

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 1916 “С” 2022.12.29. 13 ПЗ

СЕМЕРЕНКА ЄВГЕНІЯ ЮРІЙОВИЧА

2023 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005:631.11:658.8

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету аграрного менеджменту

(назва факультету (ННІ))

_____ Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ПІБ)

“ ___ ” _____ 2023 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

**В.о. завідувача кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД**

(назва кафедри)

_____ Олена КОВТУН

(підпис)

(ПІБ)

“ ___ ” _____ 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Управління збутовою політикою аграрної компанії»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

«Адміністративний менеджмент»

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

Гарант освітньої програми:

_____ К.Е.Н., доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)

Олена КОВТУН

(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи:

_____ К.Е.Н., доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)

Олександр ФАЙЧУК

(ПІБ)

Виконав:

(підпис)

Євгеній СЕМЕРЕНКО

(ПІБ студента)

КИЇВ – 2023

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри адміністративного
менеджменту та ЗЕД**

д.е.н. професор _____ **Віталій ЛУЦЯК**
(підпис) (ПБ)

“ ____ ” _____ 20 ____ року

З А В Д А Н Н Я

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Семеренку Євгенію Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма _____ «Адміністративний менеджмент»
(назва)

Орієнтація освітньої програми _____ освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління збутовою політикою аграрної компанії»

затверджена наказом ректора НУБіП України від “29” грудня 2022 р. №1916“С”

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2023.11.10
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи законодавчі акти, навчальна та наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти та оперативні матеріали, дані міжнародної статистики та публікації наукових установ.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА
 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ КОМПАНІЇ LIDEA
 3. НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ LIDEA
- Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання “30” грудня 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Олександр ФАЙЧУК
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

Євгеній СЕМЕРЕНКО
(прізвище та ініціали)

студента)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах загострення конкуренції на ринках збуту, збільшення витрат, пов'язаних із реалізацією та просуванням товарів, а також підвищення вимог споживачів до якості обслуговування для вітчизняних виробників є одним з найважливіших завдань, від ефективності вирішення якого залежить результат діяльності цілого підприємства. Недооцінювання змістовного значення тлумачення економічної категорії «збут» у теорії призводить до нерозуміння важливості значення збутової діяльності в практичній діяльності суб'єктів господарювання.

Мета дослідження полягає в розкритті науково-теоретичних аспектів управління збутовою політикою підприємства, дослідженні її системи управління в компанії Lidea та виокремленні напрямків її подальшої оптимізації.

Основними завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

- розглянути сутність логістичної концепції управління збутовою політикою підприємства;
- навести принципи та етапи збутової політики підприємства;
- дослідити методику оцінки збутової політики підприємства;
- провести організаційно-економічну оцінку діяльності компанії LIDEA;
- проаналізувати збутову діяльність компанії LIDEA та її цільовий ринок;
- дослідити конкурентоспроможність компанії LIDEA;
- навести практичні рекомендації удосконалення збутової політики компанії LIDEA;
- оцінити економічну ефективність вдосконалення збутової політики компанії LIDEA.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою політикою аграрної компанії.

Предметом дослідження є науково-теоретичні та методичні основи формування системи управління збутовою політикою підприємства.

Методи дослідження: При дослідженні науково-теоретичних аспектів управління збутовою політикою підприємства використовувалися емпіричні методи дослідження, зокрема такі як абстрагування, дедукція та індукція, узагальнення, аналіз та синтез, класифікація та пояснення. При написанні другого розділу роботи були застосовані системний та функціональний методи, що дозволили дослідити систему управління збутовою політикою компанії Lidea та розкрити основні напрямки її подальшої оптимізації.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає в розробці напрямків удосконалення та запровадження інноваційних напрямків збутової політики на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. полягає у тому, що запропонований механізм управління збутовою політикою підприємства можна використовувати не лише в досліджуваному суб'єкті господарювання, а й в інших підприємствах різних сфер економіки.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на IV Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 26 жовтня 2023 р.).

Публікації. Основні положення і результати дослідження знайшли відображення у матеріалах конференції:

1. Семеренко Є.Ю., Файчук О.М. Управління збутовою політикою аграрної компанії. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (25-26 жовтня 2023 р.), К : НУБіП України, 2023.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ, ЗБУТОВА ПОЛІТИКА, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність логістичної концепції управління збутової політики підприємства.....	10
1.2. Принципи та етапи збутової політики підприємства.....	18
1.3. Методика оцінки збутової політики підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ КОМПАНІЇ LIDEA.....	31
2.1. Організаційно-економічна оцінка діяльності компанії LIDEA.....	31
2.2. Аналіз збутової діяльності компанії LIDEA та її цільовий ринок.....	39
2.3. Оцінка конкурентоспроможності компанії LIDEA.....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ LIDEA.....	54
3.1. Практичні рекомендації удосконалення збутової політики компанії LIDEA.....	54
3.2. Оцінка економічної ефективності вдосконалення збутової політики компанії LIDEA.....	63
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

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

Мета роботи полягає в розкритті науково-теоретичних аспектів управління збутовою політикою підприємства, дослідженні її системи управління в компанії Lidea та виокремленні напрямків її подальшої оптимізації.

Основними завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

- розглянути сутність логістичної концепції управління збутовою політикою підприємства;
- навести принципи та етапи збутової політики підприємства;
- дослідити методичку оцінки збутової політики підприємства;
- провести організаційно-економічну оцінку діяльності компанії LIDEA;
- проаналізувати збутову діяльність компанії LIDEA та її цільовий ринок;
- дослідити конкурентоспроможність компанії LIDEA;
- навести практичні рекомендації удосконалення збутової політики компанії LIDEA;
- оцінити економічну ефективність вдосконалення збутової політики компанії LIDEA.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою політикою аграрної компанії.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних основ формування системи управління збутовою політикою підприємства.

При дослідженні науково-теоретичних аспектів управління збутовою політикою підприємства використовувалися емпіричні *методи дослідження*, зокрема такі як абстрагування, дедукція та індукція, узагальнення, аналіз та синтез, класифікація та пояснення. При написанні другого розділу роботи були застосовані системний та функціональний методи, що дозволили дослідити систему управління збутовою політикою компанії Lidea та розкрити основні напрямки її подальшої оптимізації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що запропонований механізм управління збутової політики підприємства можна використовувати не лише в досліджуваному суб'єкті господарювання, а й в інших підприємствах різних сфер економіки.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 70 сторінок, в т. ч. 13 таблиць, 19 рисунків. Список використаних джерел містить 50 найменувань, викладених на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність логістичної концепції управління збутової політики підприємства

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

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

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

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

Впровадження основних засад управління логістичною концепцією управління збутовою політикою підприємства вимагає забезпечення наступних умов:

- наявність загальної стратегії підприємства в торговельній сфері та відповідних підтримуючих стратегій;
- можливість створення структури виробництва у відповідності до затверджених концепцій в логістиці;
- наявність вертикальної інтеграції в стратегії управління підприємством;
- стратегія управління товарними потоками повинна включати виробництво, постачання та збут, які в комплексі орієнтуються на товарні потоки;
- відповідність механізму управління та наданої інформації;

- здійснення заходів відносно підвищення загальної ефективності;
- відповідність різних рівнів автоматизації суб'єкта господарювання в процесі отримання інформації та переміщення товарів;
- залучення кваліфікованих кадрів [6].

Такі вчені як Н. Я. Михаліцька та М. Р. Верескля змогли сформулювати загальні вимоги, які висуваються для того, щоб досягти ефективність логістичної концепції, які передбачають підтримку зв'язків логістичної стратегії із корпоративною стратегією потрібно покращити загальну організацію руху товарних потоків, надходження потрібної інформації та технологія її обробки, більш ефективно управляти кадрами підприємства, створити взаємозв'язок з іншими суб'єктами господарювання, обліку прибутку від впровадження такої стратегії [40].

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

Стратегія суб'єкта господарювання в загальному механізмі збуту є узагальненою системою концептуальних правил, підходів та функцій, які спрямовуються на розподіл товарних потоків між ланками та каналами товаропросування, а й ефективної реалізації товарів. Формування логістичної концепції управління збутовою політикою підприємства залежить від мети та факторів, які впливають на її реалізацію. Важливу роль в цьому процесі має властивості, характер та вид товару. Зокрема, товари, які досить швидко втрачають свої якісні характеристики та мають режимами зберігання раціональних схем для того, щоб просувати товари, що мають попит з метою впровадження механізмів при участі різних посередників за стандартними

схемами. Стратегії різних суб'єктів дистрибуції будуть адекватними. Основними критеріями для пошуку та вибору логістичної концепції управління збутовою політикою підприємства виступають оптимальність логістики, оборотність та ефективність реалізації. Відзначимо, що оборотність товарів є досить складною категорією, що може формуватися під впливом комерційних, організаційних, маркетингових та логістичних факторів та виражається у можливість перебування товару у напрямку товарного обігу [3].

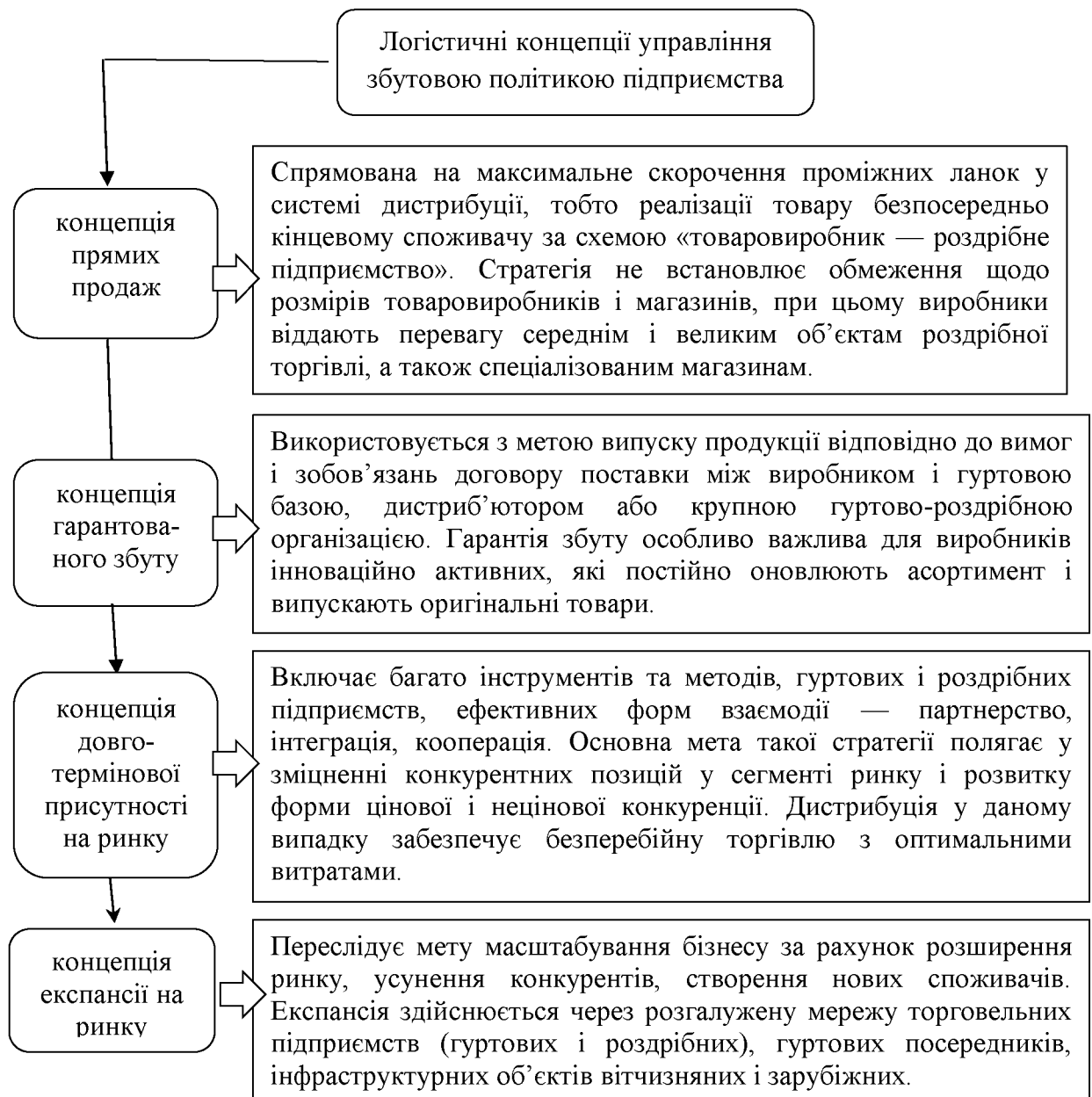


Рис. 1.1. Основні логістичні концепції, які використовуються управління збутовою політикою підприємства

Джерело: сформовано автором на основі джерела [44].

Варто відзначити, що у вітчизняній торгівлі оборотність досить висока, яка складає більше 40 днів. Врахуваючи загальну структуру товарообороту, якість комунікацій та компактність території досліджуваний показник може бути меншим. Загальна ефективність впровадження основних засад логістичної концепції управління збутовою політикою підприємства вимагає більшого задоволення потреб можливих споживачів, що відповідає загальній структурі попиту та відшкодування витрат, щоб розширене відтворення. Відшкодування має бути еквівалентним для всього логістичного ланцюга. Саме оптимальність логістики проявляється в мінімізації маршрутів, відстані та ланок у процесі товаропросування. З врахуванням окреслених критеріїв та на основі узагальнень можемо виокремити групи наступні логістичні концепції управління збутовою політикою підприємства (рис. 1.1.).

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

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

Всі наведені фактори можуть впливати на темпи, якість та параметри реалізації обраної управління збутовою політикою підприємства. Особливий інтерес включає в себе всі інструменти, які в практичній діяльності виражаються

у формі моделей. Зазначимо, що в цьому аспекті кожна із обраних стратегій мають свої особливі риси, які адаптуються під завдання та цілі [49].



Рис. 1.2. Фактори впливу на реалізацію стратегії управління збутовою політикою підприємства

Джерело: сформовано автором на основі джерела [42].

Формування логістичної концепції управління збутовою політикою підприємства проходження наступних етапів:

1. Виокремлення цілей загальної логістичної концепції підприємства з врахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.
2. Створення логістичної концепції управління збутовою політикою підприємства паралельно із формуванням фінансової стратегії та маркетингової стратегії.
3. Окреслення цілей логістичної концепції управління збутовою політикою підприємства через аналіз логістичного оточення та аналіз управління логістичною діяльністю.
4. Ідентифікація бізнес-процесів реалізації логістичної концепції збутовою політикою підприємства на основі:
 - організації постачання товарів;
 - внутрішнього переміщення товарів на складі;

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

Під час формування логістичної концепції управління збутовою політикою підприємства потрібно враховувати наступні фактори:

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

2. Внутрішні бізнес-процеси, серед яких варто виділити:

- стратегічну взаємоспівпрацю з контрагентами;
- оцінку організаційно-технічного рівня та застосування інформаційних технологій;

- проведення організації складського технологічного процесу;

- організацію ефективної системи управління запасами;

- дослідження стандартів рівня та якості обслуговування споживачів.

3. Похідні бізнес-процеси через оцінку наступних процесів:

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

- унікальність в процесі моделювання прийнятої стратегії;

- можливість досягнення цілей визначеної стратегії функціонування дистрибуторської мережі;

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

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

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

- оцінка критеріїв ефективності моделі [34].

З врахуванням вище зазначеного варто зауважити, логістична концепція управління збутовою політикою підприємства варто розглядати через сукупність

стратегічних рішень, які повинні відповідати корпоративній стратегії підприємства та повинна включати в себе можливість впровадження фінансових, матеріальних та інформаційних потоків, що сприяють оптимізації бізнес-процесів.

Характерні риси логістичної концепції управління збутовою політикою підприємства покажемо на рис. 1.3. Зазначимо, що при пошуку та виборі конкретного сегменту ринку виділяють вертикальний маркетинг, який орієнтований на вертикальний сегмент та горизонтальний, що відповідно орієнтований на горизонтальний сегмент. Вертикальний маркетинг передбачає проведення пошуку шляхів для реалізації конкретного товару або близьких виробів серед груп споживачів, а також єдиного механізму збуту, до якого входять виробник, один або декілька оптових та роздрібних продавців. Горизонтальний маркетинг, орієнтований на горизонтальну нішу, намагається задовольнити потреби з певного комплексу товарів і послуг.

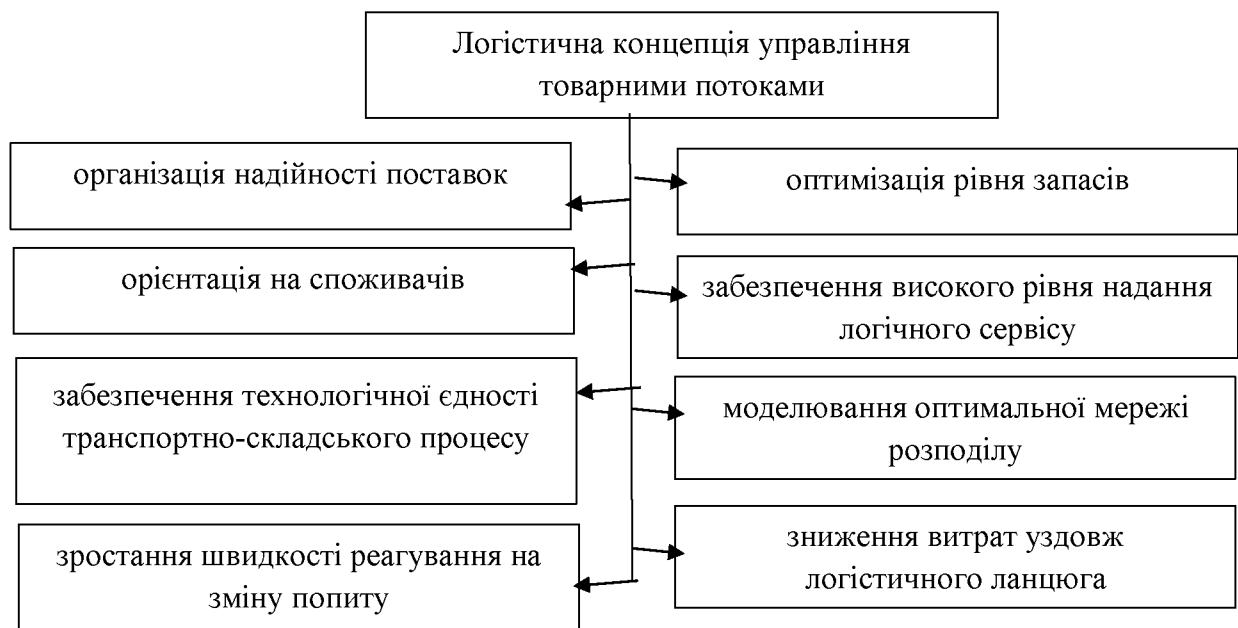


Рис. 1.3. Особливості логістичної концепції управління збутовою політикою підприємства

Джерело: сформовано автором на основі джерела [23].

Отже, напрями удосконалення механізмів впровадження логістичних концепцій збутовою політикою підприємства, зокрема стратегія «освоєння ринку», «прямого продажу», «довготривалої присутності на ринку»,

«нарощування масштабів», «гарантованого збуту» мають формуватися відповідно до визначених цілей та завдань. Це дає можливість оптимізувати різні канали збуту з врахуванням їх функціональних вимог, окреслити моделі їх структурного розвитку, поліпшити механізм посередницьких відносин, а також форми реалізації товарів при необхідності інтенсифікувати загальний розвиток каналів та призупинити функціонування інших.

В подальшому варто провести детальний аналіз та оцінку реалізації стратегії та загальної ефективності збутової політики підприємства, яка являється предметом подальших дослідженнях та розробити рекомендації відносно удосконалення стратегічних рішень.

1.2. Принципи та етапи збутової політики підприємства

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

Управління збутовою політикою підприємства може здійснюватися з позицій наступних підходів (рис. 1.4.).

Застосування першої концепції можлива у разі виникнення таких ситуацій, як: у разі коли попит на послугу чи товар значно перевищує пропозицію, при цьому їх собівартість досить висока, тому спочатку її потрібно знизити для підвищення показників продуктивності. Негативна сторона концепції

вдосконалення товару полягає у тому, що споживачі задовольняють не потребу в конкретному товарі, а свої потреби, які можуть бути задоволені товарами іншого роду.

Сфера застосування згаданої концепції інтенсифікації комерційних зусиль передбачає просування на ринок послуг товарів пасивного попиту, а саме страхових полісів та ін. Орієнтація концепції збутової політики спрямована на задоволення потреб клієнтів. Щодо концепції соціально-етичної збутової політики зазначимо, що саме завдяки її реалізації підприємства та його керівники намагається вирішити проблеми, які виникають при задоволенні справжніх потреб клієнтів та їх подальшим довготривалим благополуччям [21, с. 529].



Рис. 1.4. Основні концепції до управління збутової політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі джерел [20].

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

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

Як відзначено у джерелі «для успішного опанування збутової стратегії потрібно дотримуватися умов: організація навчання керівників і фахівців основних прийомів і засобів, підготовка відповідних кадрів, створення кадрового потенціалу професіоналів, побудова необхідної організаційної структури, створення науково-матеріального забезпечення дослідження збутових каналів та механізм стимулювання для переорієнтації на маркетинг» [36].

Будь-яка організація діяльності підприємства передбачає проведення певних дій та досліджень, за допомогою певних методів. Відносно організації управління збутової політики підприємства зазначимо, що вона здійснюється за допомогою наступних методів досліджень (рис. 1.5.).

Поряд із розглянутими ефективними методами збутових досліджень, які застосовуються при організації діяльності підприємства планування та впровадження стратегій збутової політики має ряд негативних рис, а саме неповне усвідомлення доцільності систематичного дослідження збутових заходів, проведення формального аналізу без використання новітніх методів, недостатня кваліфікація працівників служби збуту.

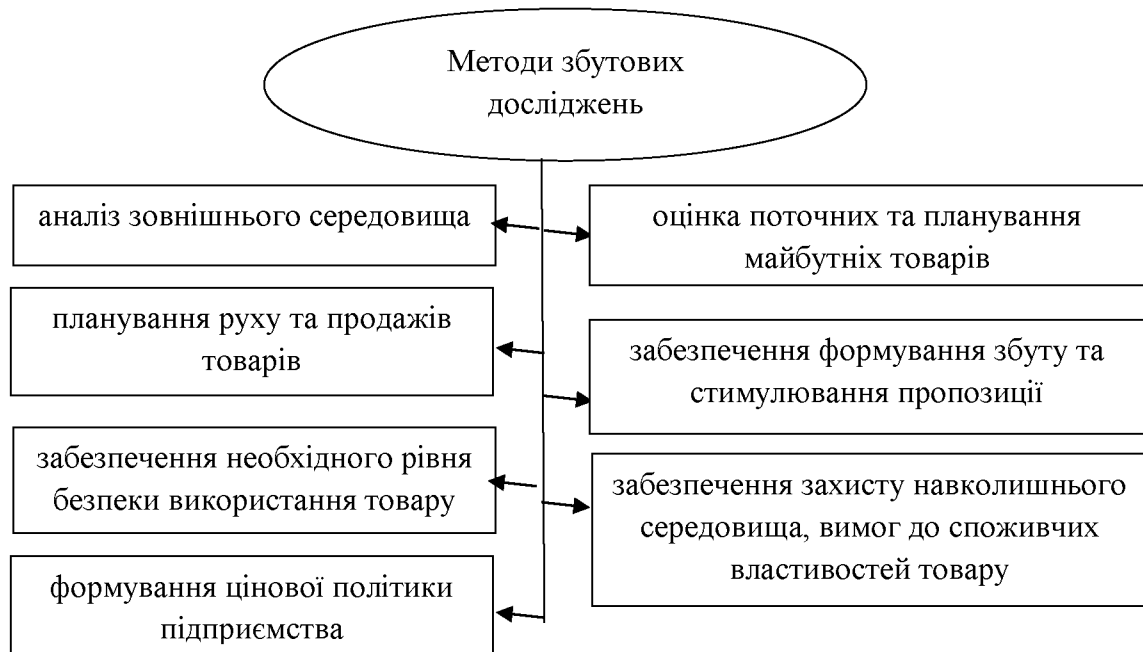


Рис.1.5. Основні методи збутових досліджень, які використовуються при організації діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі джерел [10]

Забезпечення організації збутової політики підприємства передбачає створення служби збуту, якщо така не функціонує, обґрунтування планування і стратегії збуту, проведення постійного збутового контролю, який включає в себе дослідження ринку, а саме аналіз конкурентів, поведінку споживачів, сегментації ринку, можливостей підприємства та позиціонування товару.

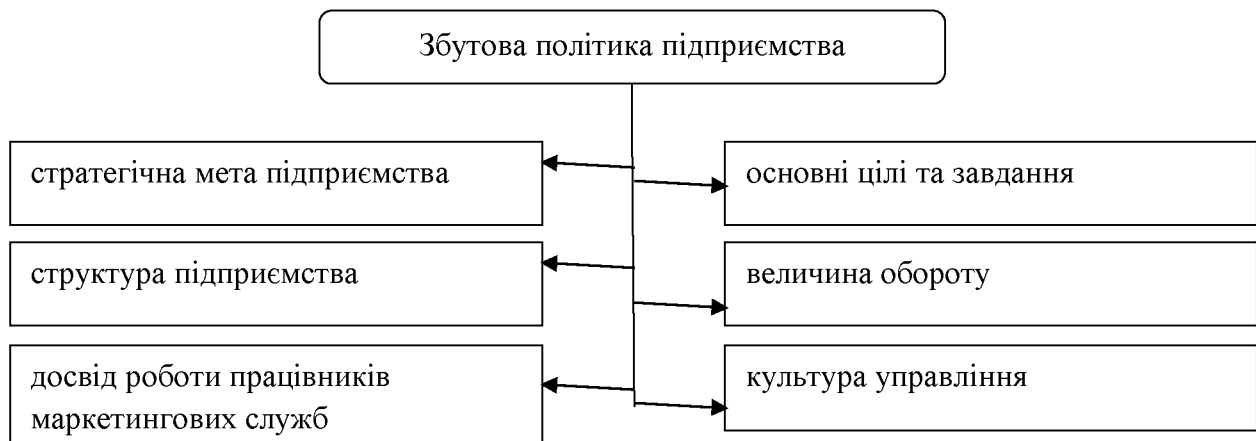


Рис. 1.6. Суттєві індикатори, які впливають на формування збутової політики підприємства

Джерело: сформовано на автором на основі джерел [24]

Після цього здійснюється розробка комплексу збутових заходів на підприємстві, тобто організація виробництва товару, запровадження системи ціноутворення, вибір каналів та методів просування товару на ринку [23].

Збутова політика підприємства визначають виходячи з наступних аспектів (рис. 1.6.).

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

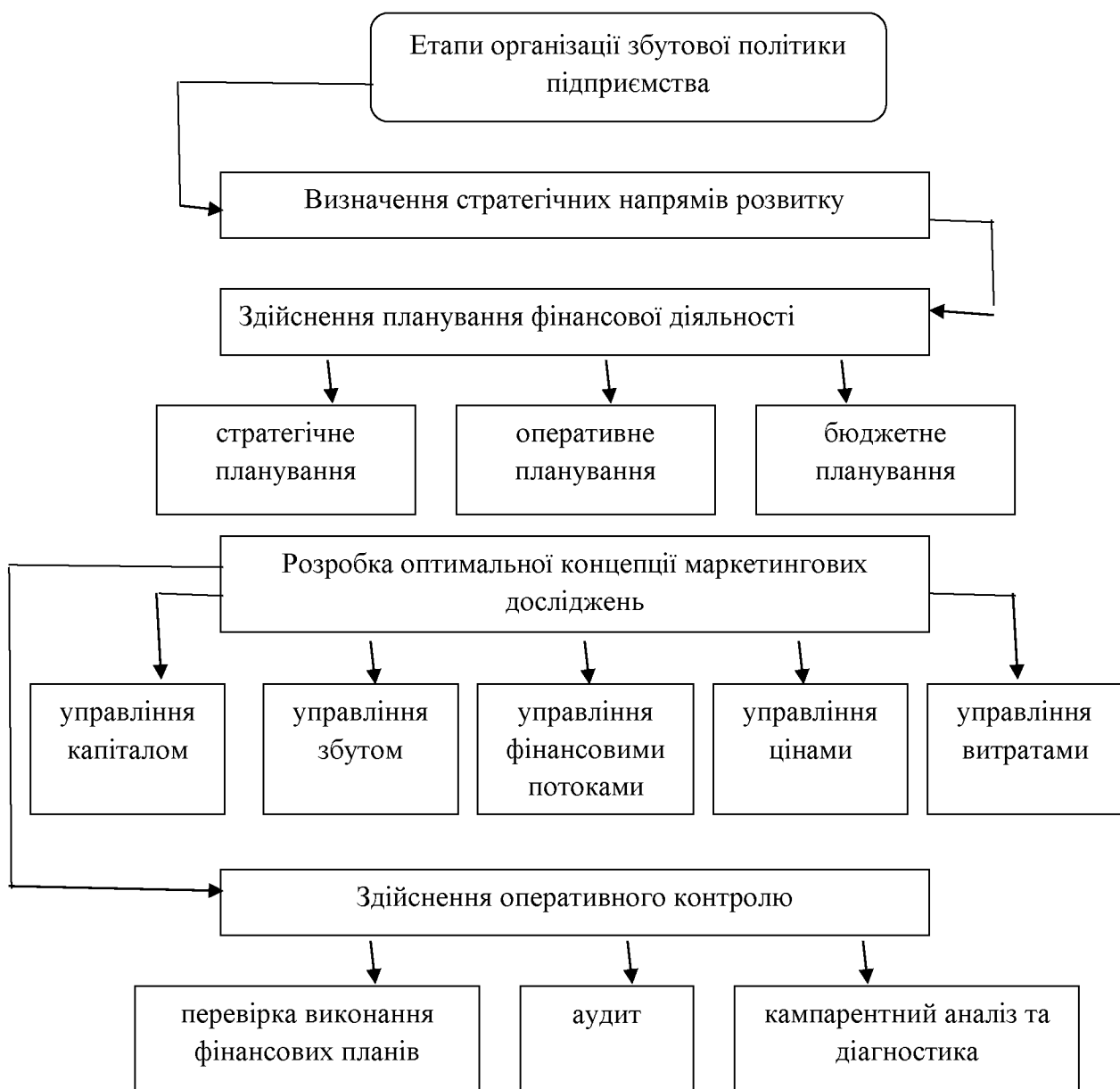


Рис.1.7. Етапи організації збутової політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі джерел [28]

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

1.3. Методика оцінки збутової політики підприємства

Сам процес реалізації збутової політики на підприємстві відбувається в три етапи:

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

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

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

Від правильної організації збутової політики підприємства залежить успіх та його прибутковість. Розроблення та запровадження збутових рішень формується на основі обліку розходжень і спільності понять маркетингу, способу організації роботи підприємства та відповідних інструментів, які впливають на процес обміну.

Для того, щоб управління збутової політики в підприємстві було ефективне та збалансоване має бути сформована стратегія, оскільки саме завдяки їй можна визначити цілі та порівняти їх з фактичними можливостями, враховуючи при цьому вимоги зовнішнього середовища. При цьому найбільше використовують метод на основі розрахунку збалансованої системи показників, що дозволяє оцінити стратегічний потенціал організації. Ця методика складається із

показників, які дозволяють оцінити роботу організації та важливі аспекти обраної стратегії. Саме збалансована система показників складається із фінансових та нефінансових показників роботи організації, які оцінюються для того, щоб досягти внутрішні управлінські цілі і спрямована на порівняння показників, які розраховані у грошовому виразі із операційними показниками, які показують ступінь задоволення клієнта, розвиток господарських процесів всередині організації, інноваційну активність та на основі них можна запропонувати напрямки, які спрямовані на покращення фінансових результатів [27].

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

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

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

залученого капіталу та ін. У зв'язку із цим збалансована система показників повинна починатися і закінчуватися фінансовими показниками.

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

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

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

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

1. Здійснення всебічного аналізу роботи організації.
2. Обґрунтування стратегічних цілей та місії.
3. Проведення оцінки стратегічної позиції та пошук стратегії розвитку.
4. Формування основних аспектів роботи.
5. Створення ініціативної групи, яка буде запроваджувати збалансовану систему показників.

6. Окреслення напрямів, за допомогою яких можна реалізувати обрану стратегію.

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

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

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

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

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

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

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

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

Оскільки збутова політика тісно пов'язана із якістю транспортних послуг варто дослідити основні показники, які при цьому використовуються. Зазначимо, що якість транспортних послуг вимірником їх відповідальності перед вимогами

та очікуваннями окремого споживача щодо своєчасності доставки вантажів, відсутності витрат та пошкоджень, їх кількість. При цьому важливими цілями в транспорті являється зниження загального рівня витрат та своєчасне підвищення якості сформованого транспортного процесу. Процес поліпшення загального контролю якості надає допомогу одночасно знизити загальний рівень витрат на транспортування різної продукції та дозволить підвищити загальну прибутковість суб'єкта господарювання. Вплив якості транспортних послуг на загальну ефективність збутової політики аграрної компанії відобразимо на рис. 1.8.



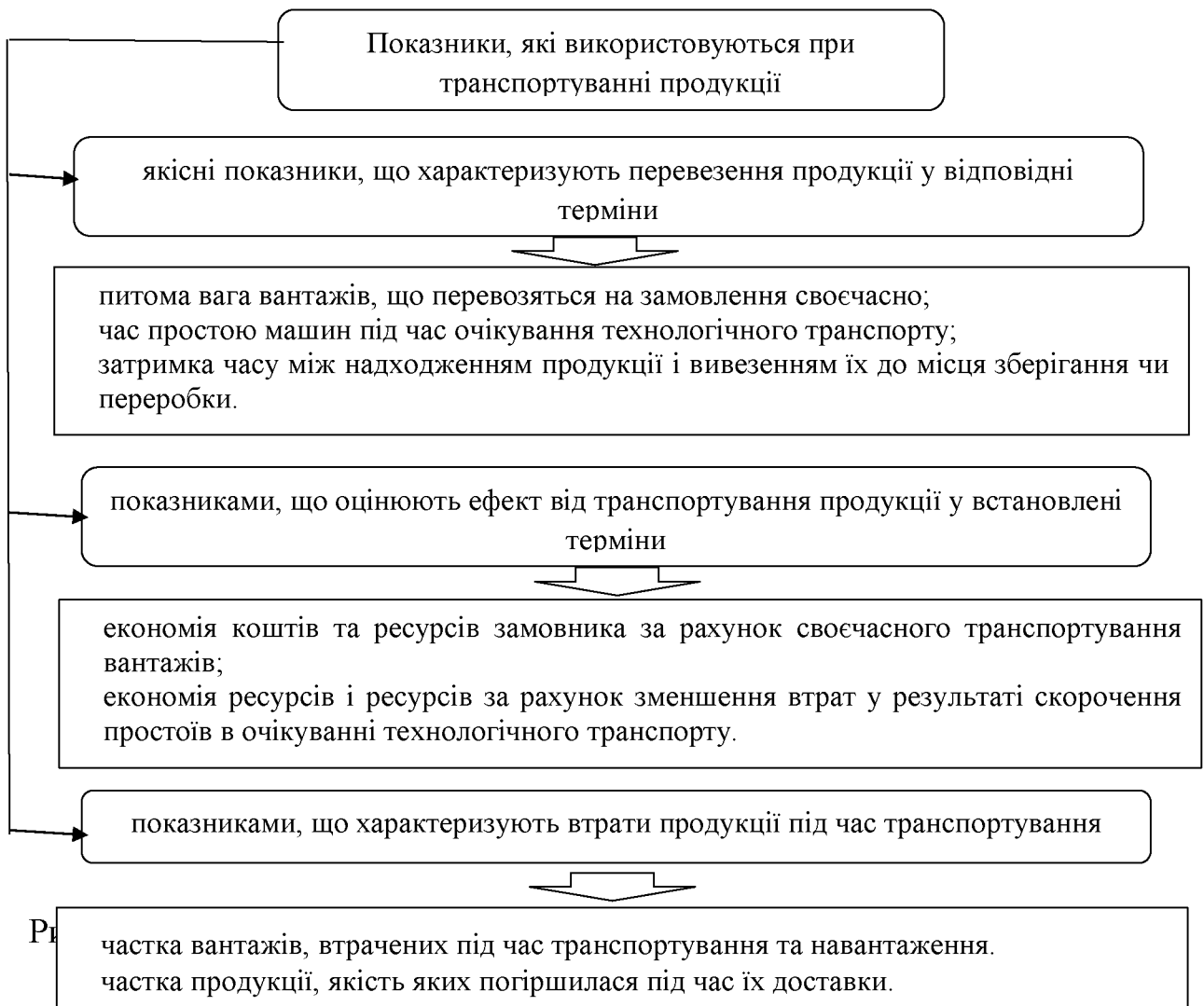
Рис.1.8. Вплив якості транспортних послуг на загальну ефективність виробничої роботи суб'єкта господарювання

Джерело: сформовано автором на основі джерел [8].

Процес підвищення якості перевезень дозволяє забезпечити економію сукупних витрат такими шляхами: зростає загальна продуктивність існуючих транспортних засобів внаслідок того, що не витрачається час на те, щоб здійснити разові перевезення, при цьому якість вантажу не погіршується при перебуванні його в дорозі. Подібна економія призводить до скорочення

загального розміру транспортних витрат на конкретну одиницю продукції, сприяє підвищенню якості перевезень через скорочення обсягу виконання транспортних робіт, які виникають при потребі здійснення додаткових рейсів різних транспортних засобів для того, щоб перевезти вантаж замість пошкоджених або втрачених при минулій доставці.

Загальний рівень транспортного забезпечення визначає ефективність проведення торгівлі, що безпосередньо відображається у ціні товарів. Оскільки якість транспортної продукції характеризується швидкістю, надійністю та регулярністю доставки, а також можливістю збереження вантажу, вона безпосередньо має вплив на процес формування ціни за переміщення вантажів. Зауважимо, що ціна може збільшитися при високому рівні обладнання або знизитися при її низькій якості. Одним із важливих показників є процес доставки продукції у визначений термін без втрати якості послуг. Всі показники, які стосуються транспортування продукції розглянемо на рис. 1.9.



Джерело: сформовано автором на основі джерел [15].

Показники, які використовують для оцінки ефекту від можливого покращення умов в сфері перевезення являється економія сукупних витрат та наявних ресурсів від скорочення вантажних та транспортних втрат. В цілому допустимі межі застосування різних видів транспорту в процесі діяльності аграрної компанії мають окреслюватися такими критеріями як вартість транспортування та продуктивність. Тому варто знайти межі застосування різних видів транспорту за конкретним критерієм продуктивності та загальної вартості перевезень [6].

Функціональними напрямками роботи транспортно-логістичної складової аграрного підприємства у цій сфері є наступні (рис. 1.10.).

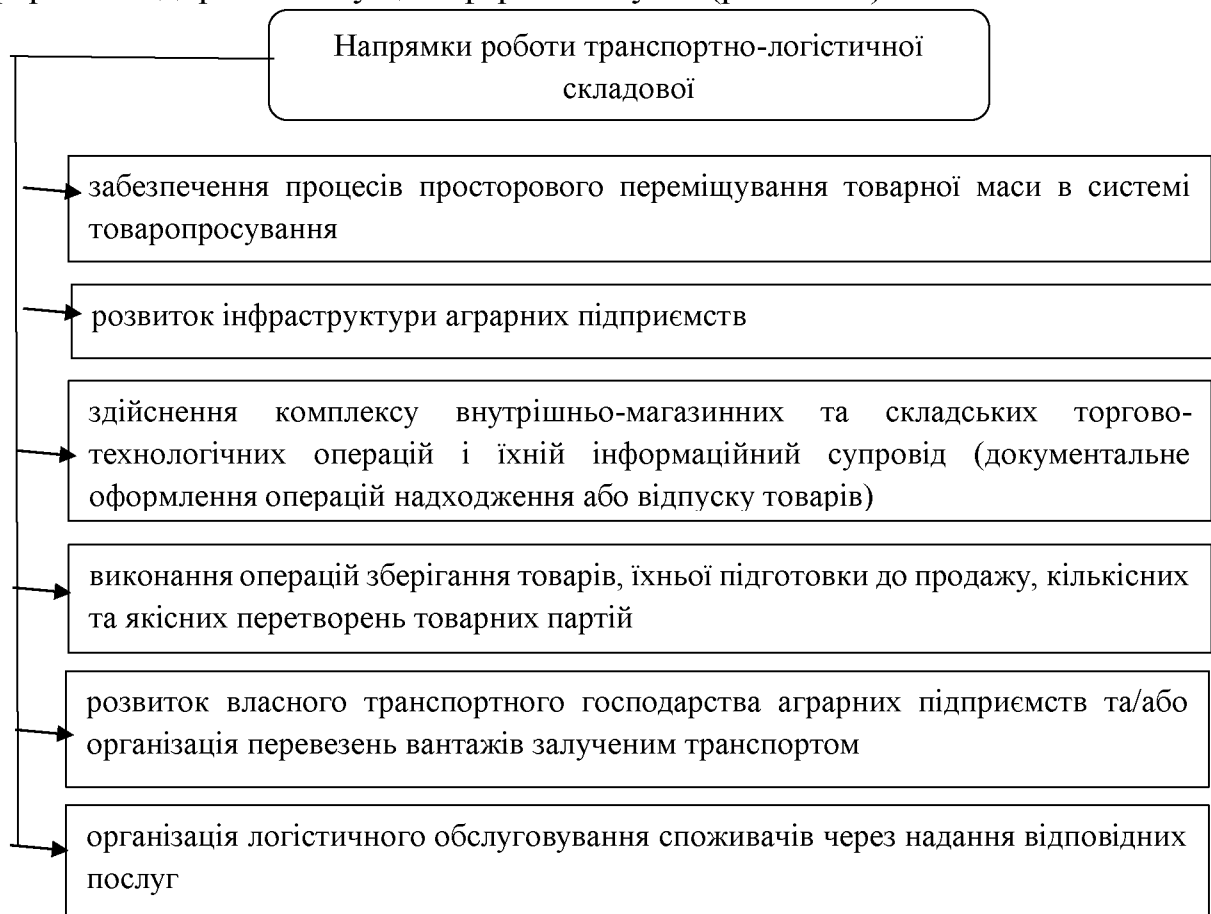


Рис.1.10. Основні напрямки роботи транспортно-логістичної складової логістичного процесу аграрного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі джерел [29].

Зауважимо, що всі транспортно-технологічні процеси займають важливу роль в процесі діяльності аграрного підприємства. Всі транспортні операції можна розділити на операції з приводу перевезення вантажів та операції з

розподілу та обробки вантажів. Важливим принципом формування транспортно-технологічних процесів є роль транспортних засобів в загальній організації роботи машин. Тому можна зазначити, що всі транспортно-технологічні процеси в процесі діяльності підприємства формуються з сукупності технологічних процесів, які окреслюють терміни виконання та режим роботи транспортних та навантажувально-розвантажувальних робіт як завершаючої ланки. Механізація аграрних підприємств проводиться з використанням обладнання, буферних машин та засобів малої механізації, що проводиться з рахуванням: індивідуальних властивостей кожного окремого об'єкта, основних умов діяльності, термінів виробництва продукції, забезпечення безпеки аграрного підприємства та організаційно-технічні можливості підрядника [1, с. 182-185].

У зв'язку із військовими діями на території країни логістика транспортним процесом в аграрній сфері набуває нового значення, оскільки багато об'єктів інфраструктури та аграрних підприємств зруйновані, а для того, щоб збудувати нові потрібно організувати цей процес і знайти на нього фінансові ресурси. Однак поки воєнна ситуація не буде стабілізована, будемо мати проблеми як з постачанням деяких необхідних матеріалів, так і з обережними замовниками, які очікують нормалізації ситуації для відновлення діяльності.

Отже, збутова політика підприємства дозволяє обґрунтувати діяльність підприємства з врахуванням попиту на відповідному ринку, формування коротко- та довгострокових цілей та напрямків їх досягнення, визначення якості та асортименту продукції, оптимальної структури виробництва та планового рівня прибутку. Особливості використання підходу збалансованих показників полягає саме в аналізі позитивної чи негативної тенденції зміни показників, тому для здійснення повноцінного аналізу необхідно обрати такий перелік показників, на які стратегія впливає найбільше.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ КОМПАНІЇ LIDEA

2.1. Організаційно-економічна оцінка діяльності компанії LIDEA

Об'єктом дослідження є компанії LIDEA, основними структурними елементами дистрибутивної мережі якого є:

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

Зазначимо, що в збутовій діяльності компанії LIDEA важливу роль відіграють зв'язки, які формуються на договірній основі та підтримують функціонування організаційних, товарно-грошових та економічних відносин. Саме для збутової діяльності вагоме значення має величина та спрямованість відносин, що мають товарно-грошовий характер, а також спрямованість загальних товарних потоків. Для прикладу наведемо той факт, що в простих моделях всі товарні потоки рухаються від конкретного виробника та кінцевого споживача звичайними системами товарного обігу, натомість в багатогранному механізмі ланковість досить висока, тобто складає близько 3-4 ланок. Однак в аспектах стратегічного управління варто розглядати їх використання саме в практичній складовій для того, щоб реалізувати обрану стратегію. Подібна модель притаманна товарам, які мають досить обмежені терміни зберігання, зокрема мова йде про молоко, м'ясні вироби, хліб та хлібобулочні товари, овочі, рибу та морозиво. Подібна модель може застосовуватися виключно в інтересах

держави для тих товарів, які є високорентабельними або підакцизними з метою прискорення наповнення державного бюджету [24].

Оцінимо фінансовий стан компанії LIDEA за 2019-2021 роки на основі основних економічних показників.

Таблиця 2.1

Розрахунок основних техніко-економічних показників фінансово-господарської діяльності компанії LIDEA у 2019-2021 році

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2019	2020 від 2019	2021 від 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	1298,64	1331,36	1488,66	32,72	190,02	102,52	114,63
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	856,47	918,47	1075,81	62	219,34	107,24	125,61
Витрати на 1 грн. продукції, грн.	0,70	0,69	0,72	-0,01	0,02	98,57	102,86
Валовий прибуток (+) або збиток (-) звітного періоду, млн. грн.	442,17	412,89	412,85	-29,28	-29,32	93,38	93,37
Фінансові результати від звичайної діяльності, млн. грн.	95,46	107,29	38,11	11,83	-57,35	112,39	39,92
Чистий прибуток, млн. грн.	22,50	86,88	28,73	64,38	6,23	386,13	127,69
Середньо-облікова чисельність штатних	122	125	128	3	6	102,46	104,92

працівників, осіб							
Середня	554,36	652,46	862,06	98,10	307,70	117,70	155,51

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
заробітна плата одного працюючого, тис. грн.							
Дебіторська заборгованість на кінець року, млн. грн.	351,23	358,43	477,95	7,2	126,72	102,05	136,08
Кредиторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року, млн. грн.	851,63	919,80	889,23	68,17	37,60	108,01	104,42
Нерозподілений прибуток (+), непокритий збиток (-), млн. грн.	215,64	229,61	244,85	13,97	29,21	106,48	113,55

Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

Отже, бачимо, що у компанії LIDEA виручка від реалізації продукції зросла у 2020-2021 роках в порівнянні з 2019 роком, собівартість досить висока і складає 1075,81 млн. грн. у 2021 році. Згідно з Господарським кодексом ця компанія відноситься до малого підприємства, оскільки чистий прибуток складає 86,73 млн. грн. в мережі компанії працює 128 осіб. Компанія LIDEA у 2021 році має незначний рівень кредиторської та дебіторської заборгованості – 889,23 млн. грн. і 477,95 млн. грн., що свідчить про спроможність компанії вчасно розрахуватися за своїми зобов'язаннями та укладання сумнівних договорів з дебіторами.

В табл. 2.2 доцільно проаналізувати фінансовий стан компанії LIDEA згідно до балансу та звіту про фінансові результати. З таблиці можемо зробити наступні висновки: сума активів за період 2019-2021 роки зросла на 645,50 млн. грн. або на 87,23%, що свідчить про розширення діяльності компанії LIDEA.

Необоротні активи складають близько 6,45% у загальному підсумку балансу, оборотні активи – 93,53%, у тому числі дебіторська заборгованість – 45,06%, запаси – 32,98%, грошові кошти та їх еквіваленти – 1,35%. Також слід зазначити, що всі статті активи зросли у 2021 році порівняно із 2019 роком та мають незначні коливання з 2020 роком.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансового стану компанії LIDEA у 2019-2021 році

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2019	2020 від 2019	2021 від 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Всього активів грн.	1059,61	1149,45	1134,12	339,5	645,5	145,88	187,23
1.Необоротні активи млн. грн.	93,83	50,77	73,14	-43,06	-20,69	54,11	77,95
у % до активів	8,86	4,42	6,45	-4,44	-2,41	49,89	72,80
2.Оборотні активи (ОА) млн. грн.	965,78	1098,68	1060,71	132,90	94,93	113,76	109,83
у % до активів	91,14	95,58	93,53	4,44	2,39	104,87	102,62
2.1.Запаси, млн. грн.	356,42	386,89	349,82	30,47	-6,6	108,55	98,15
у % до ОА	36,90	35,21	32,98	-1,69	-3,92	95,42	89,38
2.2.Дебіторська заборгованість, тис. грн.	351,23	358,43	477,95	7,2	126,72	102,05	136,08
у % до ОА	36,37	32,62	45,06	-3,75	8,69	89,69	123,89
2.3. Гроші та їх еквіваленти	156,70	193,09	118,64	36,39	-38,06	123,22	75,71
у % до ОА	16,23	17,58	11,19	1,35	-5,04	108,32	68,95
2.4. Інші оборотні активи, млн. грн.	101,43	160,09	111,99	58,66	10,56	157,83	110,41
у % до майна	10,50	14,57	10,56	4,07	0,06	138,76	100,57

Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

Аналіз динаміки показників ліквідності представимо в табл. 2.3. Отже, можемо зробити висновок, що компанії LIDEA має достатньо коштів для погашення поточних зобов'язань, про це свідчить високий коефіцієнт швидкої

ліквідності, який у 2021 році становив 0,67, показує на скільки швидко можливо погасити свої зобов'язання, про що показують й коефіцієнти абсолютної та загальної ліквідності – 0,13 та 1,19 відповідно. Тому підприємство потрібно підвищувати показники ліквідності шляхом збільшення готівкових коштів, залучення поточних фінансових інвестицій та зменшенням дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки показників ліквідності компанії LIDEA у 2019-2021 році

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2019	2020 від 2019	2021 від 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Оборотні активи, млн. грн.	965,78	1098,68	1060,71	132,90	94,93	113,76	109,83
Грошові кошти та їх еквіваленти, млн. грн.	156,70	193,09	118,64	36,39	-38,06	123,22	75,71
Поточні фінансові інвестиції, млн. грн.	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість, млн. грн.	351,23	358,43	477,95	7,2	126,72	102,05	136,08
Поточні зобов'язання, млн. грн.	851,63	919,80	889,23	68,17	37,60	108,01	104,42
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,21	0,13	0,03	-0,05	116,67	72,22
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,60	0,60	0,67	0	0,07	100,00	116,67
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,13	1,19	1,19	0,06	0	105,31	100,00

Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

В табл. 2.4 наведемо розрахунок показників фінансової стійкості. З таблиці

можемо зробити висновок, що компанія LIDEA залежить від кредиторів, оскільки коефіцієнт фінансової незалежності становить 0,22, тобто компанія на 22% забезпечена власним капіталом. Коефіцієнт фінансового левериджу відсутність, оскільки компанії LIDEA не залучає довгострокових кредитів. Оскільки підприємство не забезпечене власними фінансовими ресурсами, внаслідок цього низький показник фінансової стійкості – 0,28, високий показник фінансової залежності – 0,78.

Таблиця 2.4

Розрахунок динаміки показників фінансової стійкості компанії LIDEA у 2019-2021 році

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2019	2020 від 2019	2021 від 2019
Пасив, млн. грн.	1059,61	1149,45	1134,12	339,5	645,5	145,88	187,23
Власний капітал, млн. грн.	215,64	229,61	244,85	13,97	29,21	106,48	113,55
Зобов'язання, млн. грн..	851,63	919,80	889,23	68,17	37,60	108,01	104,42
Оборотні активи, млн. грн.	965,78	1098,68	1060,71	132,90	94,93	113,76	109,83
Необоротні активи, тис. грн.	93,83	50,77	73,14	-43,06	-20,69	54,11	77,95
Коефіцієнт автономії	0,20	0,20	0,22	0	0,02	100,00	110,00
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,80	0,80	0,78	0	-0,02	100,00	97,50
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,25	0,25	0,28	0	0,03	100,00	112,00
Коефіцієнт маневрування	4,48	4,78	9,12	0,3	4,64	106,70	203,57

Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

В табл. 2.5 наведемо аналіз показників ділової активності. Отже, можемо зробити висновок, що коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання компанією усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення, у компанії LIDEA досить ефективно використовують ресурси, оскільки показник у 2021 році коливається близько 1,31.

Таблиця 2.5

Розрахунок аналізу показників ділової активності компанії LIDEA у 2019-2021 році

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2019	2020 від 2019	2021 від 2019
Виручка від реалізації продукції, млн. грн..	1298,64	1331,36	1488,66	32,72	190,02	102,52	114,63
Активи, млн. грн..	1059,61	1149,45	1134,12	339,5	645,5	145,88	187,23
Дебіторська заборгованість, млн. грн.	351,23	358,43	477,95	7,2	126,72	102,05	136,08
Кредиторська заборгованість за продукцію, млн. грн.	851,63	919,80	889,23	68,17	37,60	108,01	104,42
Власний капітал, млн. грн..	215,64	229,61	244,85	13,97	29,21	106,48	113,55
Коефіцієнт оборотності активів	1,23	1,21	1,31	-0,02	0,08	98,37	106,50
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,70	3,81	2,93	0,11	-0,77	102,97	78,19
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,52	1,45	1,67	-0,07	0,15	95,39	109,87
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,02	5,80	6,08	-0,22	0,06	96,35	100,99

Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, тому і бачимо що компанія надає покупцям кредит на свої товари. Оскільки кредити підприємство залучає, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості становить 1,67. Також бачимо, що компанії LIDEA ефективно використовує власний капітал, оскільки коефіцієнт становить 6,08. Розглянемо особливості звіту про фінансові результати у компанії LIDEA (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники, які входять до звіту про фінансові результати компанії LIDEA у 2019-2021 році

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2019	2020 від 2019	2021 від 2019
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн..	1298,64	1331,36	1488,66	32,72	190,02	102,52	114,63
Інші операційні доходи, млн. грн.	51,23	72,98	54,36	21,75	3,13	142,46	106,11
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	856,47	918,47	1075,81	62	219,34	107,24	125,61
Інші операційні витрати, млн. грн.	168,54	192,40	175,54	23,86	7,00	114,16	104,15
Інші витрати, млн. грн.	1,23	0,17	7,26	-1,06	6,03	13,82	590,24
Фінансовий результат до оподаткування, млн. грн.	53,2	108,36	38,11	55,16	-15,09	203,68	71,64
Податок на прибуток, млн. грн..	30,70	21,49	9,38	-9,21	-21,32	70,00	30,55
Чистий прибуток, млн. грн.	22,50	86,88	28,73	64,38	6,23	386,13	127,69

Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

Можемо зробити висновок, що підприємство займається тільки операційною діяльністю, чистий дохід від реалізації продукції та собівартості зростає у 2020-2021 роках порівняно з 2019 роком, це пояснюється збільшенням кількості грузових перевезень та розширенням діяльності.

2.2. Аналіз збутової діяльності компанії LIDEA та її цільовий ринок

Загальна ефективність збутової діяльності компанії LIDEA потрібно оцінювати на базі порівняння загальних витрат, які можуть бути понесеними при її впровадженні та результатів такої діяльності. Подібне порівняння можна проводити за такими показниками: як збутова місткість витрат на логістику та маркетингової місткості всіх логістичних витрат в чистому прибутку, які наведемо на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Частка витрат на логістику в компанії LIDEA у 2019-2021

Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

Зазначимо, що частка витрат на логістику в компанії LIDEA у 2021 році становить 21,8%, оскільки для того, щоб компанія ефективно працювала

потрібно забезпечити своєчасну роботу відділу логістики. При цьому маркетингові витрати в системі логістичних витрат складають лише 10,9%.

Для того, щоб здійснити ефективне стратегічне управління товарними потоками варто проаналізувати зовнішнє середовище у компанії LIDEA (рис. 2.2.)

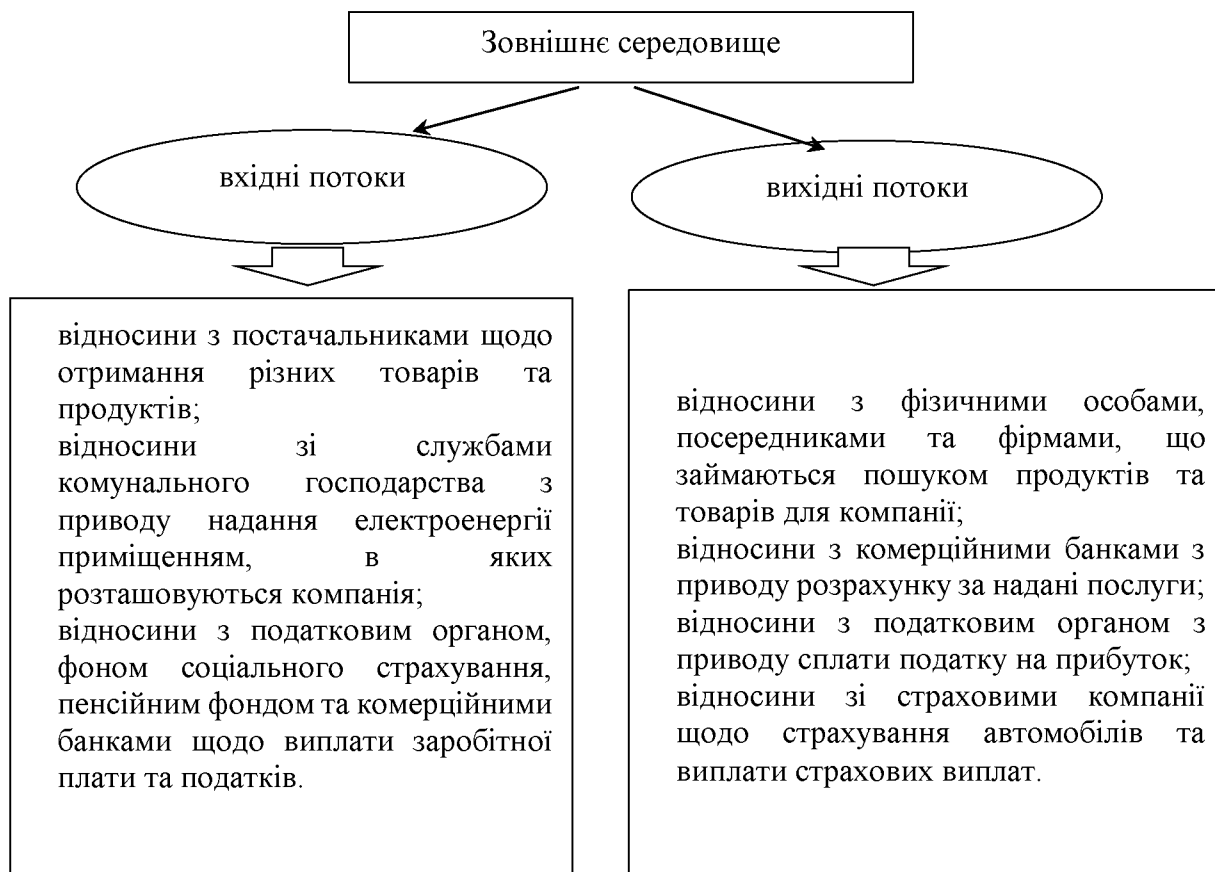


Рис. 2.2 Аналіз зовнішнього середовища компанії LIDEA

Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

Проаналізуємо більш детально складові потенціалу компанії LIDEA.

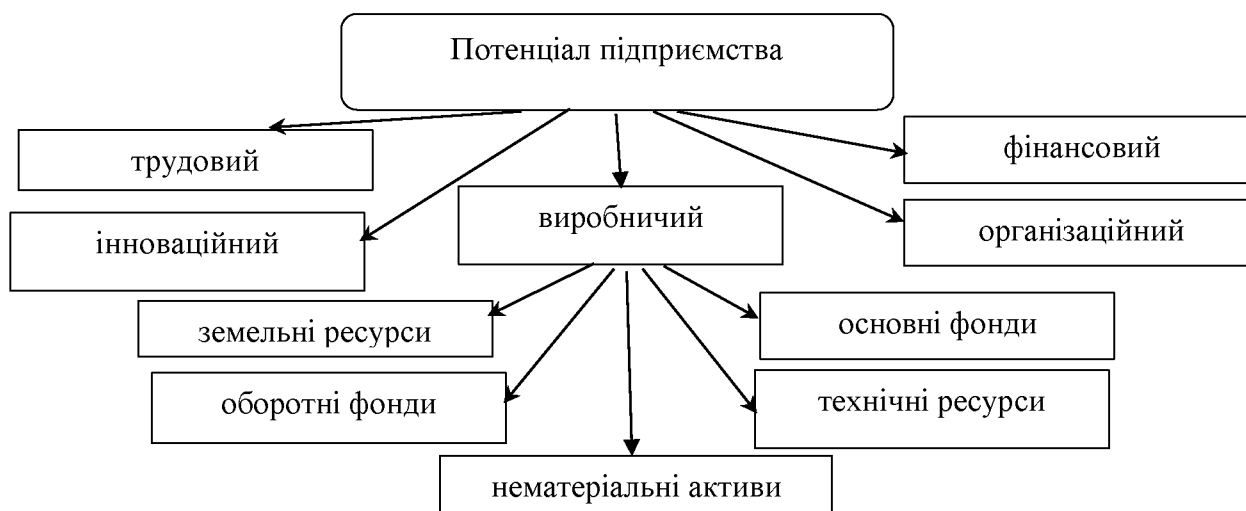


Рис. 2.3. Оцінка потенціалу компанії LIDEA

Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

На основі оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища наведемо на рис. 2.4. стратегію розвитку для компанії LIDEA, що передбачає довгострокове перебування на споживчому ринку.

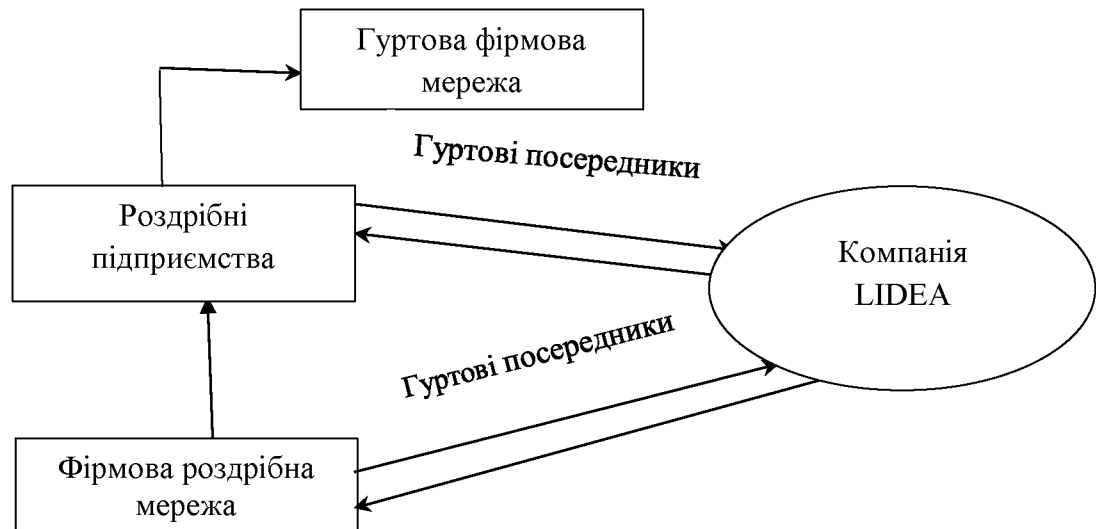


Рис. 2.4. Стратегія компанії LIDEA, яка передбачає довгострокове перебування на споживчому ринку

Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

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

На основні цього аналізу можемо виокремити пріоритетні цілі розвитку компанії LIDEA (рис. 2.5.). Ці пріоритетні цілі можна виконати шляхом дотримання наступних критеріїв:

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

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

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

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

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



Рис. 2.5. Основні перспективні напрямки компанії LIDEA

Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

Основними рекомендаціями в вирішення проблем стратегічного характеру при управлінні товарними потоками в компанії LIDEA є наступні:

1. Проблема управління матеріальними потоками:

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

Стратегія: вибір надійного замовника та підбір досвідчених водіїв.

2. Проблема управління запасами:

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

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

3. Проблема обслуговування споживачів:

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

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

4. Проблема транспортування вантажів:

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

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

5. Проблема ринкових тенденцій у цій сфері господарювання:

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

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

Аналіз збутової діяльності LIDEA також передбачає оцінку його мікросередовища. В місті Києві досить багато підприємств, які займаються

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

На рис. 2.6. відобразимо стратегічні та тактичні завдання для подальшого розвитку та ефективного управління товарними потоками в компанії LIDEA.

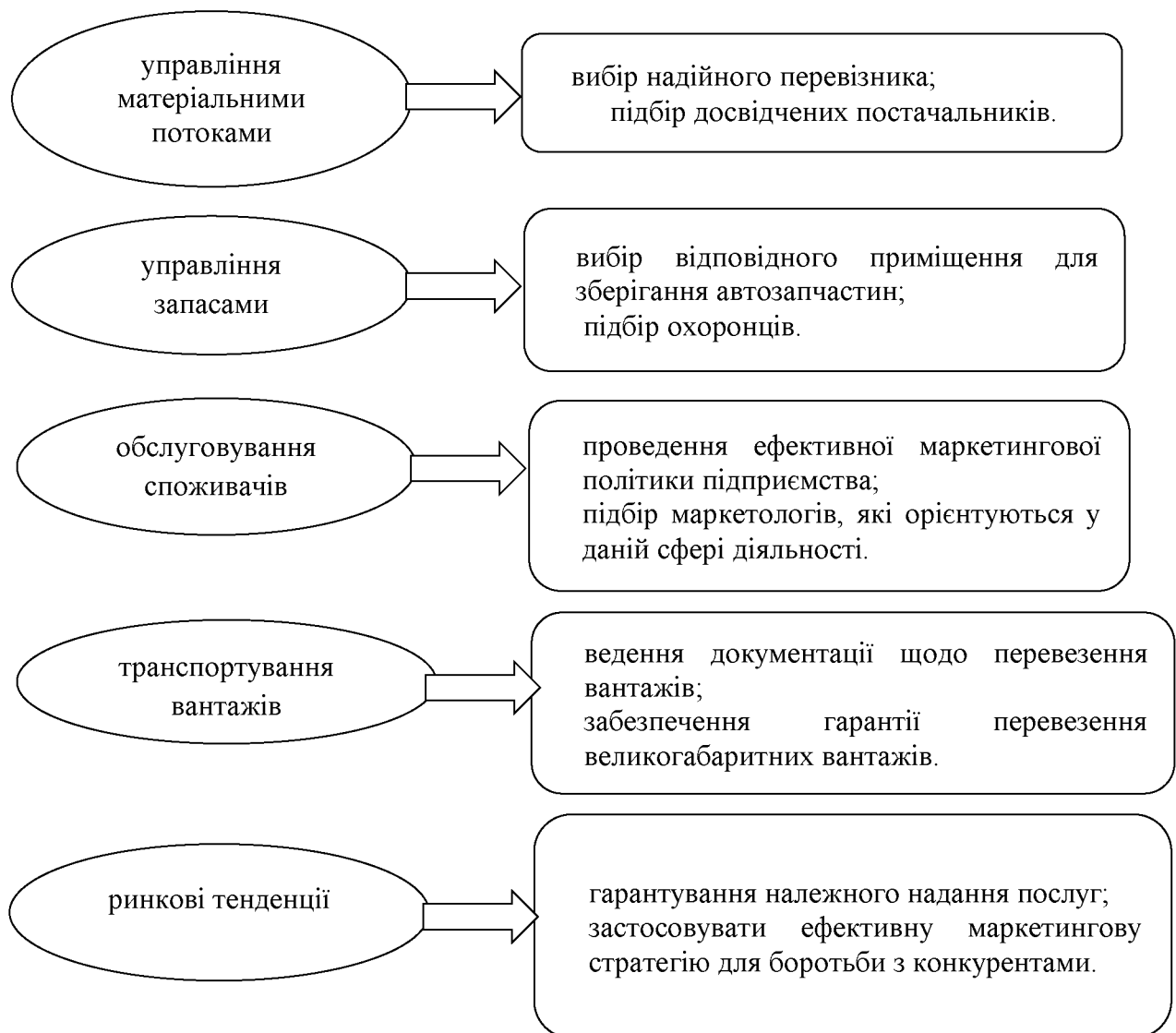


Рис. 2.6. Напрямки стратегічних та тактичних завдання для подальшого розвитку та ефективного управління товарними потоками в компанії LIDEA
Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

Отже, можемо зробити висновок, що реалізація поставлених проблем для компанії LIDEA дасть можливість в першу чергу утримати своє становище на ринку даного виду послуг, розширити діяльність та збільшити кількості покупців.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності компанії LIDEA

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

Основні конкуренти компанії LIDEA на ринку продажу товарів господарського призначення є такі підприємства як ТОВ «Київський насінневий завод», ТОВ «КВС – УКРАЇНА», ТОВ «Лімагрейн Україна», НВФГ «Компанія Маїс» та ін.. Порівняємо наведені підприємства між собою в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Рейтингова експертна оцінка конкурентного середовища компанії LIDEA

Фактори	Компанія LIDEA	ТОВ «Київський насінневий завод»	ТОВ «КВС – УКРАЇНА»	ТОВ «Лімагрейн Україна»	НВФГ «Компанія Маїс»
Ціни	3	2	4	1	2
Можливість зниження ціни	4	3	2	1	0
Якість	5	3	4	2	1
Реклама	4	4	3	3	2
Охоплення каналів збуту	4	3	4	1	2
Кваліфікація персоналу	4	4	3	3	3

Організаційна ефективність	4	3	2	2	1
Фінансові можливості	4	4	2	2	2
Можливість	4	4	3	3	3

Продовження таблиці 2.7

залучення кваліфікованих кадрів					
Інформаційна система	4	4	4	3	3
Інші	3	3	1	0	0
Разом	43	36	32	21	19

Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

На основі проведеної експертної оцінки конкурентних переваг можна зробити наступні висновки для компанії LIDEA:

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

Щоб дістати чіткіше уявлення про мікросередовище необхідно проаналізувати місце і роль досліджуваної галузі в економіці взагалі, скласти прогнози щодо перспектив її подальшого існування та розвитку. Такі оцінки наведені в табл. 2.8, що є середніми балами за результатами опитування 5 експертів в галузі, оцінювання проводилося за 10 бальною шкалою.

Таблиця 2.8

Аналіз середовища безпосереднього оточення та конкурентного середовища в сфері продажу товарами господарського призначення компанії LIDEA

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

5. Рівень технологічності в галузі	6
6. Показник інноваційної діяльності в галузі	8

Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

Згідно даних табл. 2.8 дана сфера діяльності характеризується значною конкуренцією, досить значним впливом замовників, оскільки від них залежатиме попит, а отже і рівень ціни, що призведе або до зниження, або до зростання прибутку, недостатньо використовуються нові технології, достатній легкий вхід в галузь.

Внутрішнє середовище на відміну від зовнішнього, є контрольованим підприємством. Характеристика внутрішнього середовища компанії LIDEA за системою показників відображена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Сильні та слабкі сторони організації внутрішнього середовища компанії LIDEA

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

Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

Таким чином, основною проблемою внутрішнього середовища є недосконала робота маркетингового відділу та недостатньо коштів для фінансування маркетингових досліджень і стратегічного планування. Однак, для впровадження ефективної стратегії ці аспекти управлінської діяльності є основними. Що стосується системи управління збутовою діяльністю компанії

LIDEA та його фінансовими ресурсами зазначимо, що сучасні умови господарювання в Україні вимагають від керівників підприємства застосування цілого спектру інструментів планування та управління процесами реалізації маркетингової стратегії. На перший план виходить аналіз існуючої ситуації навколо підприємства і в його середині на підставі результатів якого, відбувається подальше планування напрямків вдосконалення його діяльності та зокрема вибір конкретної маркетингової стратегії.

Перейдемо до оцінки основних функцій та взаємозв'язку кожного окремого підрозділу з логістичним відділом. На рис. 2.7. відобразимо основні функції відділу логістики досліджуваного підприємства.



Рис. 2.7. Функції відділу логістики компанії LIDEA

Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

Всі підрозділи підприємства тісно взаємодіють між собою та впливають на діяльність один одного. Так, відділ збуту здійснює регулювання різних ланцюгів поставок та проводить безперервний контакт з дистриб'юторами. Важливим аспектом в логістичному плануванні є те, що виробничий цех та склад, де зберігається виготовлена продукція мають знаходитися ближче один до одного. В досліджуваному підприємстві виробництво розташоване поблизу складу, це дозволяє мінімізувати затрати як техніки, трудових ресурсів, так і часу. Контроль передбачає злагодження процесів організації, планування, мотивації та інформаційного забезпечення. Затвердження рішень управлінського характеру в логістичній роботі спираються на порівняння запланованих показників, що якісно характеризують вид логістичної роботи. Аналіз причин та результатів формує базу для того, щоб розробити дієві заходи [30]. Для ефективного планування логістичної діяльності мають бути взаємозв'язки з структурними підрозділами компанії LIDEA. На рис. 2.8. відобразимо зв'язок з фінансово-економічною службою та відділу кадрів в логістичному плануванні діяльності компанії.

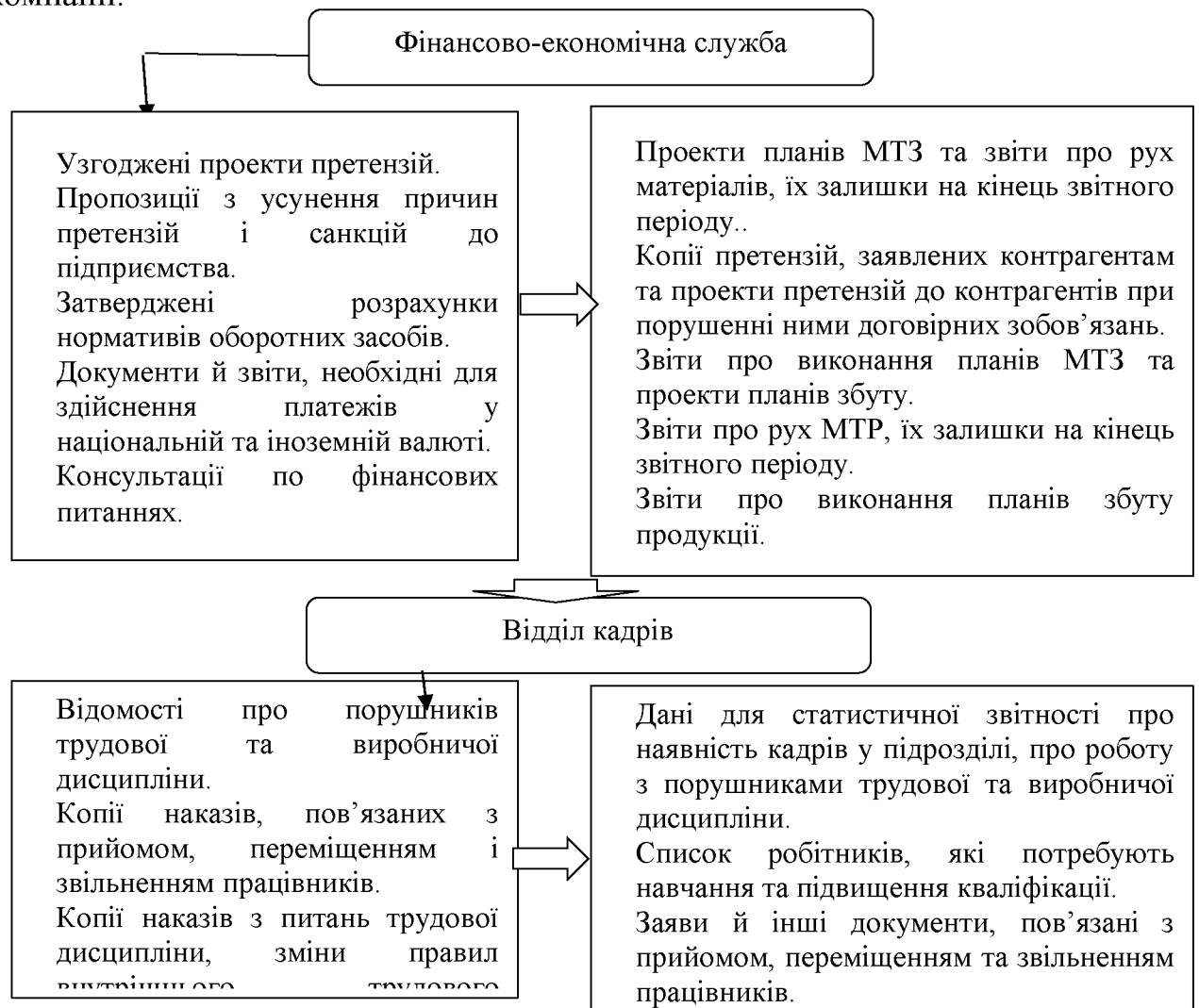


Рис. 2.8. Взаємозв'язок фінансово-економічної служби та відділу кадрів компанії LIDEA

Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

Вплив відділу збуту, маркетингу, виробництва, транспортної ділянки та відділу матеріально-технічного забезпечення на відділ логістики в формі прийняття документів покажемо на рис. 2.9.

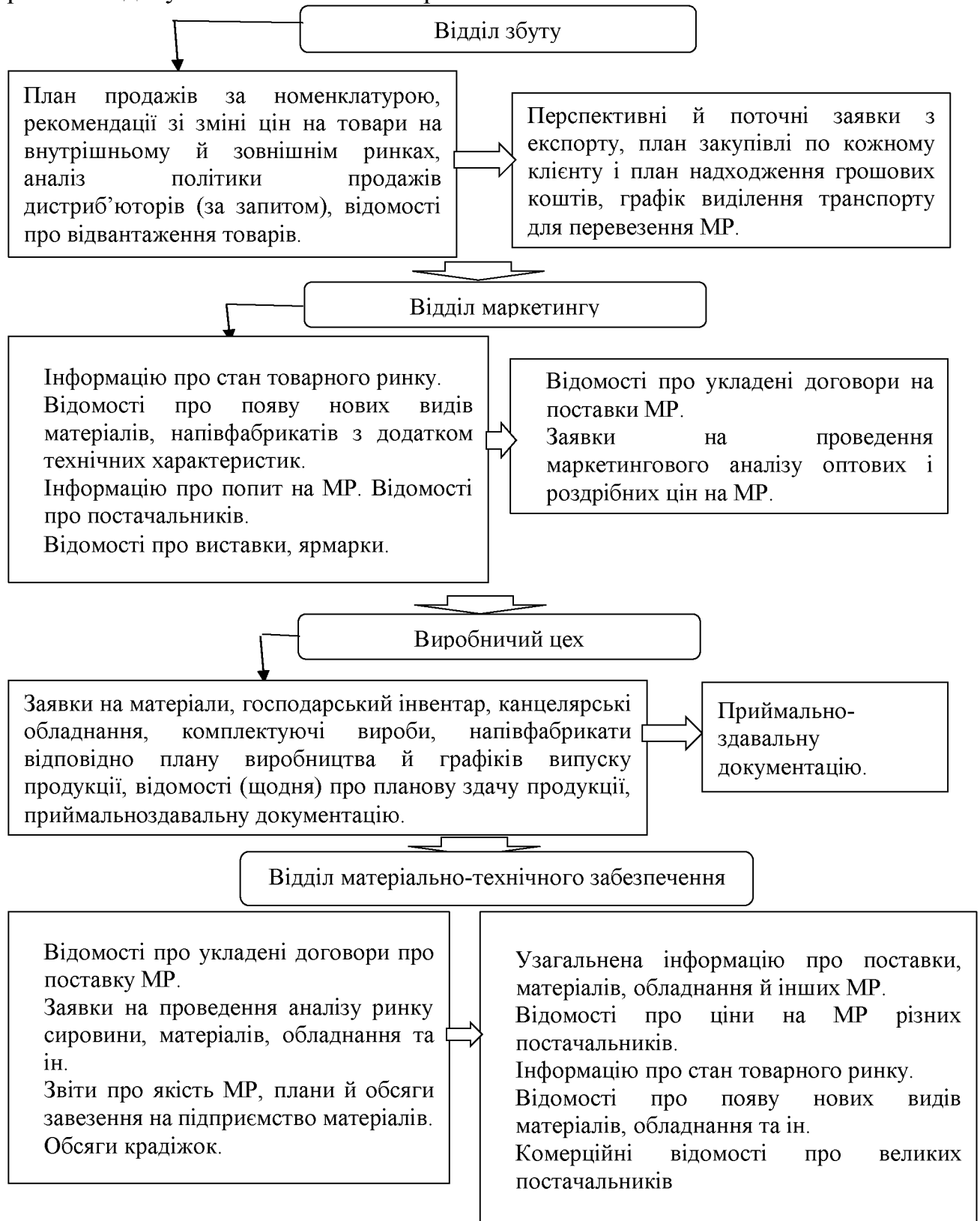


Рис. 2.9. Вплив різних відділів на відділ логістики компанії LIDEA

Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

Потрібно також звернути увагу на загальну кількість кадрів в компанії LIDEA з метою збільшенням фінансових показників кожного року, що дозволить забезпечити стабільний ріст суб'єкта господарювання. Логістичний відділ компанії LIDEA запроваджує стратегію розвитку, при цьому забезпечуючи підприємство роботою. Однак необхідно покращувати етапи виробництва та зменшувати загальний рівень логістичних витрат.

В табл. 2.10 оцінимо загальні фінансові показники ефективності діяльності компанії LIDEA.

Таблиця 2.10

Динаміка показників ефективності роботи компанії LIDEA за 2019-2021 роки

Показники, тис. грн.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
ROA (Прибуток / Активи) *100%	2,12	7,56	2,53
TAT (Виручка / Активи) *100%	122,56	141,95	131,26
Маржа (Виручка-Собівартість)	442,17	412,89	412,85
NPM (Чистий прибуток / Товарооборот)*100%	1,73	6,53	1,93
OER (Адміністративні витрати + Витрати на збут + Інші операційні витрати) / Валовий прибуток *100%	375,64	435,75	1493,56

Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

З наведеної таблиці можемо зробити висновок, що рентабельність активів не висока і становить 2,53% у 2021 році, однак оборотність загальних активів складає 131,26%. Маржа у 2021 році становить 412,85 млн. грн., яка показує рентабельність продукції. Чиста маржа становить 1,93%, що свідчить про прибутковість діяльності підприємства, а вартість експлуатації частини майна в порівнянні з доходом становить 1493,56%.

Виходячи з наведеного аналізу варто акцентувати увагу на тому, щоб налагодити логістичну роботу підприємства, оскільки при більш ефективній роботі відділу логістику компанії LIDEA мінімізуються загальні витрати на транспортування, знижуються відходи виробництва та налагоджується робота всіх відділів. Для проведення оцінки логістичної роботи варто оцінити наступні показники: показники, які оцінюють продуктивність логістичної мережі, а саме

кількість розвантажень/відвантажень на 1 працівника, кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника, кількість замовлень на 1 торгового агента (рис. 2.6.).

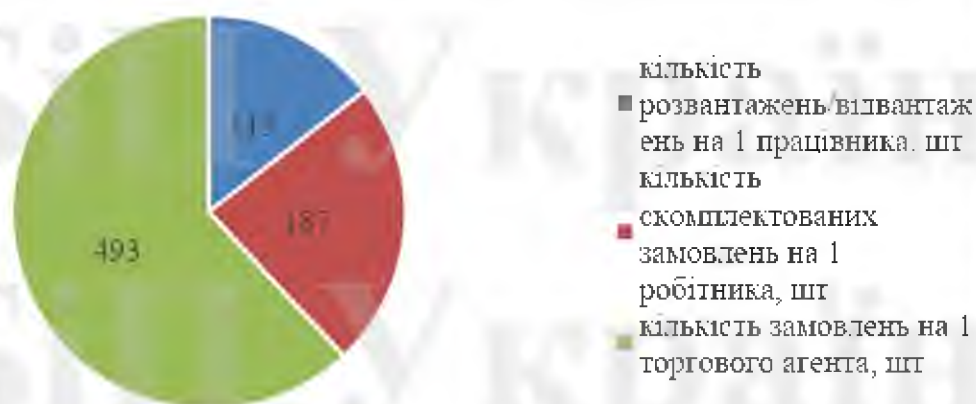


Рис. 2.6. Показники, які оцінюють продуктивність логістичної мережі за тиждень компанії LIDEA на ринку у 2021 році

Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

Як бачимо, на 1 працівника в тиждень у 2021 році припадає 115 розвантажень та завантажень за тиждень, 187 кількість скомплектованих товарів та 493 замовлень. Оцінку показників, які характеризують логістичну систему компанії LIDEA наведемо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники, які характеризують ефективність логістичної системи в компанії LIDEA за 2019-2021 роки

№	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1.	Завантаженість потужностей логістичних об'єктів, %	87	89	90
2.	Оборотність запасів: кількість оборотів	27,6	30	31,2
3.	Оборотність запасів: тривалість одного обороту, дн.	13	12	12
4.	Витрати утримання запасів, тис. грн.	8,8	9,0	9,2
5.	Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат, %	7,7	8,0	8,2
6.	Рентабельність каналів збуту, %	3,9	4,5	4,8

Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

За оцінкою ефективності логістичної системи можемо зробити висновок, що компанії LIDEA більше ніж на 80% за аналізований період

завантажена потужностями логістичних об'єктів. Оборотноість запасів складає 31,2, а тривалість одного обороту 12 днів. Щодо показника витрат для того, щоб утримати запаси зазначимо, що він характеризує загальний обсяг готівки, яка заморожена в запаси, за аналітичними підрахунками цей показник становить 9,2 тис. грн., частка витрат в загальних витратах становить 8,2% та показує вагомість загальних витрат, які пов'язані із видами логістичної активності. Ефективність обслуговування каналів збуту клієнтів становить 4,8%, що показує прибуток від витраченої гривні на доставку товару. В таблиці 2.6 проаналізуємо показники гнучкості та надійності логістичної системи.

Таблиця 2.12

Показники гнучкості та надійності логістичної системи в компанії LIDEA за 2019-2021 роки

№	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1.	Надійність поставок, %	98	98	98
2.	Якість поставки (відсоток скарг на загальну кількість замовлень), %	9,9	10,1	10,3
3.	Гнучкість оплати, %	51	52	53

Джерело: сформовано автором на основі діяльності компанії LIDEA.

Можемо зазначити, що надійність поставок становить 98%, вона показує певну готовність компанії LIDEA дотримуватись визначених умов поставок. Готовність суб'єктів господарювання підтримувати рівень обслуговування становить 9,6%, що є низьким показником та потребує подальших покращень. Показник показує здатність підприємства надавати пропозицію споживачам вигідні форми оплати, а саме «товарний кредит або відтермінування оплати».

Отже, основними структурними елементами дистрибутивної мережі компанії LIDEA: різні товаровиробники, ними можуть бути як зарубіжні підприємства, так і вітчизняні; роздрібні підприємства, які можуть доставляти товари в мережу магазинів та посередники дистрибутивної мережі, зокрема це можуть бути брокери, консигнатори, торговельні агенти та дистриб'ютори. Зазначимо, що в дистрибутивній мережі компанії LIDEA важливу роль відіграють зв'язки, які формуються на договірній основі та підтримують функціонування організаційних, товарно-грошових та економічних відносин.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ LIDEA

3.1. Практичні рекомендації удосконалення збутової політики компанії LIDEA

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

Як вже зазначалося в попередньому підрозділі на реалізацію збутової політики компанії LIDEA впливають багато внутрішніх та зовнішніх чинників. Основними проблемами при організації збутової політики досліджуваної компанії є наступні:

1. Несприятлива політика держави в економічному плані, оскільки сама держава може суперечити як фінансовій, комерційній та виробничій стратегії компанії шляхом використання різних методів, серед яких досить поширеними є наступні: поступова зміна податкових ставок та ставок митного тарифу, можливі коливання валютного курсу. Крім цього важливою загрозою для компанії зі сторони держави представляють дії, які спрямовані на обмеження економічних зв'язків.

2. Діяльність інших компаній на ринку, зокрема їх недобросовісна конкуренція. Підприємства, які є конкурентами мають багато методів, які негативно впливають на роботу та безпеку суб'єкта господарювання, до них належать наступні:

- порушення законодавчих прав конкурентів на власність;
- дезорганізація основного виробництва компаній-конкурентів, яка проводиться шляхом заманювання та підкупу їх службовців та робітників для заволодіння основними секретами виробництва та здійснення торгівлі;
- можливе підривання репутації компанії-конкурента та інші негативні дії, а саме це може бути бойкот або демпінг.

3. Кризові явища в економіці, зазначимо, що саме вони можуть надходити із країни в країну через різні зовнішні канали економічних зв'язків. До них відносять структурну перебудову, можливе падіння цін та попиту на енергоносії, що в комплексі породжують залежність вітчизняних компаній від тих процесів, які відбуваються у світі.

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

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

Фінансова ланка надасть можливість активізувати збутову діяльність компанії LIDEA. Створення нової реклами дасть можливість індивідуалізувати вироблену продукцію компанії, що позитивно вплине на формування думки щодо товарів та фірм. Здійснення диверсифікації основних ринків збуту та можливе освоєння різних видів продукції надасть можливість вийти суб'єктам господарювання на нові ринки торгівлі та дозволить збільшити прибуток.

Кадрова складова дозволить забезпечити активізацію роботи для посилення соціального захисту працівників.

Забезпечення впровадження ефективної збутової політики компанії LIDEA також можливе шляхом здійснення наступних заходів: проведення системного аналізу фінансового стану компанії та виокремлення перспектив для його подальшої роботи; виявлення збитків та витрат в компанії, їх причин та поступова перебудова організаційної структури, для того, щоб підприємство мало змогу одержати максимальний прибуток; впровадження інноваційних технологій, запровадження нових інвестиційних проєктів та проведення оцінки реальних можливостей компанії, враховуючи їх якість, вартість та конкурентоспроможність [42].

Головними резервами для підвищення ефективності збутової політики компанії LIDEA є:

1. Оптимізація загальної структури капіталу компанії – цей напрям дозволяє окреслити оптимальне співвідношення позикового та власного капіталу компанії, оскільки формування більш оптимальної структури капіталу для подальшого фінансування потрібного обсягу витрат та забезпечення рівня доходів є важливим завданням в компанії.

2. Підвищення загальної ефективності застосування активів – здійснення збалансованої організації необоротних та оборотних активів, що показує вплив на ефективність та результативність роботи компанії та її фінансову стійкість.

3. Застосування фінансового планування шляхом забезпечення ефективної роботи компанії, зокрема: розробка бізнес-плану, фінансового плану, проведення аналізу та контролю виконання планів, а також вживання заходів для фінансово-господарської стабілізації [42].

Оскільки компанія LIDEA є провідним підприємством в своїй галузі, то передбачається орієнтація компанії на регіональні ринки країни, зокрема орієнтація маркетингової стратегії, що за критерієм загальної ефективності повинна відобразитися в наступних показниках: зростання загального обсягу

збуту послуг, можливість охоплення нових ринків збуту, закріплення позиції компанії на різних ринках області. Для злагодженої роботи компанії на регіональних ринках важливим завданням є збільшення частки ринку та формування більш низьких витрат у порівнянні із конкурентами.

Досягнення таких стратегічних цілей можливе з одночасним досягненням таких фінансових цілей, як прискорення загального росту прибутку від надання послуг та зростання їх рентабельності. Крім цього для компанії LIDEA було запропоновано обрати стратегію подальшого використання вільних коштів для покриття розривів між зобов'язанням та кредиторською заборгованістю, а також для того, щоб збільшити загальний рівень прибутковості та рентабельності активів шляхом їх ефективного розміщення у складі диверсифікованого інвестиційного портфеля, що поєднує в собі ризикові та високоприбуткові проекти.

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

Щодо технологічного напрямку зазначимо, що напрямком вирішення можливої проблеми технологічного відставання актуальне для більшості компаній. Причому ця проблема є комплексною та має наступні основні компоненти: матеріальний та нематеріальний. Перший з цих компонентів є удосконалення технічної бази, а другий – вирішення організаційно-правових проблем. Можливе подолання технічного та технологічного відставання вимагає більш простого переходу на інноваційні технології, а запровадження відповідних відносин називається корпоративною культурою. Ця культура повинна запозичуватись у передових компаніях, які мають тривалий досвід роботи в

середовищі. Відносно ресурсного напрямку він відображає потребу в проведенні аналізу загальної ефективності використання матеріальної бази виробництва та праці робітників компанії. В цьому випадку варто враховувати наявний рівень завантаження в часі, загальну структуру собівартості послуг, які надаються, а також співвідношення часток витрат на оплату праці, амортизації та матеріальних витрат [31].

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

В сучасних умовах доцільно дотримуватися всіх екологічних норм в процесі виготовлення та збуту продукції.

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

Важливою ціллю оптимізації логістичних процесів у підприємстві є ефективне розміщення загальних запасів в ланцюгу поставок. Проведення такого аналізу включає в себе загальний розмір витрат, які понесені на виробництво, транспортування та розподіл. Загальний ланцюг поставок є важливим джерелом для формування стратегічної переваги компанії LIDEA. Комунікація та міжфункціональне планування потрібні для того, щоб окреслена стратегія стала зрозумілою, це дозволить надати відповідну підтримку власності в ланцюзі поставок. Проведення стратегічного аналізу функціонування мережі дозволить окреслити показники, які оцінюють запаси, приміщення, витрати на складування, робочу силу та транспорт. Виділяють декілька видів планування, які допомагають вирішити загальні проблеми в аспектах оптимізації загального ланцюга поставок (рис. 3.1.).

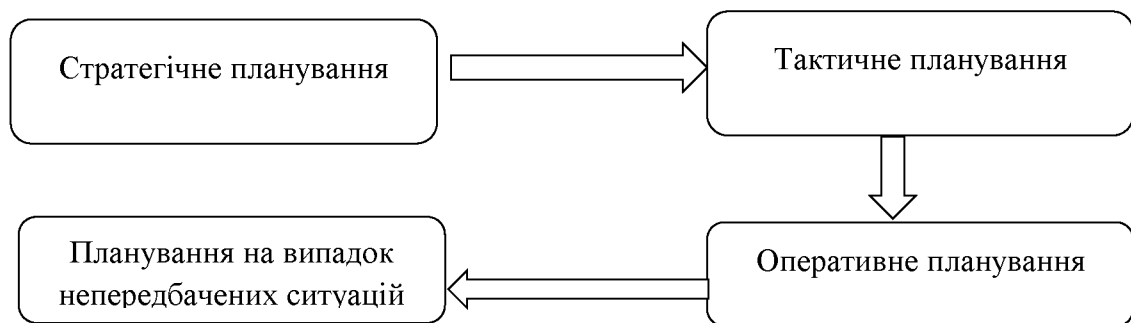


Рис. 3.1. Оптимізація загального ланцюга поставок в системі планування компанії LIDEA

Джерело: побудовано на основі діяльності компанії LIDEA.

Важливим процесом в оптимізації планування логістичної діяльності є ефективне розміщення запасів в загальному ланцюгу поставок. Проведений аналіз включає в себе оцінку загальних балансових витрат на процес виробництва, транспортування та розподіл. Підприємство може зменшити рівень запасів для кращого прогнозування та використання виробничих можливостей. Стратегічне планування окреслює загальний підхід до визначення мети та цілей компанії LIDEA. На даному етапі цілі, які визначені для ефективного управління виробництвом, запасами, транспортуванням та розподілом закріплюється та узгоджуються з питаннями обслуговування споживачів. На такому рівні керівництво має вивчити організаційну структуру

та напрям використання інвестицій. Така стратегія має бути спільною для виконання всіх функцій [46].

Використання зарубіжного досвіду при ефективної системи стратегічного управління товарними потоками у компанії LIDEA дасть змогу прискорити цей процес та підвищити його ефективність. Проте слід зважати на те, що зарубіжну практику відносно стратегічного управління товарними потоками підприємства недопустимо механічно переносити у діяльність вітчизняних фірм, а необхідно адаптувати відповідно до специфіки їх бізнесу.

На сучасних етапах використання дієвого стратегічного управління товарними потоками компанії LIDEA обумовлене такими причинами:

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

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

1. ввести нову систему показників оцінки стратегічного управління товарними потоками компанії, на основі якої можна проводити моніторинг доданої вартості та затверджувати рішення управлінського характеру;
2. підвищити ефективність системи ризик-менеджменту, а також сформуванню стратегію управління ризиками;
3. розробити комплекс заходів, які спрямовані на стимулювання зацікавленості акціонерів та працівників підприємства у впровадженні стратегічного управління товарними потоками компанії, зокрема налагодити систему заохочення працівників в залежності від іміджу;
4. підвищити рівень корпоративної культури компанії шляхом створення корпоративних кодексів;
5. створити інформаційно-аналітичну систему, що забезпечить супроводження стратегічного управління товарними потоками компанії.

Під час розробки загальної системи розкриття даних компанії важливим питанням є окреслення таких понять як прозорість та якість розкриття даних, їх зміст та критерії проведення оцінки. Для того, щоб бути прозорою, інформація, яка підлягає розкриттю має відповідати важливим якісним характеристикам, зокрема її повноти, релевантності, надійності, своєчасності, матеріальності та співставності. Належна якість розкриття важливих даних визначає рівень прозорості компанії та його привабливість для інших учасників ринку. Враховуючи важливість повного розкриття даних щодо роботи компанії та можливі ризики, у світі закріплені шість категорій інформації, у відповідності до яких наявність інформації надає можливість оцінити рівень прозорості діяльності компанії, зокрема: фінансові результати її роботи, фінансовий стан, її стратегію та систему управління ризиками, а також облікову політику та інформацію щодо бізнесу, його керівництва та корпоративного управління [13].

Такий підхід матиме за мету підтримання та зміцнення ділової репутації та довіри до компанії шляхом інформаційної відкритості та прозорості і представлятись широкому колу громадськості.. Основні напрямки

удосконалення механізму стратегічного управління товарними потоками в компанії LIDEA є наступні (рис. 3.2.).

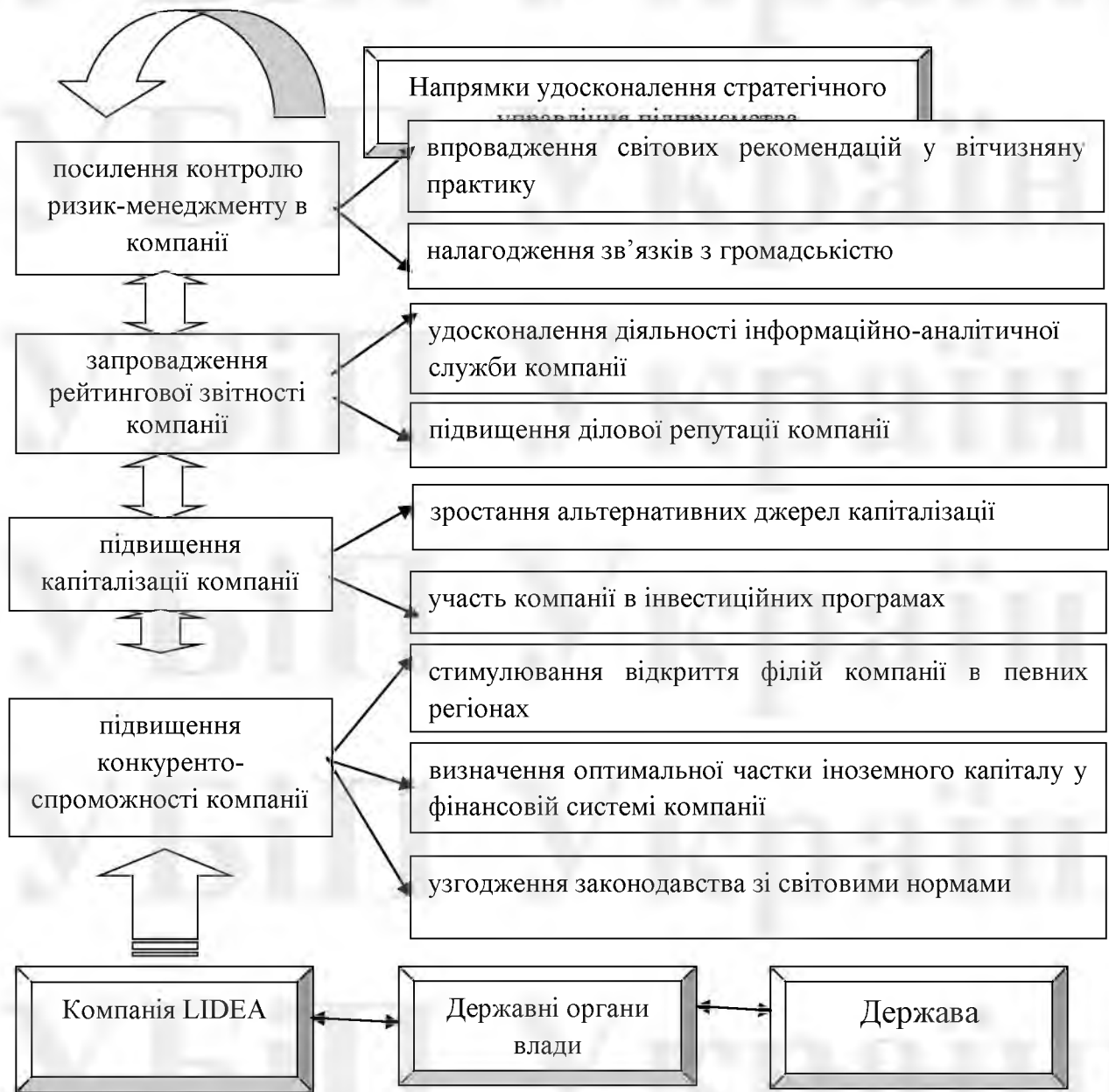


Рис. 3.2. Напрямки удосконалення стратегічного механізму управління товарними потоками компанії LIDEA

Джерело: побудовано на основі діяльності компанії LIDEA

Отже, дослідження проблем та напрямків їх вирішення, які виникають при дослідженні збутової політики підприємства є важливим, оскільки без неї неможливе нормальна робота компанії. Завдяки затвердження ефективних стратегій є можливість забезпечити зміцнення існуючого рівня економічної безпеки компанії.

3.2. Оцінка економічної ефективності вдосконалення збутової політики компанії LIDEA

Збільшити загальну ефективність діяльності компанії можна за рахунок впровадження організаційно-економічних заходів, які стосуються стратегічного управління товарними потоками, зокрема ефективними напрямками боротьби з можливими ризиками та підвищення продуктивності праці персоналу компанії. В контексті системи управління ризиками діяльності у компанії LIDEA, в якості основних ланок керуючої підсистеми будемо, насамперед, розглядати акціонерів підприємства та керівників відділів. Проаналізувавши організаційну структуру компанії LIDEA, вважаємо за доцільне розширити кількість наявних відділів компанії шляхом створенням Відділу управління ризиками, який координуватиме процес ризик-менеджменту в межах всієї мережі, а отже складатиме концептуальне ядро керуючої підсистеми ризик-управління діяльністю компанії. Керуюча підсистема системи управління фінансовими ризиками діяльності компанії представлена на рис. 3.3.

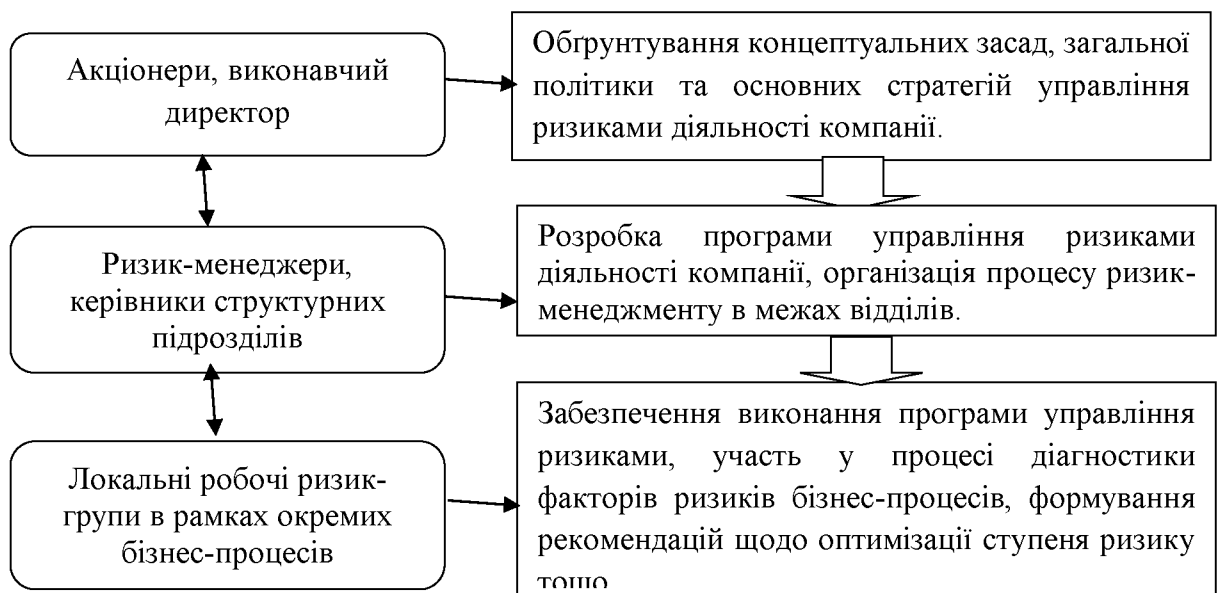


Рис. 3.3. Ефективна структура системи управління фінансовими ризиками у компанії LIDEA

Джерело: побудовано на основі діяльності компанії LIDEA.

Зазначимо, що за такою структурою управління фінансовими ризиками концепція ризик-управління повинна формуватися відповідно до інтегрованого

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

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

Для оптимізації діяльності персоналу компанії LIDEA на оптимальному рівні потрібно чітко окреслити фактори, які мають вплив на загальний розмір сукупних запасів. До них варто віднести:

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

Для підвищення загальної ефективності системи оцінки ефективності діяльності персоналу компанії LIDEA потрібно здійснити наступні заходи:

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

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

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

Одними із ефективних напрямків відносно зниження фінансових ризиків є дотримання корпоративної культури, яка на пряму показує взаємозв'язок між тими управлінськими ланками. Якщо керівництвом компанії LIDEA буде створювати передумови для того, щоб персонал усвідомив потребу в управлінні фінансовими ризиками, а також причетність кожного до результативності взаємозлагодженої системи ризик-менеджменту, що в комплексі дасть можливість сформувати більш ефективну корпоративну культуру управління ризиками, що дозволить забезпечити той базис, в якому буде побудована система ризик-управління.

В цьому аспекті важливим питанням є донесення керівництвом до персоналу даних про те, що безпосередня участь в управлінні ризиками є обов'язком кожного, без залучення фахівців із інших підрозділів підприємства до діагностики факторів ризиків, а також пошуку шляхів їх оптимізації. Зауважимо, що робота навіть найбільш кваліфікованого ризик-менеджера не буде ефективною, оскільки в колективі повинна бути узгоджена командна робота, що дозволить забезпечити високу ризикостійкість підприємства та дозволить досягнути цілей при наявності загроз та небезпек. Забезпечити розуміння можна через розвиток корпоративної культури управління ризиками в компанії [49].

На основі дослідження напрямків оптимізації та удосконалення процесу управління персоналом в компанії LIDEA на основі вітчизняного та іноземного досвіду можна зробити висновок, що кожна із моделей має як свої переваги, так і недоліки, а також оптимальні сфери використання. Застосування таких моделей як «Just in time», KANBAN, MRP, OPT та DRP моделей в загальному вигляді можливі лише при масовій та серійній реалізації продовольчих товарів. Тому для

досліджуваної компанії потрібно використовувати комбіновані методи управління персоналом для збільшення загальних показників ефективності діяльності та покращення фінансового стану компанії [15].

Під час обговорення можливих напрямків оптимізації встановлення організаційної культури компанії LIDEA, іншими словами культури, що поєднує в собі інтереси власників, управлінців та виконавців, вважаємо, що саме організаційна культура має орієнтуватись на особистість та дозволяє сприяти розкриттю рис її характеру та можливостей у праці, при цьому задовольняючи різні потреби людини. При цьому завдання керівництва компанії мають обмежуватись та не виходити за існуючі межі цілей та загальної мети формування компанії. Потрібною умовою для формування організаційної культури є впровадження загального принципу затвердження рішень шляхом досягнення консенсусу, що опирається на підтримку працівниками один одного. Напрямки вдосконалення ефективності управління персоналу компанії відобразимо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрямки вдосконалення ефективності управління персоналу компанії LIDEA

Етапи	Зміст роботи	Результати
Передпроектна підготовка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Окреслення мети та планових результатів запровадження програми поліпшення організаційної культури. 2. Формування плану робіт щодо запровадження програми. 3. Призначення осіб, які будуть відповідальними за впровадження організаційної культури. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Окреслені цілі та сформований план втілення програми. 2. Затверджено план робіт щодо впровадження програми. 3. Окреслений керівник процесу. 4. Підготовлена робоча група.
Розробка документів і пропозицій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування логіки загальної процедури організаційної культури. 2. Характеристика моделі бажаної організаційної культури з окресленням відповідних елементів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сформована модель організаційної культури. 2. Утвердження загального корпоративного стандарту. 3. Затвердження Кодексу корпоративної культури.

Продовження таблиці 3.1

	3. Формування моделі корпоративних стандартів.	4. Сформована програма заходів відносно удосконалення комунікацій.
--	--	--

	4. Впровадження заходів відносно поліпшення комунікативної взаємодії.	
Навчання	1. Надання роз'яснення керівництву напрямків впровадження заходів відносно вдосконалення наявної організаційної культури. 2. Проведення навчальних тренінгів для керівників для мотивування їх на сприйняття корпоративних цінностей	1. Проведення різних навчальних тренінгів. 2. Управлінці підтримують заходи відносно поліпшення організаційної культури.
Моніторинг	1. Впровадження програми заходів відносно вдосконалення організаційної культури. 2. Підведення підсумків та відстеження контрольних точок. 3. Проведення аналізу окремих елементів організаційної культури у взаємозв'язку з персоналом.	1. Кожен новий працівник інтегрується в колектив та проводить швидку адаптацію до організаційної культури компанії. 2. Зворотній зв'язок від здійснених заходів щодо запровадження організаційної культури.
Коригування	1. Здійснення обстеження відносно лояльності працівників. 2. Введення в існуючу програму відповідних змін.	1. Визначений ступінь лояльності працівників у відношенні до компанії.

Джерело: побудовано на основі діяльності компанії LIDEA.

Зазначимо, що важливу роль в цьому процесі відіграє орієнтація на цінності. Практика формування організаційної структури в підприємстві показує, що злагоджена робота відносно розвитку організаційної культури у компаніях проводиться недостатньо, оскільки не спостерігається загальна цілісність організаційної культури. В такому випадку можна говорити про наявність субкультур на різних рівнях управління, його персоналу та виконавців, що надає відчуття втрати колективу та певного дискомфорту в компанії. У зв'язку з цим спираючись на основні результати здійсненого аналізу, варто сформулювати рекомендації, які направлені на поліпшення організаційної культури у компанії LIDEA, зокрема вибір підходу щодо вдосконалення наявної організаційної культури з врахуванням ресурсів, потреб та потенціалу компанії, створення структури вдосконалення організаційної культури, а також розробка відповідної документації та запровадження заходів відносно вдосконалення організаційної культури на довготерміновій основі.

ВИСНОВКИ

У роботі було оцінено систему управління збутовою політикою аграрної компанії, на основі цього узагальнимо наступні висновки:

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

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

3. Основними структурними елементами дистрибутивної мережі компанії LIDEA: різні товаровиробники, ними можуть бути як зарубіжні підприємства, так і вітчизняні; роздрібні підприємства, які можуть доставляти

товари в мережу магазинів та посередники дистрибутивної мережі, зокрема це можуть бути брокери, консигнатори, торговельні агенти та дистриб'ютори. Зазначимо, що в дистрибутивній мережі компанії LIDEA важливу роль відіграють зв'язки, які формуються на договірній основі та підтримують функціонування організаційних, товарно-грошових та економічних відносин. Саме для дистрибутивного механізму вагоме значення має величина та спрямованість відносин, що мають товарно-грошовий характер, а також спрямованість загальних товарних потоків. Важливим питанням для системи управління збутовою політикою компанії LIDEA являється своєчасне забезпечення механізму проведення контролю як кількісних, так і якісних показників товарних потоків.

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

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

інших. Збільшити загальну ефективність діяльності компанії можна за рахунок впровадження організаційно-економічних заходів, які стосуються стратегічного управління товарними потоками, зокрема ефективними напрямками боротьби з можливими ризиками та підвищення продуктивності праці персоналу компанії. В контексті системи управління ризиками діяльності у компанії LIDEA, в якості основних ланок керуючої підсистеми будемо, насамперед, розглядати акціонерів підприємства та керівників відділів. Проаналізувавши організаційну структуру компанії LIDEA, вважаємо за доцільне створити Відділ управління ризиками, який координуватиме процес ризик-менеджменту в межах всієї мережі, а отже складатиме концептуальне ядро керуючої підсистеми ризик-управління діяльністю компанії.

6. Для підвищення загальної ефективності системи оцінки ефективності діяльності компанії LIDEA потрібно здійснити наступні заходи: окреслити мету та завдання діяльності персоналу та здійснити аналізувати та виокремити основні цілі, які полягають у формуванні прогнозу збереження та продажу продовольчих товарів; оцінити досягнення наведеної стратегії управління діяльності персоналу та розробити стратегію управління складом та запасами у компанії з врахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників, сильних та слабких сторін та сформувавши план реалізації стратегії та оцінити досягнення реалізації стратегії, її ефективність, у разі потреби провести коригуючі дії. Одними із ефективних напрямків відносно зниження фінансових ризиків є дотримання корпоративної культури, яка на пряму показує взаємозв'язок між тими управлінськими ланками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Азарян О. Організація і технологія торгівлі: навч. посібник / О. Азарян, Е. Локтев, В. Оліфіров. Донецьк: Дмитренко, 2017. 528 с.
3. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: монографія / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 245 с.
4. Бедринець М. Д. Ефективність діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. *Бізнес-Інформ*. № 4 2015. С.183-190.
5. Безус А.М. Стратегія підвищення інноваційної діяльності підприємства / А.М. Безус, М.Г. Чуйок // *Ефективна економіка*. – 2018. – № 1. – Режим доступу : economy.nauka.com.ua.
6. Буркинський Б. В., Нікішина О. В., Лисюк В. М. та ін. Методологічні засади формування ефективної логістики товарних ринків: монографія / за ред. Буркинського Б. В., Нікішиної О.В. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2020. 200 с.
7. Власова Н. О. Економіка торгівлі: навч. посіб. / Н. О. Власова, В. А. Гросул, Н. С. Краснокутская, О. А. Круглова, М. В. Чорна, О. М. Филипенко. Харків: Світ книг, 2016. 473 с.
8. Воронкова Т. Є. Шляхи підвищення прибутковості підприємства в умовах нестабільного середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2016. № 19. С. 42-44.
9. Гаврись О. М. Прийняття управлінських рішень у контексті управління логістичними витратами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. № 18. С. 73–76.
10. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. К. : Лібра, 2008. 276 с.

11. Гармаш С. В. Інтеграція логістичних функцій в рамках логістичного менеджменту у системі управління сучасним промисловим підприємством. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 19 (1295). С. 104-107.
12. Грищенко Е. Ризики в маркетинговій діяльності підприємства. *Персонал*. 2010. № 3-4. С. 68-71.
13. Гуменюк В.С. Прибутковість підприємства як результат його розвитку. Науково-технічна конференція факультету менеджменту. 2016. URL: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm2016/schedConf/presentations>.
14. Давидов Г. М. Облікова політика: навчальний посібник / за ред. Г. М. Давидов. К.: Знання, 2010. 479 с.
15. Денисенко М. П. Організація та проектування логістичних систем : підручник. К. : Міленіум, 2016. 387 с.
16. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А. О. Длігач. Київ : Алерта, 2012. 270 с.
17. Економіка логістичних систем: монографія / Васелевський М., Білик І., Дейнега О., Крикавський Є., Якимишин Л. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. С.534–549.
18. Жадько К. С. Теоретико-методичні підходи до формування прибутку підприємства і шляхів його збільшення. *Моолодий вчений*. 2016. № 10 (37). С. 373-376.
19. Жегус О. В., Парцирна Т.М. Маркетингові дослідження : навч. посіб.; ФОП Іванченко І.С. Харків, 2016. 237. с
20. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах : колект. моногр. / В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, О. В. Балахонова та ін. ; під ред. В. І. Захарченко ; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Донецьк : НОУЛІДЖ. Донец. від-ня, 2014. 187 с.

21. Ілляшенко С. М. Маркетингова діяльність на підприємстві / С. М. Ілляшенко // Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д. е. н., проф. Л. Г. Мельника. Суми : Університетська книга, 2012. С. 528–559.
22. Інноваційний розвиток підприємства : навчальний посібник / За ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
23. Кальницький А. Є., Копусяк Я. Ф. Стимулювання збуту: заходи та засоби, які допомагають при формуванні маркетингової діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2014. №. 1. С. 94–97.
24. Комерційна логістика: навчальний посібник / Льовкін Г. Г. Київ: «Директ-Медіа», 2018. 205 с.
25. Кустріч Л. О. Логістичні інновації як основа управління підприємством. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 10–14. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4503&i=1>.
26. Кучмєєв О. О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(1). С. 99–103. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses201823>
27. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності. *АкрісЛогістик*. URL: <https://acris.com.ua/stati/logistika-kak-instrument-povysheniyakonkurentospo/>.
28. Логістика постачання, виробництва і дистрибуції: навч. посібник / М. Ю. Григорак, О. В. Карпунь, О. К. Катерна, К. М. Молчанова. Київ: НАУ, 2017. 364 с.
29. Мальська М. П., Мандюк Л. М. Основи маркетингу у туризмі : підручник. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 336 с.
30. Манжай Я. В. Логістичне управління у комерційній діяльності підприємства : робота на здобуття кваліфікаційного рівня бакалавра : спец. 073 – менеджмент / наук. кер. Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2021. 43 с.
31. Маркетинг: навч. посіб./ І. М. Абрамова, О. В. Богоявленський, Г. О. Дорошенко, О. Г. Дорошенко та ін. / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ТОВ

Тім. Пабліш. Груп.», 2016. 412 с. URL: <https://pidruchniki.com/82260/marketing/marketing>

32. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / Безугла Л.С., М 25
Льченко Т.В., Юрченко Н.І. та ін. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. 300 с.

33. Маркетингова діяльність підприємств: Навчальний посібник за
заг.ред. Косенко О.П. Харків: НТУ «ХП», 2018. 1000 с.

34. Маркетингові комунікації : навч. посіб. для студентів /
П. В. Захарченко та ін. К.: КНУБА, 2016. 151 с.

35. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства
: стратегічний підхід та системні рішення : монографія / О. В. Кендюхов та ін. ;
за заг. ред. О. В. Кендюхова ; Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон.
розвитком. Донецьк : Схід. вид. дім, 2014. 201 с.

36. Маркетинг підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова,
В. В. Холод, І. В. Балабанова. К. : Центр навч. літ., 2012. 612 с.

37. Маслак О. І., Коробкова І. В. Інформаційне забезпечення процесу
управління стратегічною стійкістю підприємства. Економічна наука. 2015. (№ 4).
С. 23 – 25.

38. Мішеніна Г. А., Матвєєва Ю. Т. Дослідження ринку : конспект
лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2015. 185 с.

39. Міщенко К. Прибутковість підприємства та шляхи її підвищення.
Інтернаука. 2017. № 2 (2). С. 105–107.

40. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент:
навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх
справ, 2020. 440 с.

41. Нікішина О. В. Логістична структура товарного ринку: теоретичні й
прикладні положення. *Food Industry Economics*. 2019. 11 (2). С.20-30.

42. Організаційно-економічні механізми формування ефективної
логістики товарних ринків / Буркинський Б.В. та ін.; за ред. Буркинського Б. В.,
Нікішиної О. В. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2021. 264 с.

43. Полозова Т.В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. 126 с.
44. Решетнікова І.Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1 С. 45–55.
45. Савчук А. М. Дослідження джерел інформаційного забезпечення стратегічного маркетингу підприємств торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. №4. С.95-104
46. Трушкіна Н. В., Кітріш К. Ю. Управління ланцюгами постачань у контексті концепції індустрія 4.0. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: 10.32702/2307-2105-2020.12.74.
47. Трушкіна Н. В. Науково-методичні та прикладні засади вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Інфраструктура ринку*. – 2019. – Вип. 34. – С. 219-227.
48. Шевцова Г. З. Синергетичний менеджмент підприємств: моногр. / Г. З. Шевцова; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2016. 454 с.
49. Юлова Н. Створення логістичної системи на підприємствах. Х. Тандем.2018. 362 с.
50. Яшкіна Т. І. Система маркетингових досліджень інновацій машинобудівних підприємств : дис. докт. екон. наук : 08.00.04 / Яшкіна Оксана Іванівна. Одеса., 2014. 544 с.