

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Приймак Н.С.
« ____ » _____ 2018 року.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня «Магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

**на тему: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТОВАРОРУХОМ В УМОВАХ
МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ**

Виконала студентка 2 курсу групи зМОіА-16С1(НМ)
Онищенко Володимира Павлівна

Керівник: зав. кафедри, к.е.н., доцент Приймак Н.С. _____
(підпис)

Рецензент: керівник філіалу ТОВ «Борисфен трейдінг»
Онищенко П.В. _____
(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань

Студент _____
(підпис)

Кривий Ріг
2018

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО

Навчально-науковий інститут управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування
к.е.н., доцент

_____ Приймак Н.С.
“ _____ ” _____ 2018 року

З А В Д А Н Н Я НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Онищенко Володимирі Павлівні

1. Тема роботи «Стратегічне управління товарорухом в умовах маркетингової орієнтації»

керівник роботи к.е.н., зав. кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Приймак Н.С.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «19» березня 2018 року № 149-с

2. Строк подання студентом роботи: «11» червня 2018 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, мережа Internet, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «Борисфен трейдінг»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Управління товарорухом в умовах маркетингової орієнтації: сутність, перспективи, проблеми. Розділ 2. Дослідження процесу управління товарорухом на підприємстві. Удосконалення процесу управління товарорухом підприємства в умовах маркетингової орієнтації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки _____

6. Дата видачі завдання «19» березня 2018 року _____

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 14.05.18	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 21.05.18	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 28.05.18	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 04.06.18	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 08.06.18	
6	Представлення роботи на кафедру для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 11.06.2018	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 17.06.2018	
8	Захист дипломної роботи	до 24.06.18	

Студент _____ **Онищенко В.П.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Приймак Н.С.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 107, рисунків 16, таблиць 43, додатків 5,
графічного матеріалу _____, використаних джерел 50

- Об`єкт дослідження: процес управління товарорухом на ТОВ "Борисфен трейдінг"
- Предмет дослідження: ефективність управління товарорухом на ТОВ "Борисфен трейдінг" та напрямки її стратегічного забезпечення
- Мета дослідження: розробка ефективної маркетингово-орієнтованої стратегії управління товарорухом ТОВ "Борисфен трейдінг"
- Методи дослідження: загальнонаукові методи: аналогія, системний аналіз, формалізація; методи економіко-статистичного аналізу: табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження), графічний, порівняння, групування; маркетингові методи: матричний метод; спостереження, опитування; методи експертної діагностики
- Основні результати дослідження:
- розглянуто товарорух на підприємстві: сутність, елементи, функції, ефективність
 - охарактеризовано управління товарорухом в системі маркетингового менеджменту підприємств
 - визначено сучасні проблеми управління товарорухом на підприємствах України та запропоновано перспективні напрямки їх розв'язання
 - визначено ринкову позицію підприємства
 - проведено діагностику конкурентоспроможності товароруху підприємства
 - проведено дослідження процесу управління товарорухом на підприємстві
 - розроблено стратегію управління товарорухом на підприємстві
 - визначено шляхи підвищення ефективності управління товарорухом підприємства в умовах маркетингової орієнтації.

Ключові слова: підприємство, товарорух, управління, постачальники, посередники, конкуренти, ринкова позиція, стратегія.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
------------	---

РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ ТОВАРОРУХОМ В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ: СУТНІСТЬ, ПЕРСПЕКТИВИ, ПРОБЛЕМИ.....	8
1.1 Товарорух на підприємстві: сутність, елементи, функції, ефективність.....	8
1.2 Управління товарорухом в системі маркетингового менеджменту підприємств.....	18
1.3 Сучасні проблеми управління товарорухом на підприємствах України та перспективні напрямки їх розв'язання.....	29
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВАРОРУХОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	33
2.1 Аналіз ринкової позиції ТОВ «Борисфен трейдінг».....	33
2.2 Діагностика конкурентоспроможності товароруху ТОВ «Борисфен трейдінг»	46
2.3 Дослідження процесу управління товарорухом на ТОВ «Борисфен трейдінг».....	56
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВАРОРУХОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ.....	71
3.1 Розробка стратегії управління товарорухом на ТОВ «Борисфен трейдінг».....	71
3.2 Шляхи підвищення ефективності управління товарорухом ТОВ «Борисфен трейдінг» в умовах маркетингової орієнтації.....	88
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку національної економіки в умовах вже сформованих економічних зв'язків і конкурентного середовища стає актуальним впровадження нових для економіки методик просування товару. Як для виробника, так і для будь-якого посередника зараз важлива сучасна грамотно спроектована технологія каналу просування товару до кінцевого споживача, яка знижує витрати, розширює можливості в наданні додаткових послуг і в кінцевому підсумку підвищує фінансовий результат, що дозволяє вигравати в конкурентній боротьбі за споживача. Ця дипломна робота розглядає основний комплекс проблем сучасного підприємства і суб'єктів посередницької діяльності і ставить за мету: аналіз світового досвіду функціонування торгово-посередницьких ланок в організації ефективного товароруку та формування пропозицій щодо його використання.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в сучасних умовах вимоги до організації торгівлі зростають у зв'язку з розширенням асортименту, ускладненням господарських зв'язків з іншими галузями народного господарства, широким впровадженням у торгівлю досягнень науково-технічного прогресу, розширенням географії виробництва, розвитком і вдосконаленням матеріально-технічної бази торгівлі, що вимагає більш глибокий аналіз.

В роботі використовувалися точки зору таких авторів, дослідників, фахівців і представників структурних об'єднань на проблему побудови системи управління рухом товарів і перспектив її розвитку: Л.В. Балабанової, Е.Д. Голубина, А. Дейян, Дж. Джонсон, Жан-Жака Ламбена, Ф. Котлера, Э. Ньюмена, А.М. Гаджинского, А.Г. Кальченко.

Мета роботи полягає в розробці ефективної маркетингово-орієнтованої стратегії управління товарорухом ТОВ "Борисфен трейдінг".

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- розглянути товарорух на підприємстві: сутність, елементи, функції, ефективність;

- охарактеризувати управління товарорухом в системі маркетингового менеджменту підприємств;
- визначити сучасні проблеми управління товарорухом на підприємствах України та запропонувати перспективні напрямки їх розв'язання;
- визначити ринкову позицію підприємства;
- провести діагностику конкурентоспроможності товароруху підприємства;
- провести дослідження процесу управління товарорухом на підприємстві;
- розробити стратегію управління товарорухом підприємства;
- визначити шляхи підвищення ефективності управління товарорухом підприємства в умовах маркетингової орієнтації.

Об'єктом дослідження є процес управління товарорухом на ТОВ "Борисфен трейдінг".

Предметом дослідження є ефективність управління товарорухом на ТОВ "Борисфен трейдінг" та напрямки її стратегічного забезпечення.

Теоретико-методологічною та інформаційною основою дослідження є законодавчо-нормативна база України; наукові розробки зарубіжних і вітчизняних вчених з проблем товароруху, маркетингу, менеджменту, управлінського обліку, стратегічного управління, економіки; статистична і бухгалтерська звітність підприємств; дані Державного комітету статистики України, матеріали періодичних видань.

У процесі написання дипломної роботи використані загальнонаукові методи: аналогія, системний аналіз, формалізація; методи економіко-статистичного аналізу: табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження), графічний, порівняння, групування; маркетингові методи: матричний метод; спостереження, опитування; методи експертної діагностики.

Дипломна робота містить вступ (2 стор.), 1-ий розділ (25 стор.), 2-ий розділ (38 стор.), 3-ій розділ (23 стор.), висновки (3 стор.), таблиці (43), рисунки (16), посилання (50 найменувань).

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІННЯ ТОВАРОРУХОМ В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ: СУТНІСТЬ, ПЕРСПЕКТИВИ, ПРОБЛЕМИ

1.1 Товарорух на підприємстві: сутність, елементи, функції, ефективність

Сучасний стан товароруху свідчить про необхідність всебічного вивчення і рішення його проблем в умовах корінної перебудови діяльності підприємств торгівлі, що й обумовлює цільову спрямованість в дослідженні з цього питання.

Оскільки в загальному розумінні товарорух - це система, яка має забезпечувати доставку товарів до місць продажу, а товарів виробничого призначення, як правило, - до місць установа або споживання у точно визначений час з максимально високим рівнем обслуговування покупця, то вдосконалення процесу товароруху є потужним інструментом стимулювання попиту.

Існують різні думки щодо вживання терміну «товарорух». Одні фахівці з маркетингу вважають, що це потік готової продукції до споживача (Г. Армстронг, Ф. Котлер, Виноградська А.М.), інші включають у нього такі види діяльності на більш ранніх етапах виробництва, як придбання і переміщення сировини (Кальченко А.Г., Ламбен Жан-Жак, Д. Бенсон, Дж. Уайхед).

«Товарорухом називається система, яка забезпечує доставку товарів до місць продажу в точно визначений час і з максимально високим рівнем обслуговування покупців. Зарубіжні фахівці під товарорухом розуміють систематичне прийняття рішень щодо фізичного переміщення і передачі власності на товар або послугу від виробника до споживача, включаючи транспортування, зберігання і здійснення угод» [37, с. 62].

Проте більшість авторів пов'язують це поняття з матеріалопотоком і потоком інформації. Дане твердження більш правильніше.

«Товарорух - це система, яка забезпечує фізичне переміщення товарів і послуг від виробника до споживача, зокрема транспортування, зберігання, здійснення угод, передачу права власності, управління каналами збуту та сервісне обслуговування» [35, с. 57].

«Товарорух – це система, яка має забезпечувати доставку товарів до місць продажу (товарів виробничого призначення, як правило, - до місць установа (споживання)) у чітко визначений час з максимально високим рівнем обслуговування покупця» [3, с. 68].

«Товарорух – поняття, під яким розуміють постачання і збут» [22, с. 97].

«Товарорух – процес фізичного переміщення товарів від місця виробництва до місця продажу кінцевим споживачам, який супроводжується передачею права власності на товар від одного суб'єкта господарювання до іншого і потребує планування і контролю за його здійсненням з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку» [8, с. 114].

Товарорух – шлях матеріальних та інформаційних потоків від конкретного виробника до споживача.

Найбільш поширеним на сьогодні є підхід до визначення товароруху як науково-практичного напрямку господарювання, що полягає в ефективному управлінні матеріальними й інформаційними потоками в сфері товарообігу.

Зарубіжні вчені окремо виділяють також поняття потоку, під яким розуміють сукупність функцій, які послідовно виконуються учасниками каналу. Таким чином, товарні потоки та супроводжуючі їх потоки (фінансові, сервісні, інформаційні) застосовують для опису руху. Потоки переговорів (інформаційні потоки), фінансування та ризику (фінансові потоки) є двосторонніми, у той самий час потоки замовлень (інформаційні потоки) та платежів (фінансові потоки) прямують тільки у зворотний бік.

«Основними елементами товароруху є:

– обробка замовлень. Містить отримання замовлень від споживачів чи посередників, перевірку можливості їх виконання (наявності товару на складі чи здатності його виготовити у потрібні терміни і у потрібній кількості), оформлення

угоди і платіжних документів, оформлення відпускної документації. Процедура обробки замовлень, якщо вона не знаходиться під постійним контролем вищого керівництва, здатна істотно погіршити систему товароруху та завдати великих збитків. Саме під час цієї процедури замовлення можуть "залежуватися", що шкодить відносинам між фірмою-продавцем (виробником), її клієнтами та посередниками. Цикл замовлення — відвантаження — оформлення рахунка має бути зведений до мінімуму за строками, що можливо тільки у разі комп'ютеризації. За допомогою комп'ютера можна перевірити кредитоспроможність клієнта, наявність товару на складі, віддати команду на відвантаження, сповістити клієнта про строки доставки товару;

– складування. Товар необхідно зберігати до моменту його реалізації, оскільки цикли виробництва і реалізації рідко збігаються за часом. Товари зберігають на складах підприємства, а також на територіях збуту. Підприємство може мати власні склади або орендувати склади в інших. Звичайно, власні склади є більш контрольованими, однак їх утримання потребує витрат, які пов'язують капітал. Крім того, за необхідності змінити місце складування це важко виконати оперативно. Спеціалізовані склади загального користування (орендовані) часто надають додаткові (платні) послуги упаковки товару, відвантаження, оформлення платіжної і відпускної документації. Які склади, у якій кількості і на якій території слід використовувати, визначають, порівнюючи економічну ефективність альтернативних варіантів;

– упакування. Товар необхідно зберігати від зовнішнього впливу під час транспортування чи знаходження на складі. Багато товарів слід фасувати порціями, наприклад, сірники, щоб їх легко можна було рахувати, вантажити та ін. Крім того, яскрава упаковка привертає увагу споживачів, вона може бути використана як місце розміщення реклами;

– укладання угод зі споживачем. Переговорні процеси притаманні всім рівням каналів. Виробники, оптові та роздрібні торговці ведуть переговори про асортимент продукції, ціни, методи просування товарів;

– отримання і відвантаження товарів. Здійснюється після оформлення платіжної і відвантажувальної документації. У вітчизняній практиці – після попередньої проплати вартості товару;

– підтримання товарних запасів. Підприємство повинно мати певні запаси готової продукції, достатні для здійснення своєчасного продажу її замовникам. Підтримання великих запасів пов'язує капітал, а незначний запас збільшує ризик невиконання замовлень внаслідок строків виробничих циклів, можливих затримок, пов'язаних із зривом термінів постачання чергової партії матеріалів, тому доводиться приймати компромісні рішення;

– транспортування товару. Товар може бути доставлений споживачу (замовнику) транспортом підприємства, самовивозом (споживачем), транспортом сторонніх організацій. Вибір транспорту здійснюється з огляду на цілі товароруху і умови відповідних угод, з урахуванням швидкості, доступності, вартості та ін.» [3, с. 76].

Товарорух – це не тільки джерело витрат, але і потенційний інструмент створення попиту. Вдосконалювання системи товароруху дозволяє поліпшити обслуговування покупців, зменшити витрати підприємства на збут, а внаслідок чого і кінцеву ціну реалізації, і тим самим залучити до товару додаткових споживачів. Слід відзначити, що системи товароруху створюють канали, види яких відповідають видам каналів товароруху. Система товароруху забезпечує доставку товарів широкого вжитку до місць продажу, а для товарів виробничого споживання - до місць установки в визначений час з максимально можливими зручностями для споживачів. Тобто метою товароруху є забезпечення постачання потрібних товарів у певне місце у визначений час з мінімальними витратами.

«Розрізняють дві форми товароруху:

1) складська, при якій переміщення товарів переривається у зв'язку із завезенням їх на проміжний склад (склади);

Складська форма дає змогу сконцентрувати товарні запаси на складах роздрібною торгівлі, забезпечити у роздрібній торгівлі більший асортимент товарів і безперебійну торгівлю ними з меншими поточними запасами; разом з тим

товаропостачання роздрібною торговельною мережі з торгових складів зумовлює необхідність здійснення додаткового комплексу складських операцій, повторного виконання завантажувально-розвантажувальних робіт, що призводить до зростання витрат обігу підприємств торгівлі. Тому працівники торговельних підприємств мають визначати доцільність вибору транзитної або складської форми товаропостачання на основі врахування конкретних умов діяльності підприємства, економічних наслідків прийнятого рішення та потреб і запитів населення щодо асортименту товарів у підприємствах роздрібною торгівлі. Наприклад, за складської форми товаропостачання є можливість сформувати в магазинах ширший асортимент товарів, що сприяє більшому задоволенню попиту населення і нарощуванню обсягів роздрібного товарообігу.

2) транзитна – без перерви в їх русі від місця виробництва (промислових або сільськогосподарських підприємств) до місця продажу кінцевому споживачеві. За характером розрахунків розрізняють транзитний товарорух з участю і без участі в розрахунках. При транзитному товарорусі з участю в розрахунках посередник, організовуючи транзитний рух, сам веде розрахунки з підприємством-постачальником за відвантажені товари і, у свою чергу, стягує їх вартість (разом з надбавкою) з покупців-одержувачів. Тобто посередник у цьому разі є кредитором роздрібних торговельних підприємств, що дуже вигідно останнім в умовах обмеження обігових коштів. При транзитному товарорусі без участі в розрахунках роль посередника зводиться до організації товаропросування» [8, с. 198].

Отже, з погляду швидкості доставки і найменших витрат на перевезення більш раціональною формою товароруху є транзитна. Завезення товарів на склад (склади) уповільнює швидкість товарного обігу, збільшує витрати на зберігання й інші складські операції. Якщо немає потреби у завезенні товарів на проміжні склади, що зумовлюються особливостями товарного асортименту, умовами товаропостачання, розмірами партій постачання та ін., то слід застосовувати транзитну форму товароруху.

Під час вибору форм товароруху аналізують два показники — швидкість доставки і витрати обігу. Ці показники тісно взаємопов'язані. Виграш на

швидкості доставки товарів іноді супроводжується зростанням витрат обігу внаслідок того, що партія товару, завезена без підсортуння, буде довго продаватися у магазині, з'являться додаткові витрати на зберігання товарів, збільшиться розмір їх втрат тощо. Отже, майже зникне економія від швидкості доставки товару. Тільки на основі всебічного аналізу цих показників разом в ланках оптової та роздрібної торгівлі можна оптимально вирішити питання щодо вибору форм товароруху.

Умови доцільності застосування транзитної і складської форм товароруху товаровиробниками наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Умови доцільності застосування форм товароруху

Параметри	Транзитна форма товароруху	Складська форма товароруху
Товари	Простого асортименту, які не потребують додаткового підсортуння, фасування тощо і потребують високоспеціалізованого сервісу	Складного асортименту, що потребують комплектування, підсортуння, формування широкого та глибокого асортименту
Обсяги постачань	Достатні для покриття витрат на прямий збут і заповнення однієї одиниці транспортної тари	Великі партії товарів від різних спеціалізованих виробничих підприємств
Терміни реалізації	Обмежені (молочні продукти, ковбасні вироби, хліб тощо)	Подовжені (мінеральна вода, соки тощо)
Виробництво і споживання товарів	Сезонне	Несезонне
Джерела товаропостачання	Місцеві	Іногородні
Роздрібні торговці	Нечисленні і зосереджені на обмеженій території	Невеликі магазини і дрібно-роздрібні торговці, розгалужена мережа
Оптові торговці	Володіють достатньою мережею складів і приміщень для зберігання товарів	Не мають власних складів і приміщень для зберігання товарів
Ціни на товари	Коливаються і потребують негайного узгодження з роздрібним торговцем	Відносно постійні

Система товароруку складається з внутрішніх (збутові підрозділи фірми; служба сервісу; фірмові магазини) та зовнішніх (фірми, що забезпечують перевезення; посередники та їх склади; збутова мережа (магазини) елементів.

«Основні функції внутрішніх елементів системи товароруку:

- 1) Оброблення замовлень покупця.
- 2) Технічний контроль виробів, одержаних від постачальників.
- 3) Формування партій товарів на замовлення покупців.
- 4) Зберігання продукції.
- 5) Формування оптимальних транспортних партій.
- 6) Упакування продукції відповідно до вимог транспортних і складських служб.
- 7) Оформлення митних документів і страхування.
- 8) Відвантаження і контроль за рухом вантажів.
- 9) Обслуговування в процесі експлуатації.
- 10) Основні елементи маркетингової політики розподілення і товарного руху»

[40, с. 119].

«Ефективність товароруку визначається такими чинниками:

- ✓ швидкість виконання замовлення;
- ✓ можливість термінової поставки товарів на спеціальне замовлення;
- ✓ готовність прийняти поставлений товар при виявленні дефектів і заміна у найкоротші строки якісним;
- ✓ забезпечення різних за величиною партій відвантаження на бажання покупців;
- ✓ наявність ефективних транспортних засобів, служби сервісу, складської мережі;
- ✓ достатній рівень запасів;
- ✓ гнучкість цін, за якими надаються послуги товароруку покупцям» [40, с. 122].

Не менш важливим з погляду ефективності товароруху є такий елемент, як вибір каналів розподілу товарів. Серед факторів, що зумовлюють цей вибір, слід назвати:

- забезпечення зручності здійснення купівлі для кінцевого споживача;
- географічне місце розташування роздрібного торговельного підприємства;
- репутацію торговельного підприємства як ділового партнера;
- фінансовий стан, ділову репутацію зовнішньоторговельної фірми;
- оптимальний обсяг партії цього товару;
- мінімізацію витрат на товарорух.

Вибір каналу розподілу - найбільш важливе маркетингове рішення підприємства. Рішення, які приймає підприємство стосовно каналів товароруху, визначають рівень рентабельності й можуть протягом тривалого часу впливати на основні напрямки діяльності підприємства. Ф. Котлер визначає канал розподілу як сукупність фірм або окремих осіб, котрі приймають на себе або допомагають передати кому-небудь іншому право власності на конкретний товар або послугу на їхньому шляху від виробника до споживача.

Функції товароруху реалізуються через канали товароруху. Як відомо, канал товароруху - це шлях, за яким товари рухаються від виробника до споживачів. Ці функції можуть бути виконані або одним з учасників, або розподілені між учасниками, тобто між промисловістю, оптовою та роздрібною торгівлею, транспортними організаціями.

«Основні функції каналів товароруху:

- дослідницька робота;
- стимулювання збуту;
- встановлення контактів зі споживачем;
- досягнення відповідності товару вимогам споживачів;
- проведення переговорів;
- організація товароруху - транспортування та складування товару;
- фінансування;
- взяття на себе ризику» [33, с. 69].

Однак вибір оптимальної схеми розподілу потребує глибокого аналізу з урахуванням специфічних особливостей одного ринку. Такий аналіз особливо необхідний у разі діяльності на світових ринках.

Вибір оптимального варіанта системи руху товарів передбачає вивчення структури витрат для кожного з варіантів, що розглядаються, з тим, щоб обраний варіант мінімізував загальні витрати, пов'язані з товарорухом.

Для вибору найкращого варіанта системи руху товарів та контролю ефективності служби, що відповідає за поставку товару, використовують формулу загальних витрат:

$$P = T + F + W + S, \quad (1.1)$$

де P - загальні витрати, пов'язані з рухом товару;

T - транспортні витрати;

F - постійні складські витрати;

W - змінні складські витрати (з урахуванням обсягу товарних запасів);

S - загальна вартість запасів, не виконаних у гарантовані строки.

Загальна сума витрат товароруху значною мірою залежить від засобів транспортування, кількості проміжних ланок системи руху товарів, розміщення та місткості складів тощо (відомо, що витрати на транспортування, зберігання товарних запасів, ведення складського господарства є основними). Тому при розробці та контролі системи товароруху багатоваріантність пропозицій, що розглядаються, є обов'язковою умовою.

Багато підприємств приділяє недостатньо уваги ефективній організації руху товарів, забуваючи, що вона може здійснювати великий вплив на обсяг та структуру витрат. Для таких товарів, як метали, хімікати та нафтопродукти, витрати, пов'язані з організацією товароруху можуть становити до 25 % надходжень від збуту. В харчовій промисловості вони нерідко сягають навіть 30%.

«Для розробки маркетингової стратегії щодо каналів товароруху маркетологи враховують такі фактори: споживачі, їх характеристика, кількість, концентрація, розмір середньої покупки, потреби (розміщення та час роботи магазину, асортимент, послуги торговельного персоналу, умови кредиту), розмір сегмента, поведінка щодо купівлі; фірми, компанії, їх цілі, прибуток, гнучкість у прийнятті рішень, рівень спеціалізації, ставлення до системи збуту, потреба у сервісі; товар чи послуга, їхня вартість, складність, схоронність, частота відвантаження, обсяг; конкуренти, їх характеристика, кількість, концентрація, асортимент, споживачі, тактика (методи товароруху), взаємовідносини в системі збуту; канали товароруху, їх альтернативність, характеристики, кількість традиції, доступність, територіальні обмеження, юридичні аспекти, конкуренція, стан та характеристика транспортних зв'язків» [34, с. 106].

«Термін «управління товарорухом» має декілька тлумачень. У широкому сенсі він може тлумачитися як загальне керівництво фізичним переміщенням товарів. У вузькому сенсі управління товарорухом розуміється як планування і реальне щоденне керівництво рухом готових виробів, робіт чи послуг. Тобто управління товарорухом – це діяльність з планування, втілення в життя та контролю за фізичним переміщенням готових виробів від виробника до споживачів і з вигодою для себе» [10, с. 44].

Рівень управління товарорухом впливає на його плановість, ритмічність і оперативність. Кваліфікований аналіз інформації про хід реалізації товарів, обсяги й структуру їх запасів дає змогу отримати потрібні дані про етап торгівлі, більш обґрунтовано розробляти замовлення на виробництво і постачання товарів, оперативно регулювати товарні потоки.

Операції, що виконуються у процесі товароруху, мають повний кількісний вимір, що дає можливість широко застосовувати в управлінні і плануванні математичні методи з використанням ЕОМ. Для цього слід організувати чітку систему інформаційного зв'язку між постачальниками, складами, оптовими і роздрібними торговельними підприємствами, транспортними підприємствами на основі уніфікації форм документів та системи збору інформації.

1.2 Управління товарорухом в системі маркетингового менеджменту підприємств

Маркетинг - це наука про планування, організації, управлінні, контролі і регулюванні руху матеріальних та інформаційних потоків у просторі і в часі від їхнього первинного джерела до кінцевого споживача.

При організації розподілу необхідно керуватися такими принципами: оптимальна ланковість товароруху, найкоротші шляхи товароруху, уніфікація технологічних схем, оптимізація технологічних операцій, ефективне використання транспортних засобів і торговельно-технологічного обладнання, раціональний розподіл функцій між учасниками розподілу.

«Фактори, що впливають на розподіл, можна згрупувати в такий спосіб:

- виробничі: розміщення промислових підприємств, спеціалізація, сезонність виробництва;
- транспортні: стан транспортних шляхів; наявність і стан транспортних засобів; наявність контейнерних майданчиків;
- торговельні: купівельний попит; підготовленість торговельних підприємств до використання прогресивних систем товароруху; обсяг партій товарів, що може прийняти підприємство; розміри мінімальних норм відвантаження; розміри торговельних підприємств; товари; рівень організаційної і комерційної роботи; рівень конкуренції» [10, с. 55].

Для забезпечення ефективності процесу розподілу зусилля повинні бути спрямовані на рішення двох основних завдань: скорочення часу на перебування товарів у дорозі і скорочення витрат обігу.

«Канал розподілу — це сукупність юридичних або фізичних осіб, що приймають на себе або беруть участь у передачі іншим права власності на товар або послугу на їхньому шляху від виробника до споживача» [10, с. 52].

Учасниками каналу розподілу є: промислові підприємства; оптові підприємства; роздрібні підприємства; транспортні підприємства.

«Усі учасники каналу розподілу повинні забезпечити виконання таких завдань:

- збір і вивчення всієї інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень з організації товароруху;
- організація роботи зі стимулювання збуту товарів, інформування оптових і роздрібних покупців про товари;
- налагодження й удосконалення взаємин партнерів, що беруть участь у товароруху;
- максимальна підготовка товарів з врахуванням вимог покупців;
- узгодження інтересів усіх учасників процесу розподілу;
- організація комплексного підходу до технологічних процесів товароруху (вантажно-розвантажувальні роботи, складування товару, транспортування й ін.);
- оптимізація витрат щодо забезпечення процесу розподілу;
- своєчасна доставка товару в потрібне місце;
- максимальне задоволення вимог посередників і кінцевих споживачів при високому рівні обслуговування;
- досягнення намічених показників за обсягами продажів і прибутку.

Учасники каналу розподілу виконують низку функцій:

- інформаційну;
- проведення маркетингових досліджень;
- стимулювання збуту;
- встановлення контактів, взаємин з партнерами;
- комунікаційну;
- оптовий і роздрібний продаж;
- приведення товару у відповідність з вимогами споживачів;
- перетворення виробничого асортименту в торговельний;
- проведення переговорів;
- організаційну (транспортування і складування товарів);
- нагромадження і збереження товарних запасів;

- фінансову;
- прийняття ризику;
- перерозподіл товарних ресурсів;
- надання послуг» [12, с. 86].

«Процес розподілу являє собою ряд потоків: інформації, замовлень і платежів, тому потрібне співробітництво виробників, оптових і роздрібних торговців. Ці три учасники розподілу можуть розглядатися як система каналів (або розподільна система), тобто як група незалежних підприємств, що складаються з виробників, оптових і роздрібних торговців, яка покликана довести потрібний набір товарів до споживачів у потрібне місце і необхідний час.

Рівень управління товарорухом впливає на його плановість, ритмічність і оперативність. Кваліфікований аналіз інформації про хід реалізації товарів, обсяги й структуру їх запасів дозволяє отримати необхідні дані про стан торгівлі, більш обґрунтовано розробляти замовлення на виробництво і поставку товарів, оперативно регулювати товарні потоки.

Ефективне управління товарорухом передбачає урахування всіх його елементів:

- 1) планування;
- 2) організація;
- 3) аналіз;
- 4) контроль» [19, с. 54]

Результати планування товароруху роблять помітний вплив на маркетингові програми фірми і прийняття правильних рішень щодо вибору каналів збуту продукції. Це, в свою чергу, впливає на величину витрат фірми. Важливою особливістю планування товароруху є правильне визначення форми організації торгівлі. При цьому слід правильно вибрати канал товароруху - прямий або з участю посередника.

«При виборі каналу товароруху основною умовою є його доступність для виробника. Для досягнення комерційного успіху при використанні того чи іншого каналу товароруху треба ретельно проаналізувати всі фінансові питання.

Необхідно провести порівняльну характеристику витрат підприємства на можливі канали збуту. При цьому слід мати на увазі, що на початковій стадії роботи підприємства збутові витрати зростають, але вони не носять постійного характеру.

Важливо відзначити і те, що вибір каналу збуту зазвичай пов'язаний з укладанням довгострокових угод між контрагентами. Неправильний вибір каналу розподілу може викликати анулювання юридичних угод, що, природно, позначиться на результатах роботи підприємства і беруть участь у цій угоді посередників» [24, с. 152].

Після того як обрані канали товароруху, перед керівництвом підприємства постає цілий ряд завдань щодо успішного управління цими каналами. Рішення кожної з них переслідує певну мету і досягається конкретними методами.

«Розробивши комплекс цілей товароруху, фірма приступає до формування такої системи руху товарів, яка забезпечить досягнення цих цілей з мінімальними витратами. При цьому треба прийняти рішення з таких основних питань.

Як слід працювати із замовниками? (обробка замовлень)

Де слід зберігати товарно-матеріальні запаси? (складування)

Який запас завжди має бути під рукою? (товарно-матеріальні запаси)

Яким чином слід відвантажувати товари? (транспортування)» [29, с. 64-66].

Сьогодні, коли кожна компанія-виробник розробляє тактику і стратегію залучення в бізнес партнерів і намагається створити свою інфраструктуру товарних каналів, виникає потреба звертатися до посередників, як до організаторів руху товару. При цьому економічні розрахунки показують, що використання посередників надає певні вигоди.

«Посередники (транспортні експедитори) виконують широкий спектр послуг у сфері обслуговування матеріальних та інформаційних потоків та інфраструктури товарних каналів.

В основі їхньої діяльності різні функції маркетингу (транспортування, зберігання, вантажно-розвантажувальні роботи, управління запасами, складування і обробка замовлень) розглядаються, як взаємопов'язані і взаємодіючі

елементи системи, що й приносить їм успіх. Концепція маркетингу реалізується через систему товароруху, основними елементами якої є:

- ✓ технічні засоби і інфраструктура транспорту;
- ✓ матеріально-технічна база експедиторських, агентських, брокерських, лізингових і інших компаній, пов'язаних з процесом руху товарів;
- ✓ складське господарство та обладнання;
- ✓ засоби інформаційного забезпечення і управління.

Основною сполучною ланкою між виробництвом і споживанням є транспорт, і тому нові технології пов'язані зі зміною ролі транспорту в умовах функціонування маркетингових систем.

Транспортно-експедиційні фірми беруть на себе додаткові функції, які передують безпосередньо транспортуванню або слідує за нею. Такі, як: упаковка, маркування, зберігання, сортування вантажів, оформлення і ведення рахунків, визначення оптимального варіанту маршрутів і видів транспортування, контроль за процесом руху вантажів в дорозі» [32, с. 74].

Ефективність виконання комплексу експедиторських послуг передбачає застосування технологій, що забезпечують взаємопов'язану роботу функціональних ланок, що дозволяє забезпечувати контроль виконання замовлення з використанням єдиної інформаційної системи.

Нові завдання, пов'язані з реалізацією маркетингових принципів, вимагають створення відповідної комунікаційної інфраструктури, що дозволяє збирати і передавати інформацію учасникам системи. У тому числі: забезпечення організації сучасними інформаційними послугами, доступ до віддалених ресурсів, оперативний обмін комерційною інформацією між постачальниками, замовниками та посередниками.

Маркетинг в рамках управління товарорухом передбачає реформування всієї діяльності фірми, тому слід відповідно планувати, організовувати, аналізувати, контролювати систему руху товарів від підприємства-виробника до одержувача, тобто необхідне ефективне управління товарорухом.

Процес організації товароруху, як правило, включає такі елементи:

- 1) вибір місця зберігання запасів та системи складування;
- 2) визначення системи переміщення вантажів (одержання, відвантаження);
- 3) установа процедури обробки замовлень;
- 4) упакування;
- 5) вибір засобів транспортування.

Сукупність цих елементів утворює комплекс товароруку.

За ефективної організації системи товароруку на підприємстві в умовах маркетингової орієнтації кожний з названих елементів здійснюється як невід'ємна частина добре врівноваженої та логічно побудованої загальної системи. Перелічені елементи цієї системи взаємопов'язані, тому зневажання будь-яким з них може порушити функціонування системи товароруку та негативно вплинути на імідж підприємства, позиції на ринку та конкурентоспроможність товару. Приймаючи рішення про вдосконалення будь-якої ланки системи товароруку, необхідно стежити, щоб це рішення не відбилося на загальній ефективності системи товароруку, особливо якщо ця ланка вдосконалюється з метою мінімізації витрат.

Основні управлінські рішення при розробці комплексу товароруку в умовах маркетингової орієнтації підприємства пов'язані:

- з обробкою замовлень;
- складуванням;
- транспортуванням;
- створенням необхідних товарно-матеріальних запасів.

Обробка замовлень. Споживачі можуть робити замовлення самими різними способами: поштою, по телефону, через торгових агентів, за допомогою комп'ютерного, електронного обміну даними або іншими методами прямого маркетингу. За допомогою системи обробки замовлень оформляють рахунки-фактури, після чого замовлення передається тим, хто повинен його виконати. Відповідні склади отримують завдання на упаковку і вантаження замовленої кількості товару. Відсутні на даний момент товари на складі наголошуються як заборгованість. При цьому оформляються супровідні відвантажувальні і платіжні

документи. Копії цих документів передаються відповідним відділам підприємства.

Багато підприємств прагнуть скоротити час циклу замовлення-оплата, тобто час між отриманням замовлення, доставкою товару і його оплатою. Цей цикл охоплює: передачу замовлення, заповнення бланків, виписування чека покупцеві, складання плану використання запасів і виробництва, отримання оплати. Чим довше цей цикл, тим нижче ступінь задоволення покупця і доходи підприємства.

Якщо процедура обробки замовлень не перебуває під постійним контролем вищого керівництва, то вона здатна істотно погіршити систему товароруху та завдати великих збитків. Саме під час цієї процедури замовлення можуть "залежуватися", що шкодить відносинам між фірмою-продавцем (виробником), її клієнтами та посередниками.

Складування. Підприємства повинні зберігати свої товари на складі до моменту продажу. Для швидкого виконання замовлень, підприємство повинне мати в наявності достатній запас товарів. Зберігання товарів необхідне, оскільки цикли виробництва і споживання часто не збігаються.

Підприємство повинне ухвалити рішення про склади: скільки, яких і де вони мають бути розміщені. Чим велику кількість складів має в своєму розпорядженні підприємство, тим швидше її товари можуть бути доставлені споживачам. Причому, необхідно співвідносити рівень обслуговування споживачів з витратами на переміщення товарів.

Частину товарних запасів підприємство може зберігати на самому підприємстві, якщо воно має свої власні склади, або поблизу нього, а решту частини - на складах, розташованих в різних місцях на орендованих площах, на складах загального користування або використовувати обидві можливості одночасно. Підприємствам легко здійснювати контроль, якщо воно використовує власні склади. Однак при цьому зменшуються оборотні кошти, і у разі потреби стає складною зміна місцезнаходження складу. Склади загального користування стягують плату за площі, що орендуються, і надають за окрему платню ряд додаткових послуг: охорона товару, упаковка, відвантаження, оформлення

рахунків-фактур. Зберігання товарів на складах загального користування надає підприємствам можливість здійснювати вибір з величезної кількості місць і типів складів.

Транспортування. Вирішення щодо транспортування товарів роблять істотний вплив на витрати розподілу, рівень цін на товари, своєчасність їх доставки і стан товарів у момент їх постачань, а, кінець кінцем, все це впливає на задоволеність покупців.

Маркетологи повинні ухвалити рішення щодо виду транспорту: залізничний, повітряний, автомобільний, водний, трубопровідний. Критеріями оцінки ефективності використання певного виду транспорту є тривалість доставки, можливість перевозити різні вантажі, частота відправлень, виконання графіків доставки, доступність, вартість. Швидкість доставки забезпечує повітряний і автомобільний транспорт. Найнижчі витрати на доставку забезпечує водний або трубопровідний транспорт. В цілому за один з самих кращих видів вважається автомобільний транспорт.

Створення необхідних товарно-матеріальних запасів. Рівень товарно-матеріальних запасів також робить вплив на задоволеність покупців. Основним завданням щодо рівня товарно-матеріальних запасів є забезпечення їх оптимальної величини. Оскільки чим більше товарно-матеріальні запаси, тим вище витрати на їх підтримку, виникає і проблема застарівання товарів. Разом з тим невеликий рівень товарно-матеріальних запасів може викликати недостачу товару на складі, а, отже, незадоволеність споживачів або навіть його втрату, як клієнта, якщо він віддасть перевагу конкурентові. Ухвалюючи рішення про рівень товарно-матеріальних запасів, менеджери повинні співвідносити вартість підтримки запасів з об'ємами продажів і прибутком [26, с. 263].

Таким чином, рівень товарно-матеріальних запасів має бути достатнім для швидкого виконання замовлень, водночас він має приносити прибуток.

Наступним важливим етапом управління товароруху є його планування, аналіз та контроль.

Планування товароруху включає: визначення цілей, планування оптимальних господарських зв'язків, вибір каналів розподілу, розробку стратегії щодо каналів товароруху, вибір стратегії управління товарними запасами, складання кошторису витрат, планування прибутку.

Конкретний перелік цілей підприємства зумовлюється проблемами, які стоять перед цим підприємством, і може бути відмінним як на різних підприємствах, так і в різні періоди часу на одному і тому ж підприємстві. Правильне встановлення конкретних цілей дасть змогу спрямувати зусилля усіх працівників підприємства на їх досягнення.

Цілями управління товарорухом фірми є організація руху фізичних потоків товарів, своєчасне спрямування їх у потрібне місце в необхідний час, максимальне задоволення посередників та кінцевих споживачів (за високого рівня обслуговування), досягнення намічених показників обсягу продажу та прибутку.

Елементом системи планування товароруху є управління товарними запасами.

«Управління обсягом запасів здійснюється відповідно до однієї з трьох стратегій, які мають переваги та недоліки.

Перша стратегія називається "фіксований розмір замовлення". Сутність її полягає в тому, що кількість виробів, що замовляються, встановлюється (за домовленістю між постачальником і покупцем) фіксованою, а змінною величиною є час виконання замовлення. Для цього розраховують оптимальний розмір партії товару, виходячи з мінімізації транспортних витрат. "Точкою замовлення" буде момент, коли запас виробів на складі досягне деякої величини, яка визначається тим, що за час виконання замовлення буде продано відому кількість виробів, а необхідний страховий запас залишиться недоторканим.

Отже, щоб використати фіксований розмір замовлення, треба здійснювати регулярний (часом щоденний) контроль залишків і бути впевненим у тому, що розрахунковий час виконання замовлення не буде порушено.

Друга стратегія називається "фіксований інтервал" - замовлення мають здійснюватися регулярно, однак кількість виробів кожного разу може бути

різною. Максимальний обсяг цього товару на складі в такому разі буде дорівнювати сумі виробів, необхідних:

- для торгівлі у період між замовленнями, тобто під час фіксованого інтервалу;
- торгівлі під час виконання замовлення;
- зберігання гарантійного запасу.

Під час ревізії до моменту закінчення фіксованого інтервалу встановлюють кількість проданих виробів і виписують замовлення на цю величину.

"Фіксований інтервал" фірми-експортери вважають вигіднішою стратегією, оскільки у такому разі більш рівномірно заминці жується виробництво, а центральний склад дає змогу вирівнювати коливання попиту, слугуючи своєрідним буфером.

Третя стратегія називається "один на один". До кожного виробу прикріплюють ярлик, що складається з двох частин (якщо деталі малі або вважається недоцільним прикріплювати до кожної з них ярлик, ціла пачка ярликів знаходиться в комірці або в контейнері, де зберігаються деталі). В момент продажу одна половина ярлика відривається і відправляється на центральний або регіональний склад, а друга залишається у продавця як звітний документ. Склад у стислі строки поповнює запас виробів у продавця» [31, с. 95].

Прийняття правильного управлінського рішення щодо вибору оптимальної стратегії управління товарними запасами має важливе значення для забезпечення ефективності управління всією системою товароруху.

Серйозною проблемою, яка потребує вирішення у рамках планування товароруху, є мотивація та оцінка діяльності працівників, зайнятих в товарорусі.

«Мотивація має забезпечити високу зацікавленість працівників у досягненні поставлених цілей та виконанні планів у цілому. Ефективне управління торговельним персоналом передбачає також необхідність систематичної оцінки результатів праці кожного працівника, його внеску в досягнуті результати, для чого на підприємстві необхідно налагодити відповідний облік» [43, с. 106].

Наступним елементом планування є складання кошторису витрат, який передбачає усі види витрат на управління товарорухом. Витрати також доцільно планувати та враховувати за елементами товароруху, а всередині них - за елементами витрат. Конкретний перелік елементів витрат буде визначатися тими цілями та завданнями, що стоять перед підприємством у галузі управління збутом та розподілом товарів у конкретний період часу.

Останнім елементом планування є розробка плану прибутку. Зараз на перший план висувається необхідність створення такої системи формування доходів та прибутку, яка давала б змогу не тільки розрахуватися з податками, а й забезпечувала оптимальне функціонування самих підприємств.

Велике значення для ефективного управління товарорухом має маркетинговий контроль.

«Маркетинговий контроль та регулювання товароруху на підприємстві мають здійснюватися постійно. Підприємству слід систематично оцінювати та контролювати як свою діяльність, так і діяльність посередників і конкурентів. На особливу увагу заслуговує діяльність посередників.

Основні показники роботи посередників такі:

- виконання норми збуту;
- підтримання середнього рівня товарних запасів;
- оперативність доставки товару замовникам;
- ставлення до фактів крадіжки або пошкодження товарів;
- співробітництво у здійсненні програм стимулювання збуту;
- виконання плану перепідготовки торговельного персоналу;
- рівень послуг, що надаються споживачам» [17, с. 46].

Здійснення такої оцінки дає можливість проаналізувати, як працюють учасники каналу, посередники, як змінилась інтенсивність діяльності дистриб'юторів протягом визначеного часу. Відповідні висновки робить для себе й підприємство-виробник, від якого також залежить ефективність функціонування посередників.

1.3 Сучасні проблеми управління товарорухом на підприємствах України та перспективні напрямки їх розв'язання

Ефективне функціонування сучасних підприємств неможливе без ефективно організації товароруху. Однак успішній діяльності торговельних підприємств на ринку перешкоджає ряд важливих проблем:

- окремі складові інфраструктури ринку за об'єктивних і суб'єктивних причин не в повній мірі використовуються суб'єктами господарювання. Причинами цього є замалі обсяги продукції, що виробляється; недостатність часу та брак коштів на те, щоб займатись пошуком інформації щодо використання елементів інфраструктури товарного ринку реалізації виробленої продукції; мала поінформованість щодо можливостей взаємодії з ними; немає конкурентного середовища відповідних послуг;

- відсутність приміщень для зберігання продукції та власних переробних підприємств зумовлюють використовувати логістичні послуги посередників, які користуються станом їхньої безвихідності і закупають в них товар за не зовсім вигідними цінами;

- український товарний ринок, як і ринки в багатьох пострадянських країнах, знаходиться під недосконалим впливом держави, характеризується лібералізацією цін, недостатнім рівнем підтримки виробників товарної продукції за рахунок бюджетного фінансування;

- кількість ланок із купівлі товарної продукції вказує на чисельність осередків прибутку товарної продукції: основними каналами збуту товарної продукції є посередники, які її закупають за низькими цінами, що зменшує можливості виробників у формуванні доходів;

- пануюча схема торгівлі приносить товаровиробникові невеликі прибутки або просто покриття збитків чи, взагалі, збитки;

- розвитку набувають тіньовий ринок, нелегальне ввезення імпортової продукції виробництва;

- чим віддаленіший товаровиробник від споживача, тим нижча поінформованість виробника про його потреби і, відповідно, невисокий рівень реагування на потреби ринку;

- переважна більшість керівників підприємств схиляються до думки про необхідність стимулювання подальшого розвитку інфраструктури ринку;

- товарне виробництво характеризується досить тривалими виробничими циклами фактично в усіх галузях, це ускладнює планування результатів виробничо-комерційної діяльності та суттєво відбивається на фінансовій результативності вітчизняного бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища [45].

Удосконалення організації системи товароруку неможливе без:

- подальшого розвитку матеріально – технічної бази роздрібної торгівлі, раціонального розміщення магазинів на території населених пунктів;

- концентрації торгівлі товарами складного асортименту в універмагах, великих спеціалізованих магазинах з торгівлі товарами рідкісного попиту, фірмових магазинах, що дасть змогу значно полегшити вибір товарів покупцям;

- встановлення раціонального режиму роботи підприємств, розробленого із врахуванням побажань населення та інтенсивності потоків покупців;

- широкого впровадження прогресивних форм і методів торговельного обслуговування населення;

- дотримання вимог національного законодавства щодо організації процесів торговельного обслуговування населення і скорочення

неупорядкованої роздрібної торгівлі, зниження рівня тінізації процесів реалізації товарів споживчого призначення;

- розширення і вдосконалення надання покупцям додаткових торговельних послуг;

- покращання оснащення підприємств торгівлі сучасним торговельно-технологічним обладнанням, найбільшою мірою пристосованим

до застосування вибраних прогресивних методів продажу товарів і їхньої специфіки [48].

Для вирішення вищезначених проблем і досягнення комерційного успіху при використанні того чи іншого підходу до товароруху необхідно проаналізувати всі фінансові питання, провести порівняльну характеристику витрат підприємства на можливі канали збуту, чітко визначити цілі та завдання розподілу, оцінити структурні обмеження каналу та вибрати його оптимальну структуру, враховуючи специфічні фактори галузевого рівня [46]. Крім того, організація товароруху повинна також узгоджуватися з перспективами росту обсягів продажу, а також можливості уникнути втрат від усувних ризиків. Реалізація такого підходу до модернізації маркетингової діяльності більшості підприємств України є запорукою їх сталого розвитку та фактором підвищення конкурентоспроможності на ринку України.

На основі проведених досліджень теоретичних засад управління товарорухом в умовах маркетингової орієнтації, можливо зробити наступні висновки.

1. Товарорух – поняття, під яким розуміють постачання і збут
Основними елементами товароруху є:

– обробка замовлень. – складування – упакування – укладання угод зі споживачем – отримання і відвантаження товарів

– підтримання товарних запасів – транспортування товару

2. Функції товароруху реалізуються через канали товароруху

Основні функції каналів товароруху:

- дослідницька робота;
- стимулювання збуту;
- встановлення контактів зі споживачем;
- досягнення відповідності товару вимогам споживачів;
- проведення переговорів;
- організація товароруху - транспортування та складування товару;
- фінансування;
- взяття на себе ризику.

3. Вибір оптимального варіанта системи руху товарів передбачає вивчення структури витрат для кожного з варіантів, що розглядаються, з тим, щоб обраний варіант мінімізував загальні витрати, пов'язані з товарорухом.

4. Управління товарорухом – це діяльність з планування, втілення в життя та контролю за фізичним переміщенням готових виробів від виробника до споживачів і з вигодою для себе.

5. Рівень управління товарорухом впливає на його плановість, ритмічність і оперативність.

6. Ефективне управління товарорухом передбачає урахування всіх його елементів:

1) планування; 2) організація; 3) аналіз; 4) контроль.

7. Маркетинг в рамках управління товарорухом передбачає реформування всієї діяльності фірми, тому слід відповідно планувати, організовувати, аналізувати, контролювати систему руху товарів від підприємства-виробника до одержувача, тобто необхідне ефективне управління товарорухом.

8. Основні управлінські рішення при розробці комплексу товароруху в умовах маркетингової орієнтації підприємства пов'язані:

- з обробкою замовлень;
- складуванням;
- транспортуванням;
- створенням необхідних товарно-матеріальних запасів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВАРОРУХОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Аналіз ринкової позиції ТОВ «Борисфен трейдінг»

Підприємство «Борисфен трейдінг» було засновано у 2006 році і має розвинену мережу філіалів, в тому числі у м. Маріуполь. Паспорт підприємства представлений в табл. 2.1

Таблиця 2.1. Паспорт ТОВ «Борисфен трейдінг»

Підприємство	ТОВ "БОРИСФЕН ТРЕЙДІНГ"
Адреса	49054, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, Кіровський р-н, просп. Олександра Поля, буд. 103, Кабінет 211
Статус	Зареєстровано
Організаційно - правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю
Керівник	Сокальський Володимир Миколайович
Власники	Каблюк Ольга Володимирівна Внос: 900 000.00 грн., 60.000% Булатніков Вячеслав Євгенович Внос: 600 000.00 грн., 40.000%
Капітал	1 500 000.00 грн.
Вид економічної діяльності	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів. н. в. і. у. 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах

Керівництво підприємством здійснюється за затвердженою організаційною схемою, яка представлена на рис. 2.1, на підприємстві створена лінійна структура управління.

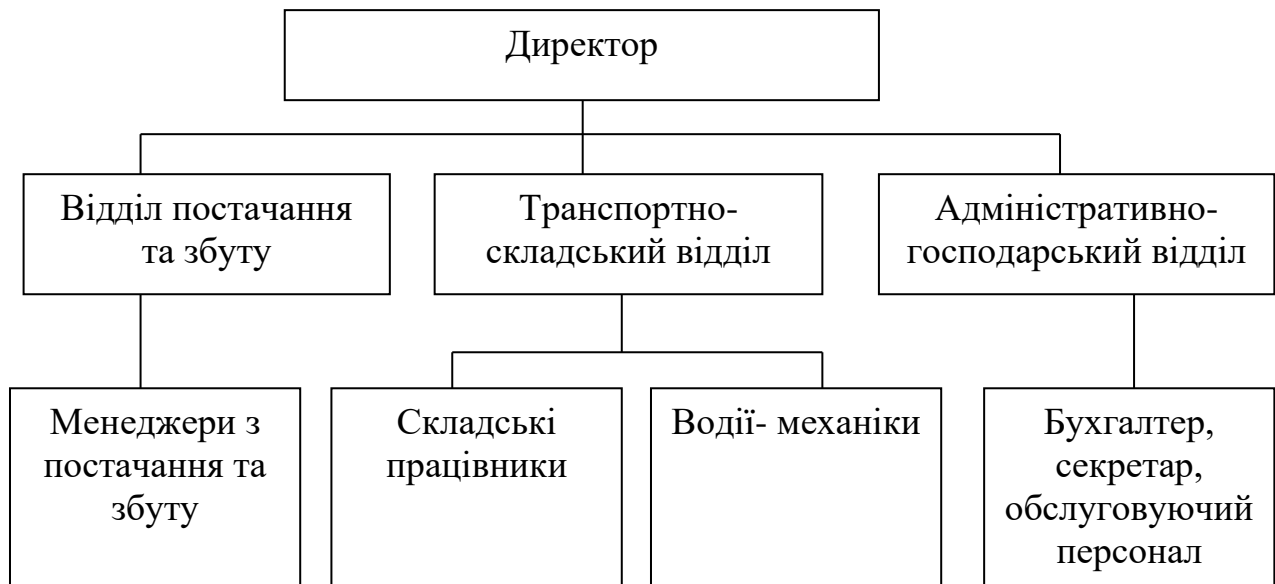


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «БОРИСФЕН ТРЕЙДІНГ»

Діяльність підприємства ТОВ «Борисфен трейдінг» регулюється законами України «Про господарські товариства», Цивільним, Податковим та Господарським кодексами України, та іншим чинним законодавством.

Головна мета, з якою було створено товариство, – отримання прибутку шляхом найбільш повного задоволення потреб громадян, підприємств у товарах та послугах, які надає Товариство.

Метою діяльності підприємства є виконання виробничо-господарської та іншої діяльності в сферах, визначених видами діяльності, що направленні на створення нових робочих місць, одержання прибутку на вкладений капітал, а також для задоволення на її основі соціально-економічних інтересів власників та членів трудового колективу.

Предметом діяльності ТОВ «Борисфен трейдінг» є:

- оптова та роздрібна торгівля товарами народного споживання та продуктами харчування;
- реалізація товарів народного споживання, продуктів харчування;
- ремонт, технічний огляд, виробництво гірничошахтного обладнання
- надання посередницьких, інформаційних, консультаційних послуг;
- складування;

- оптова та роздрібна торгівля гірничошахтним обладнанням.

Товариство має відокремлене майно, самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банківських установах, печатки із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, штамп із своїм найменуванням, бланки із своїми реквізитами, фірмовий знак. Воно є самостійним господарським об'єктом з правами і обов'язками юридичної особи, має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, складати договори, нести відповідальність згідно своєї обов'язків.

У рамках виробничо-збутової діяльності підприємство займається оптово-роздрібною торгівлею і зберіганням широкого асортименту продовольчих товарів та товарів народного споживання непродовольчої групи.

Для більш детальної характеристики ТОВ «Борисфен трейдінг» потрібно виділення стратегічних бізнес одиниць та стратегічних зон господарювання.

Стратегічні бізнес одиниці (СБО):

1. Роздрібна торгівля непродовольчими товарами;
2. Роздрібна торгівля продовольчими товарами;
3. Оптова торгівля продовольчими товарами;
4. Здача в оренду торгівельної площі.

Стратегічні зони господарювання (СЗГ): населення м. Маріуполь з середнім, низьким та високим рівнями доходів (тобто існує 3 СЗГ).

Насамперед, необхідно визначити, на якому етапі життєвого циклу знаходиться ТОВ «Борисфен трейдінг». Для цього обрано чистий прибуток, тому що даний показник відображає найточніше ефективність діяльності підприємства та дозволяє правильно проаналізувати діяльність ТОВ «Борисфен трейдінг» та розробити стратегію підприємства (рис. 2.2). Саме за допомогою цього показника можливо проаналізувати не тільки ефективність торгової діяльності ТОВ «Борисфен трейдінг», а й оцінити всю його іншу діяльність, за допомогою якої підприємство покриває деякі збитки.

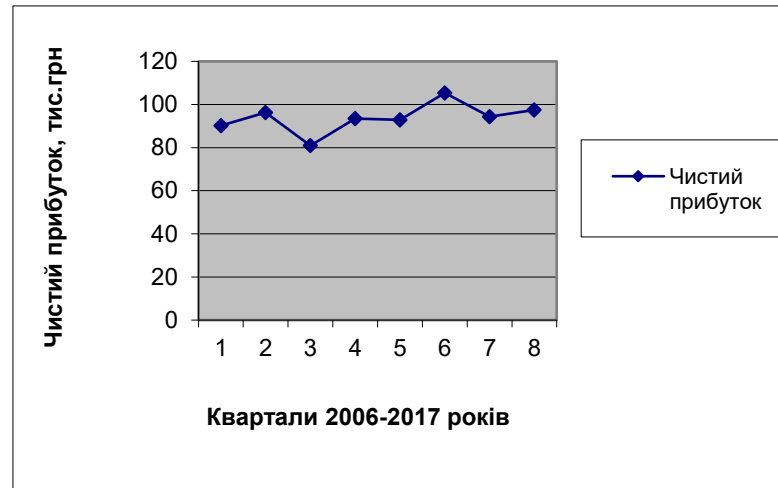


Рис. 2.2. Життєвий цикл ТОВ «Борисфен трейдінг»

Підприємство знаходиться на стадії стабілізації. Коротка рекламна місія підприємства: кожному споживачеві корисну та якісну продукцію. Місія: виробництво та реалізація продовольчих товарів широкого та якісного асортименту.

Формулювання місії по Ешрідській моделі представлено на рис. 2.3.

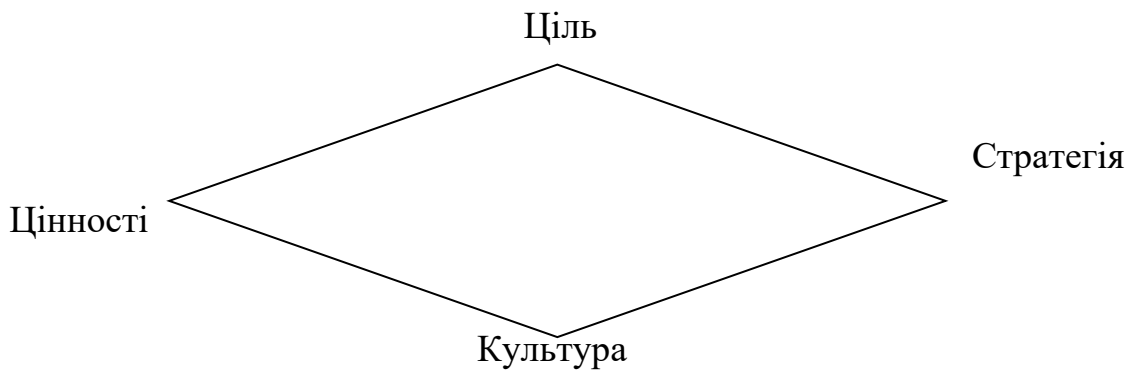


Рис. 2.3. Ешріджська модель місії ТОВ «Борисфен трейдінг»

Ціль: задоволення потреб всіх споживачів на території м. Маріуполь.
 Цінності: високоякісна продукція, підвищення кваліфікаційного рівня співробітників, якісна та швидка доставка продукції. Корпоративна культура: відповідальність робітників за роботу, матеріальна та не матеріальна мотивація праці. Стратегія: росту та підсилення позицій на ринку м. Маріуполь.

Будь-яке підприємство функціонує не відокремлено, а у певному середовищі. Цим середовищем виступає сукупність активних суб'єктів, сил і факторів, які впливають на результати діяльності підприємства, на досягнення поставлених цілей.

До найважливіших факторів цього середовища, що впливають на ефективність і фінансову стійкість підприємства, на які воно не може впливати, якими воно не управляє, але повинно до них пристосовуватися, належать: політико-правові, економічні, соціально-демографічні і технологічні зміни, тобто так звані „PEST”-фактори (додаток А).

Мікросередовище підприємства, як правило, аналізується по п'ятих напрямках: постачальники, споживачі, конкуренти, посередники і контактні аудиторії (додаток Б).

Кажучи про постачальників, можна відзначити наступні підприємства: до основних постачальників відносяться: ТОВ “Галатєя”, ТОВ “Гавань-центр”, ТК «ПДУ», Укрморепродукт, Агропромснаб.

Дані про конкретних посередників відсутні, можна сказати, що це свідчить про старання уникнути зайвих витрат. Підприємство прагне обмежити кількість учасників руху товару, щоб роздрібна ціна була раціональною. Тобто ціна на продукцію підприємства найбільш відповідала бажанням споживачів і забезпечувала необхідний рівень конкурентоспроможності товару.

Основними конкурентами на ринку є підприємства оптової і роздрібної торгівлі, що знаходяться в тому ж місті: ТОВ “Рондо”, ТОВ “Катріс”, магазин №53, кіоски, що продають продовольчі товари, розташований поблизу ринок. Тут потрібно відзначити, що ТОВ «Борисфен трейдінг» є підприємством з досить оптимальним рівнем цін, в порівнянні з конкурентами, а це позитивно позначається на його положенні – підприємство поступово набуває нових споживачів.

Дослідження споживачів, їхніх смаків, побажань, мотивів, переваг тих або інших товарів, структури потреб та їх урахування при прийнятті управлінських

рішень є найважливішою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його товарів [9, с.62].

Використовуючи засоби експертних оцінок, результати власних спостережень та метод анкетування було виявлено основні характеристики споживачів, мотиви, що збуджують їх приймати рішення щодо купівлі товарів, міру їхнього впливу на діяльність підприємства, обсягу попиту.

Як бачимо, переважна більшість клієнтів ТОВ «Борисфен трейдінг» - люди віком від 18 до 70 років, одружені, розмір їх сімей складає від 1 і більше років особи, мають середній рівень доходів, ліберальні за поглядами, керуються раціональними мотивами при купівлі товарів досліджуваного підприємства, на перший план висувають економічні вигоди, тому в товарі більш за все цінують якість та помірну ціну, більшість покупців мають вищу або середню освіту, їх ставлення до заходів СТИЗ помірне (тобто вони приділяють їм певну увагу, але не висувають їх на перший план), також в них склалося цілком позитивне відношення до підприємства.

За результатами оцінки характеристики покупців можемо зробити висновок про зміну переваг, потреб і смаків покупців, про прихильність покупців до товарів підприємства і про торговельну силу покупців. Для цього використовується бальна шкала оцінок (табл. 2.2). Шкала оцінки за профілем покупців представлена у табл. 2.3.

Слід зазначити, що у покупців склалося прихильність до досліджуваного підприємства через нерентабельність переходу до іншого продавця: в підприємстві пропонується більш якісний товар за прийнятною ціною, більш високий рівень обслуговування порівняно з іншими продавцями. На другому місці стоїть емоційна прихильність, тобто люди після купівлі товару залишилися задоволеними рівнем підприємства.

Результати оцінки характеристик покупців свідчать про незначну ступінь зміни потреб та смаків покупців (4 бали), про середню прихильність покупців до товарів підприємства (3 бали) та про середній рівень торговельної сили покупців (9 балів).

**Таблиця 2.2. Оцінка характеристик профілю покупців ТОВ
«Борисфен трейдінг»**

Характеристика профілю покупців	Індикатори	Оцінка в балах		
		1	2	3
1. Зміна переваг, потреб і смаків покупців	Ступінь зміни потреб покупців	відносно постійні	змінюються незначно	змінюються значно
	Ступінь зміни переваг і смаків покупців відносно товарів, що входять у номенклатуру підприємства	відносно постійні	змінюються незначно	змінюються значно
2. Прихильність покупців до товарів підприємства	Частота придбання товарів у даному підприємстві	дуже рідко	нерегулярно	Регулярно
	Ступінь залежності покупців від продавця	низька	середня	Висока
3. Торговельна сила покупців	Рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства	недостатній рівень	середній	Високий
	Чутливість споживачів до зміни рівня цін на товари підприємства	низька	середня	Висока
	Ступінь залежності продавця від покупця	не залежить	мало залежить	залежить
	Фінансове становище покупця	нижче середнього рівня	середній рівень	вище середнього рівня
	Чутливість покупців до СТИЗ	дуже чутливі	середня чутливість	не чутливість

**Таблиця 2.3. Шкала оцінки характеристик профілю покупців ТОВ
«Борисфен трейдінг»**

Параметри	Бали	Значення	Оцінка в балах	Якісна характеристика
1. Ступінь зміни потреб, смаків покупців	2	Низька	4	Незначна
	3-4	Незначна		
	5-6	Значна		
2. Прихильність покупців до товарів підприємства	2	Слабка	3	Середня
	3-4	Середня		
	5-6	Сильна		
3. Торговельна сила покупців	5	Низька	9	Середня
	6-10	Середня		
	11-15	Значна		

Для оцінки ефективності діяльності підприємства проаналізуємо основні показники господарської діяльності ТОВ «Борисфен трейдінг» за допомоги табл. 2.4.

**Таблиця 2.4. Основні показники господарської діяльності ТОВ
«Борисфен трейдінг»**

№ п/п	Показники	Од. Виміру	2016 рік	2017 рік	Відхилення, (+,-)	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Товарооборот					
	у поточних цінах	тис.грн	94793	103184	8391	108,85
2	Чиста виручка від реалізації	тис.грн	92128	1003610	8233	108,94
3	Товарооборот по закупочним цінам	тис.грн	73012	80780	7768	110,64
	у % до чистої виручки	%	79,25	80,49	1,24	101,56
4	Дохід від реалізації	тис.грн	19116	19581	465	102,43
	у % до чистої виручки	%	20,75	19,51	-1,24	94,03
5	Інші операційні доходи	тис.грн	4294	2578	-1716	60,04
6	Витрати на збут	тис.грн	10396	12232	1836	117,66
7	Адміністративні витрати	тис.грн	7588	6424	-1164	84,66
8	Інші операційні витрати	тис.грн	4204	2552	-1652	60,70
9	Прибуток від операційної діяльності	тис.грн	1222	951	-271	77,82
	у% до чистої виручки	%	1,33	0,95	-0,38	71,44
10	Прибуток (збиток) від фінансової діяльності	тис.грн	-732,00	-	-	-
11	Інші доходи	тис.грн	-	-	-	-
12	Інші витрати	тис.грн	3,00	100	97	3333,33
13	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн	487	284	-203	58,32
	у% до чистої виручки	%	0,53	0,28	-0,25	53,53

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
14	Чистий прибуток	тис.грн	171	85	-86	49,71
	у% до чистої виручки	%	0,19	0,08	-0,10	45,63
15	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	80,00	81	1	101,25
16	Продуктивність праці одного працівника	тис.грн				
	у поточних цінах		1184,9	1273,87	88,97	107,42
17	Фонд оплати праці	тис.грн	4269	4950	681	115,95
	у % до чистої виручки	%	4,63	4,93	0,3	106,44
18	Середньомісячна з/п	грн	4446,87	5092,59	645,72	114,53
19	Середня вартість основних засобів	тис.грн	2170,5	2024,5	-146	93,27
20	Фондовіддача	грн	42,45	49,57	7,13	116,79
21	Середня вартість оборотних активів	тис.грн	31206,5	35994,5	4788	115,34
22	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	коєф.	2,95	2,79	-0,16	94,45

За результатами аналізу табл.2.4 можна зробити наступні висновки:

1. Чистий прибуток у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 86,00 тис. грн, або на 51,3%, це може бути пов'язано з тим, що собівартість продукції збільшилася на 7768,00 тис.грн, або на 10,7% порівняно з 2016 роком.

2. Збільшення товарообороту по собівартості на 7768,00 тис. грн або на 10,7% свідчить про те, що підприємство почало закупати більше продукції.

3. Чиста виручка від реалізації продукції збільшилася на 8233,00 тис. грн або на 9%, це пов'язано зі збільшенням товарообороту у поточних цінах на 8391,00 тис. грн або на 9% порівняно з 2016 роком.

4. Результатом збільшенням чистої виручки від реалізації продукції у 2017 році стало збільшення доходу від реалізації порівняно з 2016 роком на 465,00 тис. грн або на 2,4%.

5. Прибуток від операційної діяльності зменшився на 271,00 тис.грн, це може бути пов'язано з тим, що витрати на збут збільшилися на 1836,00 тис.грн, або на 18 % порівняно з 2016 роком.

6. Фонд оплати праці збільшився на 681,00 тис. грн або на 16%.
7. Продуктивність праці одного працівника збільшилася на 7,42%.
8. Фондовіддача у 2017 році збільшилася на 7,13 грн, або на 17 % порівняно з 2016 роком.

Наступним кроком аналізу внутрішнього середовища підприємства є оцінка ефективності діяльності апарату управління підприємства.

Розрахуємо по кожному відділу коефіцієнт повноти охоплення функцій по формулі, результати представимо в табл. 2.5:

Таблиця 2.5. Аналіз повноти охоплення функцій ТОВ «Борисфен трейдінг»

Назва відділу	Коефіцієнт повноти охоплення функцій
Відділ постачання та збуту	0,87
Транспортно-складський відділ	0,84
Адміністративно-господарський відділ	0,94
Бухгалтерія	1

$$K_{\text{повноти охопту}} = \frac{V_{\text{виконан. функцій}}}{\text{Весь } V_{\text{функцій}}} \quad (2.1)$$

Проаналізувавши таблицю 2.5 можна зробити наступні висновки: найбільше повно свої функції на підприємстві виконує бухгалтерія (1), більше уваги варто приділити керівнику підприємства транспортно-складському відділу, що у неповному обсязі дотримує виконання своїх функцій (0.84), також у недостатній мірі виконує свої функції відділ постачання та збуту (0,87).

Для здобуття повнішої картини ефективності управління підприємством, необхідно розглянути матриці приведені у вигляді таблиць 2.6 і 2.7, які дозволяють отримати оцінки міри значущості чинників для підприємства: високе, середнє, низьке, далі можливо отримані дані ранжувати в порядку убутання їх міри дії в табл. 2.8.

Таблиця 2.6. Матриця «вірогідність/вплив» для позиціонування можливостей зовнішнього середовища ТОВ «Борисфен трейдінг»

Дія	Вірогідність		
		Висока	Середня
Сильне	1. Не повністю задоволений попит на продукцію 2. Впровадження в нові сегменти ринку	1. Вдосконалення технології продажу 2. Зниження цін на сировину і готову продукцію	1.Зниження податків і мит 2.Поява нових виробників
Помірне	1. Вільний вхід на ринок 2. Вдосконалення менеджменту	1. Розорення і відхід підприємств-виробників	1.Зміни переваг споживачів
Слабке	1.Невдала поведінка конкурентів	1.Відсутність зарубіжних конкурентів	1.Державна підтримка підприємств

Таблиця 2.7. Матриця «вірогідність/вплив» для позиціонування погроз зовнішнього середовища ТОВ «Борисфен трейдінг»

Дія	Вірогідність		
		Висока	Середня
Сильне	1. Несприятлива економічна ситуація в державі	1.Збої в постачаннях продукції	1. Поява товарів-субститутів 2. Поява нових фірм на ринку 3.Посилення конкуренції
Помірне	1.Зниження рівня життя населення 2.Зростання податків і мит	1.Посилювання законодавства	1.Поява принципово нового товару 2. Скачки курсів валют 3.Зміна купівельних перева
Слабке	1.Зміна рівня цін	1.Зростання темпів інфляції	1.Погіршення політичної обстановки

Таблиця 2.8. Зовнішні можливості і погрози ТОВ «Борисфен трейдінг»

Можливості	Погрози
1. Збільшення об'ємів експорту та імпорту	1. Постійні зміни у законодавстві
2. Збільшення асортименту товарів-замінників	2. Жорстка податкова політика
3. Збільшення кількості засвоєних нових видів товарів	3. Зростання рівня інфляції
4. Збільшення ВВП	4. Зростання рівня безробіття
5. Дії антимонопольного комітету	5. Зменшення грошових доходів населення
6. Високий вплив Інтернету	6. Зменшення чисельності населення
7. Сертифікація товарів і послуг	7. Зростання індексу споживчих цін

Як видно з табл. 2.8, можна визначити, які з певних зовнішніх чинників мають найбільший позитивний або негативний вплив на ТОВ «Борисфен трейдінг».

Внутрішню структуру організації називають ще внутрішнім середовищем. До неї відносяться функціональні структури фірми, що забезпечують управління, розробку і тестування нових товарів, просування товарів до покупців, збут, обслуговування, взаємини з постачальниками і іншими зовнішніми органами. У поняття внутрішнього середовища так само входять кваліфікація персоналу, система передачі інформації і так далі [12, с.105]

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін організації, представлених в табл. 2.9.

Таблиця 2.9. Сильні і слабкі сторони ТОВ «Борисфен трейдінг»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент товарів	1. Не проводяться маркетингові дослідження
2. Використання переважно однорівневого каналу розподілу	2. Недостатньо розвинена матеріальна база підприємства
3. Високий рівень стимулювання покупців	3. Майже відсутня рекламна діяльність
4. Вигідне місце розташування	4. Зниження прибутковості підприємства
5. Зростання продуктивності праці	5. Низькі показники фінансової стійкості і ліквідності
6. Контроль якості товарів	6. Недостатнє стимулювання працівників
7. Ціни на товари доступні для широкого кола споживачів	7. Недостатньо високий престижний рейтинг

Отже, визначені погрози і можливості, а також сильні і слабкі сторони ТОВ «Борисфен трейдінг» дають можливість визначити ринкову позицію підприємства і намітити подальший вектор розвитку.

Одним з найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє побудувати стратегічний баланс і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі, є так званий SWOT-аналіз (рис. 2.4).

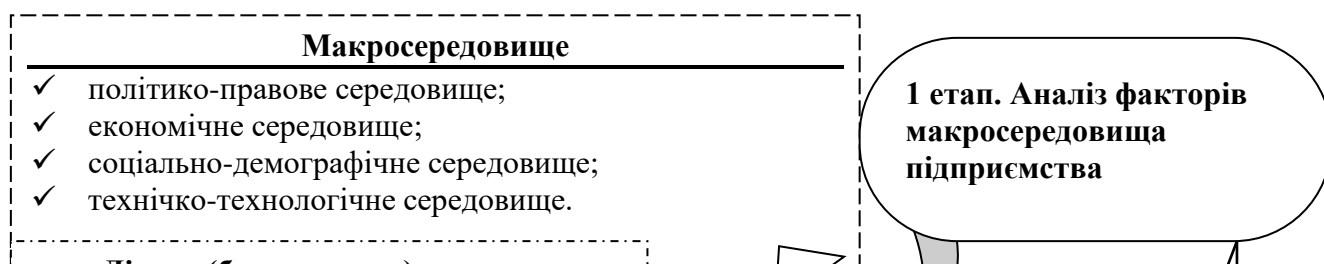


Рис. 2.4. Загальна схема SWOT – аналізу підприємства

Пристаюючи безпосередньо до SWOT-аналізу, побудуємо матриці вірогідностей/впливів, в одній з яких позиціюємо виявлені чинники зовнішнього

середовища, що роблять позитивний вплив на підприємство (можливості), в іншій – чинники зовнішнього середовища, що надають негативну дію на підприємство (погрози).

Зведемо результати аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, який представлений в додатках А, Б, В в загальну таблицю для SWOT-аналізу ТОВ «Борисфен трейдінг», використовуючи основні моменти зі списків слабких, сильних сторін підприємства, загроз і можливостей для нього (додаток Г).

Отже, проблемами стратегічної діяльності підприємства є мінливість зовнішнього середовища, активна діяльність конкурентів, зниження економічних показників ТОВ «Борисфен трейдінг»; задля вирішення цих проблем підприємству необхідно використовувати свої сильні сторони і враховувати можливості та погрози з боку зовнішнього середовища; при цьому ключовими факторами успіху мають бути: широкий асортимент товарів; використання переважно однорівневого каналу розподілу; високий рівень стимулювання покупців; вигідне місце розташування; зростання продуктивності праці тощо.

2.2 Діагностика конкурентоспроможності товароруху ТОВ «Борисфен трейдінг»

Основним завданням ТОВ «Борисфен трейдінг» щодо підвищення конкурентоспроможності є постійне покращення сукупної корисності товару та зниження ціни споживання.

Діагностика конкурентоспроможності підприємства і його продукції припускає оцінку ключових дій на нинішній і майбутній стан підприємства через визначення мети, завдань, очікувань, повноважень; зовнішньої обстановки; внутрішніх ресурсів.

Мета діагностики конкурентоспроможності підприємства і його продукції — виявлення погроз і можливостей зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін підприємства. Добре проведена бізнес-діагностика

діяльності підприємства дає реальну оцінку його ресурсів і можливостей, є відправною точкою розробки стратегії підприємства. Разом з тим стратегічний менеджмент неможливий без глибокого розуміння конкурентного оточення, в якому працює підприємство, що припускає здійснення маркетингових досліджень.

Конкурентне середовище аналізується за її п'яти основних складових: конкуренти усередині галузі; покупці; постачальники; потенційні нові конкуренти; виробники можливої замісної продукції. Аналіз кожного з даних п'яти суб'єктів конкуренції ведеться з точки зору конкурентної сили і конкурентних можливостей.

Учені і практики розробили ряд аналітичних методів і моделей, які можуть бути корисними при діагностиці конкурентоспроможності підприємства і його продукції. Найбільш відомі серед них матриці портфельного аналізу: Бостонської консультативної групи (БКГ), SWOT, консультативних фірм McKinsey і Arthur D. Little. Визначаємо ступінь конкуренції і виявляємо ключових конкурентів.

Головними конкурентами ТОВ «Борисфен трейдінг» будуть ті підприємства, які можуть істотно вплинути на діяльність і забирати клієнтів. Непрямі конкуренти для ТОВ «Борисфен трейдінг» це ті, що займаються аналогічною діяльністю (табл. 2.10).

Отримавши перелік прямих і непрямих конкурентів, збираємо загальну інформацію про них:

- місцезнаходження, точки продажу, контакти, керівництво;
- асортимент і якість товару;
- цінова політика;
- рівень сервісу та додаткові послуги;
- рекламна активність;
- потенціал і плани розвитку.

Таблиця 2.10. Характеристика конкурентів ТОВ «Борисфен трейдінг»

№	Назва конкурентного підприємства	Коротка характеристика	Прямий	Непрямий

1	ТОВ «Рондо»	оптова та роздрібна торгівля товарами народного споживання та продуктами харчування	+	
2	ТОВ «Бізнес трейд»	реалізація товарів народного споживання, продуктів харчування		+
3	ТОВ «Дет-юа»	реалізація товарів народного споживання, продуктів харчування		+
4	ТОВ «Катрис»	оптова та роздрібна торгівля товарами народного споживання та продуктами харчування	+	
5	ПП «Ювікс»	оптова та роздрібна торгівля товарами народного споживання та продуктами харчування		+
6	ТОВ «Діюла»	реалізація товарів народного споживання, продуктів харчування		+
7	ТОВ «ЕРІКС»	оптова та роздрібна торгівля товарами народного споживання та продуктами харчування	+	
8	ТОВ «НОВА ПЛЮС»	оптова та роздрібна торгівля товарами народного споживання та продуктами харчування	+	
9	ТОВ «ТМЕ»	реалізація товарів народного споживання, продуктів харчування	+	

Також по можливості необхідно оцінити кількісний рівень продажів конкурента. Наприклад, аналізуємо ті самі конкурентні підприємства. Спостерігаємо за тендерними листами в яких видно на яку суму наш конкурент виграв позицій для постачання порівнюючи їх з своїм підприємством, та іншими конкурентними підприємствами.

Завдання нашого підприємства зрозуміти:

скільки конкурентів у нього на ринку;

наскільки вони активно виводять нові товари, змінюють ціну;

наскільки вони представлені в медіапросторі, як і в якій кількості рекламуються.

Для цього нам потрібно знати весь асортимент конкурента. Складемо товарний портфель наших конкурентів, виділимо їхні ключові позиції, які забезпечують найвищу частку продажу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11. Визначення ключових продуктів ТОВ «Борисфен трейдінг» та його конкурентів

Назва підприємства	Товарна група
--------------------	---------------

	Молочні продукти	М'ясні продукти	Рибні продукти	Бакалія	Напої
ТОВ «Борисфен трейдінг»	-	+		-	-
ТОВ «Рондо»		+			-
ТОВ «Бізнес трейд»	+	-			
ТОВ «Дет-юа»		-			+
ТОВ «Катрис»		+		-	+
ПП «Ювікс»		-		+	-
ТОВ «Діола»			+		
ТОВ «ЕРІКС»	-	-			+
ТОВ «НОВА ПЛЮС»		+		-	-
ТОВ «ТМЕ»		-		+	

Знаком «+» в таблиці виділяється ключовий продукт, а «-» - збіг асортиментної позиції.

З табл. 2.10 та 2.11 видно, що основними конкурентами ТОВ «Борисфен трейдінг» є:

- ТОВ «Рондо»;
- ТОВ «Катрис»;
- ТОВ «НОВА ПЛЮС»

Побудуємо таблицю оцінки постачання продукції для оцінки рівня конкурентоспроможності шляхом порівняння профілів конкурентних товарів (табл. 2.12). За результатами дослідження діяльності конкурентів, проводиться оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства, виявлення конкурентних переваг.

З табл. 2.12 видно, що конкурентними показниками для ТОВ «Борисфен трейдінг» виступає постачання товарів за прийнятними цінами, при цьому ціна відповідає якості товару. Одним із основних показників для постачання товарів, в наш час, на підприємства України є умови оплати товару. Тобто надання покупцю відстрочення оплати. ТОВ «Борисфен трейдінг» поставляє товари саме на таких умовах, при цьому дотримується умов постачання (постачання товару на склад покупця) та термінів постачання, надаючи гарантію на товар до 12 місяців.

Для визначення оцінки якості поставок продукції побудуємо профіль для основних конкурентів ТОВ «Борисфен трейдінг» (додаток Д).

Таблиця 2.12. Оцінка постачання товарів ТОВ «Борисфен трейдінг» (5 балів домінуюча позиція)

Показники оцінки	Вага критерію	Оцінка споживачів		Оцінка фахівців		Середня оцінка
		В балах	Зважена	В балах	Зважена	
1.Рівень якості товарів	0,12	4	0,48	3	0,36	
2.Якість товарів за дану ціну	0,12	5	0,60	4	0,48	
3.Прийнятність ціни товарів	0,12	5	0,60	4	0,48	
4.Наявність товарів – заміників	0,04	3	0,12	3	0,12	
5.Спосіб оплати товару	0,10	5	0,50	5	0,50	
6.Дотримання умов і термінів постачання	0,10	4	0,40	4	0,40	
7.Гарантія на товар	0,08	4	0,32	4	0,32	
8.Дотримання технічних умов	0,11	3	0,33	3	0,33	
9.Екологічність товарів	0,09	3	0,27	3	0,27	
10.Імідж виробника	0,12	4	0,48	5	0,60	
Разом	1,00	-	4,10	-	3,86	3,98

Поставка товарів оптовим покупцям відповідно до укладених договорів ведеться зі складу або транзитом. Організація постачання зі складу може здійснюватися кількома методами: особистий відбір товарів оптовими покупцями, телефонні (письмові) оперативні заявки, стандартні (нормативні) поставки.

Найбільш конкурентним підприємством з постачання для ТОВ «Борисфен трейдінг» є ТОВ «Нова Плюс» порівнюючи критерії профілю конкурентоспроможності постачання товарів можемо сказати, що у ТОВ «Рондо» не прийнятні ціни, але при цьому якість товарів достатня і ціна відповідає якості

товарів, відсутні товари-замінники, спосіб оплати товару тільки 100% попередня оплата, що для споживачів є не прийнятною, не значна гарантія на товар, але при цьому вони мають позитивний імідж на ринку. ТОВ «Катрис» має більш низький рівень якості товару, при цьому ціна товару відповідає якості, вона значно низька, але все рівне не сприйнятлива за такої якості. Всі інші критерії співпадають з ТОВ «Рондо». Показники ТОВ «Нова Плюс» значно відрізняються. Рівень якості товару хороший, при цьому сприйнятливі ціни, дотримуються умов і термінів постачання, дає гарантію на товар, дотримується всіх технічних умов. Має хороший імідж на ринку. Тому саме він є головним конкурентом для ТОВ «Борисфен трейдінг».

У табл. 2.13 порівняємо ступінь використання методів постачання нашого підприємства з конкурентними підприємствами. Виявивши можливість підприємств у постачанні основним оптовим покупцям товарів.

Таблиця 2.13. Оцінка ступеня використання методів постачання ТОВ «Борисфен трейдінг» та його основних конкурентів

Критерії оцінки	Вага	ТОВ «Борисфен трейдінг»		ТОВ «Рондо»		ТОВ «КАТРИС»		ТОВ «Нова Плюс»	
		в балах	зважена	в балах	зважена	в балах	зважена	в балах	зважена
Стандартні (нормативні) методи постачання (взаємодія з посередниками)	0,50	4	2,0	4	2,0	3	1,5	4	2,0
Прогресивні методи постачання (за попереднім замовленням, за каталогами)	0,35	4	1,4	3	1,05	4	1,4	3	1,05
Активні методи постачання (особистий відбір товарів, через Інтернет)	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Загалом	1,00	-	3,7	-	3,35	-	3,35	-	3,5

Вираховується значення рейтингу по кожному критерію шляхом добутку питомої ваги критерію на його експертну бальну оцінку (наприклад, за 5-бальною

системою) для даного метода постачання. Далі підсумовуємо отримані значення рейтингу за всіма критеріями і отримуємо підсумковий рейтинг для конкретного методу постачання. Порівнюючи отримані значення рейтингу для різних конкурентів, визначаємо у кого з них найбільш вигідні методи постачання.

З табл. 2.13 бачимо, що ТОВ «Борисфен трейдінг» має можливість постачати товари майже за всіма методами, але постачання товарів за особистим відбором чи через Інтернет має низьку зважену оцінку так як підприємство не має можливості представити товар покупцям даним методом. Має перевагу у постачанні товарів методом взаємодії з посередниками та за попереднім замовленням.

Основними посередниками ТОВ «Борисфен трейдінг» є:

1. ПП «ТочСнаб»
2. ТОВ «ДІК»
3. ТОВ «Укрснаб»
4. ТОВ «Когорта»

Проведемо загальну оцінку основних посередників табл. 2.14, 2.15.

Таблиця 2.14. Загальна оцінка діяльності основних посередників ТОВ «Укрснаб» та ТОВ «Когорта»

Критерії	Посередники					
	ТОВ "Укрснаб"			ТОВ «Когорта»		
	Питома вага	Рейтинг	Відносне значення	Питома вага	Рейтинг	Відносне значення
1. Збутова діяльність	0,50	7	3,5	0,80	8	6,4
2. Підтримання рівня запасів	0,20	5	1,0	0,30	6	1,8
3. Потенціальні можливості	0,15	6	0,9	0,20	4	0,8
4. Відношення між членами каналу	0,10	4	0,4	0,15	3	0,45
5. Перспективи росту	0,05	3	0,15	0,10	2	0,2
6. Індекс діяльності посередника	-	-	5,95	-	-	7,85

Провівши оцінку діяльності основних посередників ТОВ «Борисфен трейдінг» бачимо, що у порівнянні із ТОВ "Укрснаб" індекс діяльності посередника ТОВ «Когорта» більший на 1,9, але розглянувши критерії видно що ТОВ «Когорта» виграє за рахунок збутової діяльності та підтримки рівня запасів,

а в свою чергу ТОВ "Укрснаб" представляє кращі потенціальні можливості, краще відношення між членами каналу, а також перспективу росту які є не менш важливими.

Таблиця 2.15. Загальна оцінка діяльності основних посередників ПП "ТочСнаб" та ТОВ «ДІК»

Критерії	Посередники					
	ПП "ТочСнаб"			ТОВ «ДІК»		
	Питома вага	Рейтинг	Відносне значення	Питома вага	Рейтинг	Відносне значення
1. Збутова діяльність	0,50	8	4,0	0,80	8	6,4
2. Підтримання рівня запасів	0,20	5	1,0	0,30	7	2,1
3. Потенціальні можливості	0,15	6	0,9	0,20	6	1,2
4. Відношення між членами каналу	0,10	3	0,3	0,15	5	0,75
5. Перспективи росту	0,05	4	0,2	0,10	3	0,3
6. Індекс діяльності посередника	-	-	6,4	-	-	10,75

З табл. 2.15 бачимо, що у порівнянні із ПП "ТочСнаб" індекс діяльності посередника ТОВ «ДІК» більший на 4,35, розглянувши критерії видно що ПП "ТочСнаб" програє по всім критеріям у порівнянні із ТОВ "ДІК", але порівнюючи із посередниками таблиці 2.14, то найменший індекс діяльності у ТОВ "Укрснаб" на його рівні ПП "ТочСнаб" виграє за критерієм збутової діяльності, а також відношенням між членами каналу та з перспективами росту. З таблиць 2.14 та 2.15 видно, що всі посередники мають хороші перспективи для майбутнього розвитку ТОВ "Борисфен трейдінг" деякі гірше, а деякі краще.

З усіма постачальниками у підприємства налагоджені міцні зв'язки, співпраця ведеться на взаємовигідній основі. Вибір постачальників пояснюється, сформованими умовами оплати за товар, відповідність поставленого товару вимогам якості та малими витратами на транспортні витрати, так як підприємства-постачальники знаходяться в безпосередній близькості від підприємства-переробника.

При плануванні діяльності підприємства враховується наступне:

1. Потенційна місткість ринку;
2. Місткість ринку збільшується;

3. Наше виробництво при повному завантаженні може випускати продукції приблизно в два рази більше.

Небезпеки, що можуть вплинути на збут товару і можливості протидії їм, представлені в наступних таблицях (табл. 2.16 - 2.17).

Таблиця 2.16. Фактори мікросередовища, що впливають на збут ТОВ "Борисфен трейдінг" та його основних конкурентів

Фактори мікросередовища, що впливають на збут	Вага впливу	ТОВ «Борисфен трейдінг»		ТОВ «Рондо»		ТОВ «КАТРИС»		ТОВ «Нова Плюс»	
		в балах	зважена	в балах	зважена	в балах	зважена	в балах	зважена
Стабільність поставок	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,32	3	0,32
Нестабільність поставок сировини	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Безперервність роботи підприємства	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Придбання нових замовників	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Замовники задоволені якістю нашої продукції	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Страйк робітників нашого підприємства	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Позитивне ставлення контактної аудиторії	0,11	4	0,44	3	0,33	4	0,44	3	0,33
Втрата існуючих зв'язків із замовниками	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	4	0,36
Незадоволеність замовника якістю нашої продукції	0,11	2	0,22	3	0,33	2	0,22	3	0,33
Загалом	1,00	-	3,23	-	3,45	-	2,93	-	2,87

Вираховується значення по кожному фактору шляхом добутку питомої ваги фактору на його експертну бальну оцінку за 5-бальною системою для даного підприємства. Далі підсумовуємо отримані значення за всіма факторами і отримуємо підсумкову оцінку для конкретного підприємства. Порівнюючи отримані значення для різних конкурентів, визначаємо які фактори впливають на кожне підприємство найбільш, а також загалом визначаємо для кого з них фактори мікро- та макросередовища найбільш чуттєві.

Провівши аналіз факторів мікросередовища, які впливають на збут (табл. 2.17) визначили, що найбільш не готовий до змін у мікросередовищі ТОВ «Нова Плюс», його коефіцієнт складає 2,87, у порівнянні із ТОВ «Рондо» який найбільш готовий до змін, його коефіцієнт складає 3,45. На третьому місці стоїть ТОВ «Борисфен трейдінг», який стоїть майже на одному рівні із ТОВ «Рондо». ТОВ «КАТРИС» також має низький рівень підготовки до змін мікросередовища.

Таблиця 2.17. **Фактори макросередовища, що впливають на збут ТОВ "Борисфен трейдінг" та його основних конкурентів**

Фактори макросередовища, що впливають на збут	Вага впливу	ТОВ «Борисфен трейдінг»		ТОВ «Рондо»		ТОВ «КАТРИС»		ТОВ «Нова Плюс»	
		в балах	зважена	в балах	зважена	в балах	зважена	в балах	зважена
Прийняття законів, що передбачають пільги для виробників	0,13	3	0,39	3	0,39	4	0,52	3	0,39
Потреба в будівництві промислових будівель	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Прийняття законів, що ущільнюють права виробників	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45	2	0,30
Немає потреби в будівництві промислових будівель	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Інфляція	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Зниження цін на енергію	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Подорожчання енергії	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44	3	0,33
Підвищення загального рівня купівельної спроможності	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	4	0,36
Зниження загального рівня купівельної спроможності	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33	3	0,33
Загалом	1,00	-	3,41	-	3,54	-	3,34	-	2,94

Проаналізувавши табл. 2.17 можемо сказати, що ТОВ «Нова Плюс» найменш готовий до змін у макросередовищі, які вплинуть на збут підприємства. ТОВ «Борисфен трейдінг» максимально приближений до готовності змін у макросередовищі. Значних змін у негативну сторону, які вплинуть на збут, може принести інфляція, подорожчання енергії, зниження загального рівня купівельної

спроможності. У позитивну сторону зниження цін на електроенергію, прийняття законів.

Отже, в результаті діагностики конкурентоспроможності товароруху виявили, що на ефективність товароруху ТОВ «Борисфен трейдінг» впливають як фактори макро- так і мікросередовища. При визначенні конкурентоспроможності товароруху підприємство орієнтується на постачальників, посередників та споживачів.

2.3 Діагностика процесу управління товарорухом на ТОВ «Борисфен трейдінг»

Рівень управління товарорухом впливає на його плановість, ритмічність і оперативність. Кваліфікований аналіз інформації про хід реалізації товарів, обсяги й структуру їх запасів дозволяє отримати необхідні дані про стан торгівлі, більш обґрунтовано розробляти замовлення на виробництво і поставку товарів, оперативно регулювати товарні потоки.

Структуру товароруху ТОВ «Борисфен трейдінг» представимо на рис. 2.5.

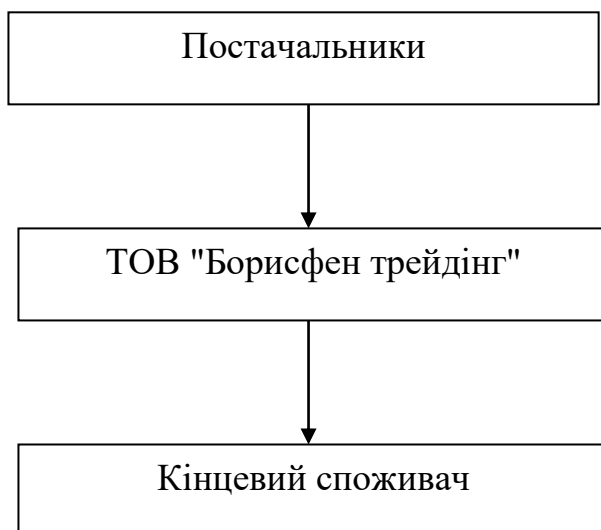


Рис. 2.5. Структура товароруху ТОВ «Борисфен трейдінг»

Як зазначалося вище ТОВ «Борисфен трейдінг» виступає в ролі дилера багатьох провідних компаній на Українському ринку, відповідно структура товароруку буде саме такою.

Укрупнено асортиментний перелік товарів підприємства можна представити в наступному вигляді:

- Молочні вироби
- М'ясні та рибні вироби
- Бакалія
- Напої

У табл.і 2.18 представимо структуру товарообігу ТОВ «Борисфен трейдінг»

Таблиця 2.18. Структура товарообігу ТОВ «Борисфен трейдінг»

Напрямок діяльності	Товарообіг					Темп змін
	2016 рік		2017 рік		Відхилення тис. грн	
	тис. грн.	пит. вага	тис. грн.	пит. вага		
Молочні вироби	8948	9,44	12382	12,03	94,00	174,02
М'ясні та рибні вироби	7394	7,81	8647	8,38	49,00	146,67
Бакалія	62260	65,58	62942	60,97	238,00	127,00
Напої	16275	17,17	19212	18,62	111,00	148,05
Всього	94793,0	100,0	103184,0	100,0	492,00	136,58

Таким чином, в структурі товарообігу ТОВ «Борисфен трейдінг» згідно таблиці 2.18, не відбулося значних змін, основну частку протягом всього аналізованого періоду займає бурове обладнання, частка товарообігу даного виду в 2016 році займала 65,58%, а в 2017 році частка даної категорії товару становить 60,97%.

Найменшу частку в структурі товарообігу протягом всього аналізованого періоду займають м'ясні та рибні вироби, оскільки питома вага цієї категорії продукції у 2016 році складала всього 7,81%, а в 2017 році він склав 8,38%.

Тепер безпосередньо можна оцінити ефективність управління товарорухом за якісними показниками (табл. 2.19).

Табл. 2.19 - Оцінка управління товарорухом за якісними показниками на
ТОВ «Борисфен трейдінг»

Параметри оцінки	Оцінка в долях одиниці		
	Вага параметру	Оцінка параметру у	Важливість параметру
1. Швидкість виконання замовлення	0,2	3	0,8
2. Здатність системи обслуговування підприємства задовольняти особливі потреби споживачів	0,05	4	0,5
3. Відповідність стратегії закупівельної діяльності стану зовнішнього середовища	0,15	3	0,45
4. Відповідність стратегії потенціалу товароруху підприємства	0,2	3	0,3
5. Відповідність асортиментної структури підприємства запитам споживачів	0,1	4	0,4
6. Безперервність виконання логістичних операцій	0,25	2	0,6
7. Відповідність кваліфікації персоналу підприємства стратегії підприємства у сфері закупівлі	0,1	3	0,4
8. Оцінка ступеня ризику управління діяльності товароруху підприємства	0,1	3	0,3
9. Забезпечення лідирування в галузі за рахунок ефективної діяльності	0,25	3	0,5
10. Забезпечення стійкості наявних конкурентних переваг	0,15	3	0,7
11. Забезпечення гнучкості стратегії в області закупівлі	0,15	3	0,5
12. Забезпечення можливостей виходу на нові ринки	0,2	4	0,7
13. Збалансованість товарного портфелю	0,25	2	0,5
14. Доцільність договірної політики	0,25	4	1
15. Ефективність системи каналів товароруху	0,15	4	0,6
16. Ефективність використання закупівельного потенціалу	0,2	3	0,8
17. Маркетингова активність в області закупівельної діяльності підприємства	0,15	3	0,45

За цими оцінками можемо побудувати профіль ефективності діяльності управління товарорухом (табл. 2.20).

Таблиця 2.20. Профіль ефективності управління товарорухом ТОВ
«Борисфен трейдінг» за якісними показниками

Параметри оцінки	Ступінь ефективності управління товарорухом по даних параметрах		
	0,01-0,14	0,15 - 0,54	0,55 - 1
	Діяльність неефективна	Середня ефективність діяльності	Висока ефективність закупівельної діяльності
1. Швидкість виконання замовлення		*	
2. Здатність системи обслуговування підприємства задовольняти особливі потреби споживачів		*	
3. Відповідність стратегії закупівельної діяльності стану зовнішнього середовища		*	
4. Відповідність стратегії потенціалу підприємства		*	
5. Відповідність асортиментної структури підприємства запитам споживачів		*	
6. Безперервність виконання логістичних операцій		*	
7. Відповідність кваліфікації персоналу підприємства стратегії підприємства у сфері управління товарорухом	*		
8. Оцінка ступеня ризику управління товарорухом на підприємстві	*		
9. Забезпечення лідирування в галузі за рахунок ефективного управління товарорухом		*	
10. Забезпечення стійкості наявних конкурентних переваг		*	
11. Забезпечення гнучкості стратегії в області закупівлі		*	
12. Забезпечення можливостей виходу на нові ринки		*	*
13. Збалансованість товарного портфелю		*	*
14. Доцільність договірної політики		*	*
15. Ефективність системи каналів товароруху		*	*
16. Ефективність використання закупівельного потенціалу		*	
17. Маркетингова активність в області закупівельної діяльності підприємства		*	

Виходячи з даних табл. 2.20, маємо наступні результати: підприємство має декілька показників, за якими управління товарорухом було б повністю неефективним - відповідність кваліфікації персоналу підприємства стратегії

підприємства у сфері управління товарорухом та оцінка ступеня ризику управління товарорухом на підприємстві.

Середню ефективність управління товарорухом для ТОВ «Борисфен трейдінг» має по таких показниках, як швидкість виконання замовлення, здатність системи обслуговування підприємства задовольняти особливі потреби споживачів, відповідність стратегії закупівельної діяльності стану зовнішнього середовища, відповідність стратегії потенціалу підприємства, відповідність асортиментної структури підприємства запитам споживачів, забезпечення стійкості наявних конкурентних переваг, забезпечення лідирування в галузі за рахунок ефективного управління товарорухом, безперебійність виконання логістичних операцій, забезпечення гнучкості стратегії в області закупівлі, маркетингова активність в області закупівельної діяльності підприємства, ефективність використання закупівельного потенціалу, ефективність системи каналів товароруху.

Отже, доцільно по цих напрямках зробити певні зміни та вдосконалення, які якісно відобразяться на управлінні товарорухом.

Високу оцінку ефективності управління товарорухом підприємство отримало по таких показниках, як забезпечення можливостей виходу на нові ринки та доцільність договірної політики (табл. 2.21).

Таблиця 2.21. Оцінка привабливості управління товарорухом ТОВ "Борисфен трейдінг"

Критерій оцінки	Вага	ТОВ «Борисфен трейдінг»	
		в балах	зважена
Умови постачання	0,20	4	0,80
Умови зберігання	0,15	2	0,30
Мінливість попиту	0,20	3	0,60
Економічність збуту	0,17	3	0,51
Наявність кваліфікованого персоналу	0,13	2	0,26
Сервісне обслуговування	0,15	2	0,30
Загалом	1,00	-	2,77

Шкала оцінювання: 5,00 – високий рівень управління товарорухом,
1,00 – низький рівень управління товарорухом.

Оцінивши привабливість управління товарорухом на ТОВ «Борисфен трейдінг», згідно табл. 2.21, можна сказати, що управління товарорухом знаходиться на середньому рівні, при цьому погані умови для зберігання товару, відсутній кваліфікований персонал, а також майже не надається сервісне обслуговування, але при цьому достатні умови постачання, тому як ТОВ «Борисфен трейдінг» наймає автомобілі для постачання.

Таблиця 2.22. Оцінка планування управління товарорухом ТОВ "Борисфен трейдінг" за 2016 рік

Критерії оцінки	Вага	ТОВ «Кривбасремсаб»	
		В балах	Зважена
Підготовка прогнозів загальногосподарської і ринкової кон'юнктури	0,15	3	0,45
Підготовка прогнозу поставок та продажу підприємства	0,15	2	0,3
Розробка фінансового кошторису	0,10	3	0,3
Установлення норм поставок та продажу	0,10	2	0,2
Вибір каналів розподілу товарів	0,20	3	0,6
Складання планів поставки та продажу	0,10	3	0,3
Розробка планів торгової інформації	0,10	3	0,3
Статистичний аналіз ходу поставки та продажу	0,10	2	0,2
Загалом	1,00	-	2,65

Шкала оцінювання: 5,00 – високий рівень планування управління товарорухом, 1,00 – низький рівень планування управління товарорухом.

Згідно табл. 2.22 можемо сказати, що ТОВ «Борисфен трейдінг» має середній рівень планування управління товароруху. З таблиці видно, ТОВ «Борисфен трейдінг» має низький рівень прогнозу поставок та продажу товарів, відсутні норми поставок та продажу, не проводиться статистичний аналіз ходу поставок.

Порівняємо планування управління товарорухом за 2016 рік з 2017 роком (табл. 2.22).

Таблиця 2.23. **Оцінка планування управління товарорухом ТОВ "Борисфен трейдінг" за 2017 рік**

Критерії оцінки	Вага	ТОВ «Кривбасремсаб»	
		В балах	Зважена
Підготовка прогнозів загальногосподарської і ринкової кон'юнктури	0,15	3	0,45
Підготовка прогнозу поставок та продажу підприємства	0,15	3	0,45
Розробка фінансового кошторису	0,10	3	0,3
Установлення норм поставок та продажу	0,10	3	0,3
Вибір каналів розподілу товарів	0,20	3	0,6
Складання планів поставки та продажу	0,10	3	0,3
Розробка планів торгової інформації	0,10	3	0,3
Статистичний аналіз ходу поставки та продажу	0,10	2	0,2
Загалом	1,00	-	2,90

Шкала оцінювання: 5,00 – високий рівень планування управління товарорухом, 1,00 – низький рівень планування управління товарорухом.

Порівнюючи показники планування товароруху 2017 року з показниками 2016 року, можемо сказати, що рівень планування зріс, відповідно до покращення підготовок, щодо прогнозу поставок та продажу підприємства, на протязі року були розроблені певні норми та методи поставок та продажу товарів. В результаті піднявся рівень управління товарорухом на підприємстві.

В процесі дослідження організації товароруху на ТОВ «Борисфен трейдінг» нами була проведена оцінка виконання елементів системи потенціалу ТОВ «Борисфен трейдінг» (табл. 2.24) шляхом експертного оцінювання за спеціально розробленою шкалою оцінювання (1 – 3 бали), де: 1 бал - не виконується; 2 бали - виконується недостатньо; 3 бали - виконується повною мірою.

Шкала оцінювання ступеня виконання елементів системи комерційного потенціалу має наступний зміст: 1 – 3 бали – низький ступінь виконання; 4 – 6 балів – середній; 7 – 9 – високий ступінь виконання елементів системи комерційного потенціалу.

Таблиця 2.24. Оцінка ступеня виконання елементів системи комерційного потенціалу ТОВ «Борисфен трейдінг»

Елементи системи потенціалу підприємства	Вага	Борисфен трейдінг	
		в балах	зважена
1. Система ресурсного забезпечення комерційної діяльності	0,3	9	2,7
1.1. підсистема інформаційного забезпечення;		3	
1.2. підсистема кадрового забезпечення;		3	
1.3. підсистема товарного забезпечення.		3	
2. Система управління комерційною діяльністю	0,4	8	3,2
2.1. підсистема програмування;		3	
2.2. підсистема організації;		3	
2.3. підсистема маркетингового контролю.		3	
3. Система підтримки комерційної діяльності	0,3	9	2,7
3.1. підсистема маркетингових комунікацій опосередкованого впливу;		3	
3.2. підсистема маркетингових комунікацій безпосереднього впливу;		3	
3.3. підсистема сервісної підтримки комерційної діяльності.		3	
Загалом:	1,00	-	8,6

Аналізуючи отримані дані можна зробити висновок, що елементи системи потенціалу ТОВ «Борисфен трейдінг» мають високий ступінь виконання (8,6).

Оцінка якості збору інформації щодо управління товарорухом проводилась за наступною шкалою оцінювання (1 – 3 бали), де: 1 бал – низький показник; 2 бали – середній; 3 бали – високий показник.

Оцінимо якість збору інформації щодо управління товарорухом на ТОВ «Борисфен трейдінг» (таблиця 2.25). Для цього була розроблена шкала оцінювання, де: 1 – 1,6 – низька якість збору інформації; 1,7 – 2,3 - середня якість збору інформації; 2,4 – 3,0 – висока якість збору інформації.

Таблиця 2.25. Оцінка якості збору інформації щодо управління товарорухом на ТОВ «Борисфен трейдінг»

Принципи збору інформації, що використовується при управлінні товарорухом	Вага	ТОВ «Борисфен трейдінг»	
		В балах	Зважена
Науковість	0,11	3	0,33
Систематичність	0,10	2	0,2
Комплексність	0,08	3	0,24
Оперативність	0,085	2	0,17
Регулярність	0,09	3	0,27
Об'єктивність	0,09	3	0,27
Економічність	0,09	3	0,27
Точність	0,085	2	0,17
Обґрунтованість	0,09	3	0,27
Репрезентативність	0,08	3	0,24
Релевантність	0,10	3	0,3
Загалом	1,00	-	2,73

Аналізуючи отримані дані, можна зробити висновок, що висока якість збору інформації щодо управління товарорухом характерна для ТОВ «Борисфен трейдінг» (2,73 бали).

Оцінка результативності стратегії управління товарорухом підприємства проводилась за спеціально розробленою шкалою оцінювання (1 – 3 бали), де: 1 бал – цілі не досягнуто; 2 бали – цілі досягнуто не повністю; 3 бали – цілі досягнуто.

Оцінимо результативність стратегії товароруху ТОВ «Борисфен трейдінг». Для цього була розроблена шкала оцінювання, де: 1 – 1,6 – низька результативність; 1,7 – 2,3 – середня результативність; 2,4 – 3,0 – висока результативність (табл. 2.26).

Аналізуючи отримані дані можна зробити висновок, що результативність стратегії управління товарорухом ТОВ «Борисфен трейдінг» має високий рівень (2,54 бали).

Таблиця 2.26. Оцінка результативності стратегії управління товарорухом на ТОВ «Борисфен трейдінг»

Цілі стратегії управління товарорухом	Вага	ТОВ «Борисфен трейдінг»	
		в балах	Зважена
Підвищення обсягу діяльності	0,21	3	0,63
Підвищення ринкової частки підприємства	0,18	3	0,54
Виконання плану комерційної діяльності	0,2	2	0,4
Цілі за типами постачальників	0,15	3	0,45
Цілі за типами споживачів	0,16	2	0,32
Ефективність засобів стимулювання збуту	0,1	2	0,2
Загалом	1,00	-	2,54

Оцінка рівня забезпеченості ресурсами при управлінні товарорухом проводилась за наступною шкалою оцінювання (1 – 3 бали), де: 1 бал – низька забезпеченість; 2 бали – достатня забезпеченість; 3 бали – висока забезпеченість.

Оцінимо рівень забезпеченості ресурсами при управлінні товарорухом ТОВ «Борисфен трейдінг» (таблиця 2.27). Для цього була розроблена шкала оцінювання, де: 1 – 1,6 – низька забезпеченість необхідними ресурсами; 1,7 – 2,3 – середня забезпеченість необхідними ресурсами; 2,4 – 3,0 – висока забезпеченість необхідними ресурсами.

Аналізуючи отримані дані можна зробити висновок, що ТОВ «Борисфен трейдінг» має високий рівень забезпеченості ресурсами при управлінні товарорухом (2,73 бали).

Таблиця 2.27. Оцінка рівня забезпеченості ресурсами при управлінні товарорухом ТОВ «Борисфен трейдінг»

Види ресурсів	Вага	ТОВ «Борисфен трейдінг»	
		в балах	зважена
Фінансові	0,21	3	0,36
Технічні	0,18	3	0,54
Матеріальні	0,2	3	0,6
Трудові	0,15	3	0,45
Часові	0,16	3	0,48
Інформаційні	0,1	3	0,3
Загалом	1,00	-	2,73

Оцінка задоволеності персоналу підприємств умовами праці проводилась за спеціально розробленою шкалою оцінювання (1 – 3 бали), де: 1 бал – низька задоволеність; 2 бали – достатня забезпеченість; 3 бали – висока забезпеченість.

Оцінимо рівень задоволеності персоналу ТОВ «Борисфен трейдінг» умовами праці (табл. 2.28). Для цього була розроблена шкала оцінювання, де: 1 – 1,6 – не задоволення; 1,7 – 2,3 – часткове задоволення; 2,4 – 3,0 – повне задоволення.

Таблиця 2.28. Оцінка задоволеності персоналу ТОВ «Борисфен трейдінг»

Критерій оцінки	Вага	ТОВ «Борисфен трейдінг»	
		в балах	зважена
Задоволеність рівнем професіоналізму	0,20	3	0,6
Психологічне задоволення	0,15	3	0,45
Задоволення ефективністю праці	0,12	3	0,36
Етичне задоволення	0,12	3	0,36
Задоволення системою стимулювання	0,16	3	0,48
Задоволення обладнанням робочого місця	0,25	3	0,75
Загалом	1,00	-	3

Аналізуючи отримані дані можна зробити висновок, що на ТОВ «Борисфен трейдінг» персонал має високий рівень задоволеності умовами праці (3 бали).

ТОВ «Борисфен трейдінг» мають лінійно – функціональну організаційну структуру, яка є оптимальною для даного підприємства. Такий вид організаційної структури з'єднує кращі сторони лінійної та функціональної структур та ліквідує недоліки останніх.

Кращими сторонами є: відповідальність, установлені обов'язки, чітке розподілення обов'язків та повноважень, оперативний процес прийняття рішень, простота розуміння та використання, можливість підтримувати необхідну дисципліну. Результатом вивчення розподілу функцій щодо управління товарорухом ТОВ «Борисфен трейдінг» стала складена матриця розподілу функцій в апараті управління ТОВ «Борисфен трейдінг», яка представлена в табл. 2.29.

Таблиця 2.29. Матриця розподілу функцій товароруху в апараті управління ТОВ «Борисфен трейдінг»

Функції	Відділ постачання та збуту
Планування	Розробка нормативів запасів продукції; розробка стандартів підприємства з організацією збереження, постачання, збуту, транспортування товарів; складання звіту щодо використання планів реалізації.
Організація	Підготовка даних для складання претензій на поставки недоброякісних товарів; оформлення документів на відвантаження продукції; забезпечення оптимальних поставок товарів; складання договорів; складання заяв; оформлення розрахункових та платіжних документів.
Мотивація	стимулювання збуту. стимулювання постачальників, покупців та посередників.
Контроль	Здійснення обліку ТМЦ; контроль рівня і кількості товарних запасів; облік заяв та специфікацій; перевірка відповідальності, об'єму, номенклатуру продукції плану і виробництва; контроль за виконання замовлень, за якістю товарів; контроль за виконанням умов договору.
Регулювання	удосконалення договірної роботи; удосконалення комерційної діяльності.

Для оцінки методів мотивації персоналу нами було проведено опитування працівників ТОВ «Борисфен трейдінг» і в результаті чого визначена значущість різних елементів мотивації та за допомогою експертних оцінок визначено ступінь використання елементів мотивації у ТОВ «Борисфен трейдінг» (табл. 2.309) за допомогою 10 – бальної шкали (1 бал – елементи, які використовуються незначно, 10 балів – активно використовуються).

Отже, ТОВ «Борисфен трейдінг» використовує в основному матеріальні методи мотивації (76%) і приділяє замало уваги нематеріальним методам (24 %). Такі методи нематеріальної мотивації, як цікава робота та підвищення відповідальності взагалі не використовуються у підприємстві. Це є негативним чинником, оскільки матеріальні методи мотивування несуть за собою значні фінансові витрати, в той час як нематеріальні економлять кошти, з одного боку, і ефективно стимулюють працю робітників, з іншого (табл. 2.30).

Таблиця 2.30. Оцінка ступеня використання методів системи мотивації персоналу ТОВ «Борисфен трейдінг»

Методи персоналу мотивації	Значущість для підприємства	Значущість для працівників	Ступінь використання, балів	Інтегральний показник	Частка методів у системі мотивації, %
1	2	3	4	5	6
1.матеріальна мотивація персоналу	-	-	-	-	
1.1. матеріальна пряма мотивація	-	-	-	-	-
1.1.1. Підвищення заробітної плати	0,20	0,09	7	0,77	35,78
1.1.2. Виплата премій	0,10	0,05	5	0,038	13,19
1.1.3. Грошові винагороди	0,10	0,05	4	0,024	8,44
Разом матеріальна пряма мотивація	0,40	0,20	-	0,158	55,40
1.2. матеріальна непрямая мотивація	-				
1.2.1. Надання транспорту	0,05	0,01	4	0,002	0,70
1.2.2. Надання путівок	0,10	0,06	9	0,054	18,99
1.2.3. Вільний час	0,02	0,04	6	0,005	1,69
1.2.4. Пільгове або безкоштовне харчування	0,01	0,04	0	0	0
1.2.5. Пільгове лікування	0,02	0,06	0	0	0
Разом матеріальна непрямая мотивація	0,25	0,20	-	0,061	21,39
Разом матеріальна мотивація	0,65	0,40	-	0,218	75,81
2. Нематеріальна мотивація	-	-	-	-	-
2.1. Нематеріальна організаційна мотивація	-	-	-	-	-
2.1.1. Кар'єрне зростання	0,05	0,08	3	0,012	4,22
2.1.2. Зворотний зв'язок	0,02	0,03	10	0,006	2,11
2.1.3. Святкування	0,01	0,10	10	0,010	3,52
2.1.4. Незалежність	0,03	0,06	7	0,013	4,43
2.1.5. Цікава робота	0,03	0,08	0	0	0
Разом нематеріальна організаційна мотивація	0,15	0,35	-	0,041	14,28
2.2. Нематеріальна моральна мотивація	-	-	-	-	-
2.2.1. Надання інформації	0,02	0,10	3	0,006	2,11
2.2.2. Публічне визнання	0,01	0,07	2	0,002	0,49
2.2.3. Залучення до управління	0,10	0,06	3	0,018	6,33
2.2.4. Підвищення відповідальності	0,08	0,02	0	0	0
Разом нематеріальна моральна мотивація	0,20	0,25	-	0,025	8,93
Разом нематеріальна мотивація	0,35	0,6	-	0,066	24,19
Разом	0	0	72	0,2843	100

Проведемо аналіз процесу організації управління товарорухом на підприємстві ТОВ «Борисфен трейдінг» (табл. 2.31) за 10-ти бальною шкалою.

Таблиця 2.31. Аналіз процесу організації управління товарорухом на підприємстві ТОВ «Борисфен трейдінг», бали

Критерії оцінки	Вага	ТОВ «Борисфен трейдінг»	
		в балах	зважена
1. Створення організаційної структури управління діяльністю, здатної успішно виконувати обрану стратегію підприємства	0,25	8	2
2. Забезпечення внутрішнього керівництва, необхідного для реалізації стратегії управління діяльністю і її удосконалення в процесі реалізації.	0,30	7	2,1
3. Розподіл ресурсів у ті види діяльності, що визначають стратегічний успіх управління діяльністю.	0,25	9	2,25
4. Створення робочого оточення і корпоративної культури, що підтримують стратегію управління діяльністю	0,2	7	1,4
Середня оцінка		7,75	

Аналіз процесу організації управління діяльністю на підприємстві ТОВ «Борисфен трейдінг» дозволив зробити висновки, що процес організації управління товарорухом в ТОВ «Борисфен трейдінг» є потенційно ефективним (7,75 балів).

В результаті дослідження процесу управління товарорухом на ТОВ «Борисфен трейдінг» можливо зробити наступні висновки.

1. Діяльність підприємства ТОВ «Борисфен трейдінг» регулюється законами України «Про господарські товариства», Цивільним та Господарським кодексами України, та іншим чинним законодавством.

2. Головними конкурентами ТОВ «Борисфен трейдінг» будуть ті підприємства, які можуть істотно вплинути на діяльність і забирати клієнтів. Непрямі конкуренти для ТОВ «Борисфен трейдінг» це ті, що займаються аналогічною діяльністю, але в суміжній ніші.

3. Провівши оцінку діяльності основних посередників ТОВ «Борисфен трейдінг» бачимо, що у порівнянні із ТОВ "Укрснаб" індекс діяльності посередника ТОВ «Когорта» більший на 1,9, але розглянувши критерії видно що

ТОВ «Когорта» виграє за рахунок збутової діяльності та підтримки рівня запасів, а в свою чергу ТОВ "Укрснаб" представляє кращі потенціальні можливості, краще відношення між членами каналу, а також перспективу росту які є не менш важливими.

4. Провівши аналіз факторів мікросередовища, які впливають на збут визначили, що найбільш не готовий до змін у мікросередовищі ТОВ «Нова Плюс», його коефіцієнт складає 2,87, у порівнянні із ТОВ «Рондо» який найбільш готовий до змін, його коефіцієнт складає 3,45. На третьому місці стоїть ТОВ «Борисфен трейдінг», який стоїть майже на одному рівні із ТОВ «Рондо». ТОВ «КАТРИС» також має низький рівень підготовки до змін мікросередовища.

5. В структурі товарообігу ТОВ «Борисфен трейдінг, не відбулося значних змін, основну частку протягом всього аналізованого періоду займає бурове обладнання, частка товарообігу даного виду в 2016 році займала 65,58%, а в 2017 році частка даної категорії товару становить 60,97%.

6. Підприємство має декілька показників, за якими управління товарорухом було б повністю неефективним - відповідність кваліфікації персоналу підприємства стратегії підприємства у сфері управління товарорухом та оцінка ступеня ризику управління товарорухом на підприємстві.

7. Елементи системи потенціалу ТОВ «Борисфен трейдінг» мають високий ступінь виконання (8,6).

8. Висока якість збору інформації щодо управління товарорухом характерна для ТОВ «Борисфен трейдінг» (2,73 бали).

9. Результативність стратегії управління товарорухом ТОВ «Борисфен трейдінг» має високий рівень (2,54 бали).

10. ТОВ «Борисфен трейдінг» має високий рівень забезпеченості ресурсами при управлінні товарорухом (2,73 бали).

11. На ТОВ «Борисфен трейдінг» персонал має високий рівень задоволеності умовами праці (3 бали).

12. ТОВ «Борисфен трейдінг» використовує в основному матеріальні методи мотивації (76%) і приділяє замало уваги нематеріальним методам (24 %).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВАРОРУХОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ

3.1 Розробка стратегії управління товарорухом на ТОВ «Борисфен трейдінг»

Насамперед потрібно проаналізувати привабливість галузі на якій функціонує ТОВ «Борисфен трейдінг» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Аналіз привабливості галузі

№ п/п	Найменування факторів	Значення фактора для галузі (від 0 до 1)	Оцінка привабливості галузі (від 1 до 5)		Зважена оцінка привабливості галузі		Тенденція розвитку галузі
			Поточне значення	прогноз на 1-2 роки	Поточне значення	прогноз на 1-2 роки	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Розмір галузі	0,20	3	4	0,6	0,8	0,2
2	Темп росту	0,15	3	4	0,45	0,6	0,15
3	Структура конкуренції	0,15	4	3	0,6	0,45	-0,15
4	Галузева рентабельність	0,22	3	4	0,66	0,88	0,22
5	Чутливість до інфляції	0,17	4	3	0,68	0,51	-0,17
6	Енергомісткість	0,11	3	3	0,33	0,33	0
7	Сумарна оцінка	1			3,32	3,57	0,25

Інтегрований факторний показник кожного з підприємств визначаємо як добуток параметричної одиничної оцінки підприємства і рангу аналізованого синтезуючого фактора. Сумарну оцінку формуємо за всіма інтегрованими показниками для кожного підприємства. Коефіцієнт конкурентоспроможності приймаємо рівним одиниці для підприємства, яке має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими показниками (таблиця 3.2). Для інших підприємств його розраховуємо як відношення до найвищого рівня сумарної оцінки підприємства-лідера.

**Таблиця 3.2. Аналітична оцінка конкурентоспроможності (КСП)
підприємств-конкурентів**

№ п/п	Фактор КСП	Параметрична експертна оцінка				Ранг фактору	Інтегральні показники КСП підприємств			
		1	2	3	4		1	2	3	4
1	Положення на ринку	4,6	3,8	3,6	3,2	0,256	1,178	0,973	0,922	0,819
2	Товар	3,6	3,5	3,8	3,2	0,245	0,882	0,858	0,931	0,784
3	Виробничий потенціал	4,4	4,1	4,2	3,9	0,246	1,082	1,009	1,033	0,959
4	Метод руху товарів	3,7	3,9	3,5	3,8	0,129	0,477	0,503	0,452	0,490
5	Можливості збуту	3,6	3,7	3,5	3,9	0,124	0,446	0,459	0,434	0,484
6	Сумарна оцінка					1	4,066	3,801	3,771	3,536
7	Коефіцієнт КСП						1,000	0,935	0,928	0,870

Пояснення до таблиці 3.2:

1. ТОВ «Рондо»
2. ТОВ «Катрис»
3. ТОВ «Борисфен трейдінг»
4. ТОВ «Діола»

Графічний спосіб визначення рівня конкурентоспроможності підприємства полягає у побудові многокутника конкурентоспроможності на відповідній діаграмі. На основі отриманих даних з таблиці 3.4 побудуємо діаграму на якій буде наглядно продемонстровані переваги тих чи інших конкурентів (рис. 3.1).

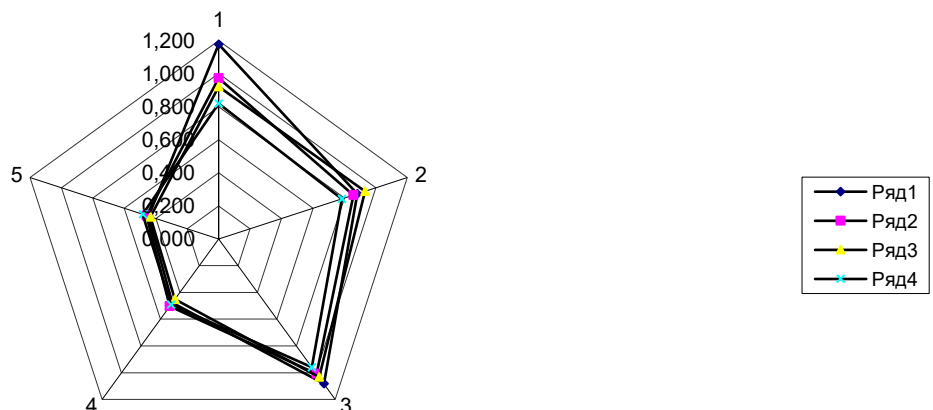


Рис. 3.1. Побудова многокутника конкурентоспроможності підприємств конкурентів та ТОВ «Борисфен трейдінг»

З даної діаграми можна зробити наступні висновки: за положенням на ринку найкращу позицію займає ТОВ «Рондо», воно ж є лідером з виробничого потенціалу. По інших позиціях це підприємство займає середнє положення. ТОВ «Борисфен трейдінг» є найкращим у позиції за фактором КСП – товар. За всіма іншими положеннями це підприємство являє собою середнє положення. ТОВ «Борисфен трейдінг» не на багато відстає від основних конкурентів, тому є потенційні можливості для досягнення найкращих конкурентних позицій у конкурентній боротьбі.

За допомогою отриманих даних обчислимо площі многокутників (табл.3.3)

Таблиця 3.3. Площа многокутника підприємств

Назва підприємства	S
ТОВ «Рондо»	1,544
ТОВ «Катрис»	1,372
ТОВ «Борисфен трейдінг»	1,371
ТОВ «Діола»	1,188

Результати обчислень заносимо у табл. 3.4. До цієї таблиці заносимо результати розрахунку площин многокутників. Їх ранжуємо відповідно до значень інтегралів, числові величини яких розташовуємо у порядку зменшення.

Таблиця 3.4. Результати ранжування підприємств за показником конкурентоспроможності

Підприємство	Значення площі многокутника конкурентоспроможності		Коефіцієнт конкурентоспроможності	
	(кв.од.)	Ранг	Значення	Ранг
ТОВ «Рондо»	1,544	1	1,000	1
ТОВ «Катрис»	1,372	2	0,935	2
ТОВ «Борисфен трейдінг»	1,371	3	0,928	3
ТОВ «Діола»	1,188	4	0,870	4

Порівняння ранжованих розподілів підприємств, виконаних за двома методиками, свідчить про їх достатню тотожність. На основі проведених розрахунків можна зробити такий висновок, що підприємство ТОВ «Рондо» займає найбільшу частку ринку, його площа дорівнює 1,544, ТОВ «Катрис» займає другу позицію, його площа складає 1,372, майже на рівних позиціях

знаходиться ТОВ «Борисфен трейдінг», площа якого дорівнює 1,371, найбільш слабкими позиціями володіє ТОВ «Діола» з площею 1,188.

Далі проведемо оцінку конкурентоспроможності стратегічних бізнес одиниць підприємства ТОВ «Борисфен трейдінг» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. Оцінка конкурентоспроможності СБО ТОВ «Борисфен трейдінг»

Фактори	СБО 1	СБО 2	СБО 3	СБО 4
Якість товару	2	3	3	3
Ринкова частка товару	2	1	3	2
Відносна частка ринку	3	1	3	3
Привабливість асортименту	3	2	3	2
Ефективність каналу збуту	1	2	3	2
Ефективність рекламної діяльності	3	1	3	
Фінансові ресурси	3	2	3	3
Виробничі можливості	3	1	2	1
Загальна оцінка	20	13	23	17

СБО ТОВ «Борисфен трейдінг»:

1. Продаж непродовольчих товарів;
2. Роздрібний продаж продовольчих товарів;
3. Оптовий продаж продовольчих товарів;
4. Здача в оренду торгівельної площі.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що найбільш конкурентоспроможною СБО є СБО 3; загальну оцінку 20 та 17 мають СБО 1 та СБО 4, тобто їх діяльність також важлива для забезпечення загальної КСП підприємства. СБО 2 необхідно ТОВ «Борисфен трейдінг» відносно тільки для рекламної діяльності (наглядне демонстрування продукції потенційному споживачеві, бо даний магазин знаходиться поблизу продуктово-господарчого ринку).

Для оцінки ступеню збалансованості бізнес-портфеля підприємства доцільно використовувати матрицю BCG (рис. 3.2).

СБО 3,4 - знаходиться у секторі „дійних корів” – продуктів, що займають лідируючі позиції на ринку з середнім темпом зростання, не вимагають великих інвестицій і забезпечують значні позитивні грошові потоки, вони не тільки можуть окупити себе, але і формують ресурси для інвестування в нові проекти.

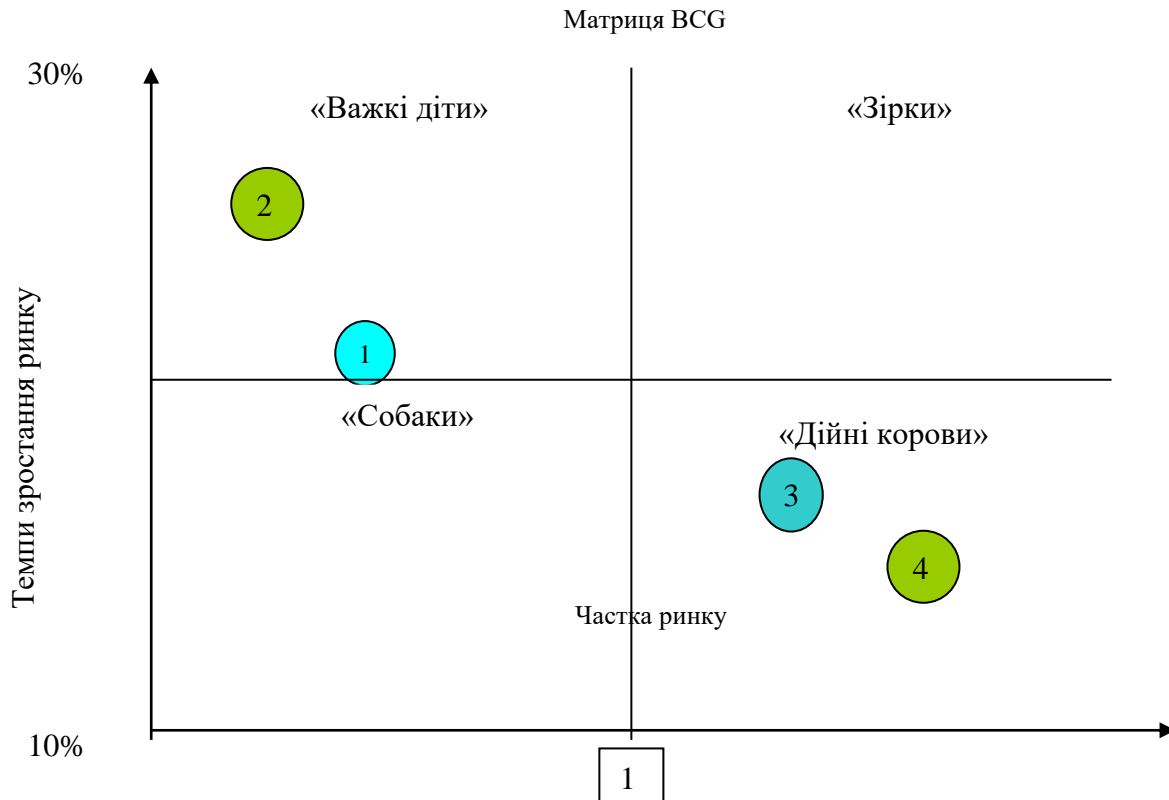


Рис. 3.2. Матриця BCG для СБО ТОВ «Борисфен трейдінг»

Можливе використання стратегії підтримки. СБО 1, знаходиться у сегменті „собаки” і займають невелику частку ринку і не мають перспектив зростання, оскільки змагаються з високим рівнем конкуренції. Від них слід позбавлятися. СБО 2, займає позицію „Важкі діти” – доходи низькі та не стабільні, грошовий потік негативний. Ця СБО є „загарбником ресурсів” – його так називають, бо потреби даного бізнесу у фінансуванні високі. Розмір його доходів низький (через низьку частку на ринку, обмежені можливості використання ефекту кривої досвіду й економії на масштабах виробництва, а в результаті – більш низького рівня прибутку). Тобто нам потрібно визначити чи фінансувати такий напрямок діяльності. Стратегія аналізувати (тобто вибрати або агресивну стратегію інвестицій і експансії, спрямований на використання можливостей швидкозростаючої галузі).

Матриця McKinsey використовує більше даних, ніж матриця БКГ. Зростання ринку трактується в ній як привабливість ринку, а частка ринку – як стратегічне становище СБО (рисунок 3.3).

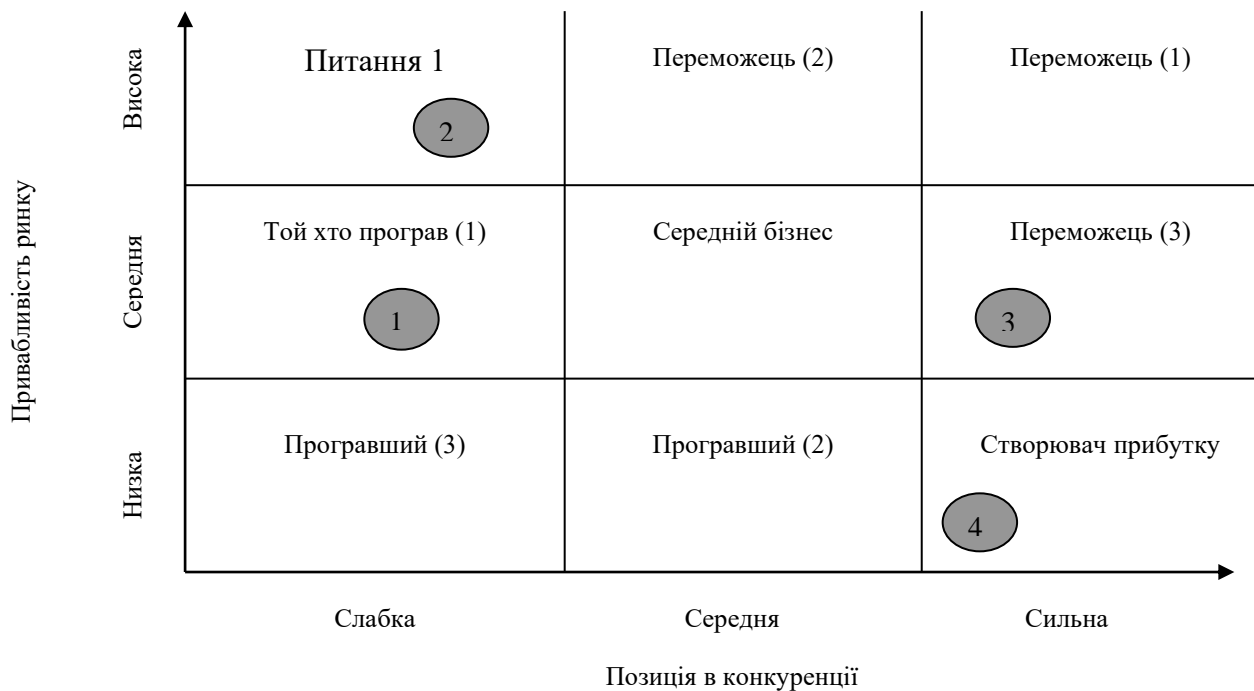


Рис. 3.3. Матриця McKinsey для СБО ТОВ «Борисфен трейдінг»

На основі цієї матриці зробимо такий висновок, що стратегічна бізнес одиниця 1, для позиції якої характерна середня привабливість ринку і слабкий конкурентний статус. Бізнес у даній позиції не є лідируючим. Отже стратегічне завдання в такому бізнесі повинно полягати в тому, щоб, по-перше, чітко виявити його сильні та слабкі сторони. А по-друге, здійснити цільове інвестування для одержання максимуму прибутку за рахунок сильних сторін.

Стратегія – збирати врожаю, або відмовитися, немає значущих інвестицій. Потрібно перевести активи у більш привабливий сегмент. Стратегічна бізнес одиниця 2 (характеризується слабкою позицією в конкуренції, але високою привабливістю ринку. В цей бізнес потрібно робити значні вкладення.

СБО 3 знаходиться у секторі „Переможець 3” і характеризується середньою привабливістю ринку і сильним конкурентним статусом. Таким чином СБО являє собою лідера, тому суть стратегії такого бізнесу – збереження і посилення позицій, у тому числі за рахунок пріоритетного інвестування. Що стосується СБО 4, то вона займає позицію „Створювач прибутку”, якій властиві такі характеристики: привабливість ринку низька, позиція в конкуренції сильна. Стратегія суперечна (чи інвестувати зріст).

Для більш чіткішого аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Борисфен трейдінг» на зовнішньому ринку побудуємо матрицю BCG з усіма обраними конкурентами (рис. 3.4).

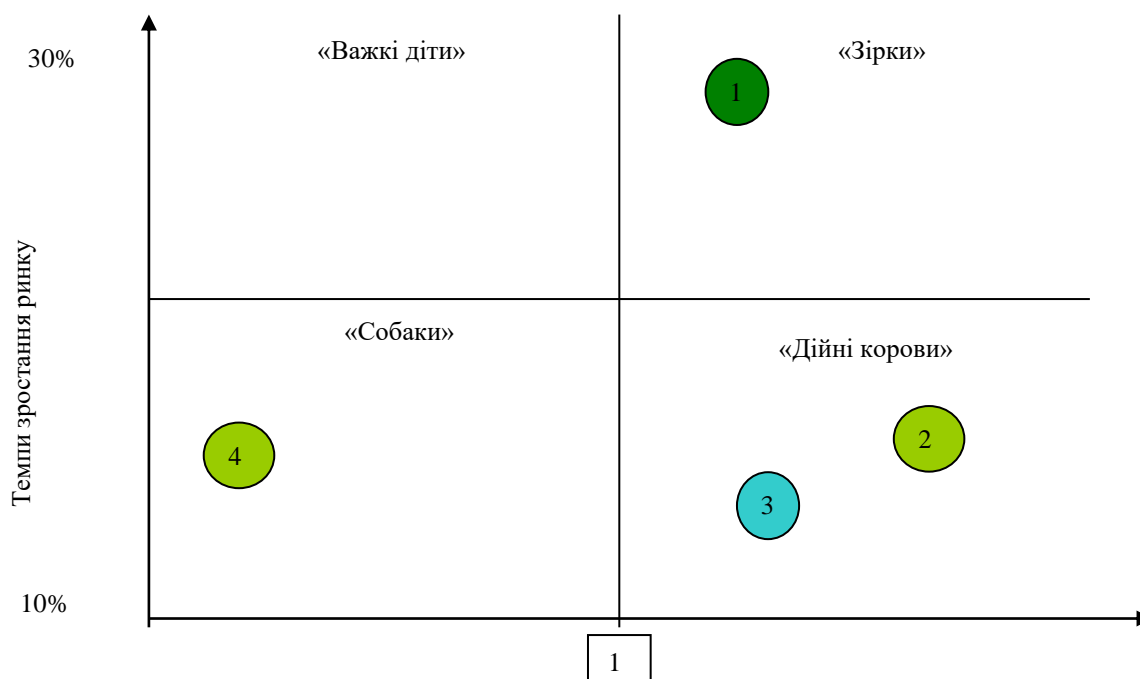


Рис. 3.4. Матриця BCG для підприємств-конкурентів

Даний аналіз дав змогу оцінити місцезнаходження кожного з обраних конкурентів. Так найсильнішим конкурентом є 1 (ТОВ «Рондо») у секторі „зірки”, для нього характерні такі позиції: ринковий лідер, перспективний ринок збуту, приносить прибуток, потребує значних інвестицій. Стратегія – підтримка конкурентних переваг. Конкурент 2 (ТОВ «Катрис») не набагато краще підприємства 3 (ТОВ «Борисфен трейдінг»), тому що знаходиться у тому ж секторі для якого характерні такі властивості: високі прибутки, невеликі потреби в інвестуванні, ринок збуту зменшується. Стратегія для цих підприємств – підтримання конкурентних переваг, „збору урожаю”. Що стосується найслабшого конкурента 4 (ТОВ «Діола»), положення якого „собаки”, то для його позиції властиві такі ознаки: неперспективний ринок збуту, низькі прибутки, слабкі ринкові позиції. Стратегія – елімінації (виключення зі складу конкурентів у бізнесу) або стратегія розвитку зі значним вкладенням капіталу.

Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та задач, тобто побудовою „дерева цілей”, де встановлюються конкретні, вимірні задачі, що лежать в основі конкретних видів робіт. Для більш детального розгляду побудуємо дерево цілей для ТОВ «Борисфен трейдінг» (рис. 3.5).

Що стосується стратегії, то спочатку вивчаються запити споживачів, а потім визначаються технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити, характерно обмеження інновацій, використання вже перевічених управлінських рішень і методів [22, с.245].

На відміну від місії, яка задає загальні орієнтири, напрями розвитку підприємства, що визначають сенс його існування, цілі фіксують кінцеві етапи, до яких воно прагне. Серед базисних стратегій розвитку бізнесу підприємств, для такого підприємства як ТОВ «Борисфен трейдінг», було обрано стратегію внутрішнього зростання, тому що її основною ідеєю є те, що фірма намагається поліпшити свій продукт або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузь.

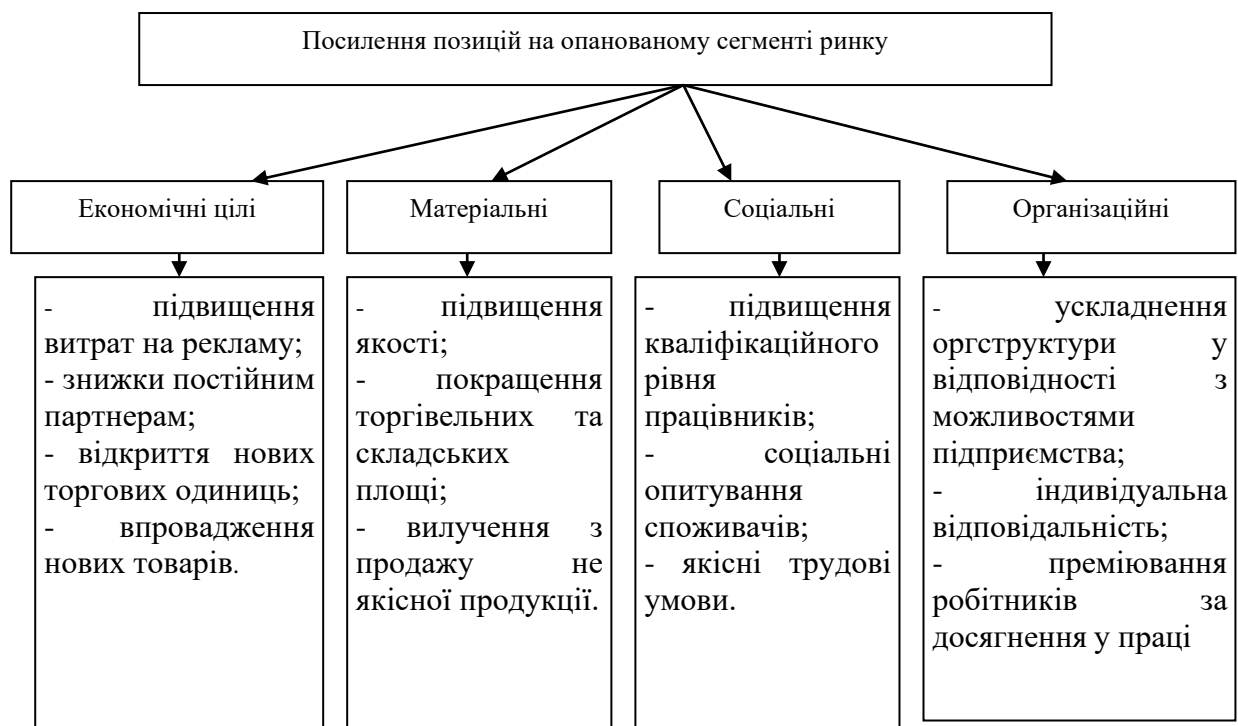


Рис. 3.5. Побудова дерева цілей ТОВ «Борисфен трейдінг»

Що стосується ринку, то фірма веде пошук можливостей поліпшення свого стану на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок. Конкретними типами стратегії є: стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту. Серед базових конкурентних стратегій обрана стратегія оптимальних витрат, вона дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції [23, с.212].

Серед стратегій підприємства в залежності від його позиції на конкурентному полі, ТОВ «Борисфен трейдінг», займає позицію лідера. Відстоюючи свої ведучі позиції на ринку, лідер може застосувати одну з чотирьох стратегій конкурентної боротьби:

- Може дотримуватися стратегії інновації;
- Може використовувати стратегію закріплення;
- Може реалізувати стратегію конфронтації, що припускає швидкі і спрямовані відповідні дії у відношенні виклику, що кидається;
- Може задатися метою доставити занепокоєння конкуренту.

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі [17, с.87].

Проведемо обґрунтування стратегічного набору за допомогою SPACE методу (табл. 3.6). Для цього необхідно визначити критерії оцінки підприємства за такими групами, як фінансова сила підприємства, конкурентна сила підприємства, привабливість сектору ринку, стабільність сектору ринку.

Щоб визначити рекомендовану стратегію в обраній системі координат побудуємо трикутник, вершинами якого буде початок координат і точки P1 (x1, y2), P2 (x2, y1).

Трансформуємо вище наведену формулу для довірчих інтервалів:

$$[x_1, x_2] = [ПС1, ПС2] - [КП1, КП2]$$

$$[y_1, y_2] = [ФС1, ФС2] - [СТ1, СТ2]$$

Таблиця 3.6. SPACE - метод

Критерії	Оцінка в балах	Вага	Зважена оцінка в балах
Фінансова сила підприємства			3,9-5,6
рентабельність вкладеного капіталу	4-5	0,3	1,2-1,5
стабільність отримання прибутку	3-5	0,4	1,2-2
Ліквідність	5-7	0,3	1,5-2,1
Конкурентоспроможність підприємства			4,8-6
Частка підприємства на ринку	6-7	0,4	2,4-2,8
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	3-4	0,4	1,2-1,6
рентабельність продажу	6-8	0,2	1,2-1,6
Привабливість галузі			6,8-8,3
характеристика конкурентної ситуації	7-9	0,5	3,5-4,5
Стадія життєвого циклу галузі	6-7	0,2	1,2-1,4
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	7-8	0,3	2,1-2,4
Стабільність галузі			4,6-7
тривалість життєвого циклу галузі	5-8	0,3	1,5-2,4
ступінь інноваційності галузі	5-6	0,3	1,5-1,8
маркетингові та рекламні можливості	4-7	0,4	1,6-2,8

Отже, використовуючи дані, взяті з таблиці, розрахуємо значення координат точок P1 і P2:

$$[x_1, x_2] = [6,8; 8,3] - [4,8; 6] = [2; 2,3]$$

$$[y_1, y_2] = [1,9-2,9] - [3,0-4,6] = [-1,1; -1,7]$$

Тепер маємо точки P1 (2;-1,7) і P2 (2,3; -1,1), які позначаємо на системі координат і малюємо трикутник, з'єднуючи ці точки і початок координат (рисунок 3.6).

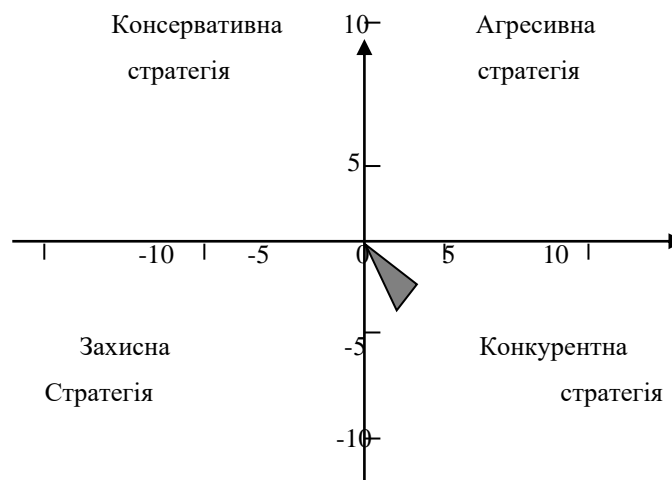


Рис. 3.6. Трикутник рекомендованих стратегій (метод SPACE з використанням довірчих інтервалів) для ТОВ «Борисфен трейдінг»

Точка Р1 потрапила у правий нижній квадрант, а точка Р2 також потрапила у правий нижній квадрант. Це означає, що підприємство має розробляти сценарії для конкурентної стратегії.

Далі розробимо матрицю ADL, в основі якої лежить концепція конкурентоспроможності і життєвого циклу галузі.

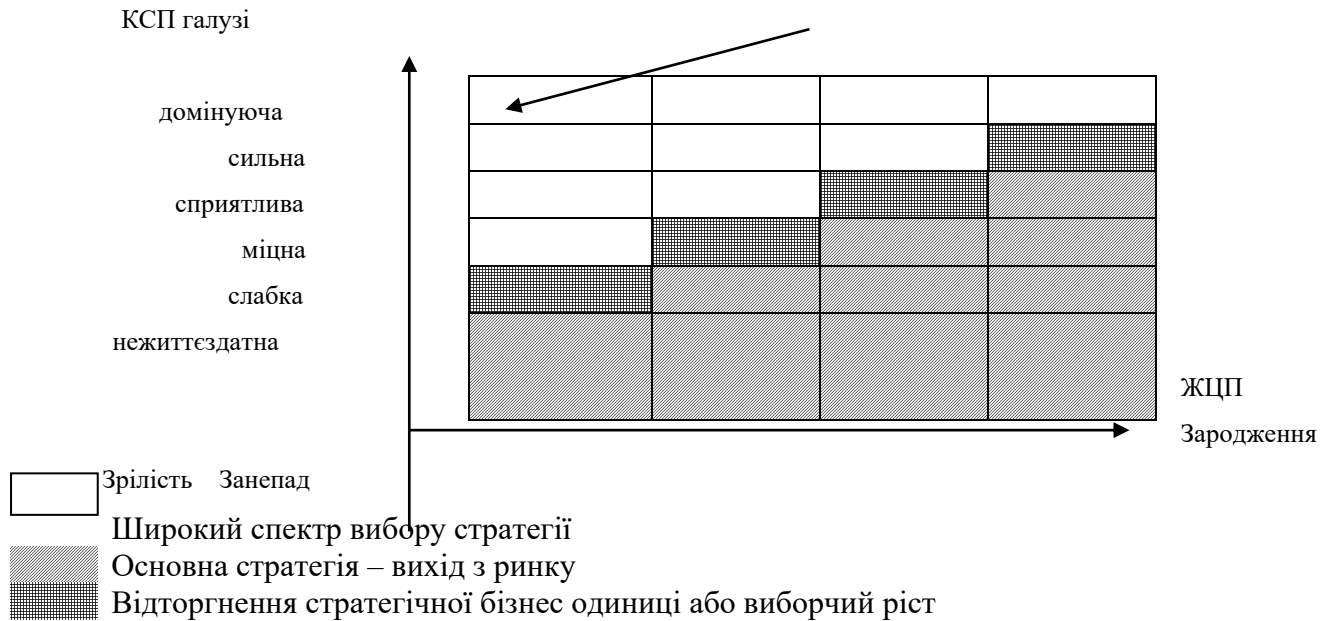


Рис. 3.7. Матриця ADL для ТОВ «Борисфен трейдінг»

Згідно цієї матриці підприємство ТОВ «Борисфен трейдінг» знаходиться у секторі широкого спектру вибору стратегії, але одна з СБО знаходиться у секторі відторгнення стратегічної бізнес одиниці або виборчий ріст.

Далі розглянемо вибір стратегії на базі матриці Shell/DPM.

На засадах цієї матриці можливо зробити такий висновок, що стратегічна бізнес одиниця 1 знаходиться у секторі високої привабливості галузі та середньої конкурентоспроможності ринку, це свідчить про те, що підприємству необхідно продовжувати бізнес з підсиленням конкурентних переваг, тобто не використовувати агресивні стратегії та виключити ризики у своїй діяльності (рисунок 3.8).

Бізнес одиниця 2 потрапила у сектор середньої конкурентоспроможності бізнесу та середньої привабливості галузі, і надалі продовжувати бізнес потрібно з обережністю.



Рис. 3.8. Вибір стратегії на базі матриці Shell/DPM для ТОВ «Борисфен трейдинг»

СБО 3 потрапила у сектор високої конкурентоспроможності бізнесу та високої привабливості галузі, і надалі продовжувати бізнес можливо з агресивністю, особливо на внутрішньому ринку.

СБО 4 знаходиться у секторі високої конкурентоспроможності бізнесу та низькою привабливості галузі. Стратегія апартуністична – виборче інвестування для отримання прибутку, оволодіння ринком, пошук ніші та вузконішіва спеціалізація, пошук можливостей для посилення існуючого положення.

Розробляючи загальну стратегію підприємства враховують певні фактори, що перебувають під безпосереднім впливом керівників. Значну роль відіграють фази життєвого циклу підприємства, від яких залежить зміст стратегічного набору.

В залежності від стадії життєвого циклу підприємства ТОВ «Борисфен трейдинг», а воно знаходиться на стадії росту, то продуктово-товарна стратегія буде направлена на продукти з доповненням та споріднену диверсифікацію.

Загальні стратегії задають параметри стратегічного набору, тому треба кожного разу досліджувати їх обґрунтованість і можливість виконання. У свою чергу, інші складові стратегічного набору є засобами досягнення загальних стратегій, тому треба ретельно досліджувати окремі складові стратегічного набору, їхній взаємний вплив і підтримку. Остаточоно виділимо стратегічний набір за допомогою вибору корпоративної стратегії, ділової та функціональної.

Корпоративна стратегія ТОВ «Борисфен трейдінг» – це стратегія стабілізації, необхідність даної стратегії виникає при наявності коливань розміру доходів, стратегічними альтернативами виступають: економія наявних ресурсів, ревізія витрат, оживлення, зменшення питомих витрат, відродження рівня доходу, стабілізація економічної діяльності. Вибір ділової стратегії зробимо на основі підсумкової таблиці (табл. 3.7), яку розроблено на підставі усіх розглянутих матриць.

Функціональна стратегія, підтримуючи корпоративну, ділову стратегії, підпорядковує функціональні системи підприємства досягненню загальних цілей. Серед маркетингових функціональних стратегій, для підприємства ТОВ «Борисфен трейдінг» найбільш оптимальною є стратегія збереження частки ринку: акцентування на великі обсяги продукції при стабільних цінах з підвищенням її якості; збільшення доходів за рахунок надання додаткових послуг; посилення інновацій; збільшення обсягів продажу при одночасному незначному зниженні цін.

Серед фінансових стратегій обрано стратегію рефінансування, яка передбачає управління грошовими потоками, направлення частки прибутку на фінансування подальшого розвитку підприємства.

Основною стратегією управління персоналом є стратегія формування трудових відносин, яка передбачає участь персоналу в управлінні, стосунки із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин. Весь стратегічний набір має заповнити „стратегічну прогалину” підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку та існуванні на високому рівні.

Таблиця 3.7. Підсумкова таблиця матриць

Назва матриць	Стратегії			
	СБО 1	СБО 2	СБО 3	СБО 4
1. Матриця BCG	Знаходиться у сегменті „собаки” і не мають перспектив зростання, оскільки змагаються з високим рівнем конкуренції. Від них слід позбавлятися.	Є „загарбником ресурсів”. Стратегія аналізувати (тобто вибрати або агресивну стратегію інвестицій і експансії, спрямований на використання можливостей галузі, або ж зростання, якщо витрати на розширення потужностей і завоювання частки ринку переважають потенційну віддачу від вкладень і значно збільшують фінансовий ризик).	СБО 3,4, оптова і роздрібна торгівля продовольчими товарами, здача в оренду торгівельної площі - знаходиться у секторі „дійних корів”. Можливе використання стратегії підтримки.	
2. Матриця McKinsey	Стратегія – збирати врожаю, або відмовитися, немає значущих інвестицій. Потрібно перевести активи у більш привабливий сегмен	Стратегія захисту, пошук захист сильних сторін, вибіркоче інвестування та глибоке вивчення життєздатності галузі. Можливий варіант відмови від СБО.	СБО являє собою лідера, тому суть стратегії такого бізнесу – збереження і посилення позицій, у тому числі за рахунок пріоритетного інвестування.	Займає позицію „Створювач прибутку”. Стратегія суперечна (чи інвестувати зріст). Необхідно побудувати селективність на сильних сторонах, та запобігати появі загроз
3. Матриця ADL	Згідно цієї матриці підприємство ТОВ «Борисфен трейдінг» знаходиться у секторі широкого спектру вибору стратегії, але одна з СБО знаходиться у секторі відторгнення стратегічної бізнес одиниці або виборчий ріст.			
4. Матриця Shell/DPM	Підприємству необхідно продовжувати бізнес з підсиленням конкурентних переваг, тобто не використовувати агресивні стратегії	Надалі продовжувати бізнес потрібно з обережністю.	Надалі продовжувати бізнес можливо з агресивністю особливо на внутрішньому ринку.	Стратегія апартуністична – виборче інвестування для отримання прибутку, оволодіння ринком, пошук ніші та вузконішіва спеціалізації, пошук можливостей

Стратегічна прогалина – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі [18, с.206] (рис. 3.9).

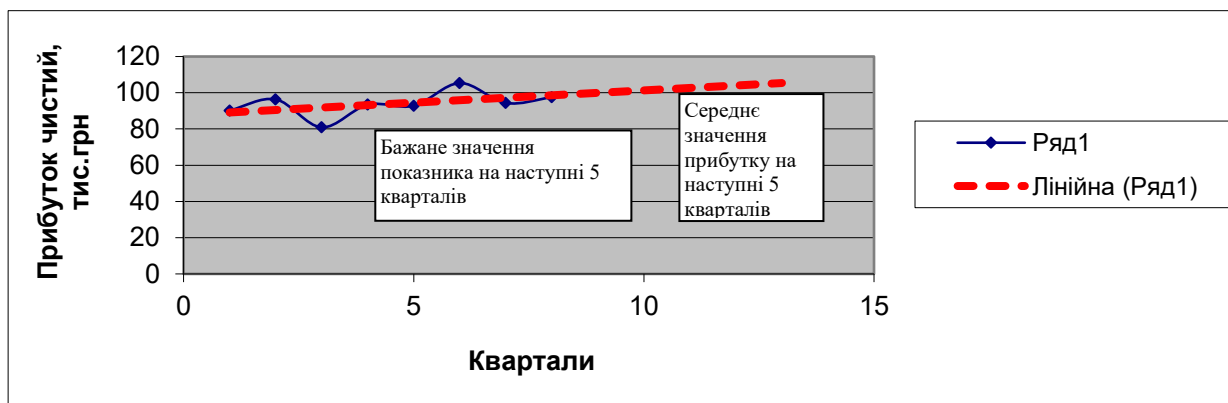


Рис. 3.9. Стратегічна прогалина ТОВ «Борисфен трейдінг»

На базі зображеної стратегічної поляни, можна зробити такий висновок, що якщо підприємство буде й надалі функціонувати при незмінних наявних потужностях, то на перший квартал 2018 року прибуток чистий буде дорівнювати майже 160 тис. грн. Але задля досягнення поставленої цілі необхідно розробити список заходів, які допоможуть підприємству її досягти (табл. 3.8).

Таблиця 3.8. Заходи по досягненню стратегічного планового показника

Заходи	Питома вага
1. Розширення асортименту	36%
2. Зменшити кількість посередників	14%
3. Підвищення продуктивності праці	10%
4. Оптимізація витрат на збут	20%
5. Зниження собівартості реалізуємо продукції	13%
6. Невелике підвищення торгівельної надбавки	7%
Разом	100%

Висновком цієї таблиці є те, що для досягнення підприємством ТОВ «Борисфен трейдінг» запланованого прибутку у 2018 році у розмірі вищому, ніж фактичний, необхідно здійснити розглянуті заходи, і приділити найбільшу увагу тим, які мають найбільшу питому вагу, ними є розширення асортименту, зменшення кількості посередників та оптимізація витрат на збут. Тобто, якщо підприємство реалізує поставлені заходи, то є велика ймовірність того, що

показники досягнуть бажаного рівня у 2018-2020 роках. Але на підприємстві існують деякі проблеми, котрі розглянуті у табл. 3.9.

Таблиця 3.9. Таблиця проблем ТОВ «Борисфен трейдінг»

Проблема збуту	Тільки один магазин роздрібної торгівлі Не розвинена торгівельна мережа Діяльність у межах однієї області
Фінансова проблема	Низький рівень інвестицій Висока кількість дебіторської заборгованості
Проблема організаційної структури	Недостатня кількість спеціалізованих відділів (маркетингу) Дублювання завдань та робіт
Проблема аналізу і контролю	Відсутність сучасної діагностики Старі підходи при контролюванні діяльності підприємства Наявність великої кількості ризиків
Проблема продуктивності праці	Низький рівень мотивації Наявність колективної відповідальності Недовикористання площі підприємства

Проаналізувати більш масштабнішу проблему підприємства ТОВ «Борисфен трейдінг» побудуємо дерево проблем (рис. 3.10)

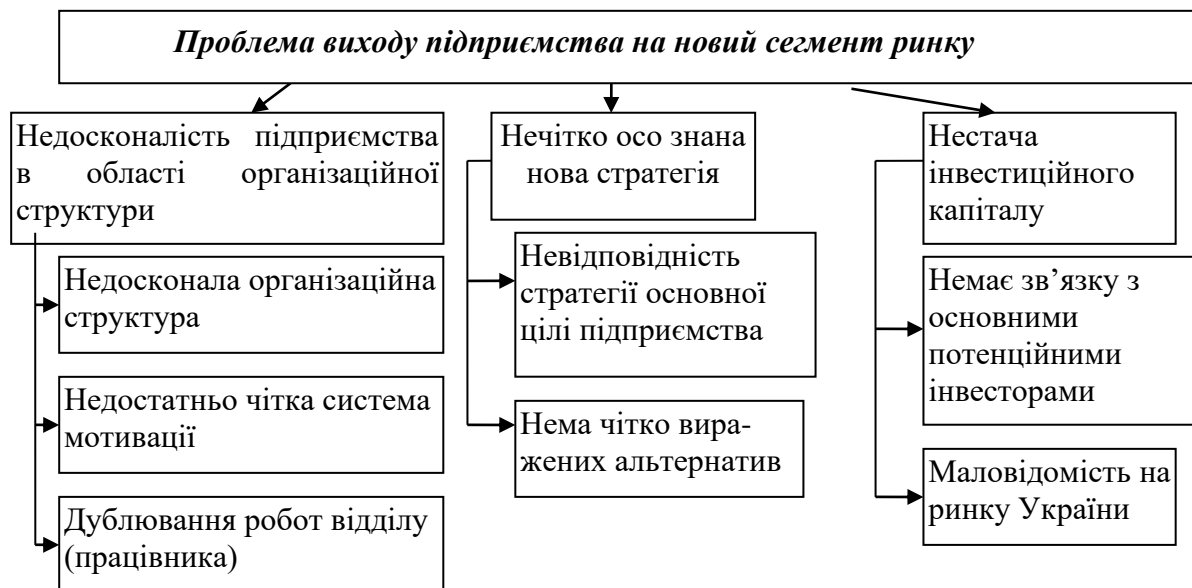


Рис. 3.10. Дерево проблем ТОВ «Борисфен трейдінг»

Розробимо для існуючої проблеми комплекс рішень за допомогою дерева рішень (рисунок 3.11).

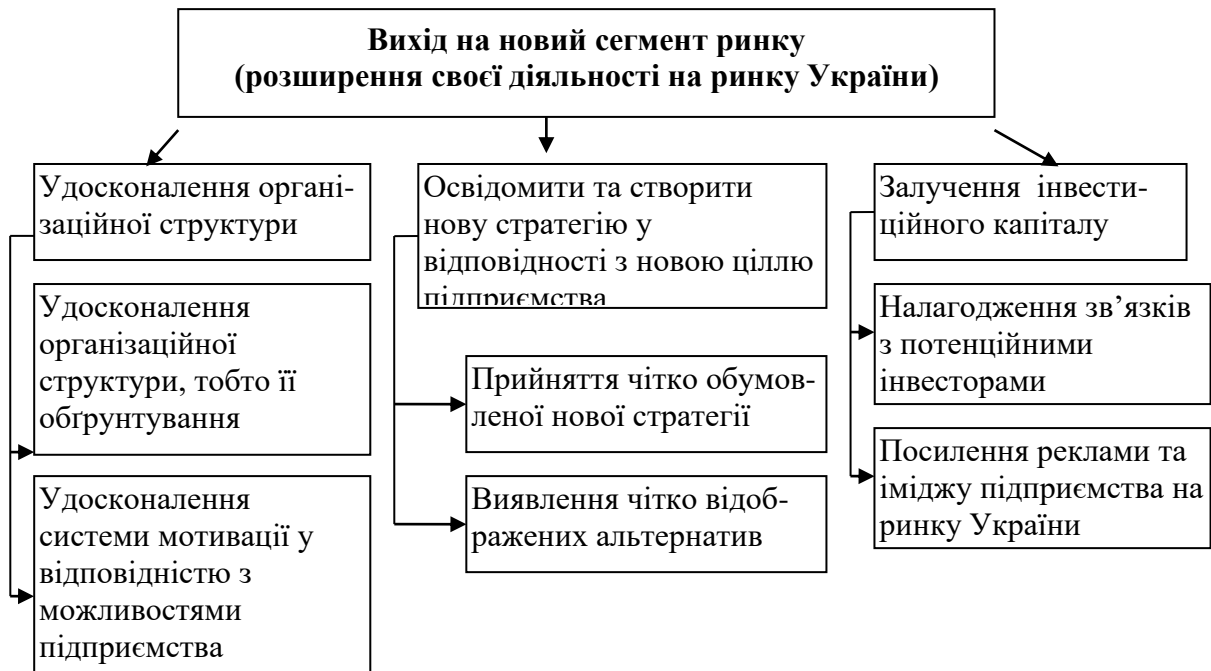


Рис. 3.11. Дерево рішень для ТОВ «Борисфен трейдінг»

Отже, стратегічний розвиток підприємства є важливою та складною задачею досліджувального підприємства.

3.2 Шляхи підвищення ефективності управління товарорухом ТОВ «Борисфен трейдінг» в умовах маркетингової орієнтації

Удосконалення управління товарорухом становить особливий інтерес у зв'язку з розвитком ринкових відносин.

В результаті дослідження на підприємстві «Борисфен трейдінг» виявлені проблеми, які умовно поділені на 2 типи: зовнішні та внутрішні. Для вирішення цих проблем доцільно впровадити заходи, які представлені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10. Шляхи вирішення проблем товароруху ТОВ «Борисфен трейдінг»

Проблема товароруху	Шляхи вирішення проблем
1	2
1. Проблеми товароруху зовнішнього рівня	<ul style="list-style-type: none"> - пристосовувати вироблену продукцію до нинішньої економічної ситуації, враховуючи можливість реалізації попиту покупців, тобто їх платоспроможність. Таким чином, потрібно скоригувати ціни асортименту, щоб існував належний розрив між дорогими й економічними марками; - необхідно організувати дослідження фірм – конкурентів та їх

Продовження табл. 3.10

1	2
	<p>товарів, тобто зібрати необхідну інформацію, обробити, визначити слабкі та сильні сторони і відповідно до отриманих результатів розробити стратегії дії відносно своїх конкурентів. Також можна побудувати профіль діяльності ТОВ «Борисфен трейдінг» та його основних конкурентів</p> <ul style="list-style-type: none"> - щодо впливу політико – правового становища на діяльність підприємства, потрібно зазначити, що цим фактором практично неможливо керувати, а можна під нього пристосовуватися. Потрібно розробити посаду, цілями діяльності якої було б співробітництво з місцевими комітетами з питань захисту прав підприємств від неправомірних та інших дій законодавчої влади. - докладати зусилля для того, щоб ТОВ «Борисфен трейдінг» завжди знаходило серед підприємств партнера, який виробляє потрібну йому продукцію або матеріали за доступною для нього ціною, та змогло відшукати платоспроможного споживача своєї продукції. Керівництво підприємства повинно концентруватися на пошуку нових методів і форм реалізації маркетингових стратегій
<p>2. Внутрішні проблеми (функціональні) товароруху</p>	<ul style="list-style-type: none"> - постійна взаємодія між комерційною службою та іншими відділами. Наприклад, взаємодія між комерційною службою та відділом економічного аналізу і планування (планово – економічним відділом), призводить до того, що ціноутворення здійснюється із врахування ситуації на ринку, а це, у свою чергу, веде до збільшення кількості цільових покупців; - не потрібно економити на дослідженнях, рекламі, стимулюванні збуту, це можна призвести до занепаду підприємства. Потрібно раціонально витратити кошти на усі ці заходи.
<p>3. Внутрішні проблеми (системні) товароруху</p>	<ul style="list-style-type: none"> - проводити постійні маркетингові дослідження, як засобами підприємства, так і користуючись послугами дослідницьких фірм, щодо вивчення поточного й перспективного стану ринку для забезпечення конкурентних переваг і таким чином досягнення своїх цілей; - керівництво підприємств «Борисфен трейдінг» повинно заздалегідь, завдяки проведеним дослідженням, знати, що його чекає у майбутньому і в потрібний час вміти скоригувати свої дії. Цього можна досягти завдяки висококваліфікованому персоналу, якому небадужа майбутня доля підприємства, тобто який зацікавлений в цьому; - для прийняття правильного (раціонального) рішення підприємство має володіти необхідною інформацією, а саме: про виробництво, постачання, запаси й продаж товарів і послуг між бізнес – суб'єктами, та про стан і фактори попиту, тенденції та прогнози його розвитку.

Керівництво підприємства «Борисфен трейдінг» в процесі управління товарорухом повинно орієнтуватись не на короткий період, а на довготривалий час, щоб забезпечити стабільне положення на ринку. Тобто підхід до товароруху

підприємства повинен бути насамперед стратегічним для пошуку непохитних позицій в конкурентному середовищі. Таким чином, підвищення ефективності процесу управління товарорухом ТОВ «Борисфен трейдінг» в умовах маркетингової орієнтації вимагає, перш за все, визначення чітких стратегії і тактики, для досягнення яких, з урахуванням специфіки підприємств, повинні застосовуватися відповідні методи прогнозування, планування, розроблятися заходи з виконання планів, здійснюється координація, регулювання, облік і аналіз роботи з товароруху

На нашу думку, одним із напрямків удосконалення процесу товароруху на підприємстві ТОВ «БОРИСФЕН ТРЕЙДІНГ» є використання вертикальних маркетингових систем, так як вони мають найбільше переваг порівняно з іншими та головною їх метою є контроль за діяльністю каналів розподілу та запобігання можливим конфліктам між окремими його учасниками, які ставлять певні цілі.

В процесі проведення SWOT – аналізу було виявлено, що підприємство має багато варіантів розвитку та покращення своєї ситуації. ТОВ «Борисфен трейдінг» доцільно порекомендувати наступне:

1. вдосконалення, як певних складових, так і загалом товарної політики підприємства;
2. використання сучасних методів реалізації товарів, засобів мерчендайзингу, прямого маркетингу;
3. удосконалення технологічних аспектів діяльності підприємства;
4. стимулювання постачальників, покупців, ділових партнерів і персоналу;
5. проведення сегментації ринку;
6. підтримка високого ділового, престижного, споживчого рейтингу.

Керівництву ТОВ «Борисфен трейдінг» доцільно назначити відповідальних за виконанням маркетингових заходів, спрямованих на підвищення ефективності процесу стратегічного управління збутом. Для цього була розроблена програма управління товарорухом на 2018 рік (табл. 3.11).

Таблиця 3.11. Програма управління товарорухом для ТОВ «Борисфен трейдінг»

Маркетингові заходи управління товарорухом	Відповідальна особа або відділ	Термін виконання	Корисний ефект від заходу
1	2	3	4
<p>1. Програма управління підсистемою маркетингового контролю</p> <p>1.1. Стратегічний контроль товароруху</p> <p>1.1.1. Оцінка привабливості ринкових сегментів.</p> <p>1.1.2. Оцінка ефективності стратегій управління товарорухом.</p> <p>1.1.3. Оцінка потенціалу підприємства та виявлення сильних і слабких сторін.</p> <p>1.2. Тактичний контроль товароруху</p> <p>1.2.1. Оцінка доцільності організаційної структури товароруху.</p> <p>1.2.2. Аналіз виконання планових завдань з товароруху.</p> <p>1.2.3. Визначення причин відхилень виконання планових завдань.</p> <p>1.2.4. Оцінка ефективності товароруху.</p> <p>1.2.5. Оцінка ефективності витрат на маркетинг.</p>	<p>Керівник відділу постачання та збуту</p> <p>Менеджер відділу постачання та збуту, бухгалтер</p> <p>Менеджер</p>	<p>Раз в півріччя</p> <p>Раз на місяць</p> <p>Раз на місяць</p>	<p>Виявлення конкурентних переваг підприємства у сфері товароруху</p>
<p>1.2.6. Вивчення ринкової частки підприємства.</p> <p>1.3. Оперативний контроль прибутковості</p> <p>1.3.1. Виявлення найбільш рентабельних груп товарів.</p> <p>1.3.2. Оцінка прибутковості товароруху за окремими сегментами цільового ринку.</p>	<p>відділу постачання та збуту, бухгалтер</p>		<p>Проведення своєчасних адаптивних заходів у сфері товароруху</p>
<p>2. Програма управління підсистемою інформаційного забезпечення</p> <p>2.1. Розробленість системи маркетингової інформації</p> <p>2.1.1. Здійснення маркетингових досліджень:</p> <p>2.1.1.1 ринку; покупців;</p> <p>2.1.1.3 товароруху конкурентів.</p> <p>2.1.2. Використання аналітичних і прогнозних розрахунків показників товароруху.</p> <p>2.1.3. Використання прогресивних інформаційних технологій у процесі збереження й обробки інформації;</p> <p>2.2. Внутрішня комунікативна політика</p> <p>2.2.1. Рівень комунікаційних зв'язків між відділом постачання і збуту та іншими структурними підрозділами</p>	<p>Керівник та робітники відділу постачання та збуту</p>	<p>Раз на місяць</p>	<p>Забезпечення раціональності інформаційного потоку</p>

Продовження табл.3.11

1	2	3	4
<p>3. Програма управління підсистемою програмування</p> <p>3.1. Стратегічні програми товароруху</p> <p>3.1.1. Розробка загальних прогнозів товароруху.</p> <p>3.1.2. Розробка прогнозів товароруху в розрізі товарного асортименту.</p> <p>3.1.3. Розробка прогнозів товароруху по сегментах цільового ринку</p> <p>3.2. Тактичні програми товароруху</p> <p>3.2.1. Розробка тактичних заходів зі здійснення стратегій товароруху.</p> <p>3.2.2.Формування оперативних планів товароруху.</p> <p>3.2.3. Розробка планів з обсягу та структури надходжень товарів на підприємстві.</p>	<p>Керівник відділу постачання та збуту</p> <p>Менеджер відділу постачання та збуту</p>	<p>Раз в півріччя</p> <p>Раз на місяць</p>	<p>Розробка ефективної стратегій товароруху</p>
<p>4. Програма управління підсистемою маркетингових комунікацій опосередкованого впливу</p> <p>4.1. Рекламна політика</p> <p>4.1.1. Розробка програми рекламної діяльності.</p> <p>4.1.2. здійснення реклами по: - телебаченню; радіо; друкована реклама.</p> <p>4.1.3. Оцінка ефективності рекламних заходів.</p> <p>4.2. Паблік рілейшнз</p> <p>4.2.1. Зв'язки підприємства з громад кістю.</p> <p>4.2.2. Пропаганда підприємства у ЗМІ.</p> <p>4.2.3. Створення в персоналу почуття відповідальності та зацікавленості у справах підприємства.</p> <p>4.2.4. Здійснення спонсорських заходів.</p>	<p>Керівник відділу постачання та збуту</p> <p>Керівник відділу постачання та збуту</p>	<p>Раз на місяць</p> <p>Раз на місяць</p>	<p>Забезпечення зацікавленості споживача і як слідство, підвищення обсягу продажу товарів</p>
<p>5. Програма управління підсистемою маркетингових комунікацій безпосереднього впливу</p> <p>5.1. Стимулювання збуту</p> <p>5.1.1. Розробка програми зі стимулювання збуту.</p> <p>5.1.2. Здійснення заходів зі стимулювання покупців.</p> <p>5.1.3. Здійснення заходів зі стимулювання персоналу.</p> <p>5.1.4. Здійснення заходів зі стимулювання посередників.</p> <p>5.1.5. Оцінка ефективності заходів зі стимулювання збуту.</p> <p>5.2. Традиційні канали прямого маркетингу</p> <p>5.2.1. Здійснення приватного продажу.</p> <p>5.2.2. Здійснення продажу по каталогах.</p>	<p>Керівник відділу постачання та збуту</p> <p>Керівник відділу постачання та збуту</p>	<p>Раз на місяць</p> <p>Раз на тиждень</p>	<p>Забезпечення підвищення обсягу продажу товарів за рахунок ефективних заходів стимулювання</p>

На основі визначення підходів до удосконалення процесу управління товарорухом підприємства в умовах маркетингової орієнтації, можливо зробити наступні висновки.

1. Серед базисних стратегій розвитку бізнесу підприємств, для такого підприємства як ТОВ «Борисфен трейдінг», було обрано стратегію внутрішнього зростання, тому що її основною ідеєю є те, що фірма намагається поліпшити свій продукт або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузь.

2. Серед стратегій підприємства в залежності від його позиції на конкурентному полі, ТОВ «Борисфен трейдінг», займає позицію лідера. Відстоюючи свої ведучі позиції на ринку, лідер може застосувати одну з чотирьох стратегій конкурентної боротьби: може дотримуватися стратегії інновації; може використовувати стратегію закріплення; може реалізувати стратегію конфронтації, що припускає швидкі і спрямовані відповідні дії у відношенні виклику, що кидається; може задатися метою доставити занепокоєння конкуренту.

3. Розробляючи загальну стратегію підприємства враховують певні фактори, що перебувають під безпосереднім впливом керівників. Значну роль відіграють фази життєвого циклу підприємства, від яких залежить зміст стратегічного набору.

4. Корпоративна стратегія ТОВ «Борисфен трейдінг» – це стратегія стабілізації, необхідність даної стратегії виникає при наявності коливань розміру доходів, стратегічними альтернативами виступають: економія наявних ресурсів, ревізія витрат, оживлення, зменшення питомих витрат, відродження рівня доходу, стабілізація економічної діяльності.

5. Серед фінансових стратегій обрано стратегію рефінансування, яка передбачає управління грошовими потоками, направлення частки прибутку на фінансування подальшого розвитку підприємства.

6. Функціональна стратегія, підтримуючи корпоративну, ділову стратегії, підпорядковує функціональні системи підприємства досягненню загальних цілей. Серед маркетингових функціональних стратегій, для підприємства ТОВ «Борисфен трейдінг» найбільш оптимальною є стратегія збереження частки

ринку: акцентування на великі обсяги продукції при стабільних цінах з підвищенням її якості; збільшення доходів за рахунок надання додаткових послуг; підсилення інновацій; збільшення обсягів продажу при одночасному незначному зниженні цін.

одним із напрямків удосконалення процесу товароруху на підприємстві ТОВ «БОРИСФЕН ТРЕЙДІНГ» є використання вертикальних маркетингових систем, так як вони мають найбільше переваг порівняно з іншими та головною їх метою є контроль за діяльністю каналів розподілу та запобігання можливим конфліктам між окремими його учасниками, які ставлять певні цілі.

7. Керівництво підприємства «Борисфен трейдінг» в процесі управління товарорухом повинно орієнтуватись не на короткий період, а на довготривалий час, щоб забезпечити стабільне положення на ринку.

8. Стратегія управління товарорухом - стратегія управління ризиками. Стратегічне управління ризиками товароруху ТОВ «Борисфен трейдінг» повинно являти собою логічну послідовність управлінських дій, що охоплює аналіз факторів ризику, оцінювання рівня ризиків, які виникають при здійсненні підприємством своєї діяльності на ринку, а також розробку стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на нівелювання ризиків і (або) запобігання ним.

9. Одним із напрямків удосконалення процесу товароруху на підприємстві ТОВ «БОРИСФЕН ТРЕЙДІНГ» є використання вертикальних маркетингових систем, так як вони мають найбільше переваг порівняно з іншими та головною їх метою є контроль за діяльністю каналів розподілу та запобігання можливим конфліктам між окремими його учасниками, які ставлять певні цілі.

ВИСНОВКИ

Товарорух - це система, яка забезпечує фізичне переміщення товарів і послуг від виробника до споживача, зокрема транспортування, зберігання, здійснення угод, передачу права власності, управління каналами збуту та сервісне обслуговування.

Основними елементами товароруху є: обробка замовлень; складування; упакування; укладання угод зі споживачем; отримання і відвантаження товарів; підтримання товарних запасів; транспортування товару.

Розрізняють дві форми товароруху: складська та транзитна.

Основні функції внутрішніх елементів системи товароруху: оброблення замовлень покупця; технічний контроль виробів, одержаних від постачальників; формування партій товарів на замовлення покупців; зберігання продукції; формування оптимальних транспортних партій; упакування продукції відповідно до вимог транспортних і складських служб; оформлення митних документів і страхування; відвантаження і контроль за рухом вантажів; обслуговування в процесі експлуатації.

Ефективність товароруху визначається такими чинниками: швидкість виконання замовлення; можливість термінової поставки товарів на спеціальне замовлення; готовність прийняти поставлений товар при виявленні дефектів і заміна у найкоротші строки якісним; забезпечення різних за величиною партій відвантаження на бажання покупців; наявність ефективних транспортних засобів, служби сервісу, складської мережі; достатній рівень запасів; гнучкість цін, за якими надаються послуги товароруху покупцям.

Управління товарорухом – це діяльність з планування, втілення в життя та контролю за фізичним переміщенням готових виробів від виробника до споживачів і з вигодою для себе.

При управлінні товарорухом необхідно керуватися такими принципами: оптимальна ланковість товароруху, найкоротші шляхи товароруху, уніфікація технологічних схем, оптимізація технологічних операцій, ефективне

використання транспортних засобів і торговельно-технологічного обладнання, раціональний розподіл функцій між учасниками розподілу.

Ефективне управління товарорухом передбачає урахування всіх його елементів: планування; організація; аналіз; контроль.

Управління товарорухом повинно узгоджуватися з перспективами росту обсягів продажу, а також можливостями уникнути втрат від усувних ризиків. Реалізація такого підходу до модернізації маркетингової діяльності більшості підприємств України є запорукою їх сталого розвитку та фактором підвищення конкурентоспроможності на ринку України.

У рамках виробничо-збутової діяльності підприємство займається оптово-роздрібною торгівлею і зберіганням широкого асортименту продовольчих товарів та товарів народного споживання непродовольчої групи.

Основними конкурентами ТОВ «Борисфен трейдінг» на ринку є підприємства оптової і роздрібною торгівлі, що знаходяться в тому ж місті: ТОВ «Рондо», ТОВ «Катріс», магазин №53, кіоски, що продають продовольчі товари, розташований поблизу ринок.

За результатами аналізу економічних показників ТОВ «Борисфен трейдінг» можна відзначити: чистий прибуток у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 86,00 тис. грн, або на 51,3%, це може бути пов'язано з тим, що собівартість продукції збільшилася на 7768,00 тис.грн, або на 10,7% порівняно з 2016 роком; збільшення товарообороту по собівартості на 7768,00 тис. грн або на 10,7% свідчить про те, що підприємство почало закупати більше продукції.

Найбільш конкурентним підприємством з постачання для ТОВ «Борисфен трейдінг» є ТОВ «Нова Плюс» порівнюючи критерії профілю конкурентоспроможності постачання товарів можемо сказати, що у ТОВ «Рондо» не прийнятні ціни, але при цьому якість товарів достатня і ціна відповідає якості товарів, відсутні товари-замінники.

ТОВ «Борисфен трейдінг» має можливість постачати товари майже за всіма методами, але постачання товарів за особистим відбором чи через Інтернет має низьку зважену оцінку так як підприємство не має можливості представити товар

покупцям даним методом. Має перевагу у постачанні товарів методом взаємодії з посередниками та за попереднім замовленням.

Згідно аналізу факторів мікросередовища визначили, що найбільш не готовий до змін у мікросередовищі ТОВ «Нова Плюс», його коефіцієнт складає 2,87, у порівнянні із ТОВ «Рондо» який найбільш готовий до змін, його коефіцієнт складає 3,45. На третьому місці стоїть ТОВ «Борисфен трейдінг», який стоїть майже на одному рівні із ТОВ «Рондо».

В структурі товарообігу ТОВ «Борисфен трейдінг» не відбулося значних змін, основну частку протягом всього аналізованого періоду займають продовольчі товари, частка товарообігу даного виду в 2016 році займала 65,58%, а в 2017 році частка даної категорії товару становить 60,97%.

Корпоративна стратегія ТОВ «Борисфен трейдінг» – це стратегія стабілізації, необхідність даної стратегії виникає при наявності коливань розміру доходів, стратегічними альтернативами виступають: економія наявних ресурсів, ревізія витрат, оживлення, зменшення питомих витрат, відродження рівня доходу, стабілізація економічної діяльності.

Серед базисних стратегій розвитку товароруху для ТОВ «Борисфен трейдінг», було обрано стратегію внутрішнього зростання, тому що її основною ідеєю є те, що фірма намагається поліпшити свій продукт або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузь. Керівництво підприємства «Борисфен трейдінг» в процесі управління товарорухом повинно орієнтуватись не на короткий період, а на довготривалий час, щоб забезпечити стабільне положення на ринку. Тобто підхід до товароруху підприємства повинен бути насамперед стратегічним для пошуку непохитних позицій в конкурентному середовищі.

Головним напрямком удосконалення процесу товароруху на підприємстві ТОВ «БОРИСФЕН ТРЕЙДІНГ» є використання вертикальних маркетингових систем, так як вони мають найбільше переваг порівняно з іншими та головною їх метою є контроль за діяльністю каналів розподілу та запобігання можливим конфліктам між окремими його учасниками, які ставлять певні цілі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В.В. Організація торгівлі: підручник / В.В. Апопій, І.П. Міщук, В.М. Ребицький. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 616 с.
2. Армстронг Г. Введение в маркетинг: учеб. пособ. / Г. Армстронг, Ф. Котлер. – М.: Издательский дом „Вильямс”, 2010. – 640 с.
3. Балабанова Л.В. Коммерческая деятельность: маркетинг и логистика / Л.В. Балабанова, А.Н. Германчук. – Донецк: ДонГУЭТ, 2006. – 231 с.
4. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. – 640 с.
5. Виноградська А.М. Технологія комерційного підприємництва: навч. посіб. / А.М. Виноградська. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 780 с.
6. Войчак А.В. Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу / А.В. Войчак // Маркетинг в Україні, 2013. – №2. - С. 42–43.
7. Уиллер Стивен Властелины каналов / Стивен Уиллер, Эван Хирш. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2006. – 256 с.
8. Голошубова Н.О. Організація торгівлі: підручн. для студ. вищ. навч. зал. / Н.О. Голошубова– К.: Книга, 2014. – 560с.
9. Голубин Е.Д. Дистрибуция. Формирование и оптимизация каналов сбыта / Е.Д. Голубин. – М.: Вершина, 2006. – 136 с.
10. Гордон М.П. Логистика товародвижения / М.П. Гордон, С.Б. Карнаухов. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2011. – 200 с.
11. Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2008. – 464 с.
12. Даненбург В. Основы оптовой торговли: практический курс / В. Даненбург, Р.Монкриф, В.Тейлор. – М.: Сирин, 2013. – 248 с.
13. Джонсон Дж. Современная логистика / Дж. Джонсон, Д. Вуд, Д. Вордлоу, П. Мерфи-мл.– М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. – 624 с.
14. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. / Т.В. Дуткевич– К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 456 с.

15. Економічна енциклопедія / С.В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2005. – Т.2. – 848 с.
16. Залманова М.Е. Закупочная и распределительная логистика: учеб. пособ. / М.Е. Залманова. – Саратов: СПИ, 2012. – 82 с.
17. Иванов Д.А. Логистика. Стратегическая кооперация / Д.А. Иванов. – М.: Вершина, 2006. – 176 с.
18. Инфраструктура товарного рынка / за ред. І.В. Сороки. – К.: НВФ «Студцентр», 2012. – 607 с.
19. Кальченко А.Г. Логістика: навч. посіб. / А.Г. Кальченко. – К.: КНЕУ, 2009. – 148 с.
20. Кальченко А.Г. Логістика в торгівлі: підручник / А.Г. Кальченко. – К.: КНЕУ, 2004. – 284 с.
21. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс / Ф. Котлер. – М.: Изд. дом „Вильямс”, 2012. – 656 с.
22. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підручник / Є.В. Крикавський. – Львів: “Інтелект-Захід”, 2011. – 416 с.
23. Кузнецов К.В. Настольная книга поставщика и закупщика: торги, конкурсы, тендеры / К.В. Кузнецов. – М.: Альпина Паблишер, 2006. – 339 с.
24. Лайсонс К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / К. Лайсонс, М. Джиллингем. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 798 с.
25. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен. – СПб.: Питер, 2006. – 800 с.
26. Липчук В.В. Маркетинг: основи теорії та практики: навч. посіб. / В.В. Липчук, А.П. Дудяк, С.Я. Бугіль. – Львів: Новий Світ - 2000. – 2008. – 288 с.
27. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л.В. Балабанової. – К.: Знання, 2007. – 354 с.
28. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант): навч. посіб. / В.М. Нагаєв– К.: Центр навчальної літератури, 2008. – 198 с.
29. Ньюмен Э. Розничная торговля: организация и управление / Э. Ньюмен, П. Каллен. – СПб.: Питер, 2005. – 416 с.

30. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / В. Снегирева. – СПб.: Питер, 2005. – 416 с.
31. Тридід О.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / О.М. Тридід, К.М. Таньков. – Х.: ВД „Інжек”, 2008. – 224 с.
32. Управление каналами дистрибуции / Линда Горчелс, Эд Мариен, Чак Уэст. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2009. – 248 с.
33. Штерн Льюис В. Маркетинговые каналы / Штерн Льюис В., Ель-Ансари Адель И., Кофлан Энн Т. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2012. – 624 с.
34. Бенсон Д. Логистика / Д. Бенсон, Дж. Уайхед.- М.: ЮНИТИ, 2006. 279 с.
35. Биранов Г.Д. Товародвижение на предприятиях / Г.Д. Биранов. - М.: Экономика, 2005. - 171 с.
36. Витрабов С.А. Логистика товародвижения / С.А. Витрабов. - К.: Высш. шк., 2008. - 203 с.
37. Гаджинский А.М. Логистика: учеб. / А.М. Гаджинский. - М.: ИВЦ «Маркетинг», 2007. - 228 с.
38. Рекунов К.В. Эффективность логистического управления / К.В. Рекунов. - Л.: Машиностроение, 2003. - 247 с.
39. Новаковкский А.А. Маркетинговая логистика: учеб. пособ. / А.А. Новаковкский. - СПб.: «Специальная литература», 2008. - 216 с.
40. Логистика: учеб. пособие / под ред. Б.А. Аникина. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 326с.
41. Скворцов Н.Н. Теория и практика менеджмента: зарубежный опыт / Н.Н. Скворцов, Н.К. Назимова. – К.: УкрИНТЭИ, 2002. – 264с.
42. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент / Н.Н. Смирнов. - СПб.: Питер, 2002. – 128с.
43. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент: учебник / В.С. Соловьев. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. - 448с.
44. Стратегическое планирование / под ред. Э.А. Уткина. – М.: «ТАНДЕМ», 2001.- 440с.

45. Пшенична М. В. Формування каналів розподілу в системі маркетингу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств переробної галузі / М. В. Пшенична // Бізнес-навігатор, 2011. - № 4. - С. 25-30. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2011_25_7
46. Еспозіто Г. Перспективи використання логістики в Україні / Г. Еспозіто, І.А. Ажаман // Матеріали міжвузівської науково – практичної конференції - Одеська державна академія будівництва та архітектури. – Науки: маркетинг, економіка, управління проектами, 2012. - № 5. – С. 182-185
47. Дупленко Н.Г. Формирование системы распределения продукции машиностроительного предприятия / Н.Г. Дупленко, Е.В. Харичкова // Управление каналами дистрибуции. – 2011. – №2. – С. 108-125.
48. Корольчук О.П. Формування каналів розподілу в маркетинговій діяльності торговельних підприємств [Електронний ресурс] / О.П. Корольчук, Г.П. Сиваненко, В.М. Торопков // Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ». Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2010. – Режим доступу: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/2010/62/2_10.pdf. – Заг. з екрану.
49. Беловодская Е.А. Формирование теоретико-методического подхода к оценке состояния маркетинговых каналов распределения на промышленных предприятиях / Е.А. Беловодская, Л.А. Сигида // Проблемы современной науки : сборник научных трудов. – Ставрополь : Логос, 2013. – №8, – С. 123-132.
50. Герцик В.А. Критерії оцінки каналу розподілу / В.А. Герцик // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №4. – С. 123-129.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1. Профіль факторів макросередовища ТОВ «БОРИСФЕН ТРЕЙДІНГ»

№ п/п	Фактори	Вплив на галузь, бали	Вплив на підприємство, бали	Напрямок впливу (+, -)	Оцінка характеру і ступеня впливу фактора
1.	Політико-правові фактори				
1.1.	Висока залежність регіонального самоврядування від центральних органів влади	2	1	-	-2
1.2.	Постійні зміни у законодавстві	3	3	-	-9
1.3.	Неузгодженість дій Президента з ВРУ	3	2	-	-6
1.4.	Жорстка податкова політика	3	3	-	-9
1.5.	Дії антимонопольного комітету	2	2	+	4
1.6.	Сертифікація товарів і послуг	3	3	+	9
Разом за політико-правовими факторами					-13
2.	Економічні фактори				
2.1.	Збільшення ВВП	3	2	+	6
2.2.	Зростання рівня інфляції	3	3	-	-9
2.3.	Зміна курсу валют	3	3	-	-9
2.4.	Зменшення роздрібною торгівлі	2	2	-	-4
2.5.	Збільшення об'ємів експорту та імпорту	2	2	+	4
2.6.	Зростання індексу споживчих цін	3	2	-	-6
2.7.	Сезонність	1	1	+	1
2.8.	Подорожчання енергоносіїв	1	1	-	-1
2.9.	Зменшення темпів зростання виробництва	2	1	-	-2
Разом за економічними факторами					-20
3.	Соціально-демографічні фактори				
3.1.	Зменшення грошових доходів населення	3	3	-	-9
3.2.	Несистематичні виплати заробітної плати	3	3	-	-9
3.3.	Зменшення заробітної платні	3	3	-	-9
3.4.	Збільшення заборгованості держави перед населенням	3	2	-	-6
3.5.	Зростання рівня безробіття	3	3	-	-9
3.6.	Зменшення витрат населення	2	3	-	-6
3.7.	Зменшення чисельності населення	3	3	-	-9
3.8.	Збільшення об'єму міграційного відливу	2	2	-	-4
3.9.	Зниження рівня життя	2	2	-	-4
Разом за соціально-демографічним факторами					-61
4.	Техніко-технологічні фактори				
4.1.	Високий вплив Інтернету	2	2	+	4
4.2.	Збільшення асортименту товарів-замінників	2	2	+	4
4.3.	Збільшення кількості засвоєних нових видів товарів	3	3	+	9
Разом за техніко-технологічними чинниками					17
Разом за факторами макросередовища					-77

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1. Профіль факторів безпосереднього оточення ТОВ «БОРИСФЕН ТРЕЙДІНГ»

№ п/п	Чинники	Вплив на галузь, бали	Вплив на підприємство, бали	Напрямок впливу (+, -)	Оцінка характеру
1	2	3	4	5	6
1.	Споживачі				
1.1.	Регулярне придбання товарів в даному підприємстві	2	2	+	4
1.2.	Можливість вибору інших продавців	2	1	-	-2
1.3.	Можливість розширення кола потенційних покупців	3	3	+	9
1.4.	Постійні зміни потреб і смаків покупців	2	1	-	-2
1.5.	Висока чутливість покупців до зміни цін	3	3	-	-9
1.6.	Висока чутливість покупців до реклами і засобів СТИЗ	3	2	+	6
1.7.	Високі вимоги до якості товарів	2	2	+	4
Разом за споживачами					10
2.	Постачальники				
2.1.	Довгострокові зв'язки з переважною кількістю постачальників	2	2	+	4
2.2.	Переважно однорівневий канал надходження товарів	3	3	+	9
2.3.	Вигідні для підприємства умови оплати товарів	2	3	+	6
2.4.	Постачальниками в основному є підприємства України	2	2	+	4
2.5.	Надаються додаткові послуги	2	2	+	4
Разом за постачальниками					27

Продовження табл.Б.1

1	2	3	4	5	6
3.	Конкуренти				
3.1.	Низькі бар'єри для входу на ринок для потенційних конкурентів	3	2	-	-6
3.2.	Висока конкуренція з боку продавців на ринку	2	1	-	-2
3.3.	Відсутність вивчення конкурентів	2	2	-	-4
Разом за конкурентами					-12
4.	Контактні аудиторії				
4.1.	Посилення тиску з боку контролюючих органів	2	2	-	-4
4.2.	Підприємство володіє з перевіреними аудиторськими фірмами	2	3	+	6
4.3.	Поширення кола послуг, що надаються фінансовими установами	3	2	+	6
4.4.	Присутність контактів з пресою	3	2	+	6
Разом за контактними аудиторіями					14
Разом по факторам мікросередовища					39

Примітка. Складено автором.

ДОДАТОК В

Таблиця В.1. Профіль факторів внутрішнього середовища ТОВ «БОРИСФЕН ТРЕЙДІНГ»

п/п	Чинники	Вплив на галузь, бали	Вплив на підприємство, бали	Напрямок впливу (+, -)	Оцінка характеру
1.	Організація управління				
1.1.	Використовується лінійно-функціональна організаційна структура правління, яка в цілому не адаптована до ринкових умов	1	2	+	2
1.2.	Багато робітників не виконують свої обов'язки у повній мірі	1	3	-	-3
Разом за організацією управління					-1
2.	Маркетинг				
2.1.	Не проводяться маркетингові дослідження	1	3	-	-3
2.2.	Формування асортименту за пропозицією постачальників	1	2	-	-2
2.3.	Широкий асортимент товарів	1	3	+	3
2.4.	Контроль якості товарів	1	2	+	2
2.5.	Використання переважно однорівневого каналу розподілу	1	3	+	3
2.6.	Ефективна збутова діяльність	1	2	+	2
2.7.	Високий рівень стимулювання покупців	1	3	+	3
2.8.	Майже відсутня рекламна діяльність	1	2	-	-2
2.9.	Ціни на товари доступні для широкого кола споживачів	1	2	+	2
2.10.	Додаткові послуги	1	2	+	2
Разом за маркетингом					10
3.	Фінанси				
3.1.	Зниження прибутковості підприємства	1	2	-	-2
3.2.	Зростання товарних запасів	1	2	-	-2
3.3.	Нездатність підприємства розплачуватися по своїм борговим зобов'язанням	1	1	-	-1
3.4.	Велика можливість наростання банкрутства	1	1	-	-1
3.5.	Недостатність власних оборотних коштів	1	1	-	-1
3.6.	Низькі показники фінансової стійкості і ліквідності	1	2	-	-2
Разом за фінансами					-9
4.	Технологія і збут				
4.1.	Вигідне місце розташування	1	3	+	3
4.2.	Відсутність прогресивних методів збуту	1	2	-	-2
4.3.	Недостатньо розвинена матеріальна база підприємства	1	3	-	-3
4.4.	Ефективне використання торговельних площ	2	3	+	6
Разом за технологією збуту					4
5.	Персонал				
5.1.	Зростання продуктивності праці	1	3	+	3
5.2.	Низький коефіцієнт плинності	1	3	+	3
5.3.	Недостатнє стимулювання працівників	1	2	-	-2
Разом за персоналом					4
6.	Організаційна культура і імідж				
6.1.	Недостатньо високий діловий рейтинг	1	2	-	-2
6.2.	Недостатньо високий престижний рейтинг	1	2	-	-2
6.3.	Достатньо висока організаційна культура на підприємстві	1	2	+	2
Разом за організаційною культурою і іміджем					-2
Разом за чинниками внутрішнього середовища					9

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1. Матриця SWOT - аналізу ТОВ «БОРИСФЕН ТРЕЙДІНГ»

Зовнішнє середовище підприємства			
Можливості:	Експертна оцінка, бали	Погрози:	Експертна оцінка, бали
1. Збільшення об'ємів експорту та імпорту	4	1. Постійні зміни у законодавстві	-9
2. Збільшення асортименту товарів-замінників	4	2. Жорстка податкова політика	-9
3. Збільшення кількості засвоєних нових видів товарів	9	3. Зростання рівня інфляції	-9
4. Збільшення ВВП	6	4. Зростання рівня безробіття	-9
5. Дії антимонопольного комітету	4	5. Зменшення грошових доходів населення	-9
6. Високий вплив Інтернету	4	6. Зменшення чисельності населення	-9
7. Сертифікація товарів і послуг	9	7. Зростання індексу споживчих цін	-6
Разом	5,7	Разом	-8,6
Внутрішнє середовище підприємства		Сила і Можливості	Сила і Погрози
Сильні сторони:	Експертна оцінка, бали	15,4	23,2
1. Широкий асортимент товарів	3	1. Вдосконалення відділу маркетингу для ефективного проведення маркетингових досліджень 2. Формувати цінову політику з урахуванням еластичності попиту 3. Розробити програму стимулювання збуту покупців	1. Зниження рівня безробіття шляхом прийому на роботу нових спеціалістів 2. Посилити позиції на цільовому ринку за рахунок гнучкої політики ціноутворення 3. Забезпечити конкурентну перевагу за рахунок повної відповідності ціни та якості товарів
2. Використання переважно однорівневого каналу розподілу	3		
3. Високий рівень стимулювання покупців	3		
4. Вигідне місце розташування	3		
5. Зростання продуктивності праці	3		
6. Контроль якості товарів	2		
7. Ціни на товари доступні для широкого кола споживачів	2		
Разом	2,7		

Слабкі сторони:	<i>Експертна оцінка, бали</i>	Слабкість і Можливості	Слабкість і Погрози
1. Не проводяться маркетингові дослідження	-3	13,1	19,8
2. Недостатньо розвинена матеріальна база підприємства	-3	1. Розвивати напрями інтеграційного зростання підприємства	1. Підвищення маркетингової активності
3. Майже відсутня рекламна діяльність	-2	2. Розробити програму відвідування вистакок різних товаровиробників	2. Збільшення продуктивності праці шляхом прийому на роботу нових працівників
4. Зниження прибутковості підприємства	-2		
5. Низькі показники фінансової стійкості і ліквідності	-2	3. Розглянути стратегію диверсифікації асортименту	3. Проведення моніторингу законодавчої бази
6. Недостатнє стимулювання працівників	-2		
7. Недостатньо високий престижний рейтинг	-2		
Разом	-2,3		

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1. Оцінка постачальників ТОВ «Борисфен трейдінг»

Показники оцінки	Вага критерію	ТОВ «Галатея»					ТОВ «Гавань-центр»					Агропромснаб				
		Оцінка споживачів		Оцінка фахівців		Середня	Оцінка споживачів		Оцінка фахівців		Середня	Оцінка споживачів		Оцінка фахівців		Середня
		В балах	Зважає на	В балах	Зважає на		В балах	Зважає на	В балах	Зважає на		В балах	Зважає на	В балах	Зважає на	
1.Рівень якості товарів	0,12	4	0,48	3	0,36		3	0,36	3	0,36		4	0,48	4	0,48	
2.Якість товарів за дану ціну	0,12	4	0,48	4	0,48		3	0,36	3	0,36		5	0,60	4	0,48	
3.Прийнятність ціни товарів	0,12	3	0,36	3	0,36		3	0,36	3	0,36		4	0,48	4	0,48	
4.Наявність товарів – заміників	0,04	3	0,12	3	0,12		3	0,12	3	0,12		3	0,12	3	0,12	
5.Спосіб оплати товару	0,10	3	0,30	3	0,30		3	0,30	3	0,30		3	0,30	3	0,30	
6.Дотримання умов і термінів постачання	0,10	3	0,30	3	0,30		3	0,30	3	0,30		4	0,40	3	0,30	
7.Гарантія на товар	0,08	3	0,24	3	0,24		3	0,24	3	0,24		4	0,32	4	0,32	
8.Дотримання технічних умов	0,11	3	0,33	3	0,33		3	0,33	3	0,33		4	0,44	3	0,33	
9.Екологічність товарів	0,09	3	0,27	3	0,27		3	0,27	3	0,27		4	0,36	4	0,36	
10.Імідж виробника	0,12	4	0,48	4	0,48		3	0,36	3	0,36		4	0,48	4	0,48	
Разом	1,00	-	3,36	-	3,24	3,30	-	3,00	-	3,00	3,00	-	3,98	-	3,65	3,82

