

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **М.О. Багорка**
« _____ » лютого 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
зі спеціальності 075 «Маркетинг»**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

Здобувач

Щербатюк В.О.

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Курбацька Л.М.

Дніпро – 2021

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ

Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра маркетингу
Спеціальність: 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»
Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о завідувача кафедри _____
« ____ » _____ 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу магістра студентці

ЩЕРБАТЮК ВАЛЕРІЇ ОЛЕКСАНДРІВНІ

1. Тема роботи «Удосконалення організації та підвищення ефективності маркетингового менеджменту на підприємстві»

керівник роботи Курбацька Лариса Миколаївна, к.е.н., доцент;

затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2020 р. № ____

2. Строк подання студентом роботи – 12 лютого 2021 року.

3. Вихідні дані до роботи річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю «СКАДОС» за 2017-2019 роки, виробничо-фінансові плани, поточна документація.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити). 1. Теоретично-методологічні основи організації та оцінки ефективності маркетингового менеджменту на підприємстві. 2. Оцінка ринкових можливостей діяльності ТОВ «СКАДОС». 3. Розробка заходів з підвищення ефективності маркетингового менеджменту на підприємстві. Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

1. Функції маркетингового менеджменту на підприємстві. 2. Організаційна структура ТОВ «СКАДОС». 3. Система показників оцінки фінансової стійкості ТОВ «СКАДОС». 4. Аналіз чистого доходу від реалізації товарів та послуг ТОВ «СКАДОС» 5. Графік ABC-аналізу асортименту ТОВ «СКАДОС». 6. Проблеми та шляхи вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «СКАДОС». 7. Оцінка ознак готовності ТОВ «СКАДОС» до реалізації маркетингової стратегії. 8. Етапи розробки логістичної стратегії в ТОВ «СКАДОС». 9. Схема бізнес-процесу вдосконалення системи управління виробничої та транспортної логістикою ТОВ «СКАДОС».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 15.10.2019

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретично-методологічні основи організації та оцінки ефективності маркетингового менеджменту на підприємстві	12.02.2020	
2	Оцінка ринкових можливостей діяльності ТОВ «СКАДОС»	10.09.2020	
3	Розробка заходів з підвищення ефективності маркетингового менеджменту на підприємстві	22.12.2020	
4	Висновки і пропозиції	29.01.2021	
5	Оформлення дипломної роботи	08.02.2021	

Студент _____ Щербатюк В.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Курбацька Л.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення організації та підвищення ефективності маркетингового менеджменту на підприємстві»

Дипломна робота: 82 с., 17 рис., 17 табл., 63 літературних джерела.

Об'єкт дослідження – система маркетингового менеджменту торгового підприємства та її елементи.

Метою дослідження є розробка організаційно-економічних підходів до підвищення ефективності маркетингового менеджменту підприємства.

Методи дослідження – монографічний, порівняння, метод логічного узагальнення, метод аналізу і синтезу, метод економічного аналізу, графічний метод (для наочності даних), аналіз трендів, фінансовий аналіз, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, модель Портера та інші маркетингові інструменти аналізу.

Досліджено основи організації та оцінки ефективності маркетингового менеджменту на підприємстві; надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «СКАДОС»; проведено оцінку зовнішнього середовища та системи внутрішнього маркетингу підприємства та досліджено ефективність маркетингового менеджменту ТОВ «СКАДОС»; розроблено комплекс заходів з підвищення ефективності маркетингового менеджменту на підприємстві, зокрема шляхом впровадження напрямів удосконалення внутрішнього маркетингу підприємства та формування його конкурентної стратегії.

Результати впроваджені в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «СКАДОС», м. Дніпро Дніпропетровської області.

АНОТАЦІЯ

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЛОГІСТИКА, ЗБУТ, ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ, ІНТЕРНЕТ ПРОДАЖІ, ТОРГОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, CRM-СИСТЕМА.

АННОТАЦИЯ

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, СБЫТОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ЛОГИСТИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ЛОГИСТИКА, ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ, СБЫТ, ИНТЕРНЕТ ПРОДАЖИ, ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, CRM-СИСТЕМА.

SUMMARY

MARKETING MANAGEMENT, SALES ACTIVITIES, LOGISTICS ACTIVITIES, LOGISTICS, SALES, LOGISTICS STRATEGY, INTERNET SALES, TRADE ENTERPRISES, CRM-SYSTEM.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність та принципи формування ефективного маркетингового менеджменту на підприємстві	10
1.2. Ключові аспекти управління збутовою діяльністю підприємств	16
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства	26
Висновки до першого розділу	36
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СКАДОС»	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СКАДОС»	38
2.2. Моніторинг стану збутової діяльності підприємства	44
2.3. Оцінка управління логістичними процесами на підприємстві	54
Висновки до другого розділу	58
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	60
3.1. Вибір шляхів удосконалення організації маркетингового менеджменту підприємства	60
3.2. Розробка логістичної стратегії в системі маркетингового менеджменту ТОВ «СКАДОС»	68
3.3. Проект вдосконалення логістичної системи на підприємстві	74
Висновки до третього розділу	78
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

В ринкових умовах торгове підприємство потребує високого рівня конкурентоспроможності, через це маркетингова діяльність набуває більшого значення. Варто відзначити, що в процесі розвитку класичний маркетинг втрачає свої позиції та не може задовольнити всі потреби сучасного підприємства. Постійна модернізація та удосконалення маркетингових теорій націлена на адаптацію до реальних ринкових тенденцій.

Маркетингова діяльність є необхідною ланкою системи управління підприємств. Саме вона забезпечує підприємству необхідний збут товарів та послуг, що наполовину є запорукою успішного його функціонування. Від ефективності маркетингової діяльності безпосередньо залежить ефективність роботи всього підприємства.

Маркетинговий менеджмент має на меті задоволення індивідуальних та організаційних цілей через розробку та імплементацію процесів формування ціни, рекламної діяльності та збуту ідей, товарів і послуг. Маркетинговий менеджмент доцільний в тих організаціях, управління яких використовує в своїй діяльності принципи маркетингу, і всі дії націлені на задоволення потреби учасників процесу обміні. В цій концепції маркетинг та менеджмент є неподільними, та взаємодоповнюючими елементами, які не можна виключити.

Дослідженням формування концепції маркетингового менеджменту в умовах підприємства займалися багато вчених та дослідників. Так, серед зарубіжних дослідників можемо виділити праці Ф.Котлера, Г.Багієва, П.Зав'ялова, Е.Уткіна, К.Макконелл та ін. Вітчизняні економісти-дослідників над вказаним питанням працювали М.Шульський, В.Юрчишин, Г.Черевко, А.Вовчак, П.Березівський, В.В.Котков, П.Саблук, С.Захарін, Д.Олійник, та інші. В своїх працях вони дослідили та проаналізували зміст категорії маркетингового менеджменту, теоретичні засади підходів до формування маркетингового менеджменту підприємства. В той же час, на нашу думку, категорія маркетингового менеджменту вивчена не достатньо.

Мета і завдання. Метою дипломної роботи є розробка організаційно-економічних підходів до підвищення ефективності маркетингового менеджменту підприємства. Для досягнення цієї мети в роботі необхідно було вирішити наступні завдання:

- дослідити наукові та методичні основи та принципи формування маркетингового менеджменту на підприємстві щодо сутності;
- провести оцінку ринкових можливостей підприємства з позицій діагностики стану збутової та логістичної діяльності;
- розробити пропозиції для ефективності маркетингового менеджменту за допомогою імплементації логістичної стратегії.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі є система маркетингового менеджменту торгового підприємства та її елементи.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання маркетингового менеджменту та управління його складовою - логістичною системою.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є основні положення маркетингу, наукові розробки українських і зарубіжних вчених з питань маркетингового менеджменту, логістики, збутової політики, законодавчі та нормативно-правові акти з питань дослідження. У процесі дослідження використовувалися такі методи: монографічний, порівняння, метод логічного узагальнення, метод аналізу і синтезу, метод економічного аналізу, графічний метод (для наочності даних), аналіз трендів, фінансовий аналіз, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, модель Портера та інші маркетингові інструменти аналізу.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці дослідників в сфері маркетингу та маркетингового менеджменту, матеріали Інтернет-ресурсів та спеціалізованої періодики, дані фінансово-економічної звітності ТОВ «СКАДОС», результати авторських досліджень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні теоретичних положень і наукових підходів до визначення категорії маркетингового менеджменту та його ролі в розвитку підприємства. Наукові

результати дослідження, що характеризує особистий внесок автора у деталізацію досліджуваної тематики і характеризують наукову новизну роботи, полягає у тому, що

вперше:

- запропонована схема оцінки рівня готовності підприємства до реалізації маркетингової стратегії та розширення організаційної структури;
- запропонована схема бізнес-процесу вдосконалення управління виробничою та транспортною логістикою підприємства.

удосконалено:

- процес формування логістичної стратегії та описано кроки, які сприятимуть реалізації завдань логістичної стратегії;
- комплекс функцій маркетингового менеджменту, який передбачає управління всіма підсистемами підприємства.

Практична значимість полягає у тому, що результати дослідження дають можливість впровадити в діяльність підприємства схему вдосконалення системи управління виробничою та транспортною логістикою, що сприятиме покращенню бізнес-процесу та управлінню маркетингом.

Апробація результатів дипломного дослідження. Наукові положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на науково-практичній конференції «Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень (том 2)» (м. Дніпро, 2020 р.) та на VIII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (м. Дніпро, 2020 р.)

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дипломної роботи магістра становить 82 сторінки, 17 рисунків та 17 таблиць, список використаних джерел налічує 63 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та принципи формування ефективного маркетингового менеджменту на підприємстві

Економіка України трансформувалася до ринкової системи і це значно вплинуло на ринок, його інфраструктуру, умови в яких функціонували всі його складові. Це сприяло змінам конкурентного профілю, змінилося співвідношення попиту та пропозиції, почали працювати нові схеми комунікацій та взаємодії з клієнтами. Таке середовище стимулює переорієнтацію ринкового управління, підштовхує до розробки нових методів управління виробництвом та збутом товарів. Всі ці зміни провокують формування стратегічного підходу до управління підприємством.

З зарубіжного досвіду можна зробити висновок, що однією з основних умов сталого розвитку організації, формування міцних ринкових відносин полягає у застосуванні маркетингового менеджменту.

В працях вітчизняних науковців часто зустрічається позиція розділяти поняття «маркетинговий менеджмент» на дві складові та окремо розглядати поняття маркетинг і менеджмент. Історично маркетинг «як теорія і система методологічних, теоретичних та практичних знань сформувався на початку ХХ століття. На практиці маркетинг почали застосовувати наприкінці 50-х - на початку 60-х років ХХ століття» [4].

Котлер сформулював наступне визначення: «Маркетинг - це вид людської діяльності, спрямованої на задоволення попиту й потреб за допомогою обміну» [25].

Визначення маркетингу за П. Друкером наступне: «Маркетинг - це концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт з його потребами та запитами, і вся фірма, її відділення, ланки й ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити» [49].

Якщо оцінювати з позиції ринкової економіки, то маркетинг визнати

засобом для підвищення ефективності управлінської системи, на шляху досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства в конкурентному середовищі. Головною умовою в такій діяльності це має залишатися бажання максимально задовільнити потреби клієнтів.

American Marketing Association дає таке визначення «маркетинг, як функцію підприємства, яка включає сукупність процесів створення, просування та постачання споживчих цінностей за допомогою управління зв'язків із споживачами, в результаті чого підприємство ризикує та отримує вигоду» [10].

Розглянемо трактування поняття менеджменту науковцями та дослідниками. Менеджмент в перекладі з англійської означає управління, адміністрація, і як наука почав формуватися в США наприкінці ХІХ ст.

Багато науковців орієнтуються на визначення, яка дається у Оксфордському тлумачному словнику з англійської мови терміну «менеджмент»:

спосіб або манера спілкування з людьми; вміння й адміністративні навички для керування людьми; влада та мистецтво управління; управлінський орган, що є адміністративною одиницею, «менеджмент - це процес управління матеріальними та людськими ресурсами, що забезпечує їх найефективніше використання для досягнення поставленої мети». [32]

Отже, за результатами розгляду категорій менеджменту та маркетингу з позиції відокремлених систем знань, узагальнимо та розкриємо сутність маркетингового менеджменту.

Маркетинговий менеджмент несе пряму відповідальність за виявлення сфер, в яких товари та послуги компанії не відповідають потребам та очікуванням споживачів, та ініціює маркетингові програми, щоб задовольнити потреби споживачів. Характер та цілі маркетингово менеджменту набагато більше орієнтовані на споживача та набагато менше орієтованими на товар та / або на бізнес-процес для досягнення максимальних довгострокових переваг самої компанії.

Маркетинговий менеджмент – процес планування і реалізації комплексу маркетингу через ціноутворення, план з просування та розподілу продукту підприємства, що провокує створення обмінів, які здатні задовільнити індивідуальні та організаційні цілі.

Пояснюючи визначення, розуміємо, що маркетинговий менеджмент - є процесом, який включає аналіз, планування, впровадження та контроль товарів, послуг та ідей. Процес управління маркетингом базується на ідеї обміну.

Мета такого процесу полягає в тому, щоб забезпечити задоволення потреб та бажань всіх, хто бере участь у згаданому процесі, включаючи компанію, клієнтів, постачальників та учасників каналу. Важлива роль в процесі маркетингового менеджменту відведена менеджеру, робота якого полягає в стимулюванні попиту на його продукцію, здійсненні заходів які впливають на рівень, терміни та склад попиту, щоб допомогти своїй організації досягти своїх цілей. Менеджери з маркетингу проводять діяльність, щоб досягти бажаних результатів обміну з цільовими ринками.

С.С. Гаркавенко у своїх працях розглядає категорію управління маркетингом з позиції основних функцій менеджменту: планування маркетингової діяльності, організація маркетингової діяльності, система мотивації персоналу, який залучений до маркетингової діяльності та контролю; та надає наступне трактування явищу: «Маркетинговий менеджмент – управлінська діяльність, яка включає аналіз, планування, реалізацію і контроль заходів, спрямованих на формування та інтенсифікацію попиту на товари або послуги та збільшення прибутків» [9].

У роботі своїй Кушнір І.Г. визначає «маркетинговий менеджмент як процес виявлення цільових ринків з метою реалізації політики ціноутворення, просування й розподілу ідей, продуктів і послуг, спрямованих на здійснення обміну, який задовольняє попит та пропозицію на ринку товарів» [14].

Запровадження та ефективного використання маркетингового менеджменту в рамках діяльності підприємства потребує розуміння сутності та змісту його природи, цілей його застосування, набору функцій та етапів його реалізації.

Такий підхід в управлінні передбачає клієнтоцентризм, що вимагає розуміння потреб та бажань споживача та їх максимального задоволення. Крім того маркетинговий менеджмент передбачає управління всіма підсистемами підприємства та має ряд функцій (рис. 1.1)

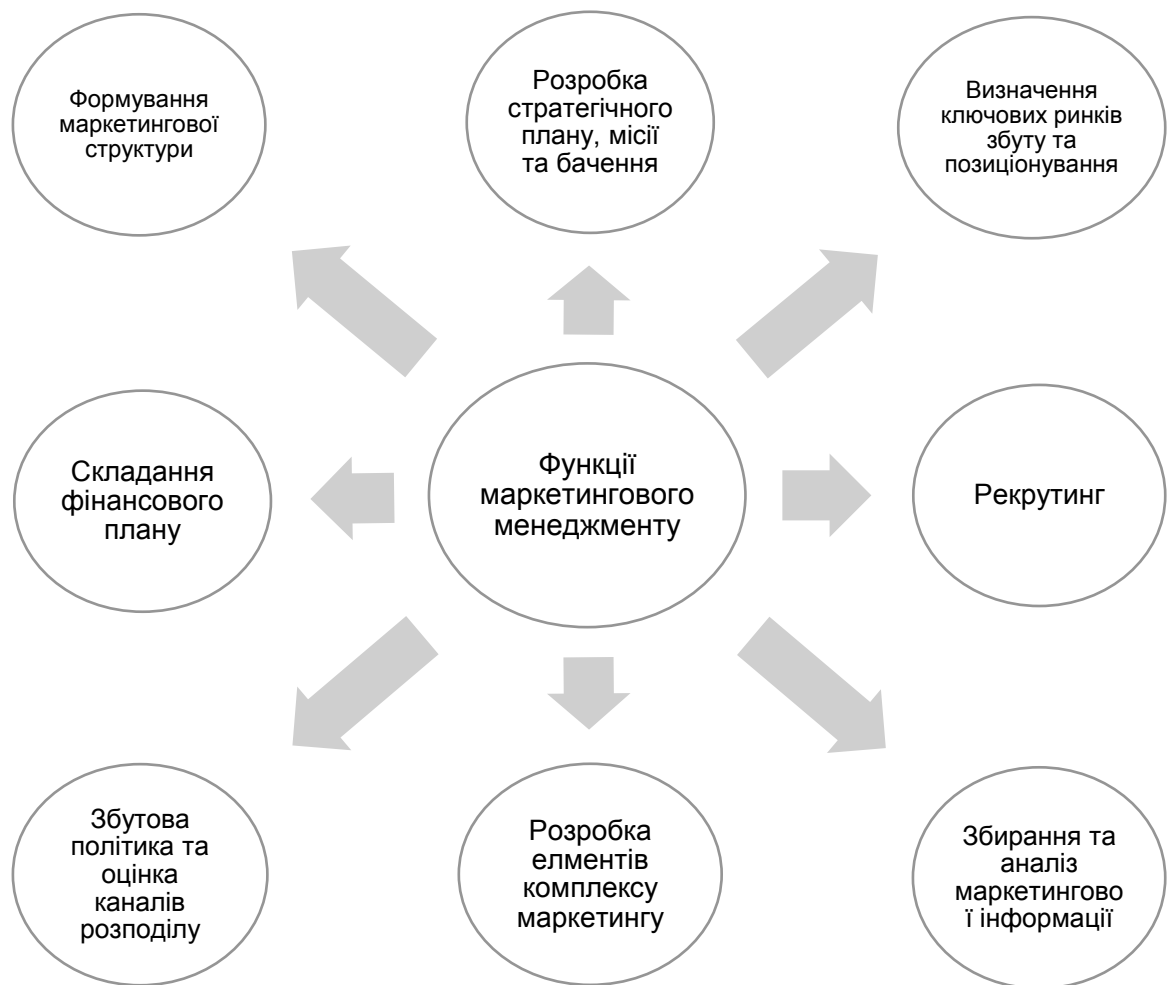


Рис. 1.1 – Функції маркетингового менеджменту на підприємстві

Застосування маркетингового менеджменту передбачає проведення досліджень та їх аналізу, розробки плану реагування на зміни як внутрішнього (організаційна структура, фінансове забезпечення підприємства, кадрове забезпечення, технології, тощо) так і зовнішнього (економіка, політичне середовище, законодавча база, соціальні фактори, конкуренти і т. д.) середовища фірми.

В арсеналі маркетолога є певний арсенал інструментів: організація маркетингових досліджень, розробка товарної політики, оцінка та налагодження оптимальних каналів збуту, прийняття цінової політики, запуск рекламних компаній та гарантійне обслуговування тощо. Вивчення перелічених інструментів та імплементація дає повноцінне розуміння поняття

«маркетинговий менеджмент». Знання потреб ринку, технологічних процесів виробництва, етапів здійснення фінансово-господарських операцій, та розуміння соціально-економічних принципів управління є важливою умовою формування маркетингового менеджменту.

Максимальне задоволення потреб ринку в особі споживача є головним стратегічним ресурсом в процесі реалізації маркетингового менеджменту.

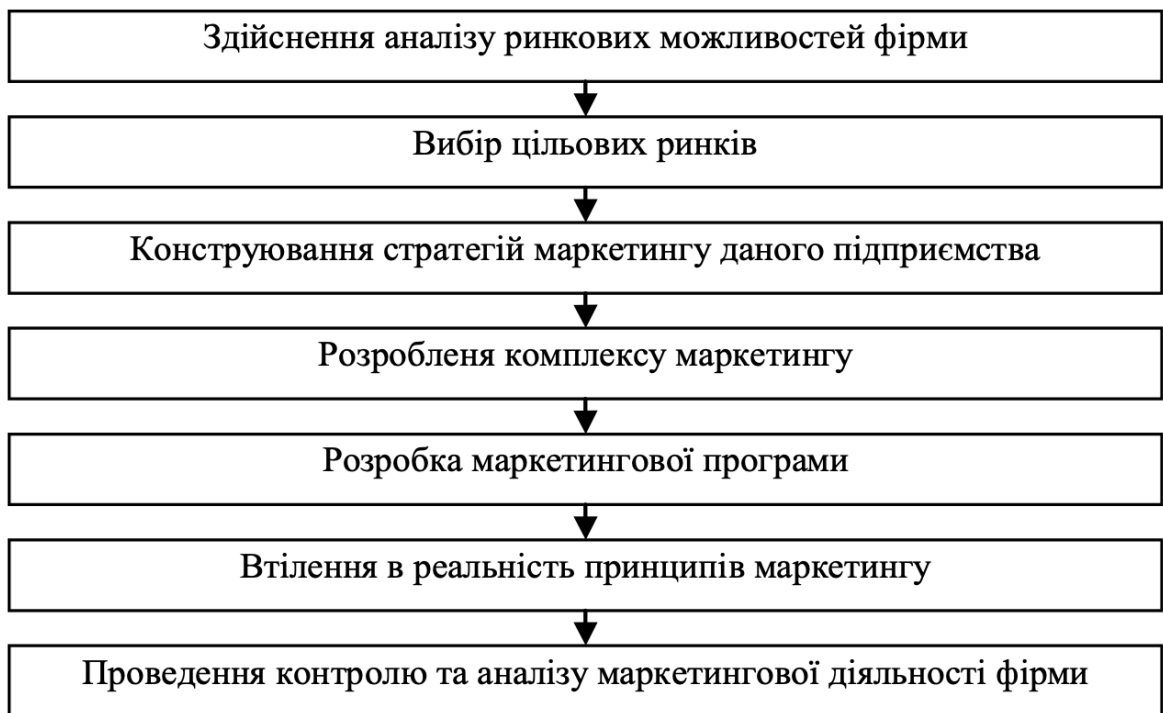


Рис. 1.2 – Етапи реалізації маркетингового менеджменту на підприємстві

Для побудови ефективного маркетингового менеджменту є необхідність розібратися та зрозуміти послідовності реалізації процесу маркетингового менеджменту (рис. 1.2).

Розглянемо детально процес маркетингового менеджменту в компанії.

На першому етапі відбувається аналіз та оцінка ринкових можливостей підприємства – відбувається оцінка тактичного та стратегічного попиту, ці показники відображають привабливість ринкових можливостей підприємства. В ході цього аналізу часто виділяють нові ринкові ніші. Ринкові можливості свідчать про конкурентні переваги, якими володіє підприємство. Пошук

маркетингових можливостей враховують стратегічні цілі та наявні ресурси підприємства.

Другий етап являє собою вибір цільових ринків. На цьому етапі проводять оцінку і прогноз попиту, сегментують споживачів за ключовими характеристиками, здійснюють відбір сегментів на цільових ринках та напрацьовують ринкове позиціонування товару.

На третьому етапі розробляють маркетингову стратегію. Для цього здійснюють постановку стратегічних цілей в рамках кожного ринкового сегменту та загалом по ринку. Також цілі виставляються по кожному окремому продукту. Цілі мають бути вимірними та визначеними в часі. Маркетингова стратегія покликана поєднати цілі та тактичні кроки з їх досягнення.

Четвертий етап передбачає розробку комплексу маркетингу. Особливість цього етапу є велика кількість змінних, які впливають на формування кожного окремого елемента комплексу. Це визначає потребу розробки структурованого та ефективного портфелю маркетингових інструментів.

П'ятий етап. Розробка маркетингової програми це вже тактичний план дій, який включає завдання маркетингу, дії в маркетинговому середовищі тощо.

Шостий етап. На етапі втілення маркетингових методів, які націлені на задоволення потреб споживачів і, як результат, отримання прибутку. Допоміжними засобами в цьому є: маркетингова інформаційна система; система планування маркетингу; система організації маркетингових служб.

Завершальний, сьомий етап передбачає здійснення контролю та аналізу ефективності маркетингової діяльності. Цей етап спрямований на опрацювання зворотного зв'язку. Контроль маркетингової діяльності підприємства необхідний для оцінки реалізації маркетингових концепцій та досягнення стратегічних цілей. Контроль та аналіз допомагає адаптувати маркетингову політику та скоригувати маркетингові плани до вимог ринку та потреб споживачів

Варто відзначити, що вивчення теоретичних основ маркетингового менеджменту є важливою умовою імплементації ефективно працюючого

маркетингового менеджменту на підприємстві. У функціонуючій ринковій економіці та, за умови, постійного зростання конкурентного тиску впровадження маркетингового менеджменту є об'єктивною необхідністю для підприємств всіх галузей. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни середовища, оцінювати ризики та розробляти заходи по їх подоланню. Досягнення стратегічних цілей на основі ефективного маркетингового менеджменту сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємств. Отже, аналіз та синтезування теоретичних основ маркетингового менеджменту є умовою ефективної імплементації маркетингового менеджменту на підприємстві.

1.2. Ключові аспекти управління збутовою діяльністю підприємств

Політика розподілу – це дії, які здійснює підприємство в ході планування, збуту та контролю руху товарів через канали розподілу від виробника до безпосереднього споживача з метою задоволення бажань та потреб споживача та отримання прибутку. Мета політики розподілу – організація системи ефективного збуту товарів та послуг.

Виділяють дві групи завдань розподілу продукції: стратегічні; тактичні. В рамках стратегічних завдань відбувається формування та організація каналів збуту. Це значить, що потрібно проводити прогнозування каналів збуту, які мають перспективу; обрати прямий чи опосередкований канал збуту; зробити вибір найбільш оптимальних каналів збуту, розробити маршрути збуту, та обрати локацію для розміщення складських приміщень.

До тактичних завдань розподілу відносяться: робота з існуючими клієнтами та пошук ідей для залучення нових; відбір комерційних пропозицій на від постачальників; організація виконання замовлень і доставка товарів (логістична система).

Збутова стратегія включає довгострокові та середньострокові рішення щодо розробки, налагодження роботи та внесення змін в роботу збутових каналів, її можна вважати процесом фізичного переміщення товарів на перетині двох площин – часу та простору.

Збутова тактика потрібна для планування заходів в короткостроковому періоді або разових подій.

Перед збутовою політикою стоять завдання підвищення конкурентоспроможності товару через управління каналами збуту та рухом товарів.

У ході розробки збутової стратегії підприємство має визначитись з типом системи організації збуту; створювати власну збутову мережу чи залучати дилерську; з яким типами торговельних посередників працювати.

Перерахуємо функції каналів розподілу:

- «маркетингові дослідження, необхідні для планування збуту, включають у себе збирання і пошук інформації про ринок, характер та потреби споживача;
- планування продукції. Розробка товарної політики. Визначення і втілення асортиментної політики;
- стимулювання збуту (просування товару). Інформування і стимулювання покупців;
- безпосередній продаж товарів. Встановлення контактів із споживачем, проведення переговорів, укладання угод;
- прийняття на себе ризиків. Відповідальність за товар у процесі і під час товароруху до споживача ціноутворення. Визначення цін, знижок, умов платежів;
- сервіс. До – і після продажне обслуговування споживачів;
- сортування. Включає збирання, розподіл, власне сортування та підбір товарів;
- транспортування. Зберігання та складування товарів;

– фінансування. Фінансування процесу розповсюдження товарів, тобто покриття витрат на функціонування каналів розподілу» [39].

Отже, можемо визначити метою створення каналу збуту зниження витрат на шлях від підприємства до клієнта. І задача підприємства визначити який з методів збуту воно буде використовувати. Варіанти можливих методів збуту представлені на рисунку 1.3 [20].



Рис. 1.3 – Методи збуту товарів та послуг

Прямий метод характеризується тим, що безпосередньо організовує логістику товарів і послуг не залучаючи будь-яких посередників. Прямі канали характерні для тих виробників та споживачів, які хочуть контролювати процес отримання товарів або послуг, відстежувати реалізацію маркетингових планів. Вони працюють на обмеженій кількості цільових ринків.

Використання «прямого методу збуту доцільне у таких випадках:

- параметри (потужність, напруженість) матеріального потоку виправдовують витрати на його просування;
- товарний потік є вузькоспеціалізованим (складне устаткування, продукція, виготовлена за індивідуальним замовленням, продукція, що вимагає від виробника монтажних та налагоджувальних робіт тощо);
- кількість споживачів невелика, і вони поглинають усі матеріальні потоки, які генеруються виробником;
- матеріальний потік не потребує складської обробки;

– продуцент має достатньо фінансових можливостей для створення й експлуатації маркетингової системи з прямими зв'язками» (рис. 1.4) [44];

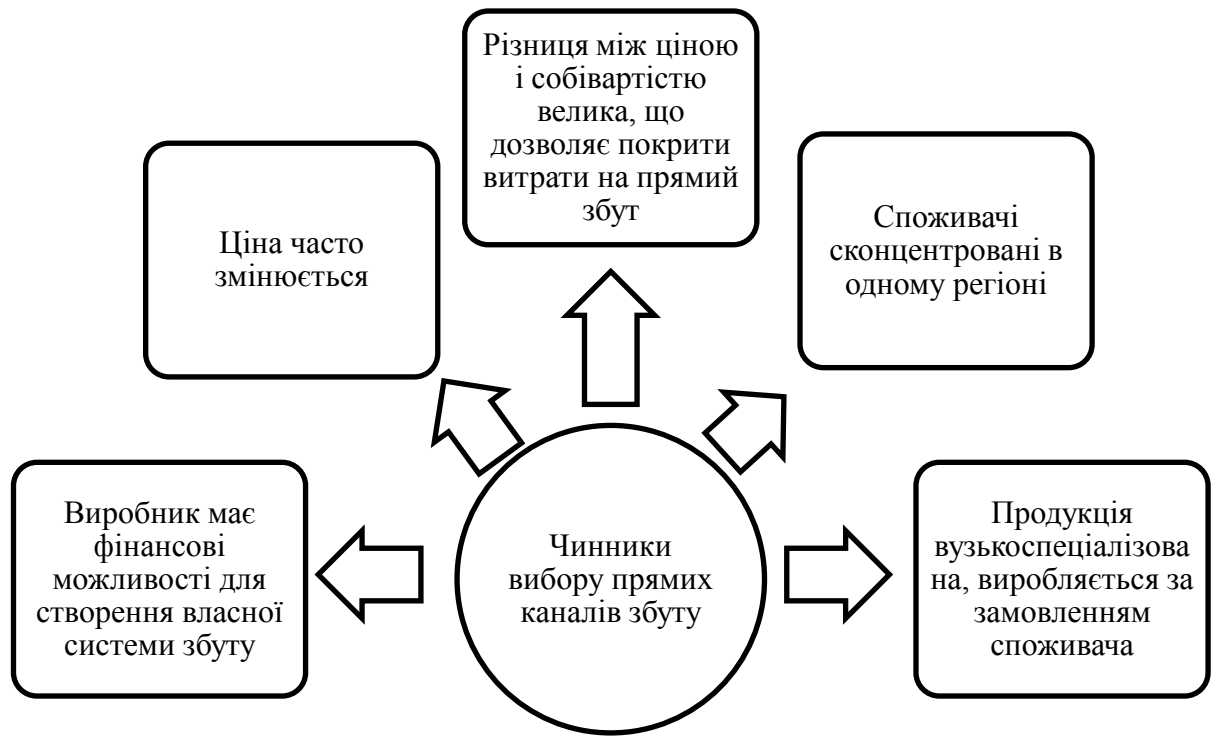


Рис.1.4 – Фактори вибору прямих каналів збуту

На практиці прямий метод збуту являє собою продаж товару виробником кінцевому клієнту без використання посередників. Його реалізація можлива у двох напрямках:

- створення власних точок продажу своєї продукції;
- особистий продаж.

Відкриття власних точок для продажу виробленої продукції використовують ті підприємства, які використовують для свого позиціонування особливий стиль візуалізації та презентації торгової площі. Втілення в життя такого підходу вимагає значних фінансових вкладень.



Рис. 1.5 – Етапи здійснення операції за методом особистого продажу

Особистий продаж є доволі популярним і він широко використовується підприємствами. Сутність методу в тому, що компанія прагне організувати власну збутову команду, здебільшого таких вважають дистриб'юторами, а членами дистриб'юторів є працівниками з підприємства-виробника. Задача збутової команди пошук кінцевого споживача та продаж продукції.

Етапи продажу особистим методом мають чітку послідовність (рис. 1.5).

Для прямого методу збуту характерними є певний перелік переваг та недоліків (рис. 1.6).

ПРЯМИЙ МЕТОД ЗБУТУ

Переваги



- Відстеження всього процесу виробник-кінцевий споживач
- Зворотній зв'язок із споживачами через власний збутовий персонал
- Можливість прямого впливу на кожного споживача
- Ефективна політика розподілу зменшує потребу в рекламі
- Мінімізація витрат на маркетингові дослідження, через збір інформації від свого збутового персоналу
- Споживча аудиторія отримує можливість торгуватися щодо ціни

Недоліки



- Реалізація потребує значних капіталовкладень
- Особистий продаж та відкриття торговельних точок є ефективним за розгалуженої системи розподілу.
- Збільшуються витрати на маркетингові дослідження, які пов'язані з вивченням ринку
- Підприємство потрапляє в певну залежність від власного збутового персоналу, тому необхідно весь час удосконалювати їх майстерність, проводити навчання

Рис. 1.6 – Переваги та недоліки прямого методу

Для непрямого методу збуту продукції характерним є використання посередників для продажу товарів кінцевому клієнту. За таким підходом формується власна мережа каналів розподілу продукції. Передача частини роботи по збуту продукції посередникам для більшості виробників є доцільним та економічно ефективним кроком. Однак це означає, певну втрату контролю виробником за процесом продажу і кінцевим споживачем. Втрата контролю щодо способів збуту інколи загрожує формуванням негативної репутації та відношення до продукції виробника. Причиною цього можуть виступати

посередники. Розширенням збутової мережі провокує ризик виникнення конфліктів між учасниками каналу. Підприємства, що використовують непрямий метод збуту, аргументують його перевагу саме через можливість вирішення проблем зі збутом на сучасному ринку.

З огляду на ринкову ситуацію непрямий метод збуту доцільно використовувати в таких випадках:

1. «товарний ринок роздрібно до такої міри, що величини товарних партій недостатньо, аби покрити витрати на прямий збут. У цьому разі оптові посередники, які працюють з широким асортиментом продукції, можуть створити досить великий сукупний обсяг збуту, трансформуючи при цьому кілька товарних партій від різних виробників в один комплексний матеріальний потік;

2. вимоги споживачів з питань закупівельного маркетингу (організація закупівлі, швидка доставка, організація деяких форм післяпродажного обслуговування) відіграють істотну роль, і товарні запаси посередницьких ланок у маркетингових каналах стають ближчими до споживача, ніж запаси виробника матеріальних потоків;

3. товарний ринок з певної номенклатури продукції є горизонтальним, що передбачає дроблення попиту і матеріальних потоків у кожному із секторів ринку;

4. різниця між вартістю виробленої продукції та ціною реалізації надто мала, щоб утримувати власні збутові структури і створювати маркетингову систему з прямими зв'язками;

5. партії товару такі, що при просуванні матеріального потоку до споживача економію на маркетингових роботах та операціях можна одержати лише в непрямих каналах» [19;82-83].

У непрямого методу збуту також є певні переваги та недоліки. Ми перерахували основні позитивні і негативні сторони цього методу на рис.1.7.

НЕПРЯМИЙ МЕТОД ЗБУТУ

Переваги



- Підприємству не доводиться створювати власні збутові канали, що не потребує значних капіталовкладень
- Підприємство-виробник делегує ризик посередникам під час виходу та освоєння нових ринків збуту
- Є можливість, сконцентрувати свої зусилля на виробництві, не розпорошуючись на інші сфери діяльності
- Є можливість бути присутнім на різних сегментах ринку, не затрачаючи при цьому значних коштів та часу на їх освоєння

Недоліки



- Втрата контролю над тим, як і кому продається цей товар
- Втрачений певною мірою контроль за рухом товару не дає підприємству можливості вистежувати рівень задоволеності потреб споживачів
- Відсутній зворотний зв'язок зі споживачами. Підприємство не може швидко відповісти на рекламачії споживачів
- Підприємство потрапляє в певну залежність від власного збутового персоналу, тому необхідно весь час удосконалювати їх майстерність, проводити навчання
- Рух товарів через посередницькі канали на основі закону деформації інформаційного потоку може супроводжуватися певними «непорозуміннями» щодо властивостей, характеристик та переваг продукції

Рис. 1.7 – Переваги та недоліки непрямого методу

В залежності від кількості посередників в ланцюжку, непрямі канали найчастіше поділяють на одно-, дво- та трирівневі. В практиці існують канали з більшою кількістю учасників, які не є такими поширеними.

Посередники часто є більш ефективними у виконанні операційних, логістичних та забезпечувальних функцій порівняно з виробниками.

Для споживачів присутність посередників вигідна, через забезпечення додаткової вигоди через наявність необхідного асортименту товарів; часову

вигоду та можливість отримати товар потрібний час, або в потрібному та зручному місці.

Слід відзначити, що «стратегія вибору каналів розподілу визначається чинниками чотирьох груп, які характеризують: фірму-виробника; товар, що реалізується; ринок цього товару; функціонування торговельних каналів» [59].

Визначальними характеристиками для підприємства-виробника є його розміри та масштаби виробництва. Для невеликих підприємств складно мати в своїй організаційній структурі потрібну кількість працівників зі збуту. Це є причиною делегування збут посередникам. В збутовій політиці «ключовими характеристиками товару для визначення стратегії стосовно каналу розподілу виступають: середня ціна товарної одиниці, сезонність виробництва чи попиту, міра індивідуалізації товару, необхідність і ступінь складності його технічного обслуговування. До числа характеристик ринку, котрі визначають стратегію вибору каналів розподілу, належать місткість ринку, густота розподілу споживачів, їхній середній дохід» [24].

Характеристики, які є важливими для налагодження роботи торгових каналів є: «довжина каналів; швидкість збуту; ширина каналів; вартість збуту» [36]. «При виборі стратегії збуту приділяється особлива увага довжині каналів, яка є кількістю ланок збуту різного порядку. Чим їх більше, тим довгими є терміни збуту, тим важче управляти каналом. Ширина каналу визначається кількістю ланок одного порядку в тій чи іншій частині каналу і є чинником, який дає змогу скоротити терміни збуту» [11]

Через те, що кожен з наведених методів містить як переваги, так і недоліки, управлінці в процесі вибору каналів збуту прагнуть нівелювати дію негативних факторів. Такий підхід приводить до використання комбінованого методу збуту. Сутність комбінованого методу збуту полягає в поєднанні прямого та непрямого методів. В рамках цього методу виробник може організувати власну збутову мережу, і в той же час користуватися послугами посередників і бути присутніми на певних ринках використовуючи агентів, дистриб'юторів тощо. Діюча на підприємстві стратегія охоплення ринку та

специфіка продукції впливає на вибір методу збуту та схему збутових каналів. Існує «три основні стратегії охоплення ринку - інтенсивний розподіл, за яким товар розподіляють між якомога більшою кількістю пунктів продажу; вибіркового розподілу, за яким товар розподіляють між обмеженою кількістю пунктів продажу на певній географічній території; ексклюзивного розподілу, за яким товар розміщують лише в одному пункті продажу певної географічної території» [43].

Умови ексклюзивного розподілу передбачають дуже обмежену кількість посередників, які виступають дилерами виробника. Такий тип розподілу характерний в тих випадках, коли виробник планує контролювати діяльність продавців та рівень клієнтського сервісу. Для нього характерним є заключення ексклюзивних дилерських договорів, які зобов'язують дилера не продавати товари конкурентів.

«Вибірковий або селективний розподіл передбачає наявність більшої кількості посередників, ніж за ексклюзивного. Фірма встановлює добрі ділові відносини з кількома посередниками і сподівається, що їхня діяльність, пов'язана зі збутом продукції фірми, буде ефективною. Через селекційний розподіл виробник може вийти на сегмент ринку, який його найбільше цікавить, посилити контроль за рухом товарів, до того ж його витрати будуть меншими. За інтенсивного розподілу виробник намагається забезпечити наявність своїх товарів у якнайбільшій кількості торгових точок. Таку стратегію застосовують здебільшого за продажу товарів повсякденного попиту» [19;183].

Отже, збуту продукції може здійснюватися за прямим, непрямим або опосередкованим та комбінованим методом. На практиці прямий метод збуту являє собою продаж товару виробником кінцевому клієнту без використання посередників. Для непрямого методу збуту продукції характерним є використання посередників для продажу товарів кінцевому клієнту. За таким підходом формується власна мережа каналів розподілу продукції.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства

Логістика є важливою складовою будь-якої бізнес-структури. Результат логістичної діяльності це в першу чергу формування, трансформація товарних та матеріальних цінностей з метою задоволення потреб споживачів, та отримання максимальних прибутків при мінімальних затратах ресурсів.

Використання логістики дозволяє підприємству досягти максимального успіху від своєї діяльності. В той же час, навіть після досягнення поставлених цілей, будь-яка організація з часом зрозуміє, що цього замало, щоб зайняти стійку конкурентоспроможну позицію на ринку. Можливо, за умов відсутності інших конкурентів, достатньо було б встановлювати короткострокові цілі та задовольняти потреби лише з через їх досягнення.

Логістика надає значних конкурентних переваг через можливість оптимізації витрат в структурі собівартості продукції на зберігання, переміщення, пакування, які можуть досягати до 70 %. В сфері логістики знаходяться найбільші резерви для нарощення конкурентних позицій на ринку.

Отже, за таких умов «конкурентна перевага може виникати із здатності фірми через посередництво своєї логістичної діяльності добиватися: відмінностей у сегментації ринку, змін в економічному оточенні та ринкових вимогах, а також змін власних і чужих тактичних маневрів. Підвищення конкурентоспроможності підприємств за рахунок логістики - процес безперервний і динамічний» [23].

Логістику можна вважати тим ключовим елементом, який може поєднати та покращити контакт між функціональними відділами підприємства. Трансформуючи маркетингову інформацію, здійснюється вплив на процес виробництва, оптимізацію виробничих та технологічних циклів та на характеристики продуктів. Раціональний підхід до управління запасами та готовою продукцією в ланцюгу постачання, виробництва та збуту, сприятиме скороченню витрат на виробництво, і як результат, зниження відпускної ціни та

покращення позиції підприємства порівняно з конкурентами. Резюмуючи перераховані аргументи, можемо визнати логістику важливим фактором впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства. Відобразимо фактори, що характеризують логістичної складової на рисунку 1.8.

Аналіз сильних та слабких сторін та оцінка поточної конкурентної позиції має велике значення для підприємства, яке розробляє та бюджетує заходи для підвищення конкурентоспроможності та успішного функціонування. Логістика стимулює гнучкість та мобільність підприємств в адаптації до постійних змін ринкового середовища.

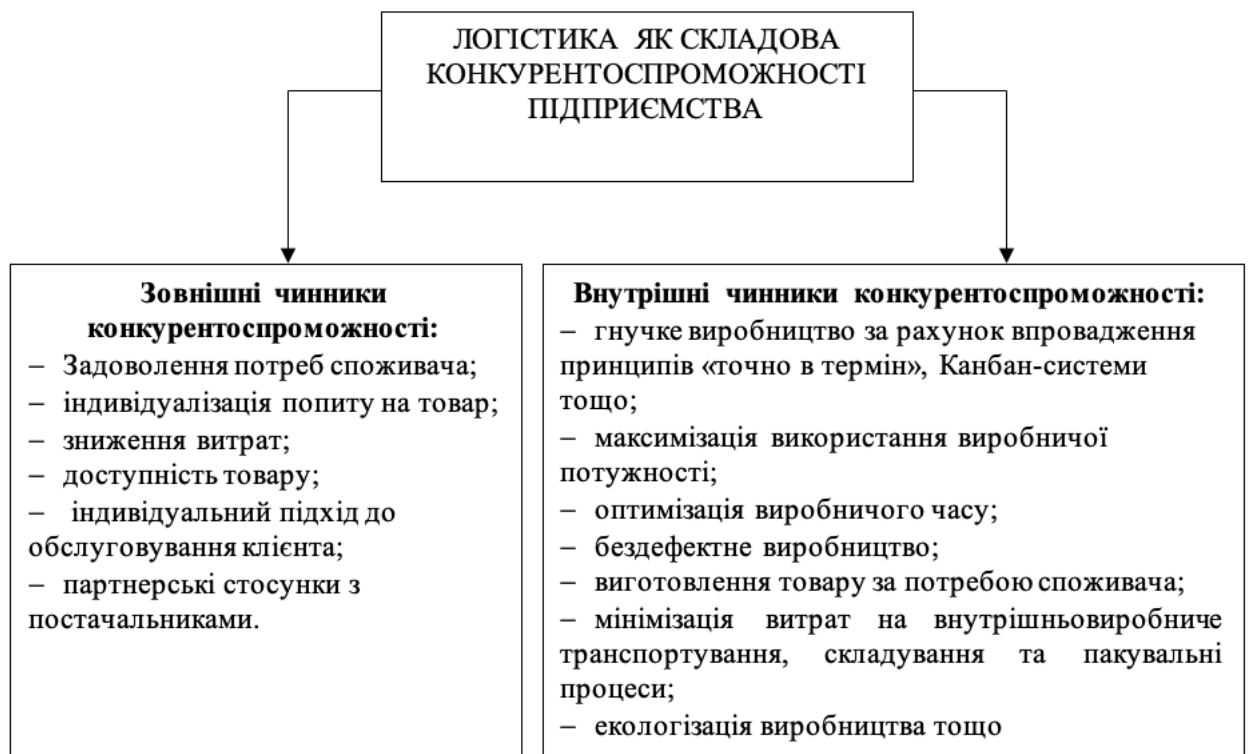


Рис. 1.8 – Характеристика логістичної складової конкурентоспроможності підприємства

Практика показує, що підприємства, які впроваджують логістичну концепцію та на основі неї розробляють свою стратегію мають вищі результуючі показники, які свідчать про ефективніше повернення інвестицій. Логістика має прямий вплив на рівень витрати, що стосується реалізації товарів та послуг. Ці витрат включають: «витрати по виконанню замовлень, які включають витрати на їх обробку, перевезення, складування вантажів,

управління запасами, а також на упаковку вантажів, забезпечення ринку і споживачів запасними частинами, післяпродажний сервіс і інша подібна діяльність» [61]. Також логістика сприяє поліпшенню позицій підприємства на ринку та збільшенню ринкової частки.

«Логістична стратегія є різновидом функціональних стратегій, що їх використовує компанія для досягнення довгострокових цілей. Поряд з такими видами стратегій як виробнича, фінансова, маркетингова вона взаємопов'язана з корпоративною стратегією, яка базується на довгострокових цілях підприємства. Формування логістичної стратегії завжди починається з формування місії компанії, залежно від якої визначаються цілі підприємства, які за видами стратегій можна поділити на виробничі, фінансові, маркетингові та логістичні» [42].

Схематичне відображення місця логістичної стратегії у системі планування довгострокових конкурентних цілей підприємство наведено на рисунку 1.9.

Зовнішні фактори впливають на формування місії підприємства. Фактори, які оцінюються це значення рівня конкуренції, кон'юнктури ринку, кількості та якості постачальників та клієнтів, скільки було інвестовано у бізнес, ринкова інфраструктура, рівень технологізації виробництва, якості робочої сили, та рівня управлінського апарату.

Сформувавши місію, варто визначити довгострокові цілі для підприємства, які мають бути співвіднесені з основною стратегією організації. «Формування логістичної стратегії є досить складним процесом, так як фірмі необхідно відповісти на низку питань, наприклад, яким чином можна досягти стратегічної інтеграції різноманітних елементів логістичного каналу, яких саме змін потребують операційні методи, що використовуються у діяльності підприємства для покращення результатів тощо. Логістична стратегія дозволяє сформувати логістичну систему всередині компанії, яка б координувала усі процеси та діяльність всередині неї. Після цього компанія розробляє план своєї майбутньої діяльності, яка повинна якісно відрізнятися від поточної ситуації.

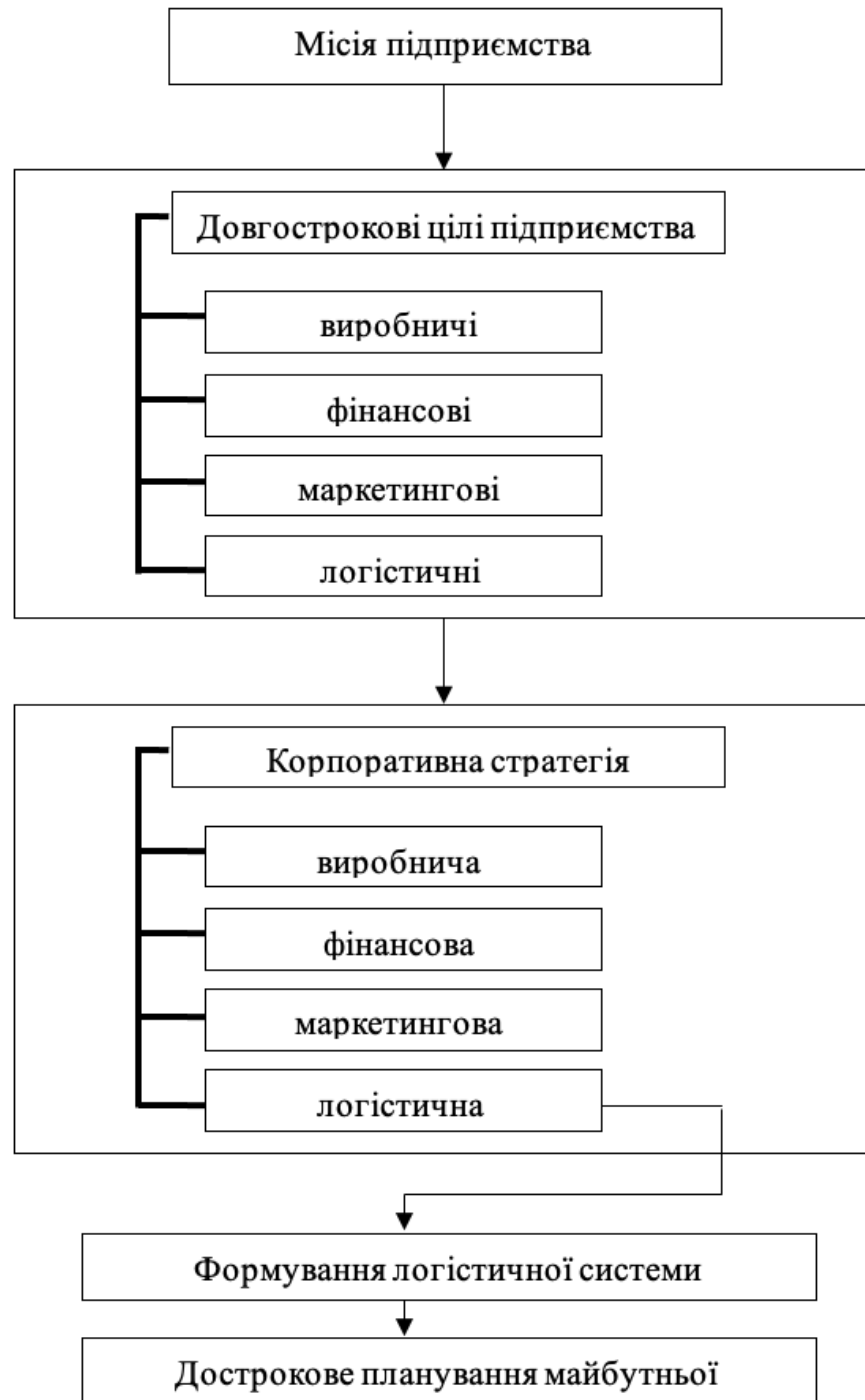


Рис. 1.9 – Місце логістичної стратегії у системі планування компанією довгострокових конкурентних цілей

Логістична стратегія визначає розвиток логістики, який торкається форм і засобів її реалізації на підприємстві міжфункціональної і міжорганізаційної координації і інтеграції» [55].

Логістичний потенціал підприємства сформований в рамках логістичної стратегії, повинен виступити базою для стабільного розвитку організації.

Стратегічний фактор, який сприяє посиленню конкуренції та підвищує стійкість підприємства виражається через логістичний потенціал.

Розробка концептуальних засад логістичної стратегії є важливою через роль логістики в розвитку підприємства. «Концептуальні засади формування логістичної стратегії визначаються, в основному, з врахуванням особливостей функціонування логістичної сфери діяльності. Однак, під час їх визначення, мають бути враховані і основні задачі загальнокорпоративної стратегії, збалансованість логістичних заходів на всіх рівнях управління, способи підтримки динамічного функціонування логістичної системи, умови функціонування суб'єкта господарювання тощо» [56].

Практичними наслідками реалізації логістичної стратегії є досягнення вищих конкурентних позицій, сформована оптимальна логістична система; раціональна організаційна структура; зниження рівня витрат; сформована система контролінгу.

Цілеспрямованість є оловною характерною ознакою логістичної стратегії, яка покликана побудувати підприємство, спроможне здійснювати успішну діяльність, обходячи невизначені обставини, дії конкурентів, проблеми внутрішнього середовища, заради отримання нових позицій на ринку.

Процес розробки логістичної стратегії проходить відбувається у наступній послідовності: 1) «стратегічний аналіз логістичної системи підприємства; 2) проектування моделі логістичної стратегії; 3) реалізація стратегії; 4) контроль за реалізацією стратегії.

На етапі стратегічного аналізу проводиться діагностика логістичної системи, в результаті якої повинні бути сформульовані ключові компетенції успіху, на які має спиратися логістична стратегія» [35].

На функціонування логістичної системи впливають різні зовнішні фактори, тому при проведенні зовнішнього аналізу підприємства враховують їх потрібно врахувати. В процесі аналізу потрібно зосередитися на дослідженні логістичної інфраструктури регіону та країни, логістичних системи, які використовують конкуренти, контрагенти та клієнти.

В свою чергу стратегічний аналіз внутрішніх факторів зосереджений на логістичній системі підприємства і складових логістичних процесів: потоках запасів, матеріалів, інформаційних потоків, логістичної інфраструктури та логістичних витрат.

Аналіз зовнішнього оточення та системи логістики підприємства можна провести, використовуючи класичні методи стратегічного аналізу.

Для «моделювання логістичних стратегій необхідно враховувати такі чинники:

1. Зовнішні (зростання конкуренції; міжнародна співпраця; розвиток сучасних інформаційних технологій; рівень транспортно-складської інфраструктури; екологічні обмеження);

2. Внутрішні (згідно з ключовими компетенціями успіху: стратегічна співпраця з контрагентами; відповідний організаційно-технічний рівень, зокрема, і використання сучасних інформаційних технологій; власна транспортно-складська інфраструктура; ефективне управління запасами; розвиток логістичної мережі; якість і рівень логістичного обслуговування);

3. Похідні (застосування сучасних концепцій управління; унікальність у моделюванні стратегії; спрямування на досягнення стратегічних цілей функціонування торговельної фірми; участь керівництва фірми у моделюванні логістичної стратегії; реальність моделі, врахування ринкових фактів; врахування можливостей розвитку, наприклад, інтеграції в логістичні ланцюги; еластичність моделі)» [58].

Аналізуючи підходи до розробки логістичних стратегій підприємства у науковій літературі, можна зробити висновок, що проблеми із застосуванням математичних та аналітичних методів при розробці логістичних стратегій недостатнє висвітлення. Сьогодні «основним є структурно-логічний підхід, за якого логістична стратегія формується на основі стратегічного аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ (ЗС і ВС) і логічної побудови стратегічного прогнозу змін цих чинників. Такий підхід має широке застосування для розробки усіх стратегій підприємства. Його можна вважати

цілком обґрунтованим, що доводить і практичне застосування. Однак логістична система має бути охарактеризована властивими лише їй конкретними числовими показниками» [38]. Виникає питання, чи можливо розвивати аналітичні кількісні методи оцінки впливу факторів середовищ (зовнішнього та внутрішнього) відносно базових категорій логістичної системи.

Можна підсумувати, що логістичні стратегії драйвером для досягнення КРІ стратегічного плану підприємства, утримання та посилення своїх конкурентних позицій на ринку.

Логістичні стратегії поєднуються з іншими розробленими функціональними стратегіями. Так, «за правильного застосування логістичних стратегій спостерігається зниження загальних витрат та підвищення рівня обслуговування клієнта, тобто збільшується ефективність діяльності та досягнення цілей підприємства, а саме: з'являються перспективи розвитку та росту діяльності підприємства» [5].

Потреба в системі показників, які вимірюють ефективність та результати від застосування логістики проявляється в необхідності для підприємства вимірювати мати аргументи для зниження витрат, підвищення продуктивності, по підвищенні рівня обслуговування клієнтів.

Основні завдання, які повинні вирішитися при застосуванні систем оцінювання результатів логістичної діяльності: оперативне управління, моніторинг логістичних операцій та контроль над ними.

Моніторингові оціночні показники дозволяють відслідковувати динаміку роботи логістичних систем. Типовими моніторинговими логістичними показниками можна вважати елементи структури витрат та рівень сервісу. В свою чергу контрольні показники свідчать про поточні результати діяльності, на основі них варто проводити коректування логістичного процесу, якщо він відбувається з відхиленням від прийнятих нормативів.

Оцінити який внесок робить логістика в діяльність підприємства можна проводити за наступними показниками: ті, що характеризують логістичну систему; і ті, які характеризують роботу логістичної системи.

Визначено, що до «першої категорії можна зарахувати логістичні активи, а саме: склади, транспорт, обладнання, запаси. Логістичні активи можуть становити левову частку активів підприємства» [32].

Логістичні активи дистриб'юторів, наприклад, можуть перевищувати 90 % загальних активів. Проведення оцінки рівня управління активами свідчить про швидкість обертання запасів та окупність інвестиції в необоротні активи. Показниками, для оцінки потужності логістичних активів: «пропускна спроможність, т/добу; кількість, од., площа, кв.м, куб.м або кількість товару в тонах» [43].

В другій категорії знаходяться наступні показники: «ефективність логістичної системи; продуктивність логістичної системи; надійність логістичної системи; гнучкість логістичної системи» [43].

Показники «ефективності логістичної системи характеризують здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо і визначаються за формулою 1.1:

$$\text{ефективність} = \frac{\text{результат}}{\text{витрати що забезпечили цей результат}}, \quad (1.1)$$

Показники продуктивності логістичної системи характеризують ефективність діяльності людей у логістичних процесах. Продуктивність вимірюється співвідношенням між остаточним результатом роботи системи «на виході» і обсягом людських ресурсів «на вході», що використовуються системою для отримання цього результату.

Показники надійності логістичної системи дають змогу зіставити фактичні результати роботи системи із задекларованими чи встановленими показниками. Для визначення фактичних показників роботи окремих ланок логістичної системи можна використати формулу 1.2:

$$\text{надійність} = \frac{\text{показник «на виході»}}{\text{показник «на вході»}}, \quad (1.2)$$

Показники гнучкості логістичної системи відображають здатність пристосування всіх ланок логістичної системи до часу, величини, асортименту і способу доставки до індивідуальних запитів споживачів» [55].

Уточнивши поняття, зробимо узагальнення наведемо класифікацію показників логістичної діяльності на рисунку 1.10.

Показники, що характеризують продуктивність логістичної системи

- Кількість розвантажень/відвантажень на 1 працівника
- Кількість скомплектованих замовлень на 1 працівника
- Кількість замовлень на 1 торгового агента

Показники, що характеризують ефективність логістичної системи

- Оборот логістичних активів
- Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру
- Завантаженість потужностей логістичних об'єктів
- Оборотність запасів
- Витрати утримання запасів
- частка логістичних витрат в структурі загальних витрат
- рентабельність каналів збуту (сегментів, клієнтів)

Показники, що характеризують надійність логістичної системи

- Надійність поставок
- Готовність до здійснення поставки (ймовірність дефіциту)
- Якість поставки

Показники, що характеризують гнучкість логістичної системи

- Гнучкість виконання замовлень
- Гнучкість оплати

Рис. 1.10 – Узагальнений перелік показників логістичної діяльності підприємства

Підприємства, які в філософії свого існування заклали правило задовольняти потреби споживачів в товарах та послугах, закони логістики можна сформулювати так: «повне забезпечення конкретного споживача певним видом продукції в обсягах, що фактично замовляються, шляхом її своєчасної доставки в зазначене місце зі збереженням належного рівня якості з мінімальними витратами. Таким чином, очевидним є те, що система показників оцінки правил логістики повинна містити певну сукупність відносних показників, які змінюються в інтервалі $0 < k_j \leq 1,0$, хоча не виключена і можливість, що при виконанні деяких правил значення k_j може бути більше 1,0» [61].

Враховуючи вищезазначене, відзначимо, що «тривалість логістичного циклу є інтегративним загальним оцінним показником ЛД підприємства» [33]. Аналізуючи цей показник можна здійснити оперативну оцінку щодо необхідності та доцільності внесення коригувань у логістичну стратегію підприємства. Залежно від потреби перелік показників результативності логістичної діяльності можна доповнити іншими розрахунковими показниками.

Сьогодні значна кількість підприємств в своїй діяльності керується логістичними принципами управління потоками матеріальних ресурсів підприємства. Залишається недостатньо розвиненою система оцінювання ЛД, яка є лише на тих підприємствах, де логістика інтегрована з інформаційними системами управління.

Щоб сформувати систему показників ЛД на підприємстві необхідною умовою є створення баз даних. Бази даних використовують для оцінки логістичної системи, її складових, а також з метою пошуку резервів підвищення ефективності, надійності, продуктивності та гнучкості.

За результатами розрахунку показників логістичної активності компанії варто провести бенчмаркінг – зрівняти свої значення з показниками лідерів галузі. Таке порівняння дає можливість виявити: резерви для удосконалення операційної діяльності підприємства; фактори підвищення капіталізації; статті прихованих затрат.

Висновки до першого розділу

Вивчення теоретичних основ маркетингового менеджменту є важливою умовою імплементації ефективного маркетингового менеджменту підприємства. В умовах розвитку ринкової економіки та постійного зростання конкурентного тиску впровадження маркетингового менеджменту є об'єктивною необхідністю для підприємств всіх галузей. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни середовища, оцінювати ризики та розробляти заходи по їх подоланню. Досягнення стратегічних цілей на основі ефективного маркетингового менеджменту сприятиме підвищити ефективності функціонування підприємств. Отже, аналіз та синтезування теоретичних основ маркетингового менеджменту є умовою ефективної імплементації маркетингового менеджменту на підприємстві.

Для збуту продукції використовують прямий, непрямий або опосередкований та комбінований метод. Прямий метод збуту являє собою продаж товару кінцевому споживачеві виробником без використання посередників. Для непрямого методу збуту продукції передбачений продаж товарів кінцевому споживачеві з використанням посередників. За таким підходом формується власна мережа каналів розподілу продукції. Сутність комбінованого методу збуту полягає в поєднанні прямого та непрямого методів. Сутність комбінованого методу збуту полягає в поєднанні прямого та непрямого методів. В рамках цього методу виробник може організувати власну збутову мережу, і в той же час користуватися послугами посередників і бути присутніми на певних ринках використовуючи агентів, дистриб'юторів тощо.

Сьогодні значна кількість підприємств в своїй діяльності керується логістичними принципами управління потоками матеріальних ресурсів підприємства. Щоб сформувати систему показників ЛД на підприємстві необхідною умовою є створення баз даних. Бази даних використовують для оцінки логістичної системи, її складових, а також з метою пошуку резервів

підвищення ефективності, надійності, продуктивності та гнучкості. За результатами розрахунку показників логістичної активності компанії варто провести бенчмаркінг – зрівняти свої значення з показниками лідерів галузі. Таке порівняння дає можливість виявити: резерви для удосконалення операційної діяльності підприємства; фактори підвищення капіталізації; статті прихованих затрат.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СКАДОС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СКАДОС»

ТОВ «СКАДОС» було створено у 2015 році. Юридична адреса підприємства: Дніпропетровська область, м. Дніпро, вул. Шевченка, 37, офіс 86.

ТОВ «СКАДОС» являє собою торгове підприємство профільною спеціалізацією якого є такі види діяльності:

- 1) продаж товарів оптом і в роздріб в наступних категорій:
 - Освітлення;
 - Електрофурнітура;
 - Електрооснащення;
 - Кабеля та дроти;
 - Щитове обладнання;
 - Монтажне оснащення;
 - Інструменти;
 - Тепла підлога;
 - Розумний дім;
- 2) надання послуг:
 - Доставка по м. Дніпро;
 - Проекти встановлення системи Розумний дім;
 - Монтажні роботи;
 - Проектування технологічних схем Тепла підлога.

ТОВ «СКАДОС» гарантує якість продукції, що поставляється, а також усіх видів робіт, виконаних компанією. Підприємство співпрацює з такими відомими виробниками як: «Maxus Україна», «Hager», «Eurolamp», «Аско Укрем», «Osram», «E.Next», «Legrand», «Ajax» та ін.

Виконавчим органом ТОВ «СКАДОС» є дирекція, що здійснює керівництво поточною діяльністю фірми. Члени виконавчого органу (дирекції) обираються й відзиваються зборами учасників фірми. Членами дирекції можуть бути також особи, які не є учасниками в статутному капіталі товариства, дирекцію очолює директор – Адамідес Оксана Сергіївна.

Фірма активно розвивається, укомплектована сучасним оснащенням та програмним забезпеченням. Планують запуск онлайн платформи.

Для сталого розвитку та підвищення прибутковості обов'язковою умовою є ефективне використання виробничих фондів, які становлять сукупність елементів виробничого процесу, що різняться між собою способом функціонування у виробництві продукції. Проаналізуємо показники ефективності використання виробничих фондів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка, забезпеченість та ефективність використання
основних виробничих фондів ТОВ «СКАДОС»

Показники	2017	2018	2019	2019 у % до 2017
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн.	335,53	395,85	377,44	112,49
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн.	982,55	723,74	817,38	83,19
Чисельність працівників, осіб	10	8	7	70,00
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2436,02	3052,30	3531,97	144,99
Прибуток, тис. грн.	246,20	172,59	189,81	77,10
Фондомісткість, грн.	0,14	0,13	0,11	77,59
Фондовіддача, грн.	7,26	7,71	9,36	128,89
Фондоозброєність, тис. грн.	33,55	49,48	53,92	160,70
Рентабельність, %	10,11%	5,65%	5,37%	-4,7 в.п.

Аналіз ефективності використання основних засобів в ТОВ «СКАДОС» показує наскільки ефективним був збут продукції та який обсягу товарної продукції в звітному періоді. За результатами проведених досліджень можемо зробити висновок, що чистий дохід в 2019 році збільшився на 45% порівняно з

2017 роком. Таке зростання призвело до збільшення фондівіддачі на 28,9%. Фондоозброєність праці на підприємстві зросла на 60,7% у звітному періоді в порівнянні з базовим, а фондомісткість знизилась на 22,4 %. В свою чергу рентабельності в 2019 році порівняно з 2017 роком знизилась на 4,7в.п., що свідчить про перевищення темпів зростання собівартості товарів та послуг порівняно з темпами зростання прибутку в поточному періоді.

ТОВ «СКАДОС» можна класифікувати на даному етапі розвитку як мікропідприємство. Так в 2018 році в Україні нараховувалось майже 1,8 млн. мікропідприємств, які складають 49% від загальної кількості зареєстрованих суб'єктів господарювання. Якщо говорити про організаційно правову форму серед мікро підприємств, то серед них абсолютну більшість становлять займають фізичні особи-підприємці – 83,4% від загальної кількості мікропідприємств. Оскільки чисельність персоналу на підприємстві є невеликою це зумовлює доволі просту організаційну структуру (рис 2.1).

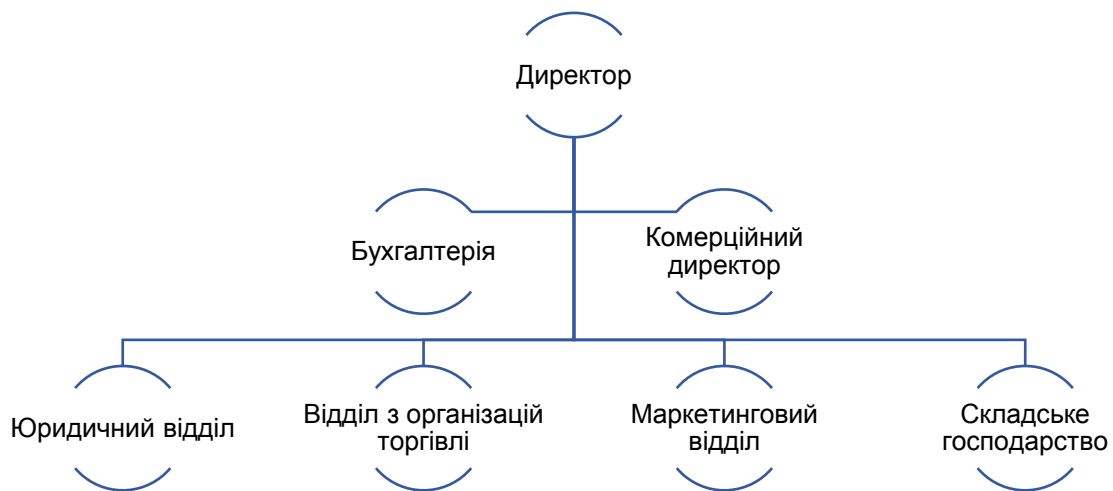


Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «СКАДОС»

Організаційна структура підприємства характеризується сукупністю робочих місць, посад, органів управління і виробничих підрозділів, форм їх взаємозв'язків, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства в цілому. Організаційна структура підприємства формується виходячи з вимог

довготривалого забезпечення його конкурентоспроможності, економічної ефективності, доцільності та раціональної кооперації.

В рамках організаційної структури підприємства виділяються дві основні складові: структура управління та виробнича структура.

На рисунку 2.1 представлена організаційна структура ТОВ «СКАДОС», яку можна віднести до лінійно функціональному типу. Повноваження генерального директора товариства визначаються статутом товариства. Повноваження інших провідних менеджерів визначаються службовими інструкціями. Розрахуємо показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «СКАДОС» для того щоб оцінити, який вплив фактору персоналу на результати діяльності підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «СКАДОС»

Показники	2017	2018	2019	2019 у % до 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2436,02	3052,30	3531,97	144,99
Прибуток, тис. грн.	246,20	172,59	189,81	77,10
Чисельність працівників, осіб	10	8	7	70,00
Відпрацьовано всього, люд-годин	17440	14080	12264	70,32
Кількість днів, відпрацьованих 1 працівником	218	220	219	100,46
Середня тривалість робочого дня, годин	8	8	8	100,00
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	930,00	897,02	882,00	94,84
Середня заробітна плата 1 працівника, грн.	7750	9344	10500	135,48
Обсяг реалізованих товарів та послуг в розрахунку на:				
– одного працівника, тис. грн./особу	243,60	381,54	504,57	207,13
– 1 люд-годину, грн./люд-годину	139,68	216,78	288,00	206,18

Можемо зробити висновок, що відбулося скорочення чисельності працівників в досліджуваному періоді на 30%, та зростання розміру чистого доходу на 45%, такі зміни призвели до зростання вдвічі обсягу реалізованих товарів та послуг в розрахунку на одного працівника та людино-годину в

грошовому виражені, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів ТОВ «СКАДОС». Також у період з 2017 по 2019 роки відбулося зростання середньої заробітної плати на 35,5%.

Оцінити фінансовий стан можна в короткостроковому і в довгостроковому періоді. Аналіз фінансового стану в короткостроковій перспективі оцінюють по стану ліквідності та по можливості покриття своїх поточних зобов'язань, а також показники фінансової стійкості. Проведемо аналіз фінансової стійкості ТОВ «СКАДОС» та оцінимо ефективність використання ресурсів та наявні фінансові можливості.

Таблиця 2.3

Система показників оцінки фінансової стійкості ТОВ «СКАДОС»

Показник	2017	2018	2019	2019 до 2017, +/-
Коефіцієнт автономії	0,78	0,71	0,82	0,04
Коефіцієнт фінансової залежності	1,28	1,41	1,22	-0,06
Коефіцієнт маневреності капіталу	1,05	1,10	1,20	0,15
Коефіцієнт фінансової стійкості	3,58	4,09	4,50	0,92
Коефіцієнт фінансового ризику	0,28	0,24	0,22	-0,06
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	1,39	1,65	1,66	0,27
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,99	0,99	0,99	0,00
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	0,33	0,50	0,39	0,06
Коефіцієнт автономії	0,78	0,71	0,82	0,04
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,44	3,76	3,78	0,34

За результатами аналізу, ми можемо зробити висновок, що коефіцієнт автономії свідчить про високий рівень фінансової свободи від зовнішніх джерел, показник за аналізований період зазнав незначного зростання на 0,04, але залишився на рівні 0,82, що свідчить про залучення зовнішніх фінансових джерел на рівні 18%.

Коефіцієнт маневреності капіталу ТОВ «СКАДОС» зазнав зростання в 2019 році порівняно з 2017 роком на 0,15, тобто частка власного капіталу в покритті фінансових витрат на поточну діяльність зросла і була вкладена в оборотні засоби.

Коефіцієнт фінансової стійкості відображає, що на 1 грн. залученого капіталу в звітному році припадало 4,50 грн. власного, це міцна позиція і в аналізованому періоді прослідковується зростання даного коефіцієнту на 0,92 у порівнянні з базовим роком.

У звітному році весь обсяг оборотних засобів ТОВ «СКАДОС» забезпечується за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами становить 1,66 в 2019 році. За результатами аналізу цей показник зазнав зростання на 0,27, це свідчить про перевищення темпів зростання обсягів необоротних засобів та власного капіталу порівняно з темпами зростання оборотних засобів в період 2017-2019 рр.

Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів зазнав незначних змін в сторону зростання в звітному році порівняно з базовим та становить 0,39. Але цей показник є нижчим за нормативне значення, тому варто звернути увагу на розмірів необоротних активів.

Коефіцієнт поточної ліквідності є індикатором оцінки фінансового стану. Коефіцієнт ліквідності в 2019 році становить 3,78, що на 0,34 більше ніж в 2017 році. Це значення свідчить, що свої поточні зобов'язання ТОВ «СКАДОС» зможе покрити 3,8 разів за рахунок оборотних засобів.

ТОВ «СКАДОС» можна класифікувати на даному етапі розвитку як мікропідприємство. За результатами проведених досліджень можемо зробити висновок, що чистий дохід в 2019 році збільшився на 45% порівняно з 2017 роком. Таке зростання призвело до збільшення фондівіддачі на 28,9%. Фондоозброєність праці на підприємстві зросла на 60,7% у звітному періоді в порівнянні з базовим, а фондомісткість знизилась на 22,4 %. В свою чергу рентабельності в 2019 році порівняно з 2017 роком знизилась на 4,7в.п., що

свідчить про перевищення темпів зростання собівартості товарів та послуг порівняно з темпами зростання прибутку в поточному періоді.

За результатами проведених досліджень фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «СКАДОС» за 2017-2019, можна зробити висновок, що заклад є достатньо автономним, фінансово стійким з високим рівнем маневреності капіталу. Аналіз поточної ліквідності показав, що підприємства платоспроможне і в короткостроковому періоді зможе покрити поточні зобов'язань за рахунок оборотних активів.

2.2. Моніторинг стану збутової діяльності підприємства

Показником, яку варто приділити особливу є обсяг товарної продукції. Розміру цього показника напряму впливає на величину грошових надходжень, а його склад і структура дозволяють визначити, які товари або послуги є основними, а які потрібно розвинути чи ввести в асортимент. Для подальшого аналізу діяльності підприємства розглянемо динаміку і структуру товарної продукції, що представлена в таблиці 2.4. Товарну номенклатуру підприємства ми об'єднали за товарними категоріями для більш ефективного аналізу.

Аналізуючи отримані дані бачимо, що у 2019 році порівняно з 2017 роком загальний обсяг товарної продукції зріс на 45%. Так обсяг реалізованих товарів збільшився загалом на 44,3%, але якщо оцінювати по кожному виду реалізованих товарів спостерігається здебільшого зростання. Скорочення обсягу відбулося по одній позиції (інструменти) на 11,8%. Простежується значне зростання по позиції «Розумний дім» - 98,3%, що викликано трендом безпечності та технологічності. Обсяг реалізованих послуг зріс на 49% що свідчить про актуальність даного спектру послуг. Суттєві зміни відбулися в структурі послуг майже по кожній позиції. Зокрема, найбільшою популярністю користувалися проекти установки систем Розумний дім (зросли на 126,7%) та монтажні роботи (зросли на 74%).

Таблиця 2.4

Аналіз чистого доходу від реалізації товарів та послуг ТОВ «СКАДОС»

Показники	2017		2018		2019		2019 у % до 2017
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Товарні категорії	2107,15	86,50	2673,81	87,60	3041,03	86,10	144,32
Освітлення	353,22	14,50	463,95	15,20	575,71	16,30	162,99
Електрофурнітура	311,81	12,80	378,48	12,40	462,69	13,10	148,39
Електрооснащення	216,81	8,90	277,76	9,10	317,88	9,00	146,62
Кабеля та дроти	228,99	9,40	320,49	10,50	392,05	11,10	171,21
Щитове обладнання	221,68	9,10	247,24	8,10	257,83	7,30	116,31
Монтажне оснащення	211,93	8,70	238,08	7,80	215,45	6,10	101,66
Інструменти	253,35	10,40	299,13	9,80	226,05	6,40	89,22
Тепла підлога	143,72	5,90	210,61	6,90	264,90	7,50	184,31
Розумний дім	165,65	6,80	238,08	7,80	328,47	9,30	198,29
Послуги	328,86	13,50	378,48	12,40	490,94	13,90	149,29
Доставка по м.Дніпро	97,44	4,00	115,99	3,80	123,62	3,50	126,87
Проекти установки систем Розумний дім	51,16	2,10	88,52	2,90	116,56	3,30	227,84
Монтажні роботи	85,26	3,50	76,31	2,50	148,34	4,20	173,99
Проектування технологічних схем Тепла підлога	95,00	3,90	97,67	3,20	102,43	2,90	107,81
Всього	2436,02	100,00	3052,30	100,00	3531,97	100,00	144,99

Для визначення в подальшому маркетингової стратегії проведемо оцінку спеціалізації ТОВ «СКАДОС». Розрахунок коефіцієнт зосередження товарного виробництва (K_3) проведемо для оцінки рівня розвитку усіх товарних категорій та послуг підприємства

Для проведення розрахунків проранжуємо товарні категорії та послуги 2019 року за спадаючою ознакою. Результати ранжованого ряду представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Ранжований ряд товарної продукції за 2019 рік в ТОВ «СКАДОС»

Продукти	тис. грн.	%	Порядковий номер у ранжованому ряду
Освітлення	575,71	16,30	1
Електрофурнітура	462,69	13,10	2
Кабеля та дроти	392,05	11,10	3
Розумний дім	328,47	9,30	4
Електрооснащення	317,88	9,00	5
Тепла підлога	264,90	7,50	6
Щитове обладнання	257,83	7,30	7
Інструменти	226,05	6,40	8
Монтажне оснащення	215,45	6,10	9
Монтажні роботи	148,34	4,20	10
Доставка в м. Дніпро	123,62	3,50	11
Проектування систем Розумний дім	116,56	3,30	12
Проектування технологічних схем Тепла підлога	102,43	2,90	13
Всього	3531,97	100,00	-

З даних наведених у таблиці 2.5 розрахуємо коефіцієнт спеціалізації по господарству:

$$K_z = 100 / (16,3 \times (2 \times 1 - 1) + 13,1 \times (2 \times 2 - 1) + 11,1 \times (2 \times 3 - 1) + 9,3 \times (2 \times 4 - 1) + 9,0 \times (2 \times 5 - 1) + 7,5 \times (2 \times 6 - 1) + 7,3 \times (2 \times 7 - 1) + 6,4 \times (2 \times 8 - 1) + 6,1 \times (2 \times 9 - 1) + 4,2 \times (2 \times 10 - 1) + 3,5 \times (2 \times 11 - 1) + 3,3 \times (2 \times 12 - 1) + 2,9 \times (2 \times 13 - 1)) = 0,11$$

З розрахунків видно, що коефіцієнт спеціалізації складає 0,11. Це свідчить про те, що дане підприємство має низький рівень спеціалізації і діяльність підприємства направлена на реалізацію широкого асортименту товарів та послуг.

Такий результат показує, що ТОВ «СКАДОС» має диверсифікованим і нецілеспрямовану торгову діяльність.

Також доцільним буде провести ABC-аналіз для визначення найбільш значимих товарних категорій з точки зору дохідності.

Дані, потрібні для аналізу та зображення графіка ABC наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Вихідні дані для ABC-аналізу в ТОВ «СКАДОС»

Категорія	Обсяг, тис. грн	Структура, %	Частка з наростаючим підсумком, %	Група
Освітлення	575,71	16,30	16,30	A
Електрофурнітура	462,69	13,10	29,40	A
Кабеля та дроти	392,05	11,10	40,50	A
Розумний дім	328,47	9,30	49,80	A
Електрооснащення	317,88	9,00	58,80	A
Тепла підлога	264,90	7,50	66,30	A
Щитове обладнання	257,83	7,30	73,60	A
Інструменти	226,05	6,40	80,00	A
Монтажне оснащення	215,45	6,10	86,10	B
Монтажні роботи	148,34	4,20	90,30	B
Доставка в м. Дніпро	123,62	3,50	93,80	B
Проектування систем Розумний дім	116,56	3,30	97,10	C
Проектування технологічних схем Тепла підлога	102,43	2,90	100,00	C
Всього	3531,97	100,00		

Так, згідно методики «розподіл асортименту продукції на групи А, В та С відбувається за наростаючим підсумком частки обсягів продажу кожної позиції в загальному обсязі доходів підприємства. ABC - аналіз дозволяє:

- виділити найбільш суттєві напрями діяльності;
- направити ділову активність в сферу підвищеної економічної значущості і одночасно понизити витрати в інших сферах за рахунок усунення зайвих функцій і видів робіт;
- підвищити ефективність організаційних і управлінських рішень завдяки їх цільовій орієнтації» [21].

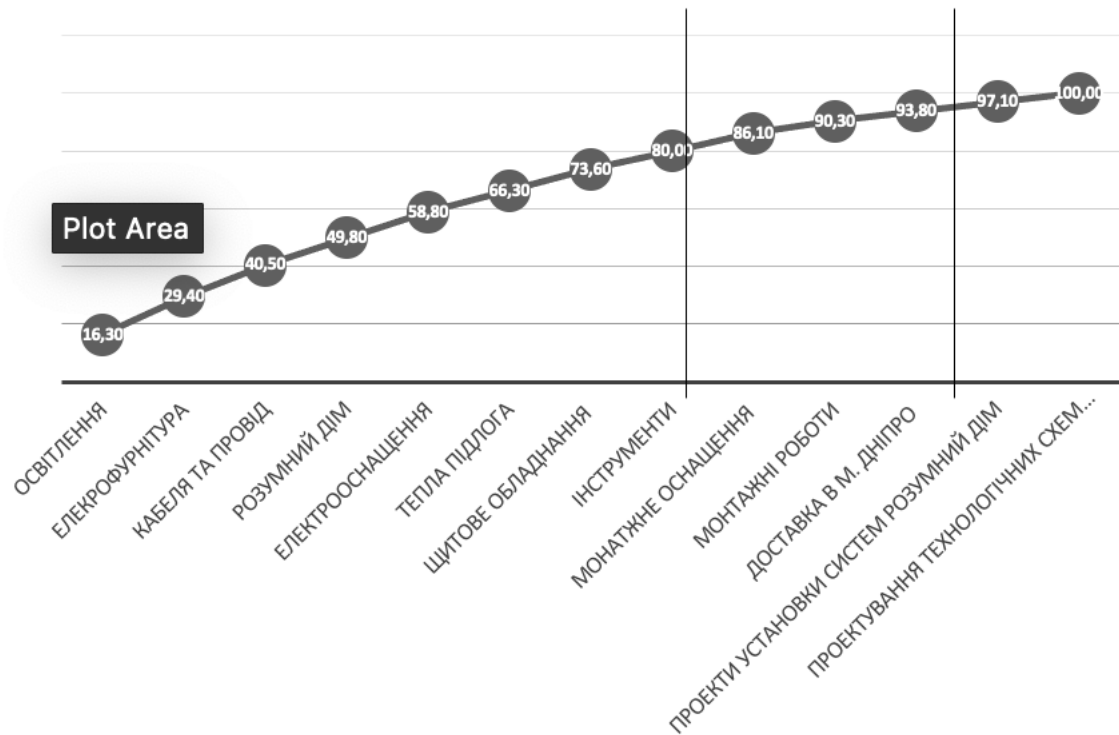


Рис. 2.2 – Візуалізація ABC- аналізу асортименту ТОВ «СКАДОС»

За результатами ABC-аналізу клас А включає ту продукцію, яка відіграє важливу роль у формуванні доходу ТОВ «СКАДОС», цій групі варто приділяти більше уваги. Ми з'ясували, що це: освітлення, електрофурнітура, кабеля та дроти, Розумний дім, електрооснащення, тепла підлога, щитове обладнання та інструменти, вони становлять 80,0% в структурі доходу.

До класу В відносяться: монтажне оснащення, монтажні роботи, доставка по м.Дніпро. Ця категорія приносить підприємству 13,8% доходу. На них треба звернути увагу та оцінити можливість розвитку та нарощення обсягів продаж по окремим позиціям. .

До класу С потрапили Проекти установки Розумний дім та Проектування технологічних схем Тепла підлога. Ця категорія потребує подальшого дослідження.

Для підприємства важливо планувати свій асортимент та номенклатуру, а для цього важливо попередньо проаналізувати ринок та потреби своїх існуючих та потенційних клієнтів. А значить, варто провести стратегічний аналіз

внутрішнього та зовнішнього середовища. Відомим методом для проведення оцінки є метод Бостонської консалтингової групи - Матриця БКГ.

В основі «Бостонської матриці, лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок – важкі діти, зростання – зірки, зрілість – дійні корови і спад – собаки» [9].

Використаємо дану матрицю, щоб проаналізувати номенклатура товарів та послуг ТОВ «СКАДОС», та на основі аналізу визначимо до якої позиції можемо віднести кожен з позицій.

Таблиця 2.7

Дані для побудови матриці БКГ ТОВ «СКАДОС»

№	Вид продукції	Обсяг продажу, тис. грн.		Приріст обсягу продажу		Структура асортименту
		2017	2019	тис. грн.	%	%
1	Освітлення	353,22	575,71	222,49	62,99	16,30
2	Електрофурнітура	311,81	462,69	150,88	48,39	13,10
3	Електрооснащення	216,81	317,88	101,07	46,62	9,00
4	Кабеля та дроти	228,99	392,05	163,06	71,21	11,10
5	Щитове обладнання	221,68	257,83	36,16	16,31	7,30
6	Монтажне оснащення	211,93	215,45	3,52	1,66	6,10
7	Інструменти	253,35	226,05	-27,30	-10,78	6,40
8	Тепла підлога	143,72	264,90	121,17	84,31	7,50
9	Розумний дім	165,65	328,47	162,82	98,29	9,30
10	Доставка в м. Дніпро	97,44	123,62	26,18	26,87	3,50
11	Проекти установки систем Розумний дім	51,16	116,56	65,40	127,84	3,30
12	Монтажні роботи	85,26	148,34	63,08	73,99	4,20
13	Проектування технологічних схем "Тепла підлога"	95,00	102,43	7,42	7,81	2,90
	Всього	2436,02	3531,97	1095,96	44,99	100,00

Використовуючи результати з таблиці 2.12 на базі показників темпів зростання обсягів продажу і часток в структурі продажу побудуємо модифіковану матрицю БКГ.

Як ми бачимо з рисунку 2.3 з матриці БКГ видно, що в полі «зірки» розмістилась наступні товарні категорії: освітлення, електрофурнітура та кабеля і дроти. Вони займають 40% в обсягах збуту і досить високі темпи приросту продажів. Ці категорії є стратегічних джерелом грошового потоку.

До квадранту «важкі діти» потрапили решта категорій крім інструментів. Для цієї категорії характерні високі темп зростання обсягів продажу, в той час, як в обсягах продажу мала їх частка залишається невеликою.

До квадранту «собаки» не потрапило жодної категорії.

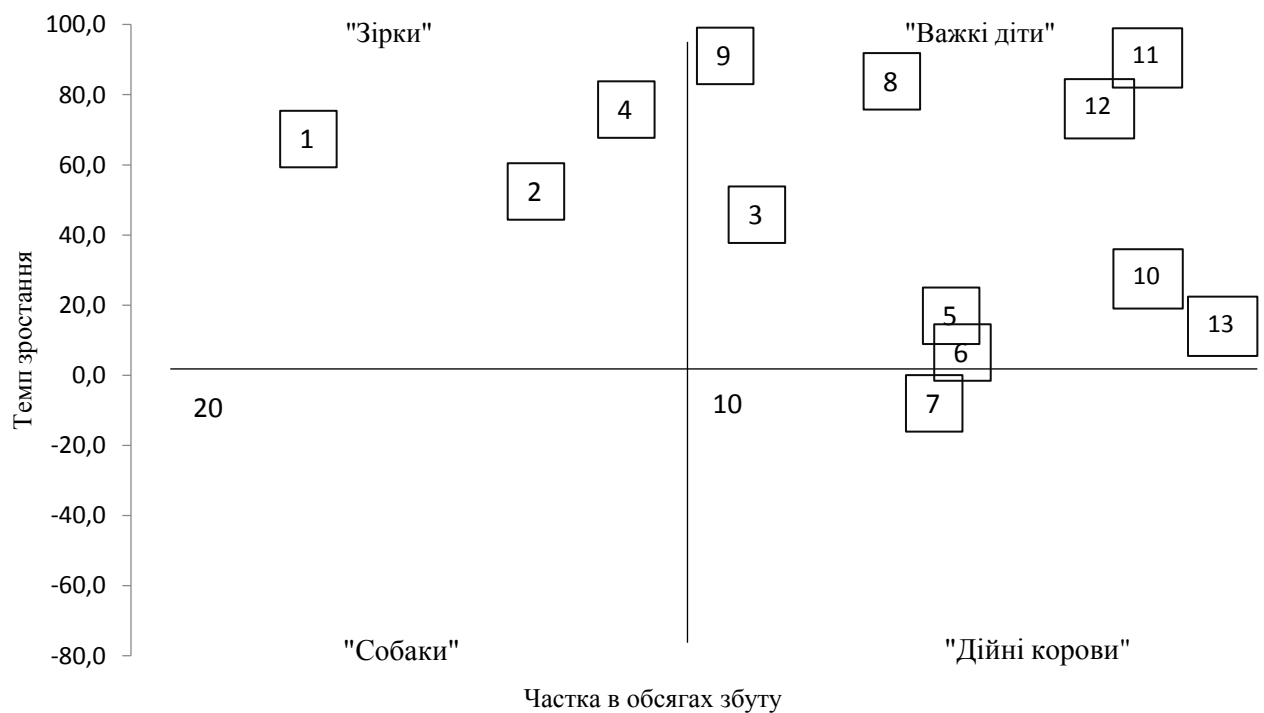


Рис. 2.3 – Модифікована матриця БКГ для ТОВ «СКАДОС»

Система збуту товарів та послуг підприємства – ключова ланка комерційної діяльності, яка потребує ефективного управління. Система збуту ТОВ «СКАДОС» являє собою відокремлений відділ, що займаються збутом продукції зі складів підприємства.

Відзначимо основні переваги роботи відділу збуту:

1) Безпосередній і прямий контакт з кінцевим споживачем. Ця перевага виражається в здатності підприємства отримувати первинну і достовірну інформацію від кінцевого клієнта про його бажання, потреби та можливості. Маючи таку інформацію, цілком може вплинути на мотивацію споживача купити продукцію підприємства, що робить останнього більш конкурентоспроможними в займаному ним сегменті ринку.

2) Тотальний контроль руху товару, обсягів реалізованої продукції, обсягів повернень і їх причини.

Перейдемо до безпосереднього розгляду каналів збуту ТОВ «СКАДОС». Для цього звернемося до таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Типи каналів збуту ТОВ «СКАДОС»

Тип каналу	Особливості	Ефективність	Реалізація в ТОВ «СКАДОС»
Прямий маркетинг - продаж продукції без залучення посередників	—	—	Використовується
Продажі без залучення торгового персоналу - телемаркетинг, замовлення по каталогам, поштові замовлення, інтернет-продажу.	Характерно для товарів широкого споживання.	Посередники відсутні.	Не використовується
Торговий персонал - продажу здійснюються власним торговим персоналом компанії	Характерно для продажів B2B в своєму регіоні	Як правило, співіснує з дилерськими продажами	Використовується
Канали розподілу за участю посередників - складається з мережі незалежних організацій, що беруть участь в процесі поставки товару або послуг кінцевому споживачеві.	Характерно для торгівлі товарами масового попиту.	Зазвичай в каналі бере участь величезна кількість компаній - торговці, агенти і допоміжні організації	Не використовується

Систему збуту контролює відділ ТОВ «СКАДОС», який очолює комерційний директор. В його обов'язки входить координація діяльності менеджерів, а також активне відстеження ситуації з продажу. Управління каналами розподілу на підприємстві включає в себе наступні процеси:

1) Планування по каналах розподілу, а також планування між учасниками каналу.

2) Мотивація і стимулювання менеджерів з продажу. Даний процес виражається в можливості застосування різних акцій, знижок і бонусів для посередників. Це допомагає встановити з посередниками взаємовигідні партнерські відносини, спрямовані на спільне планування діяльності каналу збуту, маркетингову підтримку та ін.

3) Контроль і комунікації. Відбувається відстеження таких важливих показників, як ціна товару, якість обслуговування, дотримання необхідного асортиментного плану, дотримання частоти і ритмічності закупівель і т.п.

Таблиця 2.9

Надходження чистого доходу ТОВ «СКАДОС» по каналах розподілу

Тип каналу	2017	2018	2019	Відхилення +/-	2019 у %до 2017
Прямий маркетинг - продаж продукції без залучення посередників	136,42	164,82	264,90	128,48	194,18
Продажі без залучення торгового персоналу - інтернет-продаж	–	–	–	–	–
Торговий персонал	2107,15	2673,81	3041,03	933,87	144,32
Канали розподілу за участю посередників	192,45	213,66	226,05	33,60	117,46
Всього	2436,02	3052,3	3531,97	1095,95	144,99

Виходячи з даних таблиці, можна зробити висновок, що не всі з представлених каналів збуту використовуються на підприємстві. Хотілося б тут також додати, що здійснення прямого маркетингу пов'язане з високими накладних витрат. Такий канал збуту інтернет-продажі є досить перспективним

напрямок діяльності підприємства. У реалізації цього каналу доцільним було б задуматись над створенням інтернет-магазину. Наступний канал збуту підприємства - продажу з залученням власного торгового персоналу. Далі перейдемо до розгляду процесу отримання виручки підприємством за наявними каналами збуту. Звернемося до таблиці 2.9.

Аналізуючи представлені дані, відзначимо, що за досліджуваний період відбулося збільшення чистого доходу по всіх працюючих каналах розподілу. Так, продажу з використанням прямого маркетингу збільшилися на 128,5 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні більше на 94,2% в порівнянні з 2017 р. Продажі із залученням торгового персоналу зросли 933,9 тис. грн., що у відсотках на 44,3% більше по відношенню до базового періоду. Виходячи з даних таблиці, можна зробити висновок, що найбільший темп зростання спостерігається у такого каналу збуту, як продажі торгового персоналу, для споживачів важливий персональний контакт та супровід на всіх етапах здійснення купівлі. Друге місце за темпами зростання займає прямий маркетинг. Не задіяним залишається потенціал розвитку інтернет-магазину.

Таблиця 2.10

Матриця вибору каналу і їх учасників ТОВ «СКАДОС»

Показник	Ваговий коефіцієнт	Тип каналу		
		Прямий	Конверсійний	ВМС
Виконання стратегічних цілей				
Досягнення цілей споживачів	0,3	3	5	5
Економічність	0,2	1	2	4
Можливість підкреслити конкурентні переваги продукту	0,15	5	1	3
Можливість здійснення контролю				
Можливість отримати необхідну звітність	0,2	4	0	3
Можливість контролювати представлення товарів	0,15	4	1	3
Сума балів	1	3,11	2,2	3,8

У сучасній ринковій економіці розвиток каналів розподілу і систем збуту відбувається в двох напрямках: організація вертикальних маркетингових систем або ВМС і розвиток прямого маркетингу, який відкриває свої можливості переважно через використання глобальної мережі Інтернет. Розглянемо експертну таблицю 2.10, на якій представлена матриця каналів збуту і їх учасників.

Виходячи з даних таблиці, робимо висновок про те, що найбільш переважними на сьогоднішній день методами збуту є розвиток вертикальних маркетингових систем і організація прямого маркетингу. Судячи з вище проаналізованими таблиць, дані напрямки у підприємства ніяк не розвиваються, на що варто звернути пильну увагу керівництва. У свою чергу, розвиваються такі канали розподілу, де незабаром можуть відбутися конфлікти внаслідок дублювання власної торговельної мережі і конвекційного каналу розподілу. Таким чином, за результатами проведеного аналізу було виявлено ряд як переваг, так і недоліків в існуючій системі збуту підприємства. Основними недоліками слід зазначити: - застосування кількох застарілих каналів збуту; - зниження ефективності системи збуту підприємства з огляду на дублювання задач та відсутності каналу продажів без залучення торгового персоналу за допомогою атоворонок.

2.3 Оцінка управління логістичними процесами на підприємстві

Концептуальні положення логістики дозволяють говорити про його спрямованість на досягнення кінцевого комерційного результату - успішної реалізації запропонованого ринку товару високої якості і за доступною ціною.

Результат зусиль у сфері логістики - це формування потокового процесу у формі матеріального, інформаційного та фінансового потоку та оптимізація сукупних витрат обігу на всьому діапазоні реалізації цього процесу - «від джерела до мети». При дослідженні організаційної структури ТОВ «СКАДОС» (рис. 2.1) з погляду логістичної системи можемо зробити висновок про відсутність відділу логістики як такого. На підприємстві існує посада

Комерційний директор, у підпорядкуванні якого перебувають такі відділи: відділ організації торгівлі і складське господарство, маркетинговий відділ. Виділеного в окрему структурну одиницю Відділу логістики, як і посад логістів, немає. Однак логістичні ланцюги та логістичне середовище в ТОВ «СКАДОС» є і деякі логістичні функції виконують вищевказані підрозділи.

Складське господарство є структурним підрозділом ТОВ «СКАДОС» та підпорядковується Комерційному директору. Основні цілі та завдання відділу:

- Комплексне, своєчасне і рівномірне забезпечення потреби підприємства в товарах, комплектуючих та інструментах.

- Дотримання оптимальних розмірів виробничих запасів товарів, комплектуючих та інструментів, прискорення їх оборотності, зниження витрат, пов'язаних з придбанням, доставкою і зберіганням.

- Контроль правильності зберігання, обліку та руху товарів, комплектуючих та інструментів.

- Виконання робіт з намічених цілей відділу в області якості, екології, охорони праці, соціальної відповідальності.

Основні функції Відділу організації торгівлі:

- Підготовка в установленому порядку та організація укладання договорів з постачальниками на поставку комплектуючих та інструменту в обсягах, необхідних для виконання плану виробництва, а також контроль їх виконання.

- Оперативне регулювання поставок відповідно до ходу реалізації проекту.

- Ведення роботи з оптимізації структури постачальників товарів, комплектуючих та інструментів, встановленню тривалих прямих зв'язків з підприємствами-постачальниками, що відповідають вимогам по якості і термінів поставки.

- Подача заявок на транспортні засоби для вивезення вантажів від постачальників. Рациональне використання транспорту при перевезенні вантажів.

- Оформлення товарно-транспортних документів і подорожніх листів. Здійснення контролю та підготовка звітності.
- Подання до Юридичного відділу запитів для пред'явлення претензій постачальникам при порушенні зобов'язань за договорами.
- Участь у проведенні інвентаризації матеріальних цінностей.

Підбивши підсумок аналізу, можна сказати, що ТОВ «СКАДОС» - динамічно розвивається, як компанія зі стабільним прибутком і подальшою перспективою розвитку в Україні. Однак існує ряд проблем, які певною мірою гальмують активний розвиток підприємства. Проблеми відбиваються, в першу чергу, на виконанні замовлень і доставці клієнтам якісних послуг підприємства. Несвоєчасно доставлена товарів або послуги, надані пізніше обумовлених термінів, сильно впливає і знижує конкурентоспроможність. Необхідно позначити існуючі проблеми в галузі логістики закупівель.

По-перше, основною проблемою є неточне уявлення про можливу активності ринку. Не приділяється належної уваги маркетинговим дослідженням ринку, що призводить до неготовності підприємства задовольнити різко зростаючий попит на товари або послуги.

По-друге, занадто великі товарні запаси знижують ефективність оборотних коштів підприємства і не дають гнучко реагувати на зміни попиту. Запасні частини для інструментів своєї дороговизною підривають бюджет підприємства в ті відрізки часу, коли відбувається їх масова закупівля.

По-третє, на підприємстві недостатньо розвинені логістичні канали поставок з-за кордону, що призводить до певних фінансових та часових втрат.

І по-четверте, в компанії слабо розвинена внутрішньо організаційна інформаційна система, через що стає вкрай складно відстежувати рівень запасів на складах і вчасно складати заявки на поставку товарів. Працівники фізично не встигають передавати інформацію у Відділ з організації торгівлі про необхідність поповнення резервів.

Нечітке планування обсягів продажів, мінімальна кількість стабільних постачальників і слабкий розвиток інформаційної мережі всередині

підприємства гальмує розвиток ТОВ «СКАДОС» і знижує її конкурентоспроможність.

Наступним етапом є оцінювання ефективності запропонованих заходів. Проведемо моніторинг логістичної системи в ТОВ «СКАДОС» (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Показники моніторингу логістичної системи ТОВ «СКАДОС»

Показники моніторингу	Граничне відхилення, %	Періодичність моніторингу
Постачання		
– Строки поставки	24 години	Щотижня
– Обсяг асортименту товару	10%	Щотижня
Збут		
Комплектність замовлень	-	Щоденно
– Строки відвантаження продукції споживачам	7 годин	Щоденно

На сьогодні логістика більшість підприємств не має розробленої та затвердженої стратегії розвитку, їх діяльність зосереджена на операційних завданнях. Щоб реалізувати план розвитку ТОВ «СКАДОС» обрано логістичну стратегію, яка базується на стратегічних союзах.

Розглянемо в чому сутність даної стратегії. Метою такої стратегії є формування міцних зв'язків в ланцюгу постачальник-замовник, це допоможе досягти підвищення ефективності ланцюгів постачання, також в такому союзі учасники спільно працюють і також разом отримують вигоди від довгострокової співпраці.

Факторами, які аргументують використання відповідної стратегії є бажання покращити обслуговування споживачів, підвищити гнучкість до скорочення витрат, ціль уникнути інвестицій в основні засоби, та малий досвід в управлінні організацією.

Ця стратегія буде поєднана зі стратегією мінімізації логістичних витрат, яка, в свою чергу, планується реалізовувати через оптимізацію логістичних витрат по окремим логістичним функціям та вдосконалення процесу прийняття

рішень в окремих функціональних сферах або з приводу логістичних функціях згідно критеріїв мінімізації логістичних витрат.

Значна частина логістичних операцій ТОВ «СКАДОС» на шляху руху фінансових та матеріальних потоків від постачальників товарної продукції до кінцевих споживачів реалізується із залученням різних транспортних засобів або транспортних компаній. Згідно аналізу виявлено, що витрати на здійснення логістичних операцій становлять 54,7 % від суми витрат на логістику.

В стратегії транспорту основне місце посідають завдання зі складання маршрутів, що сприятимуть мінімізації пробігів транспортних засобів, або оптимізації витрати на доставку або перевезення вантажів. Також важливо проаналізувати пропозиції транспортних компаній по тарифам обслуговування та рівню якості наданих послуг.

Висновки до другого розділу

ТОВ «СКАДОС» являє собою торгове підприємство профільною спеціалізацією якого є продаж та установка широкого асортименту електротоварів для побутових та промислових потреб. Дане підприємство можна класифікувати на даному етапі розвитку як мікропідприємство. За результатами проведених досліджень можемо зробити висновок, що чистий дохід в 2019 році збільшився на 45% порівняно з 2017 роком. Таке зростання призвело до збільшення фондоддачі на 28,9%. Фондоозброєність праці на підприємстві зросла на 60,7% у звітному періоді в порівнянні з базовим, а фондомісткість знизилась на 22,4 %. В свою чергу рентабельності в 2019 році порівняно з 2017 роком знизилась на 4,7в.п., що свідчить про перевищення темпів зростання собівартості товарів та послуг порівняно з темпами зростання прибутку в поточному періоді. За результатами проведених досліджень фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «СКАДОС» за 2017-2019, можна зробити висновок, що заклад є достатньо автономним, фінансово стійким з високим рівнем маневреності капіталу. Аналіз поточної ліквідності показав,

що підприємства платоспроможне і в короткостроковому періоді зможе покрити поточні зобов'язань за рахунок оборотних активів.

Аналізуючи представлені дані, відзначимо, що за досліджуваний період відбулося збільшення чистого доходу по всіх працюючих каналах розподілу. Так, продажу з використанням прямого маркетингу збільшилися на 128,5 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні більше на 94,2% в порівнянні з 2017 р. Продажі із залученням торгового персоналу зросли 933,9 тис. грн., що у відсотках на 44,3% більше по відношенню до базового періоду. Виходячи з даних таблиці, можна зробити висновок, що найбільший темп зростання спостерігається у такого каналу збуту, як продажі торгового персоналу, для споживачів важливий персональний контакт та супровід на всіх етапах здійснення купівлі. Друге місце за темпами зростання займає прямий маркетинг. Не задіяним залишається потенціал розвитку інтернет-магазину.

В даний час логістика більшість підприємств не мають розробленої та затвердженої стратегії розвитку, їх діяльність обмежена виконанням поточних операційних завдань. Для ТОВ «СКАДОС» обрано логістичну стратегію, засновану на стратегічних союзах. Метою такої стратегії є формування союзів між постачальниками та замовниками, це допоможе досягти підвищення ефективності ланцюгів постачання, також в такому союзі учасники спільно працюють і також разом отримують вигоди від довгострокової співпраці. Факторами, які аргументують використання відповідної стратегії є бажання покращити обслуговування споживачів, підвищити гнучкість до скорочення витрат, ціль уникнути інвестицій в основні засоби, та малий досвід в управлінні організацією. Ця стратегія буде поєднана зі стратегією мінімізації логістичних витрат, яка, в свою чергу, планується реалізовувати через оптимізацію логістичних витрат по окремим логістичним функціям та вдосконалення процесу прийняття рішень в окремих функціональних сферах або з приводу логістичних функціях згідно критеріїв мінімізації логістичних витрат.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Вибір шляхів удосконалення організації маркетингового менеджменту підприємства

Для утримання та нарощення своїх позицій на ринку ТОВ «СКАДОС» має обрати конкурентну стратегію, яка за умов диверсифікації свого асортименту товарів та послуг продовжуватиме стійкий розвиток. Пошук нових позицій для розширення асортименту товарів та послуг вимагає детального аналізу та часу. На сьогодні в портфелі продуктів вже є послуги. Підприємство має приділяти увагу проблемі стимулювання попиту через наявність широкого асортименту в портфелі. Перед початком продажу нових товарів та запуском нових послуг повинні бути проведені маркетингові дослідження серед існуючих та потенційних клієнтів. Також ці заходи сприятимуть підвищенню попиту на товари та послуги, покращення рівня обслуговування і сприятимуть захопленню більшої долі ринку.

Аналізуючи дані ТОВ «СКАДОС» ми виявили ряд проблемних моментів, які потребують уваги та вирішення (табл.3.1.)

Оцінка елементів організаційної структури ТОВ «СКАДОС» виявила відсутність відділу логістики і посади логіста. Над оцінкою можливостей створення нового структурного підрозділу та розробкою схеми впровадження ми попрацюємо в даному розділі. Запропонований захід націлений на вдосконалення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «СКАДОС».

Відсутність підрозділу логістики та посади логіста на підприємстві ТОВ «СКАДОС», як і на багатьох торгово-посередницьких підприємствах через нерозумінням керівництвом вигоди від функціонування таких відділів.

Таблиця 3.1

Виклики та заходи з вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ
«СКАДОС»

Виклики	Заходи вдосконалення
Маркетингова політика підприємства здійснюється неефективно, відбулося збільшення витрат на маркетинг, яке не здійснило позитивного впливу на рентабельність маркетингових витрат.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення логістичного підрозділу з 2 фахівцями з логістики, які реорганізують логістичну діяльність підприємства, стимулюючи не тільки рівень продажів, а й підвищуючи пізнаваність бренду, вихід на новий асортимент. 2. Постійний, глибокий та якісний маркетинговий аналіз задля забезпечення більш ефективної роботи. 3. Впровадження комплексу маркетингових заходів, розробка сайту, інтернет-магазину. 4. Використання соціальних мереж для підвищення економічних та соціальних показників підприємства.
Неможливість розширити асортимент послуг у зв'язку з відсутністю кваліфікованих фахівців, що знижує ефективність маркетингової політики	
Відсутність відділу логістики	
Поверхневий маркетинговий аналіз	
Стратегія збуту не затверджена, використовуються тільки орієнтовні плани продажів	
Немає діючого сайту, інтернет-магазину, не розвинені соціальні мережі як ефективні і сучасні інструменти просування продукції	

В торгово-посередницьких підприємств на ринку України часто відділ логістики відсутній або неповноцінний, в такому випадку функції логістичної діяльності розподіляються доволі нерівноцінно між працівниками складів, відділу з організації торгівлі. В ТОВ «СКАДОС» виконанням логістичних завдань займаються працівники складу та торгові працівники під керівництвом комерційного директора. Як результат, логістична діяльність на підприємстві здійснюється не достатньо ефективно.

На підприємстві необхідно створити логістичний підрозділ. Важливо відмітити, що виміряти результат від зміни організаційної структури та

створення нового логістичного підрозділу можна буде побачити лише в кінці певного періоду.

Широким асортиментом ТОВ «СКАДОС» потребує ефективного управління збутом та логістикою, але відсутність логістичного відділу значно впливає на діяльність підприємства. Виникають затримки в доставці і, в результаті, клієнти шукають альтернативи товарам ТОВ «СКАДОС». Для нарощення обсягів продажів необхідні виправити ситуацію з затримками доставки.

Отже, зміни організаційної структури ТОВ «СКАДОС» є обґрунтованими та актуальними.

Опишемо кроки, які має здійснити менеджмент ТОВ «СКАДОС» для організація маркетингової діяльності:

- реорганізувати оргструктуру, та заснувати відділ логістики;
- забезпечити належні умови праці для новоствореного відділу, розробити нові інструкції;
- налагодити схему комунікації та взаємодії нового логістичного відділу з іншими в ТОВ «СКАДОС».

Згідно посадової інструкції логіст у ТОВ «СКАДОС» повинен виконати наступні завдання:

- розробка логістичних прогнозів, планів, координація робіт всередині логістичної системи, бюджетування логістичної діяльності;
- управління постачанням матеріалів та планування закупівель, координація та пошук постачальників, договірні відносини, організація плану доставки та ін.;
- управління запасами, поточне обслуговування, інвентаризація та контроль; взаємодія з відділом складської діяльності;
- розробка раціональних каналів розподілу, транспортування товарів за найбільш раціональними шляхами для доставки, організація розмитнення;
- управління ризиками в логістиці та управління персоналу відділу.

Логіст – це управлінська посада і такий менеджер має повністю організовувати роботу відділу, навчання та підбір персоналу.

У ТОВ «СКАДОС» в межах логістичного відділу для виконання логістичних функцій потрібно створити дві штатних позиції логістів. Кожен логіст буде працювати з певною категорією – логіст товарної групи та логіст з організації послуг.

На сьогодні багато керівників підприємств впроваджують стратегічне управління в діяльність організацій, що спрямовує діяльність підприємства в рамках обраної маркетингової стратегії. Проте, перед розробкою стратегії необхідно провести оцінку готовності підприємства до такого управління.

Досліджувані ознаки можуть проявлятися на підприємстві з різною силою і характеризують його конкурентні переваги.

Таблиця 3.2

Оцінка ознак готовності ТОВ «СКАДОС» до реалізації маркетингової стратегії

Ознаки	Оцінка ознаки
Місія визначена та зрозуміла	4
Якісний механізму збору, аналізу й обробки маркетингової інформації	3
Визначеність цілей і стратегії підприємства	3
Підприємство швидко адаптується до можливостей	4
Ведеться робота з підвищення конкурентоздатності підприємства	3
Задачі стратегічного управління відділені від задач оперативного управління	2
Поточне управління орієнтоване на виконання стратегічних цілей підприємства	3
Є відповідальна особа за внутрішнє консультування з питань стратегічного розвитку	2
Є практика залучення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних задач	4
Донесення інформації до персоналу щодо стратегічних цілей та планів підприємства	3
Корпоративна культура розвинена на високому рівні	5
Ефективно працюючий маркетинговий відділ	2
Підсумковий рейтинг	0,32

В процесі оцінки ступеню прояву ознак, що характеризують готовність підприємства до переходу до стратегічного управління, використовується експертний метод Дельфі. В ролі експертів були керівники відділів підприємства ТОВ «СКАДОС».

Ми провели аналіз узагальненої оцінки готовності ТОВ «СКАДОС» до реалізації стратегічного управління серед керівників відділів.

Підсумковий рейтинг свідчить про помірну ступінь готовності ТОВ «СКАДОС» до реалізації маркетингової стратегії. Отже, підприємство загалом готове до розробки маркетингової стратегії, розширенням структури оргструктури та формуванням відділу логістики.

Створення нового відділу на підприємстві це тривалий період, який потребує значних фінансових вкладень. Тому, першими заходами, проведеними новим логістичним відділом повинні стати заходи щодо оптимізації термінів доставки замовлень. Також в тандемі з маркетинговим відділом потрібно розробити схему бізнесу-процесу для інтернет магазину, а саме протокол прийому, опрацювання та доставки замовлень.

Наступним кроком розглянемо схему створення інтернет магазину. Зазвичай він являє собою каталог товарів і послуг, що пропонуються, в якому перераховані характеристики даної продукції. Також присутній ціна і зображення продукції. При використанні інтернет-магазину споживач робить вибір, формуючи замовлення в кошик. Після чого йде оформлення, де споживач вводить всю необхідну інформацію про доставку товару. Найчастіше обирають

доставку товару кур'єром і оплатою готівкою при отриманні для малих замовлень. Другим за частотою є вибір доставки у відділення транспортної компанії. Так само існує безготівковий метод оплати, сюди можна здійснити оплату за допомогою кредитної картки, електронного гаманця і т.д. Також можливий варіант самовивозу в м. Дніпро.

Звернемо увагу на головні переваги інтернет-магазину. Одним з головних переваг є знижені ціни на товар в порівнянні зі звичайним магазином. Цей факт викликаний тим, що відсутня орендна плата за приміщення магазину. Так само немає необхідності оплачувати утримання в порядку торгового залу, оплату служби охорони, заробітну плату робітників і службовців і т.д.

Другим за важливістю перевагою є економія часу покупця. Вибираючи і купуючи товари через інтернет ведеться економія вільного часу. В інтернет-магазин можна зайти в будь-який час доби. Вони працюють без вихідних і свят. Є можливість швидко і доступно порівняти товар в різних магазинах. У них немає черг. При перегляді товару є можливість вийти і зайти в наступний раз, не втрачаючи інформації про знайдений продукт, тому що всі дані про нього зберігаються в особистому кабінеті споживача. Продовжити вибір можна в будь-який зручний час. Наступною перевагою є можливість самовивозу в м. Дніпро.

Важливою перевагою є психологічний комфорт. Споживач не витрачає свій час в натовпі, чекаючи звільнився консультанта, щоб задати йому кілька запитань про товар. В інтернет-магазині можна комфортно вибрати собі товар. Ніхто не буде нав'язувати власну думку, давати поради, які збивають з пантелику. Менший ризик придбати непотрібну або неякісну річ. Відсутня рекламний тиск з боку продавця. В інтернет-магазині за бажанням можна отримати онлайн-консультацію, якщо це буде потрібно.

Зручність оплати - це ще одна перевага інтернет-магазину. Споживач може вибрати один з можливих способів оплати: оплата готівкою кур'єру; банківський або поштовий переказ; оплата кредитною карткою; оплата через електронні системи. Наступною перевагою є анонімність споживача. Інтернет-

магазини можуть забезпечити повну анонімність, тому ніхто не дізнається про вчинені покупки.

З недоліків інтернет-магазину можна виділити:

– відсутність можливості подивитися товар «вживу». це компенсують виставлені на сайті фото товару, опис, характеристика і т.д. Існує можливість відмови від оплати товару після його доставки. Більшість інтернет-магазинів пропонують замовити кілька товарів відразу і при доставці вибрати і сплатити тільки ті, які споживач захотів залишити собі.

– відсутність точного часу доставки товару. Зазвичай кур'єрські служби вказують інтервал часу, споживачеві доводиться знаходитися на одному місці. Альтернативою цьому буде запропонований самовивезення продукції зі складу постачальника.

Ряд цих факторів сприяють збільшенню інтернет-магазинів. Все більше і більше компаній переходять на безконтактний спосіб вибору продукції. В економіці постає питання. Що ж все-таки краще? Торгова точка або інтернет-магазин? Поєднання ряду якостей обох типів сприяє збільшенню прибутку, так як цим способом захоплюються всі сегменти ринку. Організації стають клієнтоорієнтованими. Для даного підприємства ТОВ «СКАДОСа» одним з рішень по розширенню збутової мережі як раз буде створення інтернет-магазину. При цьому, в порівнянні з прогнозом збільшення прибутку, витрати на реалізацію ідеї і її зміст будуть незначними.

Розглянемо більш докладно роботу інтернет-магазину. Сайт міститиме в собі: характеристика організації; каталог товарів з докладним описом, фотографіями і т.д.; бланк оформлення замовлення; контактну інформацію. Інтернет-магазин буде призначений як для оптових, так і для роздрібних покупців. При оформленні замовлення на доставку продукції, необхідно буде заповнити бланк замовлення. У цьому бланку безпосередньо міститься інформація про замовника, перелік продукції з її характеристиками, вартість замовлення і т.д.

Наступним кроком є обробка запиту співробітником ТОВ «СКАДОС». Менеджер зв'язується з клієнтом, виставляє рахунок на замовлення, відправляє договір. Він також уточнює правильність заповнення даних клієнтом. Після оплати замовлення здійснюється його відправка. Після проведеної оцінки, показано, що чистий дохід підприємства збільшиться на 27%, що складе:

$$3531,97 * 27\% = 953,63 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок витрат на реалізацію інтернет магазину протягом першого року його використання відображено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на створення і обслуговування інтернет-магазину

Категорія витрат	Величина витрат, грн.
Вартість розробки інтернет-магазину	80000
Хостинг сайту	$309 * 12 = 3708$
Домен сайту	550
Заробітна плата інтернет маркетолога	$12000 * 12 = 144000$
Заробітна плата працівників відділу логістики та організації торгівлі (2 людини)	$2 * 12 * 10000 = 240000$
Разом	468 258

Далі зробимо розрахунок ефективності даного заходу, який представлений в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок ефективності організації продажів через інтернет-магазин

Показник	Значення
Витрати на створення і обслуговування інтернет-магазину, грн.	468 258
Умовно-річна економія по заходу (Еу.г.), грн.	$953 630 - 468 258 = 485 372$
Розрахунок річного економічного ефекту, грн	$953 630 - 0,15 * 468 258 = 883 391,3$
Термін окупності вкладення (Ток), років:	$468 258 / 953 630 = 0,49$

Проаналізувавши представлені розрахунки можна сказати, що даний захід виключає збиток і дає позитивний ефект. Його слід застосувати в організації. Економія за перший рік становить 485 372 грн. Окупність даного проекту 0,5 року.

Отже, ТОВ «СКАДОС» в цілому готове до формування єдиної служби маркетингу з розширенням структури та формуванням відділу логістики. Тому, першими заходами, проведеними новим логістичним відділом повинні стати заходи щодо оптимізації термінів доставки замовлень. Також в тандемі з маркетинговим відділом потрібно розробити схему бізнесу-процесу для інтернет магазину, а саме протокол прийому, опрацювання та доставки замовлень. Проаналізувавши представлені розрахунки можна сказати, що інтернет-магазин виключає збиток і дає позитивний ефект. Його слід застосувати в організації. Економія за перший рік становить 485 372 грн. Окупність даного проекту 0,5 року.

3.2. Розробка логістичної стратегії в системі маркетингового менеджменту ТОВ «СКАДОС»

Дії, які очікують від підприємства це постійна робота в напрямку створення переваг порівняно зі своїми конкурентами: найнижчі витрати, краще обслуговування, швидка доставки, гнучкість, використання найкращих інноваційних технологій. Це складна робота, тому доводиться маневрувати між факторами зовнішнього та внутрішнього середовища та зберігати рівновагу між якістю послуг та витратами. Підприємство має обрати для своєї логістичної стратегії з тією або іншою спрямованістю, цей процес має визначити фактори, які вважає для себе найбільш значимим. Підприємство може зберігати стійку конкурентну перевагу на основі стратегії лідерства у витратах або на основі диференціації, чи використовуючи обидва варіанти.

В процесі розробки логістичної стратегії, в першу чергу, необхідно відштовхуватись від рівня та типу попиту на товари підприємства. Так,

динамічна стратегія найефективніше працює за умов, коли підприємство пропонує широкий асортимент товарів, а рівень попиту змінюється швидко і його важко спрогнозувати. Немає єдиної «кращої стратегії», тому немає і єдиного рішення.

Ми розробили наступні рекомендації для розробки логістичної стратегії як елементу системи маркетингового менеджменту ТОВ «СКАДОС» можуть бути такими:

1. Проведення логістичного аудиту зовнішнього бізнес-середовища. Він відображає фактори, які сприяють досягненню успіху в середовищі, і визначають вагу кожного з цих факторів.

2. Проведення аналізу стратегії вищого рівня з позиції логістики. Це дає змогу врахувати контекст, визначити загальні цілі логістики, визначити стратегічну сфокусованість та сформулювати логістичну місію.

3. Розробка загальних характеристик ланцюгів поставок, які дають можливість забезпечити кращу доставку товарів і послуг. На цьому етапі відбувається розробка мережі, вибір потужностей та технологій, що використовуються.

4. Встановлення конкретних цілей, які вказують, схему реалізації кожного з логістичних видів діяльності. Здійснення внутрішнього аудиту показує, на якому рівні поточні логістичні активності сприяють досягненню цих цілей, і виявляє слабкі місця, які потребують покращення.

5. Створення найбільш відповідної організаційної структури, імплементація в неї контрольних механізмів та систем, що гарантують роботу логістичної мережі.

6. Проведення бенчмаркінгу з лідерами галузі, вивчення показників роботи, вибір параметрів для порівняння фактичних результатів із запланованими, оптимальним значенням та показниками від конкурентів.

7. Реалізація стратегії на практиці, створивши умови, в яких прийматимуться рішення логістичного характеру за умови зниження витрат.

8. Відстеження фактичних показників, для перманентного вдосконалення логістичного процесу, реалізації стратегічних цілей, на налагодження схеми отримання зворотного зв'язку.

Для досягнення поставлених цілей, передбачених стратегією компанії, був розроблений стратегічний план розвитку компанії і операційний план реструктуризації компанії та бізнес-процесів.

Судячи з стратегії підприємства є необхідність реструктуризації логістичної діяльності підприємства. В рамках реструктуризації логістична діяльність підприємства має бути організована згідно уніфікованого потокового процесу трансферу товарів та послуг через ланцюг виробник-клієнт.

Розвиток підприємства на ринку, згідно з розробленою стратегією, можливо лише за умови персонально розробленої системи управління, яка б могла забезпечити ефективний тандем господарської та комерційної діяльності для задоволення ринкового попиту і подальшого розвитку. Це можна реалізувати поєднуючи функції матеріально-виробничого забезпечення та збуту. Підрозділ логістики має стати координаційним центром на ТОВ «СКАДОС», який займатиметься на виявленнях, розрахунках, оптимізацією та планування процесів взаємодії підприємства з постачальниками та клієнтами.

Логістичний відділ провівши організацію переміщення матеріалів, інформації, кадрів і фінансів, та об'єднавши цей процес допоможе знизити перебоїв поставок та підвищення ефективності комерційної активності.

Відділ логістики в ТОВ «СКАДОС» поєднає в рамках своїх компетенції управління питанням матеріально-технічного забезпечення, збуту і транспортного переміщення товарів. Таке комплексне управління дозволить досягти зниження витрат на закупівлю та реалізацію товарів та послуг, а підприємство зможе навчитися швидко адаптуватися до зміни бажань та потреб споживачів та оперативно реагувати на нові тенденції.

Розглянемо, які обов'язкові функції має виконувати логістичний відділ на рисунку 3.1:



Рис. 3.1 – Функції логістичного відділу ТОВ «СКАДОС»

Логістичної стратегії посідає головну позицію в адміністрування логістичної діяльності. В системі комплексу організаційних стратегій ТОВ «СКАДОС» логістична стратегія формує фундамент для розвитку організації та вказує в якому напрямку має розвиватися дане підприємство.

Запропонована схема для планування логістичної стратегії наведена на рисунку 3.2.



Рис. 3.2 – Етапи розробки логістичної стратегії в ТОВ «СКАДОС»

Логістичний аналіз заснований на принципах системного підходу, динамічності та визначення пріоритетних напрямів.

Після проведення логістичного аналізу розробляється логістичний стратегічний план, який передбачає розробку заходів для вдосконалення системи логістики підприємства.

Серед заходів вдосконалення управління логістичними процесами для ТОВ «СКАДОС» було запропоновано наступне:

- вдосконалення організації логістичною діяльністю;
- створення відділу логістики;
- впровадження нових штатних одиниць;
- мотиваційна програма співробітників складського господарства;
- удосконалення системи управління запасами на основі ABC та XYZ аналізу

- оптимізація транспортних перевезень;
- використання методики управління асортиментом та запасами
- автоматизація процесів підсортування магазинів;
- автоматизація процесу комплектування заказів.

Принципи управління є визначальними при виборі підходів до організації роботи логістичного підрозділу підприємства. Для ТОВ «СКАДОС» доцільна централізована система управління.

Логістичний підрозділ, з огляду на централізацію системи управління, буде підпорядковуватися безпосередньо комерційному директору ТОВ «СКАДОС». В такому підпорядкуванні є ряд переваг, одна з яких це впровадження інформаційної системи, що посприяє зміні взаємовідносин та якості комунікацій між структурними підрозділами.

Слід врахувати, що будь-які зміни в структурі підприємства, а особливо заходи по реалізації стратегії мають бути забюджетовані та затверджені на всіх рівнях прийняття рішень. Документ, який описує логістичну стратегію має бути запрезентований всьому персоналу та бути доступним для працівників всіх відділів ТОВ «СКАДОС». Кожен працівник підприємства має розуміти, план змін, котрі мають відбутися та зрозуміти свою роль в процесі цих змін.

Розроблений документ, який описує логістичну стратегію не є недоторканим і його потрібно переглядати, оцінювати досягнутий результат та вносити коригування у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для ТОВ «СКАДОС» рекомендована логістична стратегія забезпечення балансу високоякісного логістичного сервісу, оптимальних цін від постачальників та цін реалізації товарів та послуг, які зможуть бути конкурентними.

Таблиця 3.5

Заходи для реалізації логістичної стратегії ТОВ «СКАДОС»

Завдання	Кроки
Взаємодія з контрагентами	Врахування корпоративних інтересів ТОВ «СКАДОС» та контрагентів

	Налагодження партнерських відносин з існуючими та потенційними постачальниками з метою зниження ризиків та проблем з поставками;
	Налагодження ефективних каналів обміну інформацією постачальниками.
	Формування завчасних заявок на поставки.
Оптимізація складських запасів та збереження рівня обслуговування	Оптимізація об'ємів запасів у розрахунку на 4 тижнів для імпортованих товарів; Об'єми запасів від вітчизняних постачальників в розрахунку на 1 тиждень
	Забезпечення високоякісного обслуговування клієнтів при мінімальних розмірах страхових запасів.
	Налагодження роботи відділу логістики, щомісячний детальний аналіз руху запасів, оцінка популярності категорій товарного асортименту, аналіз ефективності каналів реалізації, аналіз часу на виконання замовлень.

ТОВ «СКАДОС» ставить на меті створення єдиної логістичної команди, та простого ефективного протоколу процедур для організації та виконання логістичного процесу в ланцюгу виробник-торгове підприємство-клієнт.

Активність команди логістичного підрозділу має бути направлена на інтеграцію основних логістичних бізнес-процесів в поточну бізнес-діяльність, які допоможуть вирішити конфлікти та перерозподілити функції між підрозділами.

Основні завдання відділу логістики: оптимізація логістичних витрат, прискорення оборотності оборотного капіталу фірми, контроль за рівнем поточних запасів та їх скорочення.

Оцінка ефективності логістичної діяльності в ТОВ «СКАДОС» в рамках обраної логістичної стратегією, багато в чому залежить від використання інформаційної інтегрованої системи (класу ERP), яка зачіпає всі структурні підрозділи, а також забезпечує обмін інформацією з логістичним посередником, постачальниками і споживачами.

Досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства може бути забезпечене у випадку інтеграції відділу логістики з іншими функціональними підрозділами ТОВ «СКАДОС», яка дозволить забезпечити найбільш повний облік тимчасових і просторових чинників в процесах оптимізації управління інформаційними, матеріальними, і, що найважливіше, фінансовими потоками.

Збір інформації з відділу організації торгівлі та маркетинговому відділу дозволить логістичному відділу зробити більш точний прогноз попиту споживачів і відповідно скоротити транспортні витрати, витрати на зберігання. Взаємодія з маркетинговим відділом і вищим керівництвом дозволяє вивести на ринок новий продукт в потрібний час і в потрібній кількості, розширити асортимент згідно маркетингової стратегії ТОВ «СКАДОС» з метою задоволення попиту споживачів і знизити собівартість продукції.

3.3. Проект вдосконалення логістичної системи на підприємстві

З метою вдосконалення виробничої логістики на підприємстві ТОВ «СКАДОС» потрібно інвестувати кошти на придбання CRM-системи по обслуговуванню клієнтів та розробку власного інтернет-магазину.

З огляду на поставлене завдання розроблено схему бізнес-процесу вдосконалення системи управління логістикою на підприємстві з метою залучення достатньої кількості нових клієнтів та збереження наявних (рис. 3.2)

Для оцінки ефективності інвестиційного проекту необхідно провести його оцінку.

Основними універсальними кількісними показниками ефективності інвестиційного проекту є: чистий дохід; чистий дисконтований дохід; внутрішня норма прибутковості; індекс прибутковості витрат та інвестицій термін окупності.

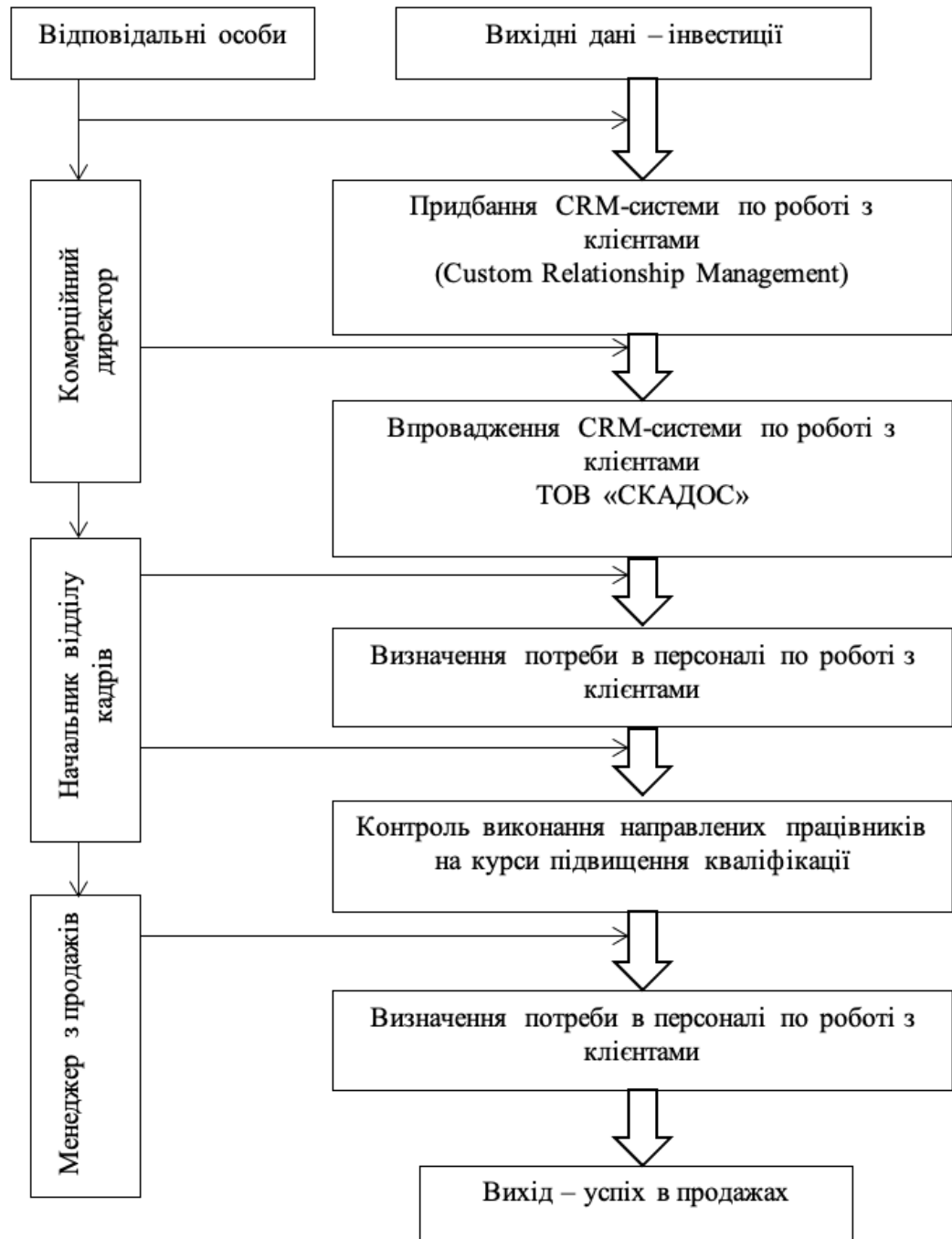


Рис. 3.3 – Схема бізнес-процесу вдосконалення системи управління виробничої та транспортної логістикою ТОВ «СКАДОС»

Буде потрібно зробити розрахунок показників економічної ефективності інвестицій, вартість яких 78 тис. грн. - Чисту поточну вартість, рентабельність інвестицій, внутрішній коефіцієнт окупності, простий і дисконтований термін окупності інвестицій. На першому кроці розрахункового періоду (табл. 3.6) потік $\Phi_0(t)$ (о) дорівнюватиме нулю, на другому кроці розрахунку величина доходу $\Phi_0(t)$ за перший рік приймається рівною запланованій сумі

використовуваного прибутку в розмірі 30 тис. грн.. На 3-му і наступних кроках розрахунку величина річного доходу приймається в обсязі 100% від суми розрахованого щорічного доходу від реалізації проекту, рівної 78 тис. грн. Грошовий потік від інвестиційної діяльності в даному випадку складається тільки з відтоків, отже, враховується зі знаком "-". Інвестиції на придбання CRM-системи по обслуговуванню клієнтів розподіляються на 1-му та 2-му кроках розрахунку пропорційно тривалості впровадження CRM-системи.

Таблиця 3.6

Розрахунок економічної ефективності інвестиційного проекту для підприємства ТОВ «СКАДОС» на термін 2021 - 2025 рр. (тис. грн.)

Показник	Номер кроку розрахунку (рік)					
	0	2021	2022	2023	2024	2025
Грошовий потік від операційної діяльності, $\Phi_0(t)$	0	30,00	78,00	78,00	78,00	78,00
Грошовий потік від інвестиційної діяльності, $\Phi_i(t)$	0	-72,00	0	0	0	0
Сальдо сумарного потоку $\Phi(t) = \Phi_0(t) + \Phi_i(t)$	0	-42,00	78,00	78,00	78,00	7,00
Сальдо накопиченого потоку (ЧД)	0	-42,00	-52,00	26,00	104,00	182,00
коефіцієнт дисконтування	1	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50
Дисконтоване сальдо сумарного потоку	0	-36,54	59,28	51,48	44,46	39,00
Чистий дисконтований дохід (ЧДД)	0	-36,54	-22,74	28,74	73,20	112,20
Дисконтовані інвестиції	0	-62,64	0	0	0	0

З таблиці 3.5 видно наступне:

$$\text{ЧД} = 182,00$$

$$\text{ЧДД} = 69,68 - \text{чиста поточна вартість.}$$

$$\text{ЧДД} > 0, \text{ отже, проект ефективний.}$$

$$\text{СОп} = 3 + (52,00 / (52,00 + 26,00)) = 3 + 52,00 / 78,00 = 3,67 - \text{простій.}$$

$$\text{СОД} = 3 + (13,78 / (13,78 + 30,68)) = 3 + 13,78 / 44,46 = 3,31 - \text{дисконтований.}$$

$$\text{Внутрішній термін окупності} = 3 \text{ роки.}$$

$$\text{Рентабельність інвестицій} = 69,68 / 160,00 = 0,436.$$

Діаграма руху потоків (рис. 3.4) показує, що після того, як чистий дохід підприємства складе -52,00 тис. грн. на другий рік і чистий дисконтований дохід складе -22,74 тис. грн., у підприємства ТОВ «СКАДОС» з'явиться можливість надалі окупити витрати на обладнання через два роки.

$$\text{ПД} = 1 + 182,00 / 160,00 = 2$$

$$\text{ПДі} = 1 + 96,46 / 44,46 = 1 + 2 = 3$$

Чим вище індекс прибутковості дисконтованих інвестицій, тим краще проект. В даному випадку перший проект виявився кращим.

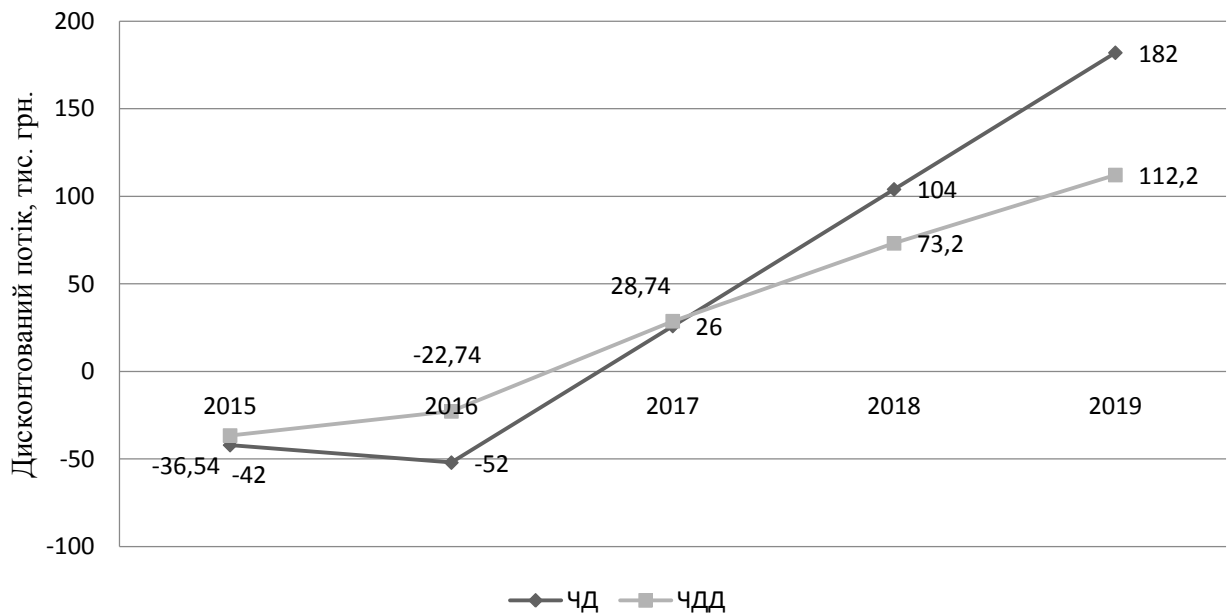


Рис. 3.4 – Діаграма руху потоків інвестицій за 2021 - 2025 рр. по підприємству ТОВ «СКАДОС», тис. грн.

Таким чином, економічний сенс показника рентабельності інвестицій полягає в тому, що він відображає частку чистого приведенного доходу, що припадає на одиницю дисконтованих до початку життєвого циклу проекту інвестиційних вкладень. У підприємства ТОВ «СКАДОС» рентабельність інвестицій склала, згідно проекту, 43,6%, тому можливість надалі окупити витрати на CRM-систему з'явиться через два роки.

Висновки до третього розділу

ТОВ «СКАДОС» в цілому готове до формування єдиної служби маркетингу з розширенням структури та формуванням відділу логістики. Створення нового відділу на підприємстві це тривалий період, який потребує значних фінансових вкладень. Тому, першими заходами, проведеними новим логістичним відділом повинні стати заходи щодо оптимізації термінів доставки замовлень. Також в тандемі з маркетинговим відділом потрібно розробити схему бізнесу-процесу для інтернет магазину, а саме протокол прийому, опрацювання та доставки замовлень. Проаналізувавши представлені розрахунки можна сказати, що інтернет-магазин виключає збиток і дає позитивний ефект. Його слід застосувати в організації. Економія за перший рік становить 485 372 грн. Окупність даного проекту 0,5 року.

Для ТОВ «СКАДОС» рекомендована логістична стратегія, яка полягає в забезпеченні високої якості логістичного сервісу в постачанні при оптимізації цін на закуповувані матеріальні ресурси і готову продукцію під впливом ринкової кон'юнктури. Мета ТОВ «СКАДОС» в логістиці полягає в створенні єдиної команди, при мінімальному використанні формальних процедур і правил з метою організації та виконання ефективного логістичного процесу.

З метою вдосконалення виробничої логістики на підприємстві ТОВ «СКАДОС» потрібно інвестувати кошти на придбання CRM-системи по обслуговуванню клієнтів. Вартість інвестицій 78 тис. грн. Чистий дохід від впровадження системи складе 182 тис. грн., чистий дисконтований дохід 69,68

тис. грн. Проект є ефективним, термін окупності 3 роки. Рентабельність інвестицій 43,6 %.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Вивчення теоретичних основ маркетингового менеджменту є важливою умовою імплементації ефективного маркетингового менеджменту підприємства. В умовах функціонування ринкової економіки та постійного зростання конкурентного тиску впровадження маркетингового менеджменту є об'єктивною необхідністю для підприємств всіх галузей. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни середовища, оцінювати ризики та розробляти заходи по їх подоланню. Досягнення стратегічних цілей на основі ефективного маркетингового менеджменту сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємств. Отже, аналіз та синтезування теоретичних основ маркетингового менеджменту є умовою ефективної імплементації маркетингового менеджменту на підприємстві.

Основними методами збуту продукції є прямий, непрямий або опосередкований та комбінований. На практиці прямий метод збуту являє собою продаж товару кінцевому споживачеві виробником без використання посередників. Для непрямого методу збуту продукції передбачений продаж товарів кінцевому споживачеві з використанням посередників. За таким підходом формується власна мережа каналів розподілу продукції. Сутність комбінованого методу збуту полягає в поєднанні прямого та непрямого методів. Сутність комбінованого методу збуту полягає в поєднанні прямого та непрямого методів. В рамках цього методу виробник може організовувати власну збутову мережу, і в той же час користуватися послугами посередників і бути присутніми на певних ринках використовуючи агентів, дистриб'юторів тощо.

Сьогодні значна кількість підприємств в своїй діяльності керується логістичними принципами управління потоками матеріальних ресурсів підприємства. Залишається недостатньо розвиненою система оцінювання ЛД, яка є лише на тих підприємствах, де логістика інтегрована з інформаційними системами управління. Щоб сформувавши систему показників ЛД на

підприємстві необхідною умовою є створення баз даних. Бази даних використовують для оцінки логістичної системи, її складових, а також з метою пошуку резервів підвищення ефективності, надійності, продуктивності та гнучкості. За результатами розрахунку показників логістичної активності компанії варто провести бенчмаркінг – зрівняти свої значення з показниками лідерів галузі. Таке порівняння дає можливість виявити: резерви для удосконалення операційної діяльності підприємства; фактори підвищення капіталізації; статті прихованих затрат.

ТОВ «СКАДОС» являє собою торгове підприємство профільною спеціалізацією якого є продаж та установка широкого асортименту електротоварів для побутових та промислових потреб. Дане підприємство можна класифікувати на даному етапі розвитку як мікропідприємство. За результатами проведених досліджень можемо зробити висновок, що чистий дохід в 2019 році збільшився на 45% порівняно з 2017 роком. Таке зростання призвело до збільшення фондівіддачі на 28,9%. Фондоозброєність праці на підприємстві зросла на 60,7% у звітному періоді в порівнянні з базовим, а фондомісткість знизилась на 22,4 %. В свою чергу рентабельності в 2019 році порівняно з 2017 роком знизилась на 4,7в.п., що свідчить про перевищення темпів зростання собівартості товарів та послуг порівняно з темпами зростання прибутку в поточному періоді. За результатами проведених досліджень фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «СКАДОС» за 2017-2019, можна зробити висновок, що заклад є достатньо автономним, фінансово стійким з високим рівнем маневреності капіталу. Аналіз поточної ліквідності показав, що підприємства платоспроможне і в короткостроковому періоді зможе покрити поточні зобов'язань за рахунок оборотних активів.

Аналізуючи представлені дані, відзначимо, що за досліджуваний період відбулося збільшення чистого доходу по всіх працюючих каналах розподілу. Так, продажу з використанням прямого маркетингу збільшилися на 128,5 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні більше на 94,2% в порівнянні з 2017 р Продажі із залученням торгового персоналу зросли 933,9 тис. грн., що у

відсотках на 44,3% більше по відношенню до базового періоду. Виходячи з даних таблиці, можна зробити висновок, що найбільший темп зростання спостерігається у такого каналу збуту, як продажі торгового персоналу, для споживачів важливий персональний контакт та супровід на всіх етапах здійснення купівлі. Друге місце за темпами зростання займає прямий маркетинг. Не задіяним залишається потенціал розвитку інтернет-магазину.

Щоб реалізувати план розвитку ТОВ «СКАДОС» обрано логістичну стратегію, яка базується на стратегічних союзах.

Факторами, які аргументують використання відповідної стратегії є бажання покращити обслуговування споживачів, підвищити гнучкість до скорочення витрат, ціль уникнути інвестицій в основні засоби, та малий досвід в управлінні організацією.

ТОВ «СКАДОС» в цілому готове до формування єдиної служби маркетингу з розширенням структури та формуванням відділу логістики. Створення нового відділу на підприємстві це тривалий період, який потребує значних фінансових вкладень. Тому, першими заходами, проведеними новим логістичним відділом повинні стати заходи щодо оптимізації термінів доставки замовлень. Також в тандемі з маркетинговим відділом потрібно розробити схему бізнесу-процесу для інтернет магазину, а саме протокол прийому, опрацювання та доставки замовлень. Проаналізувавши представлені розрахунки можна сказати, що інтернет-магазин виключає збиток і дає позитивний ефект. Його

слід застосувати в організації. Економія за перший рік становить 485 372 грн. Окупність даного проекту 0,5 року.

Для ТОВ «СКАДОС» рекомендована логістична стратегія забезпечення балансу високоякісного логістичного сервісу, оптимальних цін від постачальників та цін реалізації товарів та послуг, які зможуть бути конкурентними. ТОВ «СКАДОС» ставить на меті створення єдиної логістичної команди, та простого ефективного протоколу процедур для організації та виконання логістичного процесу в ланцюгу виробник-торгове підприємство-клієнт.

З метою вдосконалення логістичної системи на підприємстві ТОВ «СКАДОС» потрібно інвестувати кошти на придбання CRM-системи по обслуговуванню клієнтів. Вартість інвестицій 78 тис. грн. Чистий дохід від впровадження системи складе 182 тис. грн., чистий дисконтований дохід 69,68 тис. грн. Проект є ефективним, термін окупності 3 роки. Рентабельність інвестицій 43,6 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванс Дж. Маркетинг / Дж.Аванс, Б.Бермак. – М. : Сирин, 2001. – 308 с.
2. Автоматизация управления предприятием / В. В. Баронов, Г. Н. Калянов, Ю. И. Попов и др. – М. : Инфра-М, 2000. – 239 с.
3. Автоматизация управления предприятием [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.insarov.ru/business-process-optimization-echnology.html
4. Азаренкова Г. М. Фінанси підприємств / Г. М. Азаренкова, Т. М. Журавель, Р. М. Михайленко. – Київ : Знання-Прес, 2009. – 299 с.
5. Академічний тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.sum.in.ua/s/pruncyp
6. Актуальні проблеми економіки, обліку та менеджменту : інтернет-конф. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151
7. Алексеева К. І. Державні механізми стимулювання інноваційного розвитку / К. І. Алексеева // Економіка та держава. – 2009. – № 3. – С. 74–76.
8. Амблер Т. Практический маркетинг / Тим Амблер ; пер. с англ. И. Петровой, В. Васильевой ; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 395 с.
9. Андреев В. И. Саморазвитие менеджера / В. И. Андреев. – М. : Дело, 2014. – 275 с.
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Дж. Макдоннел. – СПб. : Питер Дом, 2009. – 416 с.
11. Бойчук І. В. Маркетинг промислового підприємства / І. В. Бойчук, А. Я. Дмитрів. – Київ : Центр учбов. л-ри, 2014. – 360 с.
12. Бонярь С. М. Роль маркетингової стратегії в підвищенні конкурентоспроможності підприємства / С. М. Бонярь, Ю. В. Гладенька // Водний транспорт : зб. наук. праць. – Київ, 2013. – С. 34–44.
13. Бонярь С. М. Формування мультимодальних транспортно-логістичних центрів на засадах державно-приватного партнерства : монографія / С. М.

Боняр, В. А. Будник, О. О. Карпенко, Я. Р. Корнійко. – Київ : СІК ГРУП УКРАЇНА, 2015. – 152 с.

14. Борзаковська Л. В. Категоріальний апарат маркетингового забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств / Л. В. Борзаковська // Наука й економіка. – 2014. – № 3 (35). – С. 82–90.

15. Борисов Б. Л. Технологии рекламы и PR / Б. Л. Борисов. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 642 с.

16. Бочарников В. Fuzzy Technology: математическое и программное обеспечение целевых программ в стратегическом менеджменте / В. Бочарников, С. Свешников, Ю. Яцышин. – Киев : Ника-Центр, 2005. – 259 с.

17. Бошота Н. В. Розвиток інноваційної діяльності в Україні в сучасних умовах / Н. В. Бошота // Наук. вісн. Ужгород. ун-ту. – 2013. – Вип. 3 (40). – С. 150–155. – (Серія: Економіка).

18. Верескун М. В. Конвергентний підхід до управління інтегрованими промисловими підприємствами / М. В. Верескун // Вісн. Приазов. держ. техн. ун-ту. – 2017. – Вип. 34. – С. 342–347. – (Серія: Економічні науки).

19. Верескун М. В. Методи оцінки ефективності впровадження інформаційних систем на промислових підприємствах [Електронне видання] / М. В. Верескун // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – № 11. – Режим доступу : www.journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/view/74637

20. Верескун М. В. Розвиток інформаційних технологій, як фактор трансформації методології управління підприємствами [Електронний ресурс] / М. В. Верескун // Ефективна економіка. – 2015. – № 12. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>

21. Вершигора Є. Ю. Маркетингова товарна політика / Є. Ю. Вершигора. – Тернопіль : Астон, 2015. – 408 с.

22. Виноградова Е. В. Сущность мотивации персонала как основы развития предприятия / Е. В. Виноградова, Е. И. Пилигрим // БИЗНЕС-ИНФОРМ. – 2013. – № 12. – С. 339–347.

23. Виноградова О. В. Методологічні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг / О. В. Виноградова, О. В. Куценко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2015. – № 2 (12). – С. 112–116.

24. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.

25. Гудзь О. Є. Теоретико-методологічні та практичні аспекти управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств : монографія / О. Є. Гудзь, С. Байрамов. – Львів : Ліга-прес, 2018. – 156 с.

26. Гудзь О. Є. Гармонізація механізму стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства [Електронне видання] / О. Є. Гудзь // Глобальні та національні проблеми економіки. – Режим доступу : www.global-national.in.ua/vipusk-3-2015/375-gudz-o-e-garmonizatsiya-mekhanizmu-strategichnogo-upravlinnya-innovatsijnim-rozvitkom-pidpriemstva

27. Гудзь О. Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства / О. Є. Гудзь // Вісн. ХНТУСГ. Економічні науки. – 2015. – Вип. 161. – С. 3–11.

28. Гусева О. Ю. Перспективи розвитку телекомунікаційної галузі на основі типологізації сучасної економіки / О. Ю. Гусева // Економіка, менеджмент, бізнес. – 2015. – № 3 (13). – С. 16–21.

29. Ковшова І. О. Бізнес-процеси: сутність, класифікація та методи оптимізації / І. О. Ковшова, Т. В. Погоріла // Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку, 24–25 трав. 2014 р. – Чернівці, 2014. Т.1 – С. 34–38.

30. Ковшова І. О. Використання комплексного підходу під час впровадження маркетингового управління на підприємствах України / І. О. Ковшова // Black sea: scientific journal of academic research. – 2014. – No 9. С. 56–60.

31. Ковшова І. О. Впровадження системи RADAR в організацію маркетингової діяльності ІТ-підприємств / І. О. Ковшова : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. [«Інформаційно-документаційне забезпечення сучасного суспільства»], 19 – 20 трав. 2016 р. – Київ, 2016. – С. 52–54.

32. Ковшова І. О. Демократичний напрям організаційного розвитку Маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств / І. О. Ковшова : зб. тез наук. робіт учасників Всеукр. наук.-практ. конф. [«Розвиток національної економіки в умовах змін ринкового середовища: проблеми та перспективи»], 07 квіт. 2018 . – Одеса, 2018. – С. 32 – 35.

33. Ковшова І. О. Застосування мотиваційних методів під час впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах України / І. О. Ковшова, Є. В. Волкова // The Caucasus. Economical and social analysis journal of southern Caucasus. – 2014. – No 4. – С. 45–49.

34. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с фр. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.

35. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2014. – 718 с.

36. Маркетинговий менеджмент / В. В. Россоха, О. В. Гуменна, К. В. Пічик, Н. В. Романченко. – Київ : ННЦ ІАЕ, 2014. – 224 с.

37. Маркетинговий менеджмент / Є. В. Крикавський, І. О. Дейнега, О. В. Дейнега, І. Ф. Лорві ; М-во освіти і науки України, НУ «Львів. політехніка». – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. – 380 с.

38. Маркетинговий менеджмент / за ред. Д. А. Штефанича. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – 241 с.

39. Маркетингові технології в умовах інноваційного розвитку економіки: монографія / за ред. С. В. Ковадбчук. – Хмельницький : Поліграфіст-2, 2011. – 322 с.

40. Матковская Я. С. Маркетинг комерціалізації: обоснования актуальности / Я. С. Матковская // Журн. экон. теории. – 2011. – No 4. – С. 314–319.

41. Оксфордський словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.fantom2.org.ua/news/oksfordskij_slovník_skachat_oksfordskij_slovar_concise_oxford_english_dictionary_eleventh_edition/2010-02-21-5445

42. Ольдерогге Н. Г. Структура подходов и методов оценки бизнеса и компаний / Н. Г. Ольдерогге [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.elitarium.ru/ocenka_biznesa_kompanijj
43. Організація та методика економічного аналізу / Т. Д. Косова, П. М. Сухарев, Л. О. Ващенко та ін. – Одеса, ОДЕУ. – 2010. – 351 с.
44. Основы маркетингу ; пер. з нім. А. Ф. Павленка, В. П. Пилипчик. – Київ : Нічлава, 1999. – 224 с.
45. Основы методології та організації наукових досліджень / за ред. А. Є. Конверського. – Київ : Центр учбов. л-ри, 2010. – 352 с.
46. Основы стратегічного менеджменту / Г. І. Кіндрацька. – 2-ге вид. – Львів : КІНПАТРИ ЛТД, 2003. – 263 с.
47. Основы теории коммуникации / под ред. М. А. Василика. – М. : Гардарики, 2005. – 615 с.
48. Осовська Г. В. Основы менеджменту / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.
49. Отт Р. Создавая спрос: эффективные советы и рекомендации по маркетингу ваших товаров и услуг / Р. Отт ; пер. с англ. – М. : Филинь, 1997. – 320 с.
50. Павленко А. Ф. Маркетинг / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – Київ : КТЕУ, 2003. – 246 с.
51. Панкратов Ф. Г. Основы рекламы / Ф. Г. Панкратов, Ю. К. Баженов, В. Г. Шахурин. – М. : Дашков и К^о, 2005. – 526 с.
52. Прийняття маркетингових рішень : монографія / А. В. Гавриленко, Т. О. Гавриленко, Ю. В. Скопінцев [та ін.]. – Херсон : Грінь Д. С., 2015. – 290 с.
53. Примак Т. О. Маркетинг / Т. О. Примак. – Київ : МАУП, 2004. – 228 с.
54. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес- процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов – М. : Стандарты и качество, 2008. – 408 с.

55. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.
56. Ромат Е. В. Как провести эффективную рекламную кампанию / Е. В. Ромат // Маркетинг и реклама. – 2002. – № 11. – С. 30–33.
57. 305. Ромат Е. В. Реклама / Е. В. Ромат. – Київ; Х. : Студцентр, 2000. – 480 с.
58. Руководство по оценке стоимости бизнеса / Д. Фишмен, Ш. Пратт, К. Гриффит, К. Уилсон ; пер. с англ. Л. И. Лопатников. – М. : Квинто-Консалтинг, 2000. – 338 с.
59. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети. Decision Making with Dependence and Feedback / Т. Л. Саати ; пер. с англ. – М. : ЛКИ, 2008. – 360 с.
60. Савельев В. С. Оцінка бізнес-середовища при формуванні глобальної маркетингової стратегії / В. С. Савельев // Вісн. Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка. – 2014. – № 3 (156). – С. 212–215.
61. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии /А. А. Томпсон, Дж. Стрикленд. – М. : ЮНИТИ, 2008. – 576 с.
62. Щербатюк В. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингового менеджменту на підприємстві. / В. Щербатюк // Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень : матеріали науково-практичної конференції молодих вчених і студентів (2 том) м. Дніпро, 12-15 березня 2020 року. – Дніпро ПП Бойко В.В., 2020. – 64 с.
63. Щербатюк В. Теоретичні засади формування маркетингового менеджменту на підприємстві. / В. Щербатюк // Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції м. Дніпро, 26-27 жовтня 2020 року. – Дніпро ПП «Інтеграл», 2020. – 38 с.