельної дія л ь н о с т і [Електронний ресурс]/А. М. Носуліч/Ефективна
 економіка. - Режим доступа : <http://www.economy.ua>

49. О л е к с і . І . К о м.
 І . О л . о р і , і , і з б.
 праць. - Львів : ЛКА, 2014. - В и п . 16. - С. 23-26.

50. О л е к с і з е р и
 я . М. л е к о р м і е д і
 р з в и т к у д р и в е з и 1 М і н і с т е р с т в а
 Житомир : ЖДТ У , 2013. - С. 213-217.

51. О п с і з і к о
 д я л ь н о с т і з а с і я [Е
 ресурс]. – Режим доступа: <http://dspace.tneu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/26614/1/lek.PDF>

52. О р і а і я і я і
 р з д р і б н а с р і в я [Е л е к т р о н н и й р е с у р с]
http://ach.gov.ua/knual_dc2nsf/1/DG1201555.html.

53. О с и п о к о м і
 д я т з а т а с и в .
 Т р о ш и в о в а н и я . - 2014

[Электрон, ресурс] Режим доступа: <<http://www.science-education.ru/118-13421>>.

5 4 . О ф і ц і й н и й Р е с у р с [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

5 5 . Н о в і т и В и с н о в и І Н Ф Р А - М, 2009. - 248 с.

5 6 . І з в і с т а м а ц і в р. [Электронний ресурс]: експрес-випуск. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publtorg_u.htm.

5 7 . Рейтинг Forbes: хто лідирує в українській інтернет-торгівлі? [Электронний ресурс]. - Режим доступу: <<http://forbes.ua/forbes/>>.

5 8 . С а н д Д і д р і к в и т к у н а й р і з н о м а н і т н і с а н д і б з н е с - І н ф о р м а ц і я С. 236-241.

5 9 . А й І . М і н і с т р і в . В і с н и к Б і л о р у с і 60. « з і д я л ь н і » . – [Электронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

61. Сукачова С.М. Ефективність торгових ринків в умовах перехідної економіки: дис... канд. екон. наук: 08.07.05 / Сукачова Сніжана Миколаївна. - Харків, 2002. - 360 с.

62. Т о в а р н а в с т і в с т у д і з а м з н в н в о с н а р А А М а з а р а к і . К і в н а ц і р : е с у н , 2014. 65 2 с .

63. Т р у б а . М а о б г і д і я л ь н і с т ь О . М П р у б і й // Електронна наукова фахова видання « Е ф е к т и в н а е к о н о м і к а » . - Р е ж и м д о с т у п а : <http://www.economy.nayka.com>.

64. Т р у б а О . М . Я т а й с ь к і п е р і н а р н и ц і в и с н о в и У к р а ї н и О . М . Т р у б а І о н а

Дніпропетровськ : ДНУ, 2008,- С. 266-276.

Україна. Т р у б и . М о р і
Укрідиадвоник(8004) Т р у б и О к с а на МіоіаК
2012.-241 с.

66.Т ю х а В . Е ф і л ь н о
промисловість [Електронний ресурс] В . Т ю х а . - Режим
доступу: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=1320>

67.Ф о в . В п в і
В . Ф о і Н . І .
Т . 1 9 В и п . 26 5

68.Цивільний кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/435> - 1 5

69.Ципурда В . С о л у н я п і д п р и м і р і а
з а с а д а х і н н о в а ц і о н о г о п і д х о д у : д и с . . . к а н д . е к о н . н а у к : 08.00.04/Ципурда
В о л о д и м и р С т е п а н о в и ч . - К і ї в , 2009.-25 6 с .

70.В . О с н о в і л ь н о
В . Ч е р . Л . О р т и н о
dspace.nbuv.gov.ua>Bii8igcat/Bap(11e/1234 5 6 7 8 9/.

71.Т . В . О р н а ц я р д
Т . В . Ч е р . В .
– Режим доступу: http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2011/21_1/294_Czer.pdf.

72.Ш р і Ф . У ч е н с ь к і Ш е р М і р і
5 4 6 с .

73.З н и я т і : с
Берман. -М.: В и л ь я м е , 2008.-1184с.

74.ЮрченкоЮ.Ю.Методологічні підходи до формування концептів
о р г і в і р і В и п . 3
- Т . 1 . - С. 69-74.

7 5 . Ю а ці м с
осмітхуЮрндЮОВ і с н и кДНМТ - 2009С

19 5 - 2 0 2 .

76. ЯнМ Те описання к о м е т і о

д я л я Д Г Г . Ю . Ж В и

во І . С . І в а н ч е н к а , 2016. - 210 с.

77. ЯнН Те описання к о м е т і о

п р и я т и е м Н Я н П б л и с к о в і Д Н С 295

ДОДАТКИ

Додаток А

І з н и к и р о з р а х у н к і в
Т О В Ф І Д »

Показники	Елемент потенціалу торговельного підприємства	Алгоритм розрахунку
1	2	3
Консультавання:		
Коефіцієнт задоволення якістю наданих інформаційних послуг	торгово-операційний персонал, інформаційні ресурси та нематеріальні активи	$\frac{\text{Кількість споживачів, які задоволені якістю інформаційних послуг}}{\text{Загальна кількість споживачів торговельного підприємства}}$
Коефіцієнт використання незалежних джерел для отримання інформації про товар, послуги, підприємство	торгово-операційний персонал, інформаційні ресурси та нематеріальні активи	$\frac{\text{Кількість споживачів, що користувалися незалежними джерелами}}{\text{Загальна кількість споживачів торговельного підприємства}}$
Доставка товарів:		
Коефіцієнт забезпечення своєчасного отримання товару, що потребує доставки	основні засоби торгівлі, торгово-операційний персонал	$\frac{\text{Кількість споживачів, що своєчасно отримали товар при його доставці}}{\text{Загальна кількість споживачів, що скористалися послугою з доставки}}$
Коефіцієнт рекламаций щодо негативної оцінки послуг з доставки	основні засоби торгівлі, торгово-операційний персонал	$\frac{\text{Кількість споживачів, що дали негативну оцінку послугам з доставки}}{\text{Загальна кількість споживачів, що скористалися послугою з доставки}}$
Гарантійний та післягарантійний сервіс		
Коефіцієнт надання гарантійних послуг протягом терміну експлуатації товару		$\frac{\text{Кількість споживачів, яким було надано гарантійний сервіс}}{\text{Загальна кількість споживачів торговельного підприємства}}$
Коефіцієнт надання післягарантійних послуг	техніко-технологічний потенціал, інформаційні ресурси та нематеріальні активи	$\frac{\text{Кількість споживачів, яким було надано післягарантійний сервіс}}{\text{Загальна кількість споживачів торговельного підприємства}}$

Продовження додатку А

1	2	3
Інші економічні показники сервісу:		
Рівень витрат на оплату праці торгово-операційного персоналу	торгово-операційний персонал	Розмір витрат на оплату праці торгово-операційного персоналу <hr/> Фонд оплати праці торговельного підприємства
Рівень витрат на доставку одиниці товару	основні засоби торгівлі	Розмір витрат на доставку товарів <hr/> Загальна кількість доставлених товарів
Віддача техніко-технологічної бази, задіяної у наданні послуг	основні засоби торгівлі	Обсяг послуг наданих сервісною службою <hr/> Середньорічна вартість техніко-технологічної бази сервісної служби
Продуктивність праці персоналу, задіяного у наданні послуг	торгово-операційний персонал	Обсяг послуг наданих сервісною службою <hr/> Загальна чисельність персоналу сервісної служби
Рентабельність послуг	усі елементи потенціалу	Чистий прибуток від сервісу <hr/> Обсяг послуг наданих сервісною службою