

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський державний університет харчування та торгівлі

Т. В. Шталь, В. В. Писаренко, Н. Г. Гуржій, І. Ю. Мелушова

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ:
МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНИЙ АСПЕКТ**

Монографія

Харків
Видавництво «ЛІДЕР»
2017

УДК 334:658.7.012.34

Ш-92

Автори:

Шталь Т. В., Писаренко В. В., Гуржій Н. Г., Мелушова І. Ю.

Рецензенти:

Чернега О.Б. – в.о. ректора Донецького національного торгово-економічного університету імені Михайла Туган-Барановського, доктор екон. наук, професор;

Савицька Н.Л. – завідувач кафедри маркетингу та комерційної діяльності Харківського державного університету харчування та торгівлі, доктор екон. наук, професор;

Шкурупій О.В. – завідувач кафедри міжнародної економіки Полтавського університету економіки і торгівлі, доктор екон. наук, професор.

Рекомендовано

вченою радою Харківського державного університету харчування та торгівлі (протокол №16 від 07 липня 2017 р.)

Шталь Т.В.

Ш 92 Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку: маркетингово-логістичний аспект : монографія / Т. В. Шталь, В. В. Писаренко, Н. Г. Гуржій, І. Ю. Мелушова – Х. : Видавництво «Лідер», 2017. – 230 с.

ISBN 978-966-2732-91-7

Монографію присвячено обґрунтуванню теоретико-методичного забезпечення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на зовнішніх ринках.

Визначено функціональну роль маркетингу й логістики при формуванні міжнародної стратегії збутової діяльності підприємств. Запропоновано концептуальну модель реалізації стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств. Представлено методичний підхід щодо оцінки ефективності здійснення стратегічного управління міжнародною збутовою діяльністю підприємств.

Призначено для фахівців та науковців, що працюють над питаннями стратегічного управління міжнародної діяльності підприємств.

УДК 334:658.7.012.34

ISBN 978-966-2732-91-7

© Т. В. Шталь, В. В. Писаренко,
Н. Г. Гуржій, І. Ю. Мелушова

© Видавництво «Лідер», 2017

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ..... | 7 |
| 1.1. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств як економічна категорія | 7 |
| 1.2. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств | 23 |
| 1.3. Моделювання процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств..... | 37 |
| Висновки до розділу 1 | 58 |
| РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ | 59 |
| 2.1. Стратегічний аналіз міжнародної збутової діяльності підприємств..... | 59 |
| 2.2. Оцінка ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств | 83 |
| Висновки до розділу 2 | 103 |
| РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ..... | 105 |
| 3.1 Економічне обґрунтування транспортної логістики в системі стратегічного управління міжнародною збутовою діяльністю підприємств..... | 105 |
| 3.2. Методичний інструментарій визначення стратегічно перспективних посередників в міжнародних каналах збуту.... | 121 |
| 3.3. Оцінка ефективності інтеграційної взаємодії суб'єктів збуту як напряму розвитку стратегічного управління міжнародною збутовою діяльністю підприємств..... | 136 |
| Висновки до розділу 3 | 157 |
| ВИСНОВКИ..... | 159 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 162 |

| | |
|--|-----|
| ДОДАТКИ..... | 184 |
| Додаток А Наукові підходи до визначення категорії «розподіл»..... | 185 |
| Додаток Б Дослідження факторів впливу на збутову діяльність підприємств..... | 186 |
| Додаток В Показники впливу рівня використання ресурсного потенціалу підприємств..... | 189 |
| Додаток Г Методичні підходи щодо визначення конкурентоспроможності підприємства | 190 |
| Додаток Д Дані щодо рентабельності капіталу, загального споживання та збуту продукції досліджуваних підприємств... .. | 191 |
| Додаток Е Проведення ABC – аналізу асортименту підприємства..... | 192 |
| Додаток Ж Регресійні моделі прогнозування темпів росту реалізації продукції підприємств..... | 201 |
| Додаток З Розрахунок показників ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю досліджуваних підприємств..... | 219 |
| Додаток И Визначення відносної ваги критеріїв при оцінці стратегічно перспективних посередників в каналах збуту..... | 221 |
| Додаток К Матриці попарних порівнянь значень критеріїв оцінки пріоритетності суб'єктів системи збуту | 223 |
| Додаток Л Оцінка рівня компетентності групи експертів..... | 224 |
| Додаток М Визначення тренду реалізації продукції досліджуваних підприємств..... | 226 |
| Додаток Н Розрахунки платіжних матриць при визначенні доцільності поглиблення інтеграції в каналах збуту..... | 227 |

ВСТУП

Динамічність зовнішнього середовища, висока конкуренція в більшості галузей та сфер діяльності, інтенсифікація процесів злиття та поглинання з метою підвищення контролю над ринком, активне лобіювання міжнародної діяльності підприємств державними органами та правлінням – це характеристика того ринкового середовища, в якому здійснюють зовнішньоекономічну діяльність вітчизняні компанії. Такі особливості функціонування українських підприємств на міжнародному ринку в сучасних умовах спонукають їх до постійного пошуку нових можливостей реалізації продукції, максимальна ефективність яких залежить від управлінських стратегічних рішень щодо збутової діяльності підприємств.

У зв'язку з цим виникає потреба теоретичного осмислення та формування методичного забезпечення міжнародної діяльності українських суб'єктів господарювання. Для сталого розвитку та ефективного функціонування підприємств керівники усвідомлюють необхідність удосконалення теоретичного та методичного забезпечення стратегічного управління збутом на зовнішніх ринках, дослідження факторів впливу на результативність даного процесу, а також розробки практичних рекомендацій щодо стратегічного аналізу й планування міжнародної збутової діяльності. Значної уваги також потребує розробка методичного забезпечення визначення ефективності стратегічного управління міжнародною збутовою діяльністю підприємств, що являється базисом генерування рекомендацій щодо подальшого підвищення його результативності.

В існуючих наукових розробках досліджуються загальні питання стратегічного управління та збуту, не чітко визначено концептуальні основи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств, не достатньо обґрунтованим залишається етапність та інструментарій проведення стратегічного аналізу міжнародної збутової діяльності підприємств. Відсутній єдиний підхід щодо методичного забезпечення оцінки ефективності стратегічного управління

збутовою діяльністю та відносно критеріїв відбору посередників у міжнародних каналах збуту.

Висвітлені в монографії аспекти щодо взаємозв'язку стратегій маркетингу й логістики при встановленні міжнародної стратегії збутової діяльності підприємств, оцінки ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на зовнішньому ринку, взаємодії, визначення пріоритетних учасників та оцінки результатів поглиблення інтеграційної взаємодії в міжнародних каналах збуту, допоможуть вітчизняним менеджерам більш ефективно приймати управлінські рішення щодо діяльності українських підприємств на світовому ринку.

Представлені розробки та рекомендації корисні для керівників, підприємців, фахівців в сфері міжнародної діяльності, а також бакалаврів, магістрів, аспірантів, викладачів та наукових робітників, що працюють над питаннями управління міжнародною збутовою діяльністю підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на зовнішньому ринку як економічна категорія

При функціонуванні підприємств на міжнародному ринку, що визначаються підвищенням інтенсивності конкуренції, динамізмом маркетингового середовища, підвищеним рівнем ризику і невизначеністю, використання механізмів стратегічного менеджменту в управлінні міжнародною збутовою діяльністю стає визначальною умовою її ефективності, та створює умови для забезпечення міжнародних конкурентних переваг підприємства та посилення стратегічної спрямованості його діяльності. У цьому зв'язку є нагальна потреба теоретичне осмислення особливостей формування стратегії збутової діяльності підприємств на міжнародному ринку, пошук інноваційних схем раціоналізації збутових процесів та оптимальне сполучення методів збуту.

Дослідження сутності категорії «збутова діяльність підприємства» як теоретичної основи стратегічного управління збутом є досить важливим питанням. Для його висвітлення, насамперед, доцільно провести узагальнюючий аналіз щодо визначення понять «розподіл», «збут» та «збутова діяльність» з погляду їх подання різними дослідниками. Слід відзначити, що в сучасній економічній теорії відсутня єдина точка зору на вказані дефініції. Науковці часто, визначаючи сутнісну наповненість досліджуваних категорій, замінюють одну категорію на іншу, що не сприяє цілісному усвідомленню дослідниками економічної значимості процесів на післявиробничій стадії при здійсненні теоретичних досліджень, та впливає на якість реалізації теоретичних висновків та рекомендацій в практичній діяльності суб'єктів господарювання та держаних інститутів, що регулюють ринкову діяльність.

Висновки щодо до теоретичних аспектів – економічного змісту, особливостей досліджуваних категорій та визначення їх ролі при формування економічного результату господарської діяльності – будуть базовими при визначенні основних проблем збутової діяльності та дозволять сформулювати напрямки їх усунення з метою підвищення економічної ефективності збуту продукції підприємств.

Д.Д. Костоглодов і Л. М. Харісова пропонують своє трактування досліджуваних категорій, згідно з яким [99, с. 25] «.. під збутовою діяльністю слід розуміти процес просування готової продукції на ринок і організації товарного обміну з метою вилучення підприємницького прибутку».

П.А. Орлов, Г. О. Холодний та інші [150] визначають збутову діяльність як систему елементів, що є взаємодіють між собою, але різними за функціональною наповненістю, головною метою яких є просторове переміщення готової продукції від виробника до споживача.

Досліджуючи сутність збутової діяльності, В. І. Белінський трактує її як процес донесення готової продукції споживачам та організація товарообміну з метою отримання прибутку [30].

Часто науковці не вирізняють поняття збутової діяльності та збуту. Так, Л.В. Балабанова та А.В. Балабаниць визначають збут в широкому розумінні як «процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових її роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування і реалізації товарів з метою задоволення потреб і отримання на цій основі прибутку». У вузькому розумінні збут визначається як сукупність елементів та дій щодо забезпечення ефективного продажу та задоволення потреб споживачів [19, с. 13].

А. А. Бревнов окреслює досить обмежене функціонально розуміння збуту та асоціює його з продажем й реалізацією, визначаючи, що це процес перетворення матеріальної продукції в грошовий еквівалент через обмін [29]. А. А. Шубин, І. Г. Бритченко асоціюють збут з фізичним розподілом, визначаючи, що це процес товароруку від підприємства-виробника до споживачів, кінцевим етапом якого є

реалізація продукції, тобто отримання прибутку в результаті обміну. При цьому категорія розподілу трактується як система, складові якої мають забезпечувати переміщення готової продукції від виробника до споживача [119].

Схожими характеристиками наділяють також збутову політику. А. М. Годин асоціює її з організаційною функцією щодо поетапного переміщення товару [48], а Т.Д. Маслова стверджує, що це «поведінкова філософія або загальні принципи діяльності, яких підприємство збирається дотримуватись у сфері побудови каналів розподілу свого товару та переміщення товарів у часі та просторі» [120, с. 47].

Збутову політику деякі наковці асоціюють з розподільною діяльністю. Зокрема, Г. Д. Крилова [105] вказує, що збутова політика спрямована на створення системи розподілу товарів, яка забезпечує доступність продукту для цільових споживачів чи, як Є. М. Кайлюк, визначає її як частину маркетингу, що займається пересуванням товарів від виробника до споживача [88].

Даючи економічне пояснення сутності збуту готової продукції, М. І. Белявцев [27] поділяє цей процес на в два етапи: «На першому етапі збуту виконується формування товарних потоків, відвантаження продукції споживачам, просування товарних потоків збутовими ланцюгами, організація доставки до кінцевого пункту призначення. З позицій комерції й маркетингу цей етап і є етапом поставки товару. На другому етапі збуту здійснюється оплата споживачами доставленої продукції – реалізація». При цьому автор вказує, що предметом інтересів розподільної політики є перший етап взаємин суб'єктів ринку.

Аналіз різних точок зору зарубіжних та вітчизняних авторів щодо сутності розподілу надав можливість визначити зміст цього поняття, мету, завдання, предмет та об'єкт, основні положення концепції та принципи.

На підставі аналізу визначень поняття «розподіл», існуючих в науковій літературі, виділено такі підходи до інтерпретації (додаток А):

- процесний;
- функціональний;

інституціональний.

Прибічником трактування категорії розподілу з точки зору процесного підходу є П. Дойль [75], який розглядає розподіл як процес організації та контролю над всіма необхідними заходами проходженні продукції від виробника до споживача. Науковці Б.А. Солов'єв, А.А. Мешков, Б.В. Мусатов [192] пропонують під розподілом розуміти процес обслуговування цільових ринків, забезпечення доставки цільовим споживачам товарів в потрібний час і потрібне місце, організація переміщення у визначеній послідовності товарів в процесі їхнього продажу; А. О. Мамонова розглядає його як економічний процес, що зв'язує виробництво зі споживанням і встановлює частку виготовленого продукту щодо його подальшого використання [117].

Необхідною складовою процесу збутової діяльності є наявність суб'єктів, що взаємодіють між собою, створюючи системні взаємозв'язки, діяльність яких направлена на доведення продукції до споживача та її реалізацію, та найчастіше трактується як «система розподілу». Таке поняття визначає Дж. О'Шонессі у своєму науковому дослідженні [154] та вказує, що «система розподілу» включає суб'єктів економічного господарювання, інститутів та агенцій, що забезпечують рух товарних потоків до споживачів, здійснюють діяльність щодо інформаційного, фінансового, рекламного аналітичного супроводу з метою забезпечення ефективності та зручності умов реалізації продукції. Дане трактування є досить обширним, проте науковець автор у самому визначенні бере за основу «мережний принцип» формування системи розподілу, над яким працював О. Соренсен, відкидаючи інші обумовлені еволюцією комерційних відносин способи організації функціонування систем розподілу

Функціональний підхід до визначення розподілу використовується Б. Берманом [28], який зазначає, що розподіл – це оптово-роздрібна функція, пов'язана зі скеруванням продукції на різноманітні споживчі ринки.

На думку Д.Д. Костоглодова й Л.М. Харисової залежно від того, які функції виконуються в процесі розподілу, слід розрізняти:

комерційний розподіл, який здійснюється реалізацією функцій планування, аналізу, контролю й регулювання збуту;

каналний розподіл, в основі якого лежать функції передачі права власності на конкретний товар або послугу на їхньому шляху проходження від виробника до споживача;

фізичний розподіл, що включає функції розподільної логістики, а саме – зберігання, транспортування, складування, переробка й т.п. [99].

Дане трактування є достатньо специфічним – збутову діяльність розглянуто в контексті дослідження розподільної логістики. Також залишилися невизначеними суб'єкти системи розподілу та розмежування функціонального навантаження серед них. Через це досліджуваний підхід відображає дублювання функцій, так як каналний та фізичний розподіл також виконує окрім логічно-сутнісних функцій, функцію планування, аналізу та контролю. .

В. Руделіусом, О.М. Азаряном [118] розподіл розглядається як переміщення потоків інформації, замовлень, товарів і платежів від виробників до споживачів з метою задоволення попиту споживачів і отримання прибутку.

М. Кристофер, Х. Пек [106] підкреслюють необхідність використання процесного підходу щодо розподілу продукції, так як вважають, що проблемою функціонального підходу є його спрямування всередину компанії і фокусування в основному на ефективному використанні ресурсів, а не на результатах. В основу аргументації доцільності використання процесного підходу до управління розподілом продукції закладено переконання, що результативність діяльності компанії, яка вимірюється прибутком, можна досягти тільки спільними зусиллями всієї організації та використанням міжфункціональної координації. Міжфункціональні зв'язки повинні підтримуватися матеріальними та інформаційними потоками, що зв'язують покупця з компанією і її постачальниками, що визначається процесом, який формує додаткову та споживчу вартість.

Підтримуючи дану точку зору, Н. З. Лагоцька також відзначає, що збутова діяльність підприємства включає, окрім розробки стратегій просування товарів, розподілу й забезпечення

процесів маркетинг-логістики, мотиваційну складову, що забезпечує формування культури продажу, а також системи матеріальних та нематеріальних заохочень в каналах збуту [108].

Деякі автори, такі як Дж. Ланкастер, Д. Джоббер, використовуючи інституціональний підхід до визначення розподілу, розглядають його як систему заходів конкретного виробника по забезпеченню збуту продукції на ринках через канали розподілу [109], або, як Т.А Гайдаєнко, визначають розподіл як вибір способу руху товарів від сфери виробництва до сфери споживання: прямий або опосередкований [43]. Зокрема, В. А. Герцик [47] стверджує, що розподіл – це створення і забезпечення функціонування стійкої системи просування готової продукції від виробника до споживача встановлення частки виробленого продукту щодо його подальшого використання з метою задоволення запитів споживачів, отримання прибутку та тривалого успіху підприємства.

Таким чином, за результатами аналізу досліджуваних економічних категорій, можливо констатувати, що немає чітких розмежувань в визначенні «розподіл», «збутова діяльність» чи «збутова політика» – ці категорії пов'язують з перевезенням, складуванням, визначенням каналів реалізації продукції, а «збут» трактується як «реалізація продукції» чи «продаж».

Проте дане визначення поняття спирається на логістичну концепцію, та не визначає маркетингову складову збутової діяльності. У той же час бачення деяких науковців щодо сутності досліджуваної категорії ґрунтуються саме на маркетинговій концепції. Так, Дж. Ланкастер, Д. Джоббер [109] підкреслюють, що збутова діяльність в умовах ринкової орієнтації є однією з функцій маркетингу, визначаючи, що продаж – лише складова частина ринкової програми підприємства, а збутова діяльність має здійснюватися за маркетинговою концепцією; планування збуту продукції має визначатися потребами та вимогами потенційних споживачів [109, с. 19]. Таким чином, збут товарів – ширше ніж продаж товарів, оскільки продаж є одним із його елементів, але в той же час є головною метою і результатом збуту, оскільки операції з фасування, пакування, транспортування, зберігання – є проміжними у здійсненні

продажу, а збутова політика повинна ґрунтуватися на попередньому маркетинговому аналізі ринкового середовища та запитів споживачів.

Виходячи з аналізу дефініцій досліджуваних категорій, їх можливо об'єднати у вигляді функціональної моделі (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Функціональна модель збутової діяльності підприємства

Дж.: узагальнено за [47], [106], [109].

Поняття збут і збутова діяльність мають взаємопов'язані та відмінні риси. Основні функціональні розбіжності між збутом і збутовою діяльністю полягають у функції аналізу і планування, притаманній збутовій діяльності. При цьому результатом збуту є створення системи розподілу, що реалізує ефективний товарорух, а результатом збутової діяльності – доставка потрібної продукції

споживачеві в точно визначений час і з встановленим рівнем обслуговування, при досягненні певних цілей підприємством, що орієнтується на довгострокове функціонування на ринку. Варто відзначити, що витрати на проектування і створення системи розподілу продукції є одноразовими, в той час як витрати на збутову діяльність – поточними.

Розглядаючи сутність стратегії збутової діяльності, необхідно конкретизувати сутність збутового потенціалу як основного об'єкту стратегічного управління збутової діяльності підприємства.

Поширеним є ресурсний підхід до визначення збутового потенціалу. Зокрема, Л.В. Балабанова розглядає збутовий потенціал підприємства як «..сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських і комунікаційних ресурсів і можливостей збуту, забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати виведення товару на ринок, його реалізацію постійного вдосконалення технології збуту, інновації продуктового ряду з урахуванням факторів маркетингового середовища» [21, с. 19]. Науковець вказує, що збутовий потенціал являється системною частиною економічного потенціалу підприємства та складається з трьох підсистем – системи ресурсного забезпечення збутової діяльності, системи управління збутовою діяльністю та системи підтримки збутової діяльності, в результаті взаємодії яких визначається рівень розвитку збутового потенціалу підприємства [21, с. 36].

Даний підхід відображає лише активи та можливості підприємства, як закритої системи і не враховує впливу інших учасників ринкової діяльності, тому таке бачення не є комплексним.

Крім того, під системою збуту продукції підприємства на ринку доцільно розуміти сукупність окремих операторів ринку та зв'язків між ними, що функціонують на товарному ринку та отримують в ході здійснення комерційних операцій економічну вигоду [100].

Тому, доцільно розглянути підприємство та його економічний потенціал як системноутворюючий елемент збутового потенціалу. Можливо виділити два підходи до

визначення економічного потенціалу. По–перше, він розглядається як сукупність ресурсів підприємства – ресурсний напрямок [194, 137]. Тобто потенціал підприємства оцінюється сумою наявних у нього ресурсів. По–друге, потенціал трактується як здатність підприємства до перетворення наявної ресурсної бази з метою задоволення потреб суспільства – результативний напрямок [137,46], що визначається наявністю трудового, технічного, організаційного потенціалу і неодмінно стійкістю фінансового положення підприємства. Даний підхід має на увазі максимально можливий обсяг вироблених благ при наявній кількості, якості і структурі ресурсів, що і оцінюються як величина економічного потенціалу.

Для того, щоб об'єднати два підходи, необхідно розглянути структуру потенціалу, визначити його елементи та їх характеристики з точки зору участі у виробничо-збутовій діяльності та якісним характеристикам, враховуючи довгострокову направленість. Тому пропонується дотримуватись погляду на активи підприємства в двох категоріях: матеріальні (базисні) та нематеріальні (що підвищують стратегічну конкурентну позицію підприємства).

Матеріальні (базисні) активи являють природно-ресурсну та виробничо-матеріальну компоненту і мають оцінюватись як поточна вартість активів – величина майнового потенціалу та ступінь ефективності їх використання.

Нематеріальні активи забезпечують сталість функціонування підприємства і мають нематеріальну сутність – рівень кваліфікації працівників, тип та рівень стратегічної направленості та адаптаційності управління, якість інформаційного забезпечення підприємства, сталість партнерських зв'язків. Також вони включають набір методів та інструментів в управлінні підприємством, за допомогою яких досягається конкурентна перевага підприємства на ринку: визначення специфіки товарного асортименту шляхом проведення дослідження зовнішнього середовища при плануванні діяльності; використання науково-технічних та технологічних розробок при виробництві продукції; комплексність маркетингово-логістичного підходу щодо управління збутом продукції.

Таким чином, структуру економічного потенціалу підприємства як елемент формування його збутового потенціалу, варто визначати як сукупність матеріальних та нематеріальних активів.

Для забезпечення роботи ринкового механізму має бути наявною підсистема, що є допоміжною в забезпеченні чіткого розподілу та використання основних засобів, трудових та матеріальних ресурсів. Сукупність забезпечуючих елементів складає ринкову інфраструктуру. За визначенням Н. М. Гриньової розвиток та забезпечення нормального функціонування ринкової інфраструктури сприяє:

спрощенню суб'єктам господарювання умов досягнення встановлених цілей;

підвищенню результативності та ефективності діяльності на ринку завдяки аутсорсингу окремих функціональних завдань;

організаційному оформленню ринкових відносин;

полегшенню форм юридичного та економічного контролю, державного й суспільного регулювання виробничо-комерційної практики суб'єктів господарювання [126].

Виходячи з сутності збутової діяльності, елементи ринкової інфраструктури можливо згрупувати наступним чином (рис.1.2):



Рис. 1.2. Структурна схема елементів ринкового інфраструктурного забезпечення збутової діяльності підприємства

Дж.: згруповано автором за [41,126,150].

У сучасних умовах в Україні на формування інфраструктури для забезпечення збуту продукції підприємств впливають наступні макрота мікроекономічні фактори: дефіцит фінансових ресурсів, неприйнятна система кредитування, відсутність узгодженості в роботі торговельних і транспортних організацій, нестача складських приміщень, відсутність у регіонах чітких стратегій формування структури торгівлі товарами харчової промисловості.

Специфікою функціонування інфраструктурного забезпечення підприємств є особливість забезпечення транспортного обслуговування та оснащення складських й торгових приміщень рефрижераторними установками, що обумовлюється органолептичними властивостями продукції та терміном зберігання. Таким чином, ефективне функціонування ринку товарів зумовлене необхідністю організації відповідної інфраструктури, яка, надаючи посередницькі послуги ринковим суб'єктам, забезпечує доведення товару до безпосереднього споживача, ефективний зворотній зв'язок між ним та виробником, акумуляцію та перерозподіл тимчасово вільних ресурсів і коштів.

Так, Н. М. Внукова стверджує, що в цілому, особливо на макроекономічному рівні, ринок являється самоорганізованою системою. Але для оптимального функціонування ринкового механізму необхідна державна підтримка та регулювання ринку та його інфраструктури на макрорівні [41]. З точки зору впливу на збутову діяльність підприємств роль держави слід відзначити як:

- створення системи стандартизації та сертифікації продукції;
- визначення умов функціонування вітчизняних підприємств на ринку в аспекті зовнішньоекономічної політики;
- підтримка ринкової діяльності фіскальною політикою, методом державних закупівель, що доцільно розглядати в галузевому розрізі.

Система сертифікації і якісного освідчення продуктів харчування передбачає не допущення на ринок споживання продуктів, що не відповідають вимогам безпечності у відповідності з нормами санітарно-епідеміологічного контролю, нормативними і законодавчими актами, директивами, які регламентують і визначають показники якості у відповідності з терміном споживання, задекларованим свідоцтвом про якість.

В нашій країні система відповідності м'ясних продуктів контролюється у відповідності з санітарними і гігієнічними нормами МБТ, ДСТУ, ГОСТ, ГСТУ, РСТ, ТУ, законами України «Про безпечність та якість харчових продуктів» та «Про ветеринарну медицину» [1,2].

На державному рівні за допомогою нормативної документації регламентується не лише види сировини та технологія виробництва продукції галузі, а й регулюється розмір ринку збуту продукції вітчизняних виробників як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому. Державне регулювання зовнішньої торгівлі здійснюється завдяки відповідних елементам – тарифним та не тарифним в рамках визначення зовнішньої торгівельної політики – лібералізму чи протекціонізму [137].

Визначаючи тип зовнішньоторговельної політики відносно певної продукції, держава регулює насиченість ринку та конкурентне середовище. Аналізуючи державну внутрішню політику в галузевому розрізі, її можна визначити, згідно трактуванню Ю.М. Уманців, як систему засобів регулювання розподілу ресурсів суспільства на державному рівні, яка направлена на удосконалення структури економіки країни, укріплення конкурентоспроможності регіонів, підприємств, галузей й підвищення конкурентної позиції країни на міжнародному ринку, нівілювання негативного впливу ринкового середовища [201].

Тобто, задля досягнення економіко-соціальних цілей на державному рівні, за допомогою державної підтримки підприємства відповідної галузі досягають підвищення показників ефективності діяльності, зокрема збільшення обсягів та рентабельності збуту.

Розглядаючи збутовий потенціал підприємства як систему, варто відзначити в якості утворюючої компоненти інституційну складову, що включатиме інфраструктуру ринку, державну торгову політику та систему стандартизації і сертифікації продукції.

Відповідно до маркетингової концепції, при дослідженні поняття збутового потенціалу підприємства, необхідно

враховувати потреби та вподобання споживачів, тенденції та особливості розвитку ринку товарів, на якому функціонує підприємство.

Д. Ланкастер [109] визначав, що важливою ланкою в розробці планів збутової діяльності є визначення потенціалу ринку, на основі якого складається прогноз реалізації продукції. Ринковим потенціалом називають максимально можливий обсяг реалізації, якого може домогтися вся галузь протягом заданого періоду часу. Потенціалом реалізації називається та максимально досяжна частина ринку, яку дана фірма зможе охопити за сприятливих для неї умов. Нарешті, прогнозом збуту називають ту частину потенціалу реалізації, яка реально досяжна для фірми.

Тобто, характеристиками ринкового потенціалу є безпосередньо:

- ємність ринку, що буде визначатися як бажання та можливість придбати споживачами певну кількість товарів;

- конкурентне середовище, яке впливає на розмір долі ринку, що належить підприємству;

- сталість чи динамізм потреб та вподобань споживачів.

Згідно визначеним системо утворюючим елементам – підприємства-виробника продукції, інституційної складової та ринкового середовища на рис.1.3 представлена структурна схема формування збутового потенціалу підприємства, який складається із послідовно і паралельно з'єднаних елементів, функціонально пов'язаних між собою. При цьому варто відзначити, що результатом (виходом) системи є не власне визначення збутового потенціалу підприємства, а його реалізація у вигляді функціональної стратегії та розвиток завдяки стратегічному управлінню збутовою діяльністю підприємства.

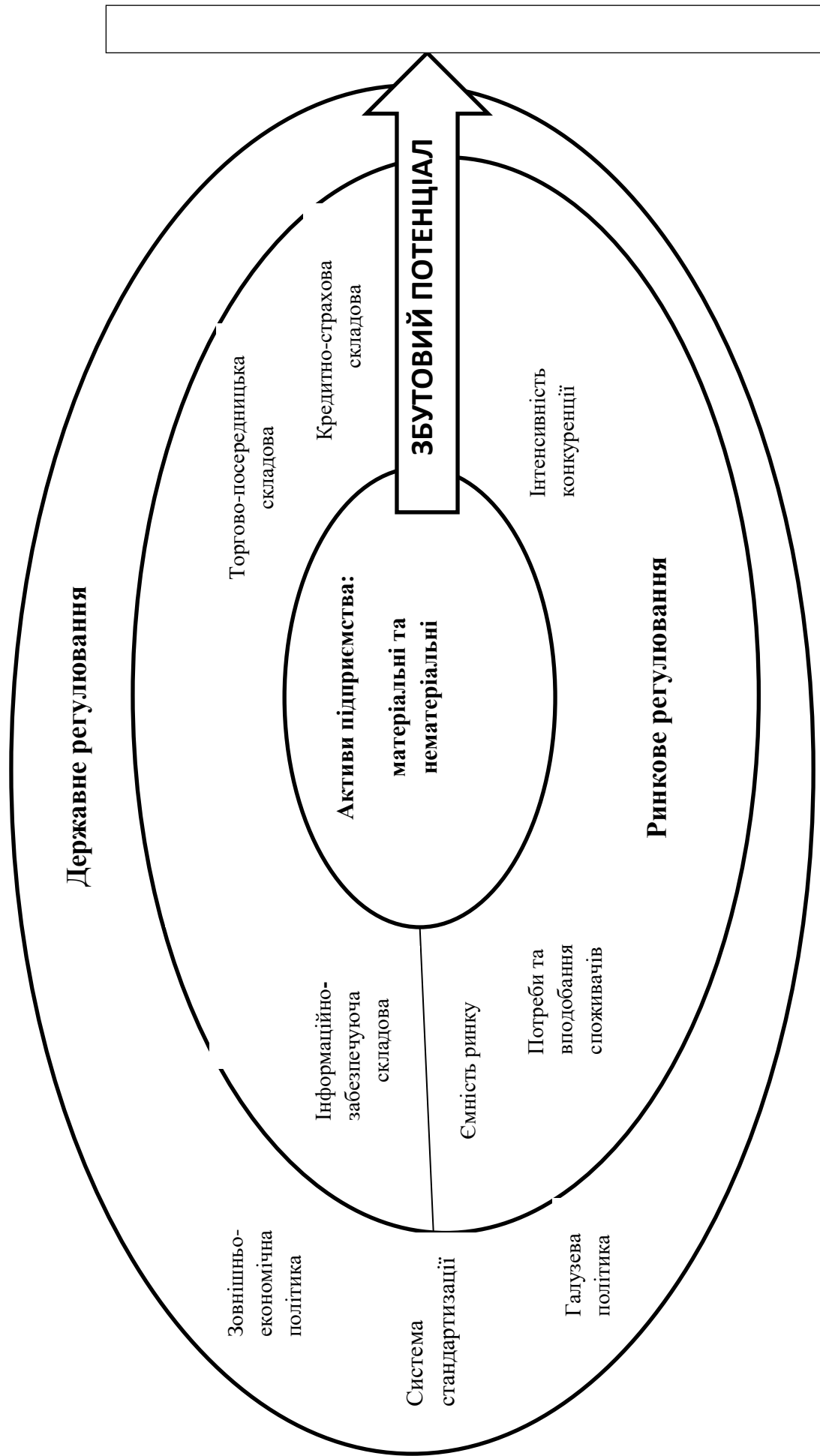


Рис. 1.3. Структурна схема збутового потенціалу як підґрунтя стратегії міжнародної збутової діяльності підприємства

Функціонування окремих елементів системного комплексу збутової діяльності часто супроводжується їхньою неефективністю стосовно кінцевого результату роботи, оскільки прийняття окремих рішень без урахування загальних цілей функціонування визначеного процесу і вимог, що пред'являються до нього, може виявитися недостатнім. Упередження такої ситуації потребує визначення трьох основних принципів системного підходу: системності, взаємозв'язку, інтеграції. Під системністю розуміється створення сталих взаємозв'язків та взаємозалежність між окремими елементами, які у сукупності формують систему із характерними лише їй емерджентними властивостями. Таким чином, визначення системи містить у собі дві важливих ознаки – взаємозв'язок елементів і наявність загальносистемної властивості. Тобто, системний підхід обумовлює необхідність впровадження системи інтегрованого стратегічного управління і контролю над збутовою діяльністю підприємства та визначає, що цілі підприємства можуть бути в повному обсязі досягнуті лише в результаті реалізації взаємопов'язаних функціональних завдань системоутворюючих елементів. Варто підкреслити, що державна політика є вагомим структурним елементом збутового потенціалу підприємства, а впровадження ефективних та діючих механізмів управління ринковим потенціалом на державному рівні забезпечить досягнення як функціональних, так і загальних стратегічних цілей виробників, розвиток галузі та зростання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Визначивши сутність збутової діяльності та збутового потенціалу підприємств як підґрунтя формування збутової стратегії, варто відзначити характеристики управління збутовою діяльністю підприємства та особливості стратегічного підходу до цього процесу, що відображено у таблиці 1.1.

Таким чином, в результаті критичного аналізу категорії «збутова діяльність» та враховуючи проаналізовані особливості, можливо визначити, що стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку – це процес, що включає здійснення комплексного аналізу міжнародного ринкового середовища, організації, планування та контролю

здійснення фізичного розподілу, дистрибуції, а також реалізації (продажу) продукції, а також створення системи мотивування учасників збутових каналів, що має на меті забезпечення сталості міжнародних конкурентних позицій підприємства на світовому ринку та максимізація прибутку з врахуванням інтересів споживачів.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика управління та стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства

| Характеристика | Управління збутовою діяльністю підприємства | Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства |
|--|--|--|
| Ціль | Максимізація прибутку | Сталість конкурентних позицій на ринку; максимізація прибутку з врахуванням інтересів споживачів |
| Основний спосіб досягнення | Оптимізація використання внутрішніх ресурсів | Досягнення динамічної збалансованості з невизначеним та нестабільним середовищем |
| Рівень абстрактності / конкретності в управлінні | Синтезний, реалізаційний | Концептуальний, аналітичний |
| Вид аналізу | Специфічність (вибірковість) аналізу | Комплексність аналізу |
| Важливість чинника часу | Не важливий | Найважливіший чинник в конкурентній боротьбі |
| Короткострокова оцінка ефективності | Прибутковість | Точність прогнозування та швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища |
| Превілегірованість використання ресурсів | Рівноважливості ресурсів | Персонал – найвагоміший ресурс у формуванні конкурентоспроможності підприємства |

1.2. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підгрунття стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку

Досліджуючи міжнародну збутову діяльність підприємства в стратегічному аспекті, необхідно провести дослідження взаємозв'язку маркетингу і логістики. Ці галузі економіки глибоко інтегровані, питання їхнього взаємозв'язку досліджувалися багатьма вченими. Так, концептуально стратегія збутової діяльності підприємства має маркетингову спрямованість, в той час як функціональний підхід відповідає логістичній концепції. В той же час зберігання, складування та доставка не можуть бути окремими видами розподілу. Це протирічить єдності збуту як процесу. Таким чином, визначення ролі маркетингу та логістики у збуті та формування стратегій дистрибуції та розподілу необхідно розглядати через функціональний зміст стратегії збутової діяльності підприємства.

Так, О.О. Красноручський [102] визначає, що результатом реалізації конкурентної збутової стратегії підприємства є охоплення певної частки ринку, тому комерційну та логістичну компоненти можна розглядати в якості інструментарію реалізації збутової політики підприємства, які залучаються в результаті мобілізації інформаційної (маркетингової) компоненти. При цьому, за даними компонентами виділено три стани системи розподілу (збуту) продукції. Ототожнюючи стани системи з етапами її формування, автор визначає, що канали збуту продукції оформлюються при переході від маркетингового етапу (стану) до комерційного, а канали розподілу – від комерційного до логістичного. Науковець пояснює, що на перших двох етапах – маркетинговому та комерційному – при визначенні та комунікаціях із цільовим сегментом споживачів, підприємство має на меті досягнути бажаний рівень прибутковості, а на логістичному етапі, який націлений на оптимізацію показників затрат, а, отже, й максимізацію ефективності збутової діяльності, визначаються канали розподілу. Сформована оптимальна система розподілу дає можливість підприємству не лише досягати бажаної ефективності, але й здійснювати управління в динаміці

[102, с. 56]. Однак, даний підхід, таким чином, не визначає необхідність кореляції цілей різних рівнів управління та комплексності при плануванні стратегічного управління.

В. А. Герцик [47] також виділяє три підсистеми збуту – дистрибуцію, товарорух і продаж, підкреслюючи, що в процесі управління збутом існує «стратегічна» частина, в якій передбачається формування каналів розподілу і «тактична» частина циклу, в якій передбачаються організація реального руху товарів і контроль.

Однією з найбільш відомих є класифікація функцій збутової діяльності, що розроблена Ф. Котлером, представлена на рис 1.4:

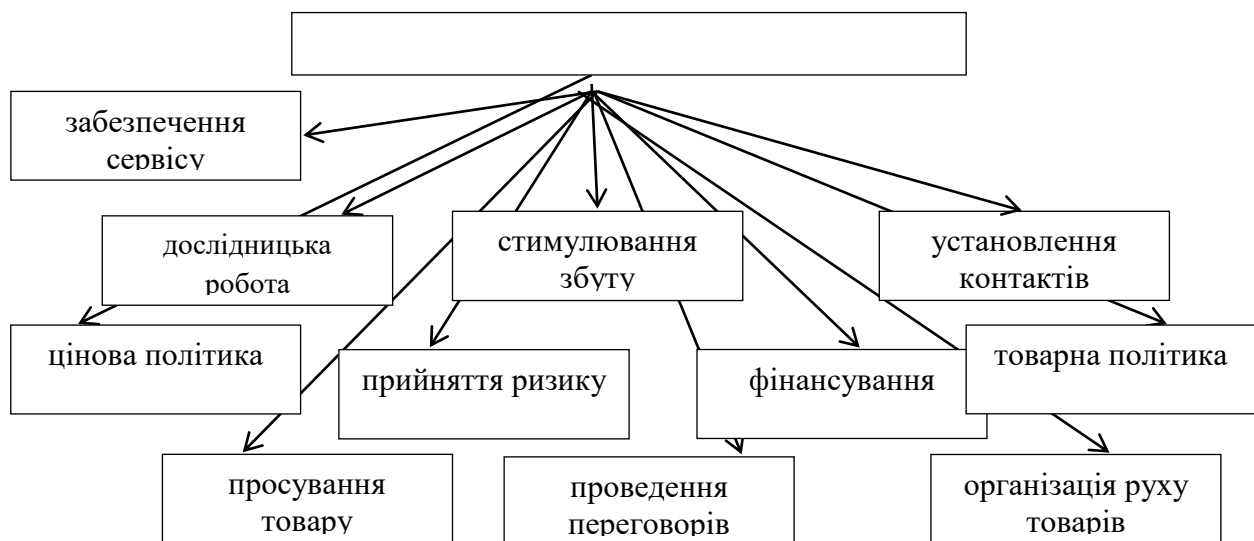


Рис. 1.4. Сукупність функцій, що виконуються при збуті продукції

Дж.: систематизовано автором за [52], [100].

На думку Ф.Котлера, виконання п'яти функцій сприяє складанню угод, а три – завершенню вже укладених угод. І. І. Кретов розглядає функцію розподілу (збуту) як складову функцій маркетингу поряд з такими, як аналітична, виробнича й функція керування й контролю, тому точку зору Ф. Котлера можливо доповнити такими функціями, як: проведення цілеспрямованої цінової політики, проведення цілеспрямованої товарної політики, організацію сервісу [103]. Приведене достатньо одностороннє маркетингове визначення функцій

розподілу (збуту) значно зменшує роль логістичного забезпечення в формуванні ефективного товароруху.

Л. В. Штерн частково дублює підхід Ф. Котлера, розглядаючи сукупність функцій (потоків), які послідовно виконують учасники каналу розподілу. Термін «потік» застосовується автором для опису руху з боку виробника і посередника [228, с. 25]. Функції переговорів, фінансування і ризику є двосторонніми, в той час як функції замовлень і сплати здійснюються односторонньо. Необхідно відзначити, що найімовірніше в даному підході розглядаються функції, пов'язані з комерційною діяльністю – акцент ставиться на укладанні угод та безпосередньо продажі продукції.

Стосовно логістичного аспекту збуту варто відзначити привілеювання трактування логістики, яке надають В. А. Миротин [134] та Є. В. Крикаєвський [104]. Вчені визначають, що логістика як наука вивчає переміщення та оптимальне управління матеріальними, та супутніми їм інформаційними і фінансовими потоками [134, с. 36]. Недоліком запропонованого визначення є присвоєння логістиці загальних характеристик менеджменту, хоча серед позитивного варто відзначити концентрацію уваги на оптимальності процесів та визначення сутності потоків.

На початковому етапі розвитку логістика визначалася як метод поєднання стадій виробничого процесу [182], далі таке розуміння було уточнено. Логістика почала розумітися як наука, що забезпечує оптимальне переміщення та взаємодію усіх видів ресурсів, що проходять від стадії виробництва до споживання. Критеріями оптимізації переміщення потоків у часі та просторі стали витрати та швидкість.

Економія витрат покладена в основу організаційного аспекту визначення логістики [114, 121, 182]. В даному трактуванні варто також відзначити концептуальне переплетіння сутності логістики та менеджменту, що частково уподібнює ці дві науки.

За безперечним твердженням М. А. Окдандера, логістика відрізняється від інших теорій бізнесу системним підходом до оптимізації матеріального потоку в цілому, такий підхід

спрямований на мінімізацію інтегральних витрат, пов'язаних з цим потоком [147]. Таку ж точку зору мають інші науковці, які першочерговим визначають оптимізацію переміщення ресурсів, аніж виокремлення функцій управління, що є функціональною областю менеджменту. Тому А. І. Семенченко стверджує, що логістика не являється просто інструментарієм управління, й визначає її як «концептуальну методологію оптимізації процесів, до яких відносять організаційно-економічні, виробничо-комерційні, ринково-господарські та інші потоково-процесні види діяльності» [181, с. 48]. Викладене є підґрунтям висновку щодо необхідності виділення не тільки логістичної функції в збутовій діяльності, але й організаційно-управлінської.

Намагаючись реалізувати системний підхід, О. А. Новіков, В. В. Щербакова диференціюють функції, що виконуються під час розподілу: на основні і допоміжні – заважаючи на їх важливість в даному процесі та на комерційні та технологічні – за технічним призначенням [144].

Л. О. Чорна розглядає функції розподілу як базові (планування, організація, мотивація та контроль) та специфічні (організація товароруху, розширення кола споживачів, інформаційна, стимулювання збуту, управління ціною та товарною політикою, здійснення маркетингових досліджень, забезпечення збереження споживчих властивостей товарів, передача прав власності та володіння, фінансування, прийняття ризику, створення іміджу товару та виробнику, планування продукту) [222]. В даній класифікації заслуговує на увагу підхід до розподілу з точки зору процесу управління і характеру функцій.

Різноманітність визначення та групування функцій, що виконуються при збутовій діяльності підприємства, обумовлена відсутністю єдиного класифікаційного принципу та визначає необхідність їх систематизації. В таблиці 1.2. представлено групування функцій збутової діяльності та визначення їх сутності згідно рівнів управління збутовою діяльністю.

Таблиця 1.2

Систематизація функцій збутової діяльності

| Функція | Функціональні елементи | Функціональні завдання | |
|----------------------------|---|--|---|
| | | Стратегічний рівень управління | Тактичний рівень управління |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Маркетингова | Ринковий аналіз Дистрибуція Продаж | Маркетингові дослідження; формування товарної політики; визначення методу дистрибуції; вибір учасників та формування дистрибутивного каналу | Визначення виробничої програми та цін на продукцію; встановлення контактів, підписання договорів, ведення розрахунків |
| Логістична | Розподіл | Визначення логістичної стратегії розподілу; формування системи логістичного розподілу продукції. | Визначення параметрів та здійснення конкретних операцій з формування запасів, складування, транспортування продукції |
| Організаційно-управлінська | Організаційно-економічна система управління | Формування підсистеми організаційного, інформаційного та правового забезпечення збутової діяльності; створення системи контролінгу збутової діяльності; визначення виду комунікативної стратегії | Розробка документації та визначення функціональних параметрів взаємодії суб'єктів; розробка заходів щодо стимулювання комерційного інтересу споживачів чи посередників |

Дж.: систематизовано за [144], [222], [181]

Згідно аналізу та систематизації наукових підходів до функціонального наповнення збуту, пропонується виділяти три узагальнюючі функції, що виконуються при збутовій діяльності:

маркетингова – об'єднує ринковий аналіз, дистрибуцію та безпосередньо продаж;

логістична – відповідає за фізичний розподіл продукції (товарорух);

організаційно-управлінська – забезпечує мотивацію та контроль збутової діяльності, формує організаційний механізм збуту.

Комплексність та глибина розробки функціональних завдань в збутовій діяльності залежить від рівня управління, то ж розглянемо стратегічний аспект, а саме, формування маркетингових та логістичних стратегій збуту.

Визначаючи маркетингові збутові стратегії, О. М. Свінцицька звертає увагу на те, що стратегія збуту і розподілу продукції полягає в тому, щоб забезпечити доставку товарів (залежно від обраного каналу товароруху і транспорту) до кінцевого споживача [180]. Д. Джоббер при розробці і реалізації збутової стратегії передбачає вирішення наступних питань: вибір каналу збуту, обґрунтування оптимального методу збуту і відбір посередників [71].

Характеризуючи стратегію розподілу (дистрибуції), П. І. Островський [153] виділяє прямі і непрямі канали збуту сільськогосподарської продукції та агропромислового комплексу. Прямий канал у своєму складі не має посередників. Непрямий канал передбачає участь одного або декількох посередників. Одночасне використання цих каналів збуту називається багатоканальною стратегією розподілу.

Здатність підприємства створити і підтримувати конкурентну перевагу за допомогою використання складних організаційних механізмів управління системою взаємовідносин з іншими суб'єктами в процесі збуту продукції можна розглядати в якості її ключової компетенції [190, с. 83]. Процес управління каналом збуту забезпечує формування і розвиток мегакомпетенції каналу [25, с. 47], що лежить в основі його

конкурентоспроможності. Стратегічна направленість та малодоступність в копіюванні підтверджує актуальність використання принципів інтеграційної взаємодії при формуванні збутових каналів.

Ф. Хельд та Я.Уілкінсон стверджують, що цінність взаємодії, а отже й ступінь інтеграції, визначається мірою реалізації стратегічних цілей та підвищенням конкурентоспроможності підприємства [238]. Г. Л. Багієв відзначає, що процес взаємодії, його ефективність залежать від загальної мети поведінки суб'єктів, ситуації або стану керованої системи, ресурсозабезпеченості керуючої системи та наявності чи рівня вирішеності проблем, суперечливих ситуацій та неузгодженості цілей суб'єктів при взаємодії [18, с. 206]. Таким чином, першим етапом управління відносинами суб'єктів в міжнародних каналах збуту є визначення стратегічних цілей функціонування та впливу (рис. 1.5). Їх доцільно розділити на:

економічно-соціальні – направлені на одержання синергічної ефективності при взаємодії у вигляді розширення ринків збуту продукції, зростання обсягу продажу та прибутковості, більш ефективного використання активів, зниження ризиків функціонування, підвищення лояльності покупців;

внутрішньо системні – зростання рівня довіри у відносинах, активізація зворотного зв'язку, зниження ентропійності комунікативних потоків.

Наступним етапом є проектування міжнародного збутового каналу, тобто визначення необхідних компонентів каналу та особливості взаємного впливу. Рішення на даному етапі здійснюються на основі всебічного аналізу існуючих каналів збуту, передбачає вивчення їх ролі в системі розподілу товарів, визначення функцій каналів і потоків в них, а також аналіз зовнішнього середовища, що впливає на структуру і стратегічний розвиток суб'єктів, що створюють збутовий канал. На основі встановлених критеріїв відповідно яким відбувається переоцінка існуючих каналів збуту, а також пошук та оцінка нових, відбувається створення стратегій функціонування збутового

каналу, а саме: комунікаційної стратегії всередині каналу, логістичної та дистрибуційної.



Рис. 1.5. Система стратегічного управління міжнародними каналами збуту

Дж.: розроблено автором

Комунікаційна стратегія визначає тип взаємодії, що склалася в збутовому каналі. Як зазначає Л. Штерн, щоб співпраця була дійсно ефективною, необхідно виконання наступних умов [228, с. 374]:

- 1) визнання взаємозалежності учасників каналу;
- 2) тісний взаємозв'язок і співробітництво учасників;
- 3) розподіл ролей і функцій, тобто спільних прав і обов'язків кожного учасника збутового каналу;

4) координація дій, спрямованих на досягнення спільної мети;

5) довіра і взаємозв'язок учасників каналу.

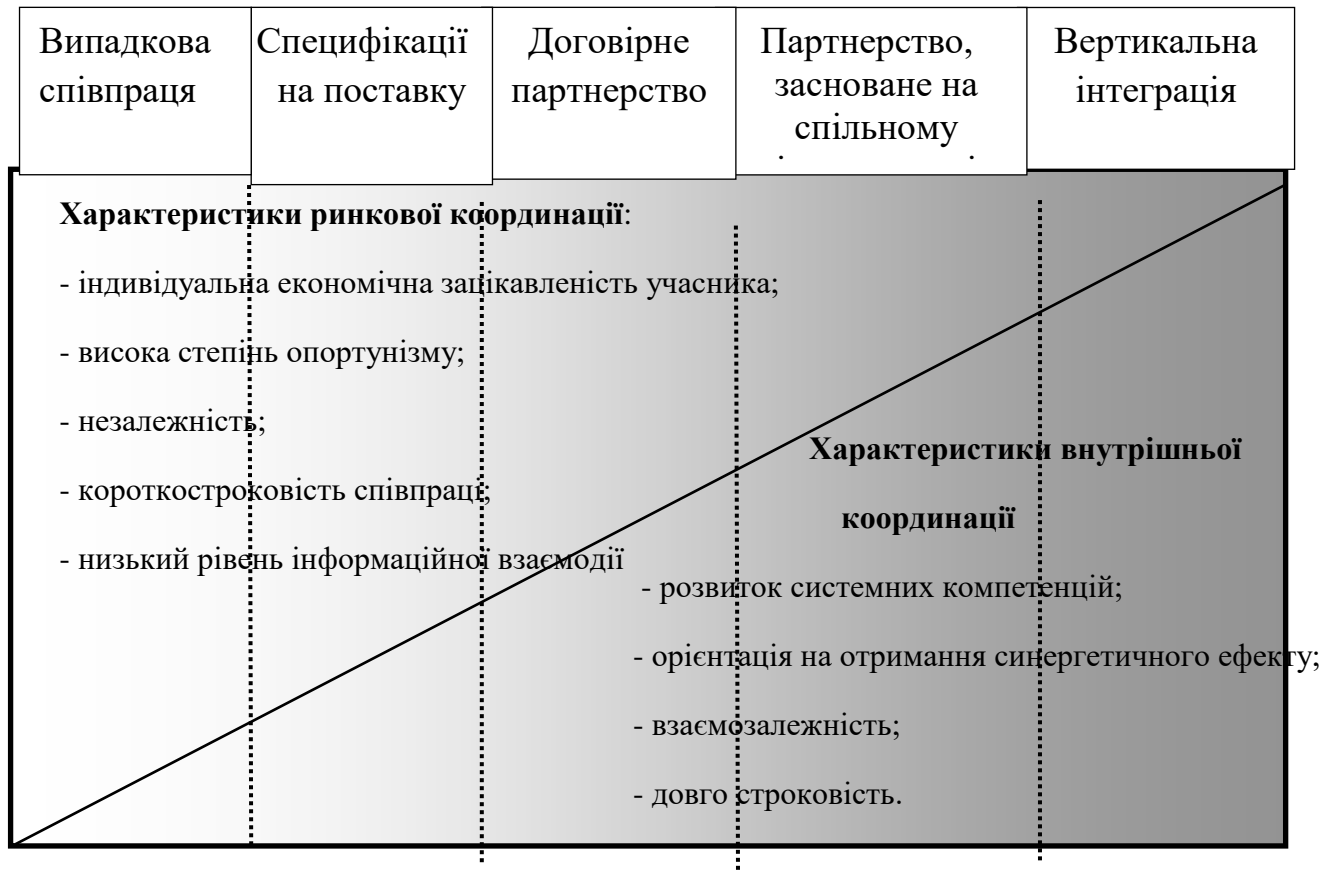


Рис. 1.6. Типи комунікаційної взаємодії (інтегрованості) в міжнародних каналах збуту

Дж.: узагальнено автором за [141], [237]

Ступінь взаємодії в міжнародному каналі збуту може коливатися від випадкових поставок до створення вертикально-інтегрованих об'єднань. На рис. 1.6 зображено типи комунікаційної взаємодії, що можуть виникати в каналах збуту, а також відображено ступінь ринкової (зовнішньої) та усвідомленої (внутрішньої) координації учасників збутового каналу.

Стратегія дистрибуції охоплює найбільш суттєві рішення, що вживаються власником каналу: відбір партнерів по каналу, мотивування учасників каналу, координацію їх діяльності, виявлення та вирішення конфліктів у каналі, контроль і оцінка ефективності функціонування каналу.

Наступним етапом стратегічного управління є прийняття рішення щодо розвитку збутового каналу. При цьому можливо визначити два напрямки:

1) розвиток безпосередньо міжнародного каналу збуту, що може здійснюватись завдяки формуванню багатоканальних вертикальних та горизонтальних збутових систем, виходу на нові регіональні чи міжнародні ринки, удосконалення сервісних програм;

2) удосконалення стратегічного управління шляхом поглиблення інтеграційної взаємодії в міжнародному каналі збуту з метою створення конкурентних переваг на ринку.

Таким чином, процес стратегічного управління збутовими каналами має здійснюватися в три етапи, що включають визначення цілей та намірів стратегічної взаємодії, проектування збутового каналу та його розвиток.

За основу базових логістичних стратегій розподілу пропонується взяти визначення Л. В. Фролової [210], що логістика визначає методологію оптимізації логістичних потоків, інтегрованих в адаптивній мікро-, мета-, мезо- або мегаекономічній системі на основі взаємодії, синхронізації поточкових процесів, ефекту синергізму і досягнення поставленої мети логістизації, яка полягає в мінімізації сукупних витрат, максимізації прибутків учасників і забезпечення соціального ефекту. Тобто, критерієм формування логістичної стратегії розподілу підприємства є або мінімізація сукупних затрат або максимізація рівня сервісу та зручності взаємодії учасників.

1. Стратегія мінімізації загальних логістичних витрат в системі збуту має наступні характеристики:

оптимізація логістичних затрат, пов'язаних з транспортуванням та зберіганням продукції при збутовій діяльності;

оптимізація рівнів запасів;

визначення альтернатив та вибір оптимальних варіантів організації переміщення матеріальних потоків;

організація системи логістичного розподілу за принципом мінімуму інвестиційних затрат.

2. Стратегія підвищення рівня логістичного обслуговування характеризується:

підвищення якості здійснення логістичних операцій і функцій під час збутової діяльності;

логістичною підтримкою передпродажного і післяпродажного сервісу;

використанням логістичних технологій підтримки функціонального життєвого циклу продукту;

функціонуванням системи контролю над рівнем сервісного обслуговування при виконанні логістичних функцій;

сертифікацією фірмової системи управління якістю відповідно до національних і міжнародних стандартів.

Вибір стратегії мінімізації логістичних затрат веде до зниження рівня логістичного сервісу всередині системи розподілу, а отже, сприяє виникненню альтернативних затрат - упущених вигід в продажі продукції. При даній стратегії рішення щодо вибору більш дешевого способу транспортування може призвести до несвоєчасності поставок, збільшення частки пошкодженої продукції під час транспортування; відсутність розгалуженої складської системи вплине на якість взаємодії в каналах розподілу та партнерство з менш конкурентоздатними посередниками; скорочення рівня запасів продукції призведе до звуження асортиментного ряду продукції, а отже, знизить вірогідність здійснення покупки.

За такого визначення стратегій логістичного розподілу показник затрат функціонування логістичної системи буде складатися з:

$$C_L = T + W + R + LP_S, C_L \rightarrow \min, \quad (1.1)$$

де C_L – загальні логістичні затрати в системі розподілу;

T – транспортні затрати;

W – постійні складські затрати на обслуговування складського господарства;

R – змінні складські затрати – обслуговування запасів готової продукції;

LF_s – альтернативні затрати – упущена вигода від зниження рівня логістичного сервісу.

При цьому можливо стверджувати, що зв'язок між затратами та упущеною вигодою є обернено-пропорційним, тобто:

$$T + W + R = \frac{1}{LP_s} \cdot \quad (1.2)$$

При формуванні стратегії збутової діяльності необхідно мати на увазі поєднання маркетингових та логістичних функціональних елементів. Варто відзначити, що така координація повинна здійснюватися як на стратегічному, так на тактичному рівні управління, що забезпечить повніше розширення маркетингової концепції задоволення потреб клієнта відповідною логістичною концепцією

Є.В. Крикавський, досліджуючи інтегрування функцій маркетингу та логістики, визначав, що успіх інтеграції стратегій маркетингу і логістики залежить від конкретних умов здійснення вибраної стратегії конкуренції стосовно зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (формування логістичних кооперацій, логістична побудова постачання та дистрибуції, гармонізація інформаційного забезпечення, гармонізація транспортно–складської, пакувальної, маніпуляційної, комісійної інфраструктури) [104].

Тож, синергічний ефект інтеграції маркетингу і логістики в управлінні системою збуту продукції відображається в причинно-наслідковому зв'язку (рис. 1.7):

Відзначені функціональні складові визначають певний рівень затрат ресурсів та часу, сервісу при формуванні доданої вартості продукції під час її збуту, що узгоджується із стратегічними цілями підприємства.

Щоб визначити взаємозв'язок та узгодження цілеполягання на загальнокорпоративному та функціональному стратегічному рівні збутової діяльності, необхідно розглянути збутові стратегії охоплення ринку [153,179,217].

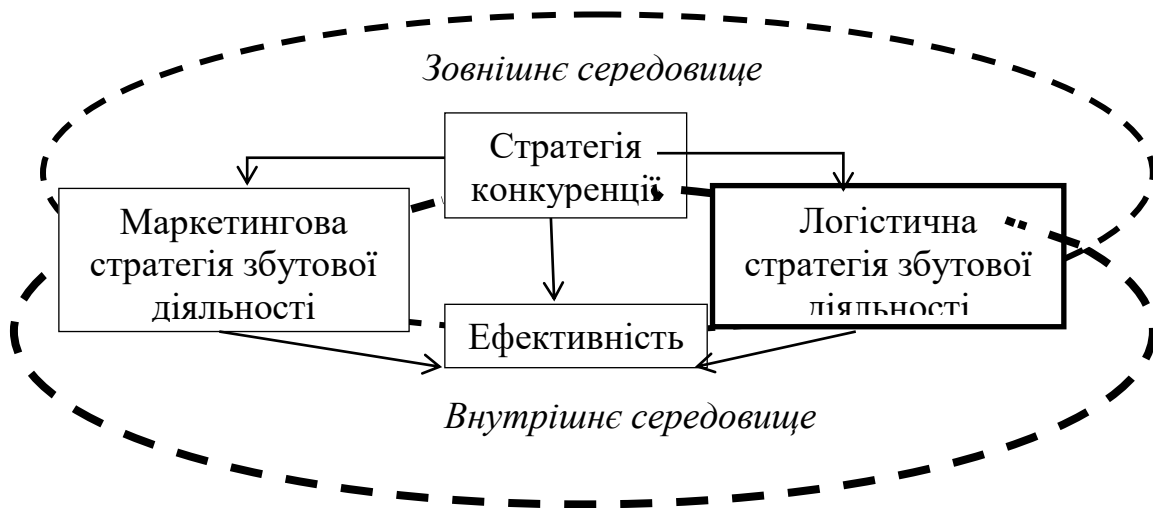


Рис. 1.7. Інтеграція загальнокорпоративної конкурентної стратегії та функціональних стратегій збутової діяльності підприємства

Дж.: сформовано автором за [7], [153].

1. Стратегія інтенсивного збуту - максимальне охоплення ринку шляхом забезпечення найбільшої доступності продукту за допомогою використання якомога більшого числа оптових складів і роздрібних магазинів. Продукція підприємства не вирізняється специфічними характеристиками порівняно з конкурентними товарами. Перевагою стратегії є можливість отримати більшу частку ринку, а недоліками – зростання збутових витрат при отриманні великої кількості дрібних замовлень; підвищення ризику втрати контролю за реалізацією маркетингової стратегії підприємства; виникнення проблем з підтримкою іміджу марки і точним позиціонуванням на ринку. Дана стратегія поширена для збуту продукції підприємств.

2. Стратегія селективного збуту – виробник працює з небагатьма посередниками з числа наявних у визначеному районі. Стратегія використовується, коли продукт має особливу якість. Посередників виробник обирає за певними критеріями. З метою зниження збутових витрат добровільно обмежує доступність свого товару. Перевага – сприяє більш інтенсивній співпраці з посередниками, недолік – складність досягнення бажаного рівня охоплення ринку.

3. Стратегія ексклюзивного збуту – виробник довіряє дистрибуцію свого товару на певній географічній території тільки одному роздрібному посереднику, при виконанні останнім умови не продавати конкуруючі марки тієї ж товарної категорії. Продукція направлена на вузький сегмент споживачів та підкреслює специфічність їх діяльності, чи визначає високий соціокультурний статус. Перевагами є контроль та підтримка високого рівня іміджу компанії, можливість зайняти значну частину вузького цільового сегменту. Недоліком є зростання логістичних затрат при віддаленості посередника чи кінцевих споживачів.

Дані стратегії охоплення ринку враховують спеціалізацію товарного асортименту виробника та відповідають конкурентним стратегіям підприємства [6]: стратегія інтенсивного збуту – стратегії підприємства–віолента; стратегія селективного збуту – патієнтній чи коммутантній стратегії; стратегія ексклюзивного збуту – патієнтній чи експлерентній конкурентній стратегії.

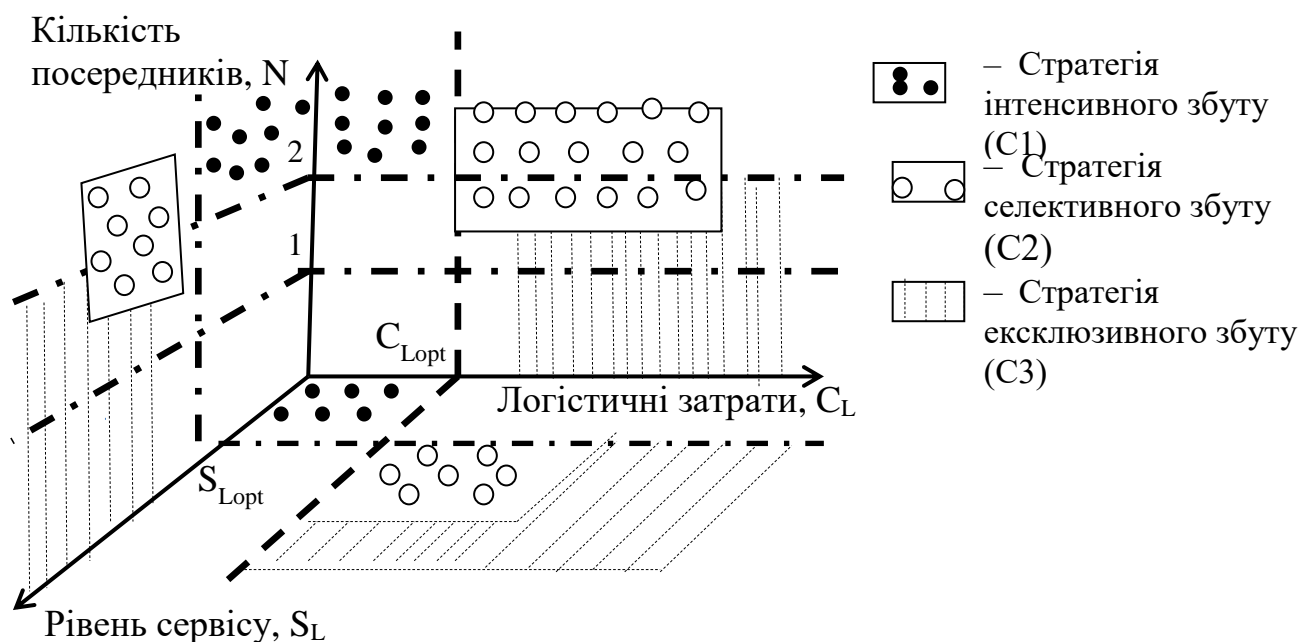


Рис. 1.8. 3-Д модель визначення збутової стратегії охоплення ринку за функціональними елементами
Дж.: авторська розробка

Таким чином, інтеграція певних видів логістичної та дистрибуційної стратегій визначає тип збутової стратегії охоплення ринку, що за своєю характеристикою підпорядковується загальнокорпоративній конкурентній стратегії.

На рис. 1.8. представлена 3-Д модель визначення збутової стратегії охоплення ринку за такими функціональними елементами, як: логістичні затрати (вісь X); кількість посередників в каналі дистрибуції (вісь Y); рівень сервісу, що надається при збутовій діяльності (вісь Z). Точки C_{Lopt} та S_{Lopt} характеризують оптимальну величину логістичних затрат та рівня сервісу відповідно, яка необхідна для функціонування системи при стратегії мінімізації затрат. Площина $(X;Z)$ характеризує множину рішень у визначенні логістичної стратегії розподілу, а вісь Y визначає аспект дистрибуційної стратегії з точки зору кількості посередників. Накладання площин перетину відповідає певній збутовій стратегії підприємства на ринку ($C1$ – стратегії інтенсивного збуту, $C2$ – селективного збуту, $C3$ – ексклюзивного збуту), що, в свою чергу, визначається конкурентною стратегією, отже, підтверджується твердження щодо ієрархічності загальної та збутової стратегії підприємств та маркетингово-логістичної функціональної структури в визначенні стратегії збутової діяльності.

1.3. Моделювання процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку

Доскональне розуміння змісту процесу стратегічного управління, доречна етапність та комплексність завдань на кожному етапі забезпечує досягнення бажаного рівня ефективності збутової діяльності підприємства. Проте існуюча наукова і навчальна література присвячена в основному опису типових моделей процесів стратегічного управління, а зміст процесу управління збутовою діяльністю підприємства в стратегічному аспекті залишається недостатньо висвітленим та не формалізованим.

За результатами проведеного аналізу наукових робіт, що присвячені аспектам збуту та особливостям стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств та міжнародній збутовій діяльності, виявлено, що більшість робіт присвячені об'єктам стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств, а саме аналізу визначення категорій збут та збутова діяльність, структурному аналізу елементів системи збуту підприємства. У наведених працях висвітлюються методики аналізу факторів впливу на досліджувані об'єкти та оцінки ефективності їх функціонування, але мало уваги приділено теоретичним аспектам стратегічного управління збутовою діяльністю, зокрема визначенню загальних концепцій управління. Питання моделювання процесу та механізму стратегічного управління, а також визначення критеріального аспекту оцінки ефективності управлінського процесу, у досліджуваних наукових роботах не розглядалося.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності стратегічного управління, та спостерігаються наступні точки зору.

1. Сутність стратегічного управління розуміється як розробка та реалізація управлінських рішень. Тобто за таким підходом підкреслюється проектність управління, зазначаючи, що проект – це обмежене в часі цілеспрямоване вимірювання окремої системи з встановленими вимогами до якості результатів, можливими рамками витрати коштів та ресурсів і специфічною організацією [33].

Так, Боумен і Аш [235, с. 38] визначають стратегічне управління як «процес прийняття та реалізації стратегічних рішень. Це вибір, який організація робить між її власними ресурсами і загрозами, ризиками або можливостями, створеними зовнішнім середовищем, в якому вона працює».

Схожим є визначення В. Ю. Коливанова, який стверджує, що стратегічне управління можна представити як процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і погрозами з боку зовнішнього оточення, в якому воно діє [95].

Спрямування на стратегію чи рішення як результат управління також відзначає З. Є. Шершньова, стверджуючи, що стратегічне управління — багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей [227].

2. Стратегічне управління визначається як процес, тобто циклічне виконання сукупності послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату.

А. Г. Поршнев розглядає стратегічне управління як процес, який визначає послідовність дій організації щодо розробки та реалізації стратегії [161].

Так, Джонсон і Скоулз [236] виділили три основних елементи стратегічного процесу управління:

стратегічний аналіз – розуміння позиції організації;

стратегічний вибір – вибір варіантів дій;

стратегічна реалізація – введення в дію запропонованого плану дій.

З точки зору І. Ансоффа процес здійснення стратегічного управління є послідовним та складається з формування стратегій, розвитку ділових здатностей компанії, управління впровадженням стратегії [14].

Таким чином, аналізуючи сутність обох підходів, можливо відмітити протиставлення процесного і проектного підходу в стратегічному управлінні. І той, і інший націлений на досягнення результату за допомогою виконання деякого набору робіт (дій). Але при процесному підході зміст і технологія (послідовність дій), як правило, не змінюються, так як процес передбачає повторюваність і регулярність досягнення результату.

Таким чином, сутність процесного підходу до стратегічного управління можливо відобразити у формалізованому вигляді:

$$F(R_t) = F(R_{t-1}), \quad (1.3)$$

де R – результат управління у дійсний період часу t та

попередній $t - 1$,

$F(\dots)$ – функція управління, яка є залежною від результату управління.

У проектному ж підході і технологія, і зміст робіт можуть мінятися, якщо результат недосяжний або велика ймовірність зриву графіка. Крім того, результати попередніх етапів можуть стати підставою для розробки і зміни, не тільки графіка, а й змісту подальших робіт. У формалізованому вигляді даний підхід можливо виразити так:

$$F'(R_t) = F(R_{t-1}(x_i)), \quad (1.4)$$

де $R_{t-1}(\dots)$ – результат управління на попередньому інтервалі часу є змінним в залежності від дії факторів впливу x_i .

Недоліком проектного підходу до стратегічного управління є відсутність регулятивного механізму у визначенні пріоритетності на стадії реалізації проектів. Тобто, розглянуті підходи тільки доповнюють і підсилюють, а не виключають один одного. Тим не менше, їх спільне використання передбачає націленість дій на різні за своєю природою об'єкти – на систему управління проектами для процесного підходу і на самі проекти для проектного, що уможливорює варіант їх спільного використання. Враховуючи сутність збутової діяльності підприємства, для визначення концептуальної основи стратегічного управління даною функціональною сферою діяльності підприємства пропонується використовувати процесно-проектний підхід.

Отже, стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства – реалізація концепції управління процесом доведення необхідної виробленої продукції до проміжних чи кінцевих споживачів, що полягає в циклічності стадій аналізу, проектування, планування та рефлексії при реалізації стратегічних наборів-проектів в умовах ресурсної обмеженості та динамічності зміни середовища з метою досягнення сукупності стратегічних цілей підприємства.

Розуміння концепції стратегічного управління досягається через визначення його принципів, так як концепція управління,

як вказує З. Є. Шершньова, — це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також визначають необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства [227]. Т. Ф. Ефремова [81] визначає принцип як:

основне, вихідне положення якої-небудь теорії, вчення; керівна ідея, основне правило діяльності;

внутрішнє переконання, погляд на речі, що визначають норми поведінки;

основа пристрою, дії якого механізму, приладу, установки.

Розглянемо принципи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства, використовуючи термін «принцип» у першому його значенні, тобто розуміючи під принципами управління основні правила управлінської діяльності (таблиця 1.3):

Таблиця 1.3

Принципи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства

| | Принцип | Сутність |
|---|------------|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Ієрархії | Система управління збутовою діяльністю повинна відповідати функціональній структурі керованої системи, тобто завдання і ресурси, що забезпечують діяльність керованої системи повинні бути декомпозиційовані відповідно з її структурою. |
| 2 | Уніфікації | Система управління та підсистеми всіх рівнів повинні описуватися і розглядатися в рамках єдиних принципів (як з точки зору параметрів їх моделей, так і з точки зору критеріїв ефективності функціонування), що не виключають, втім, необхідності врахування специфіки кожної конкретної системи. |

Продовження табл.. 1.3

| 1 | 2 | 3 |
|----|---|--|
| 3 | Ціленаправленості та відповідності цілей | Будь-який вплив системи управління збутовою діяльністю на керовану систему має бути ціленаправленим, одночасно із кореляцією цілей суміжних систем. |
| 4 | Відкритості | Функціонування системи стратегічного управління збутовою діяльністю має бути відкритим для інформації та інновацій |
| 5 | Розвитку | Управлінським впливом являється зміна самої системи управління (яка, будучи індукованою зсередини, може розглядатися як саморозвиток). Те ж стосується і розвитку системи збутової діяльності |
| 6 | Комплексності планування | Набір управляючих впливів повинен в заданому діапазоні зовнішніх умов забезпечувати досягнення поставлених цілей (вимога повноти) оптимальним (і/або допустимим) способом з урахуванням можливих реакцій керованої системи на ті чи інші дії, що управляють в прогнозованих зовнішніх умовах |
| 7 | Випереджаючого відображення | Складна адаптивна система прогнозує можливі зміни істотних зовнішніх параметрів. Отже, при виробленні керуючих впливів необхідно передбачати і упереджувати такі зміни шляхом ранжування впливу факторів |
| 8 | Адаптивності | При прийнятті стратегічних управлінських рішень щодо збуту необхідно враховувати наявну інформацію про історію збутової діяльності, а також одного разу прийняті рішення (і навіть принципи їх прийняття) повинні періодично переглядатися відповідно до змін стану керованої системи та умов її функціонування. |
| 9 | Ефективності | Система стратегічного управління збутовою діяльністю повинна реалізувати найбільш ефективні з допустимих управляючих впливів. |
| 10 | Розподілених повноважень і відповідальності | Заохочення узгодження і консультацій, а також створення умови для усунення неминучих конфліктів і розбіжностей |
| 11 | Етичності та гуманізму | При прийнятті управлінських рішень врахування існуючих в країні, суспільстві, організації етичних норм має пріоритет перед іншими критеріями. |

Дж.: Зіставлено за джерелами [14,24,145,227]

Для більш детального розуміння використання вказаних принципів, на рис.1.9 вони відображені у відношенні до таких структурних елементів міжнародної збутової діяльності підприємства, як:

споживачів – принципи відкритості, адаптивності та ефективності з точки зору задоволення потреб;

держави – принцип ієрархії, етичності та гуманізму;

інфраструктурного забезпечення – принципи уніфікації, відповідності цілей, розподілення повноважень та відповідальності;



Рис. 1.9. Принципи стратегічного управління міжнародною збутовою діяльністю у відношенні з її системоутворюючими елементами

конкурентів – принцип випереджаючого відображення та розподілених повноважень і відповідальності;

збутової діяльності підприємства як керованої системи – принципи ієрархії, уніфікації, та етичності;

система стратегічного управління збутовою діяльністю – принципи уніфікації, ціленаправленості та відповідності цілей, розвитку, комплексності планування, випереджаючого відображення, адаптивності та розподілених повноважень і відповідальності відображують вимоги до системи стратегічного управління.

Доскональне розуміння змісту процесу стратегічного управління, доречна етапність та комплексність завдань на кожному етапі забезпечує досягнення бажаного рівня ефективності збутової діяльності підприємства. Проте існуюча наукова і навчальна література присвячена в основному опису типових моделей процесів стратегічного управління, а зміст процесу управління збутовою діяльністю підприємства в стратегічному аспекті дотепер залишається слабо висвітленим, не формалізованим. Традиційна модель здійснення стратегічного управління розроблена Ф.Т. Пайном та С.Р. Андерсоном [238, с. 191], згідно якої процес стратегічного управління здійснюється в шість етапів (рис.1.10):

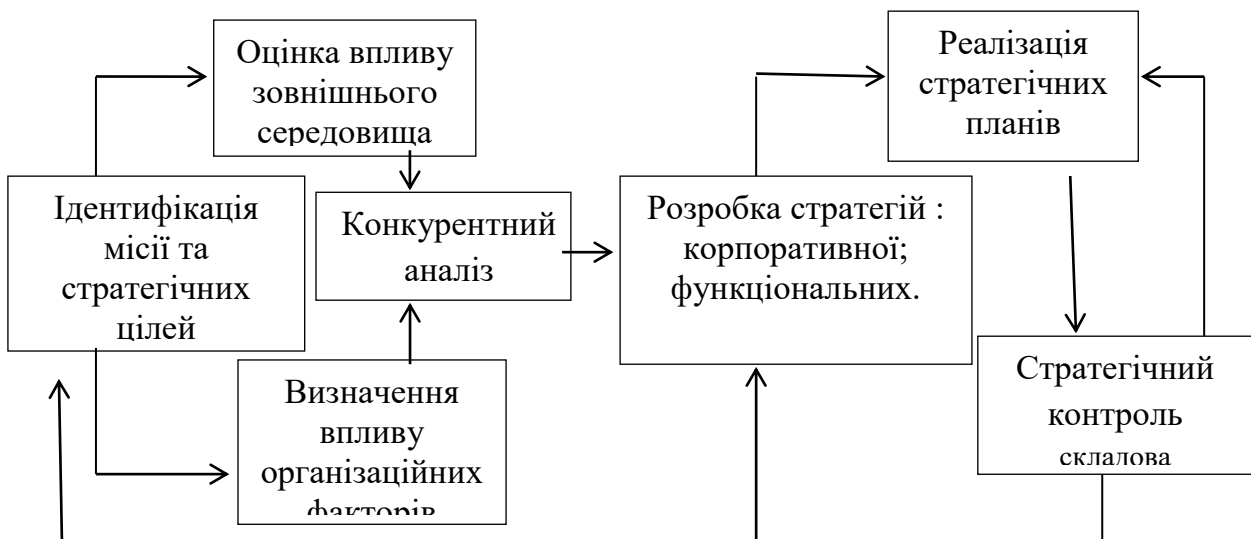


Рис. 1.10. Модель стратегічного управління за Ф.Т. Пайном та С.Р. Андерсоном [238, с. 191]

Відомий вітчизняний фахівець з питання стратегічного управління З.Є. Шершньова [227] виділяє дев'ять його етапів:

формування концепції (підприємства, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішньої і середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних і слабких сторін підприємства); прогноз (змін внутрішнього та зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових функціональних); розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); стратегічний контроль.

Достатньо розповсюдженим є науковий підхід, що об'єднує дві сутності стратегічного управління. Наприклад, В. Веснін [37, с.15] пропонує наступне розуміння досліджуваної категорії. По-перше, це процес, направлений на формування стратегічного потенціалу, що включає стратегічний аналіз, розробку та впровадження стратегії, та має на меті формування стратегічного потенціалу. По-друге, це комплекс стратегічних дій в реальному масштабі часу, спрямованих на коректування непередбачених проблем, що вимагають швидкого реагування при часовому обмеженні.

Даний науковий підхід виражає симбіоз стратегічного та тактичного управління, не проводячи чіткого розмежування між їхніми характеристиками. Так, вказані стратегічні дії, що можуть бути викликані впливом оточуючого середовища, мають коригувальну мету, або ж являються заходами тактичного управління. Таким чином, лише рішення, що приймаються при кардинальних та неворотних змінах навколишнього середовища, а також в результаті управлінських помилок на попередніх етапах стратегічного менеджменту, за умов реального часу мають стратегічну направленість.

Щодо визначення цілей здійснення систематизованих етапів, завершеність циклу стратегічного управління збутовою діяльністю визначається трьома фазами:

фаза проектування, результатом якої є побудована модель діяльності суб'єкта управління та системи збутової діяльності, а також план її реалізації;

фаза реалізації – безпосередньо організація матеріального, кадрового та фінансового забезпечення здійснення збутової діяльності підприємства;

рефлексивна фаза – визначення коректності та результативності.

Для ефективного управління збутовою діяльністю в стратегічному аспекті необхідно мати набір адекватних механізмів управління. При цьому механізм управління слід розуміти як сукупність правил і процедур прийняття суб'єктом управління рішень, що впливають на поведінку керованих суб'єктів – зокрема, інформацію щодо виконання певних дій [6, с.324].

Етапи процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства різні за своєю направленістю, проте є ідентичними за структурою і мають починатися з визначення потреби, формулювання мети і завершуватися результатом, що передається на наступний етап процесу.

Моделювання процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств пропонується здійснювати за допомогою програмного забезпечення BPwin, що є достатньо розповсюдженим та наглядним інструментом відображення бізнес процесів.

Стратегічний моніторинг є першим етапом процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства (рис. 1.12.), метою здійснення якого є формування стратегічної бази спостереження щодо чинників впливу зовнішнього середовища із визначенням їх релевантності, достовірності та характеру впливу.

Створення стратегічної бази інформації має передбачати системний вплив чинників на збутову діяльність підприємства – як інституційного (нормативно-законодавчого), ринкового (конкуренти, постачальники, споживачі), так і організаційно-управлінського походження. Результатом здійснення процесу «стратегічний моніторинг» як етапу стратегічного управління є обґрунтування висновку щодо змін у зовнішньому середовищі.

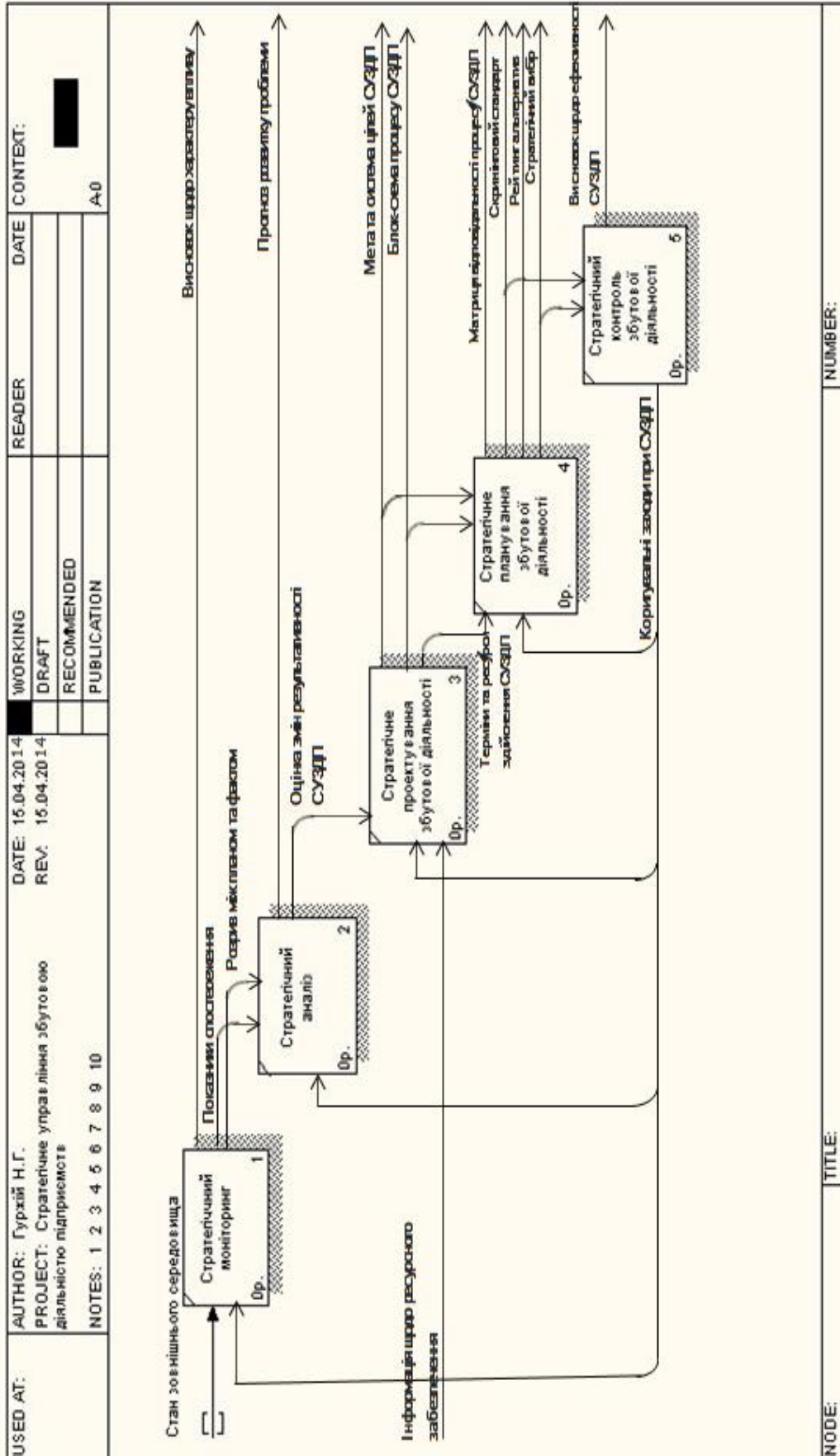


Рис. 1.11. Концептуальна модель процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства

Якщо результати стратегічного моніторингу не засвідчують цих змін, то процес моніторингу переводиться у «звичайний режим» спостереження, а за їх наявності здійснюється перехід до другого етапу процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства, що на рис. 1.11 відзначений як «стратегічний аналіз».

Головними завданнями стратегічного аналізу є: в першу чергу, комплексний аналіз чинників та опис характеру їх впливу на стан об'єкта управління, а; по-друге, створення базису для визначення мети та обґрунтування напрямів щодо вдосконалення певних процесів у системі стратегічного управління збутовою діяльністю.

Визначення стратегічних цілей здійснення збутової діяльності підприємства являється початком етапу проектування процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств.

При стратегічному цілеполюванні в збутовій діяльності необхідно враховувати тенденції розвитку галузі, зміна кон'юнктури попиту і пропозиції, стадію життєвого циклу підприємства, наявні можливості та й фактори, що впливають на внутрішню і зовнішнє середовище.

На цій стадії проводиться визначення вектору й основних характеристик здійснення збутової діяльності, і згідно поставленим цілям суб'єкт управління вирішує, яка стратегія чи сукупність дій найкращим чином забезпечить стабільність функціонування підприємства на ринку та дозволить йому надалі розвиватися. Окрім впливу типу ринку на процедуру стратегічного цілепокладання в збутовій діяльності, ряд науковців відзначають важливість розуміння етапу життєвого циклу підприємства [19, 24, 128]. Д.І. Баркан підкреслює необхідну для розвитку підприємства властивість стратегії збуту – збалансованість задач, відзначаючи, що на певних етапах розвитку підприємства «..збутові задачі перетворюються на стратегічні» [24, с. 45]. Тому важливим є розуміння комплексу заходів щодо адаптації цілей та задач збутової діяльності підприємства до існуючого ринкового середовища зважаючи на етап життєвого циклу розвитку підприємства. Науковці

Л.В. Балабанова [19], В.П. Мікловда, І.Г. Брітченко та інші [128] виділяють наступні етапи ЖЦП: достартового фінансування (народження); стартового фінансування (дитинство); етап початкового розширення (юність); етап швидкого розширення (рання зрілість); зміцнення або консолідації (зрілість); етап занепаду (старість). З точки зору збутової діяльності доцільно розглядати ЖЦП з етапу його виходу на ринок, тобто з початкового розширення.

Виходячи з дослідження обов'язкової інтеграції загальної корпоративної та збутової стратегії як виду функціональних стратегій (підрозділ 1.2), цілі збутової діяльності підприємства на швидкозростаючому ринку на всіх етапах ЖЦП, а також при ринковій ситуації уповільненого зростання на етапі розширення та стрімкого зростання, мають бути підпорядковані загальній стратегії розвитку підприємства. Разом з тим під час застою ринку та уповільненому зростанні одночасно з етапами зрілості та занепаду ЖЦП визначення головної мети й процес встановлення цілей при збуті повинен здійснюватися в рамках стратегії стабілізації діяльності. Особливості встановлення стратегічних цілей відображено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Привілеювання стратегічних цілей збутової діяльності згідно розвитку ринкового середовища та етапу ЖЦП

| Стадія розвитку ринку | Етап життєвого циклу підприємства | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|
| | Початкове розширення | Стрімке зростання | Зміцнення позицій | Занепад |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Швидкозростаючий | Інтенсифікація збутової діяльності завдяки прискореному заповненню ринкових ніш | Розширення сегменту споживачів; прискорення оборотності товарів | Аналіз конкуренції й швидке реагування на зміни ринковому середовищі; використання інноваційних методів в збутовій діяльності | Виявлення потенціальних цільових сегментів на ринку |

Продовження табл.1.4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------|--|--|--|---|
| Уповільненого зростання | Налагодження контактів з існуючими каналами розподілу та концентрація маркетингових зусиль на певному сегменті споживачів чи регіональному ринку | Раціоналізація структури каналів збуту; інтенсифікація використання засобів стимулювання збуту | Збільшення оборотності дебіторської заборгованості; Координація й поглиблення взаємодії в каналах збуту | Пошук можливостей диверсифікації діяльності; зменшення інтенсивності й скорочення затрат діяльності на даному ринку |
| Застій | Визначення вузького сегменту споживачів та фокусованість зусиль на його утриманні | Підтримка набутого ступеня лояльності споживачів на існуючому ринку, розширення ринків збуту | Збереження обсягів продажу завдяки коригуванню цінової стратегії й зменшенню довжини каналів збуту; оптимізація логістичних затрат | Пошук можливостей диверсифікації діяльності; вихід на зовнішній ринок. |

Дж.: визначено автором

Результатом здійснення проектування на початковій стадії як етапу стратегічного управління являється сформоване «дерево цілей», що визначає мету, сукупність актуальних напрямів та завдань стратегічного управління. Наступне завдання даного етапу – це визначення алгоритму дій, що забезпечить кінцевий цільовий результат для усього процесу.

Закінченням етапу проектування буде вважатися побудова функціонально-технологічної моделі процесу стратегічного управління, яка є відображенням комплексної системи стратегічного менеджменту збутової діяльності підприємства. З точки зору наповненості моделі, вона має відображати ресурсні та інформаційні потоки, визначати центри відповідальності за

реалізацію прийнятих рішень, а також конкретизувати функції, що пов'язані з процесами на етапах стратегічного управління.

Основними завданнями здійснення етапу стратегічного планування являється визначення множини можливих варіантів реалізації кінцевої мети процесу, тобто, генерування стратегічних альтернатив, проведення їх оцінки та прогноз наслідків їх втілення. Стратегічна альтернатива являється можливістю виконання поставленого завдання. Множина та різноманітність генерування стратегічних альтернатив залежить від якості та комплексності попередніх аналітичних етапів стратегічного управління, а також від професійних якостей топ-менеджменту. Не існує єдиних критеріїв та методик щодо формування стратегічних альтернатив, проте можливо виділити принципи, за якими вони мають генеруватися: доступність (можливість реалізації), відповідність встановленим часовим критеріям, різноманітність, актуальність. Наступним завданням є вибір серед множини сформованих стратегічних альтернатив, який здійснюється за допомогою скринінгового стандарту. Даний інструмент являється сукупністю критеріальних обмежень, які визначають доцільність застосування моделі процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства, та використовується для ідентифікації пріоритетних альтернатив з множини згенерованих. Головними елементами, які формують скринінговий стандарт моделі-проекту процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства, є: 1) можливість ресурсного і технологічного забезпечення; 2) вірогідність і «ціна» реалізації; 3) співвідношення ризику і результату реалізації. Найризикованішою є модель-проект процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства, що ґрунтується на використанні одного варіанта її реалізації. Чутливість такої моделі є високою, і навпаки, більш гнучкими є моделі, що передбачають декілька варіантів їх реалізації.

Завершальним етапом розробки стратегічних альтернатив є стратегічний вибір, технологія виконання якого ґрунтується на ранжируванні допустимих альтернатив за складовими скринінгового стандарту та складанні рейтингу їх оцінювання, у межах якого перше місце надається альтернативі з мінімальним (з

точки зору витрат на її реалізацію) або ж із максимальним (з точки зору результатів її реалізації) балом.

Стратегічний вибір також має розкривати послідовність стратегічних змін із чітким визначенням їх змісту, розподілом окремих процесів, функцій і ресурсів між підрозділами для їх реалізації та формуванням загальної матриці відповідальності процесу управління збутовою діяльністю підприємства. Застосування матриць відповідальності підрозділів і процесів дозволяє робити висновки щодо їх якості, раціональності використання ресурсів і чисельності персоналу. Цьому сприяє й висока структурованість методу, а також наочність результатів окремих підрозділів і процесів.

Процес стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства завершується етапом стратегічний контроль, що ставить на меті оцінку результатів функціонування системи стратегічного управління та впровадження коригуючих заходів, що забезпечують реалізацію її мети.

С. С. Новіков акцентує увагу, що стратегічний контроль відрізняється від оперативного фокусуванням на можливості реалізації певної стратегії чи досягненні цілей, проте не визначає коректність та результативність певних операційних дій чи функцій [143, с. 248]. Тобто, аналізуючи лише внутрішні показники загальної чи функціональної ефективності підприємства, не можливо досить повно визначити успішність стратегічного управління.

Результатом здійснення стратегічного контролю має бути матриця, що відображає такі показники ефективності здійснення стратегічного управління відносно зовнішнього середовища, як адаптивність, здатність до самоорганізації, а також кількісні чи показники розвитку об'єкту управління – збутової діяльності підприємств.

Таким чином, запропонована модель здійснення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств, що базується на процесно-системному підході та визначає наступні етапи: стратегічний моніторинг, стратегічний аналіз, стратегічне проектування, стратегічне планування та стратегічний контроль. Для ефективною реалізації стратегічного управління визначено

відповідний механізм процесу та функціональну наповненість кожного з етапів.

За висновком ряду науковців, зокрема М. Портера, Дж. Гобса і Д. Гейні, П. Врайта і К. Прінгла, М. Кролла, стратегічне управління являє собою окрему стабілізаційну технологію розвитку організаційної структури [239, 242, 245], тому повноцінне оцінювання ефективності та результативності стратегічного управління передусім базується на оцінці рівня сталості функціонування організаційних структур шляхом моніторингу самоорганізаційної здатності стратегічного управління щодо коригування механізмів розвитку підприємств та збутової діяльності відповідно до встановлених орієнтирів. Тобто оцінювання дає змогу встановити, наскільки стратегічне управління збутовою діяльністю здатне забезпечити перспективний розвиток функціонування підприємства на ринку визначеної продукції за сучасних умов.

Для збереження конкурентної позиції та стійкості функціонування в міжнародному економічному середовищі підприємствам необхідно постійно реагувати на кон'юнктурні зміни, вносити необхідні коригування у свою діяльність. Саме адаптаційні можливості допомагають підприємству вчасно реагувати на зміни в оточуючому середовищі. Проте не варто ототожнювати поняття стійкості функціонування, розвитку, адаптації та адаптаційних можливостей.

М. В. Афанасьєв, В. Д. Рогожин, В. І. Рудика виділяють три головних напрямки розвитку: збільшення масштабів споживання економічних ресурсів – кількісний аспект; зміни в складі елементів і їхніх комбінацій – структурний аспект; зрушення в споживчих характеристиках елементів, у їхній індивідуальній і інтегральній корисності – якісний аспект [16, с.27]. Під адаптацією підприємства необхідно розуміти як процес зміни структурних елементів підприємства та механізмів взаємодії із зовнішнім середовищем з метою забезпечення стійкого функціонування та розвитку [16, с.34]. Розуміння щодо необхідності розвитку адаптивних можливостей сприяє сталості функціонування підприємств, своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища: попередження негативних та

використання позитивних факторів для власного розвитку. Тобто адаптація та удосконалення адаптаційних можливостей являється інструментом досягнення стійкого функціонування підприємства.

Разом з тим реалізація міжнародної збутової стратегії як елементу здійснення стратегічного управління на зовнішньому ринку – строковий процес із певними часовими межами, тому окрім зовнішніх чинників впливу на ефективність стратегічного управління додається оцінка рівня дотримання часових меж чи вимір ступеню досягнення бажаної мети на певний запланований час. Як вказує Г. Клейнер, важливість такого самоконтролю підприємства полягає в здатності зважено використовувати час у процесі стратегічного управління в якості одного з організаційних ресурсів управлінської системи [92, с. 36]. І визначення можливості протидії зовнішньому середовищу, і аналіз часового аспекту як компоненти належного оцінювання ефективності та результативності стратегічного управління – зовнішні передумови.

Ю. О. Дідович [74, с. 8] визначає поняття ефективності стратегічного управління як результат позиціонування підприємства відносно його конкурентів в системі координат прибутку та обсягу продажів, що відображає ступінь використання внутрішнього потенціалу підприємства та його взаємовідносини з зовнішнім оточенням. Проте дане розуміння є статичним, не враховує якісні характеристики функціонування підприємства та проводить порівняння суб'єктів господарювання незалежно від їх розмірів, а також життєвого циклу.

Ф. Важинський, Л. Ноджак та А. Колодійчук формують наступну систему показників для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємств:

- 1) динаміка обсягу збуту;
- 2) динаміка доходу від реалізації;
- 3) зміна рівня рентабельності продажу;
- 4) визначення середнього значення показників ефективності реалізації продукції [34, с. 122].

Н. В. Чмихало та інші [221, с. 129] пропонують оцінювати ефективність збутових операцій за наступними показниками:

- 1) частка валового доходу в обсязі реалізації продукції;

- 2) частка чистого прибутку в обсязі реалізації;
- 3) частка витрат на здійснення збуту в обсязі реалізації.

О. Л. Ремеслова [166, с. 8] пропонує здійснювати оцінку рівня стратегічного управління шляхом побудови матриці за параметрами привабливості продукту та ефективність управління підприємством, що визначаються методом експертної оцінки. Даний підхід є достатньо суб'єктивним, враховуючи відсутність використання в методиці кількісних та якісних показників діяльності підприємства, а також рекомендацію щодо складу експертів – ними мають виступати керівництво підрозділів та провідні спеціалісти підприємств.

А. О. Мамонова пропонує діагностувати ефективність менеджменту з врахуванням результативності двох складових: операційної та стратегічної [117, с. 423]. При чому ефективність операційної складової визначається як сумарна ефективність оцінки функцій управління, що коригується на коефіцієнт важливості, визначений експертним шляхом. Ефективність стратегічного управління пропонується оцінювати за формулою [117, с. 424]:

$$E_{cy} = (E_{спож} + E_{парт} + E_{кон} + E_{пер} + E_{ін}) \times K_{вар}, \quad (1.5)$$

де E_{cy} – ефективність стратегічного управління;

$E_{спож}$, $E_{парт}$, $E_{кон}$, $E_{пер}$, $E_{ін}$ – ефективність роботи зі споживачами; партнерами, конкурентами, персоналом та іншими суб'єктами відповідно;

$K_{вар}$ – коефіцієнт зміни ринкової вартості підприємства, що визначається незалежними експертами.

Даний підхід є також достатньо суб'єктивним, так як оцінка кожного елементу запропонованої моделі здійснюється згідно персональних суджень, а висновок щодо успішності стратегічного управління формується шляхом співставлення параметрів ідеальної ситуації (визначених експертами) із параметрами реальної (визначених персоналом підприємства).

Є. І. Велесько та П.П. Логінов [36, с.70] визначають, що оскільки на діяльність будь-якого підприємства впливає сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища,

здатних вплинути на успішність реалізації стратегії, доцільно розглядати як стратегічну ефективність управління, що має зовнішні цільові установки, так і внутрішню ефективність.

Як відомо, ефективність реалізації стратегій підприємства значною мірою залежить від загальної ефективності функціонування системи управління підприємством. Ю.Д. Мироненко та А.К. Тереханов [127] зосереджують увагу на тому, що якість системи управління підприємством можна оцінити двома параметрами – якістю стратегічного та оперативного управління.

Д.Б. Мельничук відзначає, що в умовах стабільного внутрішнього середовища системі управління відповідає оперативний та тактичний рівень менеджменту, тобто й ефективність процесу управління буде оцінюватися як кількісний результат в певний точно зазначений час. Але при високому динамізмі зовнішнього середовища, що характерно для сьогодення, система управління має забезпечити стабільність та гнучкість підприємства як об'єкта управління. Таким чином, ефективність функціонування системи управління в сучасних умовах має визначатися як ступінь досягнення вказаних властивостей [124].

З метою оцінки ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю Л.В. Балабанова пропонує співвідносити досягнуті результати та встановлені стратегічні цілі, а також визначати своєчасність управлінських рішень при зміні зовнішнього середовища функціонування підприємств [20, с.22].

В.В. Липчук, А.К. Дудяк та інші презентують формулу розрахунку потенціалу товарного попиту на продукцію досліджуваного підприємства чи групи підприємств, зростання якого може свідчити про підвищення ефективності стратегічного управління збутом [112, с. 186]:

$$Q = \sum (N_i * W_i * R_i * D_i * E_p) - B - C, \quad (1.6)$$

де Q – обсяг товарів, що може бути вироблений та запропонований ринку протягом певного часу; N_i – підприємство чи група підприємств, що досліджуються; W_i – потужність

підприємства; D_i – ступінь завантаження виробничих потужностей; E_p – еластичність попиту від цін на сировину та готову продукцію; V – внутрішньовиробниче споживання; C – оцінюваний обсяг виробництва товарів конкурентами.

Реалізація коригувальних заходів забезпечується перерозподілом ресурсів і затвердженням нових бюджетів підрозділів і програм стратегічних змін у реорганізації системи управління збутовою діяльністю підприємства, їх втілення виводить стратегічний контроль на сформульовану мету розвитку, тобто – кінцевий етап процесу управління виходить на початковий, створюючи, таким чином, кільцеву структуру процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства.

Висновки до розділу 1:

1. Критичний аналіз існуючих наукових підходів до визначення категорій «збутова діяльність», «збут», «розподіл», «дистрибуція» дозволив уточнити зміст та встановити підпорядкованість даних понять. На основі визначення особливостей процесу стратегічного управління та економічного змісту категорії « міжнародна збутова діяльність», запропоновано трактувати стратегічне управління міжнародною збутовою діяльністю як процес, що включає комплексний аналіз міжнародного ринкового середовища, проектування, планування та контроль фізичного розподілу, дистрибуції й реалізації (продажу) продукції, а також створення системи мотивування учасників міжнародних збутових каналів, що має на меті забезпечення сталості конкурентних позицій підприємства на ринку та максимізації прибутку з врахуванням інтересів споживачів.

Визначено наступні складові збутового потенціалу підприємств як основи формування їх стратегій збутової діяльності: власне економічний потенціал підприємства, інфраструктурне забезпечення, державна політика, ринкове середовище функціонування підприємства.

2. У ході дослідження визначено функціональні завдання, що виконуються під час здійснення міжнародної збутової діяльності підприємства, та виділено три узагальнюючі збутові функції – маркетингову, логістичну та організаційно-управлінську. Здійснено систематизацію функцій згідно стратегічного та тактичного рівнів управління збутовою діяльністю підприємств. З метою визначення ключових аспектів менеджменту міжнародних каналів збуту, подана авторська інтерпретація системи стратегічного управління взаємовідносинами в збутових каналах, що складається з трьох етапів: визначення єдиних цілей для учасників збуту, проектування збутового каналу та його розвитку. Для забезпечення комплексності стратегічного управління збутовою діяльністю, встановлено взаємозв'язок між збутовими, маркетинговими та логістичними стратегіями, який відображено у вигляді 3-Д моделі визначення стратегії охоплення ринку за функціональними елементами.

3. На основі аналізу наукових підходів до стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках, запропоновано відображати досліджуваний процес як послідовність етапів стратегічного моніторингу, стратегічного аналізу, стратегічного проектування, стратегічного планування, стратегічного контролю, що відображено у вигляді концептуальної моделі. Обґрунтовано методичний інструментарій на етапі стратегічного аналізу та встановлено взаємозалежність між стратегічними цілями збутової діяльності на етапі проектування, тенденціями ринкового розвитку та етапом життєвого циклу підприємства. Визначені принципи, якими необхідно керуватися під час стратегічного управління міжнародною збутовою діяльністю – ієрархії, уніфікації, ціленаправленості та відповідності цілей, відкритості, розвитку, комплексності планування, випереджаючого відображення, адаптивності, ефективності, відповідальності, етичності та гуманізму.

РОЗДІЛ 2

ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

2.1. Стратегічний аналіз міжнародної збутової діяльності підприємств

Ретельний аналіз наукових видань зі стратегічного аналізу свідчить, що увага в них переважно приділяється теоретичним основам досліджуваної проблематики. Разом з тим недостатньо уваги приділяється методичним аспектам і особливо впровадженню прогнозування та аналізу в стратегічне планування та управління.

Результати короткострокових прогнозів сприяють підвищенню адаптованості підприємств до нових реальних умов зовнішнього середовища, що забезпечується завдяки гнучкості стратегічного планування, можливості його модифікації та переорієнтації через систему оперативних та поточних планів, які корегуються за результатами короткострокових прогнозів, та проведеного на їх основі аналізу.

Принципом створення адекватної та якісної збутової стратегії має бути проведення комплексного стратегічного аналізу як діагностичної оцінки внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства та стану можливих тенденцій розвитку навколишнього оточення, включаючи макро- та мезо рівень.

Метою проведення стратегічного аналізу збутової діяльності підприємства має бути визначення та оцінка чинників макро- та мезо-оточення, що сприяють чи стримують розвиток підприємства, дослідження змін, що впливають на показники збутової діяльності підприємства, та виявлення їх тенденцій, розробка прогнозу змін досліджуваної величини – обсягу реалізованої продукції як результативного показника збутової діяльності підприємства в залежності від дії чинників оточуючого середовища.

Б.М. Мізюк виділяє такі функції стратегічного аналізу:

описова, тобто створення моделей середовища з визначення суттєвих його складових;

роз'яснювальна – в рамках даної функції виконуються аналіз взаємозв'язків факторів, що визначають існуючий стан середовища;

прогнозна – являється основою для генерування реальних та виключних тенденцій розвитку середовища [129, с. 167].



Рис.2.1 Концептуальна модель проведення стратегічного аналізу міжнародної збутової діяльності підприємств

Дж.: авторська розробка

На першому етапі проведення стратегічного аналізу при здійсненні міжнародної збутової діяльності підприємств Харківської області пропонується здійснити визначення факторів впливу різних рівнів оточення підприємства, а також встановлення їх значимості.

З точки зору керованості визначають макросередовище – тобто сукупність факторів, що мають непрямий вплив на підприємство та є некерованими; мезосередовище – чинники, які можуть коригуватися підприємством через створення ефективних комунікацій; внутрішнє середовище – сукупність властивостей, що безпосередньо виникають на підприємстві та ним контролюються.

В таблиці 2.1 представлено фактори впливу на збутову діяльність підприємств, що згруповані у відповідності до напрямку їх впливу.

Таблиця 2.1

Фактори впливу на збутову діяльність підприємств

| Напрямок впливу Рівень середовища | Редукуючі | Інтенсифікуючі |
|--------------------------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Макросередовище | <p>X_p1. Зростання темпів інфляції швидше, ніж номінальна заробітна плата.</p> <p>X_p2. Недостатнє державне фінансування АПК</p> <p>X_p3. Ревальвація національної валюти</p> <p>X_p4. Зростання податкових ставок</p> <p>X_p5. Підвищення цін закупівлі сировини</p> <p>X_p6. Зниження ставок імпортного мита на готову м'ясну продукцію.</p> <p>X_p7. Нестабільність правового забезпечення</p> | <p>X_i1. Збільшення реальної заробітної плати.</p> <p>X_i2. Ефективна державна політика, спрямована на підтримку досліджуваної галузі.</p> <p>X_i3. Девальвація національної валюти.</p> <p>X_i4. Державна політика протекціонізму в міжнародній торгівлі продукцією певній галузі.</p> <p>X_i5. Ріст кількості населення.</p> <p>X_i6. Сприятливий інвестиційний клімат, що забезпечує розширення джерел фінансування підприємств</p> |

Продовження табл.2.1

| 1 | 2 | 3 |
|-----------------|--|--|
| Мезосередовище | <p>Y_{p1}. Інтенсифікація прямої та непрямой конкуренції.</p> <p>Y_{p2}. Низький розвиток інфраструктурного забезпечення збутової діяльності.</p> <p>Y_{p3}. Низька зацікавленість підприємства-виробника щодо рівня сервісного обслуговування кінцевого споживача.</p> <p>Y_{p4}. Неузгодженність стратегічних цілей та завдань суб'єктів в каналах збуту.</p> | <p>Y_{i1}. Поглиблення взаємодії в збутових каналах.</p> <p>Y_{i2}. Зростання лояльності споживачів.</p> <p>Y_{i3}. Високий рівень інформаційного забезпечення щодо змін вподобань споживачів.</p> <p>Y_{i4}. Наявність ефективного організаційно-економічного механізму взаємодії з посередниками</p> |
| Мікросередовище | <p>Z_{p1}. Відсутність системи мотивації збутового персоналу.</p> <p>Z_{p2}. Низький рівень розвитку професійних компетентностей працівників відділу збуту.</p> <p>Z_{p3}. Низька ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.</p> <p>Z_{p4}. Відсутність ефективного управлінського інструментарію на стратегічному та операційному рівнях</p> | <p>Z_{i1}. Використання інноваційних технологій при здійсненні збутової політики.</p> <p>Z_{i2}. Висока конкурентоспроможність товару в розрізі ціна/якість.</p> <p>Z_{i3}. Сформований позитивний ринковий імідж</p> <p>Z_{i4}. Широкий асортиментний ряд товарів</p> |

На вибір методу аналізу макро- та мезооточення підприємства впливають такі характеристики зовнішнього середовища [156,199,243]:

множинність – велика кількість чинників, що впливає на підприємство;

динамічність – швидкість змін, з якою відбуваються зміни в середовищі підприємства;

невизначеність – об'єм і надійність інформації про конкретні чинники зовнішнього оточення; чим вище невизначеність, складніше управлінцям сформувавши вектор розвитку збутової діяльності з конкретними параметрами;

взаємозв'язок факторів, що визначається мірою, з якою один з чинників впливає на інший

До наведеного набору характеристик А.Е. Воронкова [40] вважає необхідним додати наступні параметри зовнішнього середовища:

конгруентність – рівень відповідності реального стану елементів зовнішнього середовища уявленням підприємства про них. Дана характеристика тісно пов'язана з характеристикою невизначеності, однак вона не повторює її, так як вона відображає процес обробки інформації про елементи зовнішнього середовища і формування певних уявлень про них;

емерджентність – система зовнішнього середовища в цілому характеризується новою якістю (здатністю, параметром), які не є простою арифметичною сумою якостей її елементів. Таким чином, можна говорити, що зміни одного елемента зовнішнього середовища впливають на зміни всієї

зовнішнього середовища з різним ступенем: від ефекту стійкості до ефекту резонансу;

передбачуваність – ступінь можливого прогнозування стану елементів зовнішнього середовища, а також всієї її системи в цілому.

Визначені характеристики зовнішнього середовища, а також різноманітність факторів впливу, їх системність та одночасність створює необхідність оцінки їх значимості у взаємозв'язку між собою. Для цього доцільно застосувати метод визначення пріоритетів, що базується на експертних оцінках та має матричну

форму представлення [244, с.67]. Так як визначені фактори чи тенденції розвитку середовища мають протилежний вплив на збутову діяльність, то раціонально, на думку автора, оцінити їх важливість за кожним напрямом та визначити найважливіші інтенсифікуючі та редукуючі чинники. Для цього була сформована експертна група, що складалася з керівників та провідних спеціалістів відділів збуту досліджуваних підприємств Харківської області, які здійснювали попарне порівняння факторів, встановлюючи оцінку взаємозв'язку між ними на рівні: «більше» – при домінуванні певного фактору, «дорівнює» – при їх однаковому значенні, «менше» – при меншому значенні фактору. Результати здійснення порівнянь представлено в додатку Б, таблиці Б.1– Б.2.

Наступним кроком є формування результативної матриці X , елементи якої є результатами попарних порівнянь факторів. При чому елемент x_{ij} приймає значення 1,5 якщо i -тий фактор приваляє над j -тим; $x_{ij}=1$, якщо вплив факторів є однаковим, та елемент x_{ij} буде дорівнювати 0,5, коли j -тий фактор має більший вплив, ніж i -тий.

Для оцінки відносної ваги факторів необхідно розрахувати показники в декілька етапів: спочатку розраховується

$$S_{i1} = \sum_1^n x_{ij}, \quad (2.1)$$

де n – число факторів; S_{i1} – сума числових мір, що визначають привілеювання i -того фактору над j -тим.

Потім визначається показники в наступній послідовності:

$$1) S_1 = \sum_1^n S_{i1}; \quad (2.2)$$

$$2) P_{i1} = S_{i1} / S_1; \quad (2.3)$$

$$3) S_{im} = \left(\sum_1^n x_{ij} \right) \times S_{i(m-1)}; \quad (2.4)$$

$$4) S_m = \sum_1^n S_{im}; \quad (2.5)$$

$$5) P_{im} = S_{im} / S_m, \quad (2.6)$$

де P_{i1} – відносна вага числової ваги i -того фактору в їх загальній сумі (S_1) при першій ітерації; m – кількість ітерацій.

Кількість ітерацій визначається сталістю тенденцій при порівнянні відносної ваги кожного з факторів. Результати порівнянь та розрахунку відносної ваги факторів редукуючого впливу представлені в таблиці 2.2 (позначення факторів відповідають таблиці 2.1):

Таблиця 2.2

Матриця результатів порівнянь факторів редукуючого впливу на збутову діяльність підприємств Харківської області за 2013–2016 р.р.

| Макросередовище | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | X _{p1} | X _{p2} | X _{p3} | X _{p4} | X _{p5} | X _{p6} | X _{p7} | S _{i1} | P _{i1} | S _{i2} | P _{i2} |
| X _{p1} | 1 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1 | 1,5 | 9,5 | 0,2639 | 90,25 | 0,2486 |
| X _{p2} | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 1,5 | 6 | 0,1667 | 36 | 0,0992 |
| X _{p3} | 0,5 | 1,5 | 1 | 1,5 | 1 | 0,5 | 1,5 | 7,5 | 0,2083 | 56,25 | 0,1550 |
| X _{p4} | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 0,5 | 1 | 5,5 | 0,1528 | 30,25 | 0,0833 |
| X _{p5} | 0,5 | 1,5 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 1,5 | 7 | 0,1944 | 49 | 0,1350 |
| X _{p6} | 1 | 1 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1 | 1,5 | 9 | 0,2500 | 81 | 0,2231 |
| X _{p7} | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 4,5 | 0,0918 | 20,25 | 0,0558 |
| S ₁ | | | | | | | | 49 | | | |
| S _m | | | | | | | | | | 363 | |

Продовження табл. 2.2

| Мезосередовище | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--|--|--|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| | Y _{p1} | Y _{p2} | Y _{p3} | Y _{p4} | | | | S _{i1} | P ₁ | S _{i2} | P _{i2} |
| Y _{p1} | 1 | 1,5 | 1,5 | 1 | | | | 5 | 0,3125 | 25 | 0,3650 |
| Y _{p2} | 0,5 | 1 | 1,5 | 0,5 | | | | 3,5 | 0,21875 | 12,25 | 0,1788 |
| Y _{p3} | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | | | | 2,5 | 0,15625 | 6,25 | 0,0912 |
| Y _{p4} | 1 | 1,5 | 1,5 | 1 | | | | 5 | 0,3125 | 25 | 0,3650 |
| S ₁ | | | | | | | | 16 | | | |
| S _m | | | | | | | | | | 68,5 | |
| Мікросередовище | | | | | | | | | | | |
| | Z _{p1} | Z _{p2} | Z _{p3} | Z _{p4} | | | | S _{i1} | P ₁ | S _{i2} | P _{i2} |
| Z _{p1} | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | | | | 3 | 0,1875 | 9 | 0,1324 |
| Z _{p2} | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | | | | 3 | 0,1875 | 9 | 0,1324 |
| Z _{p3} | 1,5 | 1,5 | 1 | 1 | | | | 5 | 0,3125 | 25 | 0,3676 |
| Z _{p4} | 1,5 | 1,5 | 1 | 1 | | | | 5 | 0,3125 | 25 | 0,3676 |
| S ₁ | | | | | | | | 16 | | | |
| S _m | | | | | | | | | | 68 | |

Результати порівнянь та розрахунку відносної ваги факторів інтенсифікуючого впливу представлені в таблиці 2.3:

Таблиця 2.3

Матриця результатів порівнянь факторів інтенсифікуючого впливу на збутову діяльність досліджуваних підприємств

| Макросередовище | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| | X _{i1} | X _{i2} | X _{i3} | X _{i4} | X _{i5} | X _{i6} | | S _{i1} | P ₁ | S _{i2} | P _{i2} |
| X _{i1} | 1 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | | 8,5 | 0,2361 | 72,25 | 0,3141 |
| X _{i2} | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 1,5 | | 5,5 | 0,1528 | 30,25 | 0,1315 |
| X _{i3} | 0,5 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | | 4,5 | 0,1250 | 20,25 | 0,0880 |
| X _{i4} | 0,5 | 1 | 1,5 | 1 | 1,5 | 1,5 | | 7 | 0,1944 | 49 | 0,2130 |
| X _{i5} | 0,5 | 1,5 | 1,5 | 0,5 | 1 | 1,5 | | 6,5 | 0,1806 | 42,25 | 0,1837 |
| X _{i6} | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | | 4 | 0,1111 | 16 | 0,0696 |
| S ₁ | | | | | | | | 36 | | | |
| S _m | | | | | | | | | | 230 | |
| Мезосередовище | | | | | | | | | | | |
| | Y _{i1} | Y _{i2} | Y _{i3} | Y _{i4} | | | | S _{i1} | P ₁ | S _{i2} | P _{i2} |
| Y _{i1} | 1 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | | | | 5,5 | 0,34375 | 30,25 | 0,4416 |
| Y _{i2} | 0,5 | 1 | 1 | 0,5 | | | | 3 | 0,1875 | 9 | 0,1314 |
| Y _{i3} | 0,5 | 1 | 1 | 0,5 | | | | 3 | 0,1875 | 9 | 0,1314 |
| Y _{i4} | 0,5 | 1,5 | 1,5 | 1 | | | | 4,5 | 0,28125 | 20,25 | 0,2956 |
| S ₁ | | | | | | | | 16 | | | |
| S _m | | | | | | | | | | 68,5 | |

Продовження табл. 2.3

| Мікросередовище | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--|--|--|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| | Z _{i1} | Z _{i2} | Z _{i3} | Z _{i4} | | | | S _{i1} | P ₁ | S _{i2} | P _{i2} |
| Z _{i1} | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | | | | 2,5 | 0,15625 | 6,25 | 0,0926 |
| Z _{i2} | 1,5 | 1 | 1,5 | 1 | | | | 5 | 0,3125 | 25 | 0,3704 |
| Z _{i3} | 1,5 | 0,5 | 1 | 1,5 | | | | 4,5 | 0,28125 | 20,25 | 0,3000 |
| Z _{i4} | 1,5 | 1 | 0,5 | 1 | | | | 4 | 0,25 | 16 | 0,2370 |
| S ₁ | | | | | | | | 16 | | | |
| S _m | | | | | | | | | | 67,5 | |

За другою ітерацією варто відзначити аналогічні пріоритети у відносній вазі факторів, що і за першою, отже, для формування висновків достатньо двох ітерацій.

Таким чином, за проведеними оцінками можливо виділити наступні фактори, що найбільше впливають на збутову діяльність підприємства:

1) серед редукуючих факторів макросередовища найбільший вплив мають прискорення зростання інфляції відносно номінальної заробітної плати, а також зниження митного захисту внутрішнього ринку від готових імпортованих виробів; на рівні мезосередовища однаковий вплив має зростання конкуренції та неузгодженість стратегічних цілей суб'єктів в каналах збуту; серед складових мікросередовища – низький рівень використання виробничого потенціалу підприємства та низька ефективність чи відсутність механізму стратегічного управління;

2) важливими серед інтенсифікуючих факторів є збільшення реальних доходів споживачів та посилення протекціонізму; на мезорівні, в першу чергу, необхідно звертати увагу на поглиблення взаємодії в каналах збуту та удосконалення

організаційно-економічного механізму взаємодії; на макрорівні, на думку експертів, в першу чергу необхідно звернути увагу на конкурентоспроможність продукції та формування позитивного іміджу на ринку.

Так як одним із редукуючи факторів експертами визначено низький рівень використання внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства, а даний показник є керованим, тобто тим, на який можливо здійснювати вплив суб'єкту управління, автором пропонується дослідити, за рахунок яких показників використання внутрішніх ресурсів відбувається більш значна зміна обсягу реалізації продукції. Показники впливу і результуючий показник можуть бути вимірними, тому для дослідження можуть застосовуватись статистичні методи, а саме, кореляційно-регресійний аналіз за допомогою модуля «Множинна регресія» системи STATISTICA. Для аналізу пропонується визначити показники ефективності використання основних та оборотних фондів підприємств, трудових ресурсів, а також показники аналізу фінансової діяльності. Дані для розрахунку представлено в додатку В.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---|--------|--------|-------|---------|-------|---------|--------|-------|--------|----------|---------|--------|
| | Vs | Fo | Me | КВК | Тдз | ТКЗ | КАВ | КТЛ | КАП | ROE | ROA | ROP |
| ТОВ "Салтівський м'ясокомбінат" | 237455 | 7,2459 | 0,833 | 4,23 | 62,3 | 70,15 | 0,5511 | 1,742 | 0,0437 | 0,0438 | 0,0241 | 0,011 |
| ТОВ "Український м'ясокомбінат" | 51442 | 3,1283 | 0,861 | 6,14 | 2,6 | 34,29 | 0,5548 | 0,25 | 0,0021 | 0,0995 | 0,0552 | 0,016 |
| ТОВ "Харківський м'ясокомбінат" | 140762 | 4,2391 | 0,725 | 23,54 | 21,78 | 46,52 | 0,1013 | 0,616 | 0,0112 | 0,7468 | 0,0756 | 0,034 |
| ТОВ "ВП Роганський м'ясокомбінат" | 136972 | 7,1833 | 0,693 | 9,72 | 60,15 | 205,38 | 0,2114 | 0,398 | 0,003 | -0,2237 | -0,0473 | -0,023 |
| ПрАТ "Комплекс Безлюдівський м'ясокомбінат" | 80343 | 1,7286 | 0,773 | 3493,17 | 37,55 | 360,4 | 0,0003 | 0,186 | 0,0029 | -174,652 | -0,0541 | -0,049 |
| ПАТ "Богодухівський м'ясокомбінат" | 19593 | 2,3181 | 0,131 | 34,07 | 25,43 | 103,33 | 0,0546 | 0,29 | 0,0196 | 0,393 | 0,0215 | 0,012 |
| ПАТ "Красноградський м'ясокомбінат" | 4094 | 0,6715 | 1,078 | 1,89 | 75,1 | 2281,35 | 0,3085 | 0,294 | 0,0037 | -0,6934 | -0,2139 | -0,238 |

Рис.2.2. Показники ефективності використання внутрішнього ресурсного потенціалу досліджуваних підприємств

За результатами аналізу визначено наступні найбільш значимі показники: фондвіддача, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт оборотності власного капіталу.

Ступінь впливу кожного із показників на результуючий фактор можливо відобразити за допомогою рівняння лінійної множинної регресії:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 , \quad (2.7)$$

де Y – результуючий показник, a – вільний член регресії, b_1 , b_2 , b_3 – коефіцієнти множинної регресії, x_1 , x_2 , x_3 – факторні змінні.

В результаті проведених розрахунків отримано наступне рівняння регресії:

$$V_s = -29082,2 + 20039,5F_0 + 74285,4K_{ПЛ} + 17,5K_{ВК} .$$

Оцінюючи якість отриманої моделі, варто відзначити:

між залежним показником V_s та незалежними змінними існує значний взаємозв'язок, так як множинний коефіцієнт кореляції побудованої моделі достатньо високий – $R = 0,97$;

коефіцієнт детермінації $R\text{-square} = 0,95$ та скоригований на втрату ступенів свободи коефіцієнт множинної детермінації $R^2 = 0,899$ мають наближені значення, що вказує на високу якість моделі;

значення критерію Фішера $F=18,8$ при p значущості $p=0,018$ вказує, що дана модель високо значуща.

Проведені результати представлені на рис. 2.3.

| Итоги регрессии для зависимой переменной: Vs (Таблица данных) | | | | | | |
|---|----------|---------------|----------|------------|----------|----------|
| R= ,97447806 R2= ,94960748 Скорректир. R2= ,89921496 | | | | | | |
| F(3,3)=18,844 p<,01891 Станд. ошибка оценки: 25988, | | | | | | |
| N=7 | БЕТА | Стд. Ош. БЕТА | В | Стд. Ош. В | t(3) | p-уров. |
| Св. член | | | -29082,2 | 21034,96 | -1,38256 | 0,260743 |
| F ₀ | 0,633951 | 0,180601 | 20039,5 | 5708,87 | 3,51024 | 0,039191 |
| K _{ПЛ} | 0,497476 | 0,176439 | 74285,4 | 26346,65 | 2,81954 | 0,066764 |
| K _{ВК} | 0,280592 | 0,138812 | 17,5 | 8,64 | 2,02138 | 0,136474 |

Рис. 2.3. Результативні дані для побудови моделі множинної регресії

Коефіцієнти регресії показують, що:
із підвищення фондівдачі на 1грн/грн, обсяг реалізованої продукції зростає на 20039,5 грн;
ще більший вплив має коефіцієнт поточної ліквідності – при його зростанні на одиницю виручка від реалізації продукції збільшується на 74285,4 грн;
при зростанні коефіцієнта оборотності власного капіталу на одиницю обсяг реалізації збільшується на 17,5 грн.

Наступним блоком стратегічного аналізу за запропонованою автором методикою, є визначення конкурентного положення підприємства на ринку. Для визначення показників, за якими буде проводитися аналіз, а також для вибору форми представлення результатів аналізу необхідно провести дослідження методичних підходів, що пропонують науковці для визначення конкурентоспроможності підприємств.

Одними із найбільш розповсюджених методів відображення конкурентної позиції підприємства на ринку є матричні методи [5,13,85,125,231], різновиди яких представлено на рис.2.4.

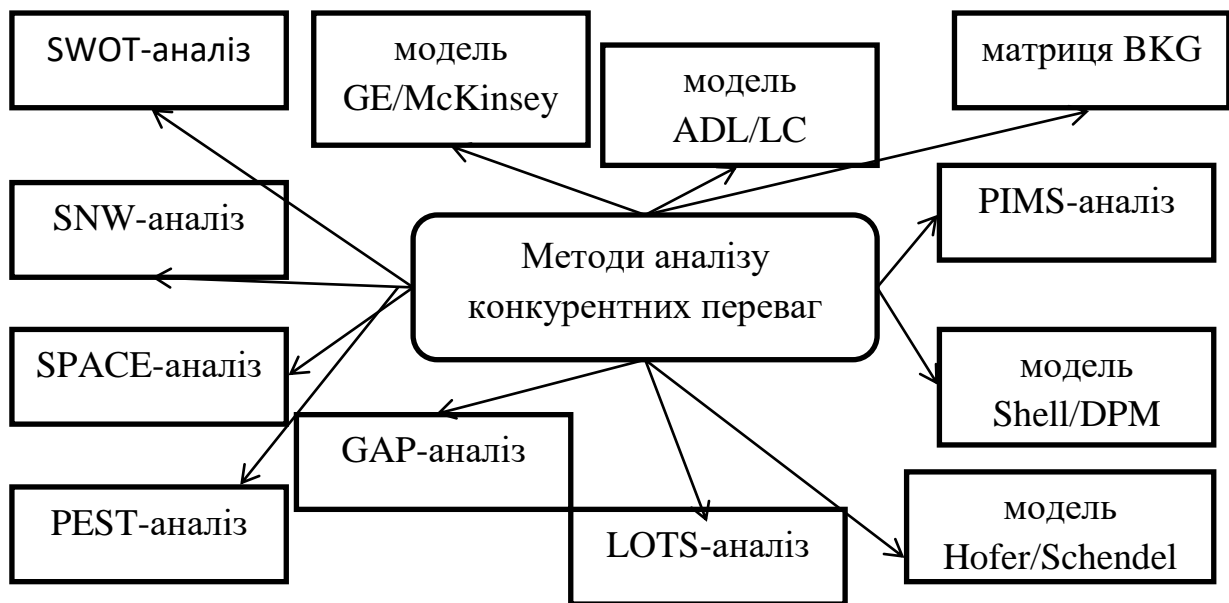


Рис.2.4. Методи аналізу міжнародних конкурентних переваг підприємства
Дж.: узагальнено за [85]

Абаєва Н.П. стверджує, що конкурентоспроможність підприємства – це відносна величина, що відображає реальну і потенційну можливість організації планувати, виробляти та продавати товари, які по значущим характеристикам більш привабливі для споживача, ніж товари їх конкурентів, і при цьому в короткостроковій і довгостроковій перспективі досягати поставлених цілей. Автор вважає, що слід розмежовувати реальну і потенційну конкурентоспроможність підприємства. Реальна конкурентоспроможність ототожнюється з конкурентним статусом підприємства та буде обчислюватися ринковою долею, що її займає підприємство в порівнянні з основними конкурентами. Потенційна конкурентоспроможність визначається конкурентним потенціалом організації, який складається з виробничого, технологічного, фінансового, інноваційного, кадрового, управлінського та інших потенціалів [3, с. 24]

Іноді під конкурентоспроможністю підприємства розуміють лише сукупність споживчих властивостей його товарів, відокремлюючи його від вартості [115, 157, 225]. Існують твердження, що низький рівень конкурентоспроможності веде до зниження цін на товари, а підвищення конкурентоспроможності зумовлює ріст цін. Тобто, термін конкурентоспроможність співставляється з поняттям якості товару, яке включає технічні та технологічні умови його виготовлення, економічну корисність від його використання, хоча якість товару – лише один з факторів конкурентоспроможності підприємства.

Більш комплексний підхід, що враховує як внутрішні показники функціонування підприємства, так і конкурентоспроможність продукції – як складову прояву ринкової діяльності, пропонують В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим [157, с. 261]:

$$\text{КСП} = \{\text{ФС}, \text{ТР}, \text{КП}\}, \quad (2.8)$$

де ФС – оцінка фінансового стану підприємства, од.;

ТР – оцінка технічного рівня виробництва, од.;

КП – конкурентоспроможність продукції, од.

Оцінка конкурентоспроможності, науковий підхід до здійснення якої формує А. С. Шальмінова [225, с.11] пропонується реалізовувати базуючись на методі теорії бажаності. Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства – К – розраховується у вигляді середньої геометричної зваженої:

$$K = \sqrt{(a_1+a_2+a_3+a_4+a_5)} e_1^{a_1} * e_2^{a_2} * e_3^{a_3} * e_4^{a_4} * e_5^{a_5}, \quad (2.9)$$

де a_1, a_2, a_3, a_4, a_5 – коефіцієнти вагомості показників ефективності;

e_1, e_2, e_3, e_4, e_5 – окремі показники ефективності діяльності підприємства.

Така методика оцінки є достатньо трудомісткою, відображає ефективність використання внутрішнього потенціалу без взаємозв'язку із зовнішнім ринковим положенням підприємства.

Методика, яку рекомендують до застосування Ю .Б. Іванов, О. М. Тищенко, Н. А. Дробитько, О .С. Абрамова [85, с. 239] при оцінці конкурентоспроможності підприємства, описується наступною формулою:

$$КСП = КП \cdot a + РА \cdot b + ВМ \cdot c, \quad (2.10)$$

де КП – конкурентоспроможність продукції підприємства, од.;

РА – ринкова активність підприємства, од.;

ВМ – власні можливості підприємства, од.;

a, b, c – значимість показників конкурентоспроможності продукції, ринкової активності й власних можливостей підприємства відповідно.

Аналіз та групування методичних підходів щодо визначення конкурентоспроможності підприємства представлений в ДодаткуЖ.

Для оцінки конкурентного положення підприємства на ринку згідно аналізу існуючих підходів та зважаючи на функціональну область застосування результатів дослідження, автор пропонує побудувати матрицю конкурентних позицій підприємств, на якій буде відображатися позиція підприємства згідно показника частки ринку в регіональному аспекті та рентабельності капіталу підприємства. Вибір даних показників зумовлений наступними мотивами:

1) порівняно з показниками прибутку, чистого грошового потоку та доходу, показник рентабельності капіталу – ROE – має певні межі коливання для підприємств в залежності від галузі функціонування. Проте нормативне (орієнтовне) значення даного показника рекомендується визначати за формулою [225, с.40]:

$$R_K^H = \alpha_D (1 - \alpha_{HP}), \quad (2.11)$$

де R_K^H – нормована величина рентабельності власного капіталу, грн/грн;

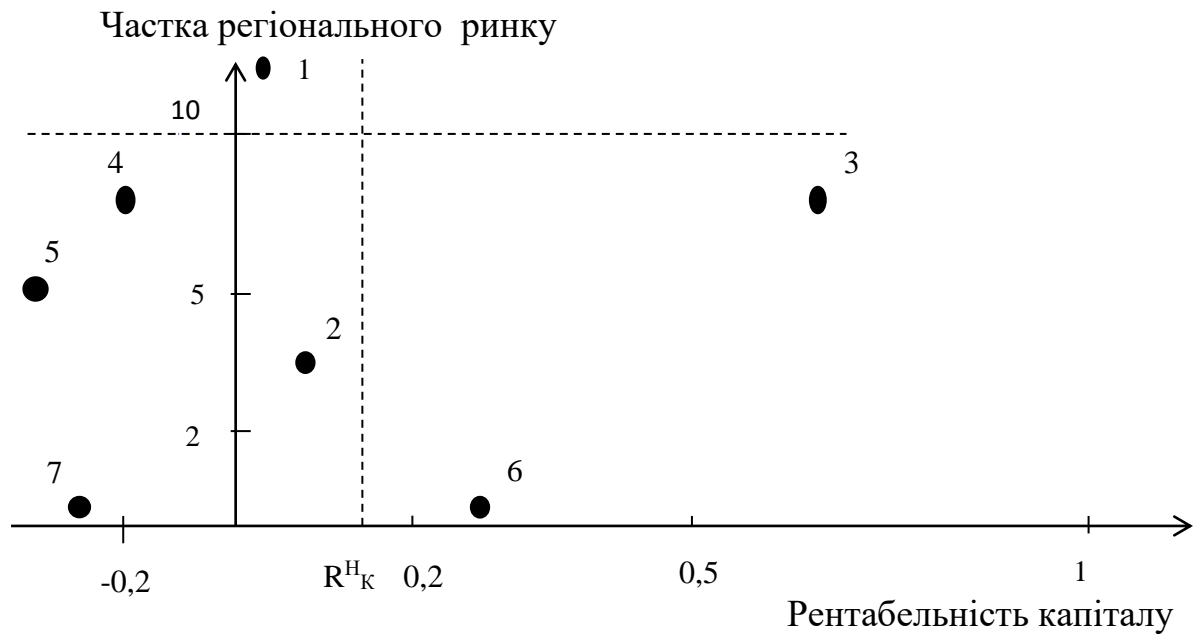
α_D – середня ставка за банківськими депозитами, ум од;

α_{HP} – ставка податку на прибуток, ум. од.

Тобто в 2015 р. орієнтоване нормативне значення рентабельності капіталу за результатами розрахунків становить 0,16 грн/грн;

2) частка ринку на відміну від показника рентабельності капіталу, що відображає результати діяльності підприємства в минулому, має не лише ретроспективне спрямування, але й засвідчує можливість отримання майбутніх результатів й відображає потенціал підприємства щодо їх формування. Даний показник також є екстенсивним показником та відображає зовнішні результати діяльності підприємства, тоді як рентабельність капіталу – інтенсивний та «внутрішній» показник.

Дані для побудови матриці конкурентних позицій представлені в додатку Д. Результати аналізу конкурентної позиції підприємства на ринку зображені на рис 2.5



1- Підприємство 1; 2 - Підприємство 2; 3- Підприємство 3; 4- Підприємство 4; 5- Підприємство 5; 6- Підприємство 6; 7- Підприємство 7

Рис 2.5. Конкурентна позиція досліджуваних підприємств Харківської області

Для аналітичного підсумовування матричне поле поділено на 4 спектри за показниками частки регіонального ринку – 10% та нормативного показника рентабельності капіталу. Це дозволило визначити наступні групи підприємств на матриці конкурентних позицій:

перша група – мають результуючий показник ринкової діяльності більше 10% частки ринку та значення рентабельності власного капіталу більш ніж нормативне;

друга група – показник рентабельності власного капіталу більший ніж нормативний, проте займана частка ринку нижче 10%. До даної групи належать Підприємство 3 та Підприємство 6;

третья група – показник рентабельності власного капіталу менший ніж нормативний (при цьому доцільно визначати дві підгрупи підприємств: з позитивним значенням ROE – такі, як

Підприємство 2 та негативним – Підприємство 4, Підприємство 3, Підприємство 6), а частка ринку нижче ніж 10%;

четверта група – частка реалізованої продукції на регіональному ринку більше, ніж 10%, проте показник ROE менше, ніж нормативний. До цієї групи входить Підприємство 1.

Рекомендованими стратегіями для підприємств кожної з груп є:

1) втримання найвищої конкурентної позиції;
2) аналіз існуючої стратегії – якщо підприємство має вузько сфокусований ринковий сегмент, тоді має докладати зусилля в дотриманні існуючої позиції, в протилежній ситуації – тяжіння до розширення ринкової частки;

3) в першу чергу інтенсифікація заходів щодо збільшення рентабельності власного капіталу та дислокації до другої групи підприємств запропонованої матриці;

4) аналіз можливостей подальшого розширення збутової діяльності та оцінка потенційного зростання показника ROE за рахунок ефекту масштабу.

Завершальним етапом стратегічного аналізу буде визначення груп продукції за ціновим критерієм та прогнозування обсягів реалізації кожної з груп з врахуванням впливу. Автором пропонується наступна послідовність проведення аналізу: 1) за допомогою методу ABC– аналізу [26] визначити товарні позиції, що відносяться до груп А та В та складають найбільшу частку (близько 95 %) в загальному виручці від реалізації продукції;

2) серед визначених позицій провести групування товарів за ціновим критерієм. Пропонується сформувати 3 групи товарів:

низької цінової категорії – окремі асортиментні групи варених ковбасних виробів та ліверні ковбаси – товар, попит на який падає при зростанні споживчих доходів, пояснює тенденцію попиту;

середньої цінової категорії – товар, попит на який зростає при зростанні доходів споживачів;

високої цінової категорії – попит на які з'являється при значенні доходу споживача вищого, ніж середній;

3) методом множинної регресії здійснити прогнозування обсягів збуту за кожною з виділених груп окрім таких чинників, як ціна та дохід, автор пропонує ввести ще два чинники – дохід попереднього року та ціна на товар субститут (за низькою та середньою ціною категорією це м'ясо птиці, яке за своїми органолептичними характеристиками та ціною категорією наближене до даних груп, за високою ціною категорією – це свинина). Тривалість часового інтервалу 5 років є обмеженням для кількості регресорів запропонованої моделі.

Першим етапом є проведення групування асортименту та визначення груп товарів А та В, що за методикою АВС-аналізу складають 95%. Вихідні дані для групування представленого в додатку Е. В результаті здійсненого аналізу визначено 46 асортиментних позицій, що відносяться до групи А та В й представлені в таблиці 2.6:

Таблиця 2.4

Формування товарних груп А та В асортименту
Підприємство 1 згідно методу АВС – аналізу

| № з/п асортиментної позиції | Найменування товару | Обсяг реалізації, тис грн | Питома вага в загальному обсязі реалізації | Накоплена питома вага в обсязі реалізації | Група згідно методу АВС-аналізу |
|-----------------------------|-------------------------------------|---------------------------|--|---|---------------------------------|
| 2 | Ковбаса варена «Лікарська» | 9645,44 | 0,04062 | – | А |
| 9 | Окіст царський, в.с. | 8597,236 | 0,036206 | 0,07683 | |
| 30 | Шинка, 1с | 7997,402 | 0,03368 | 0,11051 | |
| 46 | Сосиски «Спецзаказ», в.с. | 7373,534 | 0,031052 | 0,14156 | |
| 29 | Шинка «Куряча екстра», 1с | 7260,642 | 0,030577 | 0,17214 | |
| 3 | Ковбаса варена «Старокиївська», 2с | 6716,529 | 0,028285 | 0,20042 | |
| 1 | Ковбаса варена «Класична» з салом | 6623,834 | 0,027895 | 0,22832 | |
| 23 | Сосиски з м'яса птиці «Буржуй», 1с | 6380,428 | 0,02687 | 0,25519 | |
| 15 | Ковбаса із м'яса птиці горіхова, 1с | 6231,858 | 0,026244 | 0,28143 | |
| 8 | Буженина з чорносливом | 6217,724 | 0,026185 | 0,30761 | |

Продовження табл. 2.4

| | | | | | | |
|----|--|----------|----------|---------|---|---|
| 24 | Сосиски «Ведмедик», 1с | 6127,526 | 0,025805 | 0,33342 | В | |
| 41 | Паштет печінковий, в.с. | 6071,364 | 0,025568 | 0,35899 | | |
| 32 | Яловичина похідна, в.с. | 5930,289 | 0,024974 | 0,38396 | | |
| 42 | Сосиски «Дитячі», в.с. | 5870,854 | 0,024724 | 0,40869 | | |
| 11 | Ковбаса «Гуцульська», 1с | 5665,233 | 0,023858 | 0,43254 | | |
| 37 | Салямі «Донецька», 1с | 5616,951 | 0,023655 | 0,4562 | | |
| 25 | Сосиски «Радянські», 1с | 5408,094 | 0,022775 | 0,47897 | | |
| 7 | Буженина по домашньому | 5261,111 | 0,022156 | 0,50113 | | |
| 12 | Салямі «Міланська», 1с | 5252,056 | 0,022118 | 0,52325 | | |
| 39 | Салямі «Люкс», в.с. | 5185,133 | 0,021836 | 0,54508 | | |
| 13 | Салямі «Царська», 1с | 4989,643 | 0,021013 | 0,5661 | | |
| 45 | Сосиски «Малятко», в.с. | 4956,497 | 0,020873 | 0,58697 | | |
| 31 | Шинка «Європейська варена», 1с | 4688,497 | 0,019745 | 0,60671 | | |
| 4 | Ковбаса варена «Баликова» | 4542,569 | 0,01913 | 0,62584 | | |
| 35 | Ковбаса «Радянська», 1с | 4512,098 | 0,019002 | 0,64485 | | |
| 40 | Ліверна печінкова, 1с | 4500,437 | 0,018953 | 0,6638 | | |
| 19 | Сардельки «Пармезан», 1с | 4488,225 | 0,018901 | 0,6827 | | |
| 27 | Ковбаса «Теляча» | 4408,545 | 0,018566 | 0,70127 | | |
| 43 | Сосиски «З вершками», 1с | 4400,998 | 0,018534 | 0,7198 | | |
| 38 | Салямі «Кон'ячна», в.с. | 4061,108 | 0,017103 | 0,7369 | | |
| 16 | Сардельки «Віденські», 1с | 4009,646 | 0,016886 | 0,75379 | | |
| 20 | Сардельки з сиром, 1с | 3959,372 | 0,016674 | 0,77046 | | |
| 26 | Ковбаса «Лікарська ДСТУ» | 3847,092 | 0,016201 | 0,78666 | | |
| 22 | Сардельки «Українські» | 3696,359 | 0,015567 | 0,80223 | | |
| 34 | Ковбаски «Мисливські», 1с | 3679,474 | 0,015495 | 0,81773 | | С |
| 21 | Сардельки, 2с | 3662,559 | 0,015424 | 0,83315 | | |
| 33 | Ковбаски «Єгерські», 1с | 3632,318 | 0,015297 | 0,84845 | | |
| 10 | Баки свинячі, 2с | 3610,15 | 0,015204 | 0,86365 | | |
| 17 | Сардельки «Карапуз», 1с | 3539,29 | 0,014905 | 0,87856 | | |
| 6 | Ковбаса варена «Фірмова» | 3536,969 | 0,014895 | 0,89345 | | |
| 18 | Сардельки «Особливі» | 3327,379 | 0,014013 | 0,90746 | | |
| 14 | Ковбаса «Кров'янка пікантна», 1с | 2841,285 | 0,011966 | 0,91943 | | |
| 36 | Салямі «Австрійська», в.с. | 2832,037 | 0,011927 | 0,93136 | | |
| 28 | Шинка «Баден-Баден», в.с. | 2568,791 | 0,010818 | 0,94218 | | |
| 5 | Ковбаса варена «Особлива зі смаком телятини», 2с | 1791,683 | 0,007545 | 0,94972 | | |

Наступним етапом проведення аналізу є групування визначених асортиментних позицій в 3 кластери за ціновою ознакою. При визначеній кількості груп групування необхідно здійснити рівними інтервалами, розмір якого визначається за формулою [122, с. 134]:

$$i = \frac{x_{\max} - x_{\min}}{n}, \quad (2.12)$$

де x_{\max} – максимальна ціна за 1 кг продукції, грн;

x_{\min} – мінімальна ціна за 1 кг продукції;

n – кількість груп за визначеним критерієм.

Дані за ціновою політикою за аналізованими товарними позиціями представлені в додатку Е, таблиці Е.2. Розмір цінового інтервалу між групами становить 25,05 грн.:

Тобто, групування буде проведено за наступними ціновими інтервалами:

1 група – 25,9 грн – 50,95 грн;

2 група – 50,96 грн – 76,01 грн;

3 група – 76,02 грн – 101,08 грн.

Товарні позиції, що ввійшли до кожної з цінових груп, а також обсяг реалізації груп даних товарів представлено в додатку Е, таблиці Е.3.

Для побудови прогнозної моделі необхідно розрахувати ланцюгові темпи зміни обсягу збуту продукції Підприємство 1 за ціновими групами, а також зміну доходності споживачів, зміну цін на кожен з груп товарів, а також цін на визначені категорії товарів-субститутів. Дані за показниками представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.5

Розрахункові дані для розробки прогностичної моделі за
ціновими групами товарів

| Р о к и | Темпи зміни обсягів реалізації товарів | | | Темпи зміни цін, x_1 | | | Темпи зміни доході в споживачів, x_2 | Темпи зміни доходів споживачів за попередній період, x_3 | Темпи зміни цін на м'ясо птиці, x_4 | Темпи зміни цін на свини ну, x_4 |
|------------------|---|-------------|-------------|------------------------|-------------|-------------|---|--|--|--|
| | Груп а 1 | Груп а 2 | Груп а 3 | Груп а 1 | Груп а 2 | Груп а 3 | | | | |
| 2 0 1 0 | 0,95 | 0,93 | 0,95 | 1,045 | 1,249 | 1,07 | 1,013 | 1,02 | 1,05 | 1,064 |
| 2 0 1 1 | 1,005 | 0,98 | 0,94 | 1,076 | 1,16 | 1,045 | 0,908 | 1,013 | 1,041 | 1,054 |
| 2 0 1 2 | 0,97 | 1,023 | 1,12 | 1,13 | 1,1 | 1,01 | 1,102 | 0,908 | 1,015 | 1,036 |
| 2 0 1 3 | 1,07 | 1,01 | 1,015 | 1,28 | 1,21 | 1,25 | 1,087 | 1,102 | 1,22 | 1,31 |
| 2 0 1 4 | 1,082 | 1,075 | 1,104 | 1,09 | 1,12 | 1,008 | 1,144 | 1,087 | 1,012 | 0,99 |
| 2 0 1 5 | 1,054 | 1,036 | 1,027 | 1,045 | 1,02 | 1,03 | 1,082 | 1,144 | 1,036 | 1,067 |

* сформовано та розраховано автором за статистичними даними підприємств та Держкомстату України

Прогнозування за допомогою моделі множинної регресії матиме загальний вигляд:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4, \quad (2.13)$$

де Y – темп зміни обсягу реалізації продукції за певною групою;

x_1 – темп зміни ціни на продукцію певної групи;

x_2 – темп зміни доходів споживачів;

x_3 – темп зміни доходів споживачів за попередній період;

x_4 – темп зміни цін на м'ясо птиці чи свинину в залежності від досліджуваної групи;

a – вільний член регресійної моделі;

b_1, b_2, b_3, b_4 – коефіцієнти множинної регресії.

Розрахунки здійснені за допомогою програмного забезпечення STATISTICA та представлені в додатку Ж, рис. Ж1. – Ж.6. Прогностичні моделі, що були отримані в результаті розрахунків, а також їх якісні характеристики відображені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Прогностичні моделі темпів змін обсягу реалізації продукції досліджуваних підприємств

| Групи товарів в заціновую категорію | Прогностична модель | Множинний коефіцієнт кореляції, R | Скоригований коефіцієнт множинної детермінації R ² | Критерій Фішера F | P-значущість |
|-------------------------------------|--|-----------------------------------|---|-------------------|--------------|
| Група 1 | $Y = 0,2087 + 0,8388x_1 - 0,0002x_2 + 0,7975x_3 - 0,8939x_4$ | 0,98 | 0,87 | 9,3 | 0,01 |
| Група 2 | $Y = 1,6 - 0,9443x_1 - 0,002x_2 + 0,397x_3 + 0,093x_4$ | 0,97 | 0,71 | 4,1 | 0,03 |
| Група 3 | $Y = 2,73 - 1,67x_1 + 0,0002x_2 + 1,47x_3 + 1,63x_4$ | 0,96 | 0,62 | 3,1 | 0,04 |

Повний аналіз вибраних моделей проведений за основними критеріями достовірності. Коефіцієнти детермінації моделей вказує на дуже велику частку змін залежної змінної (темпу зросту обсягів реалізації визначених товарних груп) від вказаних регресорів. Стандартна помилка моделей, значення розрахункової F-статистики Фішера, що перевищують табличні, вказують на адекватність і значну точність моделей. Значення t-статистики для кожного з регресорів перевищує табличні значення, а р-значення для даних коефіцієнтів менше 0,05, також свідчить про достовірність побудованих моделей.

За визначеними регресійними моделями можливо дослідити вплив пропонованих факторів на зміну темпу зростання обсягів реалізації товарних груп:

1) зростання темп зміни ціни на продукцію негативно вплине на темпи реалізації продукції середньої та високою цінової категорій, проте попит на товари за низькими цінами збільшуватиметься їх зростанні. Дану залежність можливо пояснити – в разі, коли ціни зростають на всі групи м'ясних продуктів, то відбувається переорієнтація в уподобаннях споживачів з категорії дорогих товарів на низькоцінову категорію;

2) темп зміни доходів споживачів позитивно сприятиме росту темпів реалізації груп товарів високої цінової категорії, проте мінімально негативно вплине на групу 1 та групу 2, що може бути викликано бажанням придбати більш дорогі товари групи 3;

3) показник темп зміни доходів споживачів за попередній період яскраво відображає інертність на ринку продукції м'ясопереробної галузі – зростання темпів доходів в попередньому році закономірно найбільш позитивно впливає на високу цінову категорію товарів, проте в незначній мірі сприяє зростанню реалізації відносно дешевшої продукції групи 1 та групи 2;

4) при зростанні цін на м'ясо птиці, темп реалізації товарів групи 1 буде скорочуватися, що свідчить про споживчі переваги в придбанні м'яса вказаної категорії, ніж готових м'ясних виробів при одночасному зростанні цін. Проте тенденція

має протилежний вплив на товари 2 та 3 групи – при одночасному рості цін на м'ясо споживачі будуть віддавати перевагу готовим м'ясним виробам.

Проведений аналіз є підґрунтям для використання запропонованих моделей множинної регресії як інструменту прогнозування індексу обсягу збуту різних за ціновою категорією груп товарних позицій м'ясопереробних підприємств за умови врахування індивідуальних темпів зміни обсягу реалізації продукції за попередні періоди. Ці інструменти можуть бути застосовані при визначенні як продуктового портфелю підприємства, так і подальшої стратегії розвитку.

2.2. Оцінка ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств

Концепція оцінки ефективності стратегічного управління збутом на підприємстві не є однозначною та обґрунтованою. Множинність підходів до діагностування успішності стратегічного управління в цілому та стратегії збутової діяльності зокрема, визначає необхідність уточнення критеріїв та визначення методики щодо моніторингу ефективності даного процесу.

Питання об'єктивного оцінювання рівня ефективності стратегічного управління збутом підприємства не може бути успішно вирішеним без врахування економічного змісту та особливостей поняття «стратегічне управління» у контексті такого конкретного об'єкта як збутова діяльність підприємства.

Множину точок зору науковців щодо оцінки ефективності стратегічного управління розглянуто в розділі 1 (підрозділі 1.3), що надало підстави згрупувати їх у декілька методичних підходів, сутність, особливості процедури розрахунку та недоліки яких відображено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Методичні підходи щодо визначення ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств

| Методичний підхід | Сутність методу та особливості процесу здійснення оцінки | Недоліки методу |
|----------------------------------|--|---|
| Цільовий [36,143,199] | Ефективність стратегічного управління визначається мірою досягнення поставленої мети – частки ринку, плану збуту та ін. При оцінці враховується суб'єктивність постановки цілей та взаємозв'язок між ними | Характерна вибірковість застосування методу, т.я. не все стратегічні цілі можуть бути чітко сформульовані та мати уставлену процедуру оцінки ступеня їх досягнення. |
| Ресурсний [16] | Акцентується увага на ефективності використання внутрішнього потенціалу. Розраховується інтегральний показник оцінки стратегічного потенціалу підприємства, що включає значення різних ресурсних елементів потенціалу з урахуванням їх вагових характеристик | Не враховуються доцільність ресурсних затрат. Складно встановити взаємозв'язок між результативністю використання певної складової потенціалу підприємства та витратами на її створення й функціонування |
| Результативний [17,34,74,36,221] | Визначаються кількісні показники діяльності підприємства, що можуть корегуватися на величину зміни попиту чи інтенсивності конкуренції на ринку | Статичність здійснення оцінки. Недоцільний при використанні для підприємств з різними загальними стратегіями та на різних стадіях ЖЦП |
| Системний [92,239,242,245] | Здійснення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства вважають ефективним, якщо виникають чи досягають певної міри властивості стабільності, адаптивності та саморозвитку функціонування підприємства в умовах конкурентного та динамічного зовнішнього середовища. | Необхідна зміна критеріїв оцінювання при зміні часу. Складно виокремити витрати, необхідні для досягнення певної властивості. Узагальнює оцінку об'єкту управління до загальносистемних властивостей |

В роботі запропонований науково-методичний підхід до оцінки ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств (ЕСУМЗДП) у вигляді функціонального опису відповідних процесів і зв'язків, представленого на рис. 2.6.

На першому етапі пропонується визначити результативні об'єктивні кількісні та якісні показники ефективності стратегічного управління міжнародною збутовою діяльністю, беручи до уваги особливості об'єкта оцінювання. Для визначення першої підгрупи об'єктивних показників, що характеризують кількісний аспект, є дослідження темпів зміни наступних показників:

- 1) виручки від реалізації продукції ($TR_{вр}$);
- 2) чистого прибутку підприємства ($TR_{чп}$);
- 3) собівартості реалізованої продукції ($TR_{срп}$);
- 4) основних засоби ($TR_{ос}$);
- 5) оборотних засобів ($TR_{обс}$);
- 6) дебіторської заборгованості ($TR_{дз}$);
- 7) затрат на збут ($TR_{зз}$).

Ярулліна Г.Р. [234, с. 8] визначає «розвиток» як процес доцільних безперервних необоротних спрямованих закономірних змін підприємства в часі, характеризуються його переходом у якісно новий, більш досконалий стан. Тому, у процесі обґрунтування моделі моніторингу в якості найважливіших параметрів–індикаторів сталого економічного розвитку промислового підприємства як результату ефективного стратегічного управління Ярулліною Г.Р. виділені результуючі параметри динамічної стійкості процесу економічного розвитку підприємства, спрямовані на досягнення позитивного результату процесу економічного розвитку підприємства: чистий прибуток (ЧП); прибуток від продажів (ПП), прибуток від реалізації продукції (В); собівартість реалізованої продукції (С); оборотні активи (ОА); власний капітал (ВК); сукупний капітал (СА); основні засоби (ОЗ); активна частина основних засобів (АС); дебіторська заборгованість (ДЗ); запаси (З); кредиторська заборгованість (КЗ); середньооблікова чисельність працівників (Ч); витрати на оплату праці (ВП); матеріальні витрати (МВ); витрати на енергію (Е); амортизаційні відрахування у складі витрат (А) (1).

$$\begin{aligned}
 & ПП > ЧП > В > С > ОА > ВК > СА > МВ > АС > ОЗ > ВП > Е > А > ДЗ \\
 & > З > КЗ > Ч
 \end{aligned}
 \tag{2.13}$$

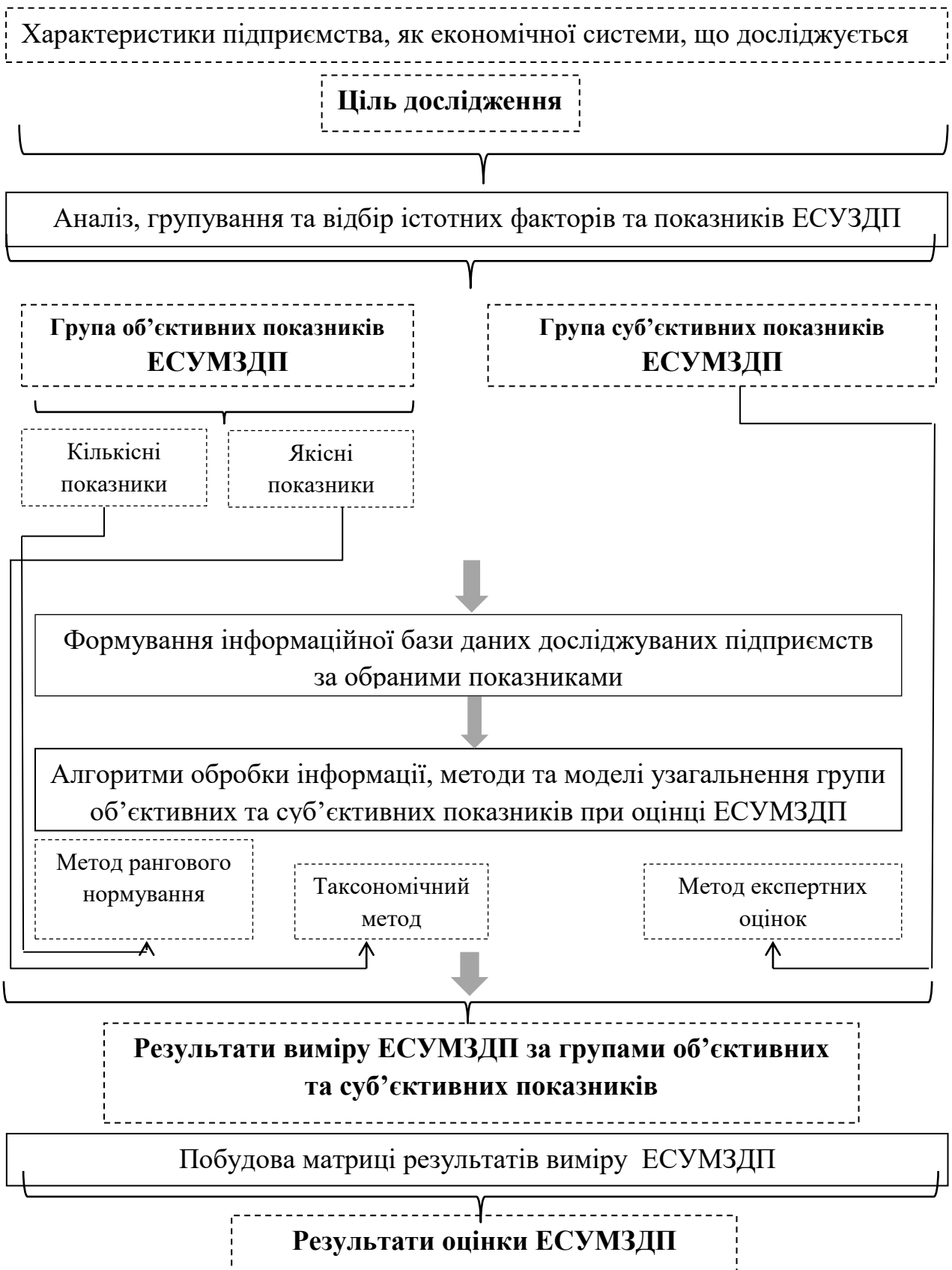


Рис. 2.6. Науково-методичний підхід до оцінки ефективності стратегічного управління міжнародною збутовою діяльністю підприємства

Таким чином, Ярулліна Г.Р. формує нормативну нерівність-модель показників, дотримання якої протягом значного інтервалу часу забезпечить стійкий економічний розвиток підприємства. Згідно логіки моделі динамічного розвитку підприємства (2.14), залежність між запропонованими кількісними показниками ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю автор вважає доцільним виразити наступним чином:

$$TR_{чп} > TR_{вр} > TR_{ср} > TR_{оз} > TR_{обз} > TR_{зз} > TR_{дз}, \quad (2.14)$$

Сформована динамічна модель являється основою моніторингу процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства за кількісними показниками з точки зору забезпечення його сталого розвитку. Кількісна оцінка ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю має здійснюватися на основі порівняння фактичної динаміки зміни показників-індикаторів підприємства з їх нормативним упорядкуванням, що відповідає режиму діяльності підприємства з найбільшою сталістю процесу змін в напрямку вдосконалення, який характеризується підвищенням ефективності стратегічного управління збутом підприємства. Таке порівняння здійснюється на основі оцінки близькості двох упорядкованих показників – фактичного і заданого в нормативній моделі. Ця оцінка є комплексною структурно-динамічною оцінкою і розраховується відповідно до модифікованої формули розрахунку коефіцієнта кореляції Кендала для двох рангових рядів [213, с. 23]:

$$I_{оокп} = 1 - \frac{S(F, N)}{n(n-1)} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n m_i}{n(n-1)} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij}}{n(n-1)}, \quad (2.15)$$

де $I_{оокп}$ – інтегральна оцінка об'єктивних кількісних показників стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства;

$S(F, N)$ – сума інверсій у фактичному порядку показників (F) відповідно нормативної (N) моделі оцінки об'єктивних кількісних показників ЕСУЗД (МООКП_{ЕСУЗД});

n – число показників в МООКП_{ЕСУЗД};

i, j – ранги i -го і j -го показників в нормативному впорядкуванні;

a_{ij} – змінна, що відображає наявність або відсутність у фактичному впорядкуванні показників ставлення «швидше» між i -тим і j -тим показником, заданим в МООКП_{ЕСУЗД} ($i = 1 \div n; j = 1 \div n$), що розраховується за формулою (2.16):

$$a_{ij} = \begin{cases} 1, \text{ якщо } r_i > r_j \text{ при } i < j \text{ та якщо } r_i < r_j \text{ при } i > j; \\ 0 \text{ в інших випадках} \end{cases} \quad (2.16)$$

де r_i – ранг i -го показника у фактичному упорядкуванні;

r_j – ранг j -го показника у фактичному упорядкуванні.

Друга підгрупа показників, які автор відносить до об'єктивних характеристик, є показники ефективності збутової діяльності, що характеризують її функціональні складові (п.1.2. даної роботи): продаж, логістику, дистрибуцію. Для визначення складу об'єктивних якісних показників при об'єктивному оцінюванні необхідно провести аналіз думок науковців, що представлений в таблиці 2.8.

Проведений аналіз дає змогу визначити найбільш інформативні якісні показники щодо ефективності збутової діяльності:

1) рентабельність продажів, грн./грн. – відображає обсяг чистого прибутку підприємства на 1 грн виручки від реалізованої продукції;

2) рентабельність збутових затрат, грн./грн. – показує, скільки чистого прибутку приходиться на 1 грн затрат на збут продукції;

3) рентабельність продукції, грн./грн. – визначає чистий прибуток, що одержує підприємство на 1 грн загальних затрат;

4) коефіцієнт оборотності оборотних активів – визначає кількість оборотів, що здійснюють оборотні засоби за визначений час; розраховується відношенням валової виручки від реалізації продукції до суми оборотних засобів підприємства;

Таблиця 2.8

Порівняльний аналіз поглядів щодо якісних показників
ефективності збутової діяльності

| Автори | Основні показники, що пропонуються науковцями | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|--------------------------------|------------------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------------|-------------------|--|--|--|-------------------------|-------------------------------|
| | Рентабельність продажів, грн./грн | Рентабельність збутових затрат | Рентабельність продукції, грн./грн | Рівень якості доставки, % | Еластичність збуту, % | Обсяг невиконаних поставчань, % | Надання знижки, % | Коефіцієнт оборотності оборотних активів | Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | Обсяг реалізованої продукції на 1 працівника відділу збуту | Ритмічність поставок, % | Рівень надійності доставки, % |
| Міротін Л.Б., Боков В.В.[135] | - | + | - | - | + | + | + | - | - | - | + | - |
| Фролова Л.В. [209] | | | | | | | | | + | + | | |
| Балабанова Л.В. [20] | + | + | + | + | - | - | - | + | + | + | - | - |
| Гаджинский А.М. [44] | - | - | - | - | - | + | + | - | - | - | + | - |
| Красноручь кий О.О. [102] | + | + | - | - | - | - | - | + | - | - | - | - |
| Анікін Б.А.[11] | + | - | - | - | + | - | + | + | - | - | + | - |
| Чмихало Н.В [221] | + | + | + | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Хрупович С.Е. [215] | + | + | + | + | - | - | - | + | + | + | + | - |

5) коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – коефіцієнт, що розраховується як відношення середнього залишку дебіторської заборгованості до валової виручки; показує кількість оборотів, що здійснює дебіторська заборгованість за певний період;

б) ритмічність поставок, % – характеризує показник аритмічності, розраховується як відношення середньоквадратичного відхилення за певний проміжок досліджуваного періоду до планового обсягу поставок за період [175, с. 367].

Важливим є розуміння методу агрегування достатньо різнопланових складових підгрупи якісних показників, враховуючи що вони мають різні одиниці вимірювання. Для розрахунків узагальнюючих показників використовують факторний аналіз, евристичні методи зниження розмірності, зведений латентний показник якості складної системи, таксономічні методи та інші.

Метод, що використовується, повинен бути універсальним, тобто на можливість його застосування не повинні впливати змінювані умови (зміна цілей дослідження, способів отримання інформації, обсягу факторів і одиниць їх вимірювання не повинні накладати обмежень на застосування методу). Метод повинен бути позиціонуючим, тобто давати уявлення про положення щодо конкурентів. Також він повинен бути інформативним та доступним, тобто його застосування не обмежувалось рівнем підготовки.

На нашу думку, достатньо доречним в даному випадку є використання таксономічного методу, як способу стандартизації показників, в результаті якого властивості об'єкта, описані різними якісними і кількісними показниками, перетворюються в єдину стандартизовану систему вимірювання [155, с. 10].

Послідовність дій при агрегуванні підгрупи якісних об'єктивних показників ЕСУМЗДП представлена на рис.2.7.

Визначення об'єктивних якісних показників СУЗДП досліджуваних підприємств



Формування матриці спостережень $n \times t$, в якій
 n – кількість показників,
 t – кількість років проведення оцінки;

Розрахунок середньо-арифметичного значення
$$\bar{x}_i = \frac{1}{t} \sum_{j=1}^t x_{ij}$$

Розрахунок стандартного відхилення показників
$$\sigma_i = \sqrt{\frac{1}{t} \sum_{j=1}^t (x_{ij} - \bar{x}_i)^2}$$

Вибір стимуляторів та дестимуляторів за критерієм
 $Z_{0i} = \max(Z_{ij})$, якщо $n \in I$;
 $Z_{0i} = \min(Z_{ij})$, якщо $n \notin I$
(I – множина стимуляторів)

Формування матриці стандартизованих показників
$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_i}{\sigma_i}$$

Визначення відстаней від еталонної точки P_0
$$l_j = \sqrt{\sum_{i=1}^t (Z_{ij} - Z_{0j})^2};$$

Розрахунок середньоарифметичного значення відстаней
$$\bar{l}_0 = \frac{1}{t} \sum_{j=1}^t l_j$$

Визначення стандартних відхилень відстаней
$$\sigma_0 = \frac{1}{t} \sqrt{\sum_{j=1}^t (l_j - \bar{l}_0)^2}$$

Розрахунок максимальної відстані від еталонної точки P_0 : $l_0 = \bar{l}_0 + 2\sigma_0$

Визначення відносного показника $I_{ооаяп}^*$ та модифікованого показника $I_{ооаяп}$ для j -го підприємства
$$I_{ооаяп}^* = \frac{l_j}{l_0} \quad I_{ооаяп} = 1 - I_{ооаяп}^*$$



Розрахунок зведеного показника $I_{ооаяп}$

$$3I_{ооаяп}^* = \frac{l^{36}_j}{l^{36}_0} \qquad 3I_{ооаяп} = 1 - 3I_{ооаяп}^*,$$

де

$$l^{36}_j = \sqrt{\sum_{s=1}^n (l_j)^2}; \quad l^{36}_0 = \bar{l}_0^{36} + 2\sigma^{36}_0;$$

$$\sigma^{36}_0 = \frac{1}{n} \sqrt{\sum_{s=1}^n \left(\frac{l^{36}_j - \bar{l}_0^{36}}{n}\right)^2}; \quad \bar{l}_0^{36} = \frac{1}{n} \sum_{s=1}^n l^{36}_j$$

Рис.2.7. Послідовність здійснення оцінки ЕСУЗД за підгрупою об'єктивних якісних показників

Модифікований показник ЕСУМЗДП за підгрупою об'єктивних якісних показників є величиною позитивною й лише з імовірністю, близькою до нуля може виявитися більшим за одиницю. Інтерпретацію його необхідно здійснювати так: чим наближеніше показник до одиниці, тим вища ЕСУМЗДП.

Група суб'єктивних показників при оцінці ЕСУМЗДП має відображати властивості системи стратегічного управління з врахуванням функціональної стратегії.

Визначення характеристик в даному візькому напрямі має спиратися на основні властивості систем:

система прагне зберегти свою структуру (ця властивість заснована на об'єктивному законі організації — законі самозбереження);

система має потребу в управлінні (існує набір потреб людини, тварини, суспільства, великого соціуму);

у системі формуються складні зв'язки в залежності від індивідуальних властивостей її елементів і підсистем (система може мати властивості не властивих їй елементів, і може не мати властивостей своїх елементів);

кожна система має вхідний вплив, систему переробки (обробки), кінцеві результати (вихід) і зворотний зв'язок. У

результаті аналізу праць науковців та виходячи з загальних властивостей систем, пропонуються наступні характеристики, пояснення яких відображено в таблиці 2.9:

Таблиця 2.9

Складові групи суб'єктивних показників при оцінці
ЕСУМЗДП

| Показник | Характеристика показника |
|-------------------------------|--|
| 1 | 2 |
| Співпорядкованість цілей | Показує міру узгодженості цілей стратегії загального розвитку підприємства та збутової стратегії |
| Результативність | Визначається ступенем досягнення встановлених цілей |
| Ступінь інтегрованості | Характеризує глибину розуміння суб'єктом системи СУМЗДП необхідності інтегрованої співпраці з учасниками збутового процесу; наявність організаційно-економічного механізму взаємодії |
| Адаптивність | Визначається ефективністю функціонування адаптаційного механізму при СУЗД – інформаційно-методичного забезпечення для оцінки та своєчасного реагування на вплив зовнішнього середовища |
| Компетентнісно орієнтованість | Формування та успішність реалізації системи мотивації працівників збуту з метою максимізації використання людського потенціалу |

Логічно-структурована система показників запропонованої матриці оцінки ЕСУМЗДП представлена на рис.2.8.

Наступним етапом запропонованої методики оцінки ЕСУМЗДП є формування інформаційної бази по визначених показниках досліджуваних підприємств. Данні по групі об'єктивних показників, що рекомендовані автором задля оцінки ЕСУМЗД підприємств представлені в Додатку 3, таблицях 3.1 – 3.2.



Рис.2.8. Система показників та параметрів оцінки ЕСУМЗДП

Наступним етапом є агрегування кожної з підгруп об'єктивних показників згідно запропонованим методикам, а також розрахунок інтегрального показника – оцінка суб'єктивних показників кожного з досліджуваних м'ясопереробних підприємств.

Спочатку проведемо агрегування групи об'єктивних кількісних показників ЕСУМЗДП:

1) першим кроком даного етапу являється розрахунок темпів приросту обраних показників підгрупи кількісних характеристик ЕСУМЗДП. Результати розрахунків представлено в Додатку 3, таблиця 3.3.

2) присвоєння нормативних рангів обраним показникам наступним чином: згідно $MOOKP_{ЕСУЗД}$ – темп росту чистого прибутку – приділяється ранг 7, відповідно показник темпу росту дебіторської заборгованості матиме ранг 1. Порівняння відповідності фактичної послідовності показників встановленій нормативній послідовності (нерівність) представлено в Додатку 3, таблиці 3.4

3) останнім при агрегуванні об'єктивних кількісних показників ЕСУМЗДП є визначення інтегрального показника досліджуваної групи – $I_{оокп}$, значення якого відображено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок інтегральної оцінки об'єктивних кількісних показників ЕСУМЗДП

| Показник \ Рік | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------|-------|-------|-------|
| Підприємство 1 | | | |
| $\sum a_{ij}$ | 34 | 22 | 16 |
| $I_{оокп}$ | 0,19 | 0,476 | 0,619 |
| Підприємство 2 | | | |
| $\sum a_{ij}$ | 32 | 24 | 5 |
| $I_{оокп}$ | 0,238 | 0,429 | 0,881 |
| Підприємство 3 | | | |

| | | | |
|----------------|-------|-------|-------|
| $\sum a_{ij}$ | 20 | 36 | 28 |
| $I_{оокп}$ | 0,524 | 0,143 | 0,33 |
| Підприємство 4 | | | |
| $\sum a_{ij}$ | 20 | 38 | 32 |
| $I_{оокп}$ | 0,524 | 0,095 | 0,238 |

Далі необхідно провести агрегування групи об'єктивних якісних показників ЕСУЗД таксометричним методом, послідовність здійснення якої представлена на рис 2.16. Результати розрахунків представлені в додатку 3, таблиці 3.5–3.11.

На рис 2.15 відображена динаміка зміни модифікованого показника $I_{оояп}$ для досліджуваних підприємств протягом 2012–2015 р.р.

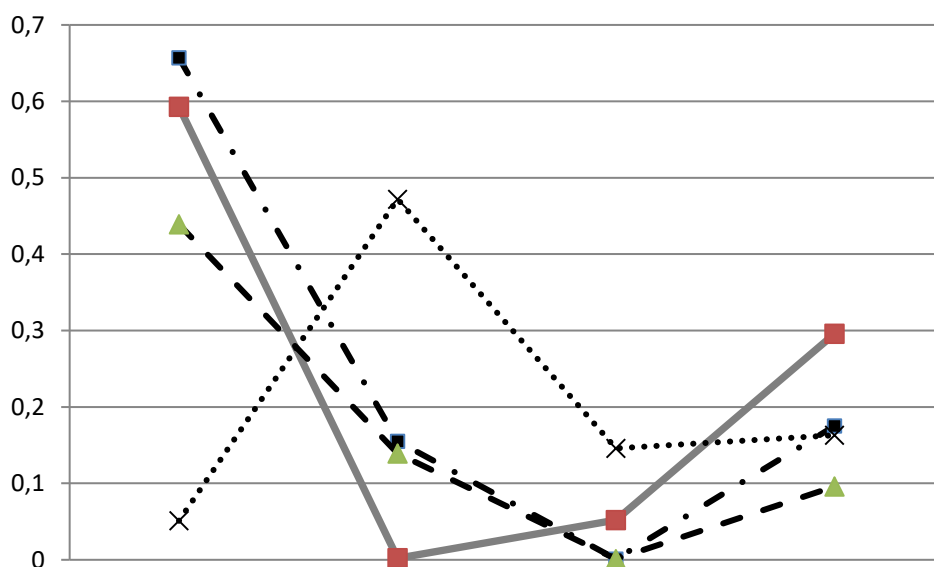


Рис. 2.9. Динаміка зміни модифікованого показника $I_{оояп}$ протягом 2012–2015 р.р.

Розрахунок зведеного показника $I_{\text{ооаяп}}$, що відображає ефективність стратегічного управління збутовою діяльністю досліджуваних підприємств в цілому за період 2012–2015 рр, представлений в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунок зведеного показника $I_{\text{ооаяп}}$

| Показники | $l^{36} j$ | $l^{36} 0$ | $3I_{\text{ооаяп}}^*$ | $3I_{\text{ооаяп}}$ |
|-----------------|------------|------------|-----------------------|---------------------|
| Підприємство | | | | |
| Підприємство 1. | 18,29853 | 30,94366 | 0,594 | 0,406 |
| Підприємство 2 | 17,54036 | | 0,567 | 0,433 |
| Підприємство 3 | 17,77891 | | 0,575 | 0,425 |
| Підприємство 4 | 17,10958 | | 0,553 | 0,447 |

Результуючим показником здійснення попередніх етапів методики є розрахунок агрегованого значення групи об'єктивних показників ЕСУМЗДП, який пропонується здійснювати за формулою середньоарифметичної зваженої [149, с. 405], з врахуванням важливості кожної підгрупи об'єктивних показників:

$$I_{\text{ОП}} = I_{\text{оокп}} * w_{\text{к}} + 3I_{\text{ооаяп}} * w_{\text{я}},$$

де $I_{\text{оокп}}$ та $3I_{\text{ооаяп}}$ – інтегральні показники групи об'єктивних якісних та кількісних характеристик ЕСУЗД;

$w_{\text{к}}$ та $w_{\text{я}}$ – відносна вагомність кожного з інтегральних показників, при чому $w_{\text{к}} + w_{\text{я}} = 1$.

Визначення відносної вагомності здійснюється експертним методом з врахуванням зміни кон'юнктури ринку збуту та внутрішнього потенціалу підприємства. При чому, при

збільшенні темпів росту попиту в оцінюваний період необхідно більше уваги приділяти вагомості інтегрального показника кількісних характеристик, а при обмеженні зростання та насиченості ринку більше значення матиме відносна вагомість якісних характеристик. За сучасних умов скорочення платоспроможності населення та затовареності ринку пропонуються наступні значення: $w_K=0,4$;

$$w_{\text{я}}=0,6.$$

Таким чином, можливо визначити комплексний показник групи об'єктивних характеристик ЕСУМЗДП:

Таблиця 2.12

Інтегральний показник об'єктивних параметрів оцінки
ЕСУМЗДП

| $I_{\text{оокуп}}$ | w_K | $3I_{\text{оокуп}}$ | $w_{\text{я}}$ | $I_{\text{оп}}$ |
|--------------------|-------|---------------------|----------------|-----------------|
| Підприємство 1 | | | | |
| 0,619 | 0,4 | 0,406 | 0,6 | 0,4912 |
| Підприємство 2 | | | | |
| 0,881 | 0,4 | 0,433 | 0,6 | 0,6122 |
| Підприємство 3 | | | | |
| 0,33 | 0,4 | 0,425 | 0,6 | 0,387 |
| Підприємство 4 | | | | |
| 0,238 | 0,4 | 0,447 | 0,6 | 0,3634 |

Оцінку суб'єктивних показників, що характеризують результативність функціонування системи стратегічного управління, пропонується здійснювати експертним методом в наступній послідовності: сформувати експертну групу, до якої

увійдуть дирекція та провідні спеціалісти досліджуваних підприємств; провести опитування з метою визначення важливості кожного з показників у формуванні результативного інтегрального значення; здійснити оцінку кожного із пропонованих параметрів суб'єктивного показника ЕСУМЗДП групою експертів, що безпосередньо працює на досліджуваному підприємстві; здійснити розрахунок інтегрального показника суб'єктивних параметрів оцінки ЕСУМЗДП. Результати проведення оцінки поетапно зображені в додатку 3.

При визначенні відносної важливості параметрів суб'єктивного показника ЕСУМЗДП (додаток 3, таблиця 3.12) було встановлено наступні значення:

співпорядкованість цілей – 0,2;

результативність – 0,31;

ступінь інтегрованості – 0,23;

адаптивність – 0,16;

компетентнісно орієнтованість – 0,1.

Для оцінки суб'єктивних показників ЕСУМЗДП пропонується модифікована шкала Харрінгтона [113, с.64]:

Таблиця 2.13

Вербально–числова модифікована шкала Харрінгтона

| Змістовний опис рівня | Числове значення | Відповідне числове значення | Бальна експертна оцінка |
|-----------------------|------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Дуже високий | 0,8-1,0 | 1 | 5 |
| Високий | 0,64-0,8 | 0,8 | 4 |
| Середній | 0,37-0,64 | 0,64 | 3 |
| Низький | 0,2-0,37 | 0,37 | 2 |
| Дуже низький | 0-0,2 | 0,2 | 1 |
| Відсутній | 0 | 0 | 0 |

Для визначення відповідного числового значення бальним експертним оцінкам пропонується верхній критерій числового значення. В результаті розрахунку інтегрального значення групи суб'єктивних показників ЕСУМЗДП, приведених в додатку 3, таблиця 3.13, отримано наступні середні числові значення кожного з параметрів досліджуваних підприємств та інтегральні показники:

Таблиця 2.14

Результати розрахунків групи суб'єктивних показників
ЕСУЗД

| Показники | Середнє числове значення | Інтегральне значення групи суб'єктивних показників ЕСУЗД (I _{СП}) |
|-------------------------------|--------------------------|---|
| Підприємство | | |
| Співпорядкованість цілей | 0,704 | 0,593 |
| Результативність | 0,478 | |
| Ступінь інтегрованості | 0,765 | |
| Адаптивність | 0,602 | |
| Компетентністю орієнтованість | 0,319 | |
| Підприємство 2 | | |
| Співпорядкованість цілей | 0,515 | 0,456 |
| Результативність | 0,602 | |
| Ступінь інтегрованості | 0,234 | |
| Адаптивність | 0,468 | |
| Компетентністю орієнтованість | 0,373 | |
| Підприємство 3 | | |
| Співпорядкованість цілей | 0,634 | 0,397 |
| Результативність | 0,268 | |
| Ступінь інтегрованості | 0,278 | |
| Адаптивність | 0,559 | |
| Компетентністю орієнтованість | 0,336 | |

| Підприємство 4 | | |
|---------------------------------|-------|------|
| Співпорядкованість цілей | 0,478 | 0,36 |
| Результативність | 0,177 | |
| Ступінь інтегрованості | 0,363 | |
| Адаптивність | 0,559 | |
| Компетентністьно орієнтованість | 0,373 | |

Завершуючим етапом оцінки ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств є побудова результативної матриці, що буде відображати позиції оцінюваних підприємств за інтегрованими показниками об'єктивних та суб'єктивних характеристик (рис.2.10.). Автор пропонує поділити матрицю на 9 квадрантів, які визначають рівень ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства:

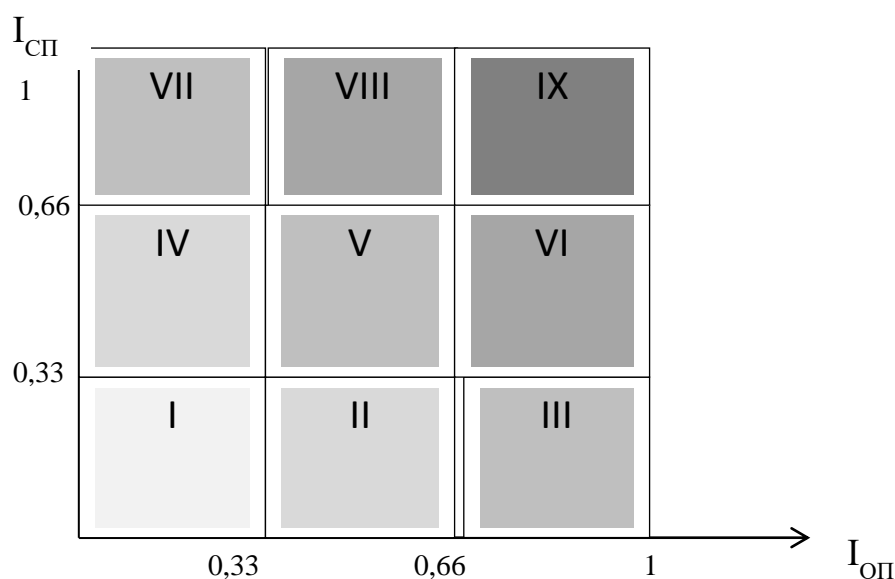


Рис. 2.10. Результативна матриця оцінки ЕСУМЗДП

Запропонована матриця дозволяє точно оцінити рівень ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств, акцентуючи увагу на результативність збутової діяльності підприємства та успішність здійснення стратегічного

управління. Позиціювання підприємства в одному із квадрантів матриці дає змогу проаналізувати складові, що визначають даний рівень ЕСУМЗДП та рекомендувати заходи щодо його підвищення. Результати оцінювання ЕСУЗД досліджуваних підприємств відображено на рис 2.17.

I квадрант матриці характеризується низьким рівнем інтегральних показників груп об'єктивних та суб'єктивних параметрів ЕСУМЗДП. Так як позиція в даному квадранті визначається зведеними показниками, то рекомендації щодо подальшого функціонування підприємств мають два характери: якщо при розгляді динаміки показників кожної групи окремо наявна тенденція до їх спаду, то підприємство має скорочувати діяльність на даному ринку; у випадку, коли тенденції змін показників є зростаючими, тоді необхідно інтенсифікувати зусилля з метою підвищення інтегрального значення однієї або обох груп показників.

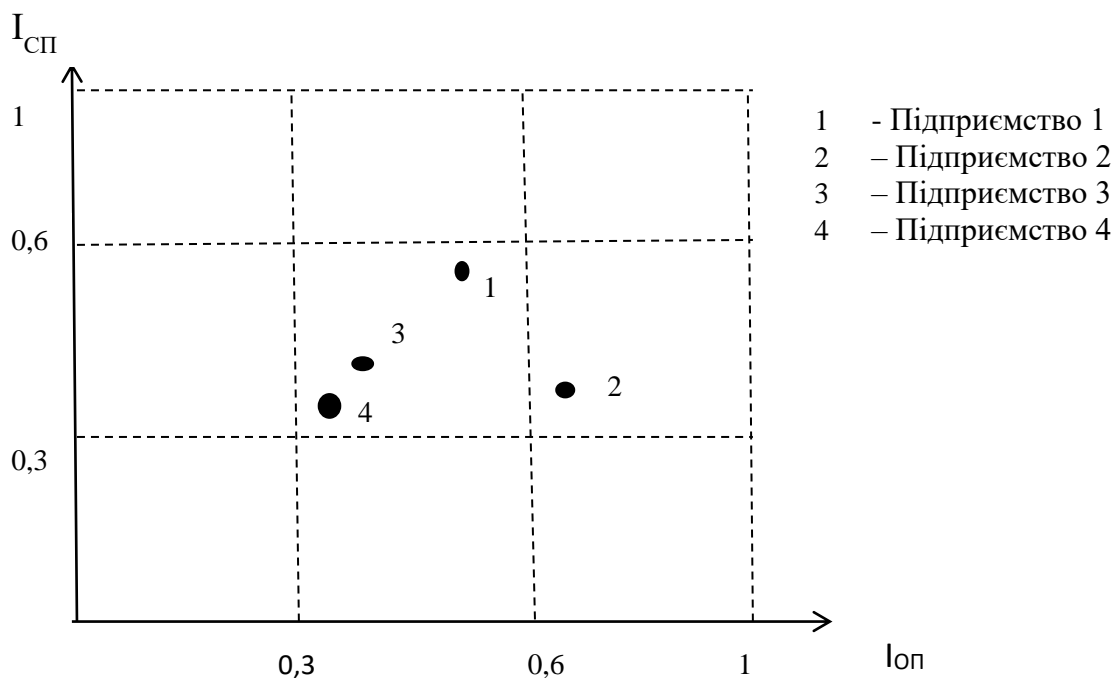


Рис 2.11. Позиції досліджуваних підприємств в матриці оцінки ЕСУМЗДП

До II, III та VI квадрантів належать підприємства, що мають достатньо ефективне операційне управління (визначає високий

рівень інтегрального показника групи об'єктивних якісних характеристик) чи сприятливі зовнішні умови – прискорення зростання ємності цільового ринку, послаблення інтенсивності конкурентного середовища. Проте підприємства, що позиціонуються в цих квадрантах, відзначаються низьким рівнем успішності стратегічного управління, тому необхідно поглиблювати вертикальні інтеграційні зв'язки в каналах збуту, використовувати релевантну та своєчасну інформацію щодо розвитку оточуючого середовища з метою підвищення адаптивності підприємства, підвищувати кваліфікаційний рівень трудових ресурсів як однієї з найважливіших конкурентних переваг підприємства у сучасних умовах. Приведені рекомендації актуальні для Підприємство 2, що позиціонується в VI сегменті.

Підприємства, що відносяться до IV, VII та VIII квадрантів мають змогу протистояти нестабільності зовнішнього середовища та забезпечувати підприємству сталий розвиток завдяки гнучкій системі ефективних та своєчасних стратегічних управлінських рішень. Проте показники ефективності збутової діяльності досить низькі, тому підприємствам необхідно спрямувати зусилля на розширення ринків збуту, пришвидшення оборотності коштів, більше ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства.

Квадранти V та IX відзначаються однаковими діапазонами коливань інтегральних показників об'єктивних та суб'єктивних параметрів ЕСУМЗДП всередині квадрантів, що свідчить про свідчить про усвідомлення керівництвом важливості ефективності як стратегічного, так і операційного управління збутовою діяльністю. Завданням підприємств, що входять до даних кластерів є втримання одержаного рівня ЕСУЗД (для IX квадранта) та, в першу чергу, підвищення значення інтегрального показника групи суб'єктивних характеристик. Останнє стосується підприємств квадранта V – Підприємство, Підприємство 3, Підприємство 4.

Перевагами застосування запропонованого методичного матричного підходу до оцінки ЕСУМЗДП є наглядність, можливість визначати причинно-наслідкові зв'язки щодо покращення чи погіршення матричної позиції підприємства, а

відповідно, генерувати своєчасні та цілеспрямовані рекомендації щодо підвищення рівня стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств.

Висновки до розділу 2:

1. З метою забезпечення виважених управлінських рішень, розроблено та запропоновано концептуальна модель проведення стратегічного аналізу збутової діяльності підприємств, що включає аналіз факторів впливу оточуючого середовища на збутову діяльність підприємств на макро-, мезо- та макрорівнях, діагностування конкурентної позиції підприємств вибіркової сукупності та прогнозування обсягів збуту продукції на основі групування товарного асортименту за відносною вагою в обсязі реалізації та ціновою ознакою.

2. Сформовано та апробовано методичний підхід до оцінки ефективності здійснення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств, що полягає в розмежуванні двох груп показників: об'єктивних та суб'єктивних, характеризуючих відповідно збутову діяльність підприємства та результативність здійснення стратегічного управління нею. Запропоновано критеріальні норми щодо оцінки об'єктивних кількісних показників, що ґрунтуються на нормативній нерівності – характеристиці динамічного сталого розвитку підприємств. Визначено метод агрегування об'єктивних якісних показників збутової діяльності, що базується на основі таксономічного аналізу. Проведено експертне опитування щодо значення суб'єктивних показників стратегічного управління. На основі отриманих інтеграційних показників сформована матриця оцінки ефективності здійснення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств та проведена безпосередньо процедура оцінки. За її результатами розроблені рекомендації щодо подальшого розвитку досліджуваних підприємств.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Економічне обґрунтування транспортної логістики в системі стратегічного управління міжнародною збутовою діяльністю

Формування стратегії міжнародної збутової діяльності здійснюється на основі результатів стратегічного аналізу і націлене на вибір однієї з стратегічних альтернатив. При стратегічному цілепокладанні в збутовій діяльності на зовнішньому ринку необхідно враховувати тенденції розвитку галузі, зміни кон'юнктури попиту і пропозицій, стадію життєвого циклу підприємства, наявні можливості та фактори, що впливають на внутрішню і зовнішнє середовище.

Основними принципами, згідно з якими повинна формуватися міжнародна збутова стратегія підприємства, мають розглядатися в контексті об'єкта управління та з врахуванням стратегічної направленості. До найбільш значимих принципів на наш погляд відносяться:

1) ринкова орієнтація стратегії – кореляція характеристик ринкових типів та потреб з цілеполяганням при здійсненні збутової діяльності підприємства;

2) ієрархічність – відповідність цілей збутової стратегії підприємства цілям стратегій загального розвитку;

3) комплексність – визначення параметрів функціонування всіх складових процесу збуту;

4) варіативність – формування управлінських рішень стосовно реалізації стратегічних цілей, аналіз та визначення множини альтернатив, що будуть використані при виявленні відхилень під час стратегічного контролю;

5) етапність – процедури розробки та реалізації комплексних програм збутової стратегії поділяються на чіткі етапи, при цьому строго дотримується загальна цільова

спрямованість програми і орієнтація на максимальну ефективність;

б) ефективність – раціоналізація ресурсів, що спрямовані на реалізацію стратегічних завдань.

Враховуючи погляди науковців, що стратегія – це план досягнення цілей підприємства [130, 158], при формуванні міжнародної збутової стратегії підприємств пропонується використати програмно-цільовий підхід, в основі якого знаходиться метод «дерева цілей» [205, с.249]. Даний метод спрямований на формування комплексної та відносно стійкої стратегії, що протягом визначеного періоду зазнавала незначних змін в умовах середовища, що динамічно розвивається. Щоб досягти зазначеної стійкості, необхідно враховувати закономірності цілеполягання та принципи формування ієрархічних структур цілей.

При цілеполяганні в процесі становлення міжнародної збутової стратегії підприємств, мають враховуватися наступні вимоги [232, с. 94–95]:

комплексність – стан об'єкта управління, до досягнення якого прагне організація, має охоплювати всі аспекти проблемної ситуації;

системність – стан об'єкта управління, до досягнення якого прагне організація, має забезпечуватися відповідними управлінськими механізмами на всіх етапах управління. Іншими словами, при формуванні цілей організації

повинні передбачатися всі складові елементи системи управління об'єктом, необхідні для забезпечення ефективного досягнення поставлених цілей;

узгодженість – цілі організації не повинні суперечити один одному. Якщо є конкуруючі цілі, то повинна бути визначена оптимальна послідовність їх реалізації;

гнучкість – повинна залишатися можливість коригування сформованої мети підприємства в разі зміни зовнішніх або внутрішніх умов, за яких передбачалося її досягнення.

Визначення головної цілі стратегії збутової діяльності має корелювати з етапом життєвого циклу підприємства, економічними тенденціями розвитку ринку.

Виділяють наступні етапи життєвого циклу продукції [165]:

1. Впровадження на ринок. Обсяги збуту зростають повільно, що пояснюється складнощами формування системи збуту і товароруху, сповільненою реакцією на заходи з стимулювання збуту,

2. Зростання обсягів збуту. Характеризується швидким зростанням обсягів реалізації і прибутку, яка може сягати максимуму

3. Зрілість. Це найдовший етап життєвого циклу товару. Більшість товарів на ринку знаходяться саме на цьому етапі. Він характеризується уповільненням росту обсягів збуту і їхньою стабілізацією внаслідок того, що товар уже сприймається більшістю потенційних покупців, тобто ринок є насиченим.

4. Вихід з ринку. Міжнародна збутова стратегія підприємства являючись функціональною стратегією має поглиблювати, уточнювати та роз'яснювати базову стратегію підприємства. Тому головною метою при розробці збутової стратегії підприємства є сталість розвитку та конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку. Зважаючи на предметну область спрямування міжнародної збутової стратегії, виходячи із сучасного стану ринку продукції досліджуваної галузі промисловості, що є достатньо насиченим та має тенденцію уповільнення зростання, для досліджуваних підприємств, які знаходяться на етапі зрілості відносно ЖЦП, актуальними є наступні цілі збутової стратегії (рис.3.1):

1) підвищення ефективності здійснення фізичного розподілу продукції;

2) оптимізація співпраці з торговими суб'єктами в каналах збуту;

3) забезпечення сталості та надійності функціонування збутової системи.

Конкретизація стратегічних цілей збутової діяльності через відповідні функціональні завдання збуту (див.: розділ 1, підрозділ 1.2 цієї роботи) дозволяє зобразити систему цілей та завдань збутової стратегії досліджуваних підприємств (рис 3.1)



Рис.3.1. Система цілей та завдань при формуванні стратегії міжнародної збутової діяльності підприємств

Цілевизначення та конкретизація завдань міжнародної збутової стратегії є передумовою формування механізму її реалізації. Розуміння механізму реалізації збутової стратегії в даному аспекті визначається як сукупність методів, процесів, підходів до досягнення поставленої цілі [79, с. 119].

Першим завданням є розробка такої системи фізичного розподілу продукції, що задовольняла би критерій мінімальності затрат у всьому ланцюгу розподілу. При чому об'єктом оптимізації будуть маршрути переміщення саме крупнооптових партій товарів від підприємства–виробника до точок збуту, що значно вирізняються в територіальному розташуванні, згідно специфіки завдань логістичного управління на стратегічному рівні [55, с. 79].

Формування оптимального маршруту транспортування продукції в збутових каналах пропонується розглянути на прикладі Підприємство. Серед існуючих методів оптимізації транспортних затрат при здійсненні поставок продукції, які пропонують до застосування такі науковці, як Савченко Л. [177], Каїра З.[89], Губенко В. [55], пропонується використати метод Кларка-Райта, перевагами застосування якого є простота, низька погрішність рішення, що свідчить про надійність, і гнучкість методу, дозволяє враховувати цілий ряд додаткових факторів, що впливають на кінцеве рішення завдання.

Вихідними даними для побудови схеми транспортування будуть:

q_i – обсяг поставок продукції до певного пункту в збутовій системі, кг;

X_i, Y_i – координати пунктів доставки продукції (виражені в десятковому дробі).

Досліджуване підприємство – Підприємство 1 на міжнародному ринку має комбінований канал збуту, що поєднує власні торгові точки та реалізує продукцію через посередників. Підприємство здійснює поставки власним транспортом.. Географічні координати основних пунктів поставки та кількісна характеристика товарних потоків, що здійснюються за одну поставку, представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Географічні координати основних пунктів поставок та
обсяг поставок товарів

| № п\п | Пункти поставки | Географічні координати (десятковий дріб) | | Обсяг поставок q_i , кг |
|-------|-----------------|---|--------------------|------------------------------|
| | | X_i | Y_i | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Пункт 1 | 36° 56' (36,97) | 50° 17' (50,29) | 610 |
| 2 | Пункт 2 | 37° 36' (37,6) | 49° 42' (49,7) | 540 |
| 3 | Пункт 3 | 36° 51' (36,85) | 49° 27' (49,45) | 690 |
| 4 | Пункт 4 | 37° 16' (37,27) | 49° 11' (49,19) | 630 |
| 5 | Пункт 5 | 36° 18' (36,3) | 48° 53' (48,89) | 650 |
| 6 | Пункт 6 | 36° 12' (36,2) | 49° 22' (49,37) | 360 |
| 7 | Пункт 7 | 35° 37' (35,62) | 49° 50' (49,84) | 480 |
| 8 | Пункт 8 | 35° 52' (35,87) | 48° 31' (48,52) | 830 |
| 9 | Пункт 9 | 35° 13' (35,22) | 48° 38' (48,64) | 1340 |
| 10 | Пункт 10 | 34° 34' (34,57) | 49° 34' (49,57) | 1520 |

Продовження табл. 3.1

| | | | | |
|----|----------|--------------------|--------------------|------|
| 11 | Пункт 11 | 35° 1' (35,02) | 48° 27' (48,45) | 1710 |
| 12 | Пункт 12 | 34° 36' (34,6) | 48° 30' (48,5) | 1100 |
| 13 | Пункт 13 | 37° 37' (37,62) | 48° 51' (48,85) | 830 |
| 14 | Пункт 14 | 37° 33' (37,55) | 48° 43' (48,72) | 1340 |
| 15 | Пункт 15 | 38° 5' (38,09) | 48° 20' (48,34) | 1270 |
| 16 | Пункт 16 | 38° 28' (38,47) | 48° 57' (48,95) | 650 |
| 17 | Пункт 17 | 38° 25' (38,42) | 48° 53' (48,89) | 420 |
| 18 | Пункт 18 | 37°48' (37,80) | 48°00' (48) | 2100 |
| 19 | Пункт 19 | 39° 18' (39,3) | 48° 34' (48,57) | 1860 |

Дж.: сформовано за даними підприємства

Вихідна схема здійснення поставок продукції до основних пунктів реалізації представлена на рис.3.2 .

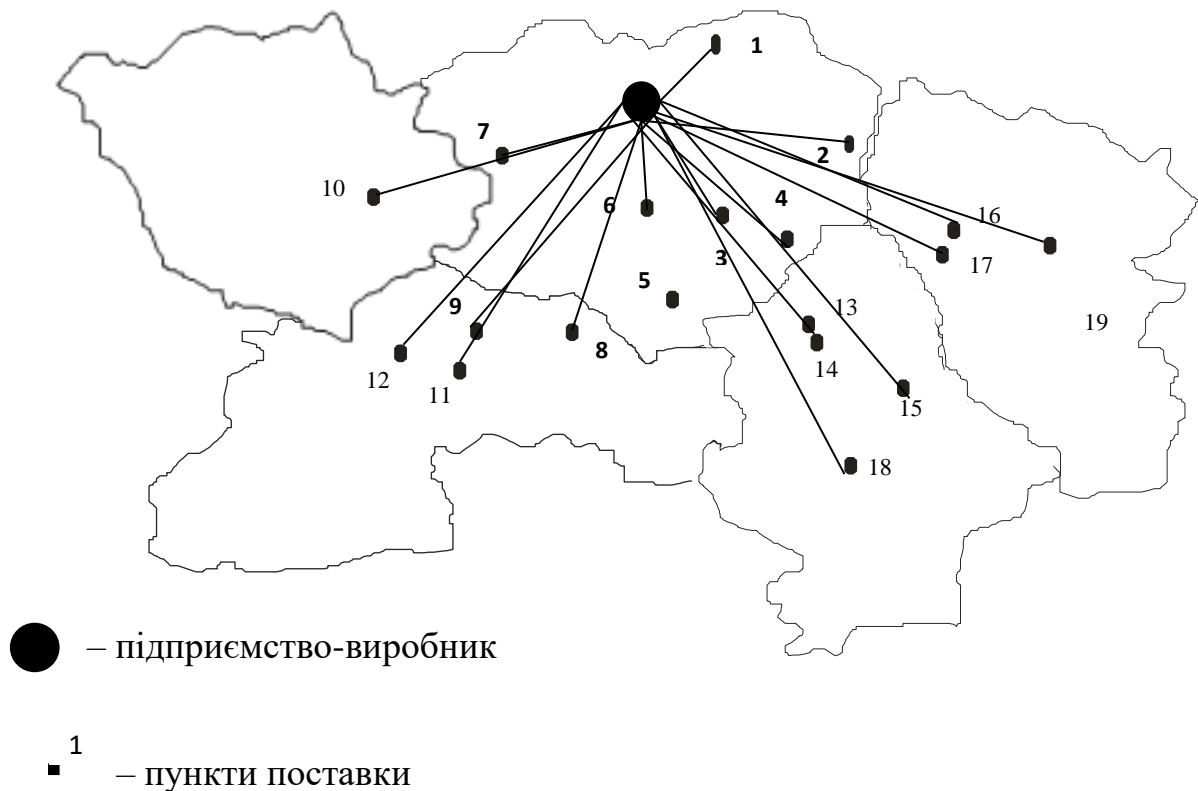


Рис.3.2. Вихідна схема організації поставок продукції Підприємство 1 до основних пунктів реалізації

Вантажопідйомність автомобіля – 3 тонни. Координати знаходження Підприємства 1 – x_0, y_0 ($36^\circ 13'$; $50^\circ 00'$). Місце розположення підприємства вважається базовим та матиме індекс 0.

Відповідно до вихідної схеми, для доставки вантажу кожному окремому одержувачеві організується окремий маршрут. Таким чином, вихідна схема розвезення містить у собі тільки радіальні маршрути руху автомобіля, причому кількість радіальних маршрутів збігається з кількістю постачальників. У цьому випадку, схема розвезення складається з 10 радіальних маршрутів.

Суть методу Кларка-Райта полягає в тім, щоб, відштовхуючись від вихідної схеми розвезення, по кроках перейти до оптимальної схеми розвезення з кільцевими маршрутами. Із цією метою вводиться таке поняття, як кілометровий виграш.

При схемі розвезення по радіальних маршрутах, наприклад, 0-1-0 та 0-2-0 сумарний пробіг автотранспорту дорівнює:

$$L_A = d_{01} + d_{10} + d_{02} + d_{20} = 2d_{01} + 2d_{02}, \quad (3.1)$$

Схема розвезення, яка передбачає доставку вантажів по кільцевому маршруту буде 0-1-2-0. Тоді пробіг автотранспорту становить:

$$L_B = d_{01} + d_{12} + d_{02}, \quad (3.2)$$

Остання схема по показнику пробігу автотранспорту дає, як правило, кращий результат, ніж попередня. І тому при переході від радіальних маршрутів до кільцевих одержуємо наступний кілометровий виграш:

$$s_{12} = L_A - L_B = d_{01} + d_{02} - d_{12}. \quad (3.3)$$

У загальному випадку ми маємо кілометровий виграш:

$$s_{ij} = d_{0i} + d_{0j} - d_{ij}, \quad (3.4)$$

де S_{ij} – кілометровий виграш, одержуваний при об'єднанні пунктів i і j , км;

d_{0i} , d_{0j} – відстань між оптовою базою й пунктами i і j відповідно, км;

d_{ij} – відстань між пунктами i і j , км.

Розрахуємо відстань між пунктами за формулою:

$$d_{ij} = \sqrt{(x_i - x_j)^2 + (y_i - y_j)^2}; \quad (3.5)$$

Для маршруту 0-1-2-0:

$$d_{01} = \sqrt{(x_0 - x_1)^2 + (y_0 - y_1)^2} = \sqrt{(3622 - 3697)^2 + (5000 - 5029)^2} = 80 \text{ км};$$

$$d_{02} = \sqrt{(x_0 - x_2)^2 + (y_0 - y_2)^2} = \sqrt{(3622 - 3760)^2 + (5000 - 4970)^2} = 141 \text{ км};$$

$$d_{12} = \sqrt{(x_1 - x_2)^2 + (y_1 - y_2)^2} = \sqrt{(3697 - 3760)^2 + (5029 - 4970)^2} = 86 \text{ км}.$$

Кілометровий виграш:

$$S_{12} = d_{01} + d_{02} - d_{12} = 80 + 141 - 86 = 135(\text{км}).$$

В даному випадку в результаті організації схеми кільцевої поставки, кілометровий виграш буде дорівнювати 135 км. Аналогічні розрахунки проведені відносно інших маршрутів. Вони представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця відстаней та кілометрових вигравів при
формуванні кільцевих маршрутів

| | | Матриця відстаней між пунктами (d_{ij}), км | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| №з/п | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| Матриця кілометрових вигравів (s_{ij}), км | 0 | 0 | 80 | 14 | 84 | 133 | 111 | 63 | 62 | 152 | 169 | 171 | 196 | 221 | 181 | 185 | 250 | 248 | 246 | 255 | 340 |
| | 1 | 0 | 1 | 86 | 85 | 114 | 155 | 120 | 142 | 208 | 241 | 251 | 268 | 297 | 158 | 167 | 225 | 201 | 202 | 244 | 290 |
| | 2 | 0 | 13 | 2 | 79 | 61 | 153 | 144 | 198 | 209 | 261 | 303 | 287 | 323 | 85 | 98 | 145 | 115 | 115 | 171 | 204 |
| | 3 | 0 | 79 | 146 | 3 | 49 | 78 | 65 | 129 | 135 | 182 | 228 | 209 | 244 | 98 | 101 | 166 | 170 | 167 | 173 | 260 |
| | 4 | 0 | 99 | 213 | 168 | 4 | 102 | 109 | 177 | 155 | 212 | 273 | 237 | 276 | 49 | 55 | 118 | 122 | 119 | 130 | 212 |
| | 5 | 0 | 36 | 99 | 117 | 142 | 5 | 49 | 117 | 57 | 111 | 186 | 135 | 174 | 132 | 126 | 187 | 217 | 212 | 174 | 302 |
| | 6 | 0 | 23 | 60 | 82 | 87 | 125 | 6 | 75 | 91 | 122 | 164 | 150 | 182 | 151 | 150 | 215 | 231 | 227 | 211 | 320 |
| | 7 | 0 | 0 | 5 | 17 | 18 | 56 | 50 | 7 | 134 | 126 | 108 | 151 | 168 | 223 | 223 | 289 | 299 | 296 | 285 | 389 |
| | 8 | 0 | 24 | 84 | 101 | 130 | 206 | 124 | 80 | 8 | 66 | 167 | 85 | 127 | 178 | 169 | 223 | 264 | 258 | 200 | 343 |
| | 9 | 0 | 8 | 49 | 71 | 90 | 169 | 110 | 105 | 255 | 9 | 113 | 28 | 64 | 241 | 233 | 289 | 326 | 321 | 266 | 408 |
| 10 | 0 | 0 | 9 | 27 | 31 | 96 | 70 | 125 | 156 | 227 | 10 | 121 | 107 | 313 | 310 | 373 | 395 | 391 | 359 | 483 | |

Продовження табл. 3.2

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 11 | 0 | 8 | 50 | 71 | 92 | 172 | 109 | 107 | 263 | 337 | 246 | 11 | 42 | 263 | 254 | 307 | 349 | 343 | 282 | 428 |
| 12 | 0 | 4 | 39 | 61 | 78 | 158 | 102 | 115 | 246 | 326 | 285 | 375 | 12 | 304 | 296 | 349 | 390 | 384 | 324 | 470 |
| 13 | 0 | 103 | 237 | 167 | 265 | 160 | 93 | 20 | 155 | 109 | 39 | 114 | 98 | 13 | 15 | 59 | 87 | 81 | 72 | 168 |
| 14 | 0 | 98 | 228 | 168 | 263 | 170 | 98 | 24 | 168 | 121 | 46 | 127 | 110 | 351 | 14 | 7 | 60 | 88 | 82 | 74 |
| 15 | 0 | 105 | 246 | 168 | 265 | 174 | 98 | 23 | 179 | 130 | 48 | 139 | 122 | 372 | 428 | 15 | 72 | 64 | 45 | 123 |
| 16 | 0 | 127 | 274 | 162 | 259 | 142 | 80 | 11 | 136 | 91 | 24 | 95 | 79 | 342 | 373 | 426 | 16 | 8 | 116 | 91 |
| 17 | 0 | 124 | 272 | 163 | 260 | 145 | 82 | 12 | 140 | 94 | 26 | 99 | 83 | 346 | 343 | 424 | 486 | 17 | 108 | 94 |
| 18 | 0 | 91 | 225 | 166 | 258 | 192 | 107 | 32 | 207 | 158 | 67 | 169 | 152 | 364 | 358 | 460 | 387 | 393 | 18 | 160 |
| 19 | 0 | 130 | 277 | 164 | 261 | 149 | 83 | 13 | 149 | 101 | 28 | 108 | 91 | 353 | 451 | 467 | 497 | 492 | 435 | 19 |

Скористаємося алгоритмом Кларка-Райта [237]. Демонстрація використання покрокового алгоритму стосовно до розглянутого завдання приводиться в таблиці 3.4.

Крок 1. На матриці кілометрових вирашів знаходимо осередок (i^*, j^*) з максимальним кілометровим вирашем S_{\max} :

$$S_{\max} = \max_{i,j} s(i, j) = s(i^*, j^*), \quad (3.6)$$

При цьому повинні дотримуватися наступні три умови:

- 1) пункти i^* і j^* не входять до складу того самого маршруту;
- 2) пункти i^* і j^* є початковим і/або кінцевим пунктом тих маршрутів, до складу яких вони входять;
- 3) осередок (i^*, j^*) не заблокований (тобто розглядалася на попередніх кроках алгоритму).

Якщо вдалося знайти такий осередок, що задовольняє трьом зазначеним умовам, то перехід до кроку 2. Якщо не вдалося, то перехід до кроку 6.

Крок 2. Маршрут, до складу якого входить пункт i^* , позначимо як маршрут 1. Відповідно, маршрут, до складу якого входить пункт j^* , позначимо як маршрут 2. Уведемо наступні умовні позначки:

$N = \{1, 2, \dots, n\}$ – безліч постачальників; N_1 ($N_1 \subset N$) – підмножина пунктів, що входять до складу маршруту 1; N_2 ($N_2 \subset N$) – підмножина пунктів, що входять до складу маршруту 2.

Очевидно, що $i^* \in N_1$, $j^* \in N_2$ і $N_1 \cap N_2 = \emptyset$ (відповідно до кроку 1, умова 1).

Розрахуємо сумарний обсяг поставок по маршрутах 1 і 2:

$$q_1 = \sum_{k \in N_1} q_k \quad \text{і} \quad q_2 = \sum_{k \in N_2} q_k, \quad (3.7)$$

де q_k – обсяг поставки k -го пункту, кг.

Крок 3. Перевіримо на виконання наступна умова:

$$q_1 + q_2 \leq c, \quad (3.8)$$

де c – вантажомісткість автомобіля, кг.

Якщо умова виконується, то перехід до кроку 4, якщо немає – до кроку 5.

Крок 4. Проводимо об'єднання маршрутів 1 і 2 в один загальний кільцевий маршрут X . Будемо вважати, що пункт i^* є кінцевим пунктом маршруту 1, а пункт j^* – початковим пунктом маршруту 2. При об'єднанні маршрутів 1 і 2 дотримуємо наступні умови:

- послідовність розташування пунктів на маршруті 1 від початку й до пункту i^* не міняється;
- пункт i^* зв'язується з пунктом j^* ;
- послідовність розташування пунктів на маршруті 2 від пункту j^* і до кінця не міняється.

Крок 5. Повторюємо кроки 1 – 4 доти, поки при черговому повторенні не вдасться знайти S_{\max} , що задовольняє трьом умовам із кроку 1.

Крок 6. Розраховуємо сумарний пробіг автотранспорту.

Тепер розглянемо застосування цього алгоритму до розглянутого завдання. Розв'язання представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розв'язання оптимізаційної задачі фізичного розподілу для
Підприємство 1

| № з/п | Крок 1 | | | Умови | | | Крок 2 | | Крок 3 | Крок 4 | |
|-------|--------|----|------------------|-------|---|---|----------------|----------------|-------------------------------------|------------|-----------------|
| | i* | j* | S _{max} | 1 | 2 | 3 | q ₁ | q ₂ | q ₁ +q ₂ ≤ c? | № маршруту | Маршрут |
| | | | | | | | | | | | |
| 1 | 19 | 16 | 497 | + | + | + | 1860 | 650 | + | 1 | 0-19-16-0 |
| 2 | 19 | 17 | 492 | + | + | - | - | - | + | - | - |
| 3 | 17 | 16 | 486 | + | + | + | 2510 | 420 | + | 1 | 0-19-16-17-0 |
| 4 | 19 | 15 | 467 | + | - | + | - | - | - | - | - |
| 5 | 18 | 15 | 460 | + | + | + | 2100 | 1270 | + | 2 | 0-18-15-0 |
| 6 | 19 | 14 | 451 | + | - | + | - | - | - | - | - |
| 7 | 19 | 18 | 435 | + | - | + | - | - | - | - | - |
| 8 | 15 | 14 | 428 | + | + | + | 3370 | 1340 | + | 2 | 0-18-15-14-0 |
| 9 | 16 | 15 | 426 | + | - | + | - | - | - | - | - |
| 10 | 12 | 11 | 375 | + | + | + | 1100 | 1710 | + | 3 | 0-12-11-0 |
| 10 | 18 | 13 | 364 | + | + | + | 4710 | 830 | - | - | - |
| 11 | 14 | 13 | 364 | + | + | + | 4710 | 830 | - | - | - |
| 12 | 17 | 13 | 346 | + | + | + | 2930 | 830 | + | 1 | 0-19-16-17-13-0 |
| 13 | 11 | 9 | 337 | + | + | + | 2810 | 1340 | + | 3 | 0-12-11-9-0 |
| 14 | 12 | 9 | 326 | - | + | + | - | - | - | - | - |

Продовження табл. 3.3

| | | | | | | | | | | | |
|----|----|----|-----|---|---|---|------|------|---|---|---------------------|
| 15 | 12 | 10 | 285 | + | + | + | 4150 | 1520 | - | - | - |
| 16 | 19 | 2 | 277 | + | + | + | 3760 | 540 | + | 1 | 0-2-19-16-17-13-0 |
| 16 | 13 | 4 | 265 | + | + | + | 4300 | 630 | + | 1 | 0-2-19-16-17-13-4-0 |
| 17 | 14 | 4 | 263 | + | + | - | - | - | - | - | - |
| 18 | 9 | 8 | 255 | + | + | + | 4150 | 830 | + | 3 | 0-12-11-9-8-0 |
| 19 | 12 | 8 | 246 | - | + | + | - | - | - | - | - |
| 20 | 10 | 9 | 227 | + | - | + | - | - | - | - | - |
| 21 | 4 | 2 | 213 | - | - | + | - | - | - | - | - |
| 22 | 8 | 5 | 206 | + | + | + | 4980 | 650 | - | - | - |
| 23 | 11 | 5 | 172 | + | - | - | - | - | - | - | - |
| 24 | 9 | 5 | 169 | + | - | + | - | - | - | - | - |
| 25 | 14 | 3 | 168 | + | + | + | 4710 | 690 | - | - | - |
| 26 | 4 | 3 | 168 | + | + | + | 4710 | 690 | - | - | - |
| 27 | 3 | 2 | 146 | + | + | + | 4930 | 540 | - | - | - |
| 28 | 5 | 4 | 142 | + | + | + | 4930 | 630 | - | - | - |
| 29 | 2 | 1 | 135 | + | + | + | 4930 | 610 | - | - | - |
| 30 | 6 | 5 | 125 | + | + | + | 360 | 650 | + | 4 | 0-6-5-0 |
| 31 | 10 | 7 | 125 | + | + | + | 1520 | 480 | + | 5 | 0-10-7-0 |
| 32 | 8 | 6 | 124 | + | + | + | 4980 | 2000 | - | - | - |
| 33 | 5 | 3 | 117 | + | + | + | 2000 | 690 | + | 4 | 0-6-5-3-0 |
| 34 | 9 | 6 | 110 | + | - | + | - | - | - | - | - |
| 35 | 10 | 5 | 96 | + | - | + | - | - | - | - | - |
| 36 | 6 | 3 | 82 | - | - | + | - | - | - | - | - |
| 37 | 3 | 1 | 79 | + | + | + | 2690 | 610 | + | 4 | 0-6-5-3-1-0 |
| 38 | 10 | 6 | 70 | + | + | + | 2000 | 3300 | - | - | - |

Графічне зображення розв’язання та формування оптимальних маршрутів перевезення представлено на рис. 3.3:

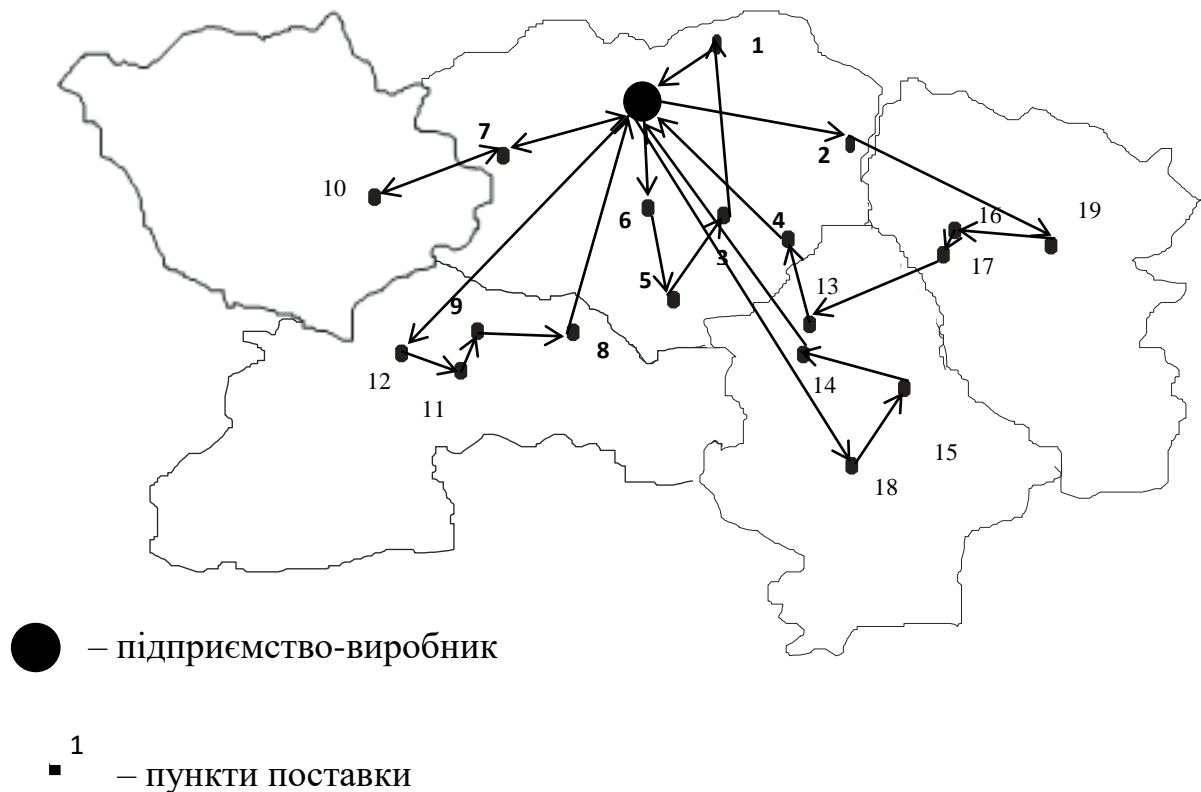


Рис.3.3. Оптимальна схема транспортних маршрутів організації розподілу продукції Підприємства 1

Таким чином, за врахуванням відстані між підприємством – виробником – Підприємство 1 та пунктами поставок крупно оптових партій товарів, а також зважаючи на обсяги однієї поставки, автором запропоновано оптимальну маршрутизацію фізичного розподілу за критерієм мінімуму затрат. Оптимізація здійснена за допомогою методу Кларка-Райта, найбільш доцільними з точки зору затрат та за врахуванням кількісних характеристик товаропотоків визначено наступні кільцеві маршрути поставок:

1) 0-2-19-16-17-13-4-0 – початковим пунктом відправки є м. Харків – місце розташування Підприємства 1. Далі маршрут

руху транспортного засобу необхідно здійснювати в наступній послідовності: пункт 2 – пункт 19 – пункт 16 – пункт 17 – пункт 13 – пункт 4 - м. Харків;

2) 0-18-15-14-0 – м. Харків - пункт 18 – пункт 15 – пункт 14 – м. Харків;

3) 0-12-11-9-8-0 – м. Харків – пункт 12 – пункт 11 – пункт 9 – пункт 8 - м. Харків;

4) 0-6-5-3-1-0 - м. Харків - пункт 6 – пункт 5 – пункт 3 – пункт 1 – м. Харків;

5) 0-10-7-0 – м. Харків – пункт 10 – пункт 7 - м. Харків;

Результативні характеристики здійснених ітерацій та маршрутів розподілу представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Результативність здійснення оптимізаційних процедур при транспортуванні продукції Підприємство 1 у 2016 році

| № маршруту | Маршрут | Обсяг товаропотоку, кг | Довжина маршруту | Транспортний виграш, км | Економія затрат, грн |
|------------|---------------------|------------------------|------------------|-------------------------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | 0-2-19-16-17-13-4-0 | 4930 | 707 | 1821 | 27315 |
| 2 | 0-18-15-14-0 | 4710 | 557 | 888 | 13320 |
| 3 | 0-12-11-9-8-0 | 4980 | 509 | 967 | 14505 |
| 4 | 0-6-5-3-1-0 | 3300 | 355 | 321 | 4815 |
| 5 | 0-10-7-0 | 2000 | 341 | 125 | 1875 |
| Всього | | 19920 | 2469 | 4122 | 61830 |

Економічна результативність оптимізаційної процедури виражається через транспортний виграш – потенційне зменшення

маршруту перевезення продукції в порівнянні з початковою схемою транспортування. За сформованими п'ятьма кільцевими маршрутами транспортний вигреш склав 4122 км. При тарифі перевезення в середньому 30 грн/км, економія затрат загальна склала 123660 грн.

3.2. Методичний інструментарій визначення стратегічно перспективних посередників в міжнародних каналах збуту

В умовах ризику і невизначеності зовнішнього середовища детермінантом успішного стратегічного управління міжнародною збутовою діяльністю підприємства є стабільно високий рівень його конкурентоспроможності, не тільки по відношенню до прямих конкурентів, але і до торгових посередників. Відповідність характеристик торгових посередників вимогам виробників з огляду міжнародної стратегії збутової діяльності та специфікації продукції, використання логістичних принципів і методів організації руху товару і супутніх інформаційних, фінансових та інших потоків об'єктивно підвищує конкурентоспроможність системи збутової діяльності підприємства.

З метою збереження і зміцнення міжнародних конкурентних позицій виробники товарів повинні призводити структуру каналів дистрибуції, методи і технології управління, що використовуються, у відповідність з організаційними, соціальними і технічними інноваціями в економіці. Для цього необхідно визначити методику управління міжнародними каналами дистрибуції, що визначає комплекс заходів впливу на керований об'єкт - процеси в каналах дистрибуції – з метою збереження або зміни їх характеристик.(рис. 3.4)

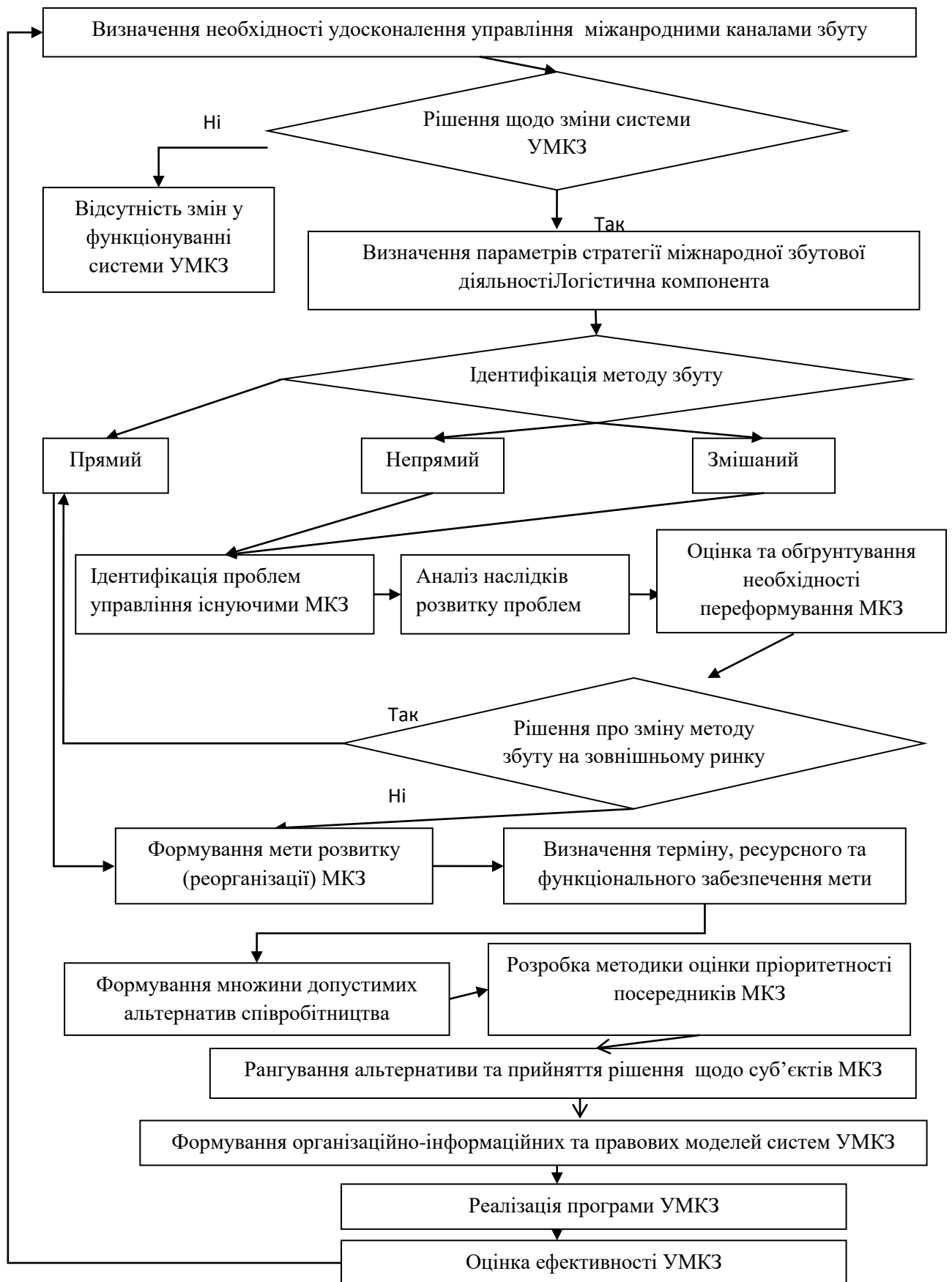


Рис. 3.4. Модель процесу удосконалення управління міжнародними каналами збуту продукції Дж.: авторська розробка

Рішення про необхідність удосконалення управління каналами збуту приймається:

на основі стратегічного моніторингу впливу зовнішнього середовища на систему дистрибуції – у випадку, коли її стабільність функціонування вимагає адаптивного управління при зміні інституційного та ринкового середовища;

в результаті необхідності кореляції стратегічних цілей на функціональних рівнях при зміні загальної стратегії функціонування підприємства;

при зміні параметрів підсистеми забезпечення управління каналами збуту – ресурсних, функціональних та організаційних.

При прийнятті рішення про зміну процесу управління необхідно проаналізувати параметри міжнародної стратегії збутової діяльності, що дотримується підприємство та вказати метод збуту продукції: прямий, непрямий чи змішаний.

Прямі канали розподілу (канали нульового рівня) найчастіше використовують фірми, які хочуть контролювати всю свою маркетингову програму і мати тісні контакти із споживачами на обмежених цільових ринках. Вони більше поширені на ринку продукції промислового призначення.

Непрямі канали розподілу, що передбачають участь торговельних посередників, як звичайно, вибирають фірми, що прагнуть розширити свої ринки й обсяги збуту. При тому вони згодні відмовитися від багатьох збутових функцій, але, відповідно, і від певної частки контролю над каналами збуту і контактів із споживачами. Критерій вибору раціональної системи розподілу неможливо вибрати однозначно. Ефективність функціонування каналу визначають періодом часу, за який товар проходить шлях від виробника до споживачавитратами на реалізацію (у розрахунку на одиницю товару) обсягом реалізації продукції за одиницю часу.

На наступному етапі здійснюється ідентифікація проблем управління в каналі дистрибуції, тобто формульована на вищому рівні мета розвитку процесу деталізується на нижчих рівнях шляхом ідентифікації «вузьких місць» і «проблемних зон» та побудови «дерева проблем», в якому будуть відображуватись можливі причинно-наслідкові зв'язки.(рис. 3.5.)

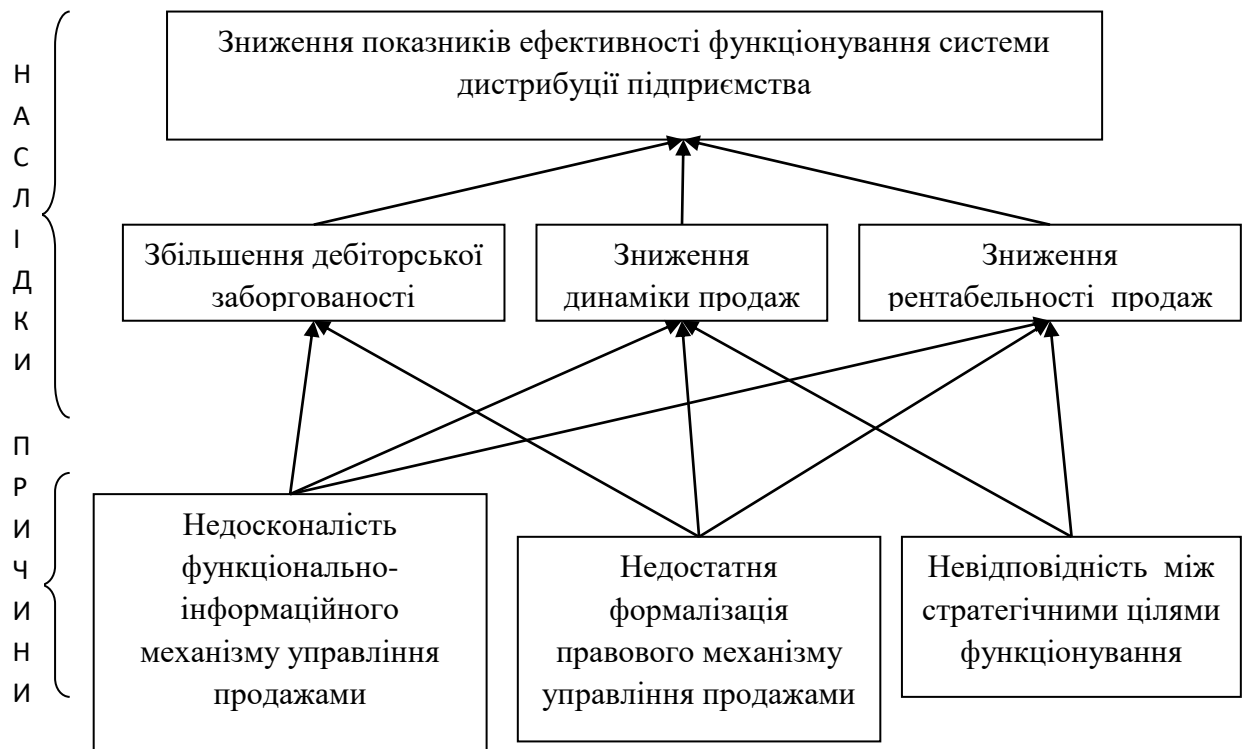


Рис. 3.5. «Дерево проблем» у системі управління міжнародними каналами збуту

Формування мети розвитку (удосконалення, реорганізації) каналу дистрибуції рекомендується виконувати за допомогою ієрархічної схеми за допомогою технології SMART [77], що забезпечується наступним етапом процесу удосконалення УКЗ. На даному етапі встановлюються часові, ресурсні обмеження в забезпеченні мети розвитку, а також розподіляються функціональні зобов'язання. При цьому формування мети та підсистема її забезпечення повинні відповідати ресурсно-потенціальному [162, 173] та маркетинговому підходам до управління. Тобто, в якості мети удосконалення управління КЗ має закладатися така інтегральна ефективність функціонування цієї системи, коли виконується:

$$\begin{cases} \mathcal{E}f_{\text{инт}} = \int (\Pi - P) \rightarrow \max Z_n, \\ \mathcal{E}f_{\text{инт}} \geq \mathcal{E}f_{\text{ц}}; \end{cases} \quad (3.9)$$

де $\mathcal{E}f_{\text{int}}$ – інтегральна ефективність функціонування нової системи управління каналами дистрибуції;

Π, P – можливості розвитку та реальний стан використання ресурсів;

$\max Z_n$ – максимальний рівень задоволення потреб споживачів;

$\mathcal{E}f_{\text{ц}}$ – цільова ефективність функціонування системи управління каналами дистрибуції.

Наступним етапом є визначення множини допустимих альтернатив співробітництва з посередниками та їх оцінка, що пропонується здійснити за допомогою методу аналізу ієрархій.

Метод аналізу ієрархій містить процедуру синтезу пріоритетів, обчислюваних на основі суб'єктивних суджень. Порядок застосування полягає у побудові якісної моделі проблеми у вигляді ієрархії, що включає мету, альтернативні варіанти досягнення цілі та критерії для оцінки якості альтернатив. Надалі визначаються пріоритети всіх елементів ієрархії з використанням методу парних порівнянь, на наступному етапі робиться синтез глобальних пріоритетів альтернатив шляхом лінійної згортки пріоритетні елементів на ієрархії, перевіряються судження на узгодженість та на основі отриманих результатів приймається рішення [174].

Ієрархічна структура – це графічне представлення проблеми у вигляді перевернутого дерева, де кожен елемент, за винятком самого верхнього, залежить до одного або більше вище розташованих елементів. Ієрархічні структури використовуються для кращого розуміння складної реальності: ми розкладаємо досліджувану проблему на складові частини, потім розбиваємо на складові частини отримані елементи.

Отже, для оцінки можливих альтернатив посередників на першому етапі необхідно визначити показники ефективності якості співпраці у каналах дистрибуції та побудувати ієрархічну модель. Так, в [101] вказується, що системно-значимими властивостями є спеціалізація суб'єктів сфери обігу продукції та сфери інфраструктурного обслуговування виробничо-

комерційної діяльності та можливість їх залучення до певних систем розподілу продукції у відповідних економічних умовах, а системо-визначеними властивостями є ступінь реалізації економічних інтересів вказаних суб'єктів, а отже перспективи подальшого їх співробітництва з певним підприємством згідно показників тактичної ефективності функціонування каналу збуту.

Для проведення аналізу, в результаті дослідження наукових праць [70, 83, 90, 101, 165, 187], пропонуються наступні показники співробітництва підприємств та посередників в каналах дистрибуції (рис.3.6).

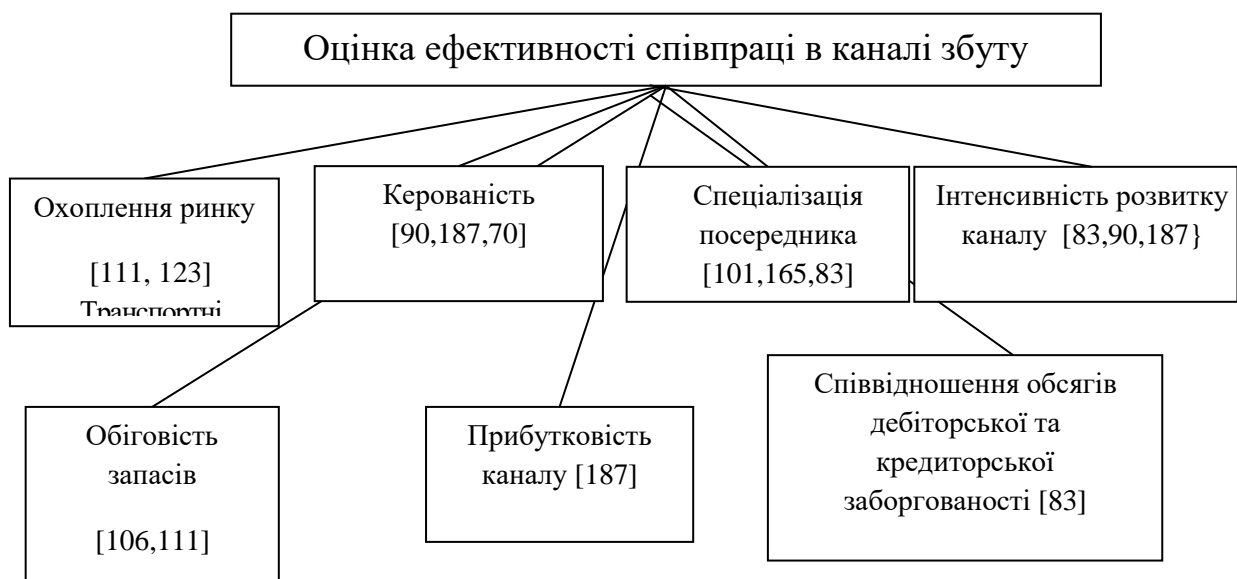


Рис.3.6. Ієрархічна структура показників ефективності співпраці з посередниками

Таким чином, якщо H – узагальнений критерій (мета) даного аналізу – ефективність співпраці з посередниками в каналі збуту, а h – критерії, що конкретизують H , то у випадку $x \in h$, значення $W_h(x)$ буде трактуватися як ступінь відносної важливості, при цьому на функцію накладається нормативна умова:

$$\sum_{x \in h} W_h(x) = 1. \quad (3.10)$$

Наступний етап – визначення пріоритетності показників через попарне порівняння елементів ієрархії – здійснюється за допомогою системи шкалювання, яка включає в себе розроблені

Т. Сааті кількісні коефіцієнти, звані ступенями важливості, від 1 до 9 [174]. При оцінюванні показників пропонується дотримуватись такого принципу: стратегічні показники – охоплення ринку (П1), керованість (П2), інтенсивність розвитку каналу (П3) та спеціалізація посередника (П6) – є більш значимими у порівнянні з показниками обіговості запасів (П4), прибутковості (П5) та співвідношенні дебіторської та кредиторської заборгованостей (П7).

Характеристика та функціональне значення показників, що відображають стратегічні та тактичні критерії при визначення пріоритетних посередників в каналах збуту, та методи їх розрахунків наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Система показників-критеріїв визначення пріоритетних суб'єктів стратегічної взаємодії в міжнародних каналах збуту

| № з/п | Показник | Характеристика та функціональне значення | Методика розрахунку |
|-------|-----------------|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Охоплення ринку | Визначає частку ринку, яку займає певний посередник у загальному обсязі реалізації продукції на регіональному чи національному ринку. | $Op = \frac{OP_i}{OP}$ <p>де OP_i – обсяг реалізації продукції посередником i за певний період, тис. грн; OP – загальний обсяг реалізації на досліджуваному ринку, тис. грн.</p> |
| 2 | Керованість | Показує властивість співпраці з посередником, що описує можливість та готовність перевести дану взаємодію з одного стану в інший | $V = \sum_{i=1}^n F_i w_i$ <p>де F_i – експертна оцінка фактору, що визначає категорію «управляємість»; w_i – важливість даного фактору при здійсненні оцінки.</p> |

Продовження табл. 3.5

| | | | |
|---|--|---|--|
| 3 | Інтенсивність розвитку каналу | Характеризує темп зростання обсягу збуту посередника до темпу росту обсягів реалізації продукції на досліджуваному ринку. | $I_p = \frac{TrOP_i}{TrOP}$ <p>де $TrOP_i$ – темп росту обсягу реалізації посередником i в звітному періоді порівняно з попереднім; $TrOP$ – темп росту обсягу реалізації продукції на досліджуваному ринку в цілому у звітному періоді в порівнянні з попереднім;</p> |
| 4 | Спеціалізація посередника | Визначає долю продукції виробника в асортиментному ряді посередника. | $K_{спец} = \frac{РП_k}{РП}$ <p>де $РП_k$ – обсяг реалізації посередником продукції виробника k, тис. грн; $РП$ – загальний обсяг реалізації продукції посередником, тис. грн.</p> |
| 5 | Обіговість запасів | Коефіцієнт, що показує інтенсивність реалізації запасів за певний проміжок часу. Зростання показника свідчить про більш ефективне використання обігових коштів. | $ОБз = \frac{СРП}{\bar{З}}$ <p>де $СРП$ – собівартість реалізованої продукції за досліджуваний період, тис грн; $\bar{З}$ – середньорічна вартість запасів, тис. грн.</p> |
| 6 | Прибутковість каналу | Характеризує частку чистого прибутку досліджуваного посередника в загальному прибутку підприємства | $\Pi = \frac{ЧП_i}{ЧП}$ <p>де $ЧП_i$ – чистий прибуток, що генерує i-тий посередник, тис. грн; $ЧП$ – чистий прибуток підприємства за досліджуваний період, тис. грн.</p> |
| 7 | Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей | Виступає характеристикою платоспроможності посередника в каналі збуту. Характеризує можливість погашення кредиторської заборгованості за рахунок дебіторської, нормативними значеннями є 0,6– 0,7 . | $K_{сп} = \frac{ДЗ}{КЗ}$ <p>де $ДЗ$ – обсяг дебіторської заборгованості, тис. грн.; $КЗ$ – обсяг кредиторської заборгованості, тис. грн</p> |

Дж.: систематизовано автором за [70], [90], [101], [165], [187]

Визначення значущості пропонованих показників ефективності взаємодії з посередниками в каналі збуту з точки зору їх стратегічної перспективності пропонується здійснювати із застосуванням шкали рангів, яка наведена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Ранги важливості показників при оцінці стратегічної ефективності співпраці в каналі збуту

| Рівень рангу | Важливість врахування при прийнятті стратегічного рішення щодо учасника каналу збуту | Характеристики взаємозв'язку між оцінюваним показником та результативним |
|--------------|--|--|
| 1 | Надзвичайна | Очевидна залежність |
| 3 | Значна | Значний взаємозв'язок |
| 5 | Суттєва | Суттєва залежність |
| 7 | Помірна | Помірний взаємозв'язок |
| 9 | Незначна | Незначний взаємозв'язок |
| 2,4,6,8 | Проміжні значення між двома сусідніми | Використовується в компромісному варіанті |

Дж.: розроблено автором

За результатом ранжування важливості розроблених показників-критеріїв, сформована матриця парних порівнянь А (табл.3.7), яка являється обернено-симетричною, тобто $a_{ji} = 1/a_{ij}$

Таблиця 3.7

Визначення пріоритетності параметрів каналів дистрибуції

| | П1 | П2 | П3 | П4 | П5 | П6 | П7 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|
| П1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 5 | 1 | 7 |

Продовження табл. 3.7

| | | | | | | | |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| П2 | 1 | 1 | 2 | 5 | 4 | 2 | 7 |
| П3 | 1/2 | 1/2 | 1 | 4 | 2 | 1/3 | 5 |
| П4 | 1/3 | 1/5 | 1/4 | 1 | 7 | 1/7 | 5 |
| П5 | 1/5 | 1/4 | 1/2 | 1/7 | 1 | 1/5 | 5 |
| П6 | 1 | 1/2 | 3 | 7 | 5 | 1 | 2 |
| П7 | 1/7 | 1/7 | 1/5 | 1/5 | 1/5 | 1/2 | 1 |

За допомогою методу власного вектору [206], як найбільш математично обґрунтованого, розраховуємо нормалізований вектор переваг, який вкаже на пріоритетність критеріїв (табл.3.8).

Таблиця 3.8
Визначення пріоритетності критеріїв методом власного вектору

| Критерії | Вектор переваг | Нормалізований вектор переваг |
|----------|----------------|-------------------------------|
| П1 | 2,1466 | 0,2344 |
| П2 | 2,4694 | 0,2697 |
| П3 | 1,1877 | 0,1297 |
| П4 | 0,7011 | 0,0766 |
| П5 | 0,4471 | 0,0488 |
| П6 | 1,9442 | 0,2123 |
| П7 | 0,2606 | 0,0285 |
| Σ | 9,1568 | 1 |

Далі необхідно перевірити матрицю на транзитивність, тобто на узгодженість суджень. Про ступінь узгодженості говорить індекс узгодженості (CI). Цей індекс дає інформацію про порушення чисельної і порядкової узгодженості. Для поліпшення узгодженості необхідно повернутися до матриці парних порівнянь і переглянути її.

Індекс узгодженості визначається наступною формулою:

$$CI = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{(n - 1) \lambda_{\max}} n, \quad (3.11)$$

де $\lambda_{\max} = (a_{11} + a_{21} + \dots + a_{n1})x_1 + (a_{12} + a_{22} + \dots + a_{n2})x_2 + \dots + (a_{1n} + a_{2n} + \dots + a_{nn})x_n$.

Розрахунки індексу узгодженості представлені в додатку М. В результаті розрахунків $CI = 0,217$.

Для оцінки прийнятності ступеня узгодженості обчислюємо відносну узгодженість – CR – за формулою [206]:

$$CR = \frac{CI}{CIS}; \quad (3.12)$$

де CIS – середнє значення індексу узгодженості як випадкової величини, що одержали експериментально в результаті обробки згенерованої кількості матриць великої розмірності.

Здійснені розрахунки для перевірки узгодженості експертних суджень щодо відносної важливості показників-критеріїв пріоритетності в визначення суб'єктів в каналах збуту визначили, що фактична відносна узгодженість експертних суджень $CR = 0,164$. Уставлене значення показника CR при $n=7$ визначається як 1,32; а верхнє нормативне значення для матриці $n \geq 5$ становить 0,2 [122]. Таким чином, можливо зробити висновок щодо прийнятності матриці попарних порівнянь.

Проведений аналіз розробленої системи показників дозволив визначити відносну вагу критеріїв при оцінці пріоритетності учасників стратегічної співпраці в каналах збуту. Показники отримали наступні відносні важливості:

- керованість – 26,97%;
- охоплення ринку – 23,44%;

прибутковість каналу – 21,23%;
інтенсивність розвитку каналу – 12,97%;
спеціалізація посередника – 7,66%;
обіговість запасів – 4,88%;
співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості – 2,85%.

Наступним етапом вирішення завдання вибору пріоритетного для співпраці посередника в стратегічному аспекті є безпосередньо розрахунок значень рангів можливих чи існуючих альтернатив, що розпочинається з формування масиву значень показників для кожного з суб'єктів збутового каналу. Потім необхідно здійснити порівняння альтернатив за кожним із визначених показників, зіставляючи знову матриці попарних порівнянь. Результатом стане визначення нормалізованого вектору для всіх альтернатив по всіх показниках. Завершальним етапом є розрахунок рангу альтернативи, що здійснюється за формулою [122]:

$$V_A = w_1 * V_{A1} + w_2 * V_{A2} + \dots + w_7 * V_{A7},$$

(3.13)

де V_A – ранг альтернативи (посередника);
 w_i – вага i -того критерію;
 V_{Ai} – значення важливості альтернативи за i -тим критерієм.

Одним із пропонованих до оцінки та достатньо широким поняттям є показник керованості. Різноманітність наукових підходів щодо його визначення ускладнює формування однозначної методики розрахунку показника у контексті даного дослідження. Вивченню керованості як економічної категорії присвячені праці [144, 145, 146, 147]. Одним із найбільш комплексних є дослідження К.Г. Наумик, яка характеризує керованість як сукупність економічного – властивість системи управління до організації предметного процесу таким чином, щоб досягалися значніші результати чи знижувалися сукупні затрати; технологічного – можливість інформаційних процесів забезпечити досягнення цілей; та соціального – ступінь

взаємоузгодженості цілей сукупних елементів управління [140]. Тому за методичну основу розрахунку критерію керованості автор пропонує взяти такі аспекти керованості, як кібернетичний, економічний та соціально-психологічний. Показники, сформовані на їх основі [140] та охарактеризовані в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Критерії оцінювання керованості при визначенні стратегічно перспективних суб'єктів системи збуту

| Показник | Критерії, що оцінюються | Характеристика |
|------------------------------------|-------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Кібернетичний показник керованості | Технічні | Співвідношення технічного рівня керуючої (підприємства-виробника) та керованої (посередника) підсистем |
| | Організаційні | Визначають відповідність рівнів структури управління та структури підсистеми управління, тобто відображають пов'язаність складності функцій управління та рівня розвитку системи. Також відображають швидкість проходження інформації між елементами системи та час пошуку необхідної інформації для результативного функціонування системи |
| | Інформаційні | Характеризують здатність визначати необхідну та релевантну інформацію, використовувати її, а також визначати невикористані можливості більш ефективного управління. Визначають інформаційну базу прийняття управлінських рішень. |

Продовження табл. 3.9

| 1 | 2 | 3 |
|--|--------------------------------------|--|
| Економічний показник керованості | Співвідношення витрат та результатів | Показує підвищення або зниження рівня керованості, що виражається в структурі витрат на систему та управління нею при досягненні запланованої мети |
| Соціально-психологічний показник керованості | Соціальні | При трудовому процесі характеризують взаємовідносини між людьми, різними за гендерними та віковими ознаками. |
| | Психологічні | Характеризують працьовитість, рівень задоволення займаною посадою, сумісність з рештою колективу, ступінь конфліктності. Визначають творчий потенціал трудових ресурсів та міру його використання задля досягнення загальної мети. |

Дж.: узагальнено та доповнено за [140]

Апробування пропонованої автором методики пропонується здійснити на прикладі Підприємство 1. Дані по розрахунковим показникам діяльності п'яти посередників, що співпрацюють з досліджуваним підприємством, а також оцінка показника керованості відображені в додатку М, таблиці М.2–М.3.

Для визначення нормалізованого вектору за кожним із оцінюваних посередників у розрізі запропонованих критерії необхідно сформулювати матриці попарних порівнянь за принципом за шкалою порівнянь Сааті [174], при якій критерії диференціюються за перевагами: критерію приймає значення 9 при найбільшій попарній перевазі, при найменшій – 1. Дослідження проведено на прикладі п'яти посередників, з якими найбільш інтенсивно співпрацює підприємство. Введені умовні позначення посередників – N1–N5, трактування яких

представлено в додатку М, таблиці М.1. Результат порівнянь представлений в Додатку К.

Подальші розрахунки визначають нормалізований вектор переваг для кожного з оцінюваних суб'єктів збуту за пропонованими критеріями – таблиця 3.10.

Таблиця 3.10

Нормалізовані вектори переваг суб'єктів в системі збуту

| Посередник | Охоплення ринку | Керованість | Інтенсивність розвитку каналу | Спеціалізація посередника | Обіговість запасів | Прибутковість каналу | Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей |
|------------|-----------------|-------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------|----------------------|--|
| N1 | 0,281 | 0,064 | 0,434 | 0,080 | 0,200 | 0,033 | 0,068 |
| N2 | 0,066 | 0,174 | 0,037 | 0,308 | 0,384 | 0,263 | 0,191 |
| N3 | 0,037 | 0,064 | 0,149 | 0,037 | 0,048 | 0,084 | 0,068 |
| N4 | 0,422 | 0,284 | 0,283 | 0,388 | 0,283 | 0,197 | 0,391 |
| N5 | 0,194 | 0,414 | 0,097 | 0,186 | 0,085 | 0,422 | 0,281 |
| Σ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Завершальним етапом визначення пріоритетних для стратегічної співпраці посередників в системі збуту підприємства є розрахунок їх рангів згідно формули 3.13, що представлено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Ранги пріоритетності співпраці з посередниками

| Посередник | N1 | N2 | N3 | N4 | N5 |
|------------|-------|-------|------|-------|-------|
| Ранг | 0,164 | 0,171 | 0,07 | 0,309 | 0,286 |

Таким чином, запропонована методика дозволяє визначити стратегічно перспективних посередників в каналах збуту. Апробація методики вказує, що для Підприємства 1 стратегічно перспективним є співробітництво з посередником 4 (N4) та посередником 5 (N5), що в результаті проведення розрахунків мають ранги – 0,309 та 0,286 відповідно. Інші аналізовані дистриб'ютори є менш пріоритетними та мають нижчі ранги – N2 (0,171), N1 (0,164) та N3 (0,07). Логічним продовженням дослідження є прогнозування результативності поглиблення взаємовідносин з найбільш перспективними суб'єктами в каналах збуту.

3.3. Оцінка ефективності функціонування міжнародної збутової системи підприємства в результаті поглиблення інтеграційної співпраці в міжнародних каналах збуту

Сучасні міжнародні ринкові умови діяльності підприємств характеризуються обмеженістю попиту за рахунок зниження купівельної спроможності населення, зростанням значення економічних характеристик при придбанні товару, поглибленням цінової конкуренції між виробниками, наявністю тенденцій щодо укрупнення та нарощування ринкової частки методом прихованих міжсуб'єктних домовленостей, а також великим ступенем невизначеності ринкового середовища, що скорочує часовий діапазон планування обсягів та умов збуту товарів. В таких умовах зростає актуальність поглиблення координації в збутових каналах як одного з можливих напрямків підтримки й розвитку стійкості функціонування промислових підприємств, а також забезпечення планового розміру економічної вигоди від господарської діяльності.

Канал збуту як інтегрована система має ряд властивостей, що створюють основу його функціонування:

різноманітність та множинність підсистем й складових елементів, функції яких координуються загальною метою;

виникнення системних властивостей, що не є характерними для окремих елементів;

цілісність створеної системи збутового каналу завдяки поєднанню внутрішніх різнорідних складових, але споріднених у системі;

емерджентність – генерування синергетичного ефекту від оптимальної координації складових системи;

самоорганізація – визначення структури як стану системи, що структурованість та управляємість внутрішніх взаємозв'язків;

ефективна адаптивність відносно зовнішнього середовища;

сталий розвиток, що визначається загальним трендом та біфуркаційними моментами, що виникають при проходженні певних етапів організаційно-економічної взаємодії.

З точки зору методики оцінки ефективності поглиблення інтеграційної взаємодії в міжнародних каналах збуту підприємств в сучасних умовах вважаємо необхідним:

дослідити види ефектів, що виникають під час поглиблення взаємодії – економічно-соціальні та внутрішньо системні – розглянуто у розділі 1 цієї роботи;

обґрунтувати систему показників, що відображають кожен із виникаючих ефектів в умовах змінності та динамічності оточуючого середовища, а також нечіткості інформації, що безпосередньо впливає на процес інтегрування.

Із врахуванням нелінійності розвитку міжнародної системи збуту, що направлена на поглиблення взаємозв'язку між її складовими, наявністю біфуркаційних точок, що виникають при переході з одного етапу розвитку на наступний, більш тісний, створення додаткового ефекту як результату самоорганізації складних нелінійних систем чи підсистем в одну зі спільною метою, автор пропонує використати синергетичний підхід для аналізу результативності когерентної взаємодії суб'єктів каналів збуту.

Останнім часом науковці – В.П. Решетило [167, 168], Г.Л. Чайка [219], О.В. Гошовська [53], Є.В. Ходаківський [214] у своїх дослідженнях значну увагу приділили визначенню, аналізу та оцінці синергетичних ефектів, що виникають при поглибленні взаємодії суб'єктів в економічних відносинах, а також під час процесів злиття чи поглинання. Однак питання дослідження синергетичної ефективності взаємодії в каналах збуту, а також

розробки системи показників щодо її оцінки висвітлено не достатньо.

Отже, діагностика ефективності інтеграційної взаємодії, як напрямку стратегічного розвитку каналів збуту, згідно синергетичного підходу буде направлена на визначення різниці між ефектом, що виникав на початковому рівні співпраці та ефектом, що був досягнутий завдяки її поглибленню. При чому, співробітництво буде взаємовигідним, коли синергетичний ефект виникатиме для кожного з суб'єктів системи (рис. 3.7)

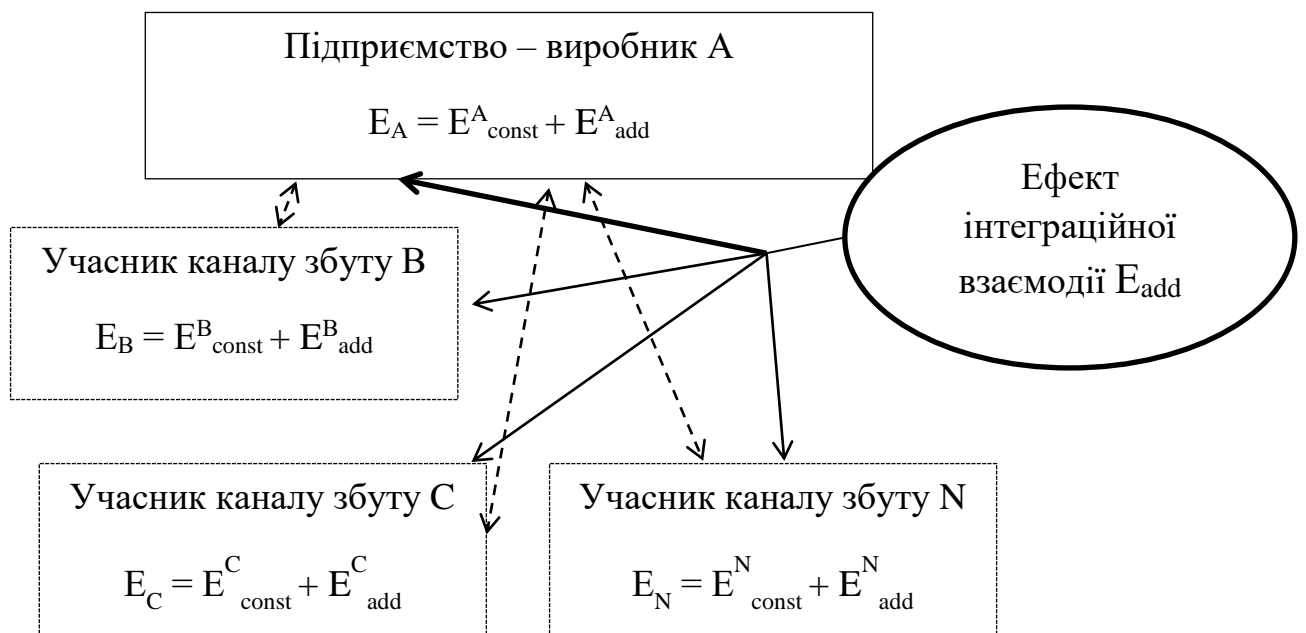


Рис.3.7. Модель розподілу ефекту поглиблення інтеграційної взаємодії в каналах збуту

Дж.: сформовано автором за результатом дослідження [53,168,219]

Першим етапом визначення синергетичного ефекту в інтеграційних каналах збуту є визначення показників, які б характеризували досягнення економічно-соціальних та внутрішньо системних цілей інтеграції.

З точки зору оцінки економічної ефективності доцільно виділити ті об'єкти, на які направлена управлінська функція в каналах збуту: товарообіг, ціноутворення всередині каналу,

логістична інфраструктура, облік продукції з метою забезпечення наявності та доступності товарів [203, с.31].

В монографії [168, с.141] В. П. Решетило визначає декілька видів синергії, а отже, й можливих проявів синергетичних ефектів, що виникають під час взаємодії суб'єктів господарювання: операційна, фінансова, оптимізаційна, самоорганізаційна. Проаналізувавши сутність кожного прояву синергії згідно трактовки В. П. Решетило, можливо здійснити синтез синергетичних ефектів та об'єктів управлінської функції в збутових каналах та визначити показники, зміна яких буде проявом результативності інтеграційної взаємодії учасників що представлено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Показники прояву синергетичних ефектів при інтеграційній взаємодії в каналах збуту

| Вид прояву синергії | | Характеристика | Показники |
|---------------------|------------------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Економічний ефект | Операційна синергія | Відображає матеріальні (економічно вимірні) результати діяльності | - зменшення загальних трансакційних витрат на одиницю реалізованої продукції; - збільшення обсягів збуту продукції; - зростання рентабельності продаж; |
| | Фінансова синергія | Пов'язана з новими можливостями переміщення грошових потоків та джерелами економічного росту | - швидкість обороту дебіторської заборгованості; |
| | Оптимізаційна синергія | Є результатом оптимізації основних процесів, що здійснюються при реалізації продукції по каналам збуту | - скорочення логістичних затрат; - збільшення обсягу оборотних активів в результаті дії механізму ціноутворення всередині каналу з врахуванням величини дебіторської заборгованості; |

Продовження табл. 3.12

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----------------------------------|----------------------------|--|--|
| Управлінсько-організаційний ефект | Самоорганізаційна синергія | Виникає в результаті взаємодоповненості попередніх трьох проявів синергії в інтегрованій збутовій системі та пов'язана з формуванням у системи здатності до гнучкого реагування та адаптації до швидкозмінного зовнішнього середовища; проявляється в таких складних нелінійних збутових системах (каналах), в структуру та організацію яких закладений механізм самоорганізації | - зниження рівня ентропії в системі збуту. |

Дж.: авторська розробка

Співпраця учасників інтегрованого збутового каналу характеризується їхньою можливістю приймати рішення щодо вибору якісних характеристик взаємодії, а отже – рівня інтеграції, який здійснюють вплив на вибір стратегії та синергетичний ефект самоорганізації збутової системи. При цьому, під самоорганізацією автор пропонує розуміти незворотний процес, що призводить в результаті кооперативного взаємодії підсистем до утворення більш ефективних структур з позиції системи [148, с.42]. З точки зору теорії самоорганізації, кожен з етапів взаємовідносин буде визначатися певними параметрами управління, а основним фактором підтримки рівноваги в системі є ціленаправлене управління на основі узгодженої комунікативності з іншими учасниками.

Тому для визначення внутрішньосистемного або управлінсько-організаційного ефекту, який має проявлятися в вигляді зниження рівня ентропії – рівня самоорганізованості інтегрованої збутової системи в умовах невизначеності та багатоваріантності партнерських відносин, нами пропонується охарактеризувати функції управління підприємства-виробника продукції, що виконуються на кожному з етапів еволюції

інтеграційної взаємодії в каналах збуту, розглянутих в розділі 1 (підрозділ 1.2). Результати представлені в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Характеристика функцій управління збутовою діяльністю в розрізі інтеграційної взаємодії

| Функції управління | Випадкова співпраця | Специфікації на поставку | Договірне партнерство | Партнерство, засноване на спільному інвестуванні | Вертикальна інтеграція |
|--------------------|--|--|--|--|---|
| Планування | Відсутнє | Домовленості щодо обсягу наступної поставки | Визначення прогностичних величин товаропотоків довгостроковому аспекті | Узгодження розуміння стратегічних цілей взаємодії | Рівноправність в становленні та використанні засобів досягнення спільних цілей розвитку, гармонізація методології внутрішньоінтеграційного планування |
| Організація | Здійснення необхідних процедур для забезпечення поставки | Здійснення необхідних процедур для забезпечення поставки | Налагодження комунікаційних зв'язків. | Розробка матриці розподілу функцій в ланцюгу збуту | Створення механізму регулювання спільної діяльності, формування загальної системи обміну стратегічно важливою та тактичною інформацією |
| Мотивація | Відсутня | Відсутня | Розробка та впровадження системи знижок за обсягами закупок | Консолідація активів та створення системи взаємочасті в інвестованому капіталі | Формування єдиної цінової політики та механізму трансфертних цін в каналах розподілу |

Продовження табл.3.13

| | | | | | |
|----------|-----------|---|--|--|--|
| Контроль | Відсутній | Розрахунок економічної ефективності співпраці | Аналіз потенціалу інтеграційної синергії | Оцінка можливості виникнення внутрішніх конфліктів, розробка заходів щодо попередження | Визначення загальних критеріїв видів та обсягів синергетичної результативності взаємодії |
|----------|-----------|---|--|--|--|

Поглиблення інтеграційної взаємодії передбачає більш тісну кореляцію цілей здійснення збутової діяльності учасників каналу, координацію процесів при реалізації продукції, що призведе до збільшення прояву синергетичних ефектів, що відобразиться в само організаційній синергії, тобто в зниженні рівня ентропії з проходженням кожного із етапів інтеграції. Постановка задачі оцінки значення рівня інтеграційної взаємодії в каналах збуту продукції для забезпечення сталого функціонування підприємства на ринку зводиться до нормальної форми антагоністичної гри, зважаючи на необхідність пошуку оптимальної стратегії поведінки учасників системи збуту.

Першим етапом є проведення експертного опитування щодо здійснення оцінки впливу рівня інтеграційних відносин в збутовому каналі на самоорганізацію системи збуту (рис.3.8)

Для цього необхідно створити експертну групу. Кількість експертів в групі визначалася з врахуванням рекомендацій науковців, що працювали над дослідженням методологічних питань проведення експертних оцінок, які рекомендують для забезпечення надійності процедури створювати групу в кількості не більше 10 чоловік [149, с. 107]. Пропонується створити групу із 9 експертів, до складу якої входять дирекція підприємств-експортерів та власники підприємств-посередників. Для забезпечення достовірності результатів експертного опитування необхідно визначити показник компетентності кожного з членів групи. Серед існуючих методів оцінки компетентності автором пропонується визначення суб'єктивного та об'єктивного показників, на підставі яких формується комплексний показник компетентності.



Рис.3.8. Алгоритм визначення синергетичних ефектів поглиблення інтеграційної взаємодії в міжнародних каналах збуту

Пропонуються наступні критерії оцінювання:

1) об'єктивні:

рівень освіти – середнє (2 бали), середня спеціальна (4 бали), вища (6 балів), наявність наукового ступеня кандидата наук (8 бали), наявність наукового ступеня доктора наук (10 балів);

досвід роботи на керівній позиції – відсутній (0 балів), до 1 року (2 бали), від 1 до 3 років (4 бал), від 3 до 5 років (6 бали), від 5 до 10 років (8 бали), від 10 до 20 років (10 бали);

досвід роботи взагалі – відсутній (0 балів), до 1 року (1 бали), від 1 до 3 років (3 бали), від 3 до 5 років (5 балів), від 5 до 10 років (7 балів), від 10 до 20 років (9 балів), більше 20 років (10 балів).

2) суб'єктивні:

здатність вирішувати творчі завдання і досвід участі в експертному оцінюванні: відсутній (1 бал), низька (3 бали), середня (6 балів), вище середнього (8 балів), висока (10 балів);

рівень розуміння теоретичних аспектів оцінюваної проблеми – низький (1 бал), середній (5 балів), високий (10 балів).

Розрахунок коефіцієнта рівня компетентності експерта здійснювався за формулою:

$$K_j = \frac{P_K^O}{100} \times \frac{P_K^C}{100}, \quad (3.14)$$

де K_j – коефіцієнт рівня компетентності j -го експерта; P_K^O – середньоарифметичне значення об'єктивної оцінки j -го експерта; P_K^C – середньоарифметичне значення суб'єктивної самооцінки j -го експерта.

Ділення на 100 середньоарифметичного показника об'єктивної та суб'єктивної оцінки експерта необхідне для приведення діапазону K_j до виду $0 < K_j < 1$. Тоді показник компетентності експерта трактується як ймовірність надання їм достовірної оцінки. З урахуванням того, що коефіцієнт рівня компетентності експерта може досягти значення від 1 (повна компетентність) до 0 (абсолютна некомпетентність) до складу

обраної експертної групи були залучені тільки ті експерти, розраховане значення коефіцієнта рівня компетентності яких, перевищує значення середнього рівня ($>0,5$). Визначивши рівень компетентності кожного експерта, був розрахований загальний показник репрезентативності обраної групи фахівців за формулою:

$$K_p = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n K_j, \quad (3.15)$$

де K_p – показник репрезентативності експертної групи; n – число експертів, які увійшли до складу експертної групи; K_j – показник загальної компетентності експерта. Оскільки, група експертів вважається репрезентативною за умов, коли $2/3$ експертів задовольняють вимогам $0,67 < K_p < 1$, розраховане значення показника репрезентативності обраної експертної групи – $0,68$, свідчить про те, що отримані в рамках проведеного експертного опитування дані, можна вважати репрезентативними. Розраховані оцінки коефіцієнта рівня компетентності кожного учасника обраної групи експертів наведені у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Визначення рівня компетентності групи експертів

| Експерти | Π_K^O – значення об’єктивної оцінки | Π_K^C – значення об’єктивної оцінки | K_j – показник загальної компетентності експерта | K_p – показник репрезентативності експертної групи |
|--------------|--|--|---|--|
| Експерт 1 | 8 | 8,5 | 0,696 | 0,678 |
| Експерт 2 | 8,6 | 7,5 | 0,6364 | |
| Експерт 3 | 7,3 | 7,5 | 0,6162 | |
| Експерт 4 | 5,6 | 9 | 0,546 | |
| Експерт 5 | 7,6 | 10 | 0,8 | |
| Експерт 6 | 6,3 | 10 | 0,7452 | |

Продовження табл. 3.14

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------|-----|-----|--------|---|
| Експерт 7 | 8,6 | 9 | 0,7968 | |
| Експерт 8 | 6,3 | 6,5 | 0,6375 | |
| Експерт 9 | 7,3 | 9 | 0,6298 | |

Операційна, фінансова та оптимізаційна синергія матиме ймовірнісний характер виникнення, а також оцінюватиметься в грошовому вираженні. Тому для її оцінки при поглибленні інтеграційної взаємодії в каналах збуту пропонується наступний алгоритм:

- 1) прогнозування обсягів збуту через певний канал збуту за умов незмінних умов співпраці;
- 2) визначення ймовірностей виникнення синергії при інтеграційній співпраці за трьома сценаріями: песимістичним, оптимістичним, реалістичним;
- 3) розрахунок можливого синергетичного економічного ефекту за кожним із сценаріїв.

Рекомендованим методом для планування обсягів реалізації продукції в певному збутовому каналі при твердженні про сталість умов взаємодії підприємства-виробника та посередника є трендовий аналіз динамічних рядів. Прогнозування на основі аналізу часових рядів припускає, що зміни, що відбувалися в обсягах продажів, можуть бути використані для визначення цього показника в наступні періоди часу. Часові ряди слугують для розрахунку чотирьох різних типів змін у показниках: трендових, сезонних, циклічних і випадкових. Скористаюмося методом вирівнювання для виявлення основної тенденції часових рядів. Зробимо вирівнювання часового ряду обсягу продажів Підприємства 1 методом ковзної середньої й централізованої ковзної середньої. Для визначення ковзної середньої сформуємо укрупнені інтервали – 3 місяці, що складаються з однакового числа рівнів. Кожен наступний інтервал одержуємо, поступово пересуваючись від початкового рівня динамічного ряду на одне значення. По сформованим укрупненим даним розраховуємо

ковзні середні, які ставляться до середини укрупненого інтервалу. Централізовану ковзну середню знаходимо як середнє арифметичне між двома значеннями ковзних середніх.

Коефіцієнт зміни обсягу продажів буде розглядатися як відношення фактичного показника обсягу продажів до централізованої ковзної середнього. Даний показник дорівнює добутку впливу циклічній і випадковій складовій. Розрахунки представлені в таблиці..

Отже, першим етапом проведення розрахунків є побудова тренду та визначення коефіцієнту зміни обсягів продажів.

Тренд має вигляд простої лінійної регресії:

$$Y_T = a + bx \quad (3.14)$$

де a – постійна величина або крапка перетинання постійної лінії регресії змінної y , що відображає величину y при $b = 0$.

$$a = \bar{Y}_\phi - b\bar{X} \quad (3.15)$$

де \bar{Y}_ϕ – середньомісячне значення обсягу продажів, тис. грн;

\bar{X} – середнє арифметичне значення порядкового номера досліджуваних місяців;

b – нахил лінії регресії (коефіцієнт пропорційності змін y при зміні x).

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n x_i Y_{i\phi} - n\bar{X}\bar{Y}_\phi}{\sum_{i=1}^n x_i^2 - n\bar{X}^2}; \quad (3.16)$$

де n – кількість досліджуваних місяців.

У результаті відповідних розрахунків, представлених в додатку М, таблиця М.1, тренд буде виглядати так:

$$B = 2272,888 + 311,251X.$$

Розрахунок тренда на 2016 рік має на увазі, що порядкова нумерація місяців цього року буде починатися 13 і закінчуватися 24, тобто $X \in [13;24]$.

Різниця між фактичними значеннями ряду динаміки і його вирівняні значення характеризує циклічні, сезонні й випадкові коливання. Тобто планований обсяг реалізації продукції через канал збуту «Посередник 4»

(N4) в 2016 році можливо визначити за формулою [149, с. 173]:

$$Y_{(N)} = Y_T \times Z \times S \times E, \quad (3.17)$$

де $Y_{(N)}$ – прогнозний обсяг реалізації продукції;

Z – циклічна складова;

S – сезонна складова;

E – випадкова складова.

Коливання, що відображають кон'юнктурні цикли переходу від сприятливої ринкової ситуації до кризи, депресії, поживавленню й знову до сприятливої ситуації, називаються циклічними коливаннями. Розрахунок циклічної складової як відношення централізованої ковзної середньої до тренда представлено в Додатку М, таблиця М.2:

Сезонні коливання – повторювані зміни показника в певні проміжки часу. Розрахуємо сезонну складову поквартально.

Вплив сезонних місячних коливань буде виражатися скоректованим середнім, розрахованим за формулою [149, с. 175]:

$$\bar{C}_{\text{скорI}} = C_I \times \frac{3}{\sum C_I}, \quad (3.18)$$

де $\bar{C}_{\text{скорI}}$ – скоректоване середнє;

C_I – значення відповідних місячних коливань.

Так як випадкова складова істотно заважає аналізу часового ряду, її вплив часто виключають, а прогнозування обсягу продажів буде дорівнювати добутку тренда, циклічній і сезонній

складової. Розрахунки представлено в представлено в Додатку М, таблиця М.3.

За проведеними розрахунками визначимо обсяг продаж з врахуванням усіх складових (таблиця.3.15):

Таблиця 3.15

Прогнозований обсяг продажів Підприємства 1 через канал збуту«Посередником 4» в 2016 році

| Місяці 2016 року | Тренд | З урахуванням сезонних коливань | З урахуванням циклічних коливань та випадкової складової |
|---------------------|---------|------------------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 6319,13 | 7074,29 | 8165,852 |
| 2 | 6630,38 | 5482,016 | 5961,145 |
| 3 | 6941,63 | 7036,754 | 5232,53 |
| 4 | 7252,88 | 5996,701 | 5495,377 |
| 5 | 7564,13 | 8468,072 | 10375,93 |
| 6 | 7875,38 | 7983,299 | 7818,045 |
| 7 | 8186,63 | 6768,728 | 6837,092 |
| 8 | 8497,88 | 9513,408 | 11520,74 |
| 9 | 8809,13 | 8929,844 | 7053,684 |
| 10 | 9120,38 | 7540,755 | 8704,293 |
| 11 | 9431,63 | 10558,74 | 11481,58 |
| 12 | 9742,88 | 9876,39 | 7344,084 |
| Сума, тис. грн | – | – | 95990,35 |

Отже, згідно використаного методу аналізу часових рядів, прогнозний обсяг продажів через канал збуту N в 2016 році складе 95990,35 тис. грн.

Наступним етапом є визначення ймовірностей виникнення синергетичних операційного, фінансового та оптимізаційного ефектів за умов більш тісної інтеграційної взаємодії в каналі збуту «Посередник 4» за 2016 рік. Результати проведеного

експертного опитування (Додатку М, таблиця М.4) щодо оцінки міри вираження досліджуваного аспекту відображені на рис 3.9.

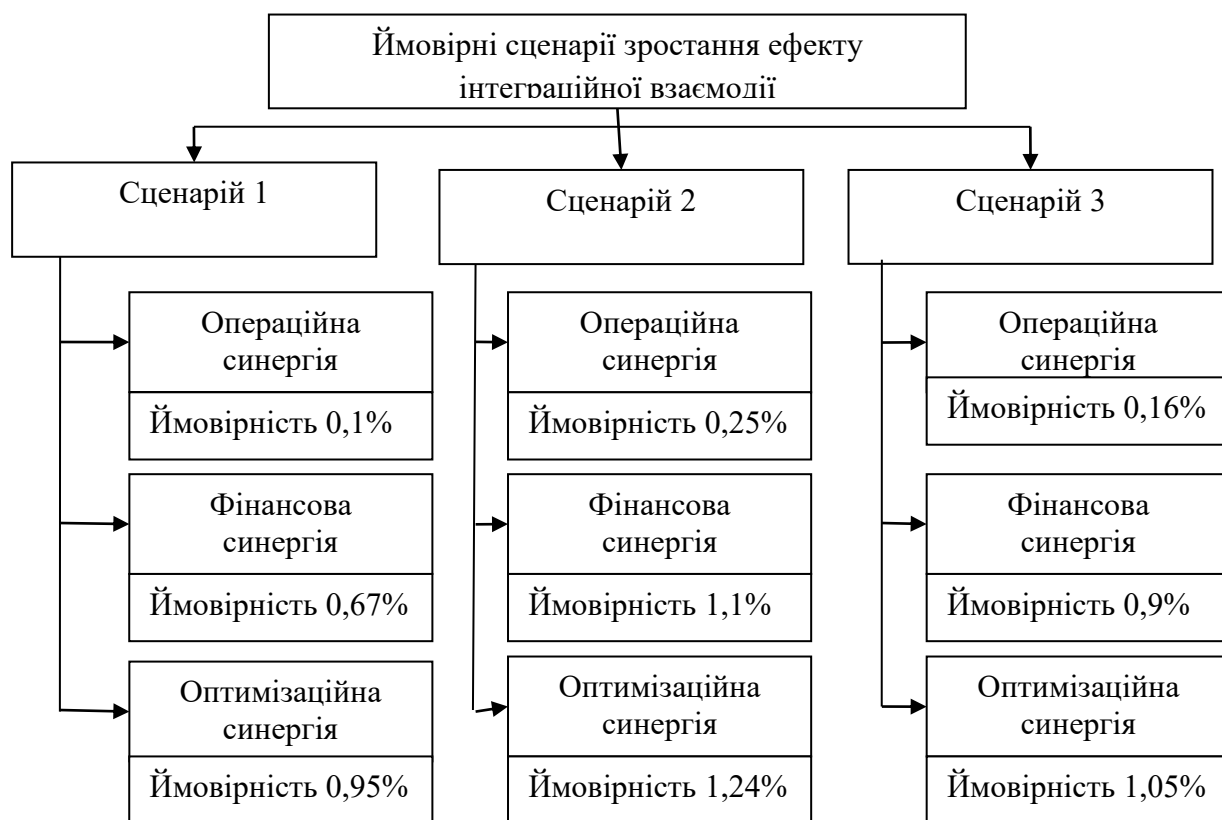


Рис. 3.9. Експертна оцінка отримання економічних ефектів поглиблення взаємодії в каналах збуту

Достатньо невисокі значення оцінюваних ймовірностей, що визначили експерти, можливо пояснити необхідністю залучення додаткових коштів щодо формування організаційно-економічного механізму забезпечення поглиблення інтеграційної взаємодії, а також перспективністю процесу – тобто, орієнтацію на прогресивність наростання результатів процесу, що вивчається.

Таким чином, можливо визначити прогнозовану величину ефекту від інтенсифікації взаємодії з «Посередником 4» – та інтегрованості при здійсненні збутової діяльності (таблиця 3.16).

Таблиця 3.16

Економічний ефект поглиблення інтеграційної взаємодії
Підприємства 1 з «Посередником 4»

| Сценарій 1 | | Сценарій 2 | | Сценарій 3 | |
|---------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Загаль-ний ефект, тис грн | в тому числі за рахунок: | Загаль-ний ефект, тис грн | в тому числі за рахунок: | Загаль-ний ефект, тис грн | в тому числі за рахунок: |
| 1651 | Операційної синергії | 2486,2 | Операційної синергії | 2025,4 | Операційної синергії |
| | Фінансової синергії | | Фінансової синергії | | Фінансової синергії |
| | Оптимізаційної синергії | | Оптимізаційної синергії | | Оптимізаційної синергії |
| | 96 | | 240 | | 153,6 |
| | 643,1 | | 1055,9 | | 863,9 |
| | 911,9 | | 1190,3 | | 1007,9 |

Найбільш реалістичний прогнозований синергетичний економічний ефект очікується при третьому сценарії – 2025,4 тис грн. Розрахунки за песимістичним сценарієм №1 та оптимістичним сценарієм №2 показали, що значення загального синергетичного ефекту в грошовому вираженні може коливатися від 1651 тис грн. до 2486,2 тис. грн.

Наступним етапом є безпосередньо здійснення експертного оцінювання та перевірка узгодженості думок фахівців. Спочатку необхідно визначити показники, згідно яких буде оцінено вплив рівня інтеграційних відносин на самоорганізацію системи збуту. Так як самоорганізаційна синергія виникає в результаті взаємодоповнення операційного, фінансового, оптимізаційного

синергетичних ефектів, тому показниками її прояву будуть показники цих ефектів.

При експертному оцінюванні показником узгодженості думок фахівців є дисперсійний коефіцієнт конкордації Кендала (W):

$$W = \frac{12S}{m^2(n^2 - n)}, \quad (3.18)$$

де S – сума квадратів відхилень; m – кількість експертів; n – кількість факторів.

$$S = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m r_{ij} - \bar{r} \right)^2, \quad (3.19)$$

$$\bar{r} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m r_{ij}. \quad (3.20)$$

За формулами знаходимо, що $\bar{r} = 4,5$; S = 270. Розрахунок сум рангів для і-го фактору необхідно здійснювати за формулою:

$$r_i = \sum r_{ij} \times K_j, \quad (3.21)$$

де r_i – ранг, наданий і-тим експертом і-му фактору; m – кількість експертів; K_j – коефіцієнт компетентності j-го експерта.

Отриманий коефіцієнт конкордації $W=0,61$ означає наявність зв'язків між оцінками, які надавалися різними експертами, та належний ступінь узгодженості їхніх думок.

Наступним етапом здійснення оцінки згідно запропонованого автором алгоритму є розробка математичної ігрової моделі: п'ять рівнів інтеграційної взаємодії в каналах збуту та характеристика управлінських функції при кожному із них будуть стратегіями поведінки підприємства-виробника – першого гравця А відповідно із стратегіями A_1, A_2, A_3, A_4, A_5 . Другим гравцем Б будуть суб'єкти в каналах збуту, що визначені за запропонованою в підрозділі 3.2 цієї роботи методикою визначення стратегічно пріоритетних учасників збутових каналів, відповідно стратегії B_1, B_2, B_3 . Вагомість впливу рівня

інтегрованості на показник самоорганізації визначалася в межах від 0 (не впливає) до 1 (має максимальний вплив).

Експертні значення оцінки важливості взаємодії зі суб'єктами при виборі відповідної стратегії поведінки підприємством-виробником зведено до платіжної матриці, яка має вигляд:

Таблиця 3.17

Зведена платіжна матриця комбінацій стратегій

| Стратегії поведінки підприємства-виробника | Суб'єкти в каналах збуту | | |
|--|--------------------------|-------|-------|
| | Б1 | Б 2 | Б3 |
| A1 | 0,432 | 0,223 | 0,358 |
| A2 | 0,464 | 0,320 | 0,632 |
| A3 | 0,554 | 0,609 | 0,258 |
| A4 | 0,346 | 0,458 | 0,673 |
| A5 | 0,701 | 0,374 | 0,723 |

Найкраща стратегія першого гравця A обирається як максимін (нижня ціна гри)

$$\alpha = \max \min c_{ij} = 0,358$$

а стратегія другого гравця B як мінімакс (верхня ціна гри):

$$\beta = \min \max c_{ij} = 0,758$$

Математично це означає, що однозначної стратегії поведінки у гравців не має. З економічної точки зору можна стверджувати, що у такому стані система збуту не є самоорганізованою.

Оскільки $\alpha \neq \beta$, то гра не має розв'язку в чистих стратегіях і для ціни гри v отримано оцінку:

$$\alpha < v < \beta, \tag{3.22}$$

Для знаходження розв'язку гри у змішаних стратегіях уведемо вектор ймовірностей $X=[x_1, x_2, x_3, x_4, x_5]$, з якими гравець A приймає власні стратегії A_1, A_2, A_3, A_4, A_5 . Відомо, що теорія ігор пов'язана з оптимізаційними задачами лінійного програмування, оскільки нормальна форма гри двох гравців із нульовою сумою може бути представлена у вигляді лінійної оптимізаційної задачі і розв'язана симплекс-методом.

Для першого гравця – підприємства–виробника – математична модель комбінації стратегій первісного становища системи має вигляд:

$$W_1 = x_1^* + x_2^* + x_3^* \rightarrow \min$$

$$\begin{cases} 0,432x_1^* + 0,464x_2^* + 0,554x_3^* + 0,346x_4^* + 0,701x_5^* \geq 1, \\ 0,223x_1^* + 0,320x_2^* + 0,609x_3^* + 0,458x_4^* + 0,374x_5^* \geq 1, \\ 0,358x_1^* + 0,632x_2^* + 0,258x_3^* + 0,673x_4^* + 0,723x_5^* \geq 1, \\ x_i^* \geq 0, i=1,2,3,4,5. \end{cases}$$

при чому $x_i^* = \frac{x_i}{v}, i=1,2,3,4,5$.

Вирішення даної задачі симплекс-методом за допомогою програмного забезпечення Math представлено в додатку Р. Розв'язком лінійної задачі є $X = [0;0;0,845;0,738;0,395]$. Ці значення свідчать про невизначеність системи та відсутність узгодженої стратегії взаємодії.

Для другого гравця – суб'єкту в каналі збуту – платіжна матриця, побудована в результаті експертних оцінок комбінацій стратегій – матиме вигляд:

$$W_1 = y_1^* + y_2^* + y_3^* \leftarrow \min$$

$$\begin{cases} 0,432y_1^* + 0,223y_2^* + 0,358y_3^* \geq 1, \\ 0,464y_1^* + 0,320y_2^* + 0,632y_3^* \geq 1, \\ 0,554y_1^* + 0,609y_2^* + 0,258y_3^* \geq 1, \\ 0,346y_1^* + 0,758y_2^* + 0,673y_3^* \geq 1, \\ 0,701y_1^* + 0,374y_2^* + 0,723y_3^* \geq 1, \\ y_i^* \geq 0, i=1,2,3,4,5. \end{cases}$$

при чому $y_i^* = \frac{y_i}{v}, i=1,2,3..$

Вирішення даної задачі симплекс-методом за допомогою програмного забезпечення Math представлено в додатку Н. Розв'язком лінійної задачі є $Y = [1,888;0;0,515]$. Таке розсіювання ймовірностей вибору певної стратегії взаємодії з позиції другого гравця також свідчить про значну невизначеність системи.

Наступним етапом необхідно визначити фактори чи характерні еволюційні ознаки, згідно яких буде оцінено вплив рівня інтеграційних відносин на самоорганізацію системи збуту. Виходячи із властивостей самоорганізованих систем – самозбереження, динамічного розвитку, здатності до регенерації, які досліджували науковці в працях [51], [148], [183] пропонується врахувати досягнення певних ступеней розвитку наступних системних характеристик під впливом еволюціонування інтеграційних процесів в каналах збуту:

- адаптивність системи відносно макрозмін – як властивість гнучко реагувати на вплив зовнішнього макросередовища;
- конкурентоспроможність збутової системи (враховуючи політику ціноутворення в каналах дистрибуції, узгодженість та оптимальність логістичних параметрів збуту);
- внутрішня стійкість системи збуту, що виражається в зниженні ймовірності ризику виникнення внутрішньосистемних біфуркаційних точок, що призведуть до негативних наслідків;
- збалансованість розвитку – взаємодоповнення процесів перманентного розвитку, що характеризується зусиллями підтримки позитивних трендів, та використанням можливостей прискореного розвитку, непередбачуваних та стохастичних.

Нами пропонується до оцінки лише три останні етапи інтеграції (згідно таблиці 3.18), а саме договірне партнерство (С1), партнерство, засноване на спільному інвестуванні (С2) та вертикальну інтеграцію (С3), як такі, на яких виникають внутрішньосистемні та синергетичні зв'язки. Таким чином, експертам пропонувалося оцінити вплив інтеграційних відносин на самоорганізацію системи збуту за трьома стратегіями – етапами інтеграції, по відношенню до трьох суб'єктів в збутовій

системі та з врахуванням виникаючих системних характеристик самоорганізації.

За результатом отриманих експертних оцінок сформовано три матриці, в яких стовпчики (A_1, A_2, A_3, A_4) – характерні властивості самоорганізованих систем; а строки – відповідні суб’єкти в збутовій системі підприємства.

Таблиця 3.18

Матриці оцінки стратегій інтеграційної взаємодії в міжнародних збутових каналах

| Матриця 1 (стратегія С1) | | | | |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | A_1 | A_2 | A_3 | A_4 |
| B_1 | 0,458 | 0,386 | 0,574 | 0,521 |
| B_2 | 0,426 | 0,349 | 0,568 | 0,512 |
| B_3 | 0,482 | 0,367 | 0,543 | 0,545 |
| Матриця 2 (стратегія С2) | | | | |
| | A_1 | A_2 | A_3 | A_4 |
| B_1 | 0,345 | 0,547 | 0,654 | 0,478 |
| B_2 | 0,376 | 0,562 | 0,623 | 0,462 |
| B_3 | 0,395 | 0,531 | 0,679 | 0,435 |
| Матриця 3 (стратегія С3) | | | | |
| | A_1 | A_2 | A_3 | A_4 |
| B_1 | 0,364 | 0,456 | 0,512 | 0,423 |
| B_2 | 0,342 | 0,434 | 0,509 | 0,438 |
| B_3 | 0,371 | 0,425 | 0,521 | 0,416 |

Формування відповідних лінійних задач та їх розв’язання симплекс-методом при кожній із стратегій підприємства–виробника (C_1, C_2, C_3) представлено в додатку Н

Далі для аналізу отриманих результатів щодо оцінки синергетичного ефекту самоорганізації в системі збуту необхідно визначити показник ентропії при первісному стані системи та при аналізованих трьох стратегіях – етапах інтеграційної взаємодії.

Рівень ентропії як кількісне вираження міри невизначеності, неупорядкованості системи досліджувався в працях Л.В. Усова [204], І.В. Прангишвили [163], О.В. Чумак [224]. Таким чином, чим більш неупорядкована є збутова система, тим вище буде рівень ентропії.

По–перше, необхідно розрахувати рівень ентропії для первісного стану системи:

1) при $X = [0;0;0,845;0,738;0,395]$, рівень ентропії буде визначатися

$$E_{ПС} = - (0,845\ln(0,845) + 0,738\ln(0,738) + 0,395\ln(0,395)) = 0,615.$$

По–друге, визначається показник ентропії при кожній з стратегій інтеграційної взаємодії:

2) розв'язком платіжної матриці при:

– стратегії С1 є $X = [0;0;1,05;0,79]$, тоді

$$E_{С1} = - (1,05\ln(1,05) + 0,79\ln(0,79)) = 0,17;$$

– стратегії С2 є $X = [0;0;1,61;0]$, тоді

$$E_{С2} = - (1,61\ln(1,61)) = - 0,77;$$

– стратегії С3 є $X = [0;0;1,96;0]$, тоді

$$E_{С3} = - (1,96\ln(1,96)) = - 1,31.$$

Таким чином, проведені розрахунки демонструють виникнення синергетичного ефекту самоорганізованості міжнародної збутової системи при поглибленні інтеграційної взаємодії суб'єктів, а також виникнення позитивного економічного ефекту навіть на початковій стадії розвитку інтеграційних відносин.

Висновки до розділу 3:

1. Вирішення питання щодо формування стратегії міжнародної збутової діяльності підприємства передбачає комплексний та системний підхід, тобто врахування не лише внутрішніх можливостей підприємства, але й зовнішніх тенденцій розвитку оточуючого середовища. Тому визначено пріоритетні стратегічні цілі збутової діяльності підприємства в контексті стадії розвитку ринку та етапу життєвого циклу підприємства та конкретизовано завдання підприємств щодо

збутової діяльності за сучасних умов. Відповідно встановлених цілей, оптимізовано логістичні затрати розподілу, а саме затрати на транспортування продукції підприємства Підприємства 1.

2. Визначення відповідних посередників в збутових каналах є достатньо важливим фактором впливу на забезпечення сталого та стратегічного розвитку збутової діяльності підприємств. На основі досліджених проблем, що виникають при взаємодії підприємств з іншими учасниками збутового процесу, а саме уповільнення оборотності дебіторської заборгованості, зниження динаміки та рентабельності продажів, визначено причини їх виникнення – невідповідність між стратегічними цілями функціонування та недосконалість організаційно-економічного механізму управління взаємовідносинами в каналах збуту. Здійснено аналіз наукових робіт щодо дослідження показників, за якими оцінюються перспективні чи існуючі посередники в збутових каналах, з метою забезпечення ефективної стратегічної взаємодії та попередження діагностованих проблем. Визначено доцільними використовувати наступні показники: охоплення ринку, керованість, інтенсивність розвитку каналу, спеціалізація посередника, обіговість запасів, прибутковість каналу, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей. З використанням методу аналіз ієрархій визначено відносну вагу кожного з показників при ранжуванні пріоритетних суб'єктів в каналах збуту продукції підприємств.

2. Обґрунтовано систему показників, що відображають синергетичний ефект поглиблення інтегрованості в збутових каналах за умов змінності та динамічності оточуючого середовища, а також нечіткості інформації, що безпосередньо впливає на процес інтегрування. Прогнозування економічного синергетичного ефекту, що виникає при розвитку інтеграційних відносин з посередником при збуті продукції, визначило зростання грошового доходу в наступному періоді. Дослідження управлінського синергетичного ефекту показало зниження рівня ентропії з поглибленням інтегрованості збутового каналу, а отже – його підвищення адаптивності до зовнішнього середовища, предикативності управлінських рішень, сталості ринкового функціонування та розвиток конкурентних компетенцій.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки.

1. Враховуючи особливості стратегічного управління та спираючись на критичний аналіз наукових поглядів щодо визначення категорій «збутова діяльність», «збут», «розподіл», «дистрибуція», стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств запропоновано трактувати як процес, що включає комплексний аналіз ринкового середовища, проектування, планування та контроль фізичного розподілу, дистрибуції й реалізації (продажу) продукції, а також створення системи мотивування учасників збутових каналів, що має на меті забезпечення сталості конкурентних позицій підприємства на ринку та максимізації прибутку з врахуванням інтересів соціуму.

2. Критичне опрацювання теорії та практики стратегічного управління збутовою діяльністю, дозволило обґрунтувати функціональну роль маркетингу та логістики в досліджуваному процесі. На основі сформованої моделі визначення стратегії охоплення ринку встановлено взаємозв'язок між логістичними, маркетинговими та збутовими стратегіями, що дозволяє обирати адекватну стратегію (інтенсивного, селективного чи ексклюзивного) збуту продукції підприємств.

3. Спираючись на дослідження наукових підходів щодо стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств запропоновано концептуальну модель його реалізації, яка визначає наступні фази досліджуваного процесу: проектування, реалізацію та рефлексію і здійснюються в п'ять етапів: стратегічного моніторингу, аналізу, проектування, планування та стратегічного контролю. Визначено методичний інструментарій стратегічного аналізу, який передбачає формування висновку щодо факторів впливу оточуючого середовища та визначення конкурентної позиції підприємства. Обґрунтовано необхідність кореляції стратегічних цілей та завдань збутової діяльності підприємств відносно стадії ринкового розвитку та етапу життєвого циклу підприємства.

4. Ураховуючи необхідність удосконалення аналітичного забезпечення стратегічного управління міжнародною збутовою діяльністю підприємств, розроблено методичний інструментарій проведення стратегічного аналізу збутової діяльності підприємств, застосування якої дозволило визначити інтенсифікуючі та редукуючі фактори впливу на досліджуваний процес, враховуючи їх одночасність та комплексність, діагностувати конкурентну позицію досліджуваних підприємств на регіональному ринку та здійснити прогнозування темпів обсягів збуту окремих груп товарів, диференційованих за ціновим критерієм, що створює аналітичну основу для розробки стратегічних управлінських рішень.

5. З метою оцінки ефективності здійснення стратегічного управління міжнародною збутовою діяльністю підприємств розроблено методичний підхід, який базується на методі рангового нормування, таксономічному аналізі та методі експертних оцінок, і полягає в розмежуванні двох груп показників – об'єктивних та суб'єктивних. Виділення даних двох груп дозволяє діагностувати відповідно ефективність міжнародної збутової діяльності підприємства та результативність здійснення стратегічного управління нею. Апробація обґрунтованого методичного підходу на підприємствах Харківської області підтвердила доцільність його використання.

6. Спираючись на необхідність врахування не лише внутрішніх можливостей підприємства, але й зовнішніх тенденцій розвитку оточуючого середовища, обґрунтовано систему пріоритетних цілей та завдань стратегії збутової діяльності підприємств із врахуванням стадії розвитку ринку та етапу життєвого циклу підприємства. Визначено завдання щодо міжнародної збутової діяльності, які є актуальними для підприємств вибіркової сукупності: оптимізація транспортування продукції, визначення пріоритетних посередників при здійсненні збутової діяльності, удосконалення економічної на інформаційної взаємодії та поглиблення інтегрованості в каналах збуту.

7. Зважаючи, що відбір посередників у міжнародних збутових каналах з метою стратегічної співпраці є достатньо

важливим важелем забезпечення сталого та стратегічного розвитку збутової діяльності підприємств, розроблено методичний інструментарій визначення стратегічно пріоритетних учасників збутового каналу. На основі досліджених проблем, що виникають при взаємодії підприємств з посередниками під час збутової діяльності, встановлені причини їх виникнення – недосконалість економічно-організаційного та інформаційного механізму взаємодії, невідповідність між стратегічними цілями діяльності суб'єктів каналу збуту. Здійснено аналіз наукових підходів та конкретизовано критерії, за якими оцінюються потенційні чи існуючі посередники в збутових каналах, з метою забезпечення ефективної стратегічної взаємодії та попередження діагностованих проблем. Такими критеріями визначено: керованість, охоплення ринку, прибутковість, інтенсивність розвитку каналу, спеціалізація посередника, обіговість запасів, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей. На основі методу аналізу ієрархій визначено їх відносну важливість при проведенні оцінки стратегічно пріоритетних посередників у каналах збуту.

8. З метою дослідження синергетичних ефектів, що виникають при поглибленні інтегрованості в міжнародних збутових каналах за умов змінності та динамічності оточуючого середовища, а також нечіткості інформації, що безпосередньо впливає на процес стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств, запропоновано систему показників, які відображають економічний (поділяється на операційний, фінансовий та оптимізаційний) та управлінсько-організаційний синергетичні ефекти. За результатами проведення оцінки синергетичних ефектів при інтеграційній взаємодії в каналах збуту з використанням методу сценаріїв та теорії ігор, доведено збільшення грошового доходу та зниження показника ентропії в збутовій системі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Про безпечність та якість харчових продуктів»: Закон України –[Електронний ресурс] – Точка доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80>
2. «Про ветеринарну медицину»: Закон України – [Електронний ресурс] – Точка доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2498-12>
3. Абаева Н. П. Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина; под ред. Т. Г. Старостиной. – Ульяновск : УЛГТУ, 2010. – 91 с.
4. Абалкин Л.И. Диалектика социалистической экономики / Л. И. Абалкин. – М.: Мысль, 1981. – 351 с.
5. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
6. Алексунин В.А. Международный маркетинг: учебн. пособ. / В. А. Алексунин. – М.: ИД «Дашков и К», 2000. – 160 с.
7. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления / Т. В. Алесинская. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – 121 с.
8. Алесинская Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления / Т. В. Алесинская. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 116 с.
9. Андрейчиков А. В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – М.: Финансы и статистика, 2000. - 368 с.
10. Андрушко А.М. Ефективність постачальницько-збутової діяльності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)» / А.М. Андрушко. – Львів, 2008. — 20 с.
11. Аникин Б.А. Логистика: учеб. для вузов / Б.А. Аникин., В.В. Дыбская, А.А. Колобов и др.; под ред. проф. Аникина Б.А. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Инфра-М, 2002 г. – 368 с.
12. Аникин Б. А. Логистика: учеб. для вузов / Б.А. Аникин, В.В. Дыбская, А. А. Колобов; под ред. : Б. А. Аникин; Гос. ун-т

упр. и др. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – Москва: ИНФРА-М, 2004. – 367 с.

13. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э.Д. Макдоннелл; пер. с англ. С.Жильцов. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.

14. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

15. Афанасьев В. П. Маркетинг: стратегия и тактика фирмы / В.П. Афанасьев. – М.: Изд-во "Электроника", 1995. – 223 с.

16. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия: монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2003. – 184 с.

17. Афоничкин А. И., Михаленко Д. Г. Управленческие решения в экономических системах: учеб. для вузов / А. И. Афоничкин, Д. Г. Михаленко. – СПб.: Питер, 2009. – 480 с.

18. Багиев Г. Л. Маркетинг взаимодействия: учебн. для вузов / Г. Л. Багиев. – СПб.: Астерион, 2011. – 670 с.

19. Балабанова Л. В. Маркетинговий аудит системизбуту: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниць; [Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського]. – К.: Професіонал, 2004. – 223 с.

20. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: монографія / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна; [Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського]. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 245 с.

21. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посібник / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна; [Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського]. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 252 с.

22. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України / за ред.. Н.С.Власенкою - Державна служба статистики України. – К., 2012. – 54 с.

23. Балинова В.С. Статистика в вопросах и ответах: учеб.пособие / В. С. Балинова. – М.: Проспект: Велби, 2004. – 344 с.

24. Баркан Д. И. Управление сбытом: учеб. пособие / Д. И. Баркан; [С-Петербург. гос. ун-т]. – СПб.: СПбГУ, 2003. – 343 с.
25. Баркан Д. И. Управление продажами / Д. И. Баркан; [С-Петербург. гос. ун-т]. – СПб.: СПбГУ, 2007 – 908 с.
26. Бауэрсокс Дональд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Клосс. – М.: «Олимп – Бизнес», 2001 – 640 с.
27. Белявцев М. І. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / М. І. Белявцев, Г. Д. Леонова, А. М. Зайцева. – Донецьк: Норд-Прес, 2010. – 279 с.
28. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход: [Пер. с англ.] / Б. Берман, Дж. Эванс. – [8-е изд.]. – М.: Вильямс, 2003. – 1181 с.
29. Бревнов А.А. Маркетинг малого предприятия: практ. пособие / А.А. Бревнов. – К.: ВИРА-Р, 1998. – 884 с.
30. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: підруч. / П. І. Белінський; [Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича]. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 623 с.
31. Біленький О. Ю. Стратегічне управління збутом на підприємстві: Автореф. дис. на здобуття наук. ступеню канд. екон. наук: 08.06.01 / О.Ю. Біленький. — Донецьк, 2005. — 18 с.
32. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент: учебн / А. В. Бусыгин. – М.: Фин-пресс, 2000. – 866 с
33. Бурков В.Н. Как управлять проектами / В. Н. Бурков, Д. А. Новиков. – М.: Синтег, 1997. – 195 с.
34. Важинський Ф.А. Оцінка ефективності управління системою збуту машинобудівних підприємств / Ф.А. Важинський, Л.С. Ноджак, А.В. Колодійчук // Економіка промисловості. – 2010. – № 1. – С. 119 – 122.
35. Ващук О. В. Логістичні аспекти підвищення ефективності збуту продукції рослинництва аграрних підприємств: Автореф. дис. на здобуття наук. ступеню канд. екон. наук.: 08.00.04 / О. В. Ващук – Дніпропетровськ, 2011. – 20 с.
36. Велесько Е. М. Экономико-математическое обоснование общей задачи стратегического управления на предприятии / Е. М. Велесько, П. П. Логинов // Менеджмент в России и за рубежом. – №5 –2002. – С 68-78.

37. Веснин В. Р. Стратегический менеджмент: учебн. пособ. / В. Р. Веснин. – М.: МГИУ, 2007. – 320 с.
38. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.–метод. посібн. / В. В. Вітлінський, П. І. Верчено. – К.: КНЕУ, 2000. – 292 с.
39. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
40. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А. Э. Воронкова. – Луганск: Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2000. – 315 с.
41. Внукова Н.Н. Управление развитием рыночной инфраструктуры (методологический и организационный аспект): монография / Н. Н. Внукова. – Х.: Форт, 1998. – 132 с.
42. Вязовская С. В. Демократический продукт. Тенденции на рынке полукопченых колбас Украины [Электронный ресурс] / С. В. Вязовская – Режим доступа: <http://www.meatbusiness.ua/article.php?p=604&j=2>.
43. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Гайдаенко Т.А. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 480 с.
44. Гаджинский А. М. Логистика / А. М. Гаджинский. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1999. – 330 с.
45. Гальперин В. М., Игнатьев С. М., Моргунов В. И. Микроэкономика / В. М. Гальперин, С. М. Игнатьев, В. И. Моргунов. – СПб: Экономическая школа ГУ ВШЭ, 2008. – 1024 с.
46. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. / В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
47. Герцик В. А. Управління розподілом продукції підприємства: монографія / Герцик В. А. ; [Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля]. – Луганськ: СНУ, 2011. – 239 с.
48. Годин А. М. Маркетинг: учеб. / А.М.Годин. – [2-е изд., перераб. и доп.] – М.: Дашков и К, 2004. – 726 с.

49. Голиков Е. А. Маркетинг и логистика: учебное пособ. / Е. А. Голиков. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 2000. – 412с.
50. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та ознаки / М.І. Головінов, О. І. Литвинов // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.19. – С.224–228.
51. Городецкий В. И. Самоорганизация и многоагентные системы. I. Модели многоагентной самоорганизации / В. И. Городецкий // Известия РАН "Теория и системы управления", 2012. – № 2. – с. 92–120
52. Горчелс Л. Управление каналами дистрибуции / Л. Горчелс, Ч. У. Мариен. – М.: ИД "Гребенникова". – 2005. – 248 с.
53. Гошовська О. В. Синергізму стратегічному управлінні монографія. / О. В. Гошовська, А. М. Ліманський, Ж. В. Поплавська. – Львів: Манускрипт, 2011. – 283 с.
54. Графова Г. Ф. О методах оценки рыночной стоимости организаций / Г. Ф. Графова // Аудитор. – 2005. – № 12. – С. 38–44.
55. Губенко В. К. Логистическая централизация материальных потоков: теория и методология логистических распределительных центров / В. К. Губенко; [Нац. акад. наук Украины, Ин-т экономики пром-сти]. – Донецк: Ин-т экономики пром-сти, 2007. – 494 с.
56. Гуржій Н. Г. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства / Н. Г. Гуржій // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків : УкрДАЗТ, 2014. – № 45. – С. 159–163.
57. Гуржій Н. Г. Діагностика стану ринку продукції м'ясопереробної галузі України / Н. Г. Гуржій // Економіка та управління АПК. – Біла Церква : БНАУ, 2014. – № 2 (115). – С. 46–52.
58. Гуржій Н. Г. Обґрунтування стратегічних управлінських рішень щодо визначення учасників каналу збуту / Н. Г. Гуржій // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»: У 2 част. – Херсон : ХДУ, 2014. – Вип. 9. – Ч. 7. – С. 94–97.

59. Гуржій Н. Г. Оцінка ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств / Н. Г. Гуржій // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Полтава : ПДАА, 2014. – № 2 (9). – С. 111–121.

60. Гуржій Н. Г. Моделювання стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств / Н. Г. Гуржій // Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі. Серія «Економічні науки». – Полтава : ПУЕТ, 2014. – № 4 (66). – С. 105–110.

61. Гуржій Н. Г. Прогнозування збуту продукції м'ясопереробних підприємств / Н. Г. Гуржій // Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі. Серія «Економічні науки». – Полтава : ПУЕТ, 2014. – № 5 (67). – С. 110–115.

62. Гуржій Н. Г. Синергічні ефекти інтеграційної взаємодії в каналах збуту / Н. Г. Гуржій // Вісник Сумського національного аграрного університету. – Суми : СНАУ, 2014. – Вип. 12 (62). – С. 79–83.

63. Гуржій Н. Г. Писаренко В. В. Оптимізація логістичного розподілу продукції м'ясопереробних підприємств / В. В. Писаренко, Н. Г. Гуржій // Проблеми економіки – 2015. – №1. – С. 218–225.

64. Гуржій Н. Г. Інтеграція маркетингової та логістичної стратегій в управлінні збутом підприємства: теоретико-методичні аспекти / Н. Г. Гуржій : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. [«Соціальні, економічні та фінансові проблеми в умовах глобалізації»], (м. Сімферополь, 7 берез. 2014 р.) – Сімферополь : НО «Economics», 2014. – С. 124–126.

65. Гуржій Н. Г. Формування збутового потенціалу підприємства на основі системного підходу / Н. Г. Гуржій : Зб. матеріалів доп. Міжнар. наук.-практ. конф. [«Особливості модернізації фінансово-економічної системи»], (м. Київ, 6-7 берез. 2014 р.) : У 2 част. – Київ : ГО «Київський економічний науковий центр», 2014. – Ч. 2. – С. 89–91.

66. Гуржій Н. Г. Процес стратегічного управління каналами збуту / Н. Г. Гуржій : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. [«Перспективи економічного зростання: теоретичні та практичні

аспекти»], (м. Одеса, 19-20 груд. 2014 р.) : У 2 част. – Одеса : ЦЕДР, 2014. – Ч.1. – С. 103–105.

67. Гуржій Н. Г. Аналіз методичних підходів щодо оцінки ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств / Н. Г. Гуржій : Матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. [«Наукові засади ресурсозбереження в системі антикризового управління і відтворення економіки»], (м. Хмельницький, 30-31 січ. 2015 р.) : У 2 част. – Хмельницький : Видавничий дім «Гельветика», 2015. – Ч. 1. – С. 109–113.

68. Гуржій Н. Г. Особливості діагностики конкурентної позиції підприємства / Н. Г. Гуржій : Матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. [«Проблеми економіки: нові ринки та нові напрямки розвитку»], (м. Дніпропетровськ, 6-7 лют. 2015 р.) : У 2 част. – Дніпропетровськ : НО «Перспектива», 2015. – Ч.2. – С. 64–67.

69. Гуржій Н. Г. Методичні аспекти здійснення стратегічного аналізу збутової діяльності підприємств / Н. Г. Гуржій : Матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. [«Моделювання та прогнозування соціально-економічних процесів»], (м. Львів, 27-28 лют. 2015 р.) : У 2 част. – Львів : ЛЕФ, 2015. – Ч. 1. – С.74–77.

70. Гуторов О. І. Логістика: навч. посібник / О. І. Гуторов, О. І. Лебединська, Н.В. Прозорова; [Харк. нац. аграр. ун-т.]. – Х.: Міськдрук, 2011. – 322 с.

71. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга: учеб, пособ., [пер. с англ.] / Д. Джоббер.— М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. – 688 с.

72. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 800 с.

73. Дент Дж. Все о дистрибуции. / Дж. Дент. – М.: Из-во: Акваринариная Книга. – 2011. – 360 с.

74. Дідович Ю. О. Ефективність стратегічного управління підприємством /дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Ю.О. Дідович. – Ужгород, 2012. – 197 с.

75. Дойль. П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. – СПб: Питер, 2001. – 480 с.

76. Дорошук Н. Дистрибуция на практике / Н. Дорошук, В. Кулеша. – М.: ИД "Вильямс". – 2005. – 215 с.

77. Друкер П. Энциклопедия менеджмента: [Пер. с англ.] / П. Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2004. – 421 с.

78. Елисеева И. И. Практикум по эконометрике: учеб. пособие / И. И. Елисеева, С. В. Курышева, Н. М. Гордеенко и др.; под ред. И. И. Елисеевой. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 344 с.

79. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера: за ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 236 с.

80. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / [В. П. Мікловда, І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубіній, Ю. О. Дідович]. – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 231 с.

81. Ефремова Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный / Т. Ф. Ефремова. – М.: Русский язык, 2000. – 423 с.

82. Экономическая теория: учеб. для вузов экон. спец. / [С. В. Мочерный, В. К. Симоненко, В. В. Секретарюк, А. А. Устенко]. – [2-е изд., испр. и доп.]. – К.: Знання, 2003. – 662 с.

83. Єгоров В. П. Організаційно-економічний механізм управління системою дистрибуції підприємства: автореф. дис. на здобуття ступеню канд. екон. наук: 08.00.04 / В. П. Єгоров. – Донецьк, 2008. – 20 с.

84. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебн. пособ. / А. Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

85. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О.С. Абрамова. – Х.: Изд-во ХНЭУ, 2004. – 256 с.

86. Івасенко О. А. Маркетинг збутової діяльності переробних підприємств на продовольчому ринку: автореф. дис. на здобуття ступеню канд. екон. наук: 08.00.04 / О. А. Івасенко. – Донецьк, 2009. – 20 с.

87. Ильшев А. М. Общая теория статистики: учеб. для вузов. / А. М. Ильшев. – М.Юнити-Дана, 2012. – 535 с.

88. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; [Харк. нац. акад. міськ. госп-ва.]. –Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с
89. Каира З. С Основы логистики: учеб.пособие / З.С. Каира, А.А. Лукьянченко, А. И. Омелянчук; [Донец. гос. акад. упр.]. – Донецк: Юго-Восток, 2003. – 522 с.
90. Калужский М. Л. Практический маркетинг. учебн.пособ. / М. Л. Калужский. – СПб.: Питер, 2012. – 176 с.
91. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления / В. С. Катькало. – СПб.: Издат. Дом С.–Петербур. гос. ун-та, 2006. – 548 с.
92. Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления / Г. Б. Клейнер // Рос. журн. менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 31-56.
93. Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова – М.: ПРОСПЕКТ, 2002. – 424 с.
94. Коваленко С. М. Концептуальні основи систем управління якістю. Основоположні принципи міжнародного стандарту ISO9000 :2000: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / С. М.Коваленко, В.О.Лебединець; [Нац.фармац. ун-т]. – Х.:НФаУ : Золотісторінки, 2003 – Ч.1. – 2003. – 95 с
95. Коливанов В. Ю. Теоретические основы стратегического управления развитием строительных предприятий / Коливанов В. Ю., Гаджиев Г. М., Жукока Е. В. - [Электронный ресурс]: – Точка доступа: <http://www.rppe.ru/wp-content/uploads/2011/05/kolyvanov-v-y-gadzhiev-gm-zhukova-ev.pdf>
96. Коняк І. В. Стан та перспективи розвитку ковбасних виробів в Україні./ Економіка харчової промисловості. – 2012. – №4. – с.12–19.
97. Кочнев А. Ф. Система контроллинга – інструмент селевого управління компанією / А. Ф. Кочнев. – [Електронний ресурс]: – Точка доступа: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=650>
98. Костоглодов Д. Д. Маркетинг и логистика фирмы / Д. Д. Костоглодов, И. И. Савиди, В. Н. Стаханов. – М.: Изд-во ПРИОР, 2000. – 128 с.

99. Костоглодов Д. Д. Распределительная логистика / Д. Д. Костоглодов, Л. М. Харисова. – Ростов н/Д.: Экспертное бюро, 1997. – 127 с.
100. Котлер Ф. Основы маркетинга: [Пер. с англ.] / Ф. Котлер. – Новое изд. - М. : Вильямс, 2002. – 643 с
101. Кравченко В. Н. Егоров В. П. Дискриптивные модели в технологи организационного управления системой дистрибуции предприятия / В. Н. Кравченко, В. П. Егоров. – [Электронный ресурс]: – Точка доступа: http://modeling.at.ua/ld/0/3_ArticleKVNYVPin.pdf
102. Красноруцький О. О. Системи управління збутовою діяльністю аграрних підприємств: стратегія, механізми, інструментарій: монографія / О. О. Красноруцький. – Херсон : Грінь, 2012. – 347 с.
103. Кретов И. И. Маркетинг на предприятии: практич. пособ. / И.И. Кретов. – М.: АО «Финаст-информ», 1998. – 181 с.
104. Крикавський Є. В. Логістика для економістів: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Є. В. Крикавський; [Нац. ун-т "Львів. політехніка"]. – Львів : Нац. ун-т Львів. політехніка, 2004. – 447 с
105. Крылова Г. Д. Маркетинг. Теория и практика: учеб. для вузов обуч. по эконом. специальностям / Г. Д. Крылова, М. И. Соколова . – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 655 с.
106. Кристофер М. Маркетинговая логістика / М. Кристофер, Х. Пек. – М.: ИД «Технологии», 2005. – 200 с.
107. Кукса П. П. Система моделирования нечетких систем на алгоритмическом уровне / П. П. Кукса. – [Электронный ресурс]: – Точка доступа: <http://filer2.org/~pkuksa/publications/fz-sim-02.pdf>
108. Лагоцька Н. З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства / Н. З. Лагоцька // Бізнес Інформ. – 2014. - № 5. – С. 302–305.
109. Ланкастер Д.. Организация сбыта: [пер. с англ. Л.В. Измайловой] / Д. Ланкастер, Д. Джоббер– Мн.: Алфея, 2003. – 384 с.
110. Лебедев Ю. Г. Логистика: теорія гармонизированных цепей поставок / Ю. Г. Лебедев. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2005. – 448с.

111. Леви М. Основы розничной торговли// Майкл Леви, Бартон А. Вейтц. – СПб. : Питер, 2001. – 446 с.

112. Липчук В. В. Маркетинг: основы теории та практики: навч. посіб. / В.В. Липчук, А.П. Дудяк, С.Я. Бугіль; за заг. ред. В.В. Липчука. – [2-ге вид., доп. і випр.] – Львів : НовийСвіт-2000; Магнолія Плюс, 2003. – 286 с.

113. Литвак Б. Г. Экспертные технологии в управлении: учеб. пособ. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М.: Дело, 2004. – 400 с

114. Литвиненко В. А., Родников Н. А. Логистика и маркетинг в управлении производством: обзорная информация / В.А Литвиненко, А.Н. Родников // Материально-техническое снабжение. Сер. 3: Применение математических методов, вычислительной техники и оргтехники в материально-техническом снабжении. – М.: ЦНИИТЭИМС, 1991. – Вып.1. – 68 с.

115. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг/ И. М. Лифиц. – М.: Юрайт-Издат, 2009. – 460 с.

116. Лукич Р. Управление отделом продаж. Инструменты эффективного менеджера / Р. Лукич. – М.: Добрая книга, 2007. – 336 с.

117. Мамонова А. О. Методика анализа системы оценки стратегической и оперативной эффективности менеджмента / А. О. Мамонова. – Извещения ПГПУ, 2012. – № 28. – с. 422– 425.

118. Маркетинг: підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко та ін.]; ред.-упоряд.: Ю. В. Робул.– К.: Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні, 2009. – 646 с.

119. Маркетинг менеджмент: новые решения: монография / [А. А. Шубин, И. Г. Бритченко, Г. И. Бритченко и др.]; под ред.: А. А. Шубин. – [Донец.нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского]. – Д.: ДонНУЭТ, 2007. – 321 с.

120. Маслова Т. Д. Маркетинг: учеб.для студ. высш. учеб. заведений / Т. Д. Маслова. – [3-е изд., доп. и перераб.]. – СПб. : Питер, 2008. – 380 с.

121. Мате Э., Тиксье Д. Логистика / Э. Мате, Д. Тиксье. – СПб.: Нева; М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003. – 128с.

122. Математичні методи в сучасних економічних дослідженнях: монографія / За заг. ред.. д.е.н., проф.. Малярець Л.М. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. – 272 с.

123. Махмудов Х. З. Економіко-організаційний механізм формування попиту і стимулювання збуту на ринку продовольства: автореф. дис.на здобуття наук. ступеню д-ра екон. наук : 08.00.04 / Х. З. Махмудов; Ін-т аграр. економіки УААН. – К., 2010. – 36 с.

124. Мельничук Д. Б. Механизм оценки состояния системы стратегического управления предприятием / Д. Б. Мельничук // Менеджмент в России и за рубежом, 2002. – №2. – [Електронний ресурс]: – Режим – доступа: <<http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/04.shtml>>.

125. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М.А. Майорова – М.: Дело, 1999.– 800 с.

126. Механізми стратегічного управління підприємством на засадах логістики: монографія/ В. М. Гриньова, К. М. Таньков., С. О.Огієнко; за заг. ред.. д.е.н., проф.. Гриньової В.М. – Х.: Вид.ХНЕУ, 2011. – 232 с.

127. Мироненко Ю. Д., Тереханов А. К. Подсистемы стратегического и оперативного управления / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_97/article_2040/

128. Мікловда В. П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика: монографія / [Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Колодинський С. Б., Ціцак Л.М.] – Полтава, 2012. – 287 с.

129. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: підручник / Б. М. Мізюк. – [2-е вид., доп. і перероб.]. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.

130. Мильнер Б. Управление современной компанией / Б. Мильнер, Ф. Линс. – М.Инфра-М., 2001. – 286 с.

131. Миколенко І. Г. Ефективність виробництва та збуту зерна круп'яних культур в сільськогосподарських підприємствах:

автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / І.Г. Миколенко. – Х., 2009. – 20 с.

132. Миротин Л. Б. Логистика: обслуживание потребителей: учеб. пособ. / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев, А. Г. Касенов. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 189 с.

133. Миротин Л. Б. Системный анализ в логистика: учеб. для вузов / Л. Б. Миротин, Ы.Э. Ташбаев. – М. : Экзамен, 2004. – 479 с.

134. Миротин Л. Б. Современный инструментарий логистического управления: учеб. для вузов / Л. Б. Миротин, В. В. Боков; [Моск. автомоб.-дорож. ин-т (гос. техн. ун-т)]. – М. : Экзамен, 2005. – 496 с.

135. Миротин Л. Б. Транспортная логистика: учеб. для вузов / Л. Б. Миротин. – М. : Экзамен, 2003. – 512 с.

136. Москаленко В. П. Экономические новации: поиск и внедрение: Наукове видання. – Сумы: Довкілля, 2004. – 366 с.

137. Мочерний С. В. Економічна теорія: навч. посіб. / С. В. Мочерний. – [3-тє вид., допов. і перероб.] – К. : Академія, 2008. – 639 с.

138. М'ясо вітчизняного виробництва витісняє імпорт. – [Електронний ресурс]: Точка доступу: http://www.ukrinform.ua/ukr/news/myaso_vitchiznyanogo_virobnitstva_vititsnyae_import_analitiki_1903734

139. Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф.Х. Найт; пер. с англ. – М.: Дело, 2003. – 360 с.

140. Наумик Е. Г. Методологические основы управляемости в организации как социально-экономической системе / Е.Г. Наумик. – [Електронний ресурс]: – Точка доступу: <http://ziblib.ru/book/380-ocenka-rol-i-yekonomicheskix-transformacionnyx-processov-pri-formirovanii-rynochnyx-struktur-metodologi/43-metodologicheskie-osnovy-upravlyaemosti-v-organizacii-kak-socialno-yekonomicheskoy-sisteme.html>

141. Наумов В.Н. Развитие принципов маркетинга взаимодействия для управления каналами сбыта / В. Н. Наумов. – [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2044>

142. Нив Г. Р. Пространство доктора Деминга: в 2 кн. / Г. Р. Нив ; пер. с англ. : Ю. П. Адлер и В. Л. Шпер ; [общ.ред. : Ю. П. Адлер]. – М.: Стандарты и качество. – 2003. – 151 с.
143. Новиков С. С. Проблемы теории государства и права / С. С. Новиков. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 367 с.
144. Новиков О. А. Коммерческая логистика: учеб. пособ. / О. А. Новиков, С. А. Уваров. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1995. – 110 с.
145. Новиков Д.А. Методология управления. – М.: Либроком, 2011. – 128 с.
146. Номенклатура продукції промисловості. – Державна служба статистики України. – К., 2013. – 543 с.
147. Окландер М. А. Контуры экономической логистики / М. А. Окландер. – К. : Наукова думка, 2000. – 175 с.
148. Олянич Д. Б. Теория организации: учебник / Д. Б. Олянич [и др.]. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 408 с
149. Орлов А. И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений: учебн. / А.И. Орлов. – М. : КНОРУС, 2010. – 568 с.
150. Орлов П. А. Збутова діяльність промислових підприємств: теорія та напрямки розвитку: монографія / [П. А. Орлов, Г.О. Холодний, М.А. Борисенко та ін.]. – Х. : ХНЕУ, 2008. – 230 с.
151. Орлов П.А. Социально ответственный маркетинг: современные проблемы теории и практики / П. А. Орлов // Бизнес Информ, 2010. – № 9. – С. 175 – 185.
152. Ортіна Г. В. Економічний механізм збуту зерна аграрними підприємствами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеню. канд. екон. наук: 08.00.04 / Г. В. Ортіна. – Х., 2009. – 20 с.
153. Островський П. І. Аграрний маркетинг: навч. посіб. – К: Центр нагальної літератури, 2006. – 224 с.
154. О'Шоннеси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход: Пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб.: Питер, 2002. – 720 с.
155. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях. Методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта. – М.: Статистика, 1980. – 151 с.

156. Пономаренко В. С. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / Пономаренко В. С., Золотарьов А. М., Волик І. М., Кушнар С. Л. – Х.: ХНЕУ, 2005. – 451 с.
157. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х. ВД «ИНЖЕК», 2003. – 328 с.
158. Попов С.А. Стратегическое управление / С. А. Попов; под ред. И. С. Шитова. – М.: Издательский дом Инфра – М, 1999. – 321с.
159. Порохня В. М. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
160. Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 496 с.
161. Поршнев А. Г. Управление организацией / А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. – [2-е изд., перераб. и доп.] – М.: Инфра-М, 2000. – 669 с.
162. Поршнев А. Г. Менеджмент. Теория и практика в России./ Поршнев А.Г., Разу М.Л., Тихомирова А.В. – [2-е изд., перераб. и доп.] – М.: ФБК-Пресс, 2003. – 528 с.
163. Прангишвили И. В. Энтропийные и другие системные закономерности: Вопросы управления сложными системами / И. В. Прангишвили.. – М.: Наука, 2003. – 428 с.
164. Пригожин А. И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление / А, И. Пригожин – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
165. Притыченко Т. И. Международный маркетинг: учеб.пособ. / Т. И. Притыченко. – Х. : ХНЭУ, 2005. – 207 с.
166. Ремеслова О. Л. Стратегічне управління підприємством готельного господарства: автореф. дис.на здобуття ступеню канд. екон. наук: 08.00.04 / О.Л. Ремеслова. – Донецьк, 2010. – 20 с.
167. Решетило В. П. Синергия становления и развития региональных экономических систем: монография / В. П. Решетило; [Харк. нац. акад. город.хоз-ва]. – Х.: 2009. – 218 с.

168. Решетило В. П. Экономическая синергетика институциональных изменений: монография / В. П. Решетило. – Х.: Прометей-Пресс, 2006. – 288 с.
169. Рынок мяса и мясных продуктов Украины // Мясное дело. – Київ, 2012. – №10. – С. 13–21
170. Рынок мяса и мясных продуктов Украины.//Мясное дело. – Київ, 2013. - №11. – С. 17-27
171. Романенко С. Н. Маркетинг: уч. Пособие / С. Н. Романенко. – М.: Изд-ко-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2006. – 272 с.
172. Романов А. Е. Теория и практика управления АПК / А. Е. Романов. – Москва-Минск: Армита-Маркетинг, менеджмент, 1998. – 120 с.
173. Русинова Ф. М. Менеджмент / Ф. М. Русинова. – М.: Б.И., 1999. – 198 с.
174. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети / Т. Л. Саати. – М.: Издательство ЛКИ, 2008. – 360с.
175. Савицкая Г. В. Экономический анализ: учебн. / Г.В. Савицкая. –[14-е изд., перераб. и доп.]. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 649 с.
176. Савицкая Г. В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: крат. курс для вузов / Г.В.Савицкая. – [2-е изд., испр.]. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 302 с.
177. Савченко Л.В. Оптимізація рішень в логістиці: теорія та практика / Л. В. Савченко. – К.:НТУ, 2008. – 252 с.
178. Саенко М. Г. Стратегія підприємства: підручник / М. Г. Саенко. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.
179. Сандригайло Л. З. Управление маркетингом в АПК: учебн. пос. /Л. З. Сандригайло; [Сыкт. лесн. ин-т.] – Сыктывкар : СЛИ, 2012.- 56 с.
180. Свінцицька О. М. Планування діяльності підприємства:навч. посібн. – К.: Видатництво Європейського університету, 2004. – 232 с.
181. Семененко А. И. Логистика. Основы теории: учеб.для вузов / А.И.Семененко, В.И. Сергеев ; [Ин-т упр. и экономики, Моск. гос. ун-т "Выс. шк. экономики"]. – СПб. : Союз, 2003. – 542 с.

182. Сергеев В. И. Логистика в бизнесе: учебн. / В. И. Сергеев. – М. ИНФРА, 2001. – 608 с.

183. Синергетика: процессы самоорганизации и управления. учебн. Пособие / Под общей редакцией А.А. Колесникова; у 2-х част. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. – Ч. I. – 360 с.

184. Система управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT): ДСТУ ISO 9000:2007. [На заміну ДСТУ ISO 9000:2001; чинний від 2007-09-03]. – К.: Держспоживстандарт України, 2008. – 35 с.

185. Смирнов Э. А. Основы теории организации: учеб. пособие для вузов / Э. А. Смирнов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375 с.

186. Солтис М. В. Вдосконалення системи збуту тваринницької продукції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеню канд. екон. наук : 08.00.04 / М. В. Солтис. – Л., 2010. – 20 с.

187. Сорокина Т. В. Оценка эффективности каналов сбыта / Т. В. Сорокина. – [Электронный ресурс] – Точка доступа: http://www.old.kpd.ua/articles/vse_o_distributsii/otsenka_effektivnost_i_kanalov_sbyita/

188. Статистичний аналіз ринку заморожених продуктів. – [Електронний ресурс]: – Точка доступа: http://www.radakmu.org.ua/file/zvit_Bartkovskogo.doc.

189. Статистичний щорічник України за 2012 р. / За ред. О.Г.Осауленка. – Державна служба статистики України. – К.,2013. – 541 с.

190. Синяева И. М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности: учебн. для студ. вузов, обучающихся по экон. спец. / И. М. Синяева. – [2. изд., перераб. и доп.] – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 414 с.

191. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. – [4-е изд.] – М.: Сов. энциклопедия, 1990. – 1632 с.

192. Соловьев Б.А., Мешков А.А., Мусатов Б.В. Маркетинг. – М.:Изд-во Рос. экон. акад., 2008. – 320 с.

193. Сосненко Л. С. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Краткий курс: учебное пособие / Л.С. Сосненко, И.Н. Кивелиус, Е.Н. Свиридова. – М.: КноРус, 2009. – 252 с.

194. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі: монографія / [В. М. Андрієнко та ін.] ; Донец. нац. ун-т, Екон.-прав.. – Донецк : ДонНУ, 2012. – 156 с.

195. Статистичний щорічник України за 2013р. /За ред. О.Г.Осауленка. - Державна служба статистики України. – К., 2014. – 527 с.

196. Супіханов Б.К. Стан і перспективи формування стандартів у сфері технології виробництва харчових продуктів / Б. К. Супіханов // Економіка АПК. – 2008. – N 7. – С. 3-7.

197. Сятковская Е. В. Импортозависимость и создание ЭСТ//Мясной бизнес. – 2011. - №1. – с. 22-24.

198. Тис Д.Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. – 2003. – № 4. – с. 133–183.

199. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж.. Стрикленд. – [12-е издание: Пер. с англ.]. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2006. – 928 с.

200. Україна поступово відмовляється від імпорту м'яса та ковбас. – [Електронний ресурс]. – Точка доступу: <http://pohlyad.com/news/n/39749>

201. Уманців Ю. М. Механізм економічної політики: навч. посібн./ Ю.М. Уманців, О.І. Міняйло. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2010. – 436 с.

202. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента / К. Уолш. – [Пер. с англ. 2-е изд.]/ – М.: Дело, 2001. – 360 с.

203. Управление дистрибуцией: монография / [Ю. Г. Лысенко, В. П. Егоров, В. Н. Кравченко и др.] ; под ред. : Ю. Г. Лысенко; [Донец.нац. ун-т.] – Донецк : Юго-Восток, 2010. – 239 с.

204. Усов Л. С. Исследование энтропии как инструмента анализа и прогнозирования эффективности инновационной деятельности (концепция)\ Л. С. Усов // Инновации. Специальный выпуск. – 2009. №1. – С. 38-43.

205. Фатхутдинов И. Р. Инновационный менеджмент: учебн. для вузов. / И. Р. Фатхутдинов. – [6-е изд. Стандарт третьего поколения]. – С.-Пб.: ИД "Питер", 2013. – 448 с.
206. Фельдман Л.П. Чисельні методи / Фельдман Л.П., Петренко А.І., Дмитрієва О. А. –Київ: ВНУ, 2006. – 600 с.
207. Філіппов. М. В. Сучасний стан та проблеми функціонування ринку м'ясної продукції України / М. В. Філіппов //Вісник ОНУ ім.І.І. Мечнікова. – 2013. – Т.18. № 2/1. – с. 183–187.
208. Фінансові результати підприємств та організацій України. – [Електронний ресурс]. – Точка доступу: www.ukrstat.gov.ua
209. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія / Л. В.Фролова; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. – 261 с.
210. Фролова Л.В. Логістичка економіка: концепція і методологія / Л. В. Фролова //Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук, пр.-Донецк: Дон ДУЕТ, 2002. – Вип. 14. – Т. 1. – С. 192-197.
211. Фролова Л. В Развитие логистической концепции: взаимосвязь основных категорий / Л. В. Фролов // Достижения современной экономической науки Сб.науч.тр. – Белгород: Руснаучкнига. 2004. – Вып. 1 – С. 67–71.
212. Харрод Р. Ф. К теории экономической динамики / Р. Ф. Харрод. –М.: Гелиос АРВ, 1999. – 160 с.
213. Харченко М.А. Корреляционный анализ.: учеб.пособ. для вузов / М. А. Харченко. С-Пб.: ИПЦВГУ, 2008. – 32 с.
214. Ходаківський Є. І. Синергетична парадигма економіки/ [Є. І. Ходаківський, І. Г. Грабар, Ю. С. Цал-Цалко та ін.] ; Житомир. держ. технол. ун-т, Спілка економістів України. – Житомир: ЖДТУ, 2007. – 154 с.
215. Хрупович С. Е. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств: монографія / С. Е. Хрупович. – ред. Р.М.Рогатинський; Терноп. Нац.. техн.. ун-т ім.І.Пулюя. – Т., 2011. – 160 с.

216. Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: автореф. дис. на здобуття ступеню канд. екон. наук: 08.06.01 / С.Є. Хрупович. – Львів, 2005. – 22 с.

217. Цыпкин Ю. А. Агрорыкетинг и консалтинг: учеб. пособие для студ. вузов по агрор. спец. / Ю. А. Цыпкин, А. Н. Люкшинов, Н. Д. Эриашвили. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 637 с.

218. Ціни на оптових базах продукції м'ясопереробної галузі. – [Електронний ресурс]. – Точка доступу: <http://www.agrorynok.com.ua/prices/wholesale>

219. Чайка Г. Л. Синергізм в управлінні / Г. Л. Чайка. – К.: Знання, 2011. – 71 с.

220. Чернишев А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления / А. Чернишев. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – 506 с.

221. Чмихало Н. В. Формування ефективної збутової політики фармацевтичного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища / Н. В. Чмихало, І. Л. Оккерт, А. Б. Ольховська, Н. В. Сотнікова. – Запорожский медицинский журнал. – 2010. – Т. 12. – № 3. – С. 126–131.

222. Чорна Л.О. Управління ціноутворенням в каналах реалізації продукції підприємств харчової промисловості: монографія / Л. О. Чорна. – К.: Національний університет харчових технологій, 2006. – 239 с.

223. Чорноротов О. Г. Аналіз ринку тваринництва та виробництва м'яса та м'ясопродуктів України / О. Г. Чорноротов // Мясные технологии. – 2011. – №7. – С.25-30

224. Чумак О. В. Энтропия и фракталы в анализе данных / О.В. Чумак. – М.-Ижевск: НИЦ «Регулярная и хаотическая динамика», Институт компьютерных исследований, 2011. – 164 с

225. Шальминова А. С. Инновационное бизнес-планирование развития приоритетной отрасли: автореф. дис. на здобуття наук. ступеню канд. екон. наук / А. С. Шальминова. – Казань : Изд-во КФЭИ, 2000. – 16 с.

226. Шевченко Л.С. Введение в маркетинг: учебно-практич. пособ. / Л. С. Шевченко. – Харьков: Консум, 2000. – 672 с.

227. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підруч./ З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.] – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

228. Штерн Л., Эль-Ансари. А., Кофлан Э. Маркетинговые каналы / Л. Штерн, А. Эль-Ансари, Э. Кофлан. – М.: Вильямс, 2002. – 624 с.

229. Шугурова Т. Инновационный подход к производству натуральных полуфабрикатов / Т. Шугурова // Мясной бизнес. – 2011. – №4. – С.56-57.

230. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М.: ДиректмедиаПублишинг, 2008. – 401 с.

231. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практ. пособие / А. Ю. Юданов. – М.: Изд. «ИД ГНОМ», 2001. – 304 с.

232. Ястремський, О. І. Моделювання економічного ризику / О.І. Ястремський. – К.: Либідь, 1992. – 176 с

233. Яркина Н. Н. Комплексный механизм управления предприятием / Н. Н. Яркина // Бизнес-информ. – 2014. - №4. – С. 324-329.

234. Яруллина Г.Р. Управление устойчивым экономическим развитием предприятий промышленного комплекса: теория и методология // Автореф. дис. на получение науч. степени докт. экон. наук. – 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)». – Казань, 2011. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kgfei.ru/example/news/doc/avt_179.pdf

235. Bowman C. Strategic Management / C. Bowman, D. Asch. – Basingstoke, Macmillan, 1987. – 235 p.

236. Johnson G. Exploring corporate strategy. / G. Johnson, K. Scholes. – Englewood Cliffs, N.J: PrenticeHall, 1988. – 607 p.

237. Lambe C. J. Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test / Lambe C. Jay, Spekman R. E., Hunt Sh.D. – Journal of the Academy of Marketing Science, 2002. – P. 141 – 158.

238. Held F. Modelling the Dynamics of Relations and Networks in B2B Markets – First Steps of a Research Project. / F. Held, I. Wilkinson. - [Электронный ресурс] – Точка доступа: http://www.anzmac.org/conference_archive/2010/pdf/anzmac10Final00477.pdf

239. Hobbs J. M. Coupling Strategy to Operating Plans / John M. Hobbs,
Donald F. Heany // Harvard Business Review, 1977. – May-June. – P. 119-124.
240. Paessens H. The savings algorithm for the vehicle routing problem / H. Paessens // European Journal of Operational Research, 1988. – № 34. – P. 336–344.
241. F.T. Paine, C.R. Anderson. Strategic Management. Dryden Press. 1983.
242. Porter M. From Competitive Advantage to Corporate Strategy /M. Porter // HBR, 2007. – May–June. – P. 34-56.
243. Samuel C. Certo, Paul Peter. Strategic management: concepts and applications / Samuel C. Certo, Paul Peter. – IRWIN, USA,1994. – 241 p.
244. The Standard for Portfolio Management. - Project Management Institute,2006. – 79 p.
245. Wright P. Strategic Management: Text and Cases/ P. Wright, C. Pringle,M. Kroll // AllynandBacon : NeedhamHeights, MA, 2002. – 367 p.

ДОДАТКИ

Наукові підходи до визначення категорії «розподіл»

| Підхід | Науковці | Визначення категорії «розподіл» |
|----------------|--|---|
| Процесний | П. Дойль [74] | процес регулювання всіх виробничих заходів, спрямованих на переміщення продукту в просторі і часі від місця виробництва до місця споживання; |
| | Б.А.Соловьев, А.А Мешков, Б.В . Мусатов [192] | процес обслуговування цільових ринків, забезпечення доставки цільовим споживачам товарів в потрібний час і потрібне місце, організація переміщення у визначеній послідовності товарів в процесі їхнього продажу; |
| | В. Руделіус, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко [118] | економічний процес, що зв'язує виробництво зі споживанням і встановлює частку виготовленого продукту щодо його подальшого використання; |
| | Б.О., Анікін, Л.С. Федоров, Ю.С. Наймарк [4] | процес організації потоків кінцевої продукції від підприємства-виробника до споживачів; |
| Функціональний | Б.Берман[28] | оптово-роздрібна функція, пов'язана зі скеруванням продукції на різноманітні споживчі ринки; |
| | Д.Д. Костоглодов, Л.М. Харисова[98] | залежно від того, які функції виконуються в процесі розподілу, слід розрізняти комерційний розподіл, каналний розподіл, фізичний розподіл; |
| Інституційний | В. А. Герцик [47] | створення і забезпечення функціонування стійкої системи просування готової продукції від виробника до споживача встановлення частки виробленого продукту щодо його подальшого використання з метою задоволення запитів споживачів, отримання прибутку та тривалого успіху підприємства. |

Дослідження факторів впливу на збутову діяльність досліджуваних підприємств

Таблиця Б.1

Результати опитування експертів щодо визначення значимості факторів редукуючого впливу на збутову діяльність досліджуваних підприємств

| № з/п факторів при попарному порівнянні | Експерти | | | | | | | | | | Результат | |
|---|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| Макросередовище | | | | | | | | | | | | |
| 1-2 | > | > | > | > | > | > | > | > | > | > | > | > |
| 1-3 | > | > | = | > | > | > | = | > | > | > | > | > |
| 1-4 | > | > | > | = | = | > | = | > | > | > | > | > |
| 1-5 | = | > | > | = | > | > | > | > | = | > | > | > |
| 1-6 | = | = | > | = | > | = | = | > | = | = | = | = |
| 1-7 | > | > | > | > | < | > | < | < | > | > | > | > |
| 2-3 | < | < | < | = | = | < | < | = | < | < | < | < |
| 2-4 | = | = | = | < | = | < | < | < | = | = | = | = |
| 2-5 | < | < | < | < | = | < | < | = | < | = | < | < |
| 2-6 | = | = | < | < | = | < | < | = | = | = | = | = |
| 2-7 | > | > | > | > | > | = | > | > | > | = | > | > |
| 3-4 | > | > | = | > | = | > | = | = | > | > | > | > |
| 3-5 | = | = | = | > | = | > | = | = | > | > | = | = |
| 3-6 | < | < | = | < | > | = | < | < | < | < | < | < |
| 3-7 | = | < | < | > | > | > | > | > | > | > | > | > |
| 4-5 | = | < | = | = | = | < | < | = | < | = | = | = |
| 4-6 | < | < | < | = | < | < | < | = | < | < | < | < |
| 4-7 | > | = | > | = | = | = | = | > | = | = | = | = |
| 5-6 | < | < | < | < | < | < | < | < | < | < | < | < |
| 5-7 | > | = | > | > | > | = | = | = | > | > | > | > |
| 6-7 | > | > | > | > | > | > | > | > | = | > | > | > |
| Мезосередовище | | | | | | | | | | | | |
| 1-2 | > | > | > | > | > | > | > | > | > | > | > | > |
| 1-3 | > | > | > | > | > | > | = | > | = | > | > | > |
| 1-4 | > | = | = | > | = | > | = | = | > | > | = | = |
| 2-3 | < | = | < | < | < | < | = | < | > | = | > | > |
| 2-4 | = | < | = | < | < | < | < | = | < | = | < | < |
| 3-4 | < | < | = | < | = | = | = | < | < | < | < | < |

Продовження додатку Б

Продовження табл. Б.1

| Мікросередовище | | | | | | | | | | | |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1-2 | = | = | = | < | = | > | > | = | > | = | = |
| 1-3 | = | < | < | < | < | = | < | < | = | < | < |
| 1-4 | < | < | < | < | = | < | < | < | < | < | < |
| 2-3 | < | < | < | < | < | = | < | < | = | < | < |
| 2-4 | < | < | < | < | < | < | < | < | < | < | < |
| 3-4 | = | < | = | < | < | = | = | = | = | = | = |

Таблиця Б.2

Результати опитування експертів щодо визначення значимості факторів інтенсифікуючого впливу на збутову діяльність підприємств

| № з/п факторів при попарному порівнянні | Експерти | | | | | | | | | | Результат |
|---|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Макросередовище | | | | | | | | | | | |
| 1-2 | > | > | > | > | > | > | > | > | > | > | > |
| 1-3 | > | > | > | > | > | = | > | > | > | > | > |
| 1-4 | = | > | = | > | > | > | = | > | > | > | > |
| 1-5 | > | > | = | > | = | > | > | > | > | > | > |
| 1-6 | > | > | > | > | > | > | > | > | > | > | > |
| 2-3 | > | = | = | = | = | = | > | > | < | < | = |
| 2-4 | < | = | = | = | = | = | > | = | = | < | = |
| 2-5 | < | < | = | < | < | < | = | = | < | < | < |
| 2-6 | = | = | > | > | > | = | > | > | > | = | > |
| 3-4 | < | < | < | < | < | < | < | < | < | < | < |
| 3-5 | < | < | < | < | = | = | < | < | < | < | < |
| 3-6 | = | = | = | < | = | = | = | = | = | = | = |
| 4-5 | < | > | > | > | > | = | = | = | > | = | > |
| 4-6 | > | > | > | = | > | > | > | > | = | > | > |
| 5-6 | > | > | > | > | > | > | > | > | > | > | > |

Продовження додатку Б

Продовження табл. Б.2

| Мезосередовище | | | | | | | | | | | |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1-2 | > | > | > | > | = | = | > | = | > | > | > |
| 1-3 | > | > | > | > | > | > | > | > | > | > | > |
| 1-4 | = | > | = | = | = | > | > | > | > | > | > |
| 2-3 | = | = | > | = | > | > | = | > | = | = | = |
| 2-4 | < | < | = | < | < | < | = | < | < | < | < |
| 3-4 | < | < | < | < | = | < | < | = | < | < | < |
| Мікросередовище | | | | | | | | | | | |
| 1-2 | < | < | = | = | < | < | < | = | < | < | < |
| 1-3 | < | < | < | < | < | < | < | < | < | < | < |
| 1-4 | < | < | < | < | = | < | = | = | < | < | < |
| 2-3 | > | > | > | > | = | > | > | = | = | > | > |
| 2-4 | = | < | = | = | < | = | = | < | = | = | = |
| 3-4 | > | > | = | = | = | = | > | = | > | > | > |

Додаток В

Дані для кореляційно-регресійного аналізу впливу рівня використання ресурсного потенціалу на обсяги реалізації продукції

| Назва підприємства | Обсяг реалізації, тис. грн. (V_s) | Фондовіддача, грн./грн. (F_0) | Матеріальність, грн./грн. (M_e) | Коефіцієнт оборотності власного капіталу ($K_{вк}$) | Срок обороту дебіторської заборгованості ($T_{дб}$) | Срок обороту кредиторської заборгованості ($T_{кз}$) | Коефіцієнт автономії ($K_{ав}$) | Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$) | Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$) | Рентабельність власного капіталу (ROE) | Рентабельність активів (ROA) | Операційна рентабельність (R_{op}) |
|--------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|---|---|--|-----------------------------------|--|--|--|------------------------------|--|
| Підприємство 1 | 237455 | 7,2459 | 0,833 | 4,23 | 62,30 | 70,15 | 0,5511 | 1,742 | 0,0437 | 0,0438 | 0,0241 | 0,011 |
| Підприємство 6 | 51442 | 3,1283 | 0,861 | 6,14 | 2,60 | 34,29 | 0,5548 | 0,250 | 0,0021 | 0,0995 | 0,0552 | 0,016 |
| Підприємство 2 | 140762 | 4,2391 | 0,725 | 23,54 | 21,78 | 46,52 | 0,1013 | 0,616 | 0,0112 | 0,7468 | 0,0756 | 0,034 |
| Підприємство 4 | 136972 | 7,1833 | 0,693 | 9,72 | 60,15 | 205,38 | 0,2114 | 0,398 | 0,0030 | -0,2237 | -0,0473 | -0,023 |
| Підприємство 3 | 80343 | 1,7286 | 0,773 | 3493,17 | 37,55 | 360,40 | 0,0003 | 0,186 | 0,0029 | -174,6522 | -0,0541 | -0,049 |
| Підприємство 5 | 19593 | 2,3181 | 0,131 | 34,07 | 25,43 | 103,33 | 0,0546 | 0,290 | 0,0196 | 0,3930 | 0,0215 | 0,012 |
| Підприємство 7 | 4094 | 0,6715 | 1,078 | 1,89 | 75,10 | 2281,35 | 0,3085 | 0,294 | 0,0037 | -0,6934 | -0,2139 | -0,238 |

Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

| Назва методу | Сутність | Переваги | Недоліки |
|---------------------------------------|--|---|--|
| Матричний | В основі цієї методики лежить побудова стратегічної матриці як просторової моделі конкурентоспроможності підприємства . Стратегічна матриця відображає позицію суб'єкта господарювання на ринку залежно від комбінації дії двох або більше факторів чи показників | Достатньо простий в застосуванні, дає змогу здійснити якісний попередній аналіз ринкових позицій підприємства | Не враховують усіх факторів, що впливають на підприємство та не дають оцінки процесам, що в ньому відбуваються; не враховують синергетичний ефект взаємодії факторів; неточність даних може призвести до неадекватності оцінки |
| Інтегральної оцінки | Різновид: метод стратегічного потенціалу. Комплексний підхід до аналізу, що поєднує метод порівняльних переваг та якості товару | Наявність конкретної методики розрахунків; можливість однозначної оцінки | Складність розрахунків для досягнення комплексності дослідження; суб'єктивність при оцінюванні параметрів. |
| Порівняльних переваг | Різновид: метод ефективної конкуренції. Розподіл показників діяльності підприємства на стимулятори та дестимулятори, попарне порівняння показників оцінюваних підприємств | Дає змогу оцінити різні функціональні області підприємства | Відсутність узагальнюючого показника; неврахування взаємозалежності оцінюваних параметрів та життєвого циклу підприємства |
| Методи, що базуються на якості товару | Розраховується споживча цінність товару та порівнюється з аналогом | Порівняння можливо здійснити за різними характеристиками | Конкурентоспроможність підприємства ототожнюється з конкурентоспроможністю продукції, не враховуючи інших показників ринкової та виробничої діяльності |

Додаток Д

Дані щодо рентабельності капіталу, загального споживання та збуту
продукції досліджуваних підприємств

| Назва підприємства | Власний капітал, тис грн | Чистий прибуток, тис грн | Рентабельність власного капіталу, грн/грн | Споживання продукції підприємств в харківському регіоні, млн. грн.* | Реалізація продукції в Харківському регіоні, тис грн. (визначено підприємствами), млн грн | Частка регіонального ринку |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|---|---|---|----------------------------|
| Підприємство 1 | 56073 | 2455 | 0,0438 | 1325 | 184,266 | 0,1391 |
| Підприємство 6 | 8378 | 834 | 0,0995 | | 42,314 | 0,0319 |
| Підприємство 2 | 5979 | 4465 | 0,7468 | | 112,855 | 0,0852 |
| Підприємство 4 | 14092 | -3152 | -0,2237 | | 109,464 | 0,0826 |
| Підприємство 3 | 23 | -4017 | -174,6 | | 69,359 | 0,0523 |
| Підприємство 5 | 575 | 226 | 0,393 | | 10,678 | 0,0081 |
| Підприємство 7 | 2166 | -1502 | -0,69 | | 3,845 | 0,0029 |

*розраховано за даними Головного управління статистики в Харківській області

Проведення АВС – аналізу асортименту підприємства Підприємство 1

Таблиця Е.1

Дані щодо реалізації асортиментних позицій Підприємство 1

| № з/п асортиментної позиції | Ціна товару, грн./кг | Вага реалізована, тис кг | Обсяг реалізації, тис грн | Питома вага в загальному обсязі реалізації | Накоплена питома вага в обсязі реалізації |
|-----------------------------|----------------------|--------------------------|---------------------------|--|---|
| 1 | 58,03 | 114,145 | 6623,834 | 0,027895 | - |
| 2 | 76,33 | 126,365 | 9645,44 | 0,04062 | 0,068515 |
| 3 | 48,19 | 139,376 | 6716,529 | 0,028285 | 0,096801 |
| 4 | 30,8 | 147,486 | 4542,569 | 0,01913 | 0,115931 |
| 5 | 32,89 | 54,475 | 1791,683 | 0,007545 | 0,123476 |
| 6 | 31,36 | 112,786 | 3536,969 | 0,014895 | 0,138372 |
| 7 | 84,36 | 62,365 | 5261,111 | 0,022156 | 0,160528 |
| 8 | 79,12 | 78,586 | 6217,724 | 0,026185 | 0,186713 |
| 9 | 88,28 | 97,386 | 8597,236 | 0,036206 | 0,222918 |
| 10 | 52,79 | 68,387 | 3610,15 | 0,015204 | 0,238122 |
| 11 | 65,93 | 85,928 | 5665,233 | 0,023858 | 0,26198 |
| 12 | 51,75 | 101,489 | 5252,056 | 0,022118 | 0,284098 |
| 13 | 65,15 | 76,587 | 4989,643 | 0,021013 | 0,305111 |
| 14 | 29,33 | 96,873 | 2841,285 | 0,011966 | 0,317077 |
| 15 | 96,78 | 64,392 | 6231,858 | 0,026244 | 0,343321 |
| 16 | 59,5 | 67,389 | 4009,646 | 0,016886 | 0,360207 |
| 17 | 39,6 | 89,376 | 3539,29 | 0,014905 | 0,375112 |
| 18 | 44,7 | 74,438 | 3327,379 | 0,014013 | 0,389125 |
| 19 | 48,47 | 92,598 | 4488,225 | 0,018901 | 0,408026 |
| 20 | 62,37 | 63,482 | 3959,372 | 0,016674 | 0,4247 |
| 21 | 35,12 | 104,287 | 3662,559 | 0,015424 | 0,440125 |
| 22 | 41,35 | 89,392 | 3696,359 | 0,015567 | 0,455691 |
| 23 | 46,51 | 137,184 | 6380,428 | 0,02687 | 0,482561 |
| 24 | 59,15 | 103,593 | 6127,526 | 0,025805 | 0,508366 |
| 25 | 48,95 | 110,482 | 5408,094 | 0,022775 | 0,531141 |
| 26 | 55,44 | 69,392 | 3847,092 | 0,016201 | 0,547343 |
| 27 | 60,42 | 72,965 | 4408,545 | 0,018566 | 0,565909 |

Продовження додатку Е

Продовження табл. Е.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----|--------|---------|----------|----------|----------|
| 28 | 78,72 | 32,632 | 2568,791 | 0,010818 | 0,576727 |
| 29 | 55,87 | 129,956 | 7260,642 | 0,030577 | 0,607304 |
| 30 | 54,8 | 145,938 | 7997,402 | 0,03368 | 0,640983 |
| 31 | 49,72 | 94,298 | 4688,497 | 0,019745 | 0,660728 |
| 32 | 87,3 | 67,93 | 5930,289 | 0,024974 | 0,685702 |
| 33 | 79,07 | 45,938 | 3632,318 | 0,015297 | 0,700999 |
| 34 | 101,08 | 36,398 | 3679,474 | 0,015495 | 0,716495 |
| 35 | 53,75 | 83,946 | 4512,098 | 0,019002 | 0,735497 |
| 36 | 75,93 | 37,298 | 2832,037 | 0,011927 | 0,747423 |
| 37 | 55,4 | 101,389 | 5616,951 | 0,023655 | 0,771078 |
| 38 | 69,96 | 58,049 | 4061,108 | 0,017103 | 0,788181 |
| 39 | 65,23 | 79,49 | 5185,133 | 0,021836 | 0,810017 |
| 40 | 25,91 | 173,695 | 4500,437 | 0,018953 | 0,82897 |
| 41 | 31,2 | 194,595 | 6071,364 | 0,025568 | 0,854538 |
| 42 | 70,15 | 83,69 | 5870,854 | 0,024724 | 0,879262 |
| 43 | 56,79 | 77,496 | 4400,998 | 0,018534 | 0,897796 |
| 45 | 53,64 | 92,403 | 4956,497 | 0,020873 | 0,91867 |
| 46 | 55,88 | 131,953 | 7373,534 | 0,031052 | 0,949722 |
| 47 | 23,25 | 9,461 | 219,9683 | 0,000926 | 0,950648 |
| 48 | 52,41 | 0,467 | 24,47547 | 0,000103 | 0,950752 |
| 49 | 42,63 | 10,541 | 449,3628 | 0,001892 | 0,952644 |
| 50 | 29,14 | 5,361 | 156,2195 | 0,000658 | 0,953302 |
| 51 | 34,32 | 2,315 | 79,4508 | 0,000335 | 0,953636 |
| 52 | 25,34 | 14,36 | 363,8824 | 0,001532 | 0,955169 |
| 53 | 34,52 | 16,56 | 571,6512 | 0,002407 | 0,957576 |
| 54 | 63,4 | 7,234 | 458,6356 | 0,001931 | 0,959508 |
| 55 | 27,9 | 22,46 | 626,634 | 0,002639 | 0,962147 |
| 56 | 26,4 | 31,26 | 825,264 | 0,003475 | 0,965622 |
| 57 | 41,32 | 10,36 | 428,0752 | 0,001803 | 0,967425 |
| 58 | 37,26 | 5,346 | 199,192 | 0,000839 | 0,968264 |
| 59 | 18,64 | 54,366 | 1013,382 | 0,004268 | 0,972531 |
| 60 | 33,46 | 17,345 | 580,3637 | 0,002444 | 0,974976 |
| 61 | 27,65 | 26,458 | 731,5637 | 0,003081 | 0,978056 |
| 62 | 56,4 | 4,485 | 252,954 | 0,001065 | 0,979122 |
| 63 | 28,43 | 20,368 | 579,0622 | 0,002439 | 0,98156 |
| 64 | 34,6 | 6,394 | 221,2324 | 0,000932 | 0,982492 |
| 65 | 23,48 | 18,642 | 437,7142 | 0,001843 | 0,984335 |

Продовження додатку Е

Закінчення табл. Е.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----|-------|--------|----------|----------|----------|
| 66 | 79,5 | 1,364 | 108,438 | 0,000457 | 0,984792 |
| 67 | 51,3 | 6,364 | 326,4732 | 0,001375 | 0,986167 |
| 68 | 64,2 | 2,369 | 152,0898 | 0,00064 | 0,986807 |
| 69 | 35,61 | 4,356 | 155,1172 | 0,000653 | 0,987461 |
| 70 | 21,2 | 3,645 | 77,274 | 0,000325 | 0,987786 |
| 71 | 35,6 | 4,685 | 166,786 | 0,000702 | 0,988488 |
| 72 | 31,24 | 8,36 | 261,1664 | 0,0011 | 0,989588 |
| 73 | 27,91 | 3,479 | 97,09889 | 0,000409 | 0,989997 |
| 74 | 19,42 | 48,394 | 939,8115 | 0,003958 | 0,993955 |
| 75 | 20,47 | 33,48 | 685,3356 | 0,002886 | 0,996841 |
| 76 | 56,31 | 2,345 | 132,047 | 0,000556 | 0,997397 |
| 77 | 54,25 | 0,945 | 51,26625 | 0,000216 | 0,997613 |
| 78 | 24,6 | 2,345 | 57,687 | 0,000243 | 0,997856 |
| 79 | 43,27 | 1,946 | 84,20342 | 0,000355 | 0,998211 |
| 80 | 16,34 | 23,754 | 388,1404 | 0,001635 | 0,999845 |
| 81 | 27,35 | 4,694 | 128,3809 | 0,000541 | 1,000386 |
| 82 | 39,54 | 0,845 | 33,4113 | 0,000141 | 1,000527 |

Таблиця Е.2

Ассортиментні групи й ціна продукції Підприємство 1

| № | Найменування товару | Ціна товару, грн./кг |
|----|--|----------------------|
| 1 | Ковбаса варена «Класична» з салом, 1с | 58,03 |
| 2 | Ковбаса варена «Лікарська», в.с. | 76,33 |
| 3 | Ковбаса варена «Старокиївська», 2с | 48,19 |
| 4 | Ковбаса варена «Баликова», 2с | 30,80 |
| 5 | Ковбаса варена «Особлива зі смаком телятини», 2с | 32,89 |
| 6 | Ковбаса варена «Фірмова з молоком», 2с | 31,36 |
| 7 | Буженина по домашньому, в.с. | 84,36 |
| 8 | Буженина з чорносливом, в.с. | 79,12 |
| 9 | Окіст царський, в.с. | 88,28 |
| 10 | Баки свинячі, 2с | 52,79 |
| 11 | Ковбаса «Гуцульська», 1с | 65,93 |
| 12 | Салямі «Міланська», 1с | 51,75 |
| 13 | Салямі «Царська», 1с | 65,15 |
| 14 | Ковбаса «Кров'янка пікантна», 1с | 29,33 |
| 15 | Ковбаса із м'яса птиці горіхова, 1с | 96,78 |
| 16 | Сардельки «Віденські», 1с | 59,50 |
| 17 | Сардельки «Карапуз», 1с | 39,60 |
| 18 | Сардельки «Особливі з телятиною», 1с | 44,70 |

Продовження додатку Е

Продовження табл. Е.2

| 1 | 2 | 3 |
|----|------------------------------------|--------|
| 19 | Сардельки «Пармезан», 1с | 48,47 |
| 20 | Сардельки з сиром, 1с | 62,37 |
| 21 | Сардельки , 2с | 35,12 |
| 22 | Сардельки «Українські» | 41,35 |
| 23 | Сосиски з м'яса птиці «Буржуй», 1с | 46,51 |
| 24 | Сосиски «Ведмедик», 1с | 59,15 |
| 25 | Сосиски «Радянські», 1с | 48,95 |
| 26 | Ковбаса «Лікарська ДСТУ», в.с. | 55,44 |
| 27 | Ковбаса «Теляча з вершками», в.с. | 60,42 |
| 28 | Шинка «Баден-Баден», в.с. | 78,72 |
| 29 | Шинка «Куряча екстра», 1с | 55,87 |
| 30 | Шинка «Салтівська», 1с | 54,80 |
| 31 | Шинка «Європейська варена», 1с | 49,72 |
| 32 | Яловичина похідна, в.с. | 87,30 |
| 33 | Ковбаски «Єгерські», 1с | 79,07 |
| 34 | Ковбаски «Мисливські», 1с | 101,08 |
| 35 | Ковбаса «Радянська», 1с | 53,75 |
| 36 | Салямі «Австрійська», в.с. | 75,93 |
| 37 | Салямі «Донецька», 1с | 55,40 |
| 38 | Салямі «Кон'ячна», в.с. | 69,96 |
| 39 | Салямі «Люкс», в.с. | 65,23 |
| 40 | Ліверна печінкова, 1с | 25,91 |
| 41 | Паштет печінковий, в.с. | 31,20 |
| 42 | Сосиски «Дитячі», в.с. | 70,15 |
| 43 | Сосиски «З вершками», 1с | 56,79 |
| 45 | Сосиски «Малютко», в.с. | 53,64 |
| 46 | Сосиски «Спецзаказ», в.с. | 55,88 |

Таблиця Е. 3

Групування товарного асортименту за ціновим критерієм та обсяги реалізації кожної групи

| Група | № товарної позиції з/п | Назва товарної позиції | Ціна, грн./кг | Обсяг реалізації за товарними позиціями, 2015 рік | Обсяг реалізації за групою, 2015 рік |
|---------|------------------------|----------------------------------|---------------|---|--------------------------------------|
| Група 1 | 40 | Ліверна печінкова, 1с | 25,91 | 4500,437 | 65191,67 |
| | 14 | Ковбаса «Кров'янка пікантна», 1с | 29,33 | 2841,285 | |
| | 4 | Ковбаса варена «Баликова», 2с | 30,8 | 4542,569 | |
| | 41 | Паштет печінковий, в.с. | 31,2 | 6071,364 | |

Продовження додатку Е
Продовження табл. Е.3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---------|---------------------------|--|------------------------|----------|----------|
| | 6 | Ковбаса варена «Фірмова з молоком», 2с | 31,36 | 3536,969 | |
| | 5 | Ковбаса варена «Особлива зі смаком телятини», 2с | 32,89 | 1791,683 | |
| | 21 | Сардельки , 2с | 35,12 | 3662,559 | |
| | 17 | Сардельки «Карапуз», 1с | 39,6 | 3539,29 | |
| | 22 | Сардельки «Українські» | 41,35 | 3696,359 | |
| | 18 | Сардельки «Особливі з телятиною», 1с | 44,7 | 3327,379 | |
| | 23 | Сосиски з м'яса птиці «Буржуй», | 46,51 | 6380,428 | |
| | 3 | Ковбаса варена «Старокиївська», | 48,19 | 6716,529 | |
| | 19 | Сардельки «Пармезан», 1с | 48,47 | 4488,225 | |
| | 25 | Сосиски «Радянські», 1с | 48,95 | 5408,094 | |
| | 31 | Шинка «Європейська варена», | 49,72 | 4688,497 | |
| | Група 2 | 12 | Салямі «Міланська», 1с | 51,75 | |
| 10 | | Баки свинячі, 2с | 52,79 | 3610,15 | |
| 45 | | Сосиски «Малятко», в.с. | 53,64 | 4956,497 | |
| 35 | | Ковбаса «Радянська», 1с | 53,75 | 4512,098 | |
| 30 | | Шинка «Салтівська», 1с | 54,8 | 7997,402 | |
| 37 | | Салямі «Донецька», 1с | 55,4 | 5616,951 | |
| 26 | | Ковбаса «Лікарська ДСТУ», в.с. | 55,44 | 3847,092 | |
| 29 | | Шинка «Куряча екстра», 1с | 55,87 | 7260,642 | |
| 46 | | Сосиски «Спецзаказ», в.с. | 55,88 | 7373,534 | |
| 43 | | Сосиски «З вершками», 1с | 56,79 | 4400,998 | |
| 1 | | Ковбаса варена «Класична» з салом, 1с | 58,03 | 6623,834 | |
| 24 | | Сосиски «Ведмедик», 1с | 59,15 | 6127,526 | |
| 16 | | Сардельки «Віденські», 1с | 59,5 | 4009,646 | |
| 27 | | Ковбаса «Теляча з вершками», | 60,42 | 4408,545 | |
| 20 | | Сардельки з сиром, 1с | 62,37 | 3959,372 | |
| 13 | | Салямі «Царська», 1с | 65,15 | 4989,643 | |
| 39 | | Салямі «Люкс», в.с. | 65,23 | 5185,133 | |
| 11 | | Ковбаса «Гуцульська», 1с | 65,93 | 5665,233 | |
| 38 | Салямі «Кон'ячна», в.с. | 69,96 | 4061,108 | | |
| 42 | Сосиски «Дитячі», в.с. | 70,15 | 5870,854 | | |
| Група 3 | 36 | Салямі «Австрійська», в.с. | 75,93 | 2832,037 | 54596,28 |
| | 2 | Ковбаса варена «Лікарська», | 76,33 | 9645,44 | |
| | 28 | Шинка «Баден-Баден», в.с. | 78,72 | 2568,791 | |
| | 33 | Ковбаски «Сгерські», 1с | 79,07 | 3632,318 | |
| | 8 | Буженина з чорносливом, в.с. | 79,12 | 6217,724 | |
| | 7 | Буженина по домашньому, в.с. | 84,36 | 5261,111 | |
| | 32 | Яловичина похідна, в.с. | 87,3 | 5930,289 | |
| | 9 | Окіст царський, в.с. | 88,28 | 8597,236 | |
| | 15 | Ковбаса із м'яса птиці горіхова, 1с | 96,78 | 6231,858 | |
| 34 | Ковбаски «Мисливські», 1с | 101,08 | 3679,474 | | |

Продовження додатку Е

Таблиця Е.4

Обсяги реалізації груп товарів за 2009-2015 рр (тис. грн)

| Групи товарів за ціною категорією | Роки | | | | | | |
|------------------------------------|----------|---------|---------|---------|---------|----------|---------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Група 1 (низька цінова категорія) | 57687,1 | 54802,7 | 55076,8 | 53424,5 | 57164,2 | 61851,7 | 65191,7 |
| Група 2 (середня цінова категорія) | 100813,1 | 93756,1 | 91881,1 | 93994,3 | 94934,3 | 102054,3 | 105728 |
| Група 3 (висока цінова категорія) | 48713,4 | 46277,7 | 43501,1 | 48721,2 | 49452 | 53160,9 | 54596,3 |

| Данные: Таблица.sta (5v * 6с) | | | | | |
|-------------------------------|------------|-----------|------------|--------------|-------------|
| | 1 ТР ОР | 2 ТР Ц | 3 ТР ДС | 4 ТР ДСпп | 5 ТР Цмп |
| 2008 | 0,95 | 1,045 | 1,013 | 1,02 | 1,05 |
| 2009 | 1,005 | 1,076 | 0,908 | 1,013 | 1,041 |
| 2010 | 0,97 | 1,13 | 1,102 | 0,908 | 1,015 |
| 2011 | 1,07 | 1,28 | 1,087 | 1,102 | 1,22 |
| 2012 | 1,082 | 1,09 | 1,144 | 1,087 | 1,012 |
| 2013 | 1,054 | 1,045 | 108,2 | 1,144 | 1,036 |

Рис. Ж. 1. Вихідні дані розрахунку моделі множинної регресії за групою 1

| Итоги регрессии для зависимой переменной: ТР ОР (Таблиц | | | | | | |
|---|----------|------------------|-----------|---------------|----------|----------|
| R= ,98689104 R2= ,97395393 Скорректир. R2= ,86976964 | | | | | | |
| F(4,1)=9,3484 p<,23998 Станд. ошибка оценки: ,01983 | | | | | | |
| N=6 | БЕТА | Стд. Ош. БЕТА | В | Стд. Ош. В | t(1) | p-уров. |
| Св.член | | | 0,208729 | 0,155573 | 1,34168 | 0,407761 |
| ТР Ц | 1,35292 | 0,377461 | 0,838752 | 0,234010 | 3,58426 | 0,173211 |
| ТР ДС | -0,12890 | 0,227417 | -0,000162 | 0,000286 | -0,56681 | 0,671724 |
| ТР ДСпп | 1,21798 | 0,250532 | 0,797527 | 0,164047 | 4,86157 | 0,129148 |
| ТР Цмп | -1,27924 | 0,400608 | -0,893913 | 0,279940 | -3,19323 | 0,193206 |

Рис. Ж. 2. Результати розрахунку моделі множинної регресії за групою 1

Данные: Таблица.sta* (5v * 6с)

| | 1 ТР ОР | 2 ТР Ц | 3 ТР ДС | 4 ТР ДСпп | 5 ТР Цмп |
|------|------------|-----------|------------|--------------|-------------|
| 2008 | 0,93 | 1,249 | 1,013 | 1,02 | 1,05 |
| 2009 | 0,98 | 1,16 | 0,908 | 1,013 | 1,041 |
| 2010 | 1,023 | 1,1 | 1,102 | 0,908 | 1,015 |
| 2011 | 1,01 | 1,21 | 1,087 | 1,102 | 1,22 |
| 2012 | 1,075 | 1,12 | 1,144 | 1,087 | 1,012 |
| 2013 | 1,036 | 1,02 | 108,2 | 1,144 | 1,036 |

Рис. Ж. 3. Вихідні дані розрахунку моделі множинної регресії за групою 2

Итоги регрессии для зависимой переменной: ТР ОР (Таблиц...

Итоги регрессии для зависимой переменной: ТР ОР (Таблиц
 $R = ,97074627$ $R^2 = ,94234832$ Скорректир. $R^2 = ,71174162$
 $F(4,1) = 4,0864$ $p < ,35324$ Станд. ошибка оценки: ,02670

| | БЕТА | Стд. Ош. БЕТА | В | Стд. Ош. В | t(1) | p-уров. |
|---------|----------|------------------|-----------|---------------|----------|----------|
| N=6 | | | | | | |
| Св.член | | | 1,600703 | 0,265116 | 6,03776 | 0,104491 |
| ТР Ц | -1,55491 | 0,426355 | -0,944335 | 0,258937 | -3,64697 | 0,170374 |
| ТР ДС | -1,23986 | 0,468959 | -0,001409 | 0,000533 | -2,64385 | 0,230205 |
| ТР ДСпп | 0,67020 | 0,358340 | 0,397040 | 0,212286 | 1,87030 | 0,312580 |
| ТР Цмп | 0,14786 | 0,319490 | 0,093482 | 0,201987 | 0,46281 | 0,724054 |

Рис. Ж. 4. Результати розрахунку моделі множинної регресії за групою 2

| Данные: Таблица.sta* (5v * 6с) | | | | | |
|--------------------------------|------------|-----------|------------|--------------|-------------|
| | 1 ТР ОР | 2 ТР Ц | 3 ТР ДС | 4 ТР ДСпп | 5 ТР Цмп |
| 2008 | 0,95 | 1,17 | 1,013 | 1,02 | 1,05 |
| 2009 | 0,94 | 1,21 | 0,908 | 1,013 | 1,041 |
| 2010 | 1,12 | 1,16 | 1,102 | 0,908 | 1,015 |
| 2011 | 1,015 | 1,25 | 1,087 | 1,102 | 1,22 |
| 2012 | 1,104 | 1,01 | 1,144 | 1,087 | 1,012 |
| 2013 | 1,027 | 1,04 | 106,2 | 1,144 | 1,036 |

Рис. Ж. 5. Вихідні дані розрахунку моделі множинної регресії за групою 3

| Итоги регрессии для зависимой переменной: ТР ОР (Таблиц... | | | | | | |
|---|----------|------------------|----------|---------------|----------|----------|
| Итоги регрессии для зависимой переменной: ТР ОР (Таблиц... R= ,96146770 R2= ,92442013 Скорректир. R2= ,62210065 F(4,1)=3,0578 p<,40199 Станд. ошибка оценки: ,04618 | | | | | | |
| | БЕТА | Стд. Ош. БЕТА | В | Стд. Ош. В | t(1) | p-уров. |
| N=6 | | | | | | |
| Св.член | | | 2,74503 | 0,535696 | 5,12424 | 0,122695 |
| ТР Ц | -2,12233 | 0,631977 | -1,67678 | 0,499303 | -3,35824 | 0,184247 |
| ТР ДС | 0,13845 | 0,383788 | 0,00024 | 0,000659 | 0,36074 | 0,779597 |
| ТР ДСпп | -1,64801 | 0,604643 | -1,47482 | 0,541102 | -2,72559 | 0,223864 |
| ТР Цмп | 1,70533 | 0,656835 | 1,62865 | 0,627300 | 2,59629 | 0,234055 |

Рис. Ж. 6. Результати розрахунку моделі множинної регресії за групою 3

Розрахунок показників ефективності стратегічного управління міжнародною збутовою діяльністю досліджуваних підприємств

Таблиця 3.1

Показники підгрупи кількісних характеристик ЕСУМЗДП

| Підприємство | Показники | | Роки | | | |
|----------------|-----------|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| | № п\п | Характеристика | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Підприємство 1 | 1.1 | Виручка від реалізації продукції; | 213256 | 207305 | 212343 | 237455 |
| | 1.2 | Чистий прибуток підприємства; | 3977 | 1486 | 1553 | 2455 |
| | 1.3 | Собівартість реалізованої продукції; | 190424 | 183878 | 188117 | 214412 |
| | 1.4 | Основні засоби; | 16722 | 23423 | 26636 | 32771 |
| | 1.5 | Оборотні засоби; | 61807 | 64759 | 75543 | 68167 |
| | 1.6 | Дебіторська заборгованість; | 27982 | 38385 | 41623 | 41091 |
| | 1.7 | Затрати на збут | 6812 | 10693 | 10535 | 16272 |
| Підприємство 2 | 1.1 | Виручка від реалізації продукції; | 35530 | 53554 | 51505 | 51442 |
| | 1.2. | Чистий прибуток підприємства; | 749 | 381 | 886 | 834 |
| | 1.3. | Собівартість реалізованої продукції; | 32026 | 49113 | 46793 | 46493 |
| | 1.4. | Основні засоби; | 6292 | 10043 | 11176 | 16444 |
| | 1.5. | Оборотні засоби; | 1494 | 3136 | 3348 | 3116 |
| | 1.6. | Дебіторська заборгованість; | 354 | 594 | 715 | 372 |
| | 1.7. | Затрати на збут | 683 | 1007 | 1756 | 1374 |

Продовження додатку 3

Продовження табл. 3.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-------------------|------|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Підприємство 3 | 1.1. | Виручка від реалізації продукції; | 61900 | 74793 | 80695 | 80343 |
| | 1.2. | Чистий прибуток підприємства; | 1571 | -634 | -2516 | -4017 |
| | 1.3. | Собівартість реалізованої продукції; | 53165 | 68911 | 70324 | 67998 |
| | 1.4. | Основні засоби; | 19146 | 31523 | 38719 | 46478 |
| | 1.5. | Оборотні засоби; | 16810 | 15372 | 26906 | 27477 |
| | 1.6. | Дебіторська заборгованість; | 9374 | 7511 | 10805 | 8380 |
| | 1.7. | Затрати на збут | 5047 | 5394 | 7096 | 8565 |
| Підприємство 4 | 1.1. | Виручка від реалізації продукції; | 10878 | 104497 | 107958 | 136972 |
| | 1.2. | Чистий прибуток підприємства; | - 6138 | 445 | -13541 | -3152 |
| | 1.3. | Собівартість реалізованої продукції; | 108523 | 89361 | 102941 | 118059 |
| | 1.4. | Основні засоби; | 12038 | 13565 | 17321 | 19068 |
| | 1.5. | Оборотні засоби; | 17933 | 27362 | 31103 | 46622 |
| | 1.6. | Дебіторська заборгованість; | 3689 | 12352 | 18036 | 22885 |
| | 1.7. | Затрати на збут | 4848 | 7423 | 9656 | 15805 |

Таблиця 3. 2

Показники підгрупи якісних характеристик ЕСУМЗДП

| Підприємство | Показники | | Роки | | | |
|----------------|-----------|---|-------|--------|--------|--------|
| | № п\п | Характеристика | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Підприємство 1 | 1.1 | Рентабельність продажів, грн/грн | 0,019 | 0,0072 | 0,0073 | 0,0103 |
| | 1.2 | Рентабельність збутових затрат, грн./грн | 0,584 | 0,1390 | 0,1474 | 0,1509 |
| | 1.3 | Рентабельність продукції, грн./грн | 0,021 | 0,0081 | 0,0083 | 0,0114 |
| | 1.4 | Коефіцієнт оборотності оборотних активів | 3,451 | 3,2012 | 2,8109 | 3,4834 |
| | 1.5 | Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 7,621 | 5,4007 | 5,1016 | 5,7788 |
| | 1.6 | Ритмічність поставок,% | 9,54 | 8,02 | 9,46 | 10,1 |
| Підприємство 2 | 1.1 | Рентабельність продажів, грн/грн | 0,021 | 0,0071 | 0,0172 | 0,0162 |
| | 1.2. | Рентабельність збутових затрат, грн./грн | 1,097 | 0,3784 | 0,5046 | 0,6070 |
| | 1.3. | Рентабельність продукції, грн./грн | 0,024 | 0,0078 | 0,0189 | 0,0179 |
| | 1.4. | Коефіцієнт оборотності оборотних активів | 23,78 | 17,077 | 15,384 | 16,509 |
| | 1.5. | Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 100,4 | 90,158 | 72,035 | 138,29 |
| | 1.6. | Ритмічність поставок,% | 5,91 | 4,35 | 6,94 | 6,5 |

Продовження додатку 3

Продовження табл. 3.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-------------------|------|---|-------|--------|--------|--------|
| Підприємство 3 | 1.1. | Рентабельність продажів, грн/грн | 0,025 | 0 | 0 | 0 |
| | 1.2. | Рентабельність збутових затрат, грн./грн | 0,311 | 0 | 0 | 0 |
| | 1.3. | Рентабельність продукції, грн./грн | 0,03 | 0 | 0 | 0 |
| | 1.4. | Коефіцієнт оборотності оборотних активів | 3,682 | 4,866 | 2,999 | 2,924 |
| | 1.5. | Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 6,603 | 9,9578 | 7,468 | 9,5875 |
| | 1.6. | Ритмічність поставок,% | 11,54 | 10,63 | 10,87 | 12,46 |
| Підприємство 4 | 1.1. | Рентабельність продажів, грн/грн | 0 | 0,0043 | 0 | 0 |
| | 1.2. | Рентабельність збутових затрат, грн./грн | 0 | 0,0599 | 0 | 0 |
| | 1.3. | Рентабельність продукції, грн./грн | 0 | 0,0050 | 0 | 0 |
| | 1.4. | Коефіцієнт оборотності оборотних активів | 0,607 | 3,8191 | 3,4710 | 2,9379 |
| | 1.5. | Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 2,949 | 8,4599 | 5,9857 | 5,9852 |
| | 1.6. | Ритмічність поставок, % | 8,76 | 11,65 | 10,48 | 10,05 |

Таблиця 3.3

Розрахунок ланцюгових темпів приросту підгрупи кількісних характеристик ЕСУМЗД

| Підприємство | Показники | | Темпи росту | | | |
|----------------|-----------|--------------------------------------|-------------|---------------|---------------|-------------------|
| | № п\п | Характеристика | | 2013/ 2012 | 2014/ 2013 | 2015 /201 6 |
| Підприємство 1 | 1.8 | Виручка від реалізації продукції; | | 0,97 | 1,02 | 1,12 |
| | 1.9 | Чистий прибуток підприємства; | | 0,37 | 1,05 | 1,58 |
| | 1.1 | Собівартість реалізованої продукції; | | 0,97 | 1,02 | 1,14 |
| | 1.2 | Основні засоби; | | 1,40 | 1,14 | 1,23 |
| | 1.3 | Оборотні засоби; | | 1,05 | 1,17 | 0,90 |
| | 1.4 | Дебіторська заборгованість; | | 1,37 | 1,08 | 0,99 |
| | 1.5 | Затрати на збут | | 1,57 | 0,99 | 1,54 |
| Підприємство 2 | 1.1 | Виручка від реалізації продукції; | | 1,51 | 0,96 | 1,00 |
| | 1.2 | Чистий прибуток підприємства; | | 0,51 | 2,33 | 0,94 |
| | 1.3 | Собівартість реалізованої продукції; | | 1,53 | 0,95 | 0,99 |
| | 1.4 | Основні засоби; | | 1,60 | 1,11 | 1,47 |
| | 1.5 | Оборотні засоби; | | 2,10 | 1,07 | 0,93 |
| | 1.6 | Дебіторська заборгованість; | | 1,68 | 1,20 | 0,52 |
| | 1.7 | Затрати на збут | | 1,47 | 1,74 | 0,78 |
| Підприємство 3 | 1.1 | Виручка від реалізації продукції; | | 1,21 | 1,08 | 1,00 |
| | 1.2 | Чистий прибуток підприємства; | | 0(- 0,40) | 0(- 3,97) | 0(- 1,60) |
| | 1.3 | Собівартість реалізованої продукції; | | 1,30 | 1,02 | 0,97 |
| | 1.4 | Основні засоби; | | 1,65 | 1,23 | 1,20 |
| | 1.5 | Оборотні засоби; | | 0,91 | 1,75 | 1,02 |
| | 1.6 | Дебіторська заборгованість; | | 0,80 | 1,44 | 0,78 |
| | 1.7 | Затрати на збут | | 1,07 | 1,32 | 1,21 |

Продовження додатку 3

Продовження табл. 3.3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------------|------|--------------------------------------|---|-------|-----------|----------|
| Підприємство 4 | 1.1 | Виручка від реалізації продукції; | | 9,61 | 1,03 | 1,27 |
| | 1.2. | Чистий прибуток підприємства; | | 13,79 | 0(-30,43) | 0(-0,23) |
| | 1.3. | Собівартість реалізованої продукції; | | 0,82 | 1,15 | 1,15 |
| | 1.4. | Основні засоби; | | 1,13 | 1,28 | 1,10 |
| | 1.5. | Оборотні засоби; | | 1,53 | 1,14 | 1,50 |
| | 1.6. | Дебіторська заборгованість; | | 3,35 | 1,46 | 1,27 |
| | 1.7. | Затрати на збут | | 1,53 | 1,30 | 1,64 |

Таблиця 3. 4

Матриця попарних порівнянь рангів об'єктивних кількісних показників оцінки ЕСУМЗД

| Підприємство 1 | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|------|-------------------|------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-----------------|------------------|------------|---------------|
| Нормативна модель | | Фактична модель | | Матриця порівнянь | | | | | | | | $\sum a_i$ | $\sum a_{ij}$ |
| Показник | Ранг | Показник | Ранг | | ТР _{чп} | ТР _{вр} | ТР _{ср} | ТР _{оз} | ТР _{обз} | ТР _з | ТР _{дз} | | |
| | | | | | | | | | | | | | 2013 рік |
| ТР _{чп} | 7 | ТР _{зз} | 7 | ТР _{чп} | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 34 |
| ТР _{вр} | 6 | ТР _{оз} | 6 | ТР _{вр} | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | |
| ТР _{ср} | 5 | ТР _{дз} | 5 | ТР _{ср} | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | |
| ТР _{оз} | 4 | ТР _{обз} | 4 | ТР _{оз} | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 | |
| ТР _{обз} | 3 | ТР _{вр} | 3 | ТР _{обз} | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 5 | |
| ТР _{зз} | 2 | ТР _{ср} | 2 | ТР _{зз} | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 5 | |
| ТР _{дз} | 1 | ТР _{чп} | 1 | ТР _{дз} | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 | |
| | | 2014 рік | | | ТР _{чп} | ТР _{вр} | ТР _{ср} | ТР _{оз} | ТР _{обз} | ТР _з | ТР _{дз} | | 22 |
| ТР _{чп} | 7 | ТР _{обз} | 7 | ТР _{чп} | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | |
| ТР _{вр} | 6 | ТР _{оз} | 6 | ТР _{вр} | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | |
| ТР _{ср} | 5 | ТР _{дз} | 5 | ТР _{ср} | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | |
| ТР _{оз} | 4 | ТР _{чп} | 4 | ТР _{оз} | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 | |
| ТР _{обз} | 3 | ТР _{вр} | 3 | ТР _{обз} | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 | |
| ТР _{зз} | 2 | ТР _{ср} | 2 | ТР _{зз} | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | |
| ТР _{дз} | 1 | ТР _{зз} | 1 | ТР _{дз} | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | |

Продовження додатку 3
Продовження табл. 3.4

| | | 2015 рік | | | ТР | ТР | ТР | ТР | ТР | ТР _з | ТР | | 16 |
|-------------------|------|-------------------|------|-------------------|----|----|----|-----|-----------------|-----------------|----|------------|---------------|
| | | | | | чп | вр | ср | оз | обз | з | дз | | |
| ТР _{чп} | 7 | ТР _{чп} | 7 | ТР _{чп} | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| ТР _{вр} | 6 | ТР _{зз} | 6 | ТР _{вр} | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 3 | |
| ТР _{ср} | 5 | ТР _{оз} | 5 | ТР _{ср} | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 3 | |
| ТР _{оз} | 4 | ТР _{ср} | 4 | ТР _{оз} | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | |
| ТР _{обз} | 3 | ТР _{вр} | 3 | ТР _{обз} | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | |
| ТР _{зз} | 2 | ТР _{дз} | 2 | ТР _{зз} | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 | |
| ТР _{дз} | 1 | ТР _{обз} | 1 | ТР _{дз} | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | |
| Підприємство 2 | | | | | | | | | | | | | |
| Нормативна модель | | Фактична модель | | Матриця порівнянь | | | | | | | | $\sum a_i$ | $\sum a_{ij}$ |
| Показник | Ранг | Показник | Ранг | | | | | | | | | | |
| | | | | ТР | ТР | ТР | ТР | ТР | ТР _з | ТР | | | |
| | | 2013 рік | | чп | вр | ср | оз | обз | з | дз | | | |
| ТР _{чп} | 7 | ТР _{обз} | 7 | ТР _{чп} | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 32 |
| ТР _{вр} | 6 | ТР _{дз} | 6 | ТР _{вр} | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 5 | |
| ТР _{ср} | 5 | ТР _{оз} | 5 | ТР _{ср} | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 5 | |
| ТР _{оз} | 4 | ТР _{ср} | 4 | ТР _{оз} | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 5 | |
| ТР _{обз} | 3 | ТР _{вр} | 3 | ТР _{обз} | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 | |
| ТР _{зз} | 2 | ТР _{зз} | 2 | ТР _{зз} | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | |
| ТР _{дз} | 1 | ТР _{чп} | 1 | ТР _{дз} | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 5 | |
| | | 2014 рік | | | ТР | ТР | ТР | ТР | ТР | ТР _з | ТР | | 24 |
| | | | | | чп | вр | ср | оз | обз | з | дз | | |
| ТР _{чп} | 7 | ТР _{чп} | 7 | ТР _{чп} | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| ТР _{вр} | 6 | ТР _{зз} | 6 | ТР _{вр} | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| ТР _{ср} | 5 | ТР _{дз} | 5 | ТР _{ср} | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| ТР _{оз} | 4 | ТР _{оз} | 4 | ТР _{оз} | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | |
| ТР _{обз} | 3 | ТР _{обз} | 3 | ТР _{обз} | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | |
| ТР _{зз} | 2 | ТР _{вр} | 2 | ТР _{зз} | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 | |
| ТР _{дз} | 1 | ТР _{ср} | 1 | ТР _{дз} | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 | |
| | | 2015 рік | | | ТР | ТР | ТР | ТР | ТР | ТР _з | ТР | | 5 |
| | | | | | чп | вр | ср | оз | обз | з | дз | | |
| ТР _{чп} | 7 | ТР _{оз} | 7 | ТР _{чп} | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | |
| ТР _{вр} | 6 | ТР _{вр} | 6 | ТР _{вр} | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | |
| ТР _{ср} | 5 | ТР _{ср} | 5 | ТР _{ср} | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | |
| ТР _{оз} | 4 | ТР _{чп} | 4 | ТР _{оз} | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | |
| ТР _{обз} | 3 | ТР _{обз} | 3 | ТР _{обз} | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| ТР _{зз} | 2 | ТР _{зз} | 2 | ТР _{зз} | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| ТР _{дз} | 1 | ТР _{дз} | 1 | ТР _{дз} | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |

| Підприємство 3 | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|------|-------------------|------|-------------------|----|----|----|----|-----|----|----|------------|---------------|
| нормативна модель | | Фактична модель | | Матриця порівнянь | | | | | | | | $\sum a_i$ | $\sum a_{ij}$ |
| Показник | Ранг | Показник | Ранг | | ТР | ТР | ТР | ТР | ТР | ТР | ТР | | |
| | | | | | чп | вр | ср | оз | обз | зз | дз | | |
| 2013 рік | | | | | | | | | | | | | |
| ТР _{чп} | 7 | ТР _{оз} | 7 | ТР _{чп} | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 20 |
| ТР _{вр} | 6 | ТР _{ср} | 6 | ТР _{вр} | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | |
| ТР _{ср} | 5 | ТР _{вр} | 5 | ТР _{ср} | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | |
| ТР _{оз} | 4 | ТР _{зз} | 4 | ТР _{оз} | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | |
| ТР _{обз} | 3 | ТР _{обз} | 3 | ТР _{обз} | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | |
| ТР _{зз} | 2 | ТР _{дз} | 2 | ТР _{зз} | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | |
| ТР _{дз} | 1 | ТР _{чп} | 1 | ТР _{дз} | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| 2014 рік | | | | | ТР | ТР | ТР | ТР | ТР | ТР | ТР | | 36 |
| | | | | | чп | вр | ср | оз | обз | зз | дз | | |
| ТР _{чп} | 7 | ТР _{обз} | 7 | ТР _{чп} | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | |
| ТР _{вр} | 6 | ТР _{дз} | 6 | ТР _{вр} | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | |
| ТР _{ср} | 5 | ТР _{зз} | 5 | ТР _{ср} | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | |
| ТР _{оз} | 4 | ТР _{оз} | 4 | ТР _{оз} | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 6 | |
| ТР _{обз} | 3 | ТР _{вр} | 3 | ТР _{обз} | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 | |
| ТР _{зз} | 2 | ТР _{ср} | 2 | ТР _{зз} | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 5 | |
| ТР _{дз} | 1 | ТР _{чп} | 1 | ТР _{дз} | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 5 | |
| 2015 рік | | | | | ТР | ТР | ТР | ТР | ТР | ТР | ТР | | 28 |
| | | | | | чп | вр | ср | оз | обз | зз | дз | | |
| ТР _{чп} | 7 | ТР _{зз} | 7 | ТР _{чп} | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | |
| ТР _{вр} | 6 | ТР _{оз} | 6 | ТР _{вр} | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | |
| ТР _{ср} | 5 | ТР _{обз} | 5 | ТР _{ср} | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | |
| ТР _{оз} | 4 | ТР _{вр} | 4 | ТР _{оз} | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | |
| ТР _{обз} | 3 | ТР _{ср} | 3 | ТР _{обз} | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | |
| ТР _{зз} | 2 | ТР _{дз} | 2 | ТР _{зз} | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 5 | |
| ТР _{дз} | 1 | ТР _{чп} | 1 | ТР _{дз} | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| Підприємство 4 | | | | | | | | | | | | | |
| Нормативна модель | | Фактична модель | | Матриця порівнянь | | | | | | | | $\sum a_i$ | $\sum a_{ij}$ |
| Показник | Ранг | Показник | Ранг | | ТР | ТР | ТР | ТР | ТР | ТР | ТР | | |
| | | | | | чп | вр | ср | оз | обз | зз | дз | | |
| 2013 рік | | | | | | | | | | | | | |
| ТР _{чп} | 7 | ТР _{чп} | 7 | ТР _{чп} | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 |
| ТР _{вр} | 6 | ТР _{вр} | 6 | ТР _{вр} | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| ТР _{ср} | 5 | ТР _{дз} | 5 | ТР _{ср} | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| ТР _{оз} | 4 | ТР _{зз} | 4 | ТР _{оз} | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | |

Продовження додатку 3
Продовження табл. 3.4

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|---|-------------------|---|------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-----------------|------------------|---|----|
| TP _{обз} | 3 | TP _{обз} | 3 | TP _{о бз} | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | |
| TP _{зз} | 2 | TP _{оз} | 2 | TP _{зз} | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | |
| TP _{дз} | 1 | TP _{ср} | 1 | TP _{дз} | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | |
| | | 2014 рік | | | TP _{чп} | TP _{вр} | TP _{ср} | TP _{оз} | TP _{обз} | TP _з | TP _{дз} | | 38 |
| TP _{чп} | 7 | TP _{дз} | 7 | TP _{чп} | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | |
| TP _{вр} | 6 | TP _{зз} | 6 | TP _{вр} | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | |
| TP _{ср} | 5 | TP _{оз} | 5 | TP _{ср} | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 5 | |
| TP _{оз} | 4 | TP _{ср} | 4 | TP _{оз} | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 5 | |
| TP _{обз} | 3 | TP _{обз} | 3 | TP _{о бз} | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | |
| TP _{зз} | 2 | TP _{вр} | 2 | TP _{зз} | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 6 | |
| TP _{дз} | 1 | TP _{чп} | 1 | TP _{дз} | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 6 | |
| | | 2015 рік | | | TP _{чп} | TP _{вр} | TP _{ср} | TP _{оз} | TP _{обз} | TP _з | TP _{дз} | | 32 |
| TP _{чп} | 7 | TP _{зз} | 7 | TP _{чп} | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | |
| TP _{вр} | 6 | TP _{обз} | 6 | TP _{вр} | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| TP _{ср} | 5 | TP _{дз} | 5 | TP _{ср} | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| TP _{оз} | 4 | TP _{вр} | 4 | TP _{оз} | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| TP _{обз} | 3 | TP _{ср} | 3 | TP _{о бз} | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 5 | |
| TP _{зз} | 2 | TP _{оз} | 2 | TP _{зз} | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 5 | |
| TP _{дз} | 1 | TP _{чп} | 1 | TP _{дз} | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 | |

Таблиця 3.5

Матриця спостережень та середнє значення показників досліджуваних підприємств

| Підприємство 1 | | | | | \bar{x}_i |
|----------------|----------------|--------|--------|--------|-------------|
| X | 0,019 | 0,0072 | 0,0073 | 0,0103 | 0,01095 |
| | 0,584 | 0,1390 | 0,1474 | 0,1509 | 0,255325 |
| | 0,021 | 0,0081 | 0,0083 | 0,0114 | 0,0122 |
| | 3,451 | 3,2012 | 2,8109 | 3,4834 | 3,236625 |
| | 7,621 | 5,4007 | 5,1016 | 5,7788 | 5,975525 |
| | 9,54 | 8,02 | 9,46 | 10,1 | 9,28 |
| | Підприємство 2 | | | | |
| X | 0,021 | 0,0071 | 0,0172 | 0,0162 | 0,015375 |
| | 1,097 | 0,3784 | 0,5046 | 0,6070 | 0,64675 |
| | 0,024 | 0,0078 | 0,0189 | 0,0179 | 0,01715 |
| | 23,78 | 17,077 | 15,384 | 16,509 | 18,1875 |
| | 100,4 | 90,158 | 72,035 | 138,29 | 100,2208 |
| | 5,91 | 4,35 | 6,94 | 6,5 | 5,925 |

Продовження додатку 3
Продовження табл. 3.5

| Підприємство 3 | | | | | |
|----------------|-------|--------|--------|--------|----------|
| X | 0,025 | 0 | 0 | 0 | 0,00625 |
| | 0,311 | 0 | 0 | 0 | 0,07775 |
| | 0,03 | 0 | 0 | 0 | 0,0075 |
| | 3,682 | 4,866 | 2,999 | 2,924 | 3,61775 |
| | 6,603 | 9,9578 | 7,468 | 9,5875 | 8,404075 |
| | 11,54 | 10,63 | 10,87 | 12,46 | 11,375 |
| Підприємство 4 | | | | | |
| X | 0 | 0,0043 | 0 | 0 | 0,001075 |
| | 0 | 0,0599 | 0 | 0 | 0,014975 |
| | 0 | 0,0050 | 0 | 0 | 0,00125 |
| | 0,607 | 3,8191 | 3,4710 | 2,9379 | 2,70875 |
| | 2,949 | 8,4599 | 5,9857 | 5,9852 | 5,84495 |
| | 8,76 | 11,65 | 10,48 | 10,05 | 10,235 |

Таблиця 3.6
Визначення стандартного відхилення показників

| $x_{ij} - \bar{x}_i$ | | | | $(x_{ij} - \bar{x}_i)^2$ | | | | $\sum (x_{ij} - \bar{x}_i)^2$ | σ_i |
|----------------------|----------|---------|----------|--------------------------|----------|----------|----------|-------------------------------|------------|
| Підприємство 1 | | | | | | | | | |
| 0,00805 | -0,0038 | 0,00365 | -0,00065 | 6,48025E-05 | 1,41E-05 | 1,33E-05 | 4,22E-07 | 0,000093 | 0,002 |
| 0,328675 | -0,1163 | 0,10793 | -0,10443 | 0,108027256 | 0,013532 | 0,011648 | 0,010905 | 0,144111 | 0,095 |
| 0,0088 | -0,0041 | 0,0039 | -0,0008 | 0,00007744 | 1,68E-05 | 1,52E-05 | 6,4E-07 | 0,000110 | 0,003 |
| 0,2144 | -0,0354 | 0,4257 | -0,2468 | 0,04596736 | 0,001253 | 0,18122 | 0,06091 | 0,289351 | 0,134 |
| 1,6455 | -0,5748 | 0,8739 | -0,1967 | 2,70767025 | 0,330395 | 0,763701 | 0,038691 | 3,840457 | 0,490 |
| 0,26 | -1,26 | 0,18 | 0,82 | 0,0676 | 1,5876 | 0,0324 | 0,6724 | 2,360000 | 0,384 |
| Підприємство 2 | | | | | | | | | |
| 0,0056 | -0,0083 | 0,0018 | 0,0008 | 0,00003136 | 6,89E-05 | 3,24E-06 | 6,4E-07 | 0,000104 | 0,003 |
| 0,4502 | -0,2684 | 0,1422 | -0,0398 | 0,20268004 | 0,072039 | 0,020221 | 0,001584 | 0,296523 | 0,136 |
| 0,0068 | -0,0094 | 0,0017 | 0,0007 | 0,00004624 | 8,84E-05 | 2,89E-06 | 4,9E-07 | 0,000138 | 0,003 |
| 5,5925 | -1,1105 | 2,8035 | -1,6785 | 31,27605625 | 1,23321 | 7,859612 | 2,817362 | 43,186241 | 1,643 |
| 0,1792 | -10,0628 | -28,186 | 38,0692 | 0,03211264 | 101,2599 | 794,4393 | 1449,264 | 2344,995367 | 12,106 |
| -0,015 | -1,575 | 1,015 | 0,575 | 0,000225 | 2,48062 | 1,030 | 0,3306 | 3,841700 | 0,490 |

| | | | | 5 | 5 | 225 | 25 | | |
|-----------------------|-------------|------------------|-------------|-----------------|--------------|---------------|--------------|-----------|-------|
| Підприємство 3 | | | | | | | | | |
| 0,01875 | - 0,0063 | - 0,0063 | - 0,0063 | 0,00035 1563 | 3,91E- 05 | 3,91E- -05 | 3,91E- 05 | 0,000469 | 0,005 |
| 0,2333 | - 0,0777 | - 0,0777 | - 0,0777 | 0,05442 889 | 0,00603 7 | 0,006 037 | 0,0060 37 | 0,072541 | 0,067 |
| 0,0225 | - 0,0075 | - 0,0075 | - 0,0075 | 0,00050 625 | 5,63E- 05 | 5,63E- -05 | 5,63E- 05 | 0,000675 | 0,006 |
| 0,06425 | 1,2482 5 | - 0,6188 | - 0,6938 | 0,00412 8062 | 1,55812 8 | 0,382 852 | 0,4812 89 | 2,426397 | 0,389 |
| -1,8011 | 1,5537 | - 0,9361 | - 1,1834 | 3,24396 121 | 2,41398 4 | 0,876 283 | 1,4004 36 | 7,934664 | 0,704 |
| 0,165 | -0,745 | -0,505 | 1,085 | 0,02722 5 | 0,55502 5 | 0,255 025 | 1,1772 25 | 2,014500 | 0,355 |
| Підприємство 4 | | | | | | | | | |
| - 0,00108 | 0,0032 2 | - 0,0011 | - 0,0011 | 1,1664E- 06 | 1,04E- 05 | 1,17E- -06 | 1,17E- 06 | 0,000014 | 0,001 |
| - 0,01498 | 0,0449 2 | - 0,0149 8 | - -0,015 | 0,00022 44 | 0,00201 8 | 0,000 224 | 0,0002 24 | 0,002691 | 0,013 |
| - 0,00125 | 0,0037 5 | - 0,0013 | - 0,0013 | 1,5625E- 06 | 1,41E- 05 | 1,56E- -06 | 1,56E- 06 | 0,000019 | 0,001 |
| - 2,10175 | 1,1103 5 | 0,7622 5 | 0,2291 5 | 4,41735 3063 | 1,23287 7 | 0,581 025 | 0,0525 1 | 6,283765 | 0,627 |
| - 2,89595 | 2,6149 5 | 0,1407 5 | 0,1402 5 | 8,38652 6403 | 6,83796 4 | 0,019 811 | 0,0196 7 | 15,263971 | 0,977 |
| -1,475 | 1,415 | 0,245 | -0,185 | 2,17562 5 | 2,00222 5 | 0,060 025 | 0,0342 25 | 4,272100 | 0,517 |

Таблиця 3.7

Формування матриці стандартизованих показників та визначення стимуляторів й де стимуляторів

| Підприємство 1 | | | | | Стимулятори | Дестимулятори |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|-------------|---------------|
| Z | 3,346 | -1,559 | -1,517 | -0,270 | 3,346 | |
| | 3,463 | -1,226 | -1,137 | -1,100 | 3,463 | |
| | 3,355 | -1,563 | -1,487 | -0,305 | 3,355 | |
| | 1,594 | -0,263 | -3,166 | 1,835 | 1,835 | |
| | 3,359 | -1,173 | -1,784 | -0,401 | 3,359 | |
| | 0,677 | -3,281 | 0,469 | 2,135 | | -3,281 |
| Підприємство 2 | | | | | | |
| Z | 2,195 | -3,253 | 0,706 | 0,314 | 2,195 | |
| | 3,307 | -1,972 | -1,045 | -0,292 | 3,307 | |
| | 2,316 | -3,201 | 0,579 | 0,238 | 2,316 | |
| | 3,404 | -0,676 | -1,706 | -1,022 | 3,404 | |
| | 0,015 | -0,831 | -2,328 | 3,145 | 3,145 | |
| | -0,031 | -3,214 | 2,071 | 1,173 | | -3,214 |

Продовження додатку 3
Продовження табл. 3.7

| Підприємство 3 | | | | | | |
|----------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|
| Z | 3,464 | -1,155 | -1,155 | -1,155 | 3,464 | |
| | 3,465 | -1,154 | -1,154 | -1,154 | 3,465 | |
| | 3,464 | -1,155 | -1,155 | -1,155 | 3,464 | |
| | 0,165 | 3,205 | -1,589 | -1,781 | 3,205 | |
| | -2,558 | 2,206 | -1,329 | 1,680 | 2,206 | |
| | 0,465 | -2,100 | -1,423 | 3,058 | | -2,100 |
| Підприємство 4 | | | | | | |
| Z | -1,160 | 3,459 | -1,160 | -1,160 | 3,459 | |
| | -1,155 | 3,464 | -1,155 | -1,155 | 3,464 | |
| | -1,155 | 3,464 | -1,155 | -1,155 | 3,464 | |
| | -3,354 | 1,772 | 1,216 | 0,366 | 1,772 | |
| | -2,965 | 2,677 | 0,144 | 0,144 | 2,677 | |
| | -2,855 | 2,738 | 0,474 | -0,358 | | -2,855 |

Таблиця 3.8

Визначення відстаней від еталонної крапки P₀

| $z_{ij} - z_{0i}$ | | | | $(z_{ij} - z_{0i})^2$ | | | |
|-------------------|--------|--------|--------|----------------------------|---------|---------|--------|
| 0,000 | -4,905 | -4,863 | -3,616 | 0,000 | 24,056 | 23,65 | 13,077 |
| 0,000 | -4,689 | -4,600 | -4,563 | 0,000 | 21,984 | 21,16 | 20,824 |
| 0,000 | -4,918 | -4,842 | -3,660 | 0,000 | 24,186 | 23,44 | 13,395 |
| -0,241 | -2,098 | -5,001 | 0,000 | 0,058 | 4,403 | 25,01 | 0,000 |
| 0,000 | -4,532 | -5,143 | -3,760 | 0,000 | 20,541 | 26,45 | 14,141 |
| 3,958 | 0,000 | 3,750 | 5,416 | 15,666 | 0,000 | 14,06 | 29,334 |
| | | | | $\sum (z_{ij} - z_{0i})^2$ | | | |
| | | | | 15,724 | 95,170 | 133,768 | 90,771 |
| | | | | I_i | | | |
| | | | | 3,965 | 9,756 | 11,54 | 9,527 |
| Підприємство 2 | | | | | | | |
| 0,000 | -5,448 | -1,489 | -1,881 | 0,000 | 29,686 | 2,218 | 3,540 |
| 0,000 | -5,279 | -4,352 | -3,599 | 0,000 | 27,863 | 18,94 | 12,955 |
| 0,000 | -5,517 | -1,737 | -2,078 | 0,000 | 30,437 | 3,018 | 4,317 |
| 0,000 | -4,080 | -5,110 | -4,426 | 0,000 | 16,646 | 26,12 | 19,587 |
| -3,130 | -3,976 | -5,473 | 0,000 | 9,798 | 15,810 | 29,96 | 0,000 |
| 3,183 | 0,000 | 5,285 | 4,387 | 10,134 | 0,000 | 27,94 | 19,250 |
| | | | | $\sum (z_{ij} - z_{0i})^2$ | | | |
| | | | | 19,932 | 120,442 | 108,180 | 59,648 |
| | | | | I_i | | | |
| | | | | 4,465 | 10,95 | 10,401 | 7,723 |

| Підприємство 3 | | | | | | | |
|----------------|--------|--------|--------|----------------------------|--------|---------|--------|
| 0,000 | -4,619 | -4,619 | -4,619 | 0,000 | 21,332 | 21,33 | 21,332 |
| 0,000 | -4,619 | -4,619 | -4,619 | 0,000 | 21,335 | 21,34 | 21,335 |
| 0,000 | -4,619 | -4,619 | -4,619 | 0,000 | 21,332 | 21,34 | 21,332 |
| -3,040 | 0,000 | -4,794 | -4,986 | 9,242 | 0,000 | 22,98 | 24,865 |
| -4,764 | 0,000 | -3,535 | -0,526 | 22,692 | 0,000 | 12,49 | 0,276 |
| -1,635 | -4,200 | -3,523 | 0,958 | 2,673 | 17,636 | 12,41 | 0,917 |
| | | | | $\sum (z_{ij} - z_{0i})^2$ | | | |
| | | | | 34,607 | 81,636 | 111,892 | 90,058 |
| | | | | l_j | | | |
| | | | | 5,883 | 9,035 | 10,478 | 9,490 |
| Підприємство 4 | | | | | | | |
| -4,619 | 0,000 | -4,619 | -4,619 | 21,336 | 0,000 | 21,34 | 21,336 |
| -4,619 | 0,000 | -4,619 | -4,619 | 21,336 | 0,000 | 21,34 | 21,336 |
| -4,619 | 0,000 | -4,619 | -4,619 | 21,332 | 0,000 | 21,33 | 21,332 |
| -5,126 | 0,000 | -0,556 | -1,406 | 26,273 | 0,000 | 0,309 | 1,978 |
| -5,642 | 0,000 | -2,533 | -2,533 | 31,832 | 0,000 | 6,416 | 6,418 |
| 0,000 | 5,593 | 3,329 | 2,497 | 0,000 | 31,286 | 11,08 | 6,235 |
| | | | | $\sum (z_{ij} - z_{0i})^2$ | | | |
| | | | | 112,109 | 31,286 | 81,812 | 78,635 |
| | | | | l_j | | | |
| | | | | 10,050 | 5,593 | 9,045 | 8,868 |

Таблиця 3.9

Розрахунок максимальної відстані від еталонної крапки P_0

| \bar{l}_0 | $l_j - \bar{l}_0$ | $(l_j - \bar{l}_0)^2$ | $\sum (l_j - \bar{l}_0)^2$ | σ_0 | l_0 |
|-------------|-------------------|-----------------------|----------------------------|------------|----------|
| 8,704 | Підприємство 1 | | | | |
| | -4,73871 | 22,45533 | 32,42887 | 1,423659 | 11,551 |
| | 1,05152 | 1,105694 | | | |
| | 2,861794 | 8,189864 | | | |
| 0,823397 | 0,677983 | | | | |
| 8,391 | Підприємство 2 | | | | |
| | -3,92646 | 15,4171 | 26,57805 | 1,288848 | 10,96852 |
| | 2,583622 | 6,675103 | | | |
| | 2,009948 | 4,039891 | | | |
| -0,6678 | 0,44595 | | | | |

| Підприємство 3 | | | | | |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 8,746 | -2,86324 | 8,19817 | 12,19112 | 0,872895 | 10,49225 |
| | 0,289267 | 0,083675 | | | |
| | 1,83191 | 3,355894 | | | |
| | 0,743896 | 0,553381 | | | |
| Підприємство 4 | | | | | |
| 8,639 | 2,411297 | 5,814354 | 15,30717 | 0,97811 | 10,5953 |
| | -3,04561 | 9,275724 | | | |
| | 0,405979 | 0,164819 | | | |
| | 0,228637 | 0,052275 | | | |

Таблиця 3.10

Значення відносного показника $I_{\text{ооаяп}}^*$ та модифікованого показника $I_{\text{ооаяп}}$
для досліджуваних підприємств

| Роки Підприємство | $I_{\text{ооаяп}}^*$ | | | | $I_{\text{ооаяп}}$ | | | |
|----------------------|----------------------|-------|-------|-------|--------------------|-------|-------|-------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Підприємство 1 | 0,343 | 0,845 | 0,999 | 0,825 | 0,657 | 0,155 | 0,001 | 0,175 |
| Підприємство 2 | 0,407 | 0,998 | 0,948 | 0,704 | 0,593 | 0,002 | 0,052 | 0,296 |
| Підприємство 3 | 0,561 | 0,861 | 0,999 | 0,904 | 0,439 | 0,139 | 0,001 | 0,096 |
| Підприємство 4 | 0,949 | 0,528 | 0,854 | 0,837 | 0,051 | 0,472 | 0,146 | 0,163 |

Таблиця 3.11

Допоміжні розрахунки при визначення зведеного показника $ZI_{\text{ооаяп}}$

| Підприємство | l_j | l_j^{3B} | $\overline{l_0^{3B}}$ | $l_j^{3B} - \overline{l_0^{3B}}$ | σ_0^{3B} | l_0^{3B} | $ZI_{\text{ооаяп}}^*$ | $ZI_{\text{ооаяп}}$ |
|----------------|--------|------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------|------------|-----------------------|---------------------|
| Підприємство 1 | 3,965 | 18,29853 | 17,68 | -13,1072 | 6,630908 | 30,94366 | 0,594 | 0,406 |
| | 9,756 | | | | | | | |
| | 11,54 | | | | | | | |
| | 9,527 | | | | | | | |
| Підприємство 2 | 4,465 | 17,54036 | | -13,2968 | | | 0,567 | 0,433 |
| | 10,95 | | | | | | | |
| | 10,401 | | | | | | | |
| | 7,723 | | | | | | | |
| Підприємство 3 | 5,883 | 17,77891 | | -13,2371 | | | 0,575 | 0,425 |
| | 9,035 | | | | | | | |
| | 10,478 | | | | | | | |
| | 9,49 | | | | | | | |
| Підприємство 4 | 10,05 | 17,10958 | | -13,4044 | | | 0,553 | 0,447 |
| | 5,593 | | | | | | | |
| | 9,045 | | | | | | | |
| | 8,868 | | | | | | | |

Таблиця 3.12

Визначення відносної важливості параметрів при розрахунку
суб'єктивного показника ЕСУМЗД

| Показник Експерти | Співпорядкованість целей | Результативність | Ступінь інтегрованості | Адаптивність | Компетентність орієнтованість |
|----------------------|-----------------------------|------------------|---------------------------|--------------|----------------------------------|
| 1 | 0,2 | 0,35 | 0,2 | 0,14 | 0,11 |
| 2 | 0,22 | 0,33 | 0,21 | 0,16 | 0,08 |
| 3 | 0,19 | 0,3 | 0,25 | 0,12 | 0,14 |
| 4 | 0,17 | 0,3 | 0,24 | 0,19 | 0,1 |
| 5 | 0,24 | 0,31 | 0,2 | 0,15 | 0,1 |
| 6 | 0,23 | 0,32 | 0,19 | 0,14 | 0,12 |
| 7 | 0,2 | 0,3 | 0,23 | 0,15 | 0,12 |
| 8 | 0,19 | 0,32 | 0,25 | 0,15 | 0,09 |
| 9 | 0,2 | 0,28 | 0,23 | 0,17 | 0,12 |
| 10 | 0,17 | 0,3 | 0,25 | 0,18 | 0,1 |

| | | | | | |
|--|-------|------|------|------|-----|
| Ступінь узгодженості думок експертів (коефіцієнт конкордації Спирмена) | 0,785 | | | | |
| Середнє значення важливості критерію (В _к) | 0,2 | 0,31 | 0,23 | 0,16 | 0,1 |

Таблиця 3.13

Оцінка та розрахунок інтегрального суб'єктивного показника ЕСУМЗД (I_{СП})

| Підприємство 1 | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------------------|------------------------|----------------|-----------------|
| Показник | Експерти | | | | | | | | | | Середнє значення | Коефіцієнт конкордації | В _к | I _{СП} |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | | |
| Співпорядкованість цілей | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3,4 | 0,684 | 0,2 | 0,593 |
| | 0,8 | 0,8 | 0,64 | 0,64 | 0,64 | 0,64 | 0,64 | 0,8 | 0,64 | 0,8 | 0,704 | | | |
| Результативність | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2,4 | | 0,31 | |
| | 0,37 | 0,64 | 0,37 | 0,37 | 0,64 | 0,37 | 0,64 | 0,37 | 0,37 | 0,64 | 0,478 | | | |
| Ступінь інтегрованості | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | | 0,23 | |
| | 0,8 | 0,37 | 0,64 | 1 | 0,8 | 0,64 | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 1 | 0,765 | | | |
| Адаптивність | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,9 | 0,16 | | |
| | 0,64 | 0,37 | 0,64 | 0,8 | 0,64 | 0,64 | 0,37 | 0,64 | 0,64 | 0,64 | 0,602 | | | |
| Компетентність орієнтованість | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1,7 | 0,1 | | |
| | 0,37 | 0,37 | 0,2 | 0,37 | 0,2 | 0,37 | 0,37 | 0,37 | 0,2 | 0,37 | 0,319 | | | |
| Підприємство 2 | | | | | | | | | | | | | | |

Продовження додатку 3

Продовження табл. 3.13

| Показник | Експерти | | | | | | | | | | Середнє значення | Коефіцієнт кордації | ВК | ІСП |
|----------------------------|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------------------|---------------------|------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | | |
| Співпорядкованість цілей | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2,5 | 0,784 | 0,2 | 0,456 |
| | 0,64 | 0,37 | 0,64 | 0,64 | 0,64 | 0,37 | 0,64 | 0,2 | 0,64 | 0,37 | 0,515 | | | |
| Результативність | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2,9 | | 0,31 | |
| | 0,64 | 0,64 | 0,8 | 0,37 | 0,64 | 0,64 | 0,64 | 0,37 | 0,64 | 0,64 | 0,602 | | | |
| Ступінь інтегрованості | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1,2 | | 0,23 | |
| | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,37 | 0,2 | 0,2 | 0,37 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,234 | | | |
| Адаптивність | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,5 | 0,16 | | |
| | 0,37 | 0,37 | 0,64 | 0,64 | 0,37 | 0,37 | 0,64 | 0,64 | 0,37 | 0,64 | 0,468 | | | |
| Компетентно орієнтованість | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1,9 | 0,1 | | |
| | 0,2 | 0,2 | 0,37 | 0,64 | 0,64 | 0,37 | 0,37 | 0,37 | 0,37 | 0,2 | 0,373 | | | |
| Підприємство 3 | | | | | | | | | | | | | | |
| Показник | Експерти | | | | | | | | | | Середнє значення | Коефіцієнт кордації | ВК | ІСП |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | | |
| Співпорядкованість цілей | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,1 | 0,693 | 0,2 | 0,397 |
| | 0,37 | 0,64 | 0,64 | 0,64 | 0,37 | 0,64 | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 0,64 | 0,634 | | | |
| Результативність | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1,4 | | 0,31 | |
| | 0,2 | 0,37 | 0,2 | 0,2 | 0,37 | 0,37 | 0,2 | 0,2 | 0,37 | 0,2 | 0,268 | | | |
| Ступінь інтегрованості | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1,4 | | 0,23 | |
| | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,37 | 0,2 | 0,2 | 0,37 | 0,2 | 0,64 | 0,2 | 0,278 | | | |
| Адаптивність | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2,7 | 0,16 | | |
| | 0,37 | 0,64 | 0,64 | 0,64 | 0,37 | 0,64 | 0,64 | 0,37 | 0,64 | 0,64 | 0,559 | | | |
| Компетентно орієнтованість | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1,8 | 0,1 | | |
| | 0,37 | 0,37 | 0,2 | 0,37 | 0,37 | 0,2 | 0,37 | 0,37 | 0,37 | 0,37 | 0,336 | | | |

Продовження додатку 3

Продовження табл. 3.13

| Підприємство 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------------------|---------------------|-----|----------|-----------|------|------|-----------|-----|--|
| Показник | Експерти | | | | | | | | | | Середнє значення | Коефіцієнт кордації | ВК | ІСП | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | | | | | | | | |
| Співпорядкованість цілей | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,4 | 0,75 2 | 0,2 | 0,3 6 | | | | | | |
| | 0,37 | 0,37 | 0,37 | 0,64 | 0,37 | 0,64 | 0,64 | 0,37 | 0,64 | 0,37 | 0,478 | | | | | | | | | |
| Результативність | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0,9 | | | | 0,75 2 | 0,23 | 0,16 | | | |
| | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0 | 0,2 | 0,2 | 0 | 0,2 | 0,37 | 0,177 | | | | | | | | | |
| Ступінь інтегрованості | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1,9 | | | | | | | 0,75 2 | 0,1 | |
| | 0,2 | 0,37 | 0,37 | 0,37 | 0,37 | 0,64 | 0,2 | 0,37 | 0,37 | 0,37 | 0,363 | | | | | | | | | |
| Адаптивність | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2,7 | 0,75 2 | 0,1 | | | | | | | |
| | 0,64 | 0,37 | 0,64 | 0,64 | 0,64 | 0,37 | 0,64 | 0,64 | 0,37 | 0,64 | 0,559 | | | | | | | | | |
| Компетентнісно орієнтованість | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1,9 | | | | 0,75 2 | 0,1 | | | | |
| | 0,2 | 0,37 | 0,2 | 0,37 | 0,37 | 0,64 | 0,2 | 0,64 | 0,37 | 0,37 | 0,373 | | | | | | | | | |

Визначення відносної ваги критеріїв при оцінці стратегічно перспективних посередників в каналах збуту

Для визначення λ_{\max} необхідно перемножити матрицю попарних порівнянь на нормований вектор:

$$\begin{pmatrix} 1 & 1 & 2 & 3 & 5 & 1 & 7 \\ 1 & 1 & 2 & 5 & 4 & 2 & 7 \\ 1/2 & 1/2 & 1 & 4 & 2 & 1/3 & 5 \\ 1/3 & 1/5 & 1/4 & 1 & 7 & 1/7 & 5 \\ 1/5 & 1/4 & 1/2 & 1/7 & 1 & 1/5 & 5 \\ 1 & 1/2 & 3 & 7 & 5 & 1 & 2 \\ 1/7 & 1/7 & 1/5 & 1/5 & 1/5 & 1/2 & 1 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,2344 \\ 0,2697 \\ 0,1297 \\ 0,0766 \\ 0,0488 \\ 0,2123 \\ 0,0285 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1,6489 \\ 1,9656 \\ 0,9988 \\ 0,7555 \\ 0,4237 \\ 1,8078 \\ 0,2577 \end{pmatrix}$$

Далі знайдемо відповідні відношення (y_i / x_i), що дають наближення до λ_{\max} , а також визначимо усереднене λ_{\max} як середньоарифметичну суму відношень y_i / x_i :

$$(1,6489/0,2344+1,9656/0,2697+0,9988/0,1297+0,7555/0,0766+0,4237/0,0488+1,8078/0,2123+0,2577/0,0285)/7= 58,134/7 = 8,3.$$

Визначаємо індекс узгодженості:

$$CI = \frac{(8,3 - 7)}{(7 - 1)} = 0,217.$$

Таблиця И.1

Умовні позначення посередників в збутових каналах

| Умовне позначення посередника | Його характеристика |
|-------------------------------|---------------------|
| N1 | Посередник 1 |
| N2 | Посередник 2 |
| N3 | Посередник 3 |
| N4 | Посередник 4 |
| N5 | Посередник 5 |

Таблиця И.2

Експертні оцінки ключових аспектів критерію керованості

| Посередники | N1 | N2 | N3 | N4 | N5 | Відносна вага критерію |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------------|
| Ключові аспекти | | | | | | |
| Кібернетичний | 0,1 | 0,3 | 0,2 | 0,3 | 0,5 | 0,3333 |
| Економічний | 0,4 | 0,5 | 0,5 | 0,7 | 0,7 | 0,3333 |
| Соціально-психологічний | 0,6 | 0,6 | 0,4 | 0,7 | 0,9 | 0,3333 |
| Інтегральний показник керованості | 0,367 | 0,467 | 0,367 | 0,567 | 0,699 | 1 |

Таблиця И.3

Показники діяльності посередників в збутових каналах Підприємство 1

| Посередники | N1 | N2 | N3 | N4 | N5 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Показники | | | | | |
| Охват ринку | 0,015 | 0,007 | 0,005 | 0,019 | 0,013 |
| Керованість | 0,367 | 0,467 | 0,367 | 0,567 | 0,699 |
| Інтенсивність розвитку каналу | 1,14 | 0,98 | 1,04 | 1,09 | 1,02 |
| Спеціалізація посередника | 0,35 | 0,78 | 0,25 | 0,8 | 0,65 |
| Обіговість запасів | 13 | 15 | 10 | 14 | 11 |
| Прибутковість каналу | 0,11 | 0,2 | 0,14 | 0,19 | 0,22 |
| Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей | 0,45 | 0,55 | 0,81 | 0,64 | 0,58 |

Матриці попарних порівнянь значень критеріїв оцінки пріоритетності
суб'єктів системи збуту

| Охоплення ринку | | | | | |
|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | N1 | N2 | N3 | N4 | N5 |
| N1 | 1 | 5 | 6 | 1/3 | 3 |
| N2 | 1/5 | 1 | 2 | 1/7 | 1/4 |
| N3 | 1/6 | 1/2 | 1 | 1/8 | 1/5 |
| N4 | 3 | 7 | 8 | 1 | 4 |
| N5 | 1/3 | 4 | 5 | 1/4 | 1 |
| Керованість | | | | | |
| | N1 | N2 | N3 | N4 | N5 |
| N1 | 1 | 1/3 | 1 | 1/4 | 1/5 |
| N2 | 3 | 1 | 3 | 1/3 | 1/4 |
| N3 | 1 | 1/3 | 1 | 1/4 | 1/5 |
| N4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1/3 |
| N5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 |
| Інтенсивність розвитку каналу | | | | | |
| | N1 | N2 | N3 | N4 | N5 |
| N1 | 1 | 7 | 5 | 3 | 6 |
| N2 | 1/7 | 1 | 1/4 | 1/6 | 1/3 |
| N3 | 1/5 | 4 | 1 | 1/3 | 2 |
| N4 | 1/3 | 6 | 3 | 1 | 4 |
| N5 | 1/6 | 3 | 1/2 | 1/4 | 1 |

Продовження додатку К

| Спеціалізація посередника | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| | N1 | N2 | N3 | N4 | N5 |
| N1 | 1 | 1/6 | 3 | 1/7 | 1/4 |
| N2 | 6 | 1 | 7 | 1/2 | 3 |
| N3 | 1/3 | 1/7 | 1 | 1/8 | 1/5 |
| N4 | 7 | 2 | 8 | 1 | 4 |
| N5 | 4 | 1/3 | 5 | 1/4 | 1 |
| Обіговість запасів | | | | | |
| | N1 | N2 | N3 | N4 | N5 |
| N1 | 1 | 1/3 | 4 | 1/2 | 3 |
| N2 | 3 | 1 | 6 | 2 | 5 |
| N3 | 1/4 | 1/6 | 1 | 1/5 | 1/2 |
| N4 | 2 | 1/2 | 5 | 1 | 4 |
| N5 | 1/3 | 1/5 | 2 | 1/4 | 1 |
| Прибутковість каналу | | | | | |
| | N1 | N2 | N3 | N4 | N5 |
| N1 | 1 | 1/6 | 1/3 | 1/5 | 1/8 |
| N2 | 6 | 1 | 5 | 2 | 1/3 |
| N3 | 3 | 1/5 | 1 | 1/4 | 1/7 |
| N4 | 5 | 1/2 | 4 | 1 | 1/4 |
| N5 | 8 | 3 | 7 | 4 | 1 |
| Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей | | | | | |
| | N1 | N2 | N3 | N4 | N5 |
| N1 | 1 | 1/3 | 1 | 1/5 | 1/4 |
| N2 | 3 | 1 | 3 | 1/3 | 1/2 |
| N3 | 1 | 1/3 | 1 | 1/5 | 1/4 |
| N4 | 5 | 3 | 5 | 1 | 2 |
| N5 | 4 | 2 | 4 | 1/2 | 1 |

Оцінка рівня компетентності групи експертів

| | Об'єктивні критерії оцінювання | | | Суб'єктивні критерії оцінювання | |
|-----------|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|---------------------------------------|--|
| | Рівень освіти | Досвід роботи на керівній позиції | Досвід роботи взагалі | Здатність оцінювати завдання і досвід | Рівень розуміння теоретичних аспектів проблеми |
| Експерт 1 | 6 | 8 | 10 | 7 | 10 |
| Експерт 2 | 8 | 8 | 10 | 6 | 9 |
| Експерт 3 | 6 | 6 | 10 | 10 | 5 |
| Експерт 4 | 6 | 4 | 7 | 8 | 10 |
| Експерт 5 | 6 | 8 | 9 | 10 | 10 |
| Експерт 6 | 8 | 4 | 7 | 10 | 10 |
| Експерт 7 | 8 | 8 | 10 | 8 | 10 |
| Експерт 8 | 6 | 4 | 9 | 8 | 5 |
| Експерт 9 | 6 | 6 | 10 | 8 | 10 |

Визначення тренду реалізації продукції досліджуваних підприємств

Таблиця М.1

Розрахунок централізованої ковзної середньої

| Місяці 2016 рік | Обсяг продажів, тис грн | Ковзна середня | Центр. ковзна середня | К. зміни обсягу продажів |
|--------------------|-------------------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 1 | 1750,38 | - | - | - |
| 2 | 3782,07 | 3254,366 | - | - |
| 3 | 4230,65 | 4075,743 | 3665,055 | 1,1543 |
| 4 | 4214,51 | 3675,825 | 3875,784 | 1,0874 |
| 5 | 2582,32 | 3270,077 | 3472,951 | 0,7436 |
| 6 | 3013,40 | 3306,760 | 3288,419 | 0,9164 |
| 7 | 4324,56 | 3751,941 | 3529,351 | 1,2253 |
| 8 | 3917,86 | 4249,499 | 4000,72 | 0,9793 |
| 9 | 4506,08 | 4672,507 | 4461,003 | 1,0101 |
| 10 | 5593,59 | 4565,630 | 4619,069 | 1,2110 |
| 11 | 3597,23 | 4542,631 | 4554,13 | 0,7899 |
| 12 | 4437,08 | - | - | - |

Продовження додатку М

Таблиця М.2

Розрахунок тренда й циклічної складової на 2015 рік

| Місяці 2015 рік | Тренд | Центр. ковзна середня | Циклічна складова |
|--------------------|----------|-----------------------|-------------------|
| 3 | 2584,14 | 3665,055 | 1,4183 |
| 4 | 2895,391 | 3875,784 | 1,3386 |
| 5 | 3206,642 | 3472,951 | 1,0830 |
| 6 | 3517,893 | 3288,419 | 0,9348 |
| 7 | 3829,144 | 3529,351 | 0,9217 |
| 8 | 4140,395 | 4000,72 | 0,9663 |
| 9 | 4451,646 | 4461,003 | 1,0021 |
| 10 | 4762,897 | 4619,069 | 0,9698 |
| 11 | 5074,148 | 4554,13 | 0,8975 |

Таблиця М. 3

Розрахунок сезонних коливань

| Квартал | Місяці кварталу | | |
|----------------------|-----------------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 |
| 1 | - | - | 1,1543 |
| 2 | 1,0874 | 0,7436 | 0,9164 |
| 3 | 1,2253 | 0,9793 | 1,0101 |
| 4 | 1,2110 | 0,7899 | |
| Сума | 3,5237 | 2,5127 | 3,0808 |
| Середнє | 1,1746 | 0,8376 | 1,0269 |
| Скоректоване середнє | 1,1595 | 0,8268 | 1,0137 |
| Сезонний індекс | 115,95 | 82,68 | 101,37 |

Таблиця М.4

Експертне опитування щодо визначення ймовірності виникнення синергетичного ефекту при поглибленні інтеграційної взаємодії в каналах збуту

| Експерти №з/п | Сценарій 1 | | | Сценарій 2 | | | Сценарій 3 | | |
|--|----------------------|---------------------|-------------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|
| | Операційної синергії | Фінансової синергії | Оптимізаційної синергії | Операційної синергії | Фінансової синергії | Оптимізаційної синергії | Операційної синергії | Фінансової синергії | Оптимізаційної синергії |
| 1 | 0,10 | 0,60 | 0,9 | 0,3 | 1,4 | 1,25 | 0,1 | 0,90 | 1,06 |
| 2 | 0,09 | 0,55 | 1,2 | 0,25 | 1 | 1,3 | 0,15 | 1,20 | 1 |
| 3 | 0,09 | 0,70 | 0,8 | 0,15 | 1,15 | 1,4 | 0,2 | 0,80 | 1,2 |
| 4 | 0,06 | 0,85 | 0,85 | 0,3 | 0,9 | 1,1 | 0,1 | 0,85 | 1,1 |
| 5 | 0,14 | 0,50 | 1 | 0,35 | 0,8 | 1,15 | 0,2 | 1,00 | 0,8 |
| 6 | 0,07 | 0,65 | 0,8 | 0,3 | 1 | 1,2 | 0,15 | 0,70 | 0,85 |
| 7 | 0,12 | 0,80 | 0,8 | 0,18 | 1,1 | 1,35 | 0,12 | 0,80 | 1,15 |
| 8 | 0,10 | 0,45 | 1,3 | 0,2 | 1 | 1,2 | 0,16 | 1,00 | 1,2 |
| 9 | 0,15 | 0,90 | 0,9 | 0,1 | 0,9 | 1,2 | 0,2 | 0,90 | 1,15 |
| Середнє арифметичне | 0,1 | 0,67 | 0,95 | 0,25 | 1,1 | 1,24 | 0,16 | 0,9 | 1,05 |
| Ступінь узгодженості думок експертів в (коефіцієнт конкордації Спирмена) | 0,845 | 0,741 | 0,694 | 0,784 | 0,648 | 0,889 | 0,753 | 0,647 | 0,896 |

Додаток Н

Введите коэффициенты целевой функции :

1 X₁+ 1 X₂+ 1 X₃+ 1 X₄+ 1 X₅+ 0 → min ▾

Введите коэффициенты системы ограничений :

0.432 X₁+ 0.464 X₂+ 0.554 X₃+ 0.346 X₄+ 0.701 X₅ ≥ ▾ 1

0.223 X₁+ 0.32 X₂+ 0.609 X₃+ 0.458 X₄+ 0.374 X₅ ≥ ▾ 1

0.358 X₁+ 0.632 X₂+ 0.258 X₃+ 0.673 X₄+ 0.723 X₅ ≥ ▾ 1

Итерация 5 Как производится итерация?...

| БП | x ₁ | x ₂ | x ₃ | x ₄ | x ₅ | s ₁ | s ₂ | s ₃ | Решение | Отн |
|----------------|-------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|-----|
| x ₃ | 0.11675716638726 | -0.10308724769206 | 1 | 0 | 0 | -0.61326971218533 | -1.7110203352043 | 1.4797007933725 | 0.84458925401714 | |
| x ₄ | -0.16121796204851 | 0.38315719187789 | 0 | 1 | 0 | 2.6544884441409 | -1.696111686118 | -1.6963355860783 | 0.73795882805542 | |
| x ₅ | 0.60356340184057 | 0.5542624063219 | 0 | 0 | 1 | -2.2520707291328 | 2.189386460913 | -0.3321285688235 | 0.39481283704327 | |
| Q | 0.44089739382067 | 0.16566764949227 | 0 | 0 | 0 | 0.21085199717722 | 1.2177455604093 | 0.54876336152931 | -1.9773609191158 | |

Достигнуто оптимальное решение, т.к. в строке целевой функции нет отрицательных коэффициентов.

Ответ:

Оптимальное значение функции Q(x)= 1.9773609191158

достигается в точке с координатами:

x₁= 0

x₂= 0

x₃= 0.84458925401714

x₄= 0.73795882805542

x₅= 0.39481283704327

Введите коэффициенты целевой функции :

1 X₁+ 1 X₂+ 1 X₃+ 0 → min ▾

Введите коэффициенты системы ограничений :

0.432 X₁+ 0.223 X₂+ 0.358 X₃ ≥ ▾ 1

0.464 X₁+ 0.32 X₂+ 0.632 X₃ ≥ ▾ 1

0.554 X₁+ 0.609 X₂+ 0.458 X₃ ≥ ▾ 1

0.346 X₁+ 0.458 X₂+ 0.673 X₃ ≥ ▾ 1

0.701 X₁+ 0.374 X₂+ 0.723 X₃ ≥ ▾ 1

Достигнуто оптимальное решение, т.к. в строке целевой функции нет отрицательных коэффициентов.

Ответ:

Оптимальное значение функции $Q(x) = 2.403097058753$

достигается в точке с координатами:

$$x_1 = 1.8877196346813$$

$$x_2 = 0$$

$$x_3 = 0.51537742407172$$

$$s_1 = 0$$

$$s_2 = 0.20162044250545$$

$$s_3 = 0.28183953783829$$

$$s_4 = 0$$

$$s_5 = 0.69590934151545$$

1. Платіжна матриця при стратегії підприємства С1:

$$C = \begin{bmatrix} 0,458 & 0,386 & 0,574 & 0,521 \\ 0,426 & 0,349 & 0,568 & 0,512 \\ 0,482 & 0,367 & 0,543 & 0,545 \end{bmatrix}$$

Лінійна задача буде сформована наступним чином:

$$W_1 = x_1^* + x_2^* + x_3^* + x_4^* \quad \min \rightarrow$$

$$\begin{cases} 0,458x_1^* + 0,386x_2^* + 0,574x_3^* + 0,521x_4^* \geq 1, \\ 0,426x_1^* + 0,349x_2^* + 0,568x_3^* + 0,512x_4^* \geq 1, \\ 0,482x_1^* + 0,367x_2^* + 0,543x_3^* + 0,545x_4^* \geq 1, \\ x_i^* \geq 0, i=1,2,3,4. \end{cases}$$

при чому $x_i^* = \frac{x_i}{v}$, $i=1,2,3,4$.

2. Платіжна матриця при стратегії підприємства С2:

$$C = \begin{bmatrix} 0,345 & 0,547 & 0,654 & 0,478 \\ 0,376 & 0,562 & 0,623 & 0,462 \\ 0,395 & 0,531 & 0,679 & 0,435 \end{bmatrix}$$

Лінійна задача буде сформована наступним чином:

$$W_1 = x_1^* + x_2^* + x_3^* + x_4^* \quad \min \rightarrow$$

$$\begin{cases} 0,345x_1^* + 0,547x_2^* + 0,654x_3^* + 0,478x_4^* \geq 1, \\ 0,376x_1^* + 0,562x_2^* + 0,623x_3^* + 0,462x_4^* \geq 1, \\ 0,395x_1^* + 0,531x_2^* + 0,679x_3^* + 0,435x_4^* \geq 1, \\ x_i^* \geq 0, i=1,2,3,4. \end{cases}$$

при чому $x_i^* = \frac{x_i}{v}$, $i=1,2,3,4$.

3. Платіжна матриця при стратегії підприємства С2:

$$C = \begin{bmatrix} 0,364 & 0,456 & 0,512 & 0,423 \\ 0,342 & 0,434 & 0,509 & 0,438 \\ 0,371 & 0,425 & 0,521 & 0,416 \end{bmatrix}$$

Лінійна задача буде сформована наступним чином:

$$W_1 = x_1^* + x_2^* + x_3^* + x_4^* \quad \min \rightarrow$$

$$\begin{cases} 0,364x_1^* + 0,456x_2^* + 0,512x_3^* + 0,423x_4^* \geq 1, \\ 0,342x_1^* + 0,434x_2^* + 0,509x_3^* + 0,438x_4^* \geq 1, \\ 0,371x_1^* + 0,425x_2^* + 0,521x_3^* + 0,416x_4^* \geq 1, \\ x_i^* \geq 0, i=1,2,3,4. \end{cases}$$

при чому $x_i^* = \frac{x_i}{v}$, $i=1,2,3,4$.

Навчальне видання

Шталь Тетяна Валеріївна
Писаренко Володимир Вікторович
Гуржій Наталія Григоріївна
Мелушова Ірина Юріївна

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ:
МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНИЙ АСПЕКТ**

Монографія

В авторській редакції

Відповідальний за випуск С. Л. Рева

Підписано до друку 15.11.2017 р.
Формат 60×84^{1/16}. Папір офсетний. Друк ксерографічний.
Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 13,4. Обл.-вид. арк. 11,5.
Наклад 300 прим. Зам. №11-17
ТОВ «Видавництво «Лідер»

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції
серія ДК №4224 від 08.12.2011 р.
61168, м. Харків, вул. Блюхера, 12
тел. (057) 758-77-75