

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр»

на тему:

«Маркетингове управління каналами збуту продукції

ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»

Виконала: студентка
спеціальності «Маркетинг»
Олійник Наталія

Київ – 2019

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні засади управління збутовою діяльністю підприємства	7
Розділ 2. Стан управління дистрибуцією ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»	17
2.1. Характеристика маркетингового середовища ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»	17
2.2. Аналіз управління каналами збуту ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»	24
Розділ 3. Рекомендації щодо удосконалення збутової політики ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»	34
3.1. Розробка стратегії збуту ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»	34
3.2. Обґрунтування комунікацій як інструменту управління каналами збуту ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»	42
Висновки	51
Список використаних джерел	54
Додатки	58

ВСТУП

В конкурентній боротьбі будь-яке підприємство прагне досягти економічної та фінансової стійкості, що в кінцевому підсумку забезпечило б йому актуальність на ринку. Особлива роль у розв'язанні цих завдань належить ефективній збутовій політиці, що спрямована на стимулювання споживачів до придбання запропонованих підприємством товарів та послуг. За сучасних умов глобалізації економіки ринки товарів та ресурсів стають все більш взаємозалежними і взаємопов'язаними, й успішність функціонування підприємства значною мірою визначається економічно обґрунтованим комплексом заходів з товарної, цінової, комунікаційної та збутової політик підприємства, його стратегічними орієнтаціями щодо цільових ринків, внутрішнім маркетинговим середовищем підприємства.

Значна частина вітчизняних підприємств різних галузей за ринкових умов функціонування здійснюють власну збутову діяльність на маркетингових засадах. Проте практика свідчить про недостатнє усвідомлення менеджерами ролі маркетингу у формуванні ефективної збутової діяльності підприємства, неадекватну потребам підприємств фахову підготовку спеціалістів з маркетингу, обмежений доступ до маркетингових інформаційних технологій. Тому надзвичайно актуальними для більшості вітчизняних підприємств є створення управлінських структур, функціональними обов'язками яких є аналіз, планування, організація і контроль збутової діяльності підприємства на маркетингових засадах.

Теоретико-методичним аспектам формування збутової політики підприємств присвячено наукові праці таких зарубіжних дослідників, як І. Ансофф, Дж. Еванс, Б. Карлоф, Ф. Котлер, Е. Майер, М. Мескон, М. Портер, Х. Ульріх та ін. Різноманітний характер досліджуваної проблематики відображено у роботах вітчизняних дослідників, зокрема А. В. Балабаниць, Л. В. Балабанової, О. М. Варченко, С. М. Кваші, Я. С. Ларіної, В. С. Ніценка, А. М. Одарченко та ін. Водночас недостатньо вивченими залишаються питання методичного інструментарію формування збутової політики, удосконалення

методичних підходів щодо визначення актуального рівня ефективності збутової діяльності підприємства, а також ідентифікації основних детермінант підвищення рівня її ефективності.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо управління збутовою діяльністю підприємства на цільових ринках. Визначення мети кваліфікаційної роботи зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- визначити економічну сутність основних понять проблематики дослідження;
- узагальнити особливості управління збутовою діяльністю підприємств на цільових ринках;
- ідентифікувати сутність процесу вибору каналів розподілу продукції підприємства на цільових ринках;
- оцінити сучасний стан збутової політики на цільових ринках ТОВ “ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ”;
- визначити стратегічні засади управління збутовою політикою підприємства;
- розробити пропозиції щодо імплементації організаційної складової удосконалення збутової політики підприємства на цільових ринках;
- обґрунтувати необхідність удосконалення збутової політики підприємства на засадах диверсифікаційного зростання.

Об’єктом дослідження є збутова діяльність підприємства на цільових ринках.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів збутової політики підприємства на цільових ринках.

При написанні кваліфікаційної роботи застосовувалися такі методи дослідження, як *розрахунково-конструктивний*, що дало можливість обґрунтувати перспективи розвитку підприємства; *абстрактно-логічний*, за допомогою якого узагальнено методичні засади збутової діяльності підприємств, а також сформульовано загальні висновки та пропозиції. Для

визначення проблем, що стримують функціонування системи управління збутовою діяльністю на досліджуваному підприємстві, та окреслення шляхів їх подолання застосовано метод *аналізу і синтезу*; при аналізі сучасного стану та тенденцій розвитку ТОВ “ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ” використано статистико-економічний метод, зокрема його прийоми – графічний, порівняння тощо; діагностику зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища підприємства та стратегічних альтернатив його розвитку здійснено за допомогою SWOT-аналізу; діаграму Парето та експертний аналіз відповідності продукції і процесів її виробництва міжнародним стандартам за методикою Української асоціації якості використано для оцінки якості продукції; портфельний аналіз стратегічних бізнес-одиниць та привабливості потенційних ринків здійснено за допомогою матриці БКГ та матриці Мак-Кінсі; визначено ступінь ризиків запропонованого диверсифікаційного проекту за використання моделей Альтмана та Таффлера; з метою виявлення ступеню впливу маркетингової діяльності на обсяги реалізованої продукції підприємства розроблено статистичну кореляційно-регресійну модель.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні, методичні та прикладні результати дослідження можуть бути використані підприємствами у процесі формування збутової політики на цільових ринках.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано статтю на тему «Емпірична оцінка управління збутовою діяльністю агросервісних підприємств» загальним обсягом 0,14 д. а.

Інформаційна база дослідження. Основними джерелами інформації, які використовувались при написанні кваліфікаційної роботи, є законодавчі акти України, Постанови кабінету міністрів, Укази Президента та Верховної Ради України; спеціальна, довідкова, нормативна література, періодичні видання, інформаційні ресурси всесвітньої мережі Інтернет, річні звіти та статистична звітність досліджуваного об’єкта, особисті дослідження автора.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 53 сторінках комп'ютерного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 74 найменувань, ілюстрована 20 таблицями та 8 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Виробництво і споживання товару зазвичай розділено в часі й територіальне. Для того, щоб задовольнити потреби споживачів у повному розумінні, недостатньо виготовити товар, який потрібен споживачеві, продумати ефективну цінову політику. Крім цього, товар має бути доставлений, по-перше, у потрібне місце, по-друге, у потрібний час, і по-третє, у потрібній кількості. Як вирішити цю проблему найефективніше? Відповідь на це запитання характеризує сутність політики розподілу.

Збутова політика, за визначенням С. Гаркавенко — це діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання фірмою прибутку. Основна мета політики розподілу — організація ефективного збуту виготовленої продукції [14, с. 365]. І. Земляков тлумачить політику збуту як поєднання регулювання усіх виробничих заходів, спрямованих на переміщення продукту в просторі і часі від місця виробництва до місця споживання [33, с. 214]. Л. Балабанова трактує збутову політику, ототожнюючи це поняття із товарорухом, як діяльність з планування, втілення в життя контролю за фізичними переміщеннями матеріалів і готових виробів від виробників до споживачів із метою задоволення запитів споживачів і отримання прибутку [5, с. 367]. Отже, попри різні підходи до розуміння збутової політики підприємства спільним для всіх дослідників є тлумачення цієї складової комплексу маркетингу в контексті забезпечення комерційної успішності підприємства за умов мінливого ринкового середовища. Очевидно, що політика розподілу за сучасних реалій висококонкурентних ринків більшості товарів та послуг набуває непересічного значення, оскільки її ефективність суттєво впливає на забезпечення ринкової стійкості підприємства.

Враховуючи зазначені функції політики розподілу вона має здійснюватися на засадах принципів оптимальної ланковості товароруху; мінімізації довжини шляхів товароруху; уніфікації технологічних схем; оптимізації технологічних операцій; ефективності використання транспортних засобів і торговельного обладнання; раціональності розподілу функцій між учасниками розподілу. Важливим є визначення чинників, що впливають на ефективність збутової політики (рис. 1.1).

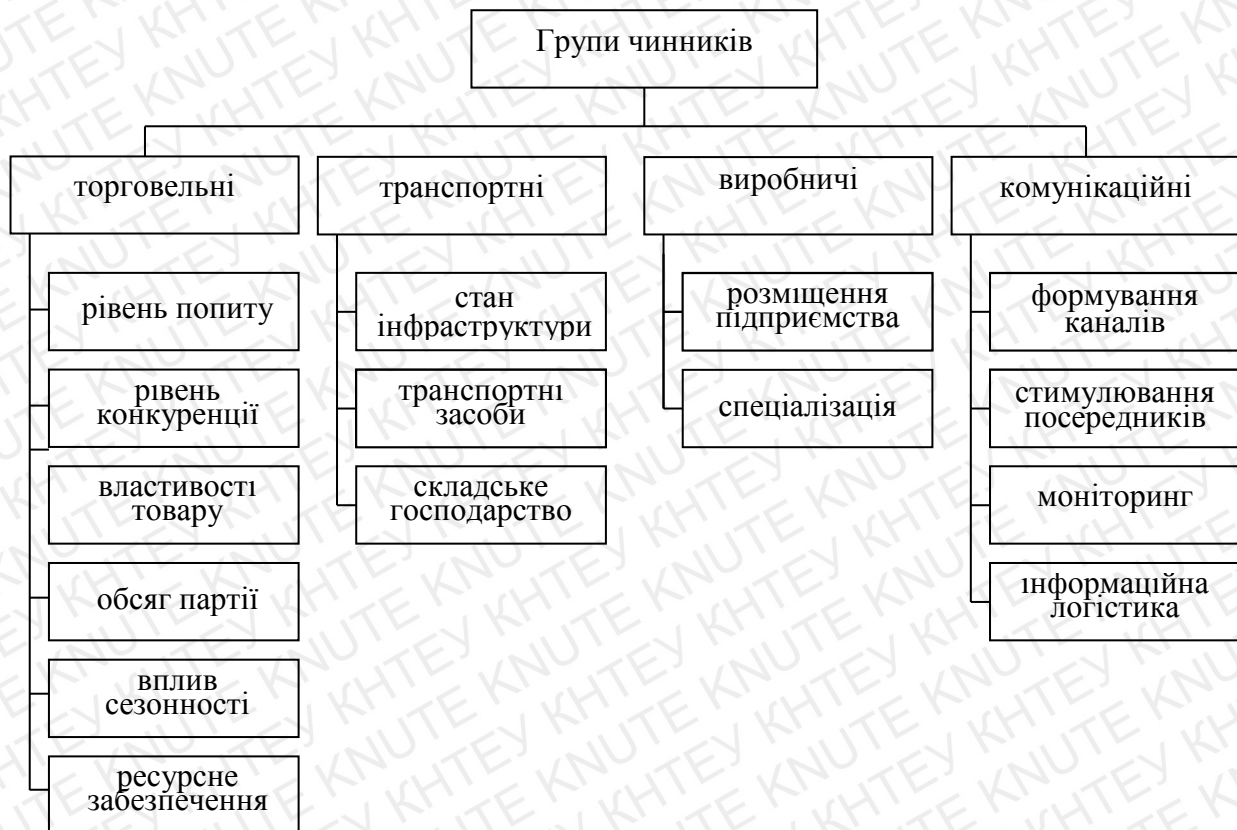


Рис. 1.1. Чинники ефективності збутової політики підприємства

Оскільки політика розподілу охоплює значне коло виробничих, логістичних, маркетингових проблем, основні рішення, що приймаються в межах збутової політики, стосуватимуться вибору оптимальних каналів розподілу та логістичної складової. Оптимальність вибору каналів розподілу означатиме їх здатність, з одного боку, забезпечити контроль виробника за якістю та ціною товару при доведенні його до кінцевого споживача, з іншого, – задовольнити потребу цільових споживачів у вчасному постачанні товару. Логістична ж складова призначена забезпечити мінімізацію витрат на транспортування, складування, зберігання товарів. В цьому контексті

підприємство прийматиме цілу низку рішень щодо формування та реалізації збутової політики (рис. 1.2). Збутова політика може бути визначена як інструмент маркетингу, що передбачає інтеграцію. Основне призначення збутової політики – доведення товарів від виробника до споживача, тобто забезпечення фізичного доступу цільових споживачів до товару за найбільш прийнятних для споживачів умов. Завдання полягає в забезпеченні найбільш швидкого товарообігу з найменшими витратами та необхідності знайти найбільш раціональний канал розподілу і спосіб реалізації. Функції збуту виконують відділи збуту, які організаційно будуються за функціональною або товарною ознакою. Збутова діяльність в кінцевому підсумку повинна забезпечувати успіх маркетингової стратегії підприємства. Для сучасного рівня економіки характерно, що місця виробництва товару і його споживання різні. Ці процеси не збігаються і в часі. Це зумовлює певні проблеми, для розв'язання яких потрібні великі кошти. В окремих випадках вони досягають 70 % роздрібною ціни споживчого товару. Розподілити виготовлену продукцію виробник повинен раціонально, що дасть йому певний шанс виділитися серед конкурентів. Розподіл передбачає регулювання всіх виробничих заходів, спрямованих на переміщення продукту у просторі й часі від місця виробництва до місця споживання.



Рис. 1.2. Коло рішень щодо організації розподілу товарів підприємства

З позицій мікроекономіки завдання розподілу визначаються як тактичні, до них належать управління товарними запасами; транспортними процесами; інформаційна логістика й комунікації; пакування та виконання низки фізичних операцій з підготовки товарних потоків. Планування збутової політики передбачає наявність певних етапів (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Етапи планування збутової політики

Більшість фірм пропонують свій товар на ринку через посередників, оскільки їхня діяльність (доведення товару до цільових ринків і забезпечення його доступності) ефективніша завдяки контактам, досвіду, спеціалізації. Виробнику достатньо налагодити один або кілька контактів з посередником, який надалі займатиметься розподілом товарів між споживачами. Завдяки цьому усуваються розриви в часі, місці, у праві власності, що відокремлюють товари й послуги від тих, хто хотів би ними скористатися, і очевидна значна економія коштів.

У такому разі виробнику необхідно самостійно шукати споживачів, налагоджувати з кожним контакти, домовлятися про організацію постачання і вирішувати ще багато інших питань. Це потребує додаткових коштів, а головне

— часу, який можна використати раціональніше. Якщо виробник скористається послугами посередників, таких контактів буде значно менше.

Канали розподілу можна класифікувати за кількістю рівнів, з яких він складається, наприклад канал нульового рівня, однорівневий канал, дворівневий канал і т.д. В цілому канал розподілу часто характеризують довжиною і шириною. Довжина каналу розглядається як максимальне число самостійних незалежних посередників, що беруть участь у доведенні товару від виробника до споживача. Ширина каналу – це кількість незалежних учасників на даному рівні каналу розподілу.

Канал нульового рівня, каналом прямого маркетингу, складається з виробника, що продає товар безпосередньо споживачам. Сьогодні розвиваються такі форми продажу без залучення торгового персоналу, як телемаркетинг, замовлення за каталогами, телемагазин. Характерними особливостями прямих каналів розподілу є порівняно невеликий обсяг збуту, тісний контакт виробника зі споживачем, гнучка цінова політика, широкі можливості технічного обслуговування продаваних товарів, оперативний зворотний зв'язок зі споживачами. До недавнього часу цей варіант найбільш часто використовувався при реалізації продукції виробничо-технічного призначення і рідше товарів широкого вжитку. З появою сучасних форм збуту, особливо Інтернету, таке становище починає змінюватися.

Однорівневий канал включає в себе одного посередника. На споживчих ринках цим посередником зазвичай буває роздрібний торговець, а на ринках товарів промислового призначення їм нерідко виявляється брокер або торговий агент. Однорівневий канал вважається вигідним, якщо у виробника немає коштів для організації самостійної роботи по збуту, асортимент продукції широкий, кількість сегментів ринку невелика, обсяг передпродажного і післяпродажного сервісу незначний, а особливості товарів визначають невелику кратність разових покупок.

Дворівневий канал включає в себе двох посередників. На споживчих ринках такими посередниками зазвичай стають оптові та роздрібні торговці, на

ринках товарів промислового призначення це можуть бути промисловий дистриб'ютор і дилери. При цьому оптовик і дистриб'ютор є посередниками першого рівня, а роздрібні торговці і дилери посередниками другого рівня. Дворівневий канал вважається вигідним, якщо ринок розташований на великій території, можна значно заощадити, поставляючи великі партії невеликій кількості покупців.

Трирівневий канал включає трьох посередників. Наприклад, між оптовим і роздрібним торговцями розташовується дрібний оптовик. Дрібні оптовики купують товари у великих оптових торговців і перепродають їх невеликим підприємствам роздрібною торгівлі, які великі оптовики можуть не обслуговувати через порівняно низьку рентабельність.

Існують канали і з великою кількістю рівнів, але вони зустрічаються рідше. Очевидно, чим більше рівнів має канал розподілу, тим менше можливість у виробника його контролювати, але ритм роботи виробника при цьому стабільніше. Довгі канали щодо затратні, проте часто іншого вибору у виробника, бажає вийти на масовий ринок, немає, особливо якщо метою є завоювання масового ринку не тільки в своєму регіоні, а й по всій країні.

Доцільність залучення посередників визначається різними обставинами:

- 1) клієнти надзвичайно відрізняються за масштабами, за потребами;
- 2) розосередження клієнтури по території в багатьох випадках сприяє зростанню витрат на прямий збут з боку виробника до рівня, що робить таку діяльність взагалі збитковою;
- 3) процес розподілу тривалий і складний, він передбачає виконання численних функцій та вимагає значних коштів для свого функціонування;
- 4) як правило, один суб'єкт каналу збуту не бере на себе всіх функцій одночасно. Для кожного товару має бути визначений свій, особливий канал, найбільш прийнятний для певної ситуації. Розподіл так само, як і виробництво, повинен бути ефективним і поставляти товари споживачам з найменшими витратами. Кожний з різновидів каналів має свої характеристики (табл. 1.1).

Порівняльна характеристика каналів збуту

Характеристика	Прямі канали	Опосередковані канали		Змішані канали
		Оптові фірми	Збутові агенти	
Ринок	вертикальний	горизонтальний	вертикальний	будь-який
Обсяг збуту	невеликий	великий	середній	великий
Контакти з виробником	безпосередні	незначні	обмежені	середні
Збутові витрати	Найвищі	середні	найнижчі	оптимальні
Політика цін	дуже гнучка	гнучка	недостатньо гнучка	достатньо гнучка
Знання предмета збуту	Відмінне	задовільне	достатнє	оптимальне
Зона дії	Вузька	широка	вузька, але достатня	найбільш повна
Право власності на товар в процесі збуту	у виробника	у посередника	у посередника	або у виробника або у посередника
Фінансовий стан виробника	Міцний	середній	слабкий	нормальний
Можливості технічного обслуговування виробу	Найвищі	низькі	середні	різні
Норма прибутку	Висока	низька	низька	середня
Рівень стандартизації	Низький	високий	високий	будь-який
Якість звітності	Висока	низька	найвища	достатня

Для того, щоб визначити відмітні ознаки оптових підприємств, слід зупинитися на розгляді ознак систематизації їх окремих видових груп (табл. 1.2).

Існує три типи щільності розподілу товарів фірми: інтенсивний - на всіх торговельних підприємствах, де це тільки можливо (товари повсякденного попиту); ексклюзивний (виключний) - тільки на одному (у даному регіоні) торговельному підприємстві (автомобілі, предмети розкоші, дорогі парфуми); селективний (вибірковий) - на кількох (у даному регіоні) торговельних підприємствах, коли одному з них може бути надано право "першої руки", тобто деякі переваги (пільги).

Аналізуючи правове регулювання збутової діяльності, варто зазначити, що воно здійснюється згідно із Цивільним кодексом України, Господарським кодексом, Законом України від 11.01.2001р. «Про захист економічної конкуренції», Постановою Кабінету Міністрів України від 11.11.2016р. № 1200 «Про затвердження Порядку здійснення оптової та роздрібною торгівлі

транспортними засобами та їх складовими частинами, що мають ідентифікаційні номери».

Таблиця 1.2

Класифікація підприємств оптової торгівлі, що функціонують на товарному ринку

Ознаки класифікації		Зміст (класифікаційні групи)
1.	Основна виконувана функція	1.1. Закупівля товарів у споживачів одного району для продажу в різних районах 1.2. Продаж споживачам одного району товару, придбаного в різних районах
2.	Спеціалізація підприємств	2.1. Універсальні 2.2. Змішані 2.3. Спеціалізовані 2.4. Вузкоспеціалізовані
3.	Район діяльності	3.1. Держава 3.2. Економічний район, група мезорайонів 3.3. Мезорайон 3.4. Район
4.	Відомча підлеглисть	4.1. Міністерство економіки (департамент торгівлі) 4.2. Міністерство сільського господарства 4.3. Інші міністерства і відомства
5.	Форма власності оптового підприємства	5.1. Державна, акціонерна 5.2. Кооперативна 5.3. Приватна
6.	Придбання права власності на товар, що продається	6.1. Оптові підприємства, що набувають прав власності на товар 6.2. Оптові підприємства, що не набувають прав власності на товар

Державне регулювання здійснюється шляхом встановлення певного режиму оподаткування, зокрема ввізним податком на додану вартість, ввізним акцизним збором, митом і митними зборами, а також шляхом встановлення режиму ліцензування і квотування щодо окремих видів її продукції. Необхідною умовою перетинання митного кордону України при експорті продукції є також виконання митних формальностей, порядок здійснення яких регулюється Законами України «Про митну справу в Україні» і «Про Єдиний митний тариф», а також Митним Кодексом України. При виборі базисних умов постачання підприємства посилаються на Указ Президента «Про використання Міжнародних правил інтерпретації комерційних термінів». Ці правила викладено у ІНКОТЕРМС-2019, згідно з якими існує 11 базисних умов постачання, що відрізняються обов'язками та відповідальністю контрагентів

щодо здійснення зовнішньоекономічних операцій. Розвиток товарообігу та поява нових видів продукції на цільових ринках сприяють активізації використання юридичної конструкції дистриб'юторського договору в Україні. Вітчизняне законодавство наразі не передбачає спеціального правового регулювання відповідних суспільних відносин. Хоча в деяких нормативно-правових актах містяться окремі положення, що стосуються галузі дистрибуції. Так, Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2016 р. № 1200 «Про затвердження Порядку здійснення оптової та роздрібної торгівлі транспортними засобами та їх складовими частинами, що мають ідентифікаційні номери» у п. 3 містить визначення поняття дистриб'ютора.

Таким чином, збутова діяльність підприємств включає набір конкретних законодавчо-правових механізмів, які забезпечують ефективну взаємодію вітчизняних підприємств зі світовими народногосподарськими структурами як на макро-, так і на мікрорівні з метою прискорення розвитку експортоорієнтованої діяльності, підвищення ефективності торговельних операцій.

Аналіз статей 6 та 8 Закону України "Про захист економічної конкуренції" дає змогу зробити висновок, що антиконкурентними узгодженими діями є дії, які встановлюють обмеження на використання поставлених товарів, або обмеження у придбанні товарів в інших суб'єктів господарювання, або спрямовані на формування цін чи інших умов договору про подальший продаж поставленого товару іншим суб'єктам господарювання чи споживачам, за умови, що такі дії призводять до суттєвого обмеження конкуренції на всьому ринку чи в значній його частині, або ці дії обмежують доступ на ринок інших суб'єктів господарювання, або призводять до економічно необґрунтованого підвищення цін чи дефіциту товарів. Договори дистрибуції належать до так званих «непоіменованих» договорів, які можуть укладатися в силу принципу свободи договору, закріпленого у ст. 3 Цивільного кодексу України (ЦК України) та деталізованого у ст. 6, 627 ЦК України, та одночасно регулюються ЦК України та Господарським кодексом України (ГК України).

Окрім цього, під час укладення договорів дистрибуції обов'язково потрібно зважати на вимоги законодавства України щодо захисту конкуренції, якості та безпеки товарів, захисту прав споживачів, в сфері інтелектуальної власності та реклами. Якщо ж мова йде про міжнародні договори дистрибуції, то зрозуміло, що необхідно також керуватись положеннями Закону України «Про міжнародне приватне право» (Закон про МПрП).

Отже, розробляючи збутову стратегію, підприємство повинно враховувати такі фактори: особливості кінцевих споживачів – їх кількість, концентрацію, перспективи діяльності, інноваційність, рівень прибутків, особливості поведінки при закупівлі; можливості фірми – її фінансове становище, конкурентоспроможність, основні напрями ринкових стратегій, масштаби виробництва; характеристики товару – вид, науково-технічний рівень, вимоги до технічного обслуговування, термін зберігання тощо; рівень конкуренції, збутова політика конкурентів – їхня кількість, концентрація, збутова стратегія та тактика, взаємовідносини в системі збуту; характеристика і особливості ринку – фактична і потенційна його місткість, щільність розміщення покупців, кон'юнктура тощо; порівняльна цінність різних збутових систем. Ефективність збутової політики безпосередньо залежить від економічно обґрунтованого застосування її інструментів, зокрема, дієва логістична система, спрямована на мінімізацію витрат транспортування й зберігання продукції, комунікації в каналах розподілу, гнучка цінова політика щодо посередників та кінцевих споживачів з огляду на специфіку каналів розподілу, що використовуються.

РОЗДІЛ 2

СТАН УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ

ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»

2.1. Характеристика маркетингового середовища ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»

Нині ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» – це підприємство, яке відповідає високим вимогам міжнародних стандартів з ефективності підготовки виробництва, рівня охорони праці, якості продукції, підготовки кадрів. Підприємство засноване у 1996 р., недержавної форми власності, основним видом діяльності є неспеціалізована оптова торгівля. ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» є диверсифікованим підприємством, що здійснює непов'язані між собою види діяльності, ключовим з яких є постачання запчастин, машин та обладнання, постачання паливних матеріалів для вітчизняних компаній, а також деревообробка. ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» зареєстроване за адресою: 10001, Житомирська обл., м. Житомир, Богунський район, проспект Незалежності, будинок 91/1.

Основними видами діяльності досліджуваного підприємства є реалізація нафтопродуктів вітчизняного та імпортного виробництва (бензин А-76,92,95, бензол, газ БТ, СПБТ, мазут М-100, сольвент нафтовий, олива Славол ОБ-300, ОБ-400), насамперед дизельного пального. Основними товарними позиціями ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» є пально-мастильні матеріали, біопаливо із вторинної сировини, вироби з деревини. Продукція підприємства сертифікована відповідно до ISO 9000/9001/9004/9011:2000. У 2016 р. введено в дію цех із виробництва піллет із вторинної сировини (тирса, техсировина) потужністю 3000 т щомісячно. Особливістю підприємства як суб'єкта господарської діяльності полягає в тому, що воно є багатопрофільним, що дає можливість знижувати ризики залежності від однорідної продукції, відповідно залежності від споживачів, постачальників ресурсів та ситуації на цільових

ринках, водночас існує певні складнощі щодо управління різноплановими бізнесами.

Загальну структуру створює сукупність усіх виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів підприємства (рис. 2.1). На підприємстві існують такі основні функціональні підрозділи: плановий, технічний, фінансовий, бухгалтерський, контролю якості продукції, головного механіка, головного енергетика, постачання, кадрів, адміністративно-господарський, соціально-побутовий.

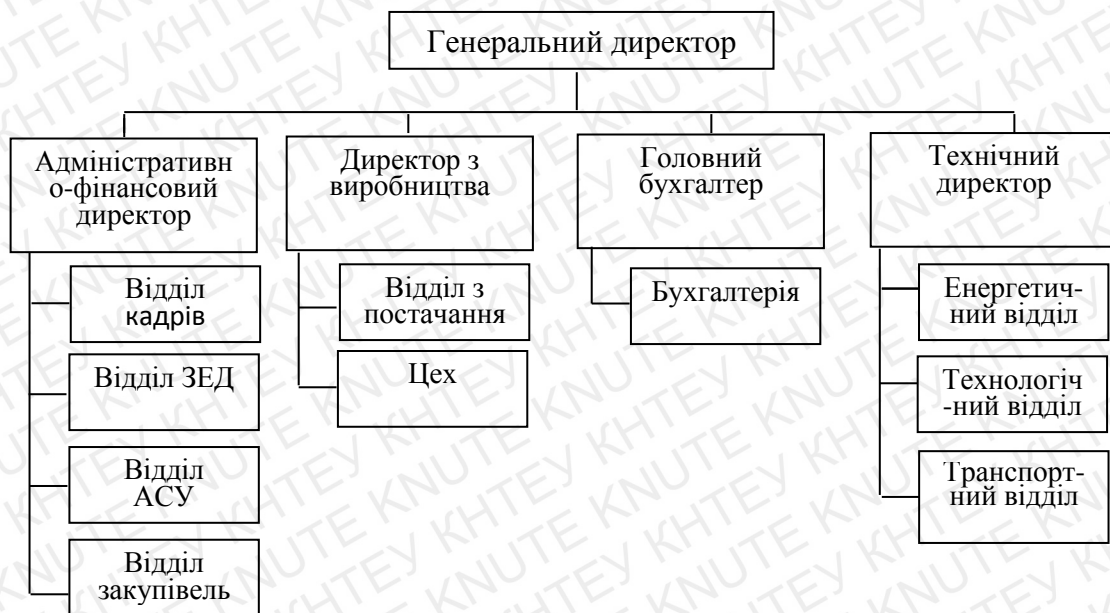


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»

Адміністративно-фінансовий директор :

- без довіреності діє від імені підприємства, представляє його в установах, на підприємствах і в організаціях як в Україні, так і за кордоном; має право першого підпису;
- у відповідності до діючого законодавства та до Статуту розпоряджається майном підприємства;
- у встановленому порядку приймає на роботу і звільняє з роботи персонал, вирішує питання стимулювання праці, видає накази та розпорядження, обов'язкові для персоналу, виконує інші функції.

Крім того, адміністративно-фінансовий директор займається вирішенням фінансових питань, координує діяльність відділу кадрів, відділу ЗЕД та бухгалтерії. Начальник відділу кадрів відповідає за реалізацію кадрової політики. Зокрема, координує питання оформлення персоналу при прийнятті на роботу, переведення, звільнення та підвищення на посаді.

Начальник та працівники відділу ЗЕД займаються веденням зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а саме проводять огляд і сортування документів на експорт, які необхідні для митного оформлення; комплектацію документів на експорт; заповнюють товарно-транспортні документи; роблять вантажні митні декларації; проводять підготовку документів для отримання сертифікатів.

Бухгалтерія здійснює облік виробництва, контроль за використанням засобів і дотримання фінансової дисципліни, складання балансів, розрахунки з робітниками та службовцями. Директор з виробництва забезпечує виконання планів підприємства, з цією метою здійснюється розробка оперативних планів випуску продукції для кожного цеху, забезпечується ритмічна робота з їхнього виконання, здійснюється контроль і регулювання перебігу виробничого процесу. Начальники цехів займаються впровадженням оперативних планів на місцях. Технічний директор підприємства та підпорядковані йому відділи займаються енергетичною, інструментальною, технологічною підготовкою виробництва та контролем якості.

Найважливішим розділом плану господарської діяльності підприємства є виробнича програма, тобто конкретна сукупність завдань щодо обсягу виробництва продукції визначеної номенклатури та асортименту, а також належної якості, на певний календарний період. Виробнича програма на підприємстві розробляється щотижня, на основі замовлень, які надійшли на даний момент часу, для кожного виробничого підрозділу. Виробнича програма включає перелік найменувань виробів, дату запуску продукції у виробництво та дату експорту продукції закордон, кількість продукції, та замовника. На основі розроблених виробничих програм диспетчерами виробничого відділу

розробляються заявки матеріалів на виробництво по дільницям. Після виготовлення продукції цехами вона здається на склад готової продукції, звідки відправляється на експорт згідно номера заказу і дати відправлення.

Персонал підприємства приймається на роботу і звільняється з роботи адміністративно-фінансовим директором в межах компетенції та наданих повноважень, визначених в довіреностях, наказах та посадових інструкціях. Трудові відносини з працівником оформлюються у відповідності до вимог чинного законодавства. У своїй діяльності працівники керуються Колективним договором, посадовими інструкціями, документами внутрішнього характеру підприємства, діючим законодавством та іншими нормативними актами. Виробничі відносини, питання зайнятості, трудова дисципліна, прийом, звільнення та переведення працівників, питання щодо регулювання заробітної плати, робочий час та відпочинок, охорона праці та ін., зазначені в Колективному договорі. Мета Колективного договору – створення найбільш сприятливих умов для ефективної діяльності підприємства, забезпечення соціальних гарантій працівникам, робітникам Підприємства. Сторонами Колективного договору є адміністративно-фінансовий директор, який наділений відповідними повноваженнями та представляє інтереси власників підприємства та Голова Ради трудового колективу, який наділений відповідними повноваженнями та представляє інтереси трудового колективу підприємства.

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку підприємства, є людські ресурси й людський капітал, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Важливим показником ресурсного забезпечення підприємства, а також ефективного його використання є майновий стан підприємства (табл. 2.1). Як свідчать дані табл. 2.1, балансова вартість майна за звітний період збільшилась на 9882,6 тис. грн. (на 49,4%). Збільшення відбулося за рахунок збільшення частки необоротних та оборотних активів, які збільшилися відповідно на 4825,4 тис. грн. (на 40,2%) та 5057,2 тис. грн. (на 63,2%).

Майновий стан підприємства ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»

Показник	Рік						2018 р. до 2016 р.	
	2016		2017		2018			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Активи:								
1. Необоротні, в т.ч.	12004,4	60,0	17532,1	71,3	16830,0	56,3	4825,4	140,2
Основні засоби	11424,2	57,1	16671,5	67,8	16241,0	54,3	4816,8	142,2
Незавершене будівництво	440,2	2,2	688,5	2,8	412,0	1,4	-28,2	93,6
Інші фінансові інвестиції (акції)	6,0	0,03	4,9	0,02	5,0	0,02	-1,0	83,3
Довгострокова позика працівникам	134,0	0,67	167,2	0,68	172,0	0,57	38,0	128,4
2. Оборотні	8003,0	40,0	7057,1	28,7	13060,0	43,7	5057,2	163,2
Разом	20007,4	100,0	24589,2	100,0	29890,0	100,0	9882,6	149,4

Питома вага оборотних активів в загальній сумі активів у 2018 р. складає 43,7 % проти 40 % у 2016 р., що свідчить про оптимальне співвідношення оборотного і основного капіталу. Наявність виробничих запасів в оборотних активах характеризує можливість розвивати господарську діяльність.

При подальшому аналізі необхідно вивчити динаміку і структуру основних засобів (табл. 2.2), оскільки вони складають вагому частку майна підприємства, їх величина суттєво впливає на фінансовий стан підприємства. Такий аналіз дасть змогу визначити узагальнену вартісну характеристику активів, а також з'ясувати причини змін окремих їх складових і дати оцінку цим змінам за аналізований період.

Таблиця 2.2

Структура основних засобів ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»

Показник	Рік						2018 р. до 2016 р.	
	2016		2017		2018			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Будинки і споруди	5712,1	50,0	7085,4	42,5	4368,8	26,9	-1343,3	76,5
Транспортні засоби	2936,1	25,7	3034,2	18,2	4238,9	26,1	1302,8	144,4
Інструменти, прилади і матеріали	1747,8	15,3	5151,5	30,9	5749,4	35,4	4001,6	в 3,3 рази
Інші основні засоби	1028,2	9,0	1400,4	8,4	1883,9	11,6	855,7	183,2
Разом	11424,2	100	16671,5	100	16241,0	100	4816,6	142,2

Результати аналізу табл. 2.2 свідчать, що за звітний період динаміка зміни кількості основних засобів на підприємстві має позитивну тенденцію. Так, загалом їх вартість збільшилась на 4816,6 тис. грн., або на 42,2 %. Найбільшу питому вагу у структурі основних засобів займає активна їх частина – інструменти, прилади і матеріали – 35,4%, причому необхідно зазначити, що на початок звітнього періоду найбільша питома вага в структурі основних засобів належала неактивній їх частині – будинкам і спорудам (50,0%). Це пояснюється тим, що підприємство модернізує власну матеріально-технічну базу, закупаючи нове обладнання та матеріали. Крім аналізу забезпеченості підприємства основними виробничими фондами, необхідно проаналізувати ефективність їх використання (табл. 2.3).

Аналіз дає змогу стверджувати, що підприємство впевнено і динамічно розвивається. Такий висновок можна зробити, побачивши стрімке збільшення доходу від реалізації продукції ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ». Позитивною є тенденція щодо збільшення фондоозброєності (на 51 %), а також фондівіддачі (на 8 %). При цьому фондомісткість є постійною.

Таблиця 2.3

**Ефективність використання основних виробничих фондів
ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»**

Показник	Рік			2018 р. до 2016 р., +/-
	2016	2017	2018	
Дохід від реалізації продукції , тис. грн.	27878,3	33918,8	42752,0	14693,7
Вартість ОВФ, тис. грн.	11424,2	16671,5	16241,0	4816,6
Чисельність працівників, осіб	45	49	47	2
Фондоозброєність	253,8	340,2	345,6	91,8
Фондовіддача, грн.	2,4	2,0	2,6	0,2
Фондомісткість	0,4	0,5	0,4	0,0

Отже, ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» є одним з сучасних підприємств в Україні в сфері реалізації нафтопродуктів, а також виробництва продукції із деревини та біопалива. Підприємство працює на сучасному обладнанні вітчизняного та зарубіжного виробництва. Конкурентоспроможність продукції підприємства забезпечується високою

якістю, кадровим потенціалом, постійним нарощуванням обсягів виробництва з використанням сучасних технологій.

Щоб визначити здатність підприємства погасити власну заборгованість, необхідно проаналізувати показники оцінки ліквідності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»

№ п/п	Назва показника	Нормативне значення	Рік			2018 р. до 2016 р., +/-
			2016	2017	2018	
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,09	0,12	0,15	0,06
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	>0,5	0,55	0,52	0,52	0,03
3	Коефіцієнт покриття	>1	2,87	1,15	1,26	-1,61
4	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,72	0,63	0,65	-0,07

Важливим показником ліквідності підприємства є коефіцієнт абсолютної ліквідності, який характеризує здатність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість і визначається як відношення суми грошових коштів до короткотермінових (поточних) зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2018 р. нижче рекомендованого оптимального значення, це свідчить про те, що на початок періоду підприємство лише на 75 % могло погасити всі свої борги. Показник абсолютної ліквідності в даному випадку в 2018 р. становить 0,15, що свідчить про те, що підприємство не може терміново погасити свої зобов'язання. Коефіцієнт покриття показує, що підприємство забезпечено ресурсами, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Коефіцієнт покриття знижується в 2018 р. у порівнянні до 2016 р. з 2,87 до 1,15. Попри те, що його значення зменшилось на 1,61 пункт, але воно залишається в межах нормативного.

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань, за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами, та має значення у 2018 р. 0,52 при нормативному значенні 0,5. Це значить, що фінансовий стан підприємства

вважається достатньо стійким. Коефіцієнт автономії показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Коефіцієнт автономії є достатнім, так, у 2016 р. він складає 0,72, а у 2018 р. знизився на 0,07 пункти і становить 0,65, нормативне значення даного показника більше 0,5. Чим вище значення, тим більш фінансово стійке, стабільне і незалежне від зовнішніх кредиторів підприємство.

Дохід від реалізації продукції у 2018 р. збільшився порівняно із 2016 р. на 14693,7 тис. грн, або на 53,3 %, і дорівнює 42752,0 тис. грн, що зумовило збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 11899,0 тис. грн. Чистий фінансовий результат має негативну динаміку – зменшення значення показника на 261 тис. грн.

За результатами проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності за 2016-2018 рр. впливають висновки, що фінансовий стан підприємства характеризується як задовільний, про що свідчить підвищення доходу від реалізації продукції на 14693,7 тис. грн. у 2018 р. у порівнянні до 2016 р. Відбулося зростання продуктивності праці на 63,4 % у 2018 р.; зростання обсягу власних оборотних коштів у 2018 р. до 27729,0 тис. грн. порівняно із 2016 р.; тобто збільшення на 11,9 %.

Результати проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності за 2016-2018 рр. та організаційної структури підприємства дають змогу зробити такі висновки про стабільність господарської діяльності підприємства, наміри збільшувати її обсяги та підвищувати ефективність.

2.2. Аналіз управління каналами збуту ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»

Протягом 2016-2018 рр. обсяги виробництва продукції зросли як загалом, так і в номенклатурному розрізі продукції ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ». Найбільшу питому вагу в загальному обсязі виготовленої продукції становить

готова продукція (близько 67 %). Відбулося також зростання обсягів виробництва лісоматеріалів відповідно на 36,20 % .

ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» використовує прямі та непрямі канали збуту. Вибір конкретного каналу збуту визначається підприємством обмеженнями, що накладаються цільовим ринком, чинниками поведінки покупців, а також особливостями самої продукції, наприклад, доступними ресурсами тощо. Кількість фірм, які купують в Україні круглий ліс, близька до загальної кількості експортерів – біля 750. Серед них переважають невеликі покупці, що обмежуються 1-3 машинами, або вагоном круглого лісу. При цьому підприємства Держкомлісгоспу прагнуть до розвитку торгового співробітництва з більш крупними покупцями. Значна частина фірм, що купують українську деревину, перепродують її у треті країни і(або) іншим фірмам.

В асортиментній структурі загального експорту круглої деревини переважають пиловник хвойний (біля 700 тис. м³, з яких біля 370 тис. м³ експортовано підприємствами Держкомлісгоспу) та технологічна сировина (більш ніж 320 тис. м³, майже повністю поставки Держкомлісгоспу). Об'єми поставок балансів та будівельного лісу значно менші. Спостерігається істотна різниця в структурі експорту державних і приватних підприємств. Якщо держлісгоспи експортують достатньо весь спектр асортиментів круглого лісу, то приватні постачальники спеціалізуються на продажу пиловника. У зв'язку з цим ціна знеособленого кубометру, що продається приватними фірмами значно вища.

Породна структура експорту має чітко виражені регіональні особливості. Приватні фірми лідирують по поставках ялини, ялиці, бука, а також рідких твердолистяних порід, таких як черешня, клен-явір, що ростуть у західних областях. В 2018 р. на державні агросервісні підприємства прийшло 60% загального обсягу (м³) експорту круглої дубової деревини, але інші експортери отримали рівні з державними підприємствами валютні надходження. Це пояснюється тим, що державні агросервісні підприємства експортували

значний об'єм пиловника 3 сорту, тоді як приватні фірми ним практично не торгують.

Найбільшими споживачами є підприємства держліспрому та місцеві населення. Річна потреба в деревині в зоні діяльності підприємства складає 14,50 тис. м³. Відпуск її за останні два роки з лісів державного лісового фонду становить 141,9 тис. м³ в середньому 71 тис. м³. ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» має 18 укладених договорів на поставку продукції як на території України, так і за її межами. Основні покупці ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика основних покупців продукції підприємства

Покупці	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2018 р. до 2016 р.	
	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	+,-	%
Фабрика «Класум»	446,87	19,76	608,1	21,7	790,73	23,67	343,86	76,95
Шепетівка ДОК	407,65	18,04	466,3	16,6	510,15	15,26	102,5	25,14
ПП «Інколіс»	390,27	17,26	469,1	16,7	542,52	16,24	152,25	39,01
Черкаси ДОК	376,78	16,67	380,4	13,6	350,8	10,5	-25,98	-6,9
ПП «Золотий ключ»	388,44	17,19	618,9	22,1	705,64	21,12	317,2	81,66
ПП «Демедчук»	250,69	11,08	257,7	9,3	441,26	13,21	190,57	76,02
Разом	2260,7	100,0	2800,5	100,0	3341,1	100,00	1080,4	47,79

Джерело: розраховано за зведеними даними бухгалтерського обліку.

У 2018 р. у порівнянні з попереднім роком відбулося збільшення обсягів реалізації деревини на 1080,4 тис. грн (на 47,79 %), що свідчить про збільшення переробної діяльності. Також помітне збільшення обсягів реалізації продукції в розрізі покупців. Найбільшими покупцями є фабрика «Класум», яка в 2018 р. збільшила обсяги придбаної деревини до 790,73 тис. грн (23,67 % від загального обсягу продукції реалізованої на території України), приватне підприємство «Золотий ключ» в 2018 р. закупило продукції на 705,64 тис. грн (21,12 % від загального обсягу продукції реалізованої на території України). Таким чином, ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» має покупців як серед юридичних осіб, так і серед населення, що є позитивним оскільки підприємство не знаходиться в залежності від обсягів поставок одному з покупців.

Асортимент продукції ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» включає: пиловник 32,3%, фанерна сировина 3%, будівельний ліс 1,9%, технічна сировина 7%, дров'яна деревина 73% (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структура каналів реалізації продукції підприємства, 2018 р.

Показник	Всього	Реалізовано в області			Реалізовано в інші регіони України			Реалізовано за межі України		
		м ³	тис. грн	%	м ³	тис. грн	%	м ³	тис. грн	%
Лісоматеріали необроблені	29115,0	14889,2	3543,8	32,3	7270,2	1730,3	34,4	4570,2	1087,8	36,5
в т.ч. пиломатеріали	22828,0	12492,2	2973,3	27,1	5896,5	1403,5	27,9	3581,1	852,3	28,6
Готова продукція	50637,0	31207,4	7427,9	67,7	13864,1	3300,0	65,6	7950,9	1892,4	63,5
Всього	79752,0	46096,6	10971,7	100,0	21134,3	5030,3	100,0	12521,1	2980,2	100,0

Джерело: розраховано за зведеними даними бухгалтерського обліку.

За даними табл. 2.6, ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» за 2018 р. реалізувало продукції як на території України, так і за її межами на суму 18982,3 тис. грн. При цьому найбільшу питому вагу займає продукція, яка призначається для реалізації в межах області 10971,7 тис. грн (57,8 % від загального обсягу реалізованої продукції), продукція, реалізована на цільових ринках становить 2980,2 тис. грн (15,7 % від загального обсягу реалізованої продукції), продукція реалізована в інші регіони складає 5030,3 тис. грн (26,5 % від загального обсягу реалізованої продукції). В розрізі реалізованої продукції найбільшу питому вагу готова продукція (в середньому 65,6% від загального обсягу реалізованої продукції), решта припадає на пиломатеріали (в середньому 27% від загального обсягу реалізованої продукції) та лісоматеріали (в середньому 34,4% від загального обсягу реалізованої продукції).

Основним сенсом постачальницької та збутової логістики є мінімізація транспортних витрат. Транспортування здійснюється автомобільним видом транспорту. Для швидкого та ефективного транспортування на підприємстві утримується добре укомплектований автопарк. У своїй господарській

діяльності ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» використовує власний автотранспорт у кількості чотири вантажних автомобіля, а також орендує ще сім вантажних автомобілів. Наявність власного транспорту набагато спрощує процес доставки як готової продукції до замовника, так і транспортування сировини і комплектуючих матеріалів власне до самого підприємства. Наявний автотранспорт використовується дуже інтенсивно і повністю забезпечує потребу підприємства в транспортних засобах.

Таблиця 2.7

**Оцінка ефективності збутової діяльності
ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»**

Показник	Рік			2018 р. до 2016 р., +/-
	2016	2017	2018	
Частка нереалізованої продукції в загальному обсязі товарної продукції, %	0,1	0,2	0,1	0,0
Обсяги збуту продукції підприємства в розрахунку на 100 га, тис. грн	65,97	81,3	107,4	41,43
Обсяг збуту продукції в розрахунку на 1 працівника відділу збуту, тис. грн	3881,2	3594,5	4745,5	864,3
Коефіцієнт продажу продукції в умовах найвищої ринкової ціни	0,2	0,5	0,1	-0,1
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	0,2	0,01	0,09	-0,11
Коефіцієнт контрактації продукції до початку продажу	0,6	0,7	0,9	0,3

Джерело: власні дослідження.

В цілому збутова діяльність підприємства характеризується високим рівнем ефективності, про що свідчить позитивна динаміка таких показників, як відносні обсяги збуту, коефіцієнт контрактації продукції. Водночас певне зниження значення показника коефіцієнту продажу в умовах найвищої ринкової ціни спонукає до аналізу конкурентоспроможності продукції, що реалізується підприємством.

Аналіз результатів функціонування системи збуту ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» здійснено за окремими показниками:

— зростання ринку (P):

$$P = \frac{Q_3}{Q_{п.п}} \times 100\% = \frac{54509}{50148} \times 100\% = 8\%$$

де Q_3 – обсяги продажу продукції підприємства у звітному році (періоді);

$Q_{п.п}$ – обсяги продажу продукції підприємства в попередньому році (періоді);

— частка ринку (Q_n):

$$Q_n = \frac{Q_i}{Q_i} \times 100\% = \frac{54509}{363393} \times 100\% = 15\%$$

де Q_i – обсяг товарообороту і-ї продукції підприємства на даному ринку;

Q_i^3 – загальні обсяги продажу і-ї продукції всіма постачальниками на даному ринку;

— цінова перевага (K_y):

$$K_y = \frac{P_\phi - P_k}{P_k} = \frac{540 - 489}{489} = 0,1$$

де P_ϕ – середня ціна продукції підприємства;

P_k – середня ціна продукції конкурента;

— коефіцієнт продажу нових товарів (K_n):

$$K_n = \frac{Q_n}{Q} = \frac{947800}{1077070} = 0,94$$

де Q_n – обсяги продажу нових товарів.

З огляду на опосередкований вплив рівня конкурентоспроможності продукції на дієвість збутової політики підприємства для оцінки перспектив збутової діяльності підприємства проведена бенчмаркінгова (еталонна) оцінка його продукції в порівнянні з трьома регіональними конкурентами – ДП «Олевський лісгосп», ДП «Лугинське лісове господарство», ДП «Коростенське лісове господарство» (табл. 2.8).

Аналіз даних табл. 2.8 свідчить, що підприємство відповідає галузевим середнім еталонним показникам (комплексний індекс якості і конкурентоспроможності продукції становить 7,07 балів, середній серед групи – 7,06), випереджаючи ДП «Лугинське лісове господарство» та ДП «Овруцьке лісове господарство» і незначно поступаючись ДП «Коростенське лісове господарство». Найбільш сильні сторони продукції – цінова доступність, маркування, охоплення асортименту тощо.

Таблиця 2.8

Бенчмаркингова оцінка збутової діяльності підприємства

Характеристика	Ваговий коефіцієнт значення параметру	Оцінка за 10-бальною шкалою, балів				В середньому, балів
		ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»	ДП «Коростенське лісове господарство»	ДП «Овруцьке лісове господарство»	ДП «Лугинське лісове господарство»	
Цінова доступність	0,35	8	8	7	7	7,5
Якість та відповідність стандартам	0,20	7	7	8	8	7,5
Маркування і упаковка	0,10	8	7	8	7	7,5
Частка сертифікованої продукції	0,05	7	9	8	7	7,8
Диференціація асортименту	0,05	9	9	8	8	8,6
Інновації	0,08	8	7	9	9	8,3
Охоплення ринку	0,09	7	9	7	8	7,8
Разом (комплексний індекс, балів)	1	7,07	7,17	7,00	6,94	7,06

Джерело: власні дослідження.

Як свідчать дані табл. 2.8, ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» має сприятливі можливості для виходу на нові ринки збуту, освоєння сегменту готової продукції, проходження сертифікації відповідно до міжнародних стандартів, удосконалення системи управління і самого процесу виробництва та залучення цільових інвестицій для забезпечення розширення виробництва та збуту продукції. Продукція підприємства є конкурентоспроможною, її якість постійно підвищується.

З'ясувавши причини появи основних істотно важливих дефектів, можна усунути майже всі втрати, зосередивши зусилля на ліквідації саме цих причин. У цьому полягає принцип застосування діаграми Парето. Для побудови діаграми Парето проранжуємо першопричини погіршення якості. Розташуємо дані в порядку значимості та покажемо ранжирування факторів за допомогою кругової діаграми. Після цього розташуємо дані в порядку значимості й побудуємо діаграму Парето (рис. 2.2).

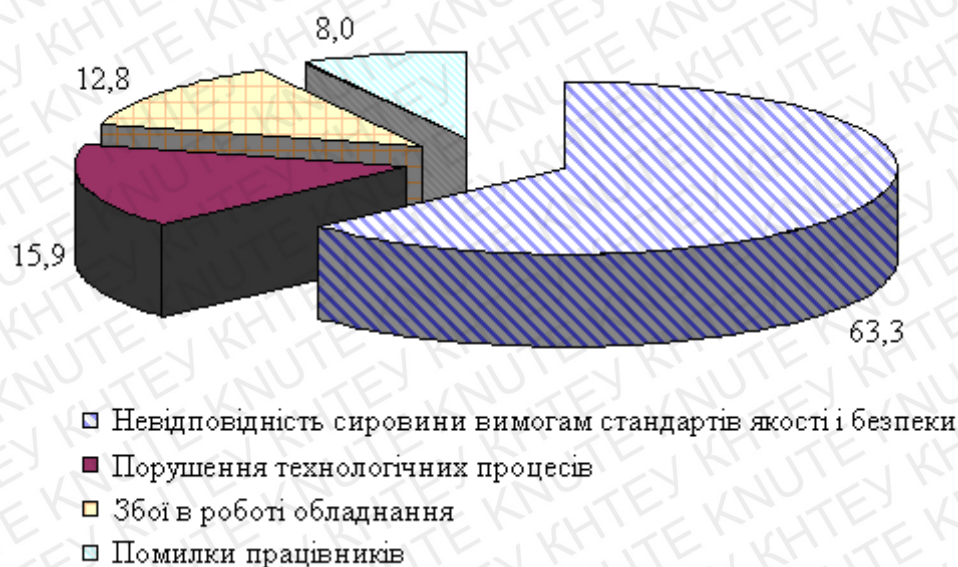


Рис. 2.2. Оцінка впливу факторів зниження якості продукції, %

Діаграма Парето відображає причини проблем, що виникають у ході виробництва, і використовується для виявлення наявності та причин виникнення дефектів продукції. Основними причинами вад продукції, як свідчить аналіз діаграми Парето, є невідповідність сировини вимогам до якості і безпеки, що вказані у міжнародних стандартах (63,3 % всіх проблем з якістю викликані саме цією причиною). Менш вагомими, але не менш небезпечними є короткострокові порушення технологічних процесів (15,9 % браку), збої в роботі обладнання (12,8 % браку) та помилки операторів (8 % браку). На даний час споживачі підприємства все ж задоволені якістю й асортиментом продукції, оскільки ціни відповідають якості продукції.

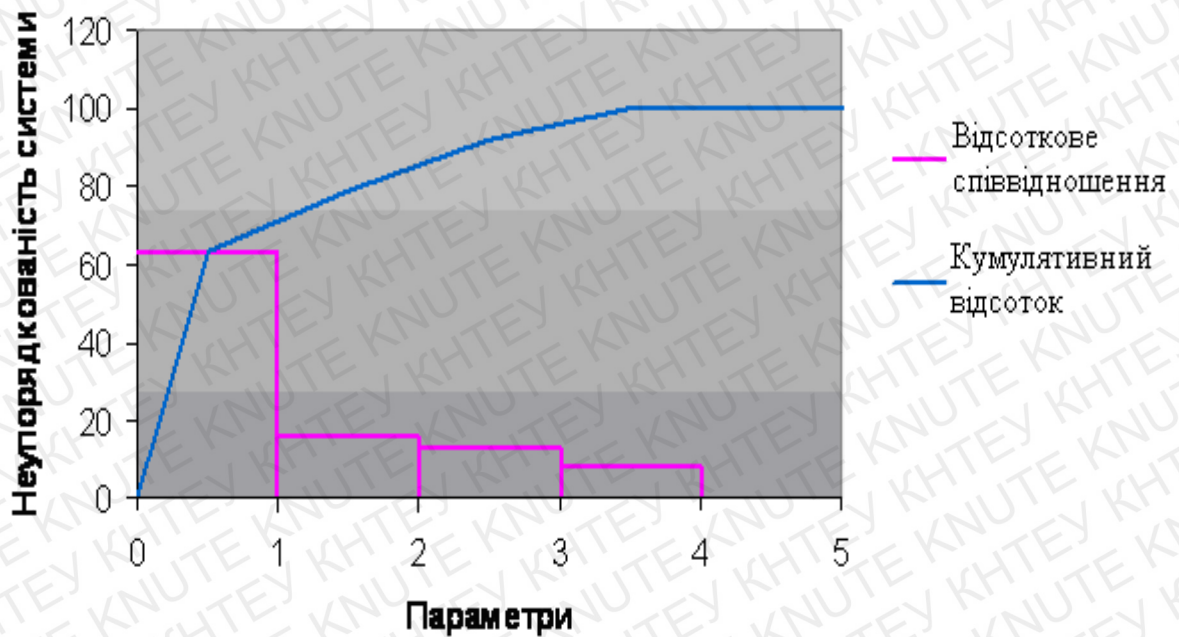


Рис. 2.3. Діаграма Парето. Аналіз причин виникнення невідповідностей
ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»

У табл. 2.9 наведена характеристика витрат підприємства, пов'язаних з підтримкою рівня якості та проходженням процедур сертифікації продукції підприємства. Аналіз даних табл. 2.9 свідчить, що в 2018 р. загальні витрати на підтримку рівня якості склали 105 тис. грн., що на 50% більше, ніж було у 2016 р. Таким чином, фінансування підприємством програм, пов'язаних із забезпеченням якості, в цілому поліпшилося.

Таблиця 2.9

**Витрати, пов'язані з підтриманням рівня якості і проходженням процедур
сертифікації продукції, тис. грн**

Найменування витрат	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 р. до 2016 р.	
				+/-	%
Сертифікація нової продукції	25	30	35	10	40,00
Отримання санітарно-гігієнічних висновків та сертифікатів на діючі партії	18	24	32	14	77,78
Підготовка до впровадження систем управління якістю ISO 9001, ISO 14000	10	15	15	5	50,00
Навчання та стимулювання персоналу	5	6	7	2	40,00
Проведення контролю якості і безпеки продукції	12	15	16	4	33,33
Всього	70	90	105	35	50,00

Джерело: розраховано за зведеними даними бухгалтерського обліку.

Проведений комплексний аналіз якості та конкурентоспроможності продукції підприємства на основі незалежних експертних оцінок (споживачі підприємства та контролюючі служби) свідчить про необхідність підвищення якості продукції. Згідно експертної оцінки, продукція підприємства на 3/4 відповідає національним і на 2/3 – міжнародним стандартам якості.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»

3.1. Розробка стратегії збуту ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»

Система маркетингових стратегій управління збутовою діяльністю підприємства включає такі складові, як маркетингові стратегії управління збутовим персоналом, управління бізнесом, управління цільовим ринком, управління збутовим ризиком, збутовим потенціалом, маркетингові цінові стратегії, управління товарним портфелем. З огляду на стадію життєвого циклу підприємства (стабілізація) пріоритетними представляються стратегії управління цільовим ринком та товарним портфелем.

Визначення та оцінка підприємств-конкурентів залежать від повноти і якості аналізу ринку. Залежно від цього можуть бути проаналізовані найближчі конкуренти, їх потужність, конкуренти, що займають значну частку на ринку, а також потенційні конкуренти.

Визначення найближчих конкурентів, тобто таких, що реалізують аналогічну продукцію, допоможе скоротити обсяги аналізованих показників і обмежити обсяг аналізу. В умовах олігополістичної конкуренції найближчим конкурентом може бути одне підприємство. У такому разі успіх конкурента на ринку може негативно позначитися на результатах комерційної діяльності посередницької фірми, і навпаки.

Аналіз і оцінка могутніших конкурентів за обсягами їхньої діяльності дає змогу вжити вивірених заходів для пошуку нових рішень з метою випередження лідера. Зокрема можна розширити номенклатуру реалізовуваної продукції, підвищити її якість, розширити коло сервісних послуг.

Визначення наявних конкурентів у межах досліджуваного ринку дає змогу зробити системний аналіз конкуренції за рахунок повноти охоплення

розглянутих торгових посередників. Важливо й те, що результати такого аналізу можна використати для складання перспективних планів розвитку посередницької організації. Варто також враховувати можливості потенційних конкурентів, які можуть з'явитися на аналізованому ринку.

Важливим елементом аналізу конкурентів є визначення обсягів необхідної інформації. Використовують первинну і вторинну інформацію. За допомогою даних первинної інформації можна досить точно відповісти на поставлені цілі аналізу конкретних сторін діяльності конкурента. До такої інформації належать відомості про канали розподілу продукції, включаючи оптову і роздрібну реалізацію, про постачальників продукції й обсяги постачань, про кількість споживачів за видами продукції, наявність у конкурентів торгових і рекламних агентів, маркетингових служб, про склад управлінського персоналу торгових посередників та ін.

Вторинна інформація про конкурента містить дані, що потребують додаткових відомостей для виконання комплексного аналізу. Це аналітичні звіти про діяльність конкурента, інформація про кон'юнктуру ринку, тенденції його розвитку, нормативні акти, що регламентують діяльність конкурента, дані про реєстрацію патентів, ліцензій, а також публікації у діловій пресі та думки споживачів. У конкурентній боротьбі важливо знати про цілі конкурента, що допомагає визначити ступінь його задоволеності на певному ринку і передбачити можливі зміни ситуації на ньому.

Необхідно також знати наміри конкурента – чи не збирається він стати лідером на ринку (за цінами, якістю реалізовуваної продукції), чи його влаштовує позиція «йти за лідером». Важливе значення мають дані про фінансовий стан конкурента, темпи зростання його доходів, про склад і рівень кваліфікації управлінського персоналу, про використання сучасних засобів виробництва та інформаційних технологій.

Збирання та аналіз отриманої інформації про конкурентне середовище дає змогу правильно оцінити дії суперників у перспективі. Цю інформацію

можна використати для підтвердження чи спростування пропозицій про можливі дії конкурентів на ринку.

Одним із важливих напрямів аналізу є встановлення ринкової частки конкурента в загальному обсязі реалізації конкретного виду продукції у певному сегменті ринку. Для розрахунку ринкової частки конкурента необхідно знати всі види товарної номенклатури конкурента, географічні межі ринку і визначений (фіксований) інтервал часу.

ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» пропонує на ринку продукцію, яку можна об'єднати в наступні асортиментні групи.

Асортиментні групи ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»:

- | | |
|---------------------------------|--------------------|
| 1). лісоматеріали необроблені; | 5). паркет; |
| 2). пиломатеріали; | 6). штахетник; |
| 3). заготовки для європіддонів; | 7). дрова паливні. |
| 4). заготовки пиляні дубові; | |

Насиченість ринку продукцією визначається за формулою:

$$H_A = \frac{C_A}{C} \cdot 100\% \quad (3.1)$$

C_A – кількість продукції по асортиментних групах;

C – загальна кількість продукції.

Необхідні дані для визначення насиченості ринку агросервісною продукцією зведено у табл. 3.1.

Незважаючи на те, що підприємство реалізує на ринку продукцію не повсякденного попиту, ринок лісопродукції є достатньо насиченим. Але враховуючи якість продукції і асортиментну групу ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» є сегменти, в яких підприємство може отримувати стабільні прибутки і бути лідером. Як бачимо з проведених розрахунків, насиченість ринку не перевищує 10%. Це означає, що лісопродукція є привабливою для ринку і користуються попитом серед споживачів.

Портфельний аналіз. Проведемо портфельний аналіз стратегічних одиниць бізнесу ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» за допомогою матриці «Бостонської консалтингової групи».

Таблиця 3.1

Вихідні дані для визначення насиченості ринку продукцією

Асортимент	Кількість продукції по сортиментних групах, ц ¹	Загальна кількість продукції, ц ²
1. Лісоматеріали необроблені	1580	16050
2. Піломатеріали	25453	362200
3. Заготовки для європіддонів	893	412000
4. Заготовки пиляні дубові	708	21000
5. Паркет	260	17510
6. Штахетник	314	11670
7. Дрова паливні	2479	3770000

Джерело: власні дослідження.

$$1. H_A = \frac{1580}{16050} * 100 = 9,8\%$$

$$2. H_A = \frac{25453}{362200} * 100 = 7,0\%$$

$$3. H_A = \frac{893}{412000} * 100 = 0,2\%$$

$$4. H_A = \frac{708}{21000} * 100 = 3,4\%$$

$$5. H_A = \frac{260}{17510} * 100 = 1,5\%$$

$$6. H_A = \frac{314}{11670} * 100 = 2,7\%$$

$$7. H_A = \frac{2479}{3770000} * 100 = 0,1\%$$

Необхідні дані для застосування матриці «Бостонської консалтингової групи» зведемо у табл. 3.2.

СОБ 1 – лісоматеріали необроблені;

СОБ 5 – паркет;

СОБ 2 – піломатеріали;

СОБ 6 – штахетник;

СОБ 3 – заготовки для європіддонів;

СОБ 7 – дрова паливні.

СОБ 4 – заготовки пиляні дубові;

¹ Кількість продукції взято асортиментних групах ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» взято виходячи з максимальної кількості виробленої продукції у 2016-2018 р.

² Загальну кількість продукції взято по аналогічних асортиментних групах за даними обласного управління сільського та лісомисливського господарства

**Вихідні дані для застосування матриці
«Бостонської консалтингової групи»**

СОБ	Обсяг виготовленої продукції, ц	Обсяг виготовленої продукції основних конкурентів, ц	Темпи росту ринку, % ³
СОБ 1	1580	1010; 689; 853	55,6
СОБ 2	25453	26982; 28123; 29024	5,1
СОБ 3	893	479; 569; 354	10,8
СОБ 4	708	654; 745; 698	9,7
СОБ 5	260	1589; 1623; 1570	6,8
СОБ 6	314	488; 396; 380	7,3
СОБ 7	2479	17940; 17565; 16987	4,7

Джерело: власні дослідження.

Зобразимо матрицю «Бостонської консалтингової групи» графічно на рис.

3.1.

ТР, %

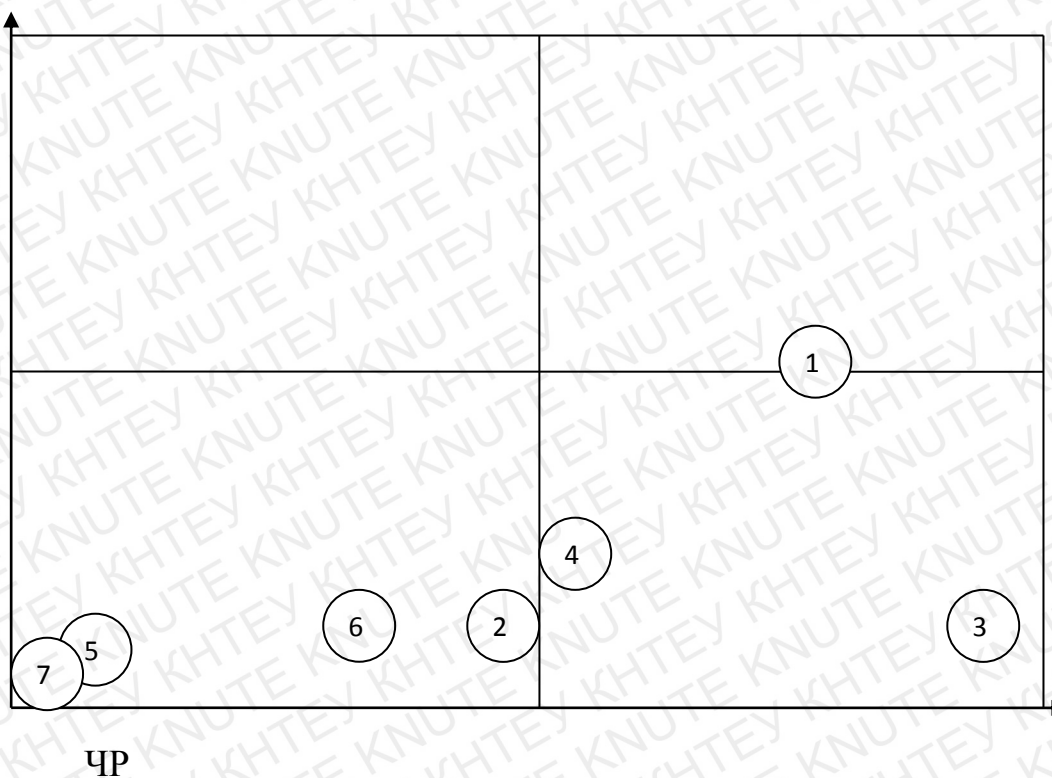


Рис. 3.1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» стратегічних одиниць бізнесу ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»

Джерело: власні дослідження.

³ Темпи росту ринку пораховані за даними обласного управління лісового і мисливського господарства, виходячи із зміни динаміки виробництва продукції за 3 роки

Для побудови матриці «Бостонської консалтингової групи» згідно даних ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» необхідно знати темпи приросту ринку і частку ринку.

$$\text{Частка}_\text{ринку} = \frac{\text{Обсяг}_\text{виготовленої}_\text{продукції}_\text{підприємством}}{\text{Обсяг}_\text{виготовленої}_\text{продукції}_\text{основного}_\text{конкурента}}$$

$$\times D_{NIA 1} = \frac{1580}{1010} = 1,6$$

$$\times D_{NIA 5} = \frac{260}{1589} = 0,16$$

$$\times D_{NIA 2} = \frac{25453}{26982} = 0,94$$

$$\times D_{NIA 6} = \frac{314}{488} = 0,64$$

$$\times D_{NIA 3} = \frac{893}{479} = 1,89$$

$$\times D_{NIA 7} = \frac{2479}{17940} = 0,14$$

$$\times D_{NIA 4} = \frac{708}{654} = 1,08$$

Отже, стратегію інтенсифікації комерційних зусиль варто обрати для продукції, що знаходяться в сегменті «зірки», а саме лісоматеріали необроблені, а стратегію елімінації варто обрати для продукції, що знаходяться в сегменті «собаки», а саме пиломатеріали, паркет, штахетник, дрова паливні. Але продукція, що знаходяться в сегменті «собаки» має досить високі частки ринку, тому доцільно модернізувати її для більшої конкурентоспроможності на ринку і збільшення темпів росту ринку та завоювання нового споживача. Основна стратегія підприємства стосовно «дійних корів» (заготовки для європіддонів, заготовки пиляні дубові) – отримання максимального прибутку за короткий період часу. Капіталовкладення тут обмежуються необхідним мінімумом. Прибуток «дійних корів» інвестується в інші, більш перспективні напрями діяльності.

Загальна стратегія ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» – прагнення стати безперечним лідером галузі та закріплення існуючих ринкових позицій, а також завоювання регіонального ринку.

Конкурентна стратегія – лідерство у зменшенні витрат на виготовлення продукції, тобто зниження її собівартості, ціни реалізації та підвищення якості продукції, а також розширення ринків збуту продукції.

Матриця «Мак-Кінсі». На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже багатофакторною матрицею. Її запропонували консультативна компанія «McKinsey» і компанія «GeneralElectric» у США. В матриці Мак-Кінсі фактор «Відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатофакторне поняття «Конкурентоспроможність підприємства» або по-іншому «Стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь). А фактор «Темп зростання ринку» – на «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому. Її так і називають: «привабливість — конкурентоспроможність». Необхідні дані для проведення розрахунків зведено у табл. 3.3, 3.4.

Таблиця 3.3

Вихідні дані для оцінки привабливості ринку

Критерії привабливості	Вагомість, (P)	Асортимент													
		Лісо-матеріали необроблені		Пило-матеріали		Заготовки для євро-піддонів		Заготовки пиляні дубові		Паркет		Штахет-ник		Дрова паливні	
		Оцінка	ЗР	Оцінка	ЗР	Оцінка	ЗР	Оцінка	ЗР	Оцінка	ЗР	Оцінка	ЗР	Оцінка	ЗР
Масштаб ринку	0,1	1	0,1	1	0,1	5	0,5	3	0,3	3	0,3	1	0,1	2	0,2
Темпи зростання	0,4	1	0,4	3	1,2	2	0,8	2	0,8	2	0,8	4	1,6	3	1,2
Потенціал валового прибутку	0,2	5	1	4	0,8	3	0,6	2	0,4	1	0,2	2	0,4	3	0,6
Інтенсивність конкуренції	0,2	3	0,6	2	0,4	1	0,2	5	1	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Можливість нецінової конкуренції	0,1	3	0,3	4	0,4	1	0,1	2	0,2	5	0,5	2	0,2	1	0,1
Всього	1	X	2,4	X	2,9	X	2,2	X	2,7	X	2,6	X	2,9	X	2,5

Джерело: власні дослідження.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства на цільових ринках доцільно застосувати інтегральну методику оцінки за комплексом критеріальних ознак.

**Вихідні дані для оцінки конкурентоспроможності
ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» на ринку**

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість, (Р)	Асортимент													
		Лісо-матеріалнеоб-р-лені		Пило-матеріали		Заготов-ки для евро-піддонів		Заготовки пиляні дубові		Паркет		Штахет-ник		Дрова паливні	
		Оцінка	ЗР	Оцінка	ЗР	Оцінка	ЗР	Оцінка	ЗР	Оцінка	ЗР	Оцінка	ЗР	Оцінка	ЗР
Відносна частка ринку	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	2	0,3	4	0,6	2	0,3	1	0,15
Собівартість продукції	0,3	4	1,2	2	0,6	1	0,3	3	0,9	2	0,6	5	1,5	3	0,9
Рівень освоєння технологій	0,2	3	0,6	1	0,2	4	0,8	5	1	2	0,4	2	0,4	3	0,6
Особливі характеристики	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	3	0,45	3	0,45	4	0,6	5	0,75
Конкурентоспроможність	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4	5	1	2	0,4
Всього	1	X	3,15	X	2	X	2,3	X	3,05	X	2,45	X	3,8	X	2,8

Джерело: власні дослідження.

Отримані результати зобразимо графічно.

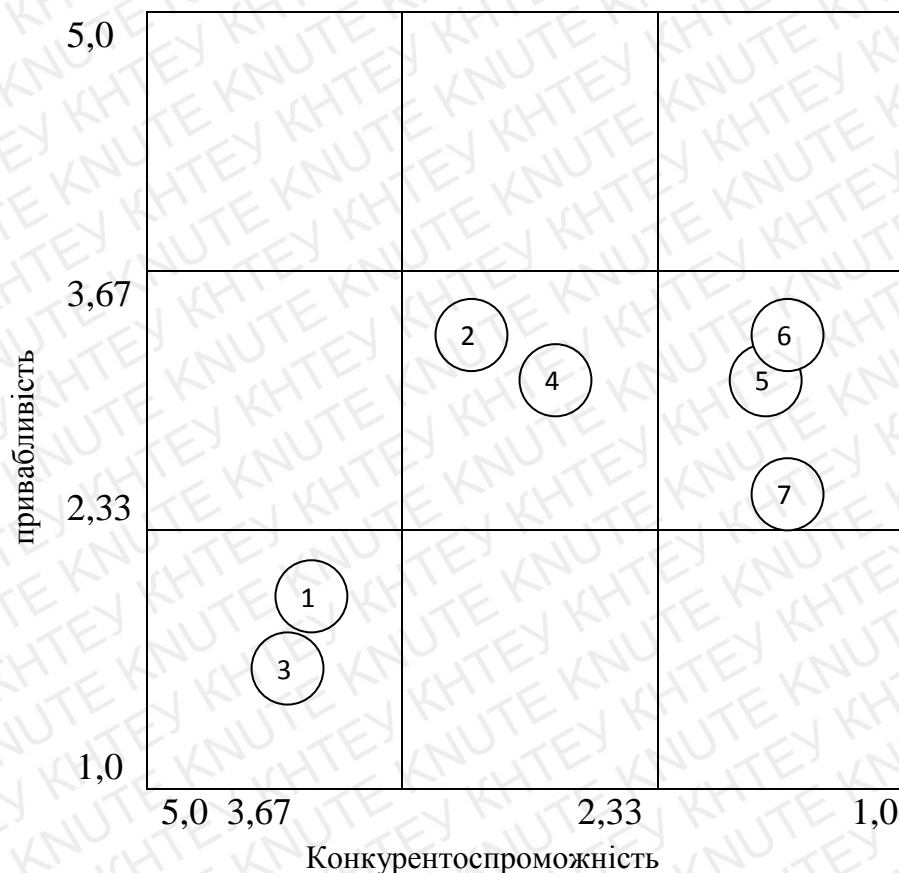


Рис. 3.2. Матриця «Мак-Кінсі» ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»

Отже, для такої продукції як лісоматеріали необроблені, заготовки пиляні дубові, паркет і дрова паливні варто обрати стратегію вибіркового розвитку, яка передбачає: інвестування сегментів, де ризик низький, а рентабельність висока, спеціалізація на сегменті, що зростає, пошук шляхів отримання конкурентних переваг. Для продукції пиломатеріали оптимальною стратегією буде «збір урожаю», а саме спеціалізація, пошук ніші, зменшення інвестування. Стратегію елімінації варто застосувати до такої продукції як заготовки для європіддонів і зосередитися на наступних напрямках: припинити інвестування, знизити постійні витрати. А таку продукцію як штахентик варто розглядати в стратегії розвитку: інвестування сегменту, що зростає, підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва.

Згідно проведеного дослідження, при застосуванні матриці «Бостонської консалтингової групи» і матриці «Мак-Кінсі» отримуються подібні результати. Тільки при застосуванні матриці «Мак-Кінсі» дається можливість ширше розглянути стратегічні напрями розвитку діяльності в розрізі різних асортиментних груп.

Отже, товарний асортимент ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» користується попитом серед споживачів. Підприємство проводить постійне нарощування обсягів виробництва продукції, що дозволяє підтримувати конкурентні позиції на ринку і отримувати стабільні прибутки. Водночас доцільно зорієнтувати діяльність на нові ринкові ніші, щ потребуватиме удосконалення збутової політики підприємства.

3.2. Обґрунтування комунікацій як інструменту управління каналами збуту ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»

Одним з основних напрямів маркетингу є так званий управлінський маркетинг, тобто формування певного образу мислення в управлінні підприємством. Більшість фахівців розглядають управління маркетингом як практичне здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики підприємства

на ринку. До управління маркетингом включають: організацію, аналіз, планування, вжиття заходів, спрямованих на досягнення певної мети підприємства на ринку, облік, контроль і координацію.

Управління маркетингом забезпечує, по-перше, цільову орієнтацію ринкової діяльності підприємства, спрямовану передусім на задоволення через ринок суспільних і особистих потреб. По-друге, комплексність цієї діяльності. По-третє, створює спрямованість на перспективу, зокрема, удосконалення товарного асортименту відповідно до потреб, що змінюються, і умов споживання.

Орієнтація підприємств на маркетинг зумовлює необхідність реалізації трьох груп заходів: організаційних, адміністративно-правових і науково-методичних. Організаційні заходи передбачають внесення відповідних структурних змін до організації і техніки управління підприємством. За допомогою адміністративно-правових заходів юридично закріплюється створення функціональних відділів (служб) у складі підрозділів підприємства – розробляються положення про кожний створений відділ, визначаються їх штати, функціональні обов'язки кожного працівника, а також вносяться відповідні зміни до статуту підприємства.

На нашу думку, становлення організаційної структури має відбутися в три етапи. На першому етапі у функціональні обов'язки штатних працівників діючих традиційних структурних підрозділів слід включити відповідні маркетингові функції. Тобто завдання цього етапу полягає в тому, щоб розподілити здійснення елементів маркетингової діяльності, що ще не набули застосування, між діючими структурними підрозділами і розпочати практичну реалізацію цих елементів (табл. 3.5).

Загальне керівництво маркетинговою діяльністю на першому етапі покладається на заступника директора з комерційної роботи (маркетингу) ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ».

На другому етапі до складу традиційних структурних підрозділів потрібно ввести новий підрозділ – відділ (службу) маркетингу ТОВ

«ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ». Начальником цього відділу повинен стати заступник директора підприємства з комерційної роботи (маркетингу).

Відділ (служба) маркетингу стає провідним відділом, на який покладаються розробка всіх маркетингових програм (планів), їх координація, а також відповідальність за їх виконання і за досягнення намічених у галузі маркетингу цілей. У цьому відділі накопичується вся маркетингова інформація і на її основі розробляються рекомендації з питань торговельної, асортиментної, цінової, фінансової, кадрової політики, а також взаємовідносин із виробниками та з іншими підприємствами.

Таблиця 3.5

Розподіл елементів маркетингової діяльності за структурними підрозділами

Найменування структурних підрозділів	Елементи маркетингової діяльності
Відділ організації торгівлі (фахівець)	Вивчення мотивації покупців, закономірностей поведінки покупців на ринку. Типологія споживачів і сегментація ринку. Визначення поточних і перспективних потреб покупців. Організація торгівлі з орієнтацією на споживача. Організація торговельної комунікації. Відгуки преси.
Відділ асортименту і якості (фахівець)	Дослідження конкурентоспроможності товарів різних товаровиробників. Участь у формуванні асортиментної політики товаровиробників з орієнтацією на ринок з урахуванням життєвого циклу виробів. Формування торгового асортименту із забезпечення пріоритету споживача. Інтеграція торговельної і виробничої політики.
Торговий відділ (фахівець)	Закупівля товарів з урахуванням споживчих властивостей, цін, стійкості характеристик, конкурентоспроможності.
Відділ аналізу та прогнозування	Підготовка прогнозів збуту. Вибір каналів реалізації. Стимулювання збуту.
Бухгалтерія	Підготовка фінансового кошторису збуту, контроль за його здійсненням.
Відділ кадрів (фахівець)	Оцінка потреби у фахівцях з маркетингу, їх підбір і наймання. Підготовка і підвищення кваліфікації фахівців з маркетингу.

На третьому етапі завершується становлення нової організаційної структури ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ», орієнтованої на маркетинг. Традиційні структурні підрозділи мають бути реорганізовані в окремі служби, які входять до складу відповідних відділів блоку основних підрозділів, що безпосередньо підпорядковуються заступнику керівника з маркетингу.

Пропонуємо розглянути рекомендації щодо організації маркетингу на ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» за такими напрямками:

1. Побудова структури управління маркетингом.
2. Підбір спеціалістів з маркетингу відповідної кваліфікації, а також тренінг з маркетингового управління фахівців, що працювали в інших відділах.
3. Розподіл задач, функцій, прав та відповідальності серед співробітників маркетингової служби.
4. Налагодження ефективної взаємодії маркетингової та інших служб.

Оскільки організація маркетингу – структурна побудова для управління маркетинговими функціями, яка встановлює підпорядкованість поставлених перед підприємством завдань, то пропонується наступна структура організації служби маркетингу, що представлена на рис. 3.3.

Це функціональна модель побудови відділу маркетингу. На даному етапі економічного розвитку та стану підприємства ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» створювати матричну (функціонально-товарно-ринкову) оргструктуру служби маркетингу є недоцільним. Інакше кажучи, такі недоліки вищевказаної оргструктури як, перш за все, високі витрати та велика трудомісткість, будуть лише ускладнювати процес функціонування маркетингової служби.

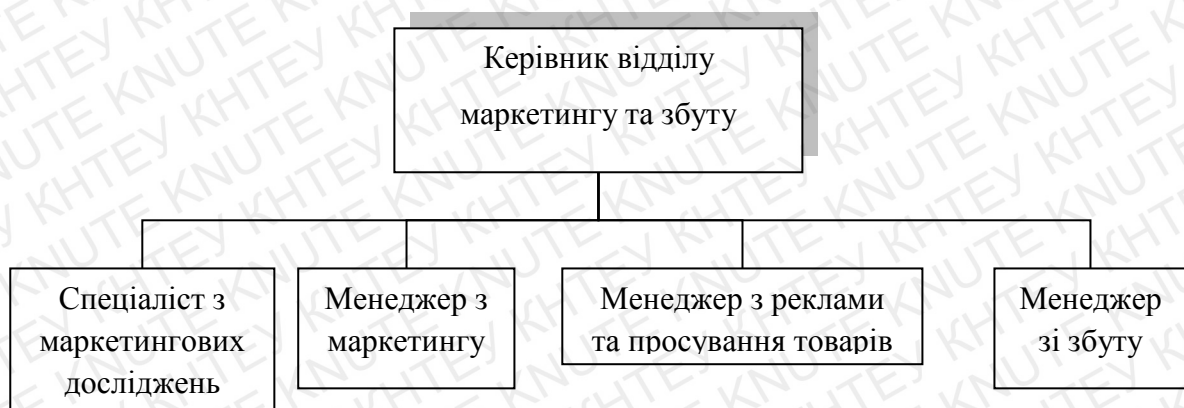


Рис. 3.3. Запропонована схема організаційної структури управління збутовою діяльністю ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»

Джерело: власні дослідження.

Запропоновану оргструктуру служби маркетингу рекомендується створювати на базі посади маркетолога, що передбачає підбір спеціаліста на посаду начальника відділу маркетингу і збуту та набору чотирьох менеджерів відділу маркетингу, завідуючого складом готової продукції та заступника завідувача складом готової продукції – до створеного окремого підрозділу управління складом готової продукції, з підпорядкуванням відділу маркетингу.

З метою розширення дистриб'юторської мережі пропонується ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» здійснити пошук дистриб'юторів у інших областях України. Для цього потрібно буде здійснити відповідні витрати (табл. 3.6). Отже, для розширення своєї дистриб'юторської мережі підприємству необхідно інвестувати 3,65 тис. грн джерелом інвестицій будуть власні кошти. Розрахунок ефективності витрат – крім постійних, заробітна плата найнятого працівника, доплата до заробітної плати керівникам відділу збуту та відділу постачання у розмірі 30% від загального розміру заробітної плати.

Таблиця 3.6

Розрахунок витрат ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» для пошуку дистриб'юторів у інших областях України

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Оголошення в інтернеті та газетах регіональних	0,15
Аналіз рекламних регіональних довідників	1
Витрати на переговори та укладення договорів	2,5
Всього	3,65

Джерело: власні дослідження.

Таблиця 3.7

Розрахунок витрат на реорганізацію відділу збуту ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Доплата до заробітної плати керівникам відділів	4,8
Наймання експерта по дослідженню ринку	12
Доплата до заробітної плати рекламісту	2,4
Загальні витрати	19,2
Плановане збільшення прибутку на 20% від минулорічного	25,8

Джерело: власні дослідження.

Отже, як видно з табл. 3.7, завдяки поділу відділу збуту та постачання планується у 2019 р. отримати зростання прибутку на 20%, що становитиме 25,8 тис. грн., при цьому фірма отримає економічний ефект у розмірі 6,6 тис. грн. Протягом 2019 р. планується отримати такий прибуток за рахунок розширення дистриб'юторської мережі у інших регіонах країни.

За рахунок розширення мережі ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» зможе отримати додатковий чистий прибуток у розмірі 300,35 тис. грн. Економічний ефект від розширення мережі для підприємства буде становити: $E_{\text{еф}} = \Pi = 300,35$ тис. грн (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Розрахунок витрат на розширення дистриб'юторської мережі
ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ»**

Показник	Сума, тис. грн
Собівартість виробів	1000
Складування	24
Транспортування	32
Дохід від реалізації продукції	1360
Витрати на розширення мережі	3,65
Прибуток	300,35

Джерело: власні дослідження.

З огляду на ризиковий характер диверсифікації каналів збуту підприємства необхідно визначити ступінь ризиків з метою застосування дієвих управлінських рішень. Для цього використано модель Альтмана:

$$Z = 3,107 X_1 + 0,995 \cdot X_2 + 0,420 \cdot X_3 + 0,847 \cdot X_4 + 0,717 \cdot X_5,$$

де змінні X і являють собою коефіцієнти, які обчислюються за даними фінансової звітності конкретного досліджуваного підприємства й оцінюють різні аспекти його фінансового стану, а саме:

X_1 – відношення прибутку до сплати відсотків та податків до загальної суми активів, яке можна інтерпретувати як міру доходності підприємства;

X_2 – відношення виручки від реалізації до загальної вартості активів, що можна інтерпретувати як коефіцієнт оборотності активів;

X_3 – відношення власного капіталу до позичкового капіталу;

X_4 – відношення нерозподіленого прибутку до загальної суми активів;

X_5 – це відношення суми власного оборотного капіталу до загальної суми активів, що може бути інтерпретоване як міра ліквідності підприємства.

Загроза банкрутства оцінюється як висока, якщо розрахункове значення показника Z для підприємства менше, ніж 1,23.

$$Z = 3,107 \cdot x \cdot 0,402 + 0,995 \cdot x \cdot (-0,053) + 0,420 \cdot x \cdot 0,054 + 0,847 \cdot x \cdot 0,938 + 0,717 \cdot x \cdot 2,404 = 3,84.$$

Модель Таффлера передбачає обчислення показника T за такою формулою:

$$T = 0,53 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4,$$

де X_1 – відношення прибутку від реалізації до короткострокових зобов'язань;

X_2 – відношення оборотних активів до загальної суми зобов'язань;

X_3 – відношення короткострокових зобов'язань до загальної суми активів;

X_4 – відношення виручки від реалізації до загальної суми активів.

Мінімальне критеріальне значення показника T встановлено на рівні 0,2. Тобто, якщо розрахункове значення показника T менше ніж 0,2, то загроза банкрутства оцінюється як висока. При цьому фінансовий стан можна вважати стійким, якщо значення показника T більше 0,3.

$$T = 0,53 \cdot 0,055 + 0,13 \cdot 0,402 + 0,18 \cdot 0,476 + 0,16 \cdot 2,404 = 0,55.$$

Отже, обчислення ризиків за моделлю Альтмана ($Z = 3,84 > 1,23$) і за моделлю Таффлера ($T = 0,55 > 0,2$) дають змогу зробити висновок, що диверсифікуючи власу збутову діяльність, підприємство є стійким (ризик втрат практично рівний нулю), тому запровадження заходів з покращення системи збуту тільки збільшить прибутки підприємства і суттєвих загроз не несе.

Отже, пропонується удосконалювати управління дистрибуцією підприємства за рахунок комунікаційної складової. ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» необхідно активно використовувати інтернет-ресурс як канал комунікацій із цільовими споживачами, що вбачається цілком обґрунтованим з огляду на можливості такого каналу щодо підвищення ефективності використання бюджету маркетингу підприємства. Тому варто здійснити розрахунки щодо створення та можливого варіанту застосування інтернет-сайту підприємства.

Банер – це рекламне зображення чи текстова інформація певного формату, розташовані на веб-сайті. Найпопулярніші графічні банери розміром 468x60 пікселів (крапок). Зображення на банері може бути анімованим. При натисканні на банер користувач потрапляє на сайт, що рекламується банером.

З огляду на необхідність оптимального використання обмеженого бюджету маркетингу досліджуваного підприємства варто сконцентрувати статті витрат в площині ефективних заходів, що передбачають підвищення результативності реклами. Найбільш актуальним каналом комунікацій нині є інтернет-сайти компаній, оскільки саме такий канал дає змогу підприємству інформувати цільову аудиторію щодо новинок товарної політики підприємства, розробляти та реалізовувати систему стимулювання збуту на постійній основі (на сайті розміщуються календарні плани заходів стимулювання збуту із зазначенням умов акцій, місця й дати проведення), формувати позитивний імідж підприємства, повідомляючи цільових споживачів про нагороди та відзнаки продукції певної торгової марки тощо.

На сайті ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» має розміщуватися, крім стандартної інформації, також пропозиція додаткових послуг. Проте надзвичайно перспективним видом Internet–реклами є банерна реклама з огляду на ширші можливості щодо її розміщення. Розрахунок прибутку від застосування банерної реклами здійснюється за методикою CTR (Click-Trough-Ratio), що має умовну назву “відгук”. Сутність зазначеного показника полягає у визначенні відношення числа відвідувачів, що перейшли на сайт за рахунок посилання, до числа показів рекламного оголошення. Середня величина CTR становить 0,4-0,5 %. Цей показник може варіювати в залежності від тематики рекламного звернення, кон’юнктури ринку, якості виготовлення банера, релевантності конкретного рекламного майданчика, тобто сайта, на якому рекламується банер, щодо потреб цільових споживачів як канала комунікацій тощо. На основі значення CTR розраховується середня вартість залучення одного відвідувача, що зайшов на сайт компанії за посиланням з банера. Крім цього, розраховується вартість залучення цільового відвідувача сайту. Для

цього розраховується середня кількість угод, що укладені відвідувачами, що перейшли на сайт за посиланням з банера, множиться на середню величину прибутку, яку передбачає одна угода. Розрахунок оптимальних параметрів банерної реклами наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок оптимальних параметрів банерної реклами за критерієм прибутковості

Показник	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Вартість 1000 показів банера, \$	20	10	20
Вартість залучення 1 відвідувача, \$	4	2	2
CTR, %	0,5	0,5	0,5
Кількість відвідувачів, осіб	100	100	100
Кількість показів банера, разів	20000	20000	20000
Витрати на показ банера, \$	400	200	200
Кількість угод в результаті відвідування банера, од.	4	4	4
Середній прибуток в розрахунку на 1 угоду, \$	200	20	50
Валовий прибуток від банерної реклами, \$	800	80	200
Витрати на банерну рекламу, \$	400	200	200
Прибуток від банерної реклами, \$	400	-120	0

Наведені результати розрахунків свідчать, що прибутковість банерної реклами визначається рядом параметрів, найсуттєвішими з яких є вартість 1000 показів банера, вартість залучення одного відвідувача, кількості угод, що укладено в результаті відвідування сайту, середнього прибутку в розрахунку на одну угоду. Крім того, очевидно, для того щоб банерна реклама не була збитковою (варіант 2), середній прибуток в розрахунку на 1 угоду, повинен бути якомога більшим. В іншому разі обсяг витрат перевищить прибуток й банерна реклама стане збитковою.

ВИСНОВКИ

Маркетингова збутова політика — це діяльність підприємства, фірми чи компанії з організації, планування, реалізації та контролю за фізичним переміщенням виробленої продукції від місця її видобування чи створення до місць використання чи споживання з метою задоволення потреб споживачів і досягнення власних цілей. Канали розподілу можуть бути прямого (від виробників до споживачів) та зворотного (від споживачів до виробників) ходу. Останні використовуються для розподілу ділових відходів, некондиційної продукції, зворотної тари тощо. Канали розподілу характеризуються кількістю рівнів, з яких вони складаються. Кожна ланка торгових посередників, які виконують роботу з переміщення товару наступній ланці мережі посередників у напрямку до кінцевого споживача, є рівнем каналу розподілу. Основними характеристиками каналів розподілу є їхня довжина, ширина та типи суб'єктів, які в них працюють. Суб'єктами каналу розподілу є контактні організації сприяння. До контактних організацій відносять: товаровиробників; посередників (оптових, роздрібних); споживачів (промислових, кінцевих). До організацій сприяння відносять: фірми маркетингових досліджень; консалтингові фірми; фінансові фірми; страхові фірми; рекламні агенції; транспортні агенції.

Канал розподілу формується організаціями, які об'єдналися для досягнення спільної мети. Кожний учасник каналу залежить від інших учасників. Тому усі вони повинні тісно співпрацювати задля отримання нормального прибутку та збільшення продажу, оскільки успіх кожного учасника залежить від результатів роботи всього каналу розподілу. На жаль в умовах українського внутрішнього ринку окремим учасникам каналу розподілу таке широке бачення проблеми не завжди притаманне. В основному вони більше турбуються про свої власні короткострокові цілі.

Формування каналів збуту треба здійснювати, ретельно дотримуючись певного перевіреного практичного алгоритму, який передбачає визначення

передовсім характеру системи розподілу, форми торгівлі; асортимент товарів для кожного посередника; місце складування товарів; перелік сервісних функцій; рівень комісійних і знижок; систему привілеїв для посередників; порядок розподілу функцій та відповідальності між суб'єктами цих каналів.

У 2018 р. у порівнянні з попереднім роком відбулося збільшення обсягів реалізації деревини на 1080,4 тис. грн. (на 47,79 %), що свідчить про збільшення переробної діяльності. Також помітне збільшення обсягів реалізації продукції в розрізі покупців.

Підприємство відповідає галузевим середнім еталонним показникам (комплексний індекс якості і конкурентоспроможності продукції становить 7,07 балів, середній серед групи – 7,06), випереджаючи ДП «Лугинське лісове господарство» та ДП «Овруцьке лісове господарство» і незначно поступаючись ДП «Коростенське лісове господарство». Найбільш сильні сторони продукції – цінова доступність, маркування і упаковка, охоплення асортименту тощо. ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» має перспективи для виходу на нові ринки збуту, освоєння сегменту готової продукції, проходження сертифікації відповідно до міжнародних стандартів, удосконалення системи управління і самого процесу виробництва та залучення цільових інвестицій для забезпечення розширення виробництва та збуту продукції. Продукція підприємства є конкурентоспроможною, її якість постійно підвищується. В 2018 р. загальні витрати на підтримку рівня якості склали 105 тис. грн., що на 50% більше, ніж було у 2016 р. Таким чином, фінансування підприємством програм, пов'язаних із забезпеченням якості, в цілому поліпшилося. Проведений комплексний аналіз якості та конкурентоспроможності продукції підприємства на основі незалежних експертних оцінок (споживачі підприємства та контролюючі служби), свідчить про необхідність підвищення якості продукції. Згідно експертної оцінки, продукція підприємства на 3/4 відповідає національним і на 2/3 – міжнародним стандартам якості.

Загальна стратегія ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» – прагнення стати безперечним лідером галузі та закріплення існуючих ринкових позицій, а також

завоювання регіонального ринку. Конкурентна стратегія – лідерство у зменшенні витрат на виготовлення продукції, тобто зниження її собівартості, ціни реалізації та підвищення якості продукції, а також розширення ринків збуту продукції. Стратегію інтенсифікації комерційних зусиль варто обрати для продукції, що знаходяться в сегменті «зірки», а саме лісоматеріали необроблені, а стратегію елімінації варто обрати для продукції, що знаходяться в сегменті «собаки», а саме дрова паливні. Але продукція, що знаходяться в сегменті «собаки» має досить високі частки ринку тому доцільно модернізувати її для більшої конкурентоспроможності на ринку і збільшення темпів росту ринку та завоювання нового споживача.

У результаті проведеного аналізу існуючої організації маркетингу у ТОВ «ЖИТОМИР-АГРОПОСТАЧ» встановлено таке: по-перше, відсутність самостійної маркетингової служби; по-друге, частину маркетингових функцій в теперішній час виконують працівники інших підрозділів, що заважає цілеспрямованим діям з маркетингу. Запропоновану оргструктуру служби маркетингу рекомендується створювати на базі посади маркетолога, що передбачає підбір спеціаліста на посаду начальника відділу маркетингу і збуту та набору чотирьох менеджерів відділу маркетингу, завідуючого складом готової продукції та заступника завідувача складом готової продукції – до створеного окремого підрозділу управління складом готової продукції, з підпорядкуванням відділу маркетингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоев Г.Л. Конкурентныепреимуществафирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: Изд-во «ОАО «Тип «НОВОСТИ», 2006. – 256 с.
2. Амбросов В.Я. Формування конкурентоспроможності реформованих підприємств / В.Я. Амбросов // Економіка АПК. – 2018. – №4. – С.14.
3. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: [Підручник. – 2-ге вид., доп. і перероб] / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://6201.org.ua/load/72-1-0-558>
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. / И. Ансофф, Э. Дж. Макдоннелл – СПб.: «Питер Ком», 2016. – 416 с.
5. Армстронг Г. Маркетинг: Навч. посіб. [Електронний ресурс]. – [Загальний курс, 5-те видання] / Пер. з англ.: М.: Видавничий дім «Вільямс», 2001. – С. 523-553. – Режим доступу: <http://vipbook.info/nauka-i-ucheba/ekonomika/20831-Armstrong-G.-Kotler-F.-Vvedenie-v-marketing.html>
6. Баранчеев В. Маркетинговые цепочки ценностей и конкурентное преимущество компании / В. Баранчеев // Маркетинг. – 2007. – № 4. – С. 23-31.
7. Белецкая И.И. Современный механизм формирования конкурентных преимуществ в свете эволюции их теории / И.И. Белецкая // Прометей. – 2005. – № 1. – С. 167-172.
8. Бойко М.М. Сучасний маркетинговий підхід до комплексного використання лісових ресурсів / М.М. Бойко, Я.М. Бойко. [Електронний ресурс]. – Доступний 3 http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/NVUU/Ekon/2016_28_1/statti/6.htm.
9. Борисова В.А. Підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК / В.А. Борисова // Економіка АПК. – 2017. – №5. – С. 75-77.
10. Василенко В. О., Шматко В. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. [Текст] / В. О. Василенко, В. Г. Шматко. – К. : ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440

с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.tnu.in.ua/study/books.php?do=file&id=1319>

11. Вовчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Вовчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50-53.

12. Гаркавенко С.С. Маркетинг [Підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.] / С.С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2004. – 712 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://proboutbreasmai.16mb.com/garkavenko-ss-marketing-skachat-knigu-besplatno.html>

13. Голячук Н.В. Організація інформаційного забезпечення маркетингової діяльності агросервісних підприємств / Н.В. Голячук, С.Є. Голячук. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/en_em/2008_5_1/Zbirnik_EM_08_1_125.pdf.

14. Горохівський О.І. Основні тенденції світової торгівлі деревинною лісопродукцією / О.І. Горохівський // Біоресурси і природокористування. – 2017. – Т. 2, № 1-2. – С. 151-156.

15. Губський Б. Конкурентоздатність української економіки: орієнтири макрополітики в кризових умовах / Б. Губський // Економіка України. – 2017. – №4. – С. 4.

16. Дейнеко Л.В. Ринки продукції деревообробної та целюлозно-паперової промисловості / Л.В. Дейнеко, П.М. Купчак / Проблеми, напрями та чинники сприяння розвитку внутрішнього ринку України (реальний сектор економіки): кол. монограф. / [Дейнеко Л.В., Осташко Т.О., Точилін В.О. та ін.]; за ред. чл.-кор. НАНУ А.І. Даниленка; д-ра екон. наук, проф. Л.В. Дейнеко; д-ра екон. наук, проф. В.О. Точиліна; НАН України, Ін-т екон. та прогнозів. НАНУ. – К., 2017. – С. 152–165.

17. Дудар Г.Г. Розвиток маркетингової діяльності у переробному підприємстві / Г.Г. Дудар // Економіка АПК. – 2017. – №11. – С. 79-85.

18. Егоров И. Ю. Экономика, базирующаяся на знаниях» и «инновационно-развитие экономики: сравнительный анализ концепций //

Матеріали I Добровської конференції з наукознавства та історії науки (13–14 березня 2001 р.). — К.: Фенікс, 2018. — с. 151–154.

19. Економіка підприємства: [Підручник] / [М. Г. Грещак, В. М. Колот, А. П. Наливайко та ін.; За ред. С.Ф.Покропивного,]. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с. ISBN 966-574-148-9 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://6201.org.ua/load/11-1-0-142>

20. Єврорегіон «Буг»: Зовнішньоекономічна діяльність Волинського суспільно-територіального комплексу / за ред. Б.П. Клімчука, П.В. Луцишина. – Луцьк : Вид-во ВолДУ, 2018. – 205 с.

21. Забелин П.В. Основы стратегического управления : учебн. пособ. / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Инф.-внедр. центр «Маркетинг», 2018. – 196 с.

22. Іванов М.В. Конкурентоспроможність підприємства: системний підхід / М.В. Іванов // Економіка України. – 2016. – №4. – С.89.

23. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика [Текст] : Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. / В.Я. Кардаш, М.Ю. Антонченко; [Редкол.: В.Я. Кардаш (голова) та ін.]; Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана. – 3-є вид., допов. та перероб. – К., 2006. – 245 с.

24. Карлоф Б. Деловая стратегия : [пер. с англ.] [Електронний ресурс] / Б. Карлоф. – М. : Изд-во «Экономика», 2017. – 239 с. – Режим доступу: http://books.by2by.ru/infusions/pro_download_panel/download.php?did=2258054

25. Кныш М.И. Конкурентные стратегии : [учебн. пособ.] / М.И. Кныш – СПб : Изд-во «Нева», 2016. – 284 с.

26. Коваль Я.В. Теорія ренти у форматі сучасної державної лісоресурсної політики / Я.В. Коваль // Проблеми модернізації лісоресурсної сфери в контексті просторового розвитку. – К.: РВПС України НАН України, 2007. – С. 14–18.

27. Кононенко І. Метод експрес-аналізу рівня конкурентоспроможності продукції / І. Кононенко // Економіка України. – 2016. – №2. – С. 80.

28. Котлер Филип. Основы маркетинга [Текст] / Филип Котлер, Гари Армстронг, Джон Сондерс, Вероника Вонг. – [Пер. с англ.] – 2. европ. изд. – М.; СПб.; К. : Издательский дом "Вильямс", 2006. – 943 с. – ISBN 5-8459-0088-3 (рус.). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://financepro.ru/2008/01/04/filip-kotler-osnovy-marketinga.html>
29. Кравець П.В. Основні напрями реформування лісового сектору України на принципах сталого розвитку / П.В. Кравець // Механізм регулювання економіки. – 2018. – Т. 2, № 3. – С. 114-123.
30. Кремнев Г. Р. Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. / Г. Р. Кремнев – М.: ИНФРА-М, 2017. – 256 с.
31. Крикавський Євген. Логістика для економістів : підручник [Текст] / Є. Крикавський ; [ред. О. Середа]. – Л. : Львівська політехніка, 2004. – 448 с. : ил. — ISBN 966-533-273-1. – 500 прим.
32. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : Навч. посіб. [Електронний ресурс] / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с. – Режим доступа: http://gendocs.ru/v38455/куденко_н.в._стратегічний_маркетинг
33. Кудрявцев В.Л. Курс экономической теории: Учебник. – 4-е изд., доп. и перераб./ В.Л. Кудрявцев – Киров: «АСА», 2007. – 752 с.
34. Куць Т.В. Основні напрямки забезпечення виробництва конкурентоспроможності продукції / Т.В. Куць // Економіка АПК. – 2018. – № 5. – С. 64-72.
35. Куць Т.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК / Т.В. Куць // Економіка АПК. – 2016. – №2. – С. 15-25.
36. Ламбен Жан Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок : пер. с англ. / под ред. В.Б. Колчанова. / Жан Жак Ламбен. – СПб. : Изд-во «Питер», 2006. – 800 с.
37. Лепа Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия / НАН Украины.

Институт економіки промисловості. / Н. Н. Лепа. – Донецьк: ООО «Юго-Восток, Лтд» 2018. – 296 с.

38. Литвиненко С. Конкуренентоздатність українських товарів / С. Литвиненко, А. Стариков // Економіка України. – 2017. – №10. – С. 88.

39. Максимець О.В. Стан і тенденції формування попиту на ринках деревинної лісопродукції країн Європейської Економічної Комісії ООН / О.В. Максимець, А.М. Вічевич // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.11. – С. 203-209.

40. Маркова В.Д. Маркетинг услуг. [Текст] / В.Д. Маркова. – М. : Изд-во «Финансы и статистика», 2006. – 128 с.

41. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібн. [Електронний ресурс] / В.Д. Немцов, Л.С. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК Ексоб», 2007. – 560 с. – Режим доступу: <http://librarium.99on.com/zbook/econ/managment/11/strategichniy-menedjment-nemcov-dovgany.html>

42. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємств: навч. посіб. / В.Ф. Оберемчук. – К. : Вид-во МАУП, 2017. – 128 с.

43. Омеляненко Т. В. Конкуренентоспроможність фірми: парадигми ХХ сторіччя та їхня діалектика в умовах вітчизняного бізнес-середовища / Т. В. Омеляненко // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 4 / Відп. ред. О. П. Степанов. – К.: КНЕУ, 2007. – С. 205-208.

44. Отенко І.П. Управління конкурентними перевагами підприємства / І.П. Отенко, Є.О. Полтавська. – Х. : Вид-во ХНУ, 2005. – 212 с.

45. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

46. Павленко Ф. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в країнах з перехідною економікою / Ф. Павленко, М. Якубовський // Економіка України. – 2018. – № 11. – С. 42-51.

47. Петрович Н. Визначення конкурентоспроможності товарів виробничого призначення в системі маркетингу / Н. Петрович, А. Катаєв // Економіка України. – 2018. – №10. – С. 30.

48. Пінчевська О.О. Актуальні напрями розвитку деревообробної промисловості в Україні [Електронний ресурс] / О.О. Пінчевська. – Режим доступу: <http://www.nubip.edu.ua>.
49. Плоткін Я.П. Забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємств / Я.П. Плоткін, Я.І. Лісовські // Економіка України. – 2017. – №2. – С. 84.
50. Положення про організацію та проведення аукціонів з продажу необробленої деревини / Затверджено Наказом Державного комітету лісового господарства України № 42 від 19.02.2007 р. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.zakon3.rada.gov.ua>.
51. Полтавская Е. А. Оценка конкурентных преимуществ предприятия / Е. А. Полтавская // Економіка розвитку (ХДЕУ). – 2016. – №1(25). – С. 76-78.
52. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С.А. Попов. – М. : Изд-во «ИНФРА-М», 2016. – 343 с.
53. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. [Електронний ресурс] / Майкл Е. Портер – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005. – 715 с. – Режим доступу: <http://free-books.me/uchebniki/45371-konkurentnoe-preimushhestvo.-kak-dostich-vysokogo.html>
54. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и с пред. В. Д. Щетинина. [Електронний ресурс] / Майкл Е. Портер; – М.: «Международные отношения», 2017. – 896 с. – Режим доступу: <http://login.ru/books/konkurencsiya-porter-maiykl-biznes-knigi/>
55. Самуэльсон Пол. Экономика : пер. с англ. [Електронний ресурс] / Пол Самуэльсон, В.Д. Нордхаус. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2016. – 688 с. – Режим доступу: http://key-rich.com/dengi/biblioteka/finansovaya_gramotnost/clasica_mir_economici/vse_biblioteka/economica_samualson.htm
56. Саганюк М.П. Стратегія розвитку деревообробної та меблевої промисловості [Електронний ресурс] / М.П. Саганюк. – Режим доступу:

http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Lisove-gospodarstvo-l-p-d-promyslovist/2007_33/33_46-50.pdf

57. Симоненко В.К. Регионы Украины: Проблемы развития / В.К. Симоненко. – К. : Вид-во «Наукова думка», 2007. – С. 37-54.
58. Ситніченко В. Тенденції якості у новому тисячолітті / В. Ситніченко // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2017. – №3. – С. 42-46.
59. Скупар Т.В. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху / Т.В. Скупар // Економіка України. – 2016. – №6. – С. 16.
60. Слободянюк В.О. Оцінка конкурентоздатності підприємств в сучасних ринкових умовах: матеріали V міжвузівської науково-практичної конференції [«Економіко-управлінський та правовий аспект розвитку підприємництва в Україні»], (27 квітня 2006 р) / М-во освіти і науки України, ОНУ ім. І.І. Мечникова, Первомайський інститут. / В.О. Слободянюк. – Первомайськ: ПІ ОНУ, 2006. – 151с.
61. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. [Електронний ресурс] / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во «ИНФРА-М». – 2017. – 312 с. – Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/manag/man023.htm>
62. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. [Електронний ресурс] / Р.А. Фатхутдинов. – СПб. : Изд-во «Питер», 2016. – 448 с. – Режим доступа: <http://financepro.ru/marketing/3895-strategicheskijj-marketing.html>
63. Шевченко Л.С. Конкурентное управление : учебн. пособ. / Л.С. Шевченко – Харьков : Изд-во «Эспада», 2018. – 520 с.
64. Шевченко О. Л. Якість і конкурентоспроможність продукції, їх місце в стратегії маркетингу // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 4 / Відп. ред. О. П. Степанов. / О. Л. Шевченко. – К.: КНЕУ, 2007. – С. 208-216.
65. Шегда А.В. Основы менеджмента : учебн. пособ. [Електронний ресурс] / А.В. Шегда. – К.: Тов. «Знання КОО», 2018. – 512 с. – Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/495503/>

66. Экономическая стратегия фирмы. учебн. пособ. / под ред. А.П. Градова. – 2-е изд., [испр. и доп.]. – СПб. : Изд-во «Специальная литература», 2016. – 589 с.
67. Forest products production, import and export statistics. [Electronic resource]. – Mode of access <http://www.faostat.fao.org/site/628/default.aspx>.
68. Seemore at: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/investicionnyj-obzor-rynok-pellet-v-ukraine#sthash.kXeXN8vz.dpuf>.
69. <http://www.ieabioenergy.com>.
70. <http://bio-ex.com.ua>.
71. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс] : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.
72. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.
73. Про захист економічної конкуренції [Електронний ресурс] : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.
74. Про затвердження Порядку здійснення оптової та роздрібною торгівлі транспортними засобами та їх складовими частинами, що мають ідентифікаційні номери [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2009 № 1200. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.