

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра управління персоналом і маркетингу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему «Маркетингові дослідження клієнтів логістичних послуг»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0751

спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньої програми «Маркетинг»

Жукова Тетяна Вікторівна

Керівник: к.е.н., професор кафедри

управління персоналом і маркетингу

Малтиз Вікторія Віталіївна

Рецензент: декан ФЕУ Національний

університет «Запорізька політехніка»

к.е.н., доцент

Корольков В.В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Освітня програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М.Іванов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**  
**Жукової Тетяни Вікторівни**  
(прізвище, ім'я, по – батькові)

1. Тема роботи: «Маркетингові дослідження клієнтів логістичних послуг»

керівник роботи: Малтиз Вікторія Віталіївна к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і маркетингу

затверджені наказом ЗНУ від «09» червня 2022 року № 642-с

2. Строк подання студентом роботи «01» грудня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи: дані компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути сутність логістичної концепції підприємства. Поняття горизонтального та вертикального маркетингу; дослідити місце маркетингового каналу в логістиці підприємства. Роль та функції маркетингової логістики; охарактеризувати специфіку діяльності логістичного підприємства на ринку України; навести загальну характеристику ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» як суб'єкта маркетингової діяльності; проаналізувати логістичну діяльність підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та його цільовий ринок; оцінити конкурентоспроможність компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; навести практичні рекомендації удосконалення логістичної діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; обґрунтувати реорганізації управління маркетингової діяльності та оцінити економічну ефективність вдосконалення логістичної та маркетингової політики компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить 17 рис., 11 табл.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Малтиз Вікторія Віталіївна к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і маркетингу	12.08.2022	12.08.2022
2	Малтиз Вікторія Віталіївна к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і маркетингу	10.09.2022	10.09.2022
3	Малтиз Вікторія Віталіївна к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і маркетингу	08.10.2022	08.10.2022

## 7. Дата видачі завдання 01 липня 2022 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2022 р. – 09.07.2022 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2022 р. – 11.08.2022 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2022 р. – 09.09.2022 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2022 р. – 07.10.2022 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2022 р. – 08.11.2022 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2022 р. – 15.11.2022 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2022 р. – 29.11.2022 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	01.12.2022 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
( підпис )

Т. В Жукова  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

В. В Малтиз  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис )

Н.В. Терент'єва  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 78 с., 17 рис., 11 табл., 50 джерела.

Об'єктом дослідження є процес маркетингових досліджень клієнтів логістичних послуг.

Предметом дослідження є теоретичні і методичні засади формування логістичної концепції підприємства.

Мета роботи полягає в дослідженні механізму маркетингу в клієнтів логістичних послуг.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- 1) розглянути сутність логістичної концепції підприємства. Поняття горизонтального та вертикального маркетингу;
- 2) дослідити місце маркетингового каналу в логістиці підприємства.  
Роль та функції маркетингової логістики
- 3) охарактеризувати специфіку діяльності логістичного підприємства на ринку України
- 4) навести загальну характеристику ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» як суб'єкта маркетингової діяльності
- 5) проаналізувати логістичну діяльність підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та його цільовий ринок;
- 6) оцінити конкурентоспроможність компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- 7) навести практичні рекомендації удосконалення логістичної діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- 8) обґрунтувати реорганізації управління маркетингової діяльності;
- 9) оцінити економічну ефективність вдосконалення логістичної та маркетингової політики компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Методи. В роботі застосовувалися як загальні, так і спеціальні методи пізнання. Серед загальних виокремимо: аналіз та синтез, узагальнення та структурний аналіз, індукції та дедукції. З спеціальних методів дослідження використовувався статистичний, графічний та метод порівнянь.

Наукова новизна полягає в удосконаленні логістичної діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на основі реорганізації управління маркетингової діяльності та оцінці ефективності вдосконалення його логістичної та маркетингової політики.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами, зокрема напрямки вдосконалення логістичної та маркетингової політики.

ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЛОГІСТИЧНІ ПОСЛУГИ, МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ, МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН.

## SUMMARU

Master's work of the master: 78 p., 17 fig., 11 tables, 50 sources.

The object of the study is the process of marketing research of customers of logistics services.

The subject of the study is the theoretical and methodical principles of the formation of the logistics concept of the enterprise.

The purpose of the work is to study the mechanism of marketing to clients of logistics services.

The tasks of the qualification work are:

- 1) consider the essence of the logistics concept of the enterprise. Concept of horizontal and vertical marketing;
- 2) investigate the place of the marketing channel in the logistics of the enterprise. The role and functions of marketing logistics
- 3) characterize the specifics of the activity of the logistics enterprise on the Ukrainian market
- 4) give a general description of LLC "SILPO-FOOD" as a subject of marketing activity
- 5) analyze the marketing plan of "SILPO-FOOD" LLC and its target market;
- 6) evaluate the competitiveness of the company "SILPO-FOOD" LLC;
- 7) provide practical recommendations regarding the logistics activities of the LLC "SILPO-FOOD" enterprise;
- 8) justify the reorganization of the management of marketing activities;
- 9) to evaluate the economic efficiency of improving the logistics and marketing policy of the company "SILPO-FOOD" LLC.

Methods. Both general and special methods of cognition were used in the work. Among the general ones, let's distinguish: analysis and synthesis, generalization and structural analysis, induction and deduction. Among the special methods of research, statistical, graphic and comparison methods were used.

The scientific novelty consists in the improvement of the logistics activities of the LLC "SILPO-FOOD" based on the reorganization of the management of

marketing activities and the evaluation of the effectiveness of the improvement of its logistics and marketing policy.

The results of the research can be used by enterprises, in particular, directions for improving logistics and marketing policy.

**EFFICIENCY, COMPETITIVENESS, LOGISTICS SERVICES, MARKETING RESEARCH, MARKETING PLAN.**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність логістичної концепції підприємства. Поняття горизонтального та вертикального маркетингу.....	11
1.2. Місце маркетингового каналу в логістиці підприємства. Роль та функції маркетингової логістики.....	19
1.3. Специфіка діяльності логістичного підприємства на ринку України	25
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО- ФУД».....	33
2.1. Загальна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» як суб'єкта маркетингової діяльності.....	33
2.2. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та його цільовий ринок.....	41
2.3. Оцінка конкурентоспроможності компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	47
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	55
3.1. Практичні рекомендації удосконалення логістичної діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	55
3.2. Обґрунтування реорганізації управління маркетингової діяльності...	64
3.3. Оцінка економічної ефективності вдосконалення логістичної та маркетингової політики компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	73
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82



## ВСТУП

Актуальність теми полягає у тому, що в сучасних умовах господарювання та розвитку ринкових відносин у всіх сферах національної економіки кардинально змінюється погляд на організацію діяльності підприємства. Також на ці перетворення має значний вплив конкурентне середовище та нові підходи до управління господарської діяльності. Найбільш дієвим та ефективним напрямком вдосконалення діяльності підприємства є організація маркетингової роботи. Однак поряд із значними розробками у цій сфері залишаються недостатньо відкритими питання застосування механізму організації маркетингової діяльності для збільшення загальної ефективності роботи підприємства та його розвитку в майбутньому. Тому дане дослідження важливе і актуальне як окремо для кожного підприємства, так і для всієї економічної системи в цілому.

В сучасних умовах ведення господарської діяльності питання маркетингових досліджень клієнтів логістичних послуг займають важливу роль в наукових працях вітчизняних та закордонних вчених, а саме таких як Аванесової Н. Е., Балабанової Л. В., Бедринеця М. Д., Буркинського Б. В., Гаркавенко С. С., Гармаш С. В., Давидова Г. М., Длігача А. О., Захарченко В. І., Ілляшенко С. М., Кальницького А. Є., Кустрича Л. О., Кучмеєва О. О., Манжа Я. В., Михаліцької Н. Я., Нікішиної О. В., Решетнікової І. Л. та ін. Однак не всі аспекти розкриваються в їх дослідженнях, для прикладу запровадження маркетингової логістичної концепції висвітлені не повно та потребує подальших досліджень.

Мета роботи полягає в дослідженні механізму маркетингу в клієнтів логістичних послуг.

Завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

1. розглянути сутність логістичної концепції підприємства. Поняття горизонтального та вертикального маркетингу;

2. дослідити місце маркетингового каналу в логістиці підприємства.

Роль та функції маркетингової логістики

3. охарактеризувати специфіку діяльності логістичного підприємства на ринку України

4. навести загальну характеристику ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» як суб'єкта маркетингової діяльності

5. проаналізувати логістичну діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та його цільовий ринок;

6. оцінити конкурентоспроможність компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;

7. навести практичні рекомендації удосконалення логістичної діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;

8. обґрунтувати реорганізації управління маркетингової діяльності;

9. оцінити економічну ефективність вдосконалення логістичної та маркетингової політики компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Об'єктом дослідження є процес маркетингових досліджень клієнтів логістичних послуг.

Предметом дослідження є теоретичні і методичні засади формування логістичної концепції підприємства.

Методи. В роботі застосовувалися як загальні, так і спеціальні методи пізнання. Серед загальних виокремимо: аналіз та синтез, узагальнення та структурний аналіз, індукції та дедукції. З спеціальних методів дослідження використовувався статистичний, графічний та метод порівнянь.

Наукова новизна полягає в удосконаленні логістичної діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на основі реорганізації управління маркетингової діяльності та оцінці ефективності вдосконалення його логістичної та маркетингової політики.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що запропонований механізм організації логістичної та маркетингової діяльності підприємства можна використовувати не лише в досліджуваному суб'єкту господарювання, а й в інших підприємствах різних сфер економіки.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на XVII Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (м. Запоріжжя, 13-14 жовтня 2022 року) та на XI Міжнародному круглому столі «Інтеграція освіти, науки і бізнесу» (м. Запоріжжя, 29 вересня 2022 року) результати дослідження якого опубліковані у монографії.

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці: 1 тези за матеріалами наукових конференцій та 1 стаття у монографії.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність логістичної концепції підприємства. Поняття горизонтального та вертикального маркетингу

Зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі роботи всіх учасників у дистрибутивній мережі зумовлюються об'єктивною потребою для формування маркетингових, ділових, конкурентних та функціональних стратегій, що являється дієвим інструментом системи управління. Характерною рисою суб'єктів господарювання є наявність різних логістичної концепції управління. Цікавою думкою з цієї теми є опублікований підручник Н. Я. Михаліцької на тему «Логістичний менеджмент», яка окреслює саму логістичну концепцію управління через призму конкретного набору завдань, що пов'язані із процесом формуванням взаємоузгоджених дій суб'єкта господарювання, що спрямовується для досягнення більш ефективного застосування ресурсів з використанням синхронізації всіх логістичних процесів під час функціонування логістичних потоків [40].

На думку М. Ю. Григорак, О. В. Карпунь логістична концепція підприємства є певною сукупністю видів логістичної роботи та окреслених відповідно до неї функцій, що обґрунтовуються на довгостроковий період. Натомість логістична концепція суб'єкта господарювання в торговельній сфері є фактором для того, щоб забезпечити процес його формування в логістичному напрямку. Така політика являється необхідним елементом для управління та планування бізнес-процесі з використанням засад координації та інтеграції з метою утримання конкурентних переваг на товарному ринку [28].

Більшість вчених розглядають логістичну концепцію підприємства через складову стратегії суб'єкта господарювання, який працює за програмою дій відносно забезпечення логістичної роботи на довгостроковий період. Л. О. Кустріч стверджує про те, що логістичні концепції більш схожі на функціональні стратегії та взаємопов'язані з конкурентними [25]. Автор наголошує на те, що системний підхід до формування логістичної концепції є важливим повинен відповідати оптимальному впровадженню стратегії підприємства, яке є конкурентом та має охоплювати всі напрямки роботи підприємства.

Впровадження основних засад управління логістичною концепцією в діяльності підприємства вимагає забезпечення наступних умов:

- наявність загальної стратегії підприємства в торгівельній сфері та відповідних підтримуючих стратегій;
- можливість створення структури виробництва у відповідності до затверджених концепцій в логістиці;
- наявність вертикальної інтеграції в стратегії управління підприємством;
- стратегія управління товарними потоками повинна включати виробництво, постачання та дистрибуції, які в комплексі орієнтуються на товарні потоки;
- відповідність механізму управління та наданої інформації;
- здійснення заходів відносно підвищення загальної ефективності;
- відповідність різних рівнів автоматизації суб'єкта господарювання в процесі отримання інформації та переміщення товарів;
- залучення кваліфікованих кадрів [6].

Такі вчені як Н. Я. Михаліцька та М. Р. Верескля змогли сформулювати загальні вимоги, які висуваються для того, щоб досягти ефективність логістичної концепції, які передбачають підтримку зв'язків логістичної стратегії із корпоративною стратегією потрібно покращити загальну організацію руху товарних потоків, надходження потрібної інформації та

технологія її обробки, більш ефективно управляти кадрами підприємства, створити взаємозв'язок з іншими суб'єктами господарювання, обліку прибутку від впровадження такої стратегії [40].

Основними структурними елементами моделей дистрибуції являються різні суб'єкти господарювання від вітчизняних та іноземних товаровиробників до роздрібних підприємств та споживачі на кінцевому ланцюгу. До них також входять різні гуртові та гуртово-роздрібні підприємства, гуртові посередники, зокрема брокери, торговельні агенти, брокери, консигнатори та дистриб'ютори. Зауважимо, що в таких моделях важливу роль відводять договірним зв'язкам, які в комплексі становлять організаційні, товарно-грошові та економічні відносини [4].

Стратегія суб'єкта господарювання в загальному механізмі дистрибуції є узагальненою системою концептуальних правил, підходів та функцій, які спрямовуються на розподіл товарних потоків між ланками та каналами товаропросування, а й ефективної реалізації товарів. Формування логістичної концепції суб'єктами господарювання залежить від мети та факторів, які впливають на її реалізацію. Важливу роль в цьому процесі має властивості, характер та вид товару. Зокрема, товари, які досить швидко втрачають свої якісні характеристики та мають режимами зберігання раціональних схем для того, щоб просувати товари, що мають попит з метою впровадження механізмів при участі різних посередників за стандартними схемами. Стратегії різних суб'єктів дистрибуції будуть адекватними. Основними критеріями для пошуку та вибору логістичної концепції виступають оптимальність логістики, оборотність та ефективність реалізації [3].

Варто відзначити, що у вітчизняній торгівлі оборотність досить висока, яка складає більше 40 днів. Враховуючи загальну структуру товарообороту, якість комунікацій та компактність території досліджуваний показник може бути меншим. Загальна ефективність впровадження основних засад логістичної концепції вимагає більшого задоволення потреб можливих споживачів, що відповідає загальній структурі попиту та відшкодування

витрат, щоб розширене відтворення. Відшкодування має бути еквівалентним для всього логістичного ланцюга. Саме оптимальність логістики проявляється в мінімізації маршрутів, відстані та ланок у процесі товаропросування. З врахуванням окреслених критеріїв та на основі узагальнень можемо виокремити групи наступні логістичні концепції (рис. 1.1.).

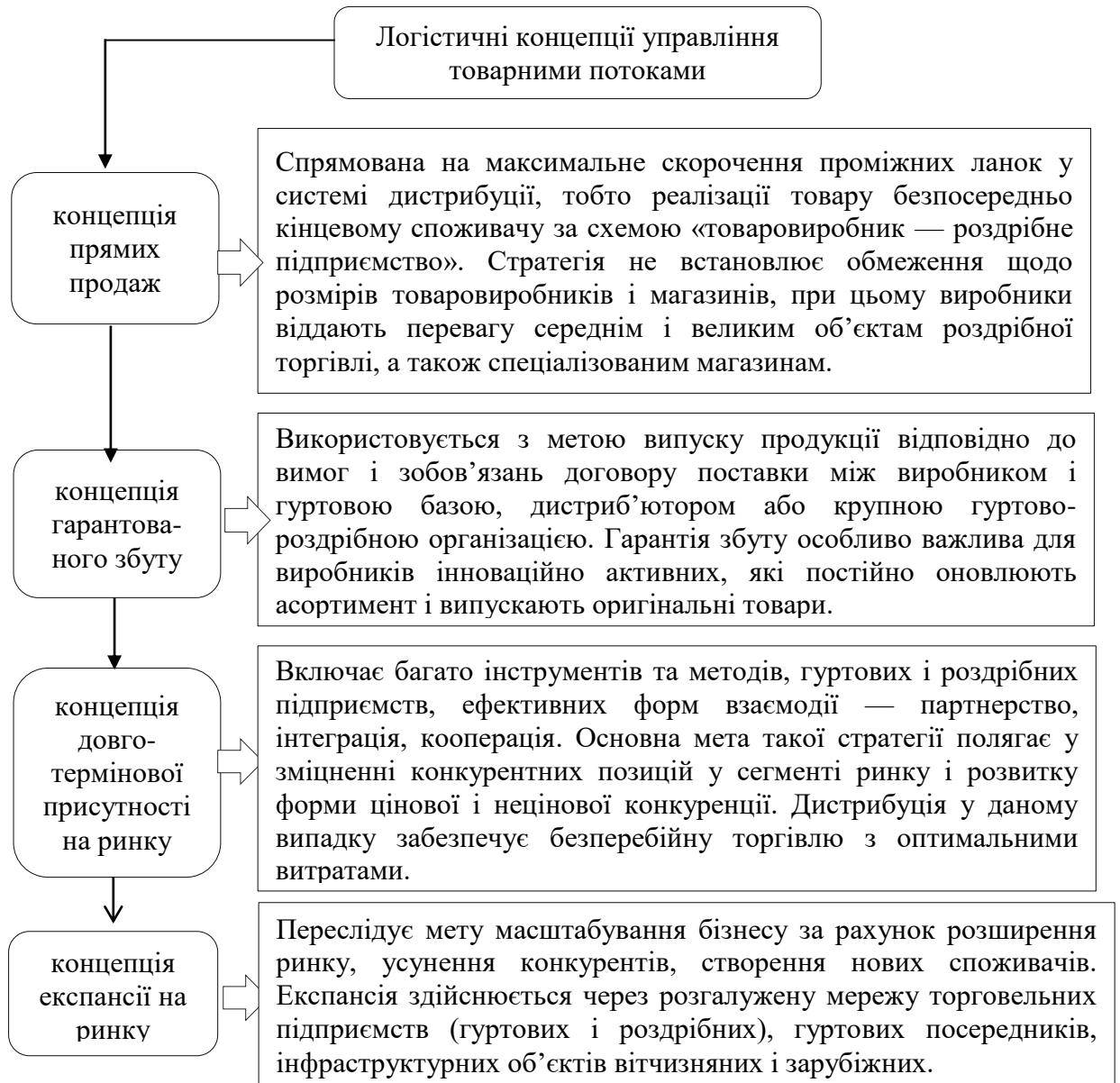


Рисунок 1.1 – Основні логістичні концепції, які використовуються в системі управління товарними потоками підприємства

Примітка: сформовано автором на основі джерела [44].

Спрощена модель дистрибутивної мережі характерна тим, що товар може рухатися від конкретного товаровиробника до об'єктів, які відносяться до роздрібною торгівлі без можливого залучення середніх ланок, іншими словами за прямими зв'язками. Ця модель використовується для тих товарів, які мають обмежені терміни зберігання, до яких належать молоко, молочні продукти, хліб, хлібобулочні вироби, овочі, риба, морозиво, м'ясо та м'ясні вироби. Така модель також може використовуватися в інтересах держави для підакцизних товарів для того, щоб прискорити наповнення до державного бюджету [34].

Успішне впровадження наведених логістичних концепцій може залежати від ресурсного забезпечення механізму в дистрибуції, взаємодії її складових частини, узгодженості всіх цілей та інтересів, а також інструментів для поступової реалізації стратегії. Основними факторами для того, щоб реалізувати логістичну концепцію в підприємстві є наступні (рис. 1.2).

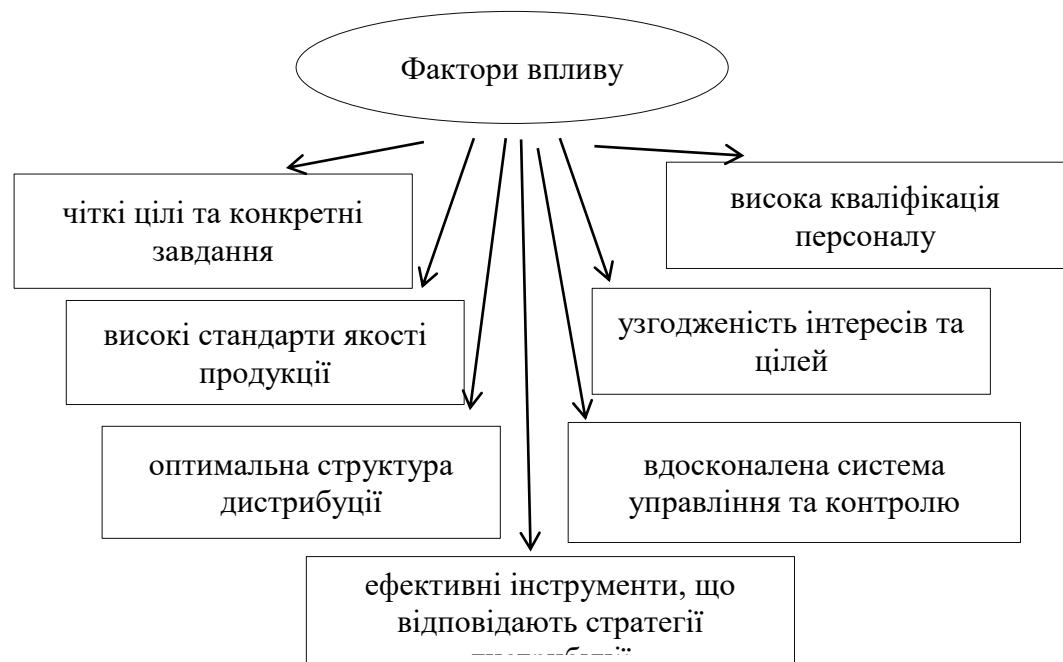


Рисунок 1.2 – Фактори впливу на реалізацію стратегії управління товарними потоками в дистрибутивній мережі

Примітка: сформовано автором на основі джерела [42].



Всі наведені фактори можуть впливати на темпи, якість та параметри реалізації обраної логістичної концепції в дистрибутивній мережі. Особливий інтерес включає в себе всі інструменти, які в практичній діяльності виражаються у формі моделей. Зазначимо, що в цьому аспекті кожна із обраних стратегій мають свої особливі риси, які адаптуються під завдання та цілі [49].

Формування логістичної концепції управління товарними потоками передбачає проходження наступних етапів:

1. Виокремлення цілей загальної логістичної концепції підприємства з врахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Створення логістичної концепції управління товарними потоками паралельно із формуванням фінансової стратегії та маркетингової стратегії.

3. Окреслення цілей логістичної концепції управління товарними потоками в дистрибуторській мережі через аналіз логістичного оточення та аналіз управління логістичною діяльністю.

4. Ідентифікація бізнес-процесів реалізації логістичної концепції управління товарними потоками на основі:

- організації постачання товарів;
- внутрішнього переміщення товарів на складі;
- організації транспортування;
- організації обслуговування споживачів;
- організації розміщення товарів на складі [28].

Під час формування логістичної концепції управління товарними потоками в дистрибуторській мережі потрібно враховувати наступні фактори:

1. Зовнішні фактори, які передбачають оцінку розвитку сучасних інформаційних технологій, можливість зростання конкуренції та здійснення міжнародної співпраці, а також рівня транспортно-складської інфраструктури.

2. Внутрішні бізнес-процеси, серед яких варто виділити:
- стратегічну взаємоспівпрацю з контрагентами;

- оцінку організаційно-технічного рівня та застосування інформаційних технологій;

- проведення організації складського технологічного процесу;

- організацію ефективної системи управління запасами;

- дослідження стандартів рівня та якості обслуговування споживачів.

3. Похідні бізнес-процеси через оцінку наступних процесів:

- використання різних концепцій управління, які застосовуються на сучасному етапі;

- унікальність в процесі моделювання прийнятої стратегії;

- можливість досягнення цілей визначеної стратегії функціонування дистрибуторської мережі;

- участь керівництва у процесі моделюванні стратегії управління товарними потоками в дистрибуторській мережі;

- оцінка адекватності та реальності моделі з врахування всіх ринкових ризиків;

- дослідження можливостей розвитку та інтеграції дистрибуторської мережі в логістичні ланцюги;

- оцінка критеріїв ефективності моделі [34].

З врахуванням вище зазначеного варто зауважити, логістична концепція управління товарними потоками в дистрибуторській мережі варто розглядати через сукупність стратегічних рішень, які повинні відповідати корпоративній стратегії підприємства та повинна включати в себе можливість впровадження фінансових, матеріальних та інформаційних потоків, що сприяють оптимізації бізнес-процесів.

Характерні риси логістичної концепції управління товарними потоками в дистрибуторській мережі покажемо на рис. 1.3. Зазначимо, що при пошуку та виборі конкретного сегменту ринку виділяють вертикальний маркетинг, який орієнтований на вертикальний сегмент та горизонтальний, що відповідно орієнтований на горизонтальний сегмент. Вертикальний маркетинг передбачає проведення пошуку шляхів для реалізації конкретного товару або

близьких виробів серед груп споживачів, а також єдиного механізму збуту, до якого входять виробник, один або декілька оптових та роздрібних продавців. горизонтальний маркетинг. Горизонтальний маркетинг, орієнтований на горизонтальну нішу, намагається задовольнити потреби з певного комплексу товарів і послуг.

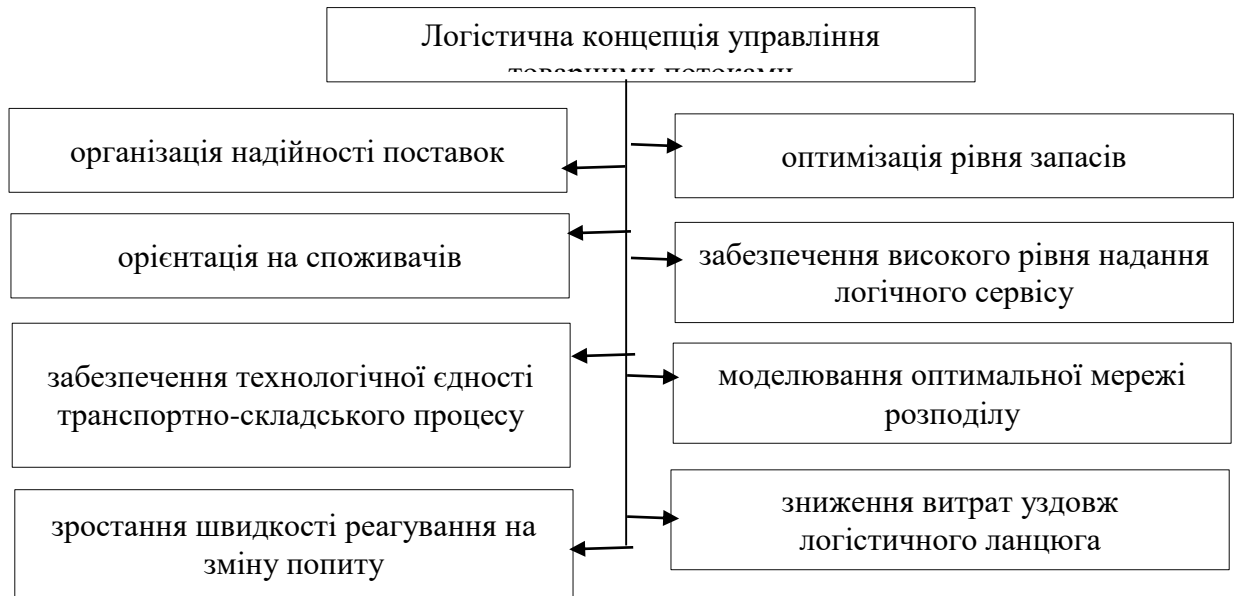


Рис. 1.3. Особливості логістичної концепції управління товарними потоками в дистрибуторській мережі

Примітка: сформовано автором на основі джерела [23].

Отже, напрямом удосконалення механізмів впровадження логістичних концепцій у механізмі управління товарними потоками в дистрибутивній мережі, зокрема стратегія «освоєння ринку», «прямого продажу», «довготривалої присутності на ринку», «нарощування масштабів», «гарантованого збуту», які сформовані відповідно до визначених цілей та завдань. Це дає можливість оптимізувати різні канали збуту з врахуванням їх функціональних вимог, окреслити моделі їх структурного розвитку, поліпшити механізм посередницьких відносин, а також форми реалізації товарів при необхідності інтенсифікувати загальний розвиток каналів та призупинити функціонування інших. В подальшому варто провести детальний аналіз та оцінку реалізації стратегії та загальної ефективності функціонування

системи, яка являється предметом подальших дослідження та розробити рекомендації відносно удосконалення стратегічних рішень.

## 1.2. Місце маркетингового каналу в логістиці підприємства. Роль та функції маркетингової логістики

В сучасних умовах розвитку країни та діяльності більшості підприємств важливе значення набуває нові підходи до ведення господарської роботи, впровадженні культури бізнесу, все це передбачає ефективна маркетингова діяльність підприємства. Під впливом зростаючою конкуренції перед керівником підприємства постають питання організації її господарської діяльності з отриманням максимального прибутку та понесенням мінімальних витрат. Тому формування та здійснення маркетингової логістики являється об'єктивною потребою орієнтації виробничої, збутової та науково-технічної роботи підприємства при врахуванням тенденцій, які склалися на ринку попиту та пропозиції, а також індивідуальних вимог споживачів[26, с. 99-100].

В загальному трактуванні поняття «маркетингова логістика підприємства» означає обґрунтування діяльності підприємства з врахуванням попиту на відповідному ринку, формування коротко- та довгострокових цілей та напрямків їх досягнення, визначення якості та асортименту продукції, оптимальну структуру виробництва та плановий рівень прибутку. Такий підхід до формування маркетингової логістики дає можливість не лише усвідомити її місце в розвитку підприємства, а й оцінити його спрямованість та ефективність роботи в цілому. Щодо науковців, які працюють у цій сфері зазначимо, що вони по-різному обґрунтовують сутність «маркетингова логістика підприємства» (табл. 1.1.). На основі розглянутих поглядів можемо узагальнити та надати власне трактування сутності поняття «маркетингова логістика підприємства»: під ним розуміють управлінську діяльність, яка спрямована на розвиток ринку товарів, послуг і робочої сили з формуванням

та оцінкою потреб споживачів, а також у здійсненні практичних заходів для задоволення цих потреб. З допомогою такої роботи стає можливим ефективна координація можливостей виробництва та розподіл послуг і товарів, а також виокремлюються напрямки роботи з приводу того, як ефективно реалізувати послугу споживачеві.

Таблиця 1.1 – Підходи вчених до визначення поняття «маркетингова логістика підприємства»

№	Вчені	Особливості визначення дефініції
1.	І. Л. Решетнікова [44]	Під поняттям «маркетингова логістика підприємства» оцінює систему його управління, що спрямована на оцінку попиту, який склався на ринку, для обґрунтування орієнтації виробничої роботи досліджуваного підприємства з метою надання на ринок конкурентоспроможних та якісних товарів та послуг.
2.	С. С. Гаркавенко [10]	Вбачає під маркетинговою логістикою підприємства систему планування, організації, мотивація працюючого персоналу та механізму контролю. При цьому автор ототожнює управління маркетингом з поняттям «маркетинг-менеджмент».
3.	Л. В. Балабанова [3]	Розглядає під сутністю маркетингової логістики підприємства впровадження інтегрованої політики його положення на ринку та включає такі функції як організація, планування, аналіз, проведення заходів, що в першу чергу спрямовані на досягнення поставлених цілей підприємства на ринку та здійснення контролю за їх виконанням.
4.	Н. Е. Аванесова [1]	Стверджує, що маркетингова логістика підприємства являється механізмом управління, з допомогою якого підприємство взаємодіє зі наявними та потенційними споживачами.
5.	Л. О. Кустріч [25]	На думку вченого маркетингова логістика підприємства включає в себе систему різних напрямків роботи підприємства, які взаємозв'язані між собою та спрямовані на реалізації завдань з планування, продажу, ціноутворення, доставки товарів та надання послуг, а також на задоволення інших потреб населення через систему обміну.
6.	Е. Грищенко [12]	Обґрунтовує під маркетинговою логістикою підприємства не лише збут послуг чи продукції, а спрямування системи маркетингу на орієнтацію виробництва, а також створення інноваційних видів продукції відповідно до вимог ринку.
7.	Г. М. Давидов [14]	Під досліджуваним поняттям вбачає систему планування, практичної реалізації і контролю за фізичним переміщенням готових виробів від місця їх виготовлення до місця експлуатації з метою задоволення потреб та попиту споживачів і забезпечення прибутку для виробників.

Примітка: сформовано автором на основі джерел [1, 3, 10, 12, 14, 25, 44].

Зазначимо також, що сутність маркетингової логістики підприємства на думку деяких вчених «відображають об'єктивні умови розвитку ринку, який певною мірою втрачає хаотичність і підпадає під регулюючий вплив завчасно встановлених господарських зв'язків, де особлива роль відводиться споживачу. Споживач висуває свої вимоги до продукту, його техніко-економічних характеристик, кількості, термінів поставки і тим самим створює передумови для розподілу ринку між виробниками. Зростає значення конкуренції, боротьби за споживача. Це примушує виробників старанно і глибоко вивчати конкретних потенційних споживачів і запити ринку, який пред'являє високі вимоги до якості продукції» [10].

Щодо управління маркетинговою логістикою в підприємстві зазначимо, що вона здійснюється у таких напрямках як: внутрішній маркетинг, формування маркетинг-міксу та управління службою маркетингу. Під управлінням маркетинговою логістикою підприємства розглядається сукупність суб'єктів, об'єктів, методів та інструментів управління, що у процесі взаємодії спрямовані на здійснення її ефективного управління. При цьому головне завдання управління маркетингової діяльності підприємства полягає у синхронізації процесу управління елементів комплексу маркетингу при цьому так, щоб кожен із них, здійснюючи своє функціональне призначення сприяв зростанню ефективності решти елементів.

Для того, щоб управління маркетингової логістики в підприємстві було ефективне та збалансоване має бути сформована стратегія, оскільки саме завдяки їй можна визначити цілі та порівняти їх з фактичними можливостями, враховуючи при цьому вимоги зовнішнього середовища. При цьому найбільше використовують метод на основі розрахунку збалансованої системи показників, що дозволяє оцінити стратегічний потенціал організації. Ця методика складається із показників, які дозволяють оцінити роботу організації та важливі аспекти обраної стратегії. Саме збалансована система показників складається із фінансових та нефінансових показників роботи організації, які оцінюються для того, щоб досягти внутрішні управлінські цілі і спрямована на

порівняння показників, які розраховані у грошовому виразі із операційними показниками, які показують ступінь задоволення клієнта, розвиток господарських процесів всередині організації, інноваційну активність та на основі них можна запропонувати напрямки, які спрямовані на покращення фінансових результатів [27].

Збалансована система показників також показує взаємозв'язок між стратегічними й оперативними рівнями управління, монетарними та немонетарними величинами виміру, минулими й майбутніми результатами, а також внутрішніми та зовнішніми аспектами роботи організації. Саме така система показників являється інструментом для того, щоб інтегрувати обрану стратегію для досягнення максимальної ефективності роботи організації. Крім цього збалансована система показників може керувати такими процесами, як доведення стратегій до всіх рівнів системи управління, переведення бачення у стратегії, бізнес-планування і розподіл ресурсів, навчання і поточний моніторинг використання стратегії, зворотний зв'язок [28].

Зазначимо, що збалансована система показників включає в себе розрахунок чотирьох груп показників, а саме:

1. Показники, що оцінюють фінансовий стан організації та включають в себе всі традиційні фінансові показники, при цьому встановлюється взаємозв'язок між обраною стратегією розвитку організації і цілями фінансового характеру, які являються своєрідними орієнтирами при обґрунтуванні завдань та інших параметрів. При розрахунку та оцінці таких показників потрібно враховувати стадію життєвого циклу організації. Для прикладу відзначимо, що на стадії зростання діяльності організації розглянутим показником може бути приріст прибутку та обсягів продажів на загальному цільовому сегменті ринку, а на стадії сталого розвитку – показники рентабельності інвестицій, власного і залученого капіталу та ін. У зв'язку із цим збалансована система показників повинна починатися і закінчуватися фінансовими показниками.

2. До другої групи показників відносять критерії, що оцінюють зовнішнє оточення організації, тобто розглядається споживчий напрям, при цьому оцінюється ставлення до клієнтів, виокремлюються цільові сегменти споживчого ринку та групи клієнтів. До важливих показників, що оцінює клієнтську складову належать: частка організації на ринку, рівень збереження та розширення клієнтської бази, ступінь задоволення потреб клієнтів.

3. До третьої групи, що оцінює напрям внутрішніх процесів належать види роботи, які важливі для того, щоб досягти цілі споживачів та акціонерів. При цьому показники, що входять до цієї групи формуються після розробки фінансової та клієнтської складової, що дає можливість орієнтувати внутрішні параметри бізнес-процесів, які впливають на ступінь задоволеність клієнтів та акціонерів, внутрішні процеси організації, розвиток інноваційного процесу, розробки продукту та підготовки до виробництва, поставки ресурсів, виготовлення, збут, а також післяпродажне обслуговування.

4. Показники, що впливають на напрям навчання та економічне зростання, тобто оцінює кадрове забезпечення організації. Саме ці показники дозволяють здійснити аналіз кадрів в організації. При цьому оцінюють ступінь задоволеність працівника, збереження кадрового складу й ефективність працівника [40].

Для того, щоб запровадити збалансовану систему показників в організації потрібно пройти наступні етапи, а саме:

1. Здійснення всебічного аналізу роботи організації.
2. Обґрунтування стратегічних цілей та місії.
3. Проведення оцінки стратегічної позиції та пошук стратегії розвитку.
4. Формування основних аспектів роботи.
5. Створення ініціативної групи, яка буде запроваджувати збалансовану систему показників.
6. Окреслення напрямів, за допомогою яких можна реалізувати обрану стратегію.



7. Формування відповідної системи показників та на основі аналітичного аналізу визначити збалансованість системи показників.

9.Проведення аналіз системи причинно-наслідкових зв'язків у збалансованій системі показників.

10.Розробка та запровадження стратегічних карт та підтримка, оновлення та розвиток збалансованої системи показників.

Відзначимо, що на збалансованість системи показників впливають специфіка галузі, період функціонування, розмір, корпоративна культура організації. При цьому потрібно враховувати низку чинників, таких як зрілість галузі, корпоративну культуру, вік підприємства, системи управлінського контролю, віковий склад персоналу [41].

У багатьох організаціях використовується методика, яка інтегрується системою різних економічних індикаторів в загальний показник ефективності стратегічного рішення. У більшості випадках використовується тривимірна модель інтегральної оцінки, яку оцінює стратегію організації з таких позицій:

1. Показники, що оцінюють якість стратегії, а саме відповідності стратегії реаліям розвитку зовнішнього оточення, його контролю, динамічності, відповідності можливостям організації, гнучкості, об'єктивності тощо.

2. Показники, що оцінюють якість механізму реалізації організації – під ними варто розуміти механізм побудови, оцінки, реалізації, контролю стратегії, доступності моделей реалізації стратегії, їх повнота і максимальна експлуатація.

3. Показники, які показують стратегічну ефективність – до цієї групи відносять якісні зміни, які можуть бути прогнозованими на довгостроковий термін за результатами впровадження стратегії, а також отримані результати від реалізації стратегічних рішень [27].

Отже, маркетингова логістика підприємства дозволяє обґрунтувати діяльність підприємства з врахуванням попиту на відповідному ринку, формування коротко- та довгострокових цілей та напрямків їх досягнення,

визначення якості та асортименту продукції, оптимальної структури виробництва та планового рівня прибутку. Особливості використання підходу збалансованих показників полягає саме в аналізі позитивної чи негативної тенденції зміни показників, тому для здійснення повноцінного аналізу необхідно обрати такий перелік показників, на які стратегія впливає найбільше.

### 1.3. Специфіка діяльності логістичного підприємства на ринку України

Як вже зазначалося у попередньому підрозділі під управління маркетинговою логістикою підприємства більшість вчених розглядають систему різних напрямків діяльності, що включає в себе комплекс заходів тактичного та стратегічного характеру, що взаємопов'язані між собою і спрямовуються на ефективне здійснення господарської діяльності підприємства та досягнення його поставленої мети, яка полягає в отриманні максимального прибутку та задоволення потреб споживачів послуг і продуктів. Також поняття управління маркетинговою логістикою враховує достатньо складну основу механізму управління маркетингом, його роль та значення, виокремлює системність та комплексність цього процесу [4, с. 183-184].

Управління маркетинговою логістикою підприємства може здійснюватися з позицій наступних підходів (рис. 1.4.).

Застосування першої концепції можлива у разі виникнення таких ситуацій, як: у разі коли попит на послугу чи товар значно перевищує пропозицію, при цьому їх собівартість досить висока, тому спочатку її потрібно знизити для підвищення показників продуктивності. Негативна сторона концепції вдосконалення товару полягає у тому, що споживачі задовольняють не потребу в конкретному товарі, а свої потреби, які можуть бути задоволені товарами іншого роду.

Щодо концепції соціально-етичного маркетингу зазначимо, що саме завдяки її реалізації підприємства та його керівники намагається вирішити проблеми, які виникають при задоволенні справжніх потреб клієнтів та їх подальшим довготривалим благополуччям [21, с. 529].

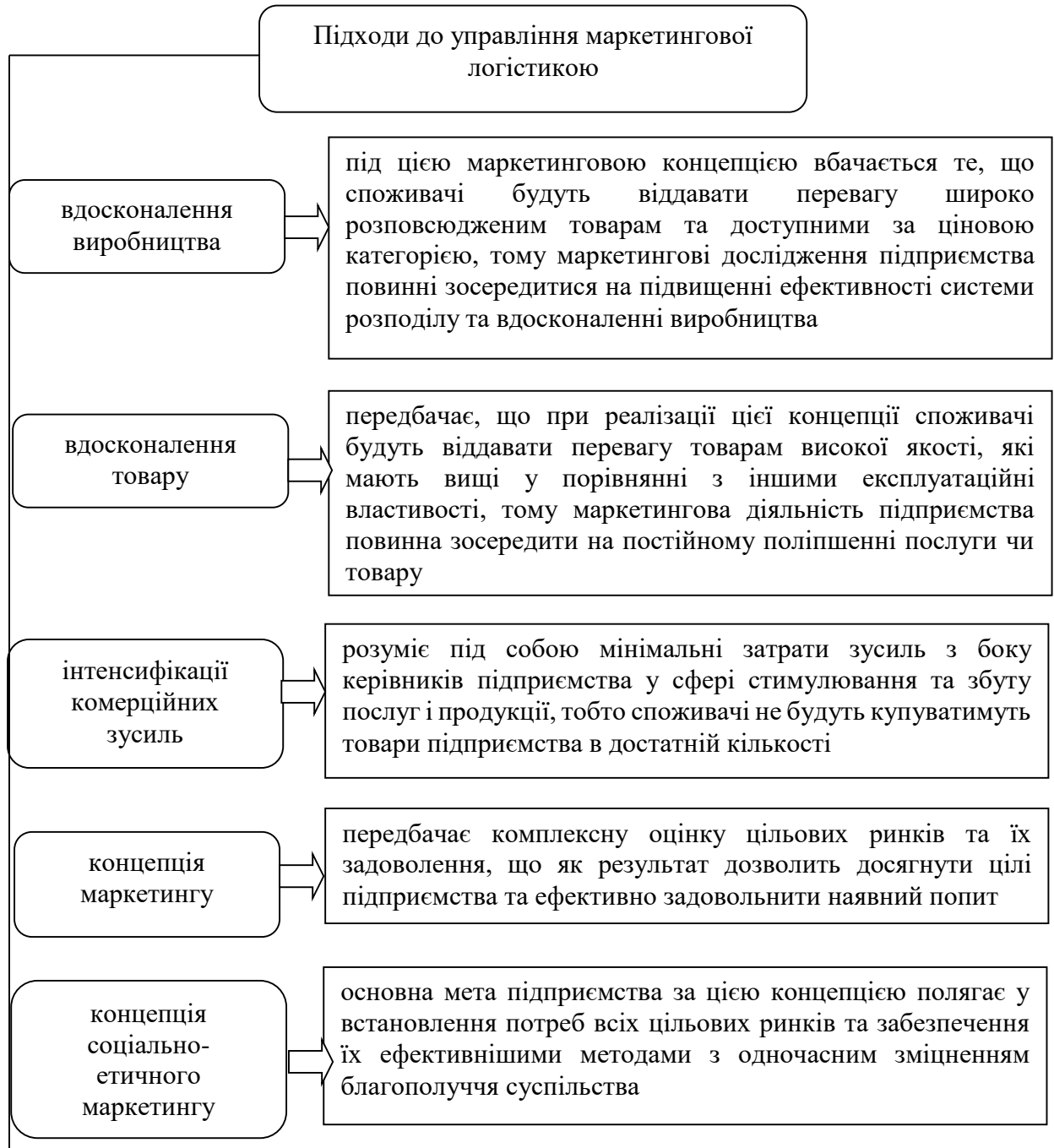


Рисунок 1.4 – Основні концепції до управління маркетингової логістики підприємства

Примітка: сформовано автором на основі джерел [20]

Виходячи з наведених підходів можна виокремити основні принципи управління маркетинговою логістикою підприємства, а саме які зображені на рис. 1.1.: вплив на споживача, спрямованість на споживача, комплексність, економічна ефективність, гнучкість і пристосованість, інноваційність, спрямованість на перспективу, системність, навчання, зменшення потенційних збитків, інформування та захист споживачів, задоволення базових потреб.

Щодо функцій управління маркетинговою логістикою підприємства зазначимо, що вони відповідно до джерела «поділяються на загальні аналіз, планування, організація виконання, контроль; та специфічні – розробка цілей і завдань підприємства, основних стратегічних принципів його діяльності, розробка стратегії підприємства, визначення ринків, планування продукції, підготовка планів закупівель матеріально-технічних ресурсів, формування виробничого плану, планування й реалізація комплексу маркетингових комунікацій, формування каналів розподілу, формування та реалізація цінової політики, планування фінансового забезпечення, підбір службовців; формування структури управління маркетинговою діяльністю, формування та реалізація системи керівних впливів; організація збирання й обробки маркетингової інформації» [26].

Як відзначено у джерелі «для успішного опанування маркетингу потрібно дотримуватися умов: організація навчання керівників і фахівців основних прийомів і засобів, підготовка відповідних кадрів, створення кадрового потенціалу маркетологів-професіоналів, побудова необхідної організаційної структури, створення науково-матеріального забезпечення дослідження маркетингу, високий рівень виконання маркетингових елементів, механізм стимулювання для переорієнтації на маркетинг» [36].

Будь-яка організація діяльності підприємства передбачає проведення певних дій та досліджень, за допомогою певних методів. Відносно організації управління маркетинговою логістикою підприємства зазначимо, що вона

здійснюється за допомогою наступних методів маркетингових досліджень (рис. 1.5.).

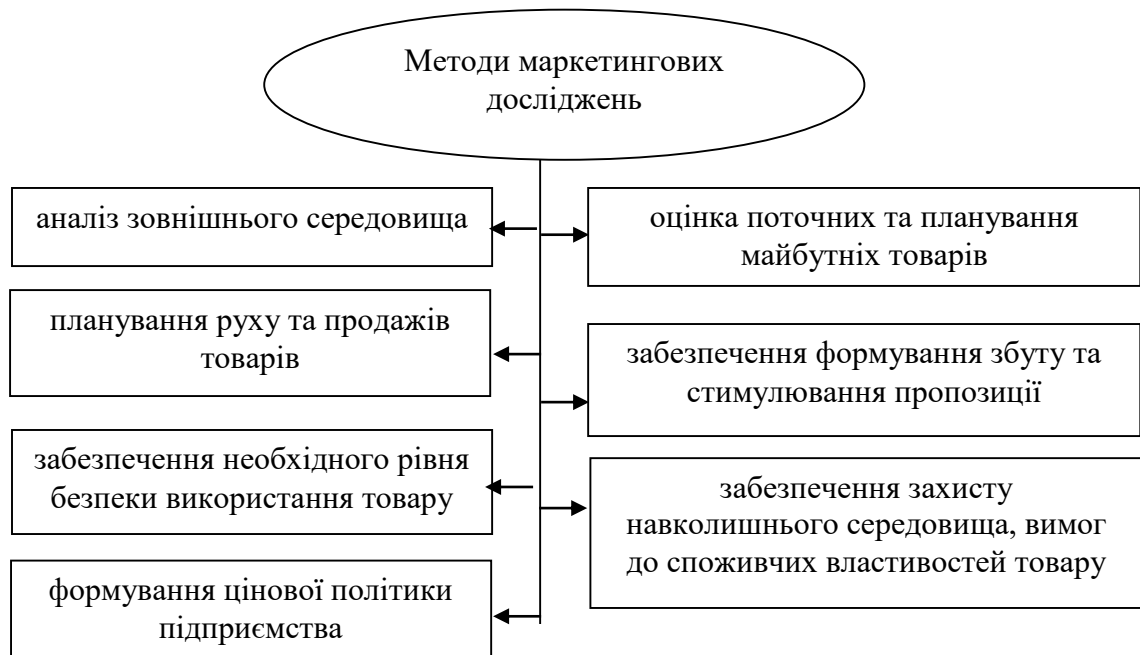


Рисунок 1.5 – Основні методи маркетингових досліджень, які використовуються при організації діяльності підприємства

Примітка: сформовано автором на основі джерел [10]

Маркетингова логістика підприємства визначають виходячи з наступних аспектів (рис. 1.6.).

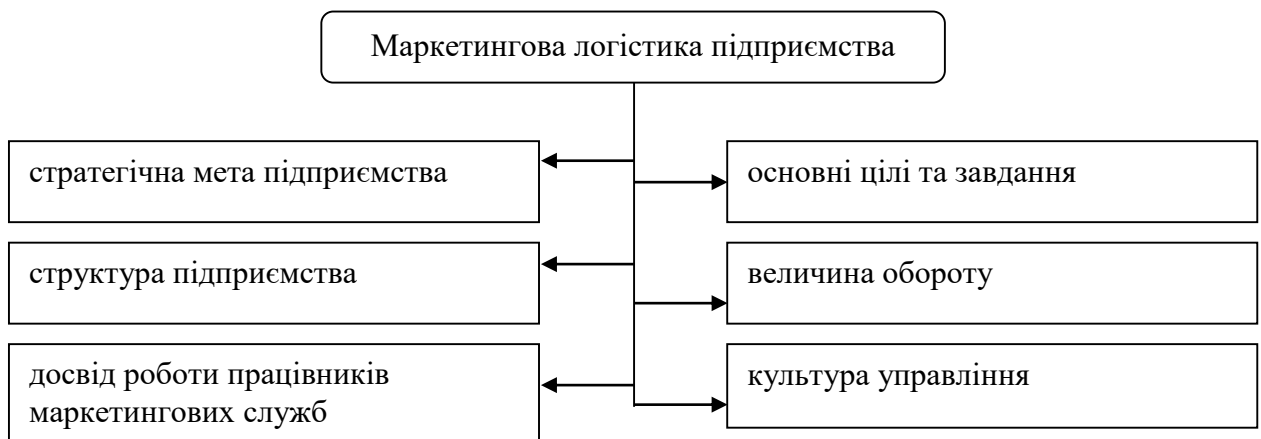


Рисунок 1.6 –Суттєві індикатори, які впливають на формування маркетингової логістики підприємства

Примітка: сформовано автором на основі джерел [24]

Забезпечення організації маркетинговою логістики підприємства передбачає створення служби маркетингу, якщо така не функціонує, обґрунтування планування і стратегії маркетингу, проведення постійного маркетингового контролю, який включає в себе дослідження ринку, а саме аналіз конкурентів, поведінку споживачів, сегментації ринку, маркетингових можливостей підприємства та позиціонування товару. Після цього здійснюється розробка комплексу маркетингових заходів на підприємстві, тобто організація виробництва товару, запровадження системи ціноутворення, вибір каналів та методів просування товару на ринку [23].

В цілому організація управління маркетинговою логістикою підприємства дозволяє відповісти на цілий ряд питань, а саме наскільки ефективно використовується власний і позиковий капітал підприємства, чи доцільні продажі наявного товару, яка сфера потребує найбільшого вдосконалення, де проводити більш жорсткий контроль, як отримати максимальний прибуток при найменшому фінансовому ризику.

Організація управління маркетингової політики підприємства досить складний процес та включає наступні етапи (рис. 1.7).

Сам процес реалізації маркетингової діяльності на підприємстві відбувається в три етапи:

1. I етап – дослідження ринку, де буде реалізовуватися товар, аналіз конкурентів та маркетингових можливостей.

2. II етап – розробка комплексу маркетингових заходів для досягнення тактичних цілей та стратегічної мети підприємства.

3. III етап – просування товару чи послуги підприємства на ринку, що передбачає визначення ціни, якості і задоволення споживачів, формування взаємовідносин із споживачами, здійснення управління процесами бізнесу, планування подальшої поведінки на ринку [12].

Від правильної організації маркетингової діяльності підприємства залежить успіх та його прибутковість. Розроблення та запровадження маркетингових рішень формується на основі обліку розходжень і спільності

понять маркетингу, способу організації роботи підприємства та відповідних інструментів, які впливають на процес обміну.

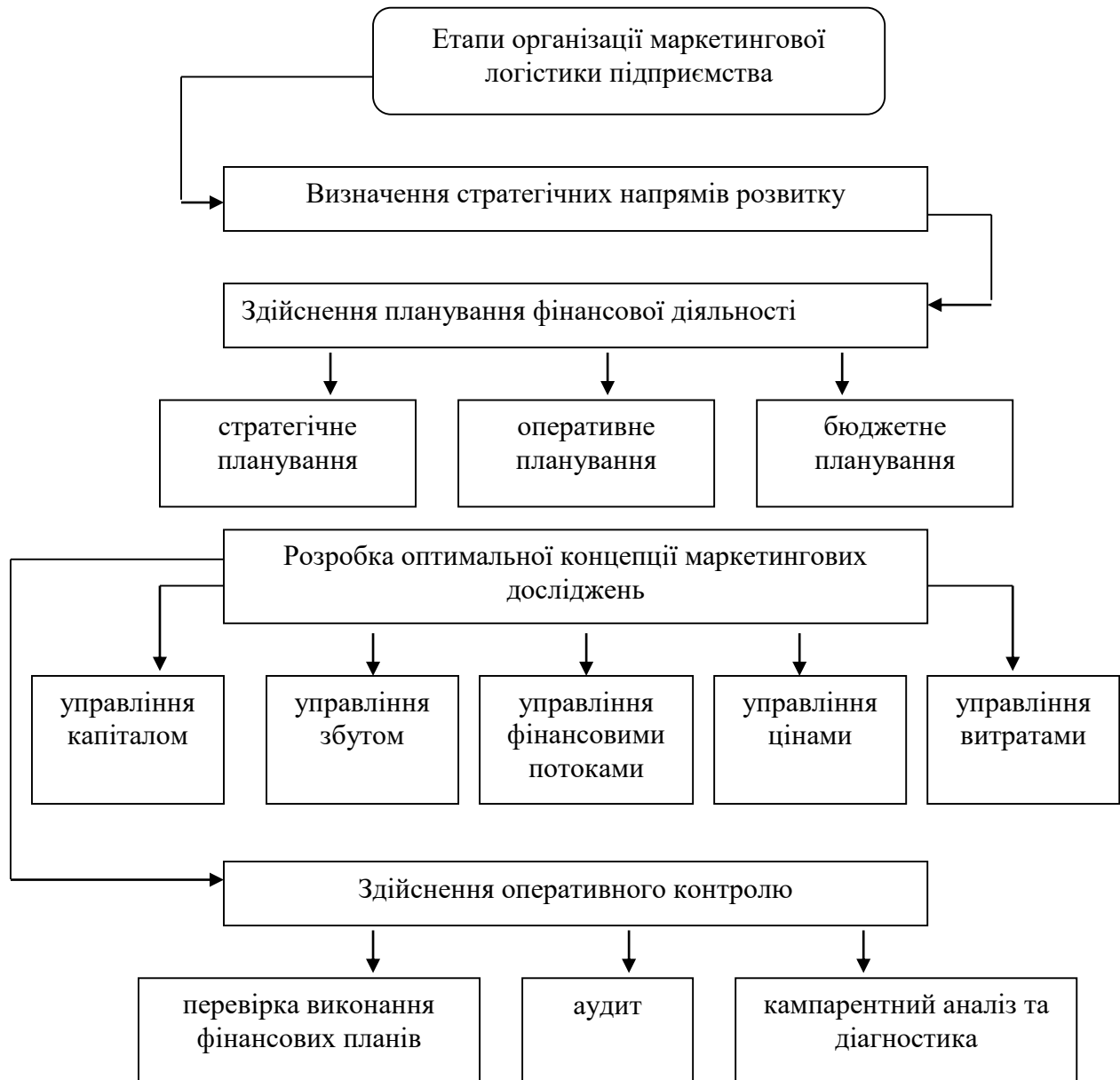


Рисунок 1.7 –Етапи організації маркетингової логістики підприємства

Примітка: сформовано автором на основі джерел [28]

Отже, на основі розгляду теоретичних аспектів організації маркетингової діяльності підприємства можемо зробити наступні висновки:

1. Маркетингова логістика підприємства є безпосередньо управлінською діяльністю, яка спрямована на розвиток ринку товарів, послуг і робочої сили з формуванням та оцінкою потреб споживачів, а також у

здійсненні практичних заходів для задоволення цих потреб. З допомогою такої роботи стає можливим ефективна координація можливостей виробництва та розподіл послуг і товарів, а також виокремлюються напрямки роботи з приводу того, як ефективно реалізувати послугу споживачеві.

2. Під управлінням маркетинговою логістикою підприємства більшість вчених розглядають систему різних напрямків діяльності, що включає в себе комплекс заходів тактичного та стратегічного характеру, що взаємопов'язані між собою і спрямовуються на ефективне здійснення господарської діяльності підприємства та досягнення його поставленої мети, яка полягає в отриманні максимального прибутку та задоволення потреб споживачів послуг і продуктів. Воно розглядається з позиції наступних концепцій: вдосконалення виробництва, вдосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, концепції маркетингу та концепції соціально-етичного маркетингу.

3. Організація маркетингової логістики на підприємстві передбачає дослідження ринку, де буде реалізовуватися товар, аналіз конкурентів та маркетингових можливостей; розробку комплексу маркетингових заходів для досягнення тактичних цілей та стратегічної мети підприємства; просування товару чи послуги підприємства на ринку, що передбачає визначення ціни, якості і задоволення споживачів, формування взаємовідносин із споживачами, здійснення управління процесами бізнесу, планування подальшої поведінки на ринку.

### Висновки до розділу 1

Отже, на основі дослідження теоретичних аспектів логістики в системі маркетингу підприємства можемо узагальнити наступні висновки:

1. Сутність логістичної концепції маркетингу підприємства полягає в формуванні управлінської діяльності, яка спрямована на розвиток ринку товарів, послуг і робочої сили з формуванням та оцінкою потреб споживачів,



а також у здійсненні практичних заходів для задоволення цих потреб. З допомогою такої роботи стає можливим ефективна координація можливостей виробництва та розподіл послуг і товарів, а також виокремлюються напрямки роботи з приводу того, як ефективно реалізувати послугу споживачеві. Від правильної організації маркетингової діяльності підприємства залежить успіх та його прибутковість. Розроблення та запровадження маркетингових рішень формується на основі обліку розходжень і спільності понять маркетингу, способу організації роботи підприємства та відповідних інструментів, які впливають на процес обміну.

2. Під управлінням маркетинговою логістикою підприємства розглядається сукупність суб'єктів, об'єктів, методів та інструментів управління, що у процесі взаємодії спрямовані на здійснення її ефективного управління. При цьому головне завдання управління маркетингової діяльності підприємства полягає у синхронізації процесу управління елементів комплексу маркетингу при цьому так, щоб кожен із них, здійснюючи своє функціональне призначення сприяв зростанню ефективності решти елементів. Воно розглядається з позиції наступних концепцій: вдосконалення виробництва, вдосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, концепції маркетингу та концепції соціально-етичного маркетингу. Для того, щоб управління маркетинговою логістики в підприємстві було ефективне та збалансоване має бути сформована стратегія, оскільки саме завдяки їй можна визначити цілі та порівняти їх з фактичними можливостями, враховуючи при цьому вимоги зовнішнього середовища.

3. Забезпечення організації маркетинговою логістики в підприємствах передбачає створення служби маркетингу, якщо така не функціонує, обґрунтування планування і стратегії маркетингу, проведення постійного маркетингового контролю, який включає в себе дослідження ринку, а саме аналіз конкурентів, поведінку споживачів, сегментації ринку, маркетингових можливостей підприємства та позиціонування товару. Після цього здійснюється розробка комплексу маркетингових заходів на підприємстві,

тобто організація виробництва товару, запровадження системи ціноутворення, вибір каналів та методів просування товару на ринку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» як суб'єкта маркетингової діяльності

Об'єктом дослідження є ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», основними структурними елементами дистрибутивної мережі якого є:

- різні товаровиробники, ними можуть бути як зарубіжні підприємства, так і вітчизняні;
- роздрібні підприємства, які можуть доставляти товари в мережу магазинів;
- посередники дистрибутивної мережі, зокрема це можуть бути брокери, консигнатори, торговельні агенти та дистриб'ютори;

Зазначимо, що в маркетинговій діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» важливу роль відіграють зв'язки, які формуються на договірній основі та підтримують функціонування організаційних, товарно-грошових та економічних відносин. Для прикладу наведемо той факт, що в простих моделях всі товарні потоки рухаються від конкретного виробника та кінцевого споживача звичайними системами товарного обігу, натомість в багатогранному механізмі ланковість досить висока, тобто складає близько 3-4 ланок. Однак в аспектах стратегічного управління варто розглядати їх використання саме в практичній складовій для того, щоб реалізувати обрану стратегію. Подібна модель притаманна товарам, які мають досить обмежені терміни зберігання, зокрема мова йде про молоко, м'ясні вироби, хліб та хлібобулочні товари, овочі, рибу та морозиво. Подібна модель може застосовуватися виключно в інтересах держави для тих товарів, які є високорентабельними або підакцизними з метою прискорення наповнення державного бюджету [24].

Оцінимо фінансовий стан ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2021 роки на основі основних економічних показників.

Таблиця 2.1 – Розрахунок основних техніко-економічних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2019-2021 році

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2019	2020 від 2019	2021 від 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	166,5	2523,2	2439,2	2356,7	2272,7	1515,44	1464,98
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	141,9	2200,9	2009,2	2059	1867,3	1551,02	1415,93
Витрати на 1 грн. продукції, тис. грн.	0,85	0,87	0,82	0,02	-0,03	102,35	96,47
Валовий прибуток (+) або збиток (-) звітного періоду, млн. грн.	167,2	2524,2	2439,2	2357	2272	1509,69	1458,85
Фінансові результати від звичайної діяльності, млн. грн.	53,2	118,8	128,0	65,6	74,8	223,31	240,60
Чистий прибуток, млн. грн.	53,2	109,2	128,0	162,4	181,2	205,26	240,60
Середньооблікова чисельність штатних працівників, тис. осіб	10	12	13	2	3	120,00	130,00
Середня заробітна плата одного працюючого, тис. грн.	18	20	25	2	7	111,11	138,89
Дебіторська заб. кінець року, млн. грн.	167,9	425,3	403,8	257,4	235,9	253,31	240,50

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Кредиторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року, млн. грн.	772,4	1004,2	1183,3	231,8	410,9	130,01	153,20
Нерозподілений прибуток (+), непокритий збиток (-), млн. грн.	32,4	75,4	202,2	43	169,8	232,72	624,07

Примітка: сформовано автором на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Отже, бачимо, що у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» виручка від реалізації продукції зростає у 2020-2021 роках в порівнянні з 2019 роком, собівартість досить висока і складає 2009,2 млн. грн. у 2021 році. Згідно з Господарським кодексом ця мережа магазинів відноситься до великого, оскільки чистий прибуток складає 128 млн. грн. в мережі магазинах працює 25 тисяч осіб. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021 році має незначний рівень кредиторської та дебіторської заборгованості – 1183,3 млн. грн. і 403,8 млн. грн., що свідчить про спроможність мережі магазинів вчасно розрахуватися за своїми зобов'язаннями та укладання сумнівних договорів з дебіторами.

В табл. 2.2 доцільно проаналізувати фінансовий стан ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» згідно до балансу мережі магазинів та звіту про фінансові результати.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2019 р.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2019	2020 від 2019	2021 від 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Всього активів грн.	740,0	1079,5	1385,5	339,5	645,5	145,88	187,23
1. Необоротні активи млн. грн.	548,0	614,6	514,9	66,6	-33,1	112,15	93,96
у % до активів	74,1	56,9	37,2	-17,2	-36,9	76,79	50,20

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
2.Оборотні активи (ОА) млн. грн.	192,1	464,9	870,6	272,8	678,5	242,01	453,20
у % до активів	25,9	43,1	62,8	17,2	36,9	166,41	242,47
2.1.Запаси, млн. грн.	15,6	39,6	144,5	24	128,9	253,85	926,28
у % до ОА	8,1	8,5	16,6	0,4	8,5	104,9	204,9
2.2.Дебіторська заборгованість, тис. грн.	167,9	425,3	403,8	257,4	235,9	253,31	240,50
у % до ОА	87,4	91,5	46,4	4,1	-41,0	104,7	-
2.3.Поточ. фін. інвестиції, грошові кошти та їх еквіваленти, млн. грн.	-	-	-	-	-	-	-
у % до ОА	-	-	-	-	-	-	-
2.4.Витрати майбутніх періодів, млн. грн.	-	-	320,0	-	-	-	-
у % до майна	-	-	36,8	-	-	-	-

Примітка: сформовано автором на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

З таблиці можемо зробити наступні висновки: сума активів за період 2019-2021 роки зросла на 645,5 млн. грн. або на 87,23%, що свідчить про розширення діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Необоротні активи складають близько 37% у загальному підсумку балансу, оборотні активи – 63%, у тому числі дебіторська заборгованість – 46%, запаси – 16%, витрати майбутніх періодів – 36,8%. Також слід зазначити, що всі статті активи зросли у 2021 році порівняно із 2019 роком та мають незначні коливання з 2020 роком.

Аналіз динаміки показників ліквідності представимо в табл. 2.3. Отже, можемо зробити висновок, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має недостатньо коштів для погашення поточних зобов'язань, про це свідчить низький коефіцієнт швидкої ліквідності, який у 2021 році становив 0,34, показує на скільки швидко можливо погасити свої зобов'язання, також коефіцієнти абсолютної та загальної ліквідності – 0,0003 та 0,74 відповідно. Тому підприємство потрібно

підвищувати показники ліквідності шляхом збільшення готівкових коштів, залучення поточних фінансових інвестицій та зменшенням дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки показників ліквідності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2019-2021 році

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2019	2020 від 2019	2021 від 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Оборотні активи, млн. грн.	192,1	464,9	870,6	272,8	678,5	242,01	453,20
Грошові кошти та їх еквіваленти, млн. грн.	8,6	-	0,3	-	-8,3	-	3,49
Поточні фінансові інвестиції, млн. грн.	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість, млн. грн.	167,9	425,3	403,8	257,4	235,9	253,31	240,50
Поточні зобов'язання, млн. грн.	772,4	1004,2	1183,3	231,8	410,9	130,01	153,20
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	-	0,0003	-	-0,0097	-	3,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,23	0,42	0,34	0,19	0,11	182,61	147,83
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,25	0,46	0,74	0,21	0,49	184,00	296,00

Примітка: сформовано автором на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

В табл. 2.4 наведемо розрахунок показників фінансової стійкості. З таблиці можемо зробити висновок, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що підприємство залежить від кредиторів, оскільки коефіцієнт фінансової незалежності становить 0,15, тобто мережа магазинів на 15% забезпечена власним капіталом. Коефіцієнт фінансового левериджу відсутність, оскільки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не залучає довгострокових кредитів. Оскільки

підприємство не забезпечене власними фінансовими ресурсами, внаслідок цього низький показник фінансової стійкості – 0,15, високий показник фінансової залежності – 5,85 та незначний коефіцієнт покриття – 1,17.

Таблиця 2.4 – Розрахунок динаміки показників фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2019-2021 році

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2019	2020 від 2019	2021 від 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Пасив, млн. грн.	740,0	1079,5	1385,5	339,5	645,5	145,88	187,23
Власний капітал, млн. грн.	-32,4	75,4	202,2	107,8	234,6	-232,72	-624,07
Зобов'язання, млн. грн..	772,4	1004,2	1183,3	231,8	410,9	130,01	153,20
Оборотні активи, млн. грн.	192,1	464,9	870,6	272,8	678,5	242,01	453,20
Необоротні активи, тис. грн.	548,0	614,6	514,9	66,6	-33,1	112,15	93,96
Коефіцієнт автономії	-	0,07	0,15	-	-	-	-
Коефіцієнт фінансової стійкості	-	0,07	0,15	-	-	-	-
Коефіцієнт фінансової заборгованості	-	13,32	5,85	-	-	-	-
Коефіцієнт маневрування	-	6,17	4,31	-	-	-	-

Примітка: сформовано автором на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

В табл. 2.5 наведемо аналіз показників ділової активності.



Таблиця 2.5 – Розрахунок аналізу показників ділової активності  
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2019-2021 році

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2019	2020 від 2019	2021 від 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка від реалізації продукції, млн. грн..	166,5	2523,2	2439,2	2356,7	2272,7	1515,44	1464,98
1	2	3	4	5	6	7	8
Активи, млн. грн..	740,0	1079,5	1385,5	339,5	645,5	145,88	187,23
Дебіторська заборгованість, млн. грн.	167,9	425,3	403,8	257,4	235,9	253,31	240,50
Кредиторська заборгованість за продукцію, млн. грн.	772,4	1004,2	1183,3	231,8	410,9	130,01	153,20
Основні засоби, млн. грн.	548,0	614,6	514,9	66,6	-33,1	112,15	93,9
Власний капітал, млн. грн..	-32,4	75,4	202,2	107,8	234,6	-232,72	-624,07
Коефіцієнт оборотності активів	0,23	2,34	1,76	2,11	1,53	1017,39	765,22
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,99	5,93	6,04	4,94	5,05	598,99	610,10
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,22	2,51	2,06	2,29	1,84	1140,91	936,36
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,30	4,11	4,73	3,81	4,43	1370,00	1576,67
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-	33,46	12,06	-	-	-	-

Примітка: сформовано автором на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Отже, можемо зробити висновок, що коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання мережею магазинів усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення, у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» досить ефективно використовують ресурси, оскільки показник у 2021 році коливається близько 1,76. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства, тому і бачимо що мережа магазинів надає покупцям кредит.

Розглянемо особливості звіту про фінансові результати у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники, які входять до звіту про фінансові результати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2019-2021 році

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2019	2020 від 2019	2021 від 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн..	166,5	2523,2	2439,2	2356,7	2272,7	1515,44	1464,98
Інші операційні доходи, млн. грн.	0,7	1,0	-	0,3	-	142,9	-
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн..	141,9	2200,9	2009,2	2059	1867,3	1551,02	1415,93
Інші операційні витрати, млн. грн.	78,5	204,5	301,3	126,0	96,8	260,51	383,82
Інші витрати, млн. грн.	-	-	0,7	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування, млн. грн.	53,2	118,8	128,0	172,0	181,2	-	-
Податок на прибуток, млн. грн..	-	9,6	-	-	-	-	--
Чистий прибуток, млн. грн.	53,2	109,2	128,0	162,4	181,2	205,26	240,60

Примітка: сформовано автором на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Можемо зробити висновок, що мережа магазинів займається тільки операційною діяльністю, чистий дохід від реалізації продукції та собівартості зростає у 2020-2021 роках порівняно з 2019 роком, це пояснюється збільшенням кількості грузових перевезень та розширенням діяльності. Чистий прибуток незначний і складає від 109,2 до 128,0 млн. грн. у 2020 та 2021 роках відповідно.

## 2.2. Аналіз логістичної діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та його цільовий ринок

Загальна ефективність логістичної мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» потрібно оцінювати на базі порівняння загальних витрат, які можуть бути понесеними при її впровадженні та результатів такої діяльності. Подібне порівняння можна проводити за такими показниками: як збутова місткість витрат на логістику та маркетингової місткості всіх логістичних витрат в чистому прибутку, які наведемо на рис. 2.1.

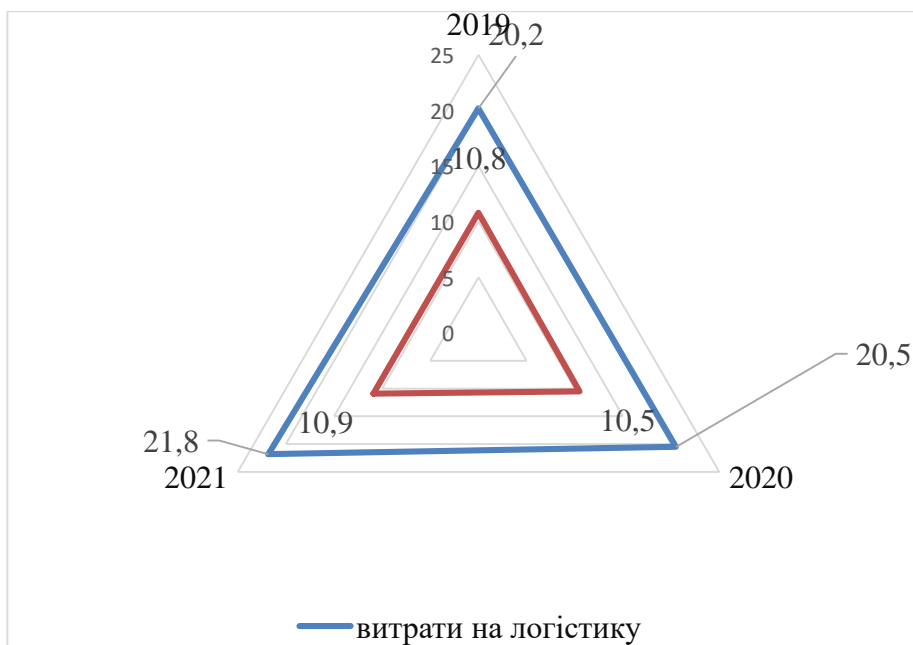


Рисунок 2.1 – Частка витрат на логістику в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2019-2021  
Примітка: сформовано автором на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Зазначимо, що частка витрат на логістику в мережі магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021 році становить 21,8%, оскільки для того, щоб магазини ефективно працювали потрібно забезпечити своєчасну роботу відділу логістики. При цьому маркетингові витрати в системі логістичних витрат складають лише 10,9%.

Для того, щоб здійснити ефективне стратегічне управління товарними потоками варто проаналізувати зовнішнє середовище у мережі магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (рис. 2.2.)



Рисунок 2.2 – Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Примітка: сформовано автором на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Проаналізуємо більш детальніше складові потенціалу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

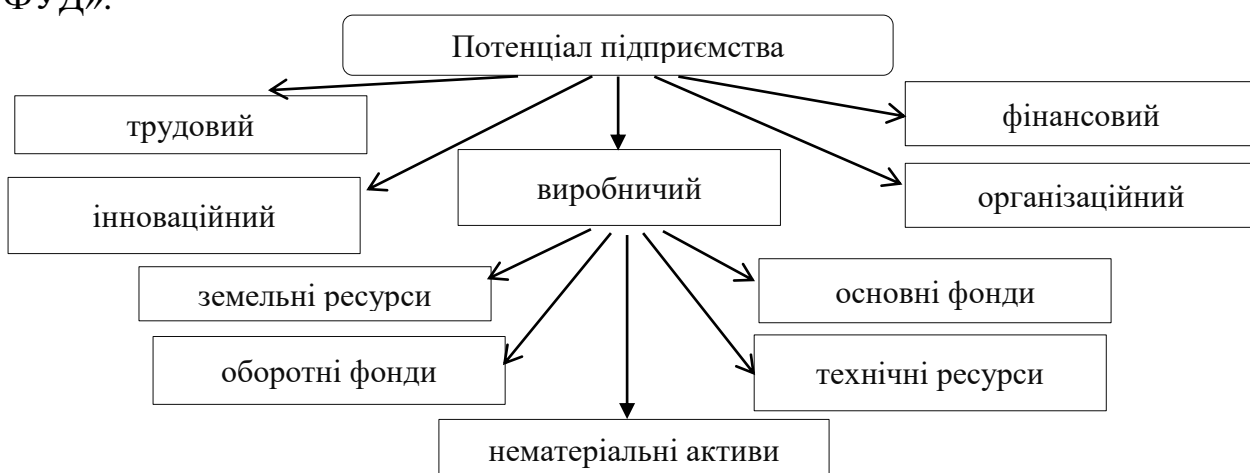


Рисунок 2.3 – Оцінка потенціалу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Примітка: сформовано автором на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

На основі оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища наведемо на рис. 2.4. стратегію розвитку для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що передбачає довгострокове перебування на споживчому ринку.

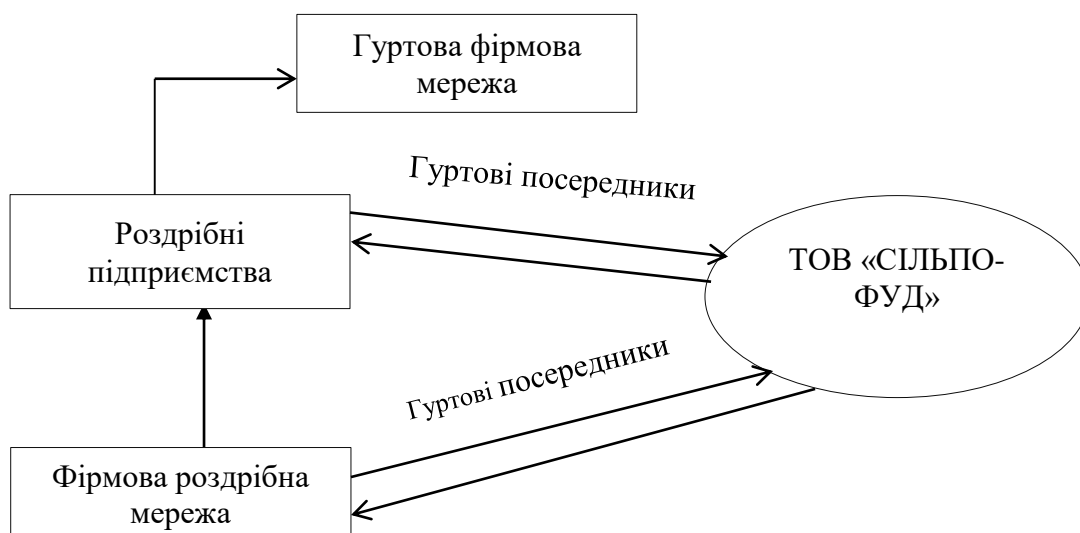


Рисунок 2.4 – Стратегія ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яка передбачає довгострокове перебування на споживчому ринку

Примітка: сформовано автором на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Для цієї моделі характерними є також стійкі відносини і довготривалі зв'язки, що сприяють розвитку взаємодії учасників дистрибуції на партнерських засадах. Така модель конкурентоздатна, оскільки має багатоканальну структуру, що дозволяє перерозподілити комерційні ризики і уникнути загрози, а головне, модель стимулює типізацію, спеціалізацію учасників дистрибуції. Нині на внутрішньому товарному ринку поряд з товаровиробниками функціонує розгалужена мережа спеціалізованих гуртових підприємств, дилерів, дистриб'юторів, роздрібних підприємств. Зазначимо, що процес формування стратегічного управління товарними потоками є лише одним із етапів на шляху успішної реалізації та досягнення цілей і мети підприємства[34].

На основі цього аналізу можемо виокремити пріоритетні цілі розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (рис. 2.5.).

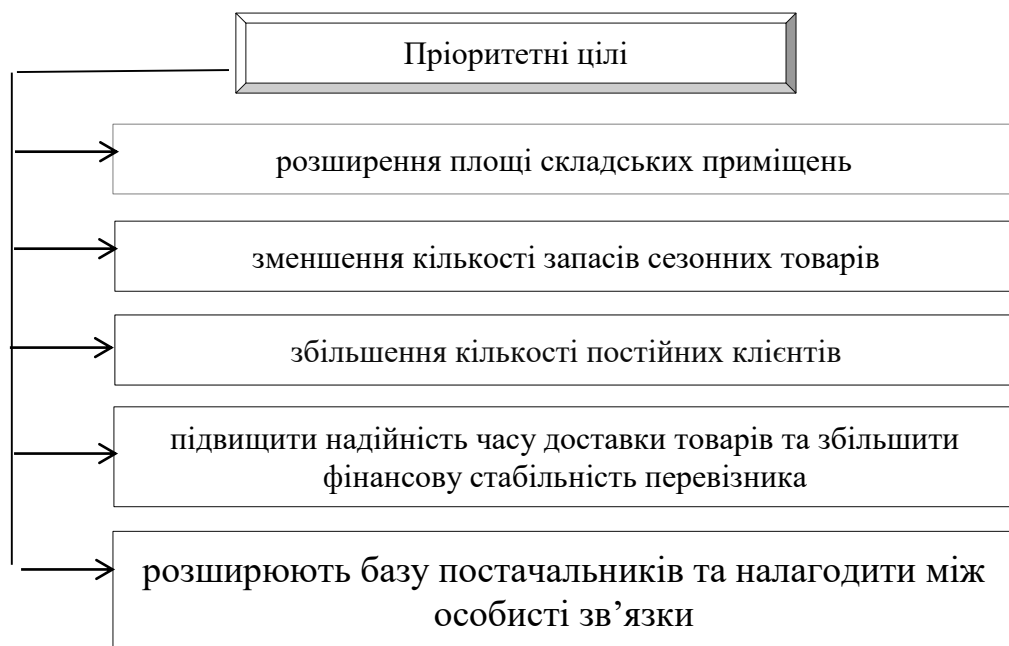


Рисунок 2.5 – Основні перспективні напрямки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Примітка: сформовано автором на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Ці пріоритетні цілі можна виконати шляхом дотримання наступних критеріїв:

1) управління матеріальними потоками – виконання зобов'язань за термінами, забезпечення належного рівня оборотності матеріальних запасів, рівня гнучкості, тривалості періоду виконання замовлення, інтервалу запізнювання реакції на зміни попиту, величини запасів товарів;

2) управління запасами –забезпеченням відповідних показників обсягу запасів, що зберігаються у мережі магазинів, оборотності запасів, оптимального розміру замовлення;

3) обслуговування споживачів – при цьому враховується повнота обхвату замовленнями, швидкість, безперебійність, гнучкість, рівень браку, усунення недоліків;

4) належне транспортування вантажів: для визначення ефективності транспортування враховується коефіцієнт використання пробігу, амортизаційні відрахування; в процесі оцінки роботи перевізника –надійність часу доставки, втрати і розкрадання вантажу (збереження вантажу), фінансова стабільність перевізника, тариф на перевезення;

5) ринкові тенденції у цій сфері господарювання з врахуванням тривалості співпраці з перевізниками, об'єму купівлі товарів, періодичністю купівлі певних товарів, замовлення та вид оплати, якість продукції, терміни поставки [40].

Основними рекомендаціями в вирішення проблем стратегічного характеру при управлінні товарними потоками в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є наступні:

1. Проблема управління матеріальними потоками:

*Тактика:* вчасно виконувати зобов'язання за термінами та зменшення терміну перевозки великогабаритних товарів;

*Стратегія:* вибір надійного замовника та підбір досвідчених водіїв.

2. Проблема управління запасами:

*Тактика:* забезпечити належні умови для зберігання продуктів та інших товарів, які реалізуються в мережі магазинів та забезпечити охорону складського приміщення.

*Стратегія:* вибір відповідного приміщення для зберігання продуктів та інших товарів та підбір охоронців.

### 3. Проблема обслуговування споживачів:

*Тактика:* підтримання зв'язків із постійними покупцями товарів та зацікавлення нових потенційних споживачів.

*Стратегія:* проведення ефективної маркетингової політики підприємства та підбір маркетологів, які орієнтуються у даній сфері діяльності.

### 4. Проблема транспортування вантажів:

*Тактика:* перевезення вантажів у відповідних умовах перевезення та доставка вантажів тієї ж якості і кількості, яка зазначається в договорі.

*Стратегія:* ведення документації щодо перевезення вантажів та забезпечення гарантії перевезення великогабаритних вантажів.

### 5. Проблема ринкових тенденцій у цій сфері господарювання:

*Тактика:* надання послуг належної якості, що забезпечить імідж підприємства та аналіз конкурентів та їх слабких сторін.

*Стратегія:* гарантування належного надання послуг та застосування ефективної маркетингової стратегії для боротьби з конкурентами.

На рис. 2.6. відобразимо стратегічні та тактичні завдання для подальшого розвитку та ефективного управління товарними потоками в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».





Рисунок 2.6 – Напрямки стратегічних та тактичних завдання для подальшого розвитку та ефективного управління товарними потоками в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Примітка: сформовано автором на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Отже, можемо зробити висновок, що реалізація поставлених проблем для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» надасть можливість в першу чергу утримати своє становище на ринку даного виду послуг, розширити діяльність та збільшити кількості покупців.

### 2.3. Оцінка конкурентоспроможності компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» передбачає оцінку його мікросередовища. В місті Києві досить багато підприємств, які займаються продажем продуктових та господарських товарів, однак не всі

вони працюють ефективно, оскільки матеріально-технічна база застаріла, відсутня підтримка з боку держави, високі податкові ставки, некваліфікований персонал, середні ціни на послуги, які не покривають затрат підприємств. Всі ці фактори призводять до того, що підприємства даної сфери працюють неефективно, несуть значні матеріальні затрати, а прибуток на середньому або низькому рівні. Тому високої конкуренції в цій галузі немає.

Переваги ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» полягають у тому, що за рахунок постійного оновлення асортименту та використання новітньої техніки у цій сфері, а також наявності постійних споживачів воно має досить стабільне становище порівняно із аналогічних підприємств. Безпосередніми конкурентами підприємства виступають середні підприємства. Аналіз діяльності прямих конкурентів показує, що сьогодні на ринку не можна виділити підприємства, які мали б суттєві переваги. В цілому слід відмітити, що конкурентна політика підприємств, що діють на даному ринку, поки що знаходиться не на значному рівні, оскільки всім підприємства бракує фінансування.

Основні конкуренти ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на ринку продажу продуктових та господарських товарів є такі підприємства як Новус, Велика Кишеня, Ашан, Велмарт та інші. Порівняємо наведені підприємства між собою в табл. 2.7.

На основі проведеної експертної оцінки конкурентних переваг можна зробити наступні висновки для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»:

- підприємство займає лідируючу позицію;
- сильними сторонами підприємства є його ринкова орієнтація, новітні технології та постійні замовники продукції;
- відносно слабкими сторонами є необхідність вдосконалення маркетингової системи та можливості підвищення існуючого рівня цін на реалізовуючу продукцію.

Таблиця 2.7 – Рейтингова експертна оцінка конкурентного середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Фактори	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	Новус	Велика кишеня	Ашан	Велмарт
Ціни	3	2	4	1	2
Можливість зниження ціни	4	3	2	1	0
Якість	5	3	4	2	1
Реклама	4	4	3	3	2
Охоплення каналів збуту	4	3	4	1	2
Кваліфікація персоналу	4	4	3	3	3
Організаційна ефективність	4	3	2	2	1
Фінансові можливості	4	4	2	2	2
Можливість залучення кваліфікованих кадрів	4	4	3	3	3
Інформаційна система	4	4	4	3	3
Інші	3	3	1	0	0
Разом	43	36	32	21	19

Примітка: сформовано автором на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Щоб дістати чіткіше уявлення про мікросередовище необхідно проаналізувати місце і роль досліджуваної галузі в економіці взагалі, скласти прогнози щодо перспектив її подальшого існування та розвитку. Такі оцінки наведені в табл. 2.8, що є середніми балами за результатами опитування 5 експертів в галузі, оцінювання проводилося за 10 бальною шкалою. Згідно даних таблиці 2.8 дана сфера діяльності характеризується значною конкуренцією, досить значним впливом замовників, оскільки від них залежатиме попит, а отже і рівень ціни, що призведе або до зниження, або до зростання прибутку, недостатньо використовуються нові технології, достатній легкий вхід в галузь.

Таблиця 2.8 –Аналіз середовища безпосереднього оточення та конкурентного середовища в сфері продажу продуктивних та господарських товарів

Параметри	Оцінка
1. Можливий показник зростання галузі	7
2. Легкість входження нових фірм у галузь	5
3. Інтенсивність конкуренції в галузі	7
4. Рівень впливу замовників	9
5. Рівень технологічності в галузі	6
6. Показник інноваційної діяльності в галузі	8

Примітка: сформовано автором на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Внутрішнє середовище на відміну від зовнішнього, є контрольованим підприємством. Характеристика внутрішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за системою показників відображена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 –Сильні та слабкі сторони організації внутрішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Система	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Операційна	Налагоджено виробництва продукції, що за рівнем відповідає вітчизняним і зарубіжним стандартам.	Недостатність інформації для ефективного оперативного управлінського контролю.
2. Персонал	Висока кваліфікація, значний досвід.	Недостатність нових кваліфікованих кадрів.
3. Науково-дослідні розробки	Досвід в провадженні новітніх розробок, введено нові види охоронної системи та впроваджені нововведення у пожежній системі.	Недостатність можливостей фінансування.
4. Маркетинг	Середній.	Недосконала робота маркетингового відділу, недостатнє фінансування
5. Менеджмент	Високий професійний рівень керівників підприємства.	Недостатність кадрів з стратегічного планування і маркетингу.

Примітка: сформовано автором на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таким чином, основною проблемою внутрішнього середовища є недосконала робота маркетингового відділу та недостатньо коштів для фінансування маркетингових досліджень і стратегічного планування. Однак,

для впровадження ефективної стратегії ці аспекти управлінської діяльності є основними.

Що стосується системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та його фінансовими ресурсами зазначимо, що сучасні умови господарювання в Україні вимагають від керівників підприємства застосування цілого спектру інструментів планування та управління процесами реалізації маркетингової стратегії. На перший план виходить аналіз існуючої ситуації навколо підприємства і в його середині на підставі результатів якого, відбувається подальше планування напрямків вдосконалення його діяльності та зокрема вибір конкретної маркетингової стратегії. Зокрема застосувавши SWOT-аналіз на практиці до діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна виокремити наступні сильні та слабкі сторони підприємства. Результати такого аналізу можна систематизувати в одній таблиці за допомогою матриці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 –Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- достатня сировинна база, що сприяє реалізації товарів;</li> <li>- висококваліфікований кадровий потенціал;</li> <li>- новітні технології у сфері продаж;</li> <li>- професійно організований процес від пропозиції послуг до їх надання;</li> <li>- добре розвинута внутрішня інфраструктура.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недосконалість роботи підрозділів з маркетингу;</li> <li>- тривалий процес встановлення деяких охоронних систем;</li> <li>- нерівномірне отримання доходу протягом року.</li> </ul>
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення ринку збуту послуг;</li> <li>- нарощування товарообігу супутніх послуг підприємства;</li> <li>- створення дилерської мережі;</li> <li>- створення маркетингового підрозділу;</li> <li>- надання торгівельних послуг в інших областях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкуренція в галузі;</li> <li>- недостатнє фінансування.</li> </ul>

Примітка: сформовано автором на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Виходячи з представленої SWOT-матриці інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства можемо визначити стратегічні цілі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна виділити такі основні групи його стратегічних цілей:

1. збільшення розміру прибутку;
2. розширення ринку збуту та збільшення обсягів виробництва;
3. збільшення темпів росту підприємства.

Враховуючи наведені стратегічних цілей встановлюються наступні тактичні цілі, а саме:

1. оптимізація прибутку;
2. подальше ефективне існування підприємства за рахунок надання якісних послуг;
3. розширення частки ринку за рахунок збільшення обсягів продажу продуктів та інших видів товару та супутніх до них послуг.

Однак, як і будь-яка інша сфера, реалізація фінансової політики підприємства має ряд проблем та ризиків. До основних загроз діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відносять наступні:

1. Оскільки ринкова економіка, побудована на конкуренції вона є досить динамічною системою, яка є ризиковою.
2. У вітчизняному законодавстві відсутні стійкі норми права захисту інтересів підприємців.
3. Враховуючи те, що вітчизняний ринок ще знаходиться на стадії становлення, існує багато механізмів, які ще цілком не опрацьовані.

До проблем, що постають перед підприємством на етапі розроблення та впровадження фінансової політики можна віднести наступні (рис. 2.7.).

Негативний вплив на реалізацію маркетингової політики може мати об'єктивний і суб'єктивний характер. Об'єктивний виникає не з волі конкретного підприємства або його персоналу, а суб'єктивний саме внаслідок неефективної роботи підприємства в цілому або ж його персоналу (передусім керівників і менеджерів).



Рисунок 2.7 – Основні проблеми при реалізації маркетингової політики  
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Примітка: сформовано автором на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

До інших внутрішніх та зовнішніх проблем реалізації маркетингової політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна віднести наступні (рис. 2.8). Всі ці загрози створюють проблеми для економічної безпеки підприємства і порушують його функціонування на ринку. Тому управлінському персоналу необхідно постійно здійснювати пошук нових шляхів забезпечення безпеки для підприємства.

Враховуючи специфіку надання послуг ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можемо зробити висновок, що для того, щоб досягти визначеної стратегії потрібно:

1. Збільшити обсяги високоякісних послуг у сфері охоронно-пожежної безпеки.
2. Забезпечити відповідними коштами діяльність підприємства із залученням державної підтримки.
3. Створити відповідну службу маркетингу та дилерської мережі.
4. Сприяти подальшому оновленню технічного забезпечення.

5. Розширювати наявні ринки збуту та сприяти виходу на ринки інших регіонів країни.



Рисунок 2.8 – Поділ загроз, які впливають на реалізацію маркетингової політики та діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Примітка: сформовано автором на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Отже, досягнення цих стратегічних цілей можливе разом з досягненням таких фінансових цілей, як прискорення росту прибутку від надання послуг та зростання їх рентабельності. Крім цього для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільно обрати стратегію використання тимчасово вільних коштів з метою покриття розривів між поточними зобов'язанням та кредиторською заборгованістю, а



також для збільшення рівня прибутковості та рентабельності активів за рахунок ефективного розміщення таких коштів у вигляді диверсифікованого інвестиційного портфелю, який би поєднував низько ризикові та високоприбуткові проекти.

## Висновки до розділу 2

Отже, на основі аналізу логістичної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можемо узагальнити наступні висновки:

1. Основними структурними елементами дистрибутивної мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»: різні товаровиробники, ними можуть бути як зарубіжні підприємства, так і вітчизняні; роздрібні підприємства, які можуть доставляти товари в мережу магазинів та посередники дистрибутивної мережі, зокрема це можуть бути брокери, консигнатори, торговельні агенти та дистриб'ютори. Зазначимо, що в дистрибутивній мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» важливу роль відіграють зв'язки, які формуються на договірній основі та підтримують функціонування організаційних, товарно-грошових та економічних відносин. Саме для дистрибутивного механізму вагоме значення має величина та спрямованість відносин, що мають товарно-грошовий характер, а також спрямованість загальних товарних потоків. Важливим питанням для системи планування логістичної мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» являється своєчасне забезпечення механізму проведення контролю як кількісних, так і якісних показників товарних потоків.

2. Загальну ефективність логістичної мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» потрібно оцінювати на базі порівняння загальних витрат, які можуть бути понесеними при її впровадженні та результатів такої діяльності. Зазначимо, що частка витрат на логістику в мережі магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021 році становить 21,8%, оскільки для того, щоб магазини ефективно працювали потрібно забезпечити своєчасну роботу відділу логістики. При цьому

маркетингові витрати в системі логістичних витрат складають лише 10,9%. В основному в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» виникають наступні проблеми, а саме з управлінням матеріальними потоками, управлінням запасами, обслуговуванням споживачів, транспортуванням вантажів та ринковими тенденціями у цій сфері господарювання.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

### 3.1. Практичні рекомендації щодо логістичної діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Успішність роботи будь-якого підприємства в першу чергу має залежність від ефективності його маркетингових досліджень. Потреба в дослідженні ефективності маркетингової системи підприємства зумовлюється тим, що місце кожного підприємства постійно зростає, їх робота має значний вплив на економічну кон'юнктуру економіки країни. Саме від ефективності маркетингових досліджень кожного підприємства залежать зростання національної економіки, темпи інтенсифікації потоків інвестиційних і фінансових коштів, техніко-технологічне оновлення економіки та залучення до світового економічного простору [9, С. 57-59].

Як вже зазначалося в попередньому підрозділі на реалізацію маркетингової політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» впливають багато внутрішніх та зовнішніх чинників. Основними проблемами при організації маркетингової діяльності досліджуваного підприємства є наступні:

1. Несприятлива економічна політика держави – держава може суперечити виробничій, комерційній або фінансовій стратегії підприємства за допомогою різних методів, серед яких найпоширенішими є: зміна ставок митного тарифу; податкових ставок; коливання валютного курсу тощо. Іншу серйозну загрозу для підприємства із боку держави представляють певні дії по згортанні чи обмеженні економічних зв'язків.

2. Дії інших суб'єктів господарювання, а саме їх несумлінна конкуренція. Підприємства-конкуренти мають безліч методів, які здатні негативно вплинути на діяльність та безпеку підприємства, до них належать:

- порушення прав конкурентів на промислову власність;

- дезорганізація виробництва конкурентів, яка здійснюється шляхом підкупу та заманювання їхніх робітників та службовців з метою заволодіння секретами виробництва та торгівлі;
- підривання репутації конкурента та інші, такі як демпінг, бойкот тощо.

3. Кризові явища в світовій економіці, оскільки вони надходять із країни в країну через канали зовнішніх економічних зв'язків. Такі явища як структурна перебудова, падіння попиту та цін на енергоносії породжує залежність вітчизняних підприємств від процесів, що відбуваються у світі.

Всі ці проблеми створюють проблеми для економічної безпеки підприємства, організації маркетингової діяльності і порушують його функціонування на ринку. Тому менеджерам та керівникам потрібно постійно здійснювати пошук нових шляхів забезпечення умов для створення та функціонування маркетингової діяльності підприємства [44].

Відносно зовнішніх проблем зазначимо, що «значний вплив на рівень маркетингової діяльності має техніко-технологічна складова, фінансова та кадрова. Ефективність першої досягається при впровадженні та використанні інноваційних технологій у виробничому процесі. Це не тільки покращить якісь продуктів та послуг, а й зробить підприємство більш конкурентоспроможним та дасть можливість вийти на нові ринки. Впровадження інноваційних технологій дозволить підприємству зменшити собівартість продукції та залежність від постачальників» [49].

Фінансова ланка надасть можливість активізувати маркетингову діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Нова реклама дозволить індивідуалізувати продукцію, що в свою чергу позитивно вплине на формування громадської думки про фірму і товари. Диверсифікація ринків збуту та освоєння нових видів продукції дасть можливість вийти підприємству на нові ринки торгівлі, а також збільшить прибуток. Кадрова складова забезпечить активізацію діяльності в напрямку посилення соціального захисту працівників.

Забезпечення впровадження ефективної маркетингової політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» також можливе за допомогою проведення таких заходів: як глибокий і системний аналіз фінансового стану підприємства та перспективи його подальшої діяльності; виявлення можливих витрат і збитків на підприємстві, їхніх причин, і перебудова організаційної структури, таким чином, щоб підприємство могло отримати максимальний прибуток; запровадження нових технологій, введення нових інвестиційних проєктів; а також оцінювання реальних можливостей підприємства, враховуючи якість продукції, її вартість, конкурентоспроможність [42].

Головними резервами для підвищення ефективності маркетингової політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є:

1. Оптимізація структури капіталу підприємства – цей напрям полягає у визначенні оптимального співвідношення власного і позикового капіталу підприємства, адже формування оптимальної структури капіталу для фінансування необхідного обсягу витрат та забезпечення бажаного рівня доходів є одним із найважливіших завдань на підприємстві.

2. Підвищення ефективності використання активів – збалансована організація оборотних і необоротних активів справляє великий вплив на результативність і ефективність роботи підприємства, його фінансову стійкість.

3. Використання фінансового планування. Забезпечення ритмічної та ефективної роботи підприємства, а саме: розроблення бізнес-плану, фінансового плану; контроль і аналіз виконання цих планів; вживання конкретних заходів щодо фінансово-господарської стабілізації [42].

Оскільки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є провідним підприємством в своїй галузі, то цілком доцільно вбачається орієнтація підприємства на інші регіональні ринки країни, в тому числі орієнтація його маркетингової стратегії, яка в такому випадку за критерій ефективності має прийняти такі показники як: збільшення обсягів збуту послуг охоплення нових ринків, закріплення позиції підприємства на вже опанованих ринках області.

Зауважимо, що для роботи підприємства на інших регіональних ринках дуже важливим є зростання частки ринку та більш низькі витрати порівняно із іншими конкурентами.

Досягнення цих стратегічних цілей можливе разом з досягненням таких фінансових цілей, як прискорення росту прибутку від надання послуг та зростання їх рентабельності. Крім цього для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» пропонується обрати стратегію використання тимчасово вільних коштів з метою покриття розривів між поточними зобов'язанням та кредиторською заборгованістю, а також для збільшення рівня прибутковості та рентабельності активів за рахунок ефективного розміщення таких коштів у вигляді диверсифікованого інвестиційного портфеля, який би поєднував низько ризикові та високоприбуткові проекти.

Ще однією важливою складовою ефективності «маркетингової діяльності підприємства, а отже, і значним резервом її підвищення, є організація збутового та організаційного процесу. У конкретних умовах підприємства слід проаналізувати всі аспекти, що визначають ефективність організації робіт – від рівня робочого місця окремого робітника чи спеціаліста до рівня підприємства в цілому. Для досліджуваного підприємства, враховуючи його специфіку діяльності, особливу увагу треба звертати на можливість застосування більш ефективних типів організації роботи» [35].

В межах технологічного напрямку основним є вирішення проблеми технологічного відставання особливо актуальне для вітчизняних підприємств. Причому проблема ця є комплексною і має, принаймні, два компоненти: матеріальний та нематеріальний. Перший з них – це удосконалення технічної бази, а другий – організаційно-правові проблеми. На думку багатьох вчених, подолання технічного і технологічного відставання потребує не просто переходу на сучасні технології, а впровадження комплексу відносин, що називається корпоративною культурою. Така культура має запозичуватись, звичайно, у найпередовіших компаній з тривалим досвідом роботи в ринковому середовищі. Ресурсний напрямок відображає першочергову

необхідність аналізу ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та праці робітників підприємства. При цьому слід враховувати рівень завантаження обладнання в часі, структуру собівартості послуг, що надаються, співвідношення в ній часток амортизації, матеріальних витрат та витрат на оплату праці [31].

Оскільки ефективний механізм фінансової політики повинен впроваджувати у роботу підприємства не лише ресурсну та технологічну складову, але й кадрову, розглянемо її більш детально. Кадрова політика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має бути побудована з врахуванням сучасних тенденцій щодо підвищення ролі трудових ресурсів в ринкових умовах господарювання. Інвестиційний характер виробництва, його висока наукомісткість, використання електронної техніки, інформаційних технологій, пріоритетність питань якості наданих послуг змінили вимоги до працівників, підвищили значущість творчого відношення до праці і високого професіоналізму. Головна мета кадрової політики підприємства полягає в забезпеченні нині і в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей і належної кваліфікації. Зазначимо, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» досить активно приділяє увагу логістичній системі та її поліпшення. На рис. 3.1. відобразимо шляхи подальшого розвитку діяльності на досліджуваному підприємстві.

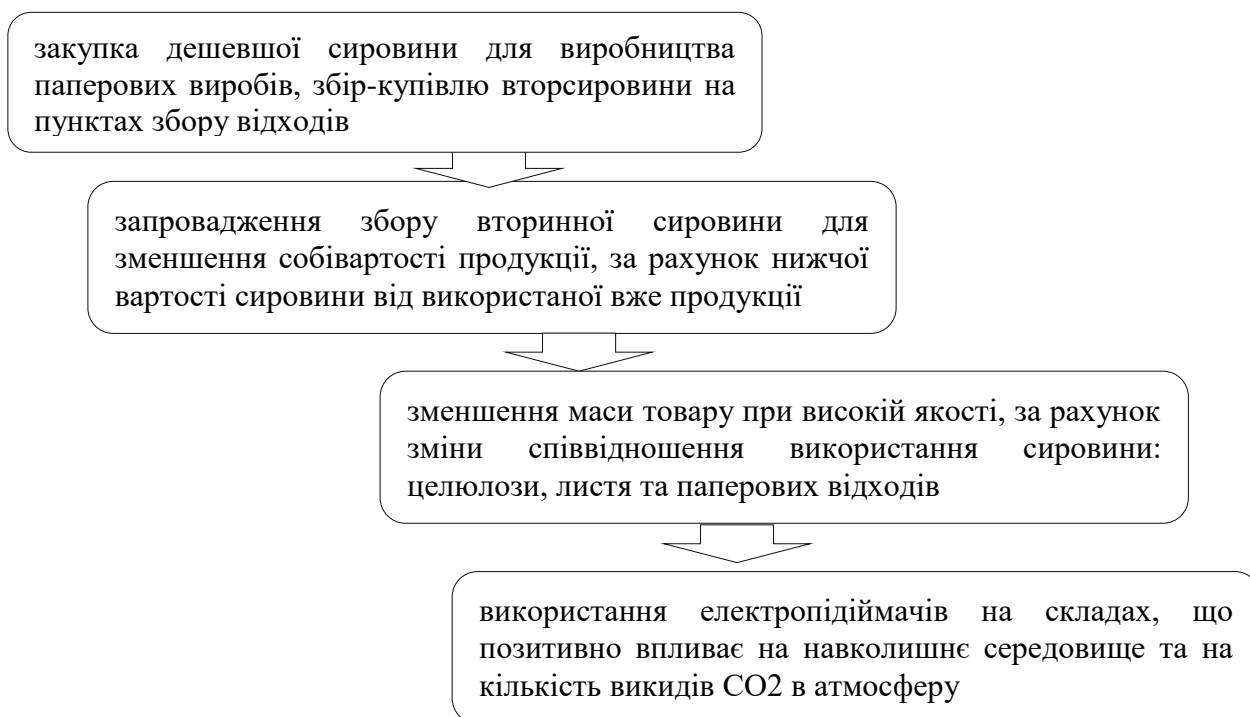


Рисунок 3.1 – Напрямок розвитку логістичної діяльності в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: побудовано на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Враховуючи загальні об'єми підприємства та сировину, яка використовується при виробництві є велика кількість перспективних напрямів розвитку логістичної діяльності, зокрема такі:

1. зробити упаковку всього товару такою, яка буде більш транспортабельною, щоб вантажна машина мала можливість вмістити більше продукції, при цьому здійснити доставку в одну точку замість однієї;
2. закупка сировини для подальшого виробництва паперових виробів, збір або закупівля вторинної сировини на місцях збору для відходів;
3. запровадження вторинної сировини для скорочення загальної собівартості продукції;
4. за рахунок співвідношення застосовувати допоміжну сировину таку як листя, паперові відходи та целюлозу;
5. застосовувати електропідіймачі на складах, які прямо впливають на навколишнє середовище та на загальну кількість викидів CO<sub>2</sub> в атмосферу;



6. налагодити загальний процес збору товару від споживачів, який вже використаний, а саме шляхом його повернення до мережі папір сервіс Пак для подальшої переробки та застосування в якості сировини;

7. впроваджувати в роботу електронний цифровий підпис, що дозволить скоротити загальні витрати на матеріал та логістику;

8. застосовувати пластикову упаковку та тару, яка зменшить загальну кількість неутилізованого та непереробленого пластику в Україні;

9. оновлювати парк автомобілів та використовувати для транспортування товару вантажні машини, які мають двигуни нового покоління, що дозволять підвищити загальну енергоефективність;

10. підписувати контракти на двосторонній основі, це допоможе скоротити загальний розмір витрат на логістику;

11. налагодити взаємозв'язок з підприємствами, які займаються переробкою сміття для його утилізації та переробкою паперових відходів [32].

Збільшення відходів, які негативно впливають на загальну концепцію сталості знижує загальну ефективність підприємства. Упаковка, яка є екологічно чистою стане більш оптимальним рішенням для вирішення проблеми. Подібну упаковку можна застосувати у вигляді екологічних пакувальних матеріалів, що сприяють вирішенню програмних заходів для повторного застосування та розробці стандартизованих методів для упаковки.

В сучасних умовах доцільно дотримуватися всіх екологічних норм в процесі виготовлення та збуту продукції. В компанії папір сервіс Пак варто запровадити виробництва серветок, туалетного паперу та гофротари з переробленої сировини. Для прикладу, туалетний папір варто зробити в різних дизайнах, а саме в натуральному та вибіленому. Зауважимо, що натуральний папір не такий білий як папір, що виготовлений з чистої целюлози, оскільки він виробляється з вторинної сировини. Для того, щоб його вибілити потрібно з'єднати чисту целюлозу з вторинною сировиною, що буде екологічнішим способом та красивішим на вигляд. Щодо серветок відзначимо, що вони виробляються з макулатури, в яку також все частіше додають первину

целюлозу. Розглянуті напрямки вдосконалення технології виробництва дозволить сформувані нові цільові параметри для мережі папір сервіс Пак і в подальшому стане популярним для використання в інших підприємствах [35].

Розглянуті способи для вторинної сировини є перспективними на целюлозно-паперовому ринку. Для того, щоб втілити зазначені перспективні напрямки потрібно розробити загальний план для формування екологічної логістики за різними сценаріями, на які впливають чинники зовнішнього та внутрішнього характеру, а саме вплив пандемії, експорт продукції, загальна кількість викидів в середовище та загальна кількість відходів. Удосконалення соціальних, економічних та екологічних показників в ланцюгах поставок, дозволять підприємству зекономити всі наявні ресурси, оптимізувати логістичні процеси, впроваджувати у виробництво інноваційні товари, зекономити загальні витрати, підвищувати загальну продуктивність та просувати екологічні цінності [38, с. 34-35].

Важливим питанням в регулюванні логістичної діяльності досліджуваного підприємства є відмова компанії папір сервіс Пак від здійснення логістичних операцій, які є частиною прийняття стратегічних рішень для бізнесу, оскільки вони не повинні відповідати таким операціям з врахуванням комерційних цілей і нехтують показниками, які показують загальний рівень витрат. Процес оптимізації загального ланцюга поставок застосовує інформацію компанії для впровадження різних сценаріїв з метою затвердження відповідних рішень для формування та зберігання матеріальних цінностей у загальному ланцюгу поставок для мінімізації розміру операційних витрат.

Важливою ціллю оптимізації логістичних процесів у підприємстві є ефективне розміщення загальних запасів в ланцюгу поставок. Загальний ланцюг поставок є важливим джерелом для формування стратегічної переваги ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Комунікація та міжфункціональне планування потрібні для того, щоб окреслена стратегія стала зрозумілою, це дозволить надати відповідну підтримку власності в ланцюзі поставок. Проведення стратегічного

аналізу функціонування мережі дозволить окреслити показники, які оцінюють запаси, приміщення, витрати на складування, робочу силу та транспорт. Виділяють декілька видів планування, які допомагають вирішити загальні проблеми в аспектах оптимізації загального ланцюга поставок (рис. 3.2).

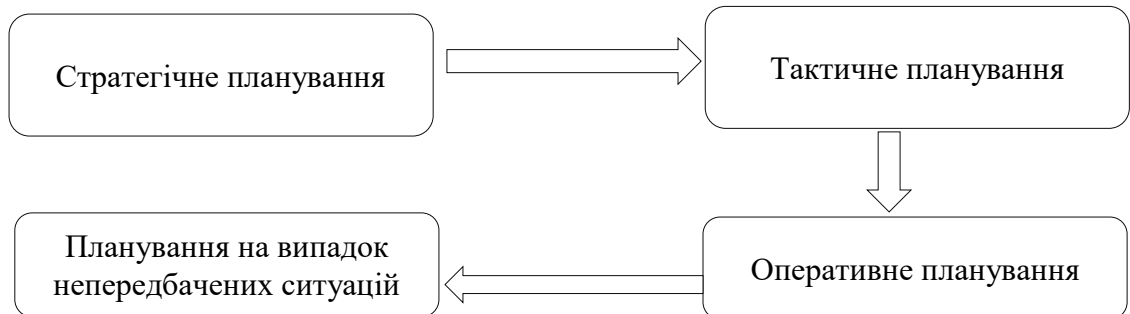


Рисунок 3.2 – Оптимізація загального ланцюга поставок в системі планування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: побудовано на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Важливим процесом в оптимізації планування логістичної діяльності є ефективно розміщення запасів в загальному ланцюгу поставок. Проведений аналіз включає в себе оцінку загальних балансових витрат на процес виробництво, транспортування та розподіл. Підприємство може зменшити рівень запасів для кращого прогнозування та використання виробничих можливостей.

Стратегічне планування окреслює загальний підхід до визначення мети та цілей компанії папір сервіс Пак. На даному етапі цілі, які визначені для ефективного управління виробництвом, запасами, транспортуванням та розподілом закріплюється та узгоджуються з питаннями обслуговування споживачів. На такому рівні керівництво має вивчити організаційну структуру та напрям використання інвестицій. Наведена стратегія має включати в себе систему прогнозування загального попиту споживачів, що впливає на розподіл ресурсів в ланцюгу поставок. Така стратегія має бути спільною для виконання всіх функцій [46].

Отже, дослідження проблем та напрямків їх вирішення, які виникають при дослідженні маркетингової діяльності підприємства є досить важливим,

оскільки без неї неможливе нормальне функціонування підприємства в цілому. Однак, як і будь-яка інша сфера, вона має ряд проблем та ризиків, вирішення яких значно покращить ситуацію на підприємстві. Завдяки прийманню правильних стратегій і рішень можливе зменшення впливу як зовнішніх, так і внутрішніх загроз на підприємство, що в свою чергу забезпечить зміцнення рівня економічної безпеки як у цілому, так і в розрізі окремих складових техніко-технологічної, фінансової та кадрової.

### 3.2. Обґрунтування реорганізації управління маркетингової діяльності

Головним завданням сьогодення є відновлення стабільної економічної ситуації в країні. Успішність виконання цього завдання залежить від розвитку всього фінансового сектору та кожного підприємства зокрема. Одним із важливих факторів, які забезпечують можливість вітчизняної фінансової системи здійснювати позитивний вплив на економіку, розширювати асортимент продуктів та послуг, не допускаючи при цьому значних ризиків, і відповідно зберігаючи надійність системи, а також формування ефективного механізму стратегічного управління товарними потоками підприємства. Здатність вирішення цих завдань залежить передусім від цього механізму, що характеризує фінансову платоспроможність підприємства, його ліквідність та формує можливості подальшого розвитку. Сьогодні питання формування позитивного стратегічного управління товарними потоками більшості підприємств є основною вимогою регуляторних органів, оскільки низький рівень капіталізації більшості із них не в змозі забезпечити фінансовими ресурсами реальний сектор економіки [39].

Використання зарубіжного досвіду при ефективній системі стратегічного управління товарними потоками у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дасть змогу прискорити цей процес та підвищити його ефективність. Проте слід зважати на те, що зарубіжну практику відносно стратегічного управління

товарними потоками підприємства недопустимо механічно переносити у діяльність вітчизняних фірм, а необхідно адаптувати відповідно до специфіки їх бізнесу.

На сучасних етапах використання дієвого стратегічного управління товарними потоками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» обумовлене такими причинами:

1. необхідністю переосмислення всієї діяльності підприємства та підпорядкування всіх процесів єдиній меті – генеруванню іміджу магазину, що може спричинити зміни в корпоративній культурі фірми та його організаційній структурі;
2. відсутністю бажання з боку акціонерів і топ-менеджменту магазину застосовувати нові підходи до управління у зв'язку з їх високою вартістю та складнощами впровадження;
3. недостатньою обізнаністю щодо засад і переваг ефективної системи стратегічного управління товарними потоками магазину як вищого керівництва, так і його працівниками;
4. необхідністю використання новітніх інформаційних технологій;
5. недостатньо розвиток фінансового ринку тощо [21].

Впровадження стратегічного управління товарними потоками на макрорівні достатньо тривалий та складний процес, проте такий підхід до управління все-таки може використовуватися окремими магазинами. Серед вітчизняних магазинів стратегічним управління товарними потоками або окремих його елементів користуються магазини з іноземним капіталом, які запозичують технології у своїх материнських установ. Тому для впровадження стратегічного управління товарними потоками магазину варто здійснити наступні заходи:

1. ввести нову систему показників оцінки стратегічного управління товарними потоками магазину, на основі якої можна здійснювати моніторинг доданої вартості та, виходячи з цього, приймати управлінські рішення;
2. підвищити ефективність системи ризик-менеджменту, а також сформувати стратегію управління ризиками;

3. розробити комплекс заходів, спрямованих на стимулювання зацікавленості акціонерів та працівників підприємства у впровадженні стратегічного управління товарними потоками магазину, зокрема налагодити систему матеріального заохочення працівників залежно від позитивного іміджу магазину;

4. підвищити рівень корпоративної культури магазину шляхом створення корпоративних кодексів;

5. створити інформаційно-аналітичну систему, що забезпечить супроводження стратегічного управління товарними потоками магазину.

При розробці системи розкриття інформації магазином першочерговим питанням постає визначення самих понять прозорості, якості розкриття інформації, їх змістовності та критеріїв оцінки. Щоб бути прозорою, інформація, яка підлягає розкриттю, повинна відповідати таким найважливішими якісними характеристикам, як повнота, релевантність та своєчасність, надійність, співставність, матеріальність. Якість розкриття інформації визначає рівень прозорості магазину та його привабливість для учасників ринку. Визнаючи важливість повного публічного розкриття інформації про діяльність магазину та притаманні їй ризики, у світі встановлюють шість широких категорій інформації, відповідно до яких наявність даних дозволяє судити про рівень прозорості магазину, а саме:

1. Фінансові результати діяльності.
2. Фінансовий стан.
3. Стратегії та практики управління ризиками.
4. Наявні ризики.
5. Облікова політика та базова інформація про бізнес, керівництво та корпоративне управління [13].

Ці категорії складають загальну інформацію, на основі якої можна проводити комплексну порівняльну оцінку магазину. Тому рівень прозорості магазину визначається відкритістю та змістовністю даних за кожною категорією інформації та їх якісною характеристикою. Такий підхід матиме за

мету підтримання та зміцнення ділової репутації та довіри до магазину шляхом інформаційної відкритості та прозорості і представлятись широкому колу громадськості.

Професійно подана інформація, відгуки клієнтів, створення блогів на сайтах магазину забезпечить позитивну репутацію магазину, дасть змогу успішно здійснювати конкурентну боротьбу на торговому ринку України. Важливим кроком у формуванні дієвої системи стратегічного управління товарними потоками повинно стати удосконалення механізму ризик-менеджменту.

При цьому варто керуватися такими принципами системи управління ризиками: наявність стратегії управління ризиками, наявність відповідної організаційної структури та принцип колегіальності, розділення конфліктів інтересів [11]. Основні напрямки удосконалення механізму стратегічного управління товарними потоками в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є наступні (рис. 3.3.).

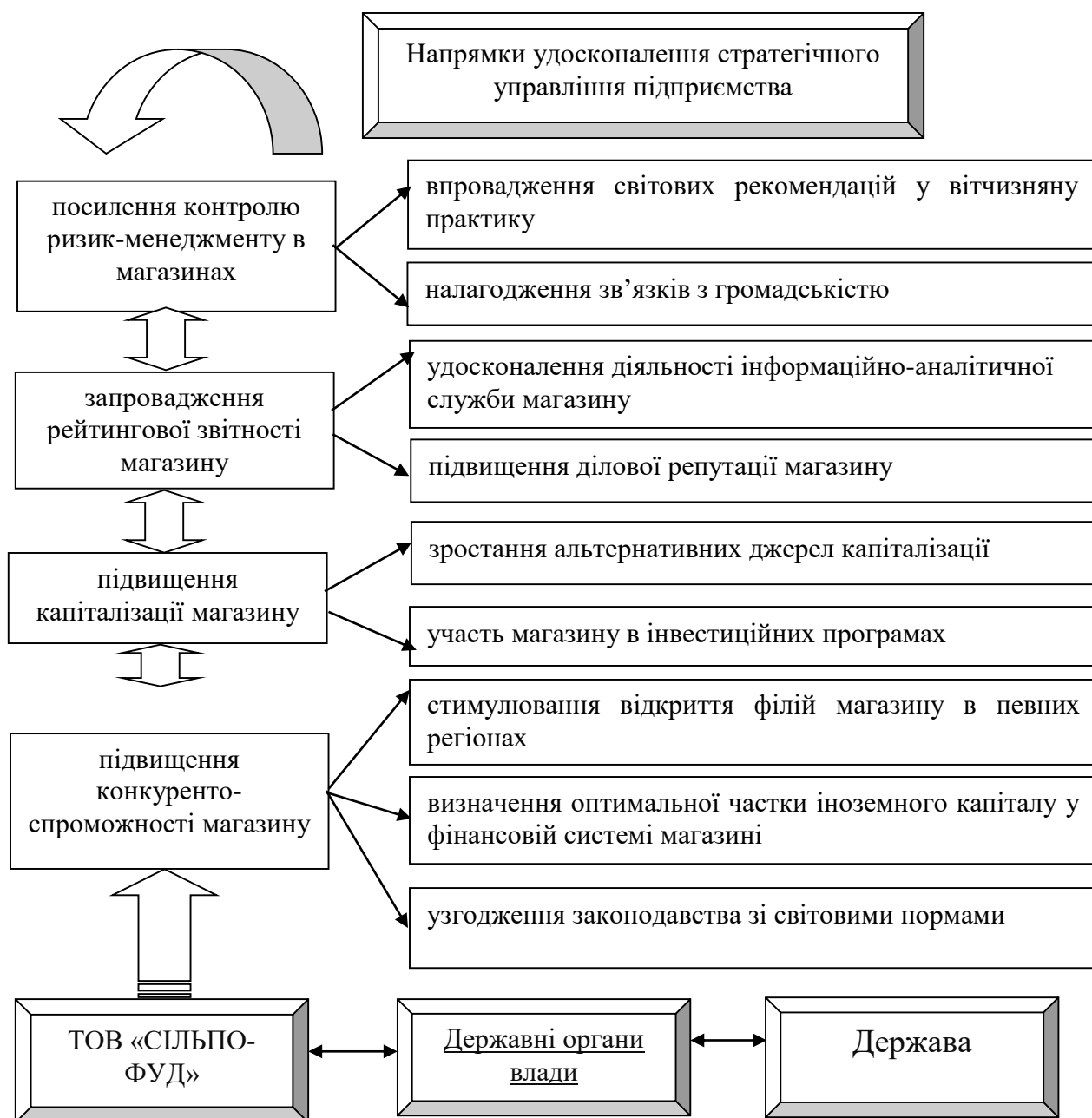


Рисунок 3.3 – Напрямки удосконалення стратегічного механізму управління товарними потоками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: побудовано на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Формування ефективного управління та подальший розвиток планування логістичної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» потребує вирішення наступних завдань (рис. 3.4.).



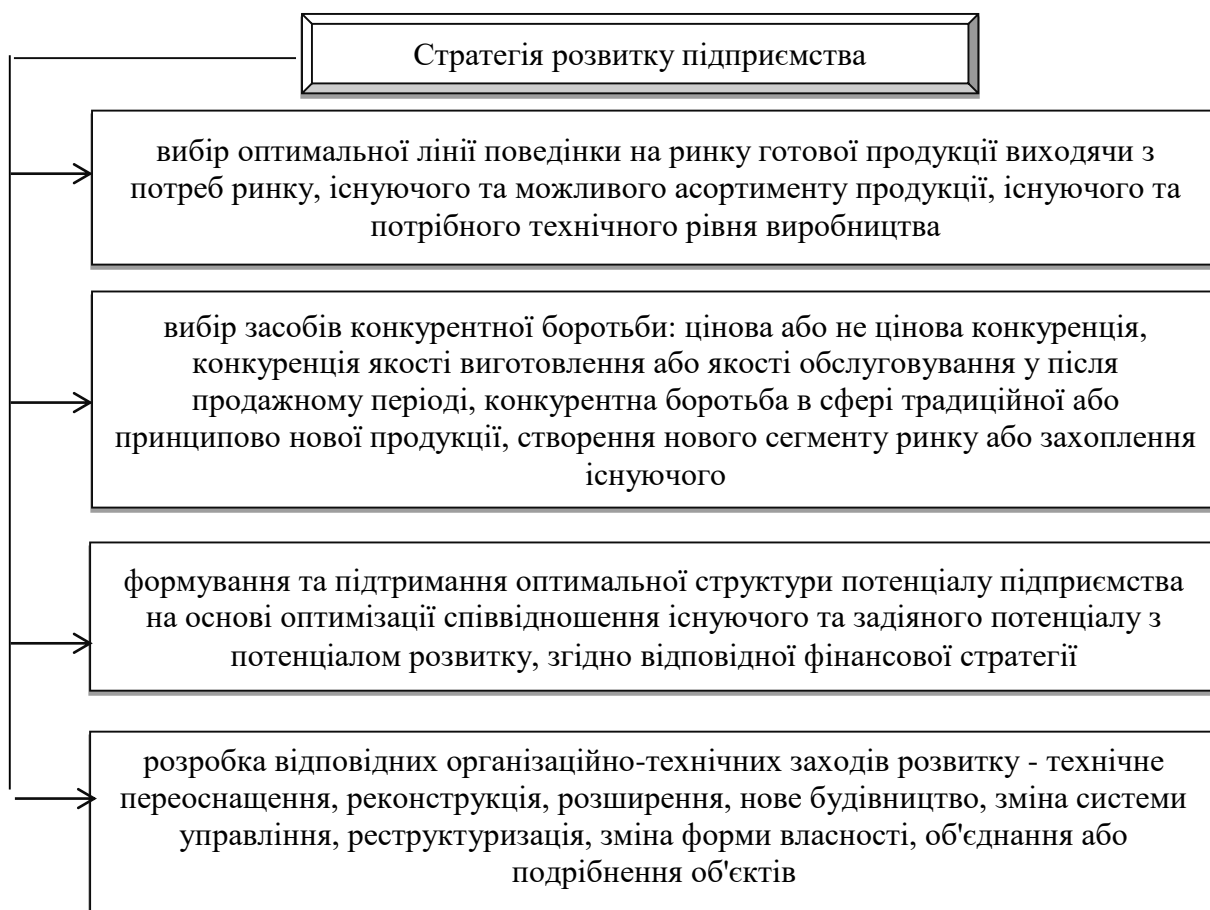


Рисунок 3.4 – Формування стратегії розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: побудовано на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Досягнення цих стратегічних цілей можливе разом з досягненням таких фінансових цілей, як прискорення росту прибутку від реалізації продукції та зростання їх рентабельності. Крім цього для мережі папір сервіс Пак доцільно обрати стратегію використання тимчасово вільних коштів з метою покриття розривів між поточними зобов'язанням та кредиторською заборгованістю, а також для збільшення рівня прибутковості та рентабельності активів за рахунок ефективного розміщення таких коштів у вигляді диверсифікованого інвестиційного портфеля, який би поєднував низько ризикові та високоприбуткові проєкти. Зазначимо, що механізм функціонування досліджуваного підприємства та його ефективна стратегія має містити стратегічні підсистеми, спрямовані на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які

передбачають розробку та корегування заходів щодо формування середовища та пристосування до нього підприємства [15].

Фінансова ланка надасть можливість активізувати планування логістичної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Нова реклама дозволить індивідуалізувати продукцію, що в свою чергу позитивно вплине на формування громадської думки про фірму і товари. Диверсифікація ринків збуту та освоєння нових видів продукції дасть можливість вийти підприємству на нові ринки торгівлі, а також збільшить прибуток. Кадрова складова забезпечить активізацію діяльності в напрямку посилення соціального захисту працівників.

Забезпечення впровадження ефективного планування логістичної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» також можливе з використанням здійснення відповідних заходів: проведення системного аналізу для оцінки фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та перспектив його подальшої роботи; виявлення витрат та збитків на підприємстві, їх причин; перебудова організаційної структури таким чином, щоб суб'єкт господарювання мав можливість отримати прибуток, впровадження технологій, введення інвестиційних проєктів, а також проведення оцінки можливостей підприємства, враховуючи якість продукції, її загальної вартості та конкурентоспроможність [8].

Головними резервами для підвищення ефективності планування логістичної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є:

1. Оптимізація загальної структури капіталу підприємства – полягає в обґрунтуванні оптимального співвідношення між власним та позиковим капіталом, оскільки формування оптимальної структури капіталу впливає на фінансування потрібного обсягу витрат та забезпечення рівня доходів, що є важливим завданням підприємства.

2. Зростання загальної ефективності використання активів – проведення збалансованої організації оборотних та необоротних активів, що здійснює вплив на ефективність та результативність діяльності підприємства, його фінансової стійкості.

3. Забезпечення фінансового планування через ефективну діяльність підприємства, а саме: розробка бізнес-плану та фінансового плану, проведення належного контролю та аналізу для виконання наведених планів, вживання заходів до фінансової стабілізації [17].

Оскільки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є провідним підприємством в своїй галузі, орієнтувати підприємство на ринки країни, при цьому і його маркетингову стратегію. За відповідним критерієм ефективності можуть прийматися такі показники як: зростання обсягу збуту послуг, закріплення основних позицій підприємства та охоплення більш нових ринків. Відзначимо, що для більш ефективної діяльності підприємства на інших ринках важливим є збільшення загальної частки ринку та низькі витрати у порівнянні з іншими конкурентами.

Втілення стратегічних цілей можливе з досягненням наступних фінансових цілей, а саме прискорення загального росту прибутку від надання послуг та зростання їх загальної рентабельності. Більше того для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» пропонується обрати стратегію застосування тимчасово вільних коштів для покриття розривів між зобов'язанням та кредиторською заборгованістю, а також для зростання загального рівня рентабельності та прибутковості активів за рахунок розміщення цих коштів у вигляді інвестиційного портфеля, який включав би в себе низько ризикові та високоприбуткові проєкти [3, С. 95-97].

Важливою складовою ефективності планування логістичної діяльності та значним резервом для її підвищення є здійснення організації збутового процесу. В певних умовах ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» варто здійснити аналіз всіх аспектів, які окреслюють ефективність організації робіт – від рівня робочого місця робітника до рівня підприємства в цілому. Для цього підприємства, враховуючи його специфіку діяльності, потрібно звернути увагу на відповідні можливості використання ефективних типів організації роботи.

В технологічного напрямку важливим напрямком є вирішення загальної проблеми відставання технології особливо для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». В цьому

разі проблема ця є комплексною та два компоненти: матеріальний та нематеріальний. Перший з них є поліпшення технічної бази, а другий – вирішення організаційно-правових проблем. За поглядами вченими подолання технологічного відставання потребує не просто перехід на сучасні технології, а запровадження узгодженого комплексу відносин. Така корпоративна культура повинна запозичуватися з передових компаній з тривалим досвідом роботи. Саме ресурсний напрямок показує потребу в проведенні аналізу загальної ефективності використання матеріальної бази виробництва та праці робітників підприємства [12, С. 534-536].

Оскільки ефективний механізм планування логістичної діяльності повинен впроваджувати у роботу підприємства не лише ресурсну та технологічну складову, але й кадрову, розглянемо її більш детально. Кадрова політика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має бути побудована з врахуванням сучасних тенденцій щодо підвищення ролі трудових ресурсів в ринкових умовах господарювання. Інвестиційний характер виробництва, його висока наукомісткість, використання електронної техніки, інформаційних технологій, пріоритетність питань якості наданих послуг змінили вимоги до працівників, підвищили значущість творчого відношення до праці і високого професіоналізму. Головна мета кадрової політики підприємства полягає в забезпеченні нині і в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей і належної кваліфікації.

Пропонуємо ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» використовувати ті моделі ризик-менеджменту, які побудовані не тільки на базі середньостатистичних даних, а й ті, що враховують критичні дані, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності. Тому в сучасних умовах, у межах використання передового міжнародного досвіду необхідний новий підхід до побудови моделей ризик-менеджменту. Зокрема, дієвим буде метод стрес-тестування, який дозволить покращити та удосконалити систему управління ризиками в умовах економічної нестабільності, системи внутрішніх рейтингів. Для підвищення ефективності управління ризиком ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

необхідно здійснювати наступні кроки: періодично переглядати політику і положення діяльності магазину з метою поліпшення стандартів роботи з клієнтами та іншими зовнішніми сторонами; проводити наймання персоналу із відповідною позитивною магазином; а також здійснювати процес контролю за репутацією клієнтів магазину для уникнення контактів з клієнтами із незадовільною репутацією [5].

Одним із перспективних напрямків у цьому аспекті є розвиток корпоративної культури, що передбачає врахування принципів стратегічного управління товарними потоками магазину магазину. Це означає, що всі акціонери, клієнти, співробітники мають бути зацікавлені у формуванні дієвої системи стратегічного управління. Використання ефективного механізму стратегічного управління товарними потоками магазину дає змогу краще задовольняти інтереси акціонерів шляхом створення умов для забезпечення стійкого позитивного іміджу магазину[14].

Отже, формування ефективного механізму стратегічного управління товарними потоками в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дає змогу визначити наступні вигоди від його впровадження: розвиток корпоративної культури магазину, формування комплексної стратегії розвитку, підвищення рівня соціальної відповідальності магазину як суб'єкта господарювання, розвиток нових технологій та зростання ефективності діяльності магазину, що дають можливість не тільки сформулювати позитивну репутацію, а й дозволить збільшити ефективність роботи магазину. Дослідження проблем та напрямків їх вирішення, які виникають при дослідженні планування логістичної діяльності підприємства є досить важливим, оскільки без неї неможливе нормальне функціонування підприємства в цілому. Потенційними можливостями мережі папір сервіс Пак є розширення ринку збуту послуг, нарощування товарообігу супутніх послуг підприємства, створення дилерської мережі, створення маркетингового підрозділу та виробництва товарів в інших областях країни. До загроз можна віднести конкуренцію в галузі та недостатнє фінансування.

### 3.3. Оцінка економічної ефективності вдосконалення логістичної та маркетингової політики компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Збільшити загальну ефективність діяльності магазину можна за рахунок впровадження організаційно-економічних заходів, які стосуються стратегічного управління товарними потоками, зокрема ефективними напрямками боротьби з можливими ризиками та підвищення продуктивності праці персоналу магазину. В контексті системи управління ризиками діяльності у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», в якості основних ланок керуючої підсистеми будемо розглядати акціонерів підприємства та керівників відділів. Проаналізувавши організаційну структуру ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», вважаємо за доцільне розширити кількість наявних відділів магазину шляхом створення. Керуюча підсистема системи управління фінансовими ризиками діяльності магазину представлена на рис. 3.5.

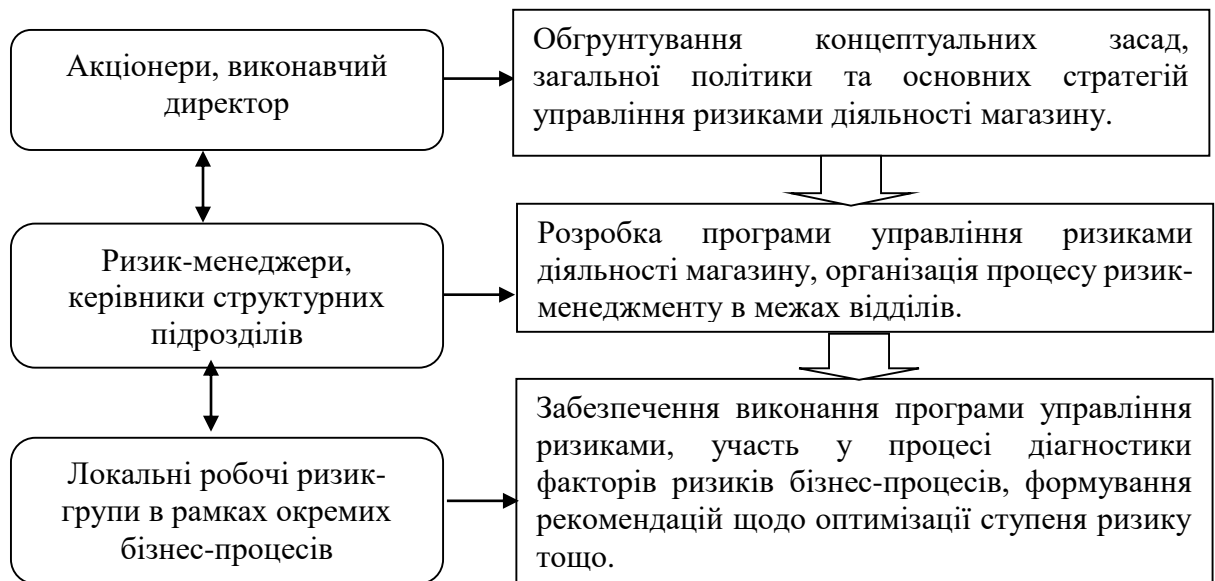


Рисунок 3.5 – Ефективна структура системи управління фінансовими ризиками у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Зазначимо, що за такою структурою управління фінансовими ризиками концепція ризик-управління повинна формуватись відповідно до інтегрованого підходу на засадах превентивності, безперервності, кооперування тощо. Щодо стратегій ризик-управління як довгострокових

орієнтирів діяльності, спрямованих на досягнення цілей, то тут необхідним є поступовий перехід від пасивного очікування настання ризикових подій та надмірного уникнення ризиків. Стратегія ризик-управління повинна бути спрямованою на пошук найбільш ефективних шляхів максимального використання шансів в межах прийняттого рівня ризику [20].

При такому підході найбільш актуальними стають стратегії, спрямовані на раціональне прийняття ризику (за умови формування так званої «подушки безпеки»: чіткого плану дій на випадок настання ризикової ситуації), «пом'якшення» ризику (діяльність, спрямована на зниження ймовірності реалізації ризику шляхом усунення точок вразливості через диверсифікацію, хеджування, застосування «правила двох рук» тощо), а також часткову передачу ризику шляхом аутсорсингу [43].

Для оптимізації діяльності персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на оптимальному рівні потрібно чітко окреслити фактори, які мають вплив на загальних розмір сукупних запасів. До них варто віднести:

- обсяг потреби в різних видах запасів продовольчих товарів;
- співвідношення елементів сукупного запасу матеріальних ресурсів;
- періодичність виготовлення продукції підприємствами-постачальниками;
- обсяг поставок різних видів запасів продовольчих товарів;
- динаміку витрачання запасів;
- віддаленість комерційних партнерів;
- види і способи транспортування;
- віддаленість комерційних партнерів.

Для підвищення загальної ефективності системи оцінки ефективності діяльності персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» потрібно здійснити наступні заходи:

1. окреслити мету та завдання діяльності персоналу та здійснити аналізувати та виокремити основні цілі, які полягають у формуванні прогнозу збереження та продажу продовольчих товарів;

2. оцінити досягнення наведеної стратегії управління діяльності персоналу та розробити стратегію управління складом та запасами у магазині врахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників, сильних та слабких сторін;

3. сформувати план реалізації стратегії та оцінити досягнення реалізації стратегії, її ефективність, у разі потреби провести коригуючі дії.

Одними із ефективних напрямків відносно зниження фінансових ризиків є дотримання корпоративної культури, яка напряду показує взаємозв'язок між тими управлінськими ланками, які розглянуті на рис. 3.3. Якщо керівництвом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» буде створювати передумови для усвідомлення персоналом необхідності управління фінансовими ризиками, причетності кожного до результативності функціонування системи ризик-менеджменту, це дасть змогу сформувати ефективну корпоративну культуру управління ризиками, яка, власне, і забезпечить той базис, на котрому будуватиметься вся система подальшого ризик-управління.

При цьому дуже важливим є донесення керівництвом до всього персоналу інформації про те, що участь у процесі управління ризиками є щоденним обов'язком кожного, і без залучення фахівців із різних структурних підрозділів підприємства до процесу діагностики факторів ризиків, пошуку шляхів їх оптимізації і т.д. діяльність навіть найбільш кваліфікованого ризик-менеджера не буде достатньо ефективною. В колективі має бути злагоджена командна робота здатна забезпечити високу ризикостійкість підприємства і, як наслідок, досягнення бажаних цілей попри наявність небезпек та загроз. Забезпечити таке розуміння можна шляхом поступового розвитку корпоративної культури управління ризиками на підприємстві [49].

На основі дослідження напрямків оптимізації та удосконалення процесу управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на основі вітчизняного та іноземного досвіду можна зробити висновок, що кожна із моделей має як свої переваги, так і недоліки, а також оптимальні сфери використання. Застосування таких моделей як «Just in time», KANBAN, MRP, OPT та DRP моделей в загальному вигляді можливі лише при масовому та серійному



реалізації продовольчих товарів. Тому для досліджуваного магазину потрібно використовувати комбіновані методи управління персоналом для збільшення загальних показників ефективності діяльності та покращення фінансового стану магазину [15].

При обговоренні шляхів оптимізації щодо встановлення бажаної організаційної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», тобто такої культури, яка б поєднувала інтереси керівників, управлінського персоналу та виконавців, вважаємо, що організаційна культура повинна орієнтуватись на особистість та сприяти розкриттю найкращих рис її характеру та можливостей у праці, задовольняючи різнопланові потреби людини. В той же час завдання керівництва магазину повинні обмежуватись і не виходити за межі цілей і мети створення магазину. Необхідною умовою високої організаційної культури вбачається введення принципу ухвалення рішень за допомогою досягнення консенсусу, який спирався б на підтримку співробітниками один одного. Напрямки вдосконалення ефективності управління персоналу магазину відобразимо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Напрямки вдосконалення ефективності управління персоналу магазину ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Етапи	Зміст роботи	Результати
Передпроектна підготовка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення мети і очікуваних результатів впровадження програми вдосконалення організаційної культури.</li> <li>2. Розробка плану робіт по впровадженню програми.</li> <li>3. Призначення відповідальної особи за впровадженням організаційної культури.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначені цілі та розроблений детальний план впровадження програми.</li> <li>2. Ухвалено план робіт по впровадженню програми.</li> <li>3. Визначений керівник процесу.</li> <li>4. Сформована робоча група.</li> </ol>

## Продовження таблиці 3.1

Розробка документів і пропозицій	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вибудовування логіки всієї процедури організаційної культури.</li> <li>2. Опис моделі організаційної культури з визначенням усіх елементів.</li> <li>3. Розробка моделі корпоративних стандартів.</li> <li>4. Розробка заходів щодо поліпшення комунікативних взаємодій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модель організаційної культури.</li> <li>2. Затвердження корпоративного стандарту.</li> <li>3. Затвердження Кодексу корпоративної культури.</li> <li>4. Програма заходів щодо поліпшення комунікацій.</li> </ol>
Навчання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роз'яснення керівництву актуальності впровадження заходів щодо вдосконалення організаційної культури.</li> <li>2. Здійснення навчальних тренінгів для лінійних керівників з метою мотивування їх на сприйняття корпоративних цінностей</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведені навчальні тренінги.</li> <li>2. Керівники розуміють і підтримують заходи щодо вдосконалення організаційної культури.</li> </ol>
Моніторинг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запуск програми заходів щодо вдосконалення організаційної культури.</li> <li>2. Підведення проміжних підсумків і відстеження контрольних точок.</li> <li>3. Аналіз всіх елементів організаційної культури на основі зворотного зв'язку з персоналом.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кожен новий співробітник інтегрується в колектив і адаптується до організаційної культури організації.</li> <li>2. Отриманий зворотній зв'язок від проведених заходів щодо впровадження організаційної культури.</li> </ol>
Коригування	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведення обстеження щодо лояльності співробітників.</li> <li>2. Введення в програму змін.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначено ступінь лояльності співробітників по відношенню до магазину.</li> </ol>

Джерело: побудовано на основі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Також важливу роль відіграє орієнтація на духовні цінності. Вітчизняна практика формування організаційної структури свідчить, що цілеспрямована робота щодо свідомого розвитку організаційної культури у вітчизняних магазинах ведеться недостатньо, адже не спостерігається цілісності організаційної культури в магазині. Скоріше можна говорити про наявність окремих субкультур на рівнях керівництва, управлінського персоналу та

виконавців, що породжує відчуття втрати цілісності колективу і дискомфорту в магазині. Тому, спираючись на результати проведеного аналізу, можна сформулювати загальні рекомендації, направлені на вдосконалення організаційної культури у магазині ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»: вибір підходу до вдосконалення організаційної культури з урахуванням потреб, ресурсів і потенціалу магазину, формування структури процесу вдосконалення організаційної культури, розробка документації, яка б на підґрунті формальних підходів увібрала творчі здобутки колективу магазину та впровадження заходів щодо вдосконалення організаційної культури здійснювати на довготерміновій плановій основі.

### Висновки до розділу 3

Отже, в розділі було розроблено рекомендації щодо логістичної діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на основі чого узагальнимо такі висновки:

1. Напрями удосконалення механізмів впровадження функціональних стратегій у механізмі управління товарними потоками в дистрибутивній мережі, зокрема стратегія «освоєння ринку», «прямого продажу», «довготривалої присутності на ринку», «нарощування масштабів», «гарантованого збуту», які сформовані відповідно до визначених цілей та завдань. Це дає можливість оптимізувати різні канали збуту з врахуванням їх функціональних вимог, окреслити моделі їх структурного розвитку, поліпшити механізм посередницьких відносин, а також форми реалізації товарів при необхідності інтенсифікувати загальний розвиток каналів та призупинити функціонування інших.

2. Для підвищення загальної ефективності системи оцінки ефективності діяльності персоналу ТОВ «Новус Україна» потрібно здійснити наступні заходи: окреслити мету та завдання діяльності персоналу та

здійснити аналізувати та виокремити основні цілі, які полягають у формуванні прогнозу збереження та продажу продовольчих товарів; оцінити досягнення наведеної стратегії управління діяльності персоналу та розробити стратегію управління складом та запасами у магазині врахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників, сильних та слабких сторін та сформувавши план реалізації стратегії та оцінити досягнення реалізації стратегії, її ефективність, у разі потреби провести коригуючі дії.

## ВИСНОВКИ

У роботі було оцінено роль маркетингових досліджень клієнтів логістичних послуг, на основі цього узагальнимо наступні висновки:

1. Сутність логістичної концепції маркетингу підприємства полягає в формуванні управлінської діяльності, яка спрямована на розвиток ринку товарів, послуг і робочої сили з формуванням та оцінкою потреб споживачів, а також у здійсненні практичних заходів для задоволення цих потреб. З допомогою такої роботи стає можливим ефективна координація можливостей виробництва та розподіл послуг і товарів, а також виокремлюються напрямки роботи з приводу того, як ефективно реалізувати послугу споживачеві. Від правильної організації маркетингової діяльності підприємства залежить успіх та його прибутковість. Розроблення та запровадження маркетингових рішень формується на основі обліку розходжень і спільності понять маркетингу, способу організації роботи підприємства та відповідних інструментів, які впливають на процес обміну.

2. Під управлінням маркетинговою логістикою підприємства розглядається сукупність суб'єктів, об'єктів, методів та інструментів управління, що у процесі взаємодії спрямовані на здійснення її ефективного управління. При цьому головне завдання управління маркетингової діяльності підприємства полягає у синхронізації процесу управління елементів комплексу маркетингу при цьому так, щоб кожен із них, здійснюючи своє функціональне призначення сприяв зростанню ефективності решти елементів. Воно розглядається з позиції наступних концепцій: вдосконалення виробництва, вдосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, концепції маркетингу та концепції соціально-етичного маркетингу. Для того, щоб управління маркетингової логістики в підприємстві було ефективне та збалансоване має бути сформована стратегія, оскільки саме завдяки їй можна

визначити цілі та порівняти їх з фактичними можливостями, враховуючи при цьому вимоги зовнішнього середовища.

3. Основними структурними елементами дистрибутивної мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»: різні товаровиробники, ними можуть бути як зарубіжні підприємства, так і вітчизняні; роздрібні підприємства, які можуть доставляти товари в мережу магазинів та посередники дистрибутивної мережі, зокрема це можуть бути брокери, консигнатори, торговельні агенти та дистриб'ютори. Зазначимо, що в дистрибутивній мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» важливу роль відіграють зв'язки, які формуються на договірній основі та підтримують функціонування організаційних, товарно-грошових та економічних відносин. Саме для дистрибутивного механізму вагоме значення має величина та спрямованість відносин, що мають товарно-грошовий характер, а також спрямованість загальних товарних потоків. Важливим питанням для системи планування логістичної мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» являється своєчасне забезпечення механізму проведення контролю як кількісних, так і якісних показників товарних потоків.

4. Загальну ефективність логістичної мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» потрібно оцінювати на базі порівняння загальних витрат, які можуть бути понесеними при її впровадженні та результатів такої діяльності. Зазначимо, що частка витрат на логістику в мережі магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021 році становить 21,8%, оскільки для того, щоб магазини ефективно працювали потрібно забезпечити своєчасну роботу відділу логістики. При цьому маркетингові витрати в системі логістичних витрат складають лише 10,9%. В основному в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» виникають наступні проблеми, а саме з управлінням матеріальними потоками, управлінням запасами, обслуговуванням споживачів, транспортуванням вантажів та ринковими тенденціями у цій сфері господарювання.

5. Напрями удосконалення механізмів впровадження функціональних стратегій у механізмі управління товарними потоками в дистрибутивній мережі, зокрема стратегія «освоєння ринку», «прямого продажу»,

«довготривалої присутності на ринку», «нарощування масштабів», «гарантованого збуту», які сформовані відповідно до визначених цілей та завдань. Це дає можливість оптимізувати різні канали збуту з врахуванням їх функціональних вимог, окреслити моделі їх структурного розвитку, поліпшити механізм посередницьких відносин, а також форми реалізації товарів при необхідності інтенсифікувати загальний розвиток каналів та призупинити функціонування інших. Збільшити загальну ефективність діяльності магазину можна за рахунок впровадження організаційно-економічних заходів, які стосуються стратегічного управління товарними потоками, зокрема ефективними напрямками боротьби з можливими ризиками та підвищення продуктивності праці персоналу магазину. В контексті системи управління ризиками діяльності у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», в якості основних ланок керуючої підсистеми будемо, насамперед, розглядати акціонерів підприємства та керівників відділів. Проаналізувавши організаційну структуру ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», вважаємо за доцільне розширити кількість наявних відділів магазину шляхом створенням Відділу управління ризиками, який координуватиме процес ризик-менеджменту в межах всієї мережі, а отже складатиме концептуальне ядро керуючої підсистеми ризик-управління діяльністю магазину.

6. Для підвищення загальної ефективності системи оцінки ефективності діяльності персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» потрібно здійснити наступні заходи: окреслити мету та завдання діяльності персоналу та здійснити аналізувати та виокремити основні цілі, які полягають у формуванні прогнозу збереження та продажу продовольчих товарів; оцінити досягнення наведеної стратегії управління діяльності персоналу та розробити стратегію управління складом та запасами у магазині врахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників, сильних та слабких сторін та сформувавати план реалізації стратегії та оцінити досягнення реалізації стратегії, її ефективність, у разі потреби провести коригуючі дії. Одними із ефективних напрямків відносно

зниження фінансових ризиків є дотримання корпоративної культури, яка напряду показує взаємозв'язок між тими управлінськими ланками.

7. Напрями удосконалення механізмів впровадження функціональних стратегій у механізмі управління товарними потоками в дистрибутивній мережі, зокрема стратегія «освоєння ринку», «прямого продажу», «довготривалої присутності на ринку», «нарощування масштабів», «гарантованого збуту», які сформовані відповідно до визначених цілей та завдань. Це дає можливість оптимізувати різні канали збуту з врахуванням їх функціональних вимог, окреслити моделі їх структурного розвитку, поліпшити механізм посередницьких відносин, а також форми реалізації товарів при необхідності інтенсифікувати загальний розвиток каналів та призупинити функціонування інших.

8. Для підвищення загальної ефективності системи оцінки ефективності діяльності персоналу ТОВ «Новус Україна» потрібно здійснити наступні заходи: окреслити мету та завдання діяльності персоналу та здійснити аналізувати та виокремити основні цілі, які полягають у формуванні прогнозу збереження та продажу продовольчих товарів; оцінити досягнення наведеної стратегії управління діяльності персоналу та розробити стратегію управління складом та запасами у магазині врахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників, сильних та слабких сторін та сформувавши план реалізації стратегії та оцінити досягнення реалізації стратегії, її ефективність, у разі потреби провести коригуючі дії.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Азарян О. Організація і технологія торгівлі: навч. посібник / О. Азарян, Е. Локтєв, В. Оліфіров. Донецьк: Дмитренко, 2017. 528 с.
3. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: монографія / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 245 с.
4. Бєдринець М. Д. Ефективність діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. *Бізнес-Інформ.* № 4 2015. С.183-190.
5. Безус А.М. Стратегія підвищення інноваційної діяльності підприємства / А.М. Безус, М.Г. Чуйок // Ефективна економіка. – 2018. – № 1. – Режим доступу : [economy.nauka.com.ua](http://economy.nauka.com.ua).
6. Буркинський Б. В., Нікішина О. В., Лисюк В. М. та ін. Методологічні засади формування ефективної логістики товарних ринків: монографія / за ред. Буркинського Б. В., Нікішиної О.В. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2020. 200 с.
7. Власова Н. О. Економіка торгівлі: навч. посіб. / Н. О. Власова, В. А. Гросул, Н. С. Краснокутская, О. А. Круглова, М. В. Чорна, О. М. Филипенко. Харків: Світ книг, 2016. 473 с.
8. Воронкова Т. Є. Шляхи підвищення прибутковості підприємства в умовах нестабільного середовища. Інвестиції: практика та досвід. Київ, 2016. № 19. С. 42-44.

9. Гаврись О. М. Прийняття управлінських рішень у контексті управління логістичними витратами. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2016. № 18. С. 73–76.
10. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. К. : Лібра, 2008. 276 с.
11. Гармаш С. В. Інтеграція логістичних функцій в рамках логістичного менеджменту у системі управління сучасним промисловим підприємством. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 19 (1295). С. 104-107.
12. Грищенко Е. Ризики в маркетинговій діяльності підприємства. *Персонал*. 2010. № 3-4. С. 68-71.
13. Гуменюк В.С. Прибутковість підприємства як результат його розвитку. Науково-технічна конференція факультету менеджменту. 2016. URL: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm2016/schedConf/presentations> (Дата звернення: 15.10.2022).
14. Давидов Г. М. Облікова політика: навчальний посібник / за ред. Г. М. Давидов. К.: Знання, 2010. 479 с.
15. Денисенко М. П. Організація та проектування логістичних систем : підручник. К. : Міленіум, 2016. 387 с.
16. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А. О. Длігач. Київ : Алерта, 2012. 270 с.
17. Економіка логістичних систем: монографія / Васелевський М., Білик І., Дейнега О., Крикавський Є., Якимишин Л. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. С.534–549.
18. Жадько К. С. Теоретико-методичні підходи до формування прибутку підприємства і шляхів його збільшення. *Моолодий вчений*. 2016. № 10 (37). С. 373-376.
19. Жегус О. В., Парцирна Т.М. Маркетингові дослідження : навч. посіб.; ФОП Іванченко І.С. Харків, 2016. 237. с

20. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах : колект. моногр. / В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, О. В. Балахонова та ін. ; під ред. В. І. Захарченко ; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Донецьк : НОУЛІДЖ. Донец. від-ня, 2014. 187 с.
21. Ілляшенко С. М. Маркетингова діяльність на підприємстві / С. М. Ілляшенко // Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д. е. н., проф. Л. Г. Мельника. Суми : Університетська книга, 2012. С. 528–559.
22. Інноваційний розвиток підприємства : навчальний посібник / За ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
23. Кальницький А. Є., Копусяк Я. Ф. Стимулювання збуту: заходи та засоби, які допомагають при формуванні маркетингової діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2014. № 1. С. 94–97.
24. Комерційна логістика: навчальний посібник / Льовкін Г. Г. Київ: «Директ-Медіа», 2018. 205 с.
25. Кустріч Л. О. Логістичні інновації як основа управління підприємством. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 10–14. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4503&i=1> (Дата звернення: 17.10.2022).
26. Кучмеев О. О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(1). С. 99–103. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses201823> (Дата звернення: 20.10.2022).
27. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності. *АкрісЛогістик*. URL: <https://acris.com.ua/stati/logistika-kak-instrument-povyshenyakonkurentospo/> (Дата звернення: 23.10.2022).
28. Логістика постачання, виробництва і дистрибуції: навч. посібник / М. Ю. Григорак, О. В. Карпунь, О. К. Катерна, К. М. Молчанова. Київ: НАУ, 2017. 364 с.
29. Мальська М. П., Мандюк Л. М. Основи маркетингу у туризмі : підручник. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 336 с.

30. Манжай Я. В. Логістичне управління у комерційній діяльності підприємства : робота на здобуття кваліфікаційного рівня бакалавра : спец. 073 – менеджмент / наук. кер. Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2021. 43 с.
31. Маркетинг: навч. посіб./ І. М. Абрамова, О. В. Богоявленський, Г. О. Дорошенко, О. Г. Дорошенко та ін. / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ТОВ Тім. Пабліш. Груп.», 2016. 412 с. URL: <https://pidruchniki.com/82260/marketing/marketing> (Дата звернення: 25.10.2022).
32. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / Безугла Л.С., М 25 Ільченко Т.В., Юрченко Н.І. та ін. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. 300 с.
33. Маркетингова діяльність підприємств: Навчальний посібник за заг.ред. Косенко О.П. Харків: НТУ «ХП», 2018. 1000 с.
34. Маркетингові комунікації : навч. посіб. для студентів / П. В. Захарченко та ін. К.: КНУБА, 2016. 151 с.
35. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства : стратегічний підхід та системні рішення : монографія / О. В. Кендюхов та ін. ; за заг. ред. О. В. Кендюхова ; Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон. розвитком. Донецьк : Схід. вид. дім, 2014. 201 с.
36. Маркетинг підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. К. : Центр навч. літ., 2012. 612 с.
37. Маслак О. І., Коробкова І. В. Інформаційне забезпечення процесу управління стратегічною стійкістю підприємства. Економічна наука. 2015. (№ 4). С. 23 – 25.
38. Мішеніна Г. А., Матвєєва Ю. Т. Дослідження ринку : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2015. 185 с.
39. Міщенко К. Прибутковість підприємства та шляхи її підвищення. Інтернаука. 2017. № 2 (2). С. 105–107.
40. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

41. Нікішина О. В. Логістична структура товарного ринку: теоретичні й прикладні положення. *Food Industry Economics*. 2019. 11 (2). С.20-30.
42. Організаційно-економічні механізми формування ефективної логістики товарних ринків / Буркинський Б.В. та ін.; за ред. Буркинського Б. В., Нікішиної О. В. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2021. 264 с.
43. Полозова Т.В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційноінвестиційною спроможністю підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. 126 с.
44. Решетнікова І.Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1 С. 45–55.
45. Савчук А. М. Дослідження джерел інформаційного забезпечення стратегічного маркетингу підприємств торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. №4. С.95-104
46. Трушкіна Н. В., Кітріш К. Ю. Управління ланцюгами постачань у контексті концепції індустрія 4.0. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: 10.32702/2307-2105-2020.12.74 (Дата звернення: 30.10.2022).
47. Трушкіна Н. В. Науково-методичні та прикладні засади вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Інфраструктура ринку*. – 2019. – Вип. 34. – С. 219-227.
48. Шевцова Г. З. Синергетичний менеджмент підприємств: моногр. / Г. З. Шевцова; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2016. 454 с.
49. Юлова Н. Створення логістичної системи на підприємствах. *Х. Тандем*.2018. 362 с.
50. Яшкіна Т. І. Система маркетингових досліджень інновацій машинобудівних підприємств : дис. докт. екон. наук : 08.00.04 / Яшкіна Оксана Іванівна. Одеса., 2014. 544 с.

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Жукова Тетяна Вікторівна, студентка II курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Маркетинг» адреса електронної пошти tania.zhukova1111@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Маркетингові дослідження клієнтів логістичних послуг»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайоmlена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь – який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет – системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ Т.В Жукова

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ В. В Малтиз