

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Разіна Дмитра Анатолійовича

академічної групи 073-21-2

спеціальності 073 Менеджмент

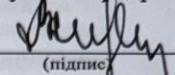
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері збутової діяльності підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Дубей Ю.В.	<i>80</i>	<i>80/80</i>	<i>[Signature]</i>
Рецензент	<i>Власова Н.М.</i>	<i>80</i>	<i>80/80</i>	<i>[Signature]</i>
Нормоконтролер	Дубей Ю.В.	<i>80</i>	<i>80/80</i>	<i>[Signature]</i>

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту


(підпис) Швець В.Я.
« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Разіну Д.А., академічної групи 073-21-2

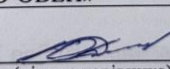
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері збутової діяльності підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи ефективного управління у сфері збутової діяльності підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «АГРО-ОВЕН»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «АГРО-ОВЕН»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано

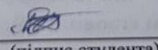

(підпис керівника)

Дубей Ю.В.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Разін Д.А.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студенки групи 073-21-2
НТУ «Дніпровська політехніка»
Разіна Дмитра Анатолійовича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері збутової діяльності підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЗБУТОВА ЛОГІСТИКА, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 60 сторінок комп'ютерного тексту; 6 рисунків; 21 таблиця; 20 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління збутовою логістикою ТОВ «АГРО-ОВЕН».

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності управління збутовою логістикою підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто теоретичні основи управління у сфері збутової логістики; досліджено формування системи логістичного обслуговування; наведено загальну характеристику ТОВ «АГРО-ОВЕН»; проаналізовано основні техніко-економічні показники його діяльності; досліджено економічну ефективність логістичного обслуговування споживачів при здійсненні збутової діяльності; здійснено аналіз функціональної дії логістичного обслуговування споживачів в управлінні збутовою діяльністю ТОВ «АГРО-ОВЕН»; надано рекомендації щодо оптимізації каналів розподілу продукції підприємства; розраховано економічну ефективність запропонованих заходів у сфері збутової логістики ТОВ «АГРО-ОВЕН».

Методи дослідження – структурно - системний підхід, методи аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на підприємствах галузі овочівництва.

Сфера застосування – керівництву підприємства ТОВ «АГРО-ОВЕН» необхідно будувати концепцію моделі управління збутовою логістикою шляхом оптимізації структури логістичних каналів, що дозволить підвищити прибуток підприємства.

Економічна чи соціально-економічна ефективність – за результатами розрахунків відбудеться приріст прибутковості на 17,6 %.

Значимість роботи – запропоновані управлінські рішення можуть бути використаними на інших підприємствах.

ABSTRACT

Qualification thesis for bachelor degree
students of the group 073-21-2
NTU Dnipro Polytechnic
Razin Dmytro

on the topic: Substantiation of managerial decisions in the field of sales activities of an enterprise

KEY WORDS: SALES LOGISTICS, ENTERPRISE, MANAGEMENT DECISION, EFFICIENCY.

Structure of the work: 60 pages of computer text; 6 drawings; 21 tables; 20 reference source.

The object of development is the management process in the field of saleslogistics of LLC "AGRO-OVEN co".

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of solutions to increase the efficiency of sales logistics.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: theoretical foundations of management in the field of sales logistics; the economic efficiency of logistic service of consumers at realization of sales activity is investigated; the analysis of functional action of logistic service of consumers in management of sales activity of LLC "AGRO-OVEN co" is carried out; recommendations for optimizing the distribution channels of the enterprise; the economic efficiency of the proposed measures in the field of sales logistics of LLC "AGRO-OVEN co".

Research methods - structural - system approach, methods of analysis and synthesis, statistical analysis, economic analysis, graphical interpretation, comparison, generalization.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use at vegetable growing enterprises.

Scope - the management of the enterprise "Stanyshivka Vegetable Plant" LLC needs to build a concept of sales logistics management model by optimizing the structure of logistics channels, which will increase the company's profits.

Economic or socio-economic efficiency - according to the results of calculations there will be an increase in profitability by 17.6%.

Significance of work - the proposed management solutions can be used in other enterprises.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Теоретичні основи ефективного управління у сфері збутової діяльності підприємства.....	6
1.1 Теоретичні принципи логістичного обслуговування в процесі управління збутом на підприємстві.....	6
1.2 Формування системи логістичного обслуговування в забезпеченні ефективності збутової діяльності підприємства.....	13
2 Аналіз діяльності ТОВ «АГРО-ОВЕН».....	20
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	20
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АГРО-ОВЕН».....	21
2.3 Аналіз збутової діяльності підприємства.....	31
3 Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «АГРО-ОВЕН»	47
3.1 Оптимізація каналів розподілу продукції підприємства.....	47
3.2 Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів у сфері управління збутом ТОВ «АГРО-ОВЕН».....	54
Висновки.....	57
Перелік джерел посилання.....	59

ВСТУП

Підприємство – це важливий елемент сучасної економіки, який забезпечує ринок товарами та послугами, сприяє розвитку здорової конкуренції, задовольняє потреби споживачів. В умовах глобалізації, коли на ринку з'являються нові великі компанії, спроможні задовольнити потреби споживачів своєчасно та якісно, українським виробникам стає дедалі важче конкурувати. Як наслідок, конкурентоспроможність знижується, продукція не користується попитом, підприємство стикається з проблемою закриття. Тому, будь-які управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробничих підприємств є актуальними і необхідними.

В розвинутих країнах 70% вартості продукції приходить на логістичне обслуговування при здійсненні збутової діяльності підприємства. При загальному економічному прискоренні, споживач потребує дуже швидких доставок з максимальною якістю продукцію. Звідси, мають місце проблеми логістичного обслуговування в умовах високих цін на паливо, незадовільного стану автошляхів в Україні, високої вартості авіап перевезень, обмеженості річкового транспорту тощо. Тому удосконалення логістичного обслуговування як фактор підвищення ефективності збутової діяльності вітчизняних виробничих підприємств є надзвичайно актуальним питанням, що й зумовило вибір теми.

Мета та завдання дослідження.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності управління збутовою логістикою підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи управління у сфері збутової логістики;
- виконати аналіз діяльності підприємства ТОВ «АГРО-ОВЕН»;

- обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності управління у сфері збутової логістики ТОВ «АГРО-ОВЕН».

Об'єкт розроблення – процес управління збутовою логістикою ТОВ «АГРО-ОВЕН».

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності управління у сфері збутової логістики ТОВ «АГРО-ОВЕН».

У кваліфікаційній роботі були використані наступні методи дослідження: структурно - системний підхід, методи аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в тому, що побудова логістичної концепції моделі збутової діяльності дозволить досягти максимального прибутку від процесів логістичного обслуговування. Це дозволить на практиці підвищити конкурентоспроможність підприємства, оскільки буде досягнуте максимально раціональне використання ресурсів під час логістичного обслуговування в процесі управління збутом на ТОВ «АГРО-ОВЕН».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні принципи логістичного обслуговування в процесі управління збутом на підприємстві

Якісні послуги, які надаються споживачам, мають першорядне значення для підприємств, які працюють в умовах жорсткої конкуренції та бажають підвищення іміджу компанії.

Попит на логістичні послуги останнім часом збільшився, це пов'язано з переорієнтацією на європейські стандарти вантажопереробки, транспортування та складування та появою в Україні сучасних логістичних центрів, які можуть надавати якісні послуги.

Донедавна в логістиці основна увага приділялася наданню послуг у процесі руху матеріальних потоків від виробника до споживача, однак ефективна організація логістичного сервісу має охоплювати весь логістичний ланцюг. Від того, наскільки добре кожний суб'єкт логістичного ланцюга обслуговує своїх партнерів по бізнесу, значною мірою залежить ефективність руху логістичних потоків і в кінцевому підсумку загальний рівень обслуговування споживачів.

Логістичне обслуговування споживачів у сучасних умовах функціонування логістичних систем має певні проблеми та недоліки. Пов'язано це передусім із відсутністю належної логістичної інфраструктури і техніки, браком кваліфікованих кадрів, відсутністю належного фінансування та, нарешті, недосконалим використанням принципів логістики в управлінні логістичним обслуговуванням.

У наукових працях українських та зарубіжних економістів не має однозначного трактування поняття логістичного обслуговування (логістичного сервісу). Розглянемо найпоширеніші з них.

Логістичне обслуговування – це важливий складник обслуговування споживача, який дає можливість забезпечити необхідний рівень задоволення потреб клієнтів за як найнижчих сукупних витрат та гарантованого отримання клієнтом відповідного товару відповідної кількості та асортименту в певному місці, певний час і певною ціною [11].

Логістичне обслуговування – це процес, що відбувається між споживачем, продавцем та третьою стороною; результат роботи логістичної системи і компоненти «місце» в маркетинг-міксі компанії [6].

Логістичний сервіс – це комплекс нематеріальних послуг, що супроводжують постачання товарів для максимального задоволення споживачів найбільш оптимальним із точки зору витрат способом [4].

Логістичний сервіс нерозривно пов'язаний із розподілом і представляє собою комплекс послуг, що надаються в процесі поставки товарів [3].

Логістичний сервіс – це сукупність логістичних операцій, що здійснюються під час виконання замовлень для внутрішніх бізнес-процесів компанії і для підтримки лояльності зовнішніх клієнтів, або формування у споживачів певного способу організації як компанії, з якою приємно мати справу [10].

Обслуговування споживачів – це процес створення суттєвих вигод, які містять додану вартість за умови підтримки ефективного рівня витрат у ланцюзі постачань [8].

Логістичне обслуговування – це сукупність послуг, що надаються в процесі безпосередньої поставки товарів споживачам на завершальному етапі ланцюга [1].

Узагальнюючи, можна сказати, що логістичне обслуговування – це сукупність логістичних операцій із матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, які забезпечують максимальне задоволення попиту споживачів у процесі управління логістичними потоками, відповідають критерію оптимальності логістичних витрат та забезпечують підприємству конкурентні переваги.

Основним споживачем логістичного сервісу є споживач матеріального або інформаційного потоку. Логістичні послуги переважно надаються постачальником, експедиторською фірмою або іншим логістичним посередником.

Головним питанням, яке вирішує логістика у процесі надання послуг споживачам, є визначення оптимального співвідношення між витратами на обслуговування і досягненням ефекту від нього.

З одного боку, підвищення рівня сервісу збільшує обсяг збуту товарів та підвищує конкурентоспроможність логістичної системи, з іншого – провокує зростання витрат, що може призвести до зниження ефективності роботи всієї логістичної системи.

Об'єктами логістичного обслуговування виступають конкретні споживачі логістичних потоків. На будь-якому етапі руху логістичних потоків обслуговування має розглядатися з точки зору кінцевого споживача потоку.

Формування систем логістичного обслуговування засноване на використанні певних методологічних принципів і методичних підходів.

Логістичне обслуговування функціонує на основі таких принципів, як еластичність, зручність, інформаційна віддача, раціональність тощо.

Основними принципами системного аналізу стосовно синтезу системи логістичного обслуговування є: оптимальність рішень, емерджентна властивість системи обслуговування, системність, ієрархічність організаційної структури, інтеграція всіх ланок, формалізація кількісних і якісних результатів.

До основних методологічних принципів формування систем логістичного обслуговування споживачів можна віднести принципи [16]:

- узгодженості інформаційних, ресурсних, технічних, кадрових, фінансових і інших характеристик системи обслуговування;
- стійкості системи; – загального системного підходу;
- оптимізації, інтеграції і координації логістичних процесів;
- контролю над рівнем обслуговування споживачів;
- адаптивності системи.

Логістичні послуги мають особливі характеристики [1–11]:

неможливість відчувати послугу «на дотик»;

невіддільність від джерела;

мінливість якості;

адресність послуг;

унікальність для одержувача;

неможливість накопичення послуг;

еластичність попиту;

оперативність.

Послуги на відміну від матеріального виробництва носять специфічні ознаки:

нематеріальність і невідчутність;

послуги невід’ємні від виконавців, що надають їх;

непостійність якості послуг;

властивість незбереженості послуг;

надаються для потенційного споживача;

права володіння на деякі послуги не передаються;

залежать як від виконавця, так і від споживача;

задоволення потреби в послугах супроводжується ризиками процесу споживання;

неоднозначність результатів трудових витрат;

корисність послуги не піддається безпосередньому грошовому вимірюванню [1].

Усі різновиди послуг можна розподілити на три групи залежно від етапу, на якому вони надаються споживачу [11]:

– передпродажні, тобто роботи з формування системи логістичного обслуговування;

– роботи з надання логістичних послуг, які виконуються в процесі продажу товарів;

– післяпродажне обслуговування.

Послуги розподіляють традиційно на матеріальні та нематеріальні.

Матеріальними логістичними послугами є транспортування, складування, операції з вантажопереробки матеріальних потоків.

До нематеріальних логістичних послуг належать інформаційні, фінансові, консультаційні тощо.

Дослідження ринку логістичних послуг доцільно проводити за такими напрямками:

- адміністративно-територіальна характеристика регіону як макрологістичної системи;
- визначення суб'єктів логістичного ринку в системі забезпечення споживачів логістичними послугами;
- вивчення попиту на логістичні послуги;
- оцінка логістичної інфраструктури регіону;
- характеристика пропозиції на логістичні послуги [7].

Якість та номенклатура логістичних послуг впливають на конкурентоспроможність логістичної системи і величину витрат.

У процесі організації логістичного обслуговування необхідно враховувати, який саме рівень сервісу дають логістичній системі максимізація прибутку та мінімізація логістичних витрат.

Під час формування систем обслуговування потрібно враховувати такі тенденції:

- зростання швидкості, збільшення інтенсивності та складності потоків, ускладнення схем фінансових розрахунків між партнерами в ланцюзі поставок;
- скорочення ланок ланцюга, зменшення кількості організаційно-економічних зв'язків у логістичних системах підприємств за одночасного їх ускладнення;
- зниження рівня надійності ланцюга за рахунок скорочення всіх видів запасів, упровадження концепції «точно у строк» [9].

Послідовність дій, що дають змогу сформувати систему логістичного обслуговування, така:

- сегментація ринку споживачів залежно від зору особливостей і потреб окремих споживачів логістичних послуг;
- оцінка логістичного та ресурсного потенціалу підприємства;
- визначення логістичної стратегії обслуговування споживачів;
- визначення переліку найбільш важливих для споживачів послуг;
- організація кадрового забезпечення;
- визначення стандартів послуг для окремих сегментів ринку;
- визначення рівня сервісу, необхідного для забезпечення конкурентоспроможності системи;
- проведення вартісного аналізу елементів послуг;
- організація матеріально-технічного та інформаційного забезпечення;
- вибір тактики ефективного обслуговування з урахуванням загальних витрат на обслуговування;
- корегування елементів логістичного сервісу залежно від попиту споживачів;
- установа зворотного зв'язку зі споживачами послуг [19].

Основним завданням служб логістики є оптимізація рівня послуг із позиції загальних витрат та оптимізація з позиції користі для потенційних споживачів. Необхідним є визначення переліку послуг, які обов'язково надаються різним групам клієнтів, і витрат на різні види послуг. Також необхідним є ранжування послуг за вартістю та попитом на них. Оптимальний рівень сервісу прямо залежить від рівня конкуренції на ринку даних товарів та від його особливих характеристик.

Більшість підприємств намагається самотійно надавати логістичні послуги споживачам товарів, оскільки ця діяльність дає їм конкурентні переваги. Крім цього, на українському ринку з'явилася достатньо велика кількість компаній, які окремо надають логістичні послуги. Основні логістичні послуги є багатовитратними, тому перед споживачами постає питання вибору компанії яка надасть найбільш якісні логістичні послуги за оптимальною ціною.

До показників, які мають вплив на вибір споживачами компанії з надання логістичних послуг, можна віднести такі, як:

ціна на послугу,
 надійність,
 якість обслуговування,
 рівень обслуговування,
 культура обслуговування,
 термін обслуговування,
 умови обслуговування,
 можливість консультування,
 рівень інформування клієнтів,
 спектр послуг,
 зручне місце розташування,
 знижки, бонуси й програми лояльності тощо [12].

Додаткове регулювання потоку споживачів послуг зумовлене орієнтиром на логістичні принципи функціонування підприємства, які відповідають потребам клієнтів за складом, якістю, терміном та містом виконання. Невідповідність кожного критерію може бути негативно сприйнята споживачем, зумовить відмову від послуги та відобразиться на іміджу підприємства.

Відмова клієнта від логістичної послуги зумовлює негативний вплив на ефективність роботи логістичної системи. Кількісну оцінку нереалізованих послуг (нереалізованого сервісного потенціалу) можна розрахувати за формулою [20]:

$$NS = \frac{K \sum_{i=1}^n V}{100\%}, \quad (1.1)$$

де NS – нереалізований сервісний потенціал логістичної системи;

K – кількість фактично реалізованих послуг споживачам;

V – відсоток клієнтів, які відмовилися від послуг у зв'язку з низьким рівнем якості та невідповідності міжнародним стандартам;

$i = 1, n$ – кількість параметрів логістичних послуг, які надає компанія.

Аналіз наслідків нереалізованого сервісного потенціалу слід розглядати у цілому, а також окремо за групами послуг у зв'язку з їх неоднорідністю.

Отже, розвиток сфери логістичних послуг в Україні зростає, проте послуги здебільшого не відповідають міжнародним стандартам обслуговування споживачів. Більшість підприємств усвідомлює, що завдяки оптимізації та покращення логістичного обслуговування споживачів можливо збільшити прибутки, залучити нових клієнтів, підвищити імідж підприємства та в кінцевому підсумку збільшити свої конкурентні переваги

1.2 Формування системи логістичного обслуговування в забезпеченні ефективності збутової діяльності підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки виникає необхідність забезпечити ефективну політику у сфері обслуговування споживачів. Це вимагає розробки та впровадження логістичної системи обслуговування споживачів, яка засновується на задоволенні потреб різних ринкових сегментів. Підприємства, які зміцнюють свою ринкову позицію, підвищуючи якість обслуговування, разом із тим підвищують свою конкурентоспроможність. У цьому процесі важлива роль належить ефективно організованому комплексному обслуговуванню споживачів, яке має впроваджуватися не лише на рівні окремого підприємства, але й бути процесом, що об'єднує всіх учасників ланцюга поставок. Тому на практиці виникає потреба у створенні та вдосконаленні таких систем надання споживчої вартості, які оперативно реагують на мінливе ринкове оточення й відповідають вимогам клієнтів щодо надійності, гнучкості та зручності логістичного обслуговування.

Система логістичного обслуговування споживачів спирається на надання послуг. Послуга, у загальному розумінні, означає будь-яку дію, що приносить

користь, допомогу іншому. Робота з надання послуг, тобто із задоволення будь-яких потреб, називається сервісом.

Логістичний сервіс нерозривно пов'язаний з процесом розподілу і становить комплекс послуг, що надаються в процесі поставки товару.

Об'єктом логістичного сервісу є різні споживачі матеріального потоку. Здійснюється логістичний сервіс або самим постачальником, або експедиторською фірмою, що спеціалізується у сфері логістичного обслуговування.

Сформульовано такі послідовні етапи логістичного обслуговування [13]: сегментування ринку логістичного обслуговування; зіставлення профілю кожного сегмента (перелік найважливіших для покупців послуг);

ранжування послуг, що входять до переліку, акцент на найважливіших для покупців послугах;

визначення стандартів обслуговування для кожного сегмента ринку; визначення конкурентоспроможності рівня логістичного обслуговування, тобто встановлення залежності рівня обслуговування від вартості послуг, які надаються;

встановлення зворотного зв'язку з покупцями для гарантування відповідного рівня послуг щодо потреб покупців.

Вивчаючи проблему сегментування, зазвичай за основу слід брати такі параметри «товар – ринок»: тип клієнтури, який визначають географічними або соціально-демографічними показниками; потребу, яку задовольняють, відповідну їй корисну функцію і, нарешті, технологію, необхідну для виконання цієї функції [13].

Можна визначити основні цілі стратегічної сегментації ринку логістичних послуг:

- 1) виявлення можливих конкурентів;
- 2) облік специфічних очікувань ринку;
- 3) вибір стратегій, розрахованих на конкретний сегмент;
- 4) визначення напрямів функціональної політики;

5) розроблення відповідної організаційної структури, яка дає змогу застосовувати вибрану стратегію на практиці.

Можна виділити три групи споживачів [14]:

- клієнти, «надчутливі» до обслуговування;
- клієнти, які вибирають різних постачальників послуг залежно від характеру своїх потреб;

клієнти, які орієнтуються на «самодіяльність» у сфері послуг.

Для оцінки якості логістичного обслуговування застосовуються такі критерії:

- надійність поставки;
- повний час від отримання замовлення до поставки партії товарів;
- гнучкість поставки;
- наявність запасів на складі постачальника;
- можливість надання кредитів, а також ряд інших.

Зазначено, що процес сегментації ринку обслуговування передбачає реалізацію трьох таких етапів, а саме [15]:

1. ідентифікацію ключових елементів обслуговування з погляду самих покупців;
2. визначення відносної важливості цих елементів для покупців;
3. ідентифікацію груп покупців на основі схожості їх вимог до обслуговування.

Слід розглянути детальніше перший етап процесу. На практиці, насамперед, треба зрозуміти вимоги покупця до обслуговування за допомогою детальних досліджень ринку.

Сформульовано перелік ідентифікації ключових елементів логістичного обслуговування покупців [16]:

- час виконання замовлення (охоплює період від подання заявки на придбання товару покупцем до моменту його поставки);
- доступність запасів (визначається відсотком задоволення потреб споживачів із купівлі конкретного товару, які можна задовольнити за

рахунок запасів);

- обмеження розміру замовлення (все більше і більше клієнтів прагнуть отримувати замовлені товари «точно в термін» і малими партіями, тому необхідно знати, чи підприємство-продавець володіє достатньою гнучкістю для виконання різноманітних замовлень);

- зручність складання замовлення (ступінь легкості процесу подання замовлення покупцем);

- частота поставок (проявом прагнення клієнтів до організації робіт за принципом «точно в термін» є їхні вимоги щодо зменшення інтервалу між поставками протягом чітко обмеженого терміну);

- надійність поставок (частка від загальної кількості замовлень, виконаних за певний термін; на цей показник впливають не тільки безпосереднє здійснення поставок, але й доступність запасів і організація оброблення замовлень);

- якість документації (відсоток помилок під час виписування рахунків, транспортних накладних та інших видів обміну інформацією з клієнтом);

- висування претензій (цей елемент поєднує тенденції висування претензій, швидкість розгляду претензій і скарг клієнтів, а також процедури відшкодування недоліків обслуговування);

- повнота виконання замовлення (частка замовлень, які було виконано в повному обсязі, тобто без затримок);

- технічна підтримка (технічна допомога, надана клієнтам після продажу товару);

- інформація про стан замовлення (можливість у будь-який момент часу надати покупцю інформацію про виконання його замовлення, наявність «гарячої лінії» для зв'язку з клієнтами, процедури інформування клієнта про загрози проблем, які можуть виникнути в процесі виконання замовлення).

Важливість оцінювання логістичного обслуговування споживачів полягає в тому, що воно обов'язково передбачає різноманітні оцінки самих покупців щодо обслуговування. Після визначення цих показників можна ідентифікувати

відносну важливість кожного з них, а також те, наскільки кожен тип покупців готовий пожертвувати одним аспектом обслуговування заради іншого.

Отже, сегментуванням ринку можна виявити найпривабливіші для підприємства сегменти обслуговування, а також визначити споживчі переваги та потреби клієнтів, які входять до цього сегмента.

Після сегментування важливо для кожного обраного сегмента ринку розробити аналітичні показники обслуговування клієнта, які називають стандартами обслуговування. Важливо зазначити те, що рішення клієнта про закупівлю вибраного товару ґрунтується загалом на таких трьох передумовах [15]:

- 1) потреба закупівлі, детермінована споживчими властивостями виробу;
- 2) акцептована клієнтом ціна закупівлі, яка є результатом ринкового вибору;
- 3) запропоновані виробником (постачальником) стандарти обслуговування клієнта.

Згідно з фазовою структурою процесів обслуговування споживачів стандарти обслуговування будують для послідовних трьох фаз [14]: стандарти передпродажного обслуговування; стандарти обслуговування під час продажу; стандарти післяпродажного обслуговування.

Стандарти – це гарантія якості запропонованого обслуговування клієнта [16]. Для створення стандарту використовують очікування своїх клієнтів, а у деяких випадках можуть також допомогти їх сформувавши. Працівники служби обслуговування клієнта повинні також подбати, щоб стандарти мали числовий вираз, щоб мати можливість регулярно їх вимірювати, аналізувати відхилення, коригувати, пропонуючи клієнту відповідний рівень послуг, адже керувати можна лише тими елементами, які можна виміряти.

Вихідним пунктом комплексного розроблення стандартів логістичного обслуговування є обґрунтування базового рівня обслуговування із врахуванням витрат на нього згідно з очікуваннями клієнтів. Обраний базовий рівень надалі можна деталізувати за різними критеріями.

Отже, слід відмітити, що менеджери з логістики мають так спланувати та організувати логістичну діяльність, щоб забезпечити логістичну підтримку процесу обслуговування та гарантувати дотримання задекларованих стандартів обслуговування. Інакше підприємству загрожує втрата репутації та клієнтів, а отже, позицій на ринку та прибутків.

На практиці однаково трактувати всіх клієнтів є неможливим, а часто навіть небажаним. У деклараціях зобов'язань кожний клієнт є анонімним. Тому, готуючись до процесу обслуговування, не зайвим буде створення бази даних про клієнтів і правил їхньої класифікації. База даних повинна охоплювати реєстри клієнтів [17]: які є юридичними особами, з якими укладено довгострокові угоди, з оцінкою їхньої платоспроможності; які складають замовлення з випередженням; які здійснюють поточні закупівлі (з опцією анонімних закупівель); потенційних, тобто які складають опції замовлень, а також запити про продукти; яким відмовлено у прийнятті замовлення.

За допомогою сучасних інформаційних систем можна без проблем реєструвати майже кожну транзакцію з урахуванням багатьох, важливих із логістичного погляду аспектів [14]. Інформацію про клієнта складають, пам'ятаючи про принцип конфіденційності особистих даних, вона водночас має надавати змогу позитивно вирізняти клієнтів, які заслуговують на підвищений рівень обслуговування, а також виявляти таких, транзакції з якими є для підприємства ризикованими.

В умовах ринкової конкуренції придатною стає інформація щодо так званих потенційних клієнтів, а також тих, замовлення яких з будь-яких причин не потрапили до планів або звітів із реалізації. Безумовно, не кожний клієнт, який бажає отримати лише інформацію про товари й умови закупівель, стане реальним клієнтом [15], реєструючи навіть кількість запитань про товар, отримується інформація про ступінь попиту, та реєстрація відмов подається для інформації про формування ринку.

Отже, важливо зробити наголос на тому, що обслуговування споживача передбачає врахування індивідуальних потреб клієнтів персоналом

підприємства. Тому важливо виявити пріоритети у політиці обслуговування, оскільки забезпечувати максимальний рівень обслуговування для всіх споживачів економічно не вигідно.

Отже, збутова логістика постає функціональним продовженням внутрішньовиробничої логістики і формує самостійну область логістики, мета якої полягає в забезпеченні з мінімальними витратами та найвищим рівнем якості просування готової продукції в супроводі сервісу від виробників до споживачів, в тому числі проміжних і кінцевих.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРО-ОВЕН»»

2.1 Загальна характеристика підприємства

«ТОВ «АГРО-ОВЕН» - провідний український виробник свинини, яловичини, курятини та овочів, а також новатор в агробізнесі. Вже понад два десятиліття підприємство віддано інноваціям та якості, встановлюючи високі галузеві стандарти на місцевому та національному рівнях.

Підприємство засновано у 1998 році. За 26 років свого існування з невеликого фермерського господарства підприємство виросло до лідера українського бізнесу.

Сьогодні підприємство – це 2 000 співробітників включаючи провідних спеціалістів, які розробляють унікальні сільськогосподарські технології.

Виробничі потужності підприємства:



Сьогоднішня діяльність підприємства:

1) ПТАХІВНИЦТВО Ми забезпечуємо високоефективне виробництво м'яса птиці та яєць на європейському рівні для наших українських і міжнародних партнерів.

2) ЕЛЕВАТОР Надійне зберігання і переробка зернових здійснюється із використанням передових технологій і оптимальної логістики, що гарантує високу якість продукції.

3) РОСЛИННИЦТВО Ми застосовуємо найкращі технології та ефективно використовуємо природні ресурси для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур.

4) ТВАРИННИЦТВО Одне з ключових напрямків корпорації, що включає повний цикл від вирощування свиней та великої рогатої худоби до забою, що забезпечує високу якість продукції.

5) НОРКОВА ФЕРМА Новий перспективний напрямок з акцентом на міжнародний ринок, що відкриває нові горизонти для розвитку нашої корпорації та розширення асортименту.

6) РИТЕЙЛ Мережа наших магазинів «Дім м'яса» пропонує найкращий сервіс та високоякісну м'ясну продукцію, що задовольняє потреби наших клієнтів.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АГРО-ОВЕН»

Розглянемо основні економічні показники ТОВ «АГРО-ОВЕН» (табл. 2.1).

Економічна ефективність виробництва овочів захищеного ґрунту (тепличне господарство) характеризується виходом продукції в натуральному і грошовому вираженні з 1 м² земельної площі, витратами праці та коштів на 1 ц продукції, в тому числі витратами на обігрів, прибутком на 1 м² площі, 1 раму і 1 ц овочів, рівнем рентабельності. Ефективність овочівництва в значній мірі залежить від природних, технологічних і організаційно-економічних факторів виробництва. В останні роки в Україні спостерігається значне зниження економічної ефективності виробництва овочів внаслідок підвищення цін на паливо для обігріву теплиць та на паливо для перевезення свіжих овочів.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники ТОВ «АГРО-ОВЕН» за 2021-2024 роки

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість персоналу	1 985	1 510	1 389	1 453
Дохід (тис грн)	3 691 673	3 529 026	4 035 502	4 980 447
Чистий прибуток (тис грн)	303 137	68 482	166 092	47 785
Активи (тис грн)	3 281 839	3 434 277	3 710 795	4 360 214
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	27 291	10 356	33 978	29 797
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	791 097	721 966	700 728	985 249
Поточні зобов'язання (тис грн)	781 572	930 678	1 081 184	1 412 667
Власний капітал (тис грн)	1 709 170	1 781 633	1 928 883	1 962 298

У 2021 році чисельність персоналу підприємства становила 1 985 осіб, що свідчить про значні масштаби діяльності та трудомісткий характер виробничих процесів. У 2022 році відбулося істотне скорочення персоналу до 1 510 осіб (–475 осіб, або –23,9 %), що могло бути зумовлено оптимізацією витрат, автоматизацією процесів або впливом зовнішніх кризових чинників. У 2023 році тенденція до скорочення збереглася, і чисельність працівників зменшилася до 1 389 осіб. Проте у 2024 році спостерігається зростання персоналу до 1 453 осіб, що свідчить про певну стабілізацію діяльності підприємства та можливе розширення окремих напрямів виробництва.

Обсяг доходу у 2021 році становив 3 691 673 тис. грн. У 2022 році зафіксовано незначне зниження доходу до 3 529 026 тис. грн (–4,4 %), що може бути наслідком зниження попиту або порушення логістичних ланцюгів. У 2023 році дохід зріс до 4 035 502 тис. грн (+14,4 %), що свідчить про відновлення ринкової активності. У 2024 році позитивна динаміка посилилася: дохід досяг 4 980 447 тис. грн, що на 23,4 % більше порівняно з попереднім роком. Загалом за досліджуваний період дохід підприємства зріс, що характеризує його як фінансово активного учасника ринку.

У 2021 році підприємство отримало значний чистий прибуток у розмірі 303 137 тис. грн. Проте у 2022 році цей показник різко знизився до 68 482 тис. грн (–77,4 %), що вказує на суттєве зростання витрат або зменшення маржинальності. У 2023 році чистий прибуток зріс до 166 092 тис. грн, що свідчить про часткове відновлення ефективності діяльності. Водночас у 2024 році зафіксовано повторне скорочення чистого прибутку до 47 785 тис. грн, незважаючи на зростання доходу, що може свідчити про підвищення собівартості, фінансових витрат або податкового навантаження.

У 2021 році загальна вартість активів становила 3 281 839 тис. грн. Упродовж 2022–2024 років спостерігається стійка тенденція до зростання активів: до 3 434 277 тис. грн у 2022 році, 3 710 795 тис. грн у 2023 році та 4 360 214 тис. грн у 2024 році. Збільшення активів свідчить про розширення

матеріально-технічної бази підприємства, інвестиції у виробничі потужності та загальне нарощування економічного потенціалу.

У 2021 році обсяг грошових коштів становив 27 291 тис. грн. У 2022 році показник різко зменшився до 10 356 тис. грн, що може свідчити про дефіцит ліквідних ресурсів або активне використання коштів для фінансування поточної діяльності. У 2023 році ситуація покращилася, і обсяг грошових коштів зріс до 33 978 тис. грн. У 2024 році показник дещо знизився до 29 797 тис. грн, проте загалом рівень ліквідності залишався стабільнішим, ніж у 2022 році.

У 2021 році довгострокові зобов'язання становили 791 097 тис. грн. У 2022–2023 роках спостерігається поступове їх скорочення до 721 966 тис. грн та 700 728 тис. грн відповідно, що може свідчити про погашення кредитів або зменшення залежності від довгострокового позикового капіталу. Проте у 2024 році показник різко зріс до 985 249 тис. грн, що вказує на залучення значних довгострокових фінансових ресурсів для інвестиційних потреб.

Поточні зобов'язання у 2021 році становили 781 572 тис. грн. У наступні роки спостерігається стійке зростання цього показника: 930 678 тис. грн у 2022 році, 1 081 184 тис. грн у 2023 році та 1 412 667 тис. грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про зростання короткострокового фінансового навантаження та потенційні ризики зниження платоспроможності.

У 2021 році власний капітал підприємства становив 1 709 170 тис. грн. Упродовж 2022–2024 років показник демонструє стабільне зростання і досягає 1 781 633 тис. грн у 2022 році, 1 928 883 тис. грн у 2023 році та 1 962 298 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про накопичення внутрішніх фінансових ресурсів і зміцнення фінансової автономії підприємства.

За результатами аналізу техніко-економічних показників ТОВ «АГРО-ОВЕН» за 2021–2024 роки можна зробити висновок, що підприємство характеризується зростанням масштабів діяльності та активів, а також позитивною динамікою доходів у середньостроковій перспективі. Водночас спостерігається нестабільність прибутковості, що свідчить про зниження операційної ефективності та зростання витрат. Підвищення рівня поточних і

довгострокових зобов'язань вказує на посилення фінансового навантаження, яке потребує оптимізації структури капіталу. Загалом підприємство має значний економічний потенціал розвитку, однак для забезпечення стійкого зростання доцільним є посилення контролю за витратами, підвищення рентабельності та вдосконалення фінансової політики.

Проаналізуємо посівні площі підприємства (табл. 2.2).

Зіставивши структуру посівних площ можна визначити, що найбільша площа зайнята під посівами овочів закритого ґрунту, зокрема під огірками та помідорами. Їх площа в 2023 році збільшилася на 43,8% в порівнянні з 2021 р., а в 2024 р. збільшилася на 25% по відношенню до 2023 р.

Досить велику площу займає картопля, посіви якої в 2024 році збільшилися на 2,3% в порівнянні з минулим роком. Набагато меншу площу займають овочі відкритого ґрунту, вирощування яких залежить від природно-кліматичних умов.

Таблиця 2.2 – Розмір і структура посівних площ ТОВ «АГРО-ОВЕН»

Найменування	Площа, га			Структура в% до підсумку		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1. Картопля	6	6	6	32,54	25,55	36,23
2. Овочі відкритого ґрунту	47	34	35	25,13	15,45	14,23
3. Овочі захищеного ґрунту	70	88	90	37,43	59,39	56,59
Коефіцієнт використання ріллі	0,48	0,57	0,47	-	-	-
Посівна площа всього	187	220	246	100	100	100

Коефіцієнт використання ріллі показує, що не вся рілля використовується під посіви с/г культур, а частина її відводиться під чисті пари, які підвищують її продуктивність.

На рівень валового збору продукції рослинництва впливають розмір посівної площі під окремими культурами, тобто структура посівів і рівень

врожайності сільськогосподарських культур. Ці два основні чинники визначають валовий вихід продукції рослинництва та дохід підприємства.

Таблиця 2.3 – Валовий збір ТОВ «АГРО-ОВЕН»

Найменування	Валовий збір, ц			Врожайність, ц / га		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1. Картопля	11287	14530	12394	161,24	165,11	137,71
2. Овочі відкритого ґрунту	6395	6168	5069	136,06	181,41	144,83
3. Овочі захищеного ґрунту	14340	11776	14056	2390	1962,66	2342,66
Разом по підприємству	33455	33580	31997	178,90	152,64	130,07

З даних таблиці видно, що найбільшу врожайність і валовий збір мають овочі закритого ґрунту. Їх врожайність в 2024 р. в порівнянні з 2023 роком збільшилася на 19,4% і валовий збір відповідно.

Таке збільшення можливе за рахунок застосування добрив, поліпшення рівня агротехніки та організації праці. Урожайність картоплі до 2023 року збільшилася на 2,4%, а валовий збір склав 28,7%. А в 2024 році врожайність знизилася на 16,6% в порівнянні з 2023 р., а валовий збір скоротився на 14,7%, що пов'язано із зміною погодних умов.

Урожайність овочів відкритого ґрунту в 2024 році зменшилася в порівнянні з 2022 р. на 20,2%, а валовий збір скоротився на 17,8%, що пов'язано зі зменшенням посівної площі.

Фінансовий результат – найважливіший підсумковий показник господарської діяльності підприємства (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансового стану ТОВ «АГРО-ОВЕН» за 2020-2024 роки

Показник	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.54	1.28	1.08	1.15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.03	0.01	0.03	0.02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.84	0.86	0.77	0.63
Коефіцієнт автономії	0.52	0.52	0.52	0.45
Рентабельність активів (ROA)	0.09	0.02	0.04	0.01
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0.15	0.04	0.09	0.02
Чиста маржа	0.08	0.02	0.04	0.01
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0.82	0.79	0.76	0.72
Коефіцієнт заборгованості	0.24	0.27	0.29	0.32

Проведемо аналіз фінансового стану ТОВ «АГРО-ОВЕН» за 2021–2024 роки.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. У 2021 році значення показника становило 1,54, що свідчить про задовільний рівень платоспроможності та наявність достатнього обсягу оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань.

У 2022 році коефіцієнт знизився до 1,28, що вказує на погіршення ліквідної позиції підприємства, ймовірно, внаслідок зростання поточних зобов'язань або скорочення оборотних активів. Негативна тенденція збереглася у 2023 році, коли показник досяг 1,08, наблизившись до мінімально допустимого рівня.

У 2024 році спостерігається незначне покращення — 1,15, однак значення все ще залишається нижчим за рекомендований рівень (1,5–2,0), що свідчить про обмежені можливості підприємства щодо оперативного погашення поточних боргів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає частку поточних зобов'язань, яка може бути негайно погашена за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. У 2021 році значення показника становило лише 0,03, що значно нижче нормативного рівня (0,2–0,3) та свідчить про дефіцит абсолютно ліквідних активів.

У 2022 році коефіцієнт зменшився до 0,01, що є критичним значенням і вказує на практичну відсутність грошових резервів. У 2023 році показник знову зріс до 0,03, однак це покращення має нестійкий характер. У 2024 році коефіцієнт знизився до 0,02, що підтверджує хронічну проблему підприємства з миттєвою платоспроможністю.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання без урахування запасів. У 2021 році його значення становило 0,84, що є нижчим за нормативний рівень (1,0), але свідчить про відносно прийнятний стан ліквідності.

У 2022 році показник незначно зріс до 0,86, що може бути результатом оптимізації дебіторської заборгованості. Проте у 2023 році коефіцієнт знизився до 0,77, а у 2024 році — до 0,63, що свідчить про погіршення структури оборотних активів і зростання залежності підприємства від реалізації запасів для виконання зобов'язань.

Коефіцієнт автономії відображає частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування. У 2021–2023 роках значення показника залишалось стабільним на рівні 0,52, що свідчить про відносно збалансовану структуру капіталу та помірну фінансову незалежність підприємства.

У 2024 році коефіцієнт автономії знизився до 0,45, що вказує на зростання частки позикових коштів у фінансуванні діяльності та послаблення фінансової стійкості підприємства.

Рентабельність активів характеризує ефективність використання всього майна підприємства. У 2021 році показник становив 0,09, що свідчить про достатньо ефективне використання активів.

У 2022 році ROA різко знизилася до 0,02, що вказує на істотне падіння прибутковості. У 2023 році спостерігається часткове відновлення показника до 0,04, однак у 2024 році він знову знизився до 0,01, що свідчить про вкрай низьку віддачу активів і проблеми з формуванням прибутку.

Рентабельність власного капіталу відображає ефективність використання коштів власників підприємства. У 2021 році ROE становила 0,15, що є позитивним показником.

У 2022 році значення знизилася до 0,04, що свідчить про різке зменшення прибутковості вкладеного капіталу. У 2023 році показник зріс до 0,09, однак у 2024 році знову знизився до 0,02, що вказує на нестійкий фінансовий результат та зниження інвестиційної привабливості підприємства.

Чиста маржа характеризує частку чистого прибутку в доході від реалізації. У 2021 році вона становила 0,08, що свідчить про прийнятний рівень прибутковості діяльності.

У 2022 році показник різко зменшився до 0,02, що вказує на зростання витрат або зниження цін реалізації. У 2023 році чиста маржа частково відновилася до 0,04, проте у 2024 році знову скоротилася до 0,01, що свідчить про критично низьку ефективність операційної діяльності.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом Даний показник відображає ступінь фінансування необоротних активів за рахунок власного капіталу. У 2021 році коефіцієнт становив 0,82, що є близьким до нормативного значення.

Упродовж 2022–2024 років спостерігається поступове зниження показника з 0,79 до 0,72, що свідчить про зростання залежності підприємства від позикових джерел фінансування при формуванні необоротних активів.

Коефіцієнт заборгованості характеризує частку зобов'язань у загальній сумі капіталу. У 2021 році показник становив 0,24, що свідчить про помірний рівень боргового навантаження.

У наступні роки спостерігається стабільне зростання коефіцієнта: 0,27 у 2022 році, 0,29 у 2023 році та 0,32 у 2024 році. Це вказує на поступове посилення фінансових ризиків і зростання залежності підприємства від зовнішніх кредиторів.

За результатами аналізу фінансового стану ТОВ «АГРО-ОВЕН» за 2021–2024 роки можна зробити висновок про поступове погіршення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Більшість показників ліквідності мають негативну динаміку і перебувають нижче нормативних значень, що свідчить про обмежені можливості підприємства щодо своєчасного виконання поточних зобов'язань.

Показники рентабельності характеризуються нестабільністю та загальною тенденцією до зниження, що вказує на проблеми з ефективністю використання активів і власного капіталу. Одночасно спостерігається зростання боргового навантаження та зменшення рівня фінансової автономії.

Загалом фінансовий стан ТОВ «АГРО-ОВЕН» у 2024 році можна оцінити як напружений, що потребує реалізації заходів, спрямованих на підвищення

ліквідності, оптимізацію структури капіталу та зростання прибутковості діяльності підприємства.

2.3 Аналіз збутової діяльності підприємства

Враховуючи те, що продукцією ТОВ «АГРО-ОВЕН» є свіжі овочі, то особливу увагу на підприємстві приділяють процесу логістичного обслуговування споживачів, для чого, як раніше зазначалося, на підприємстві існують усі умови у вигляді спеціального логістичного складу.

Існує тісний взаємозв'язок між достатньо високими результатами роботи підприємства й наявністю систем вимірювання та оцінювання показників його логістичної діяльності: моніторинг логістичних операцій, контроль за ними й оперативне управління.

Оскільки закупки є початковою функціональною ланкою логістичного ланцюга, то від економічної ефективності логістичного управління закупівлями значно залежить ефективність функціонування всієї логістичної системи. Оцінити економічну ефективність логістичного управління закупками, використовуючи один показник, неможливо. Тому на ТОВ «АГРО-ОВЕН» використовується система показників для оцінювання економічної ефективності логістичного обслуговування: як закупівельної, так і збутової діяльності (табл. 2.5).

Коефіцієнт поставки показує питому вагу фактичного надходження продукції покупцям у сумі замовлень за контрактом (рис. 2.1).

Очевидно, що протилежним за своїм значенням до коефіцієнта поставок є коефіцієнт недопоставки продукції, який показує частку неотриманої вартості замовленої продукції у сумі надходження за контрактом. Однак, величина коефіцієнта недопоставки продукції не дає змоги встановити причини відхилення обсягу поставленої продукції від обсягу за контрактом (рис. 2.2).

Тому залежно від таких причин доцільно визначати питому вагу:

- вартості пошкодженої продукції у сумі надходження всіх видів

продукції за контрактом;

- пошкодженої продукції у загальному обсязі надходження матеріалів певного виду за контрактом.

Власний транспорт повинен бути заповнений цілком, оскільки в цьому випадку транспортні витрати, пов'язані з постачанням, є фіксованими витратами.

На обсяг вантажу, що може бути перевезений, значно впливає вантажопідйомність транспортних засобів, габарити вантажу, що перевозиться, характеристики використовуваної тари тощо.

Для оцінювання рівня використання вантажопідйомності транспорту під час доставки продукції розраховуються коефіцієнт статичного використання вантажопідйомності та коефіцієнт динамічного використання вантажопідйомності. Що ближче до одиниці ці значення показників, то більше рівень використання вантажопідйомності транспорту під час доставки продукції.

При визначенні комплексного показника виконання зобов'язань по поставках продукції для узгодження проміжних коефіцієнтів пропонують враховувати лише ті матеріальні потоки, що надійшли вчасно, а частку потоків, які задовольняють вимогам до якості, визначати лише за продукцією, вирахованою зі складу поставок та з асортименту.

При оцінюванні економічної ефективності логістичного управління до транспортних витрат, на наш погляд, слід включати лише ті, що стосуються доставки. Зазначені витрати складаються із: витрат на оплату тарифів і зборів транспортних організацій для переміщення матеріальних потоків; витрат на утримання власного транспорту, організацію та здійснення процесу транспортування закуплених матеріальних ресурсів.

Питома вага внутрішніх перевезень партій продукції по території ТОВ «АГРО-ОВЕН» у загальних перевезеннях покупцям продукції (яка вимірюється за кілометражем), зросла з 3 до 4,3%.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності логістичного обслуговування ТОВ «АГРО-ОВЕН»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
<i>I</i>	2	3	4	5	6
Питома вага кількості випадків порушення договірних зобов'язань ТОВ «АГРО-ОВЕН» з причин логістики у загальній кількості укладених угод, %	11	8	9	6	5,5
Питома вага кількості невиконаних угод ТОВ «АГРО-ОВЕН» з причин логістики у загальній кількості укладених угод, %	2	0	1	1	1
Питома вага мінімально можливої вартості замовлення у середній вартості замовлення, %	97	95	80	80	80
Коефіцієнт фактичної забезпеченості запасами, % від щоденної норми	55	45	44	45	45
Питома вага замовлень з відстрочкою платежу в загальному обсязі замовлень, %	34	56	41	32	25
Питома вага якісної продукції у загальному обсязі її поставок, %	96	97	94	98	98
Питома вага не якісної (давненої, порченої) продукції внаслідок не якісної доставки у загальному обсязі її поставок, %	4	3	3	2	3
Питома вага суми, отриманої від продажу продукції через стратегічні логістичні зв'язки, в загальній сумі виручки від реалізації, %	48	56	62	70	82
Питома вага витрат на укладення договорів про постачання продукції у загальній сумі витрат підсистеми логістики, %	2	3	2,2	1,5	1,3
Питома вага витрат на закупку матеріальних ресурсів у виручці від реалізації продукції, %	1	0,7	1,1	1,2	1,1

Продовження табл. 2.6

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Питома вага зекономленої суми при перевезенні готової продукції власними логістичними системами у порівнянні з замовленням сторонніх логістичних послуг у загальній сумі витрат на їх закупівлю, %	3	3	7	7,5	9
Кількість укладених угод з розрахунку на одного спеціаліста відділу логістики за період, од.	13	16	21	24	28
Кількість активних клієнтів з розрахунку на одного спеціаліста відділу логістики, од.	34	56	58	61	61
Коефіцієнт поставки готової продукції, %	97	98	99	100	99
Коефіцієнт синхронності постачання, %	87	88	92	92	94
Коефіцієнт статичного використання вантажопідйомності, %	88	89	90	90	93
Коефіцієнт динамічного використання вантажопідйомності, %	90	91	92	92	92
Середні обсяги транспортних витрат на виконання одного замовлення, тис.грн	22	28	34	35	38
Середній вік транспортних засобів, роки	4	6	10	12	15
Питома вага транспортних витрат у структурі загальної суми витрат у логістичній підсистемі, %	67	67	64	69	71
Питома вага транспортних витрат у собівартості продукції, %	24	26	26	21	23
Рентабельність транспортних витрат, %	2	4	4	6	5

Закінчення табл. 2.6

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Кількість тонно-кілометрів на один автомобіль при доставці продукції, ткм/автомобіль	540	600	610	580	680
Середнє квадратичне відхилення інтервалу поставки певного виду продукції, днів	3	2	1	1	1
Коефіцієнт варіації інтервалу поставки певного виду продукції, %	20	10	9	6	7
Коефіцієнт досконалих поставок, %	88	89	91	89	87
Середня тривалість перевезень продукції по Україні, дні	2	2	2	2	1,8
Середня протяжність перевезень продукції по Україні, км	300	350	290	300	300
Середня вартість перевезень продукції по Україні, млн.грн	4,5	4,7	3,8	3,9	4
Питома вага внутрішніх перевезень партій продукції по території ТОВ «АГРО-ОВЕН» у загальних перевезеннях покупцям продукції (вимірюється за кілометражем), %	3	4	4	4,2	4,3
Питома вага внутрішніх перевезень партій продукції по території ТОВ «АГРО-ОВЕН» у загальних перевезеннях покупцям продукції (вимірюється за витратами), %	11	11,8	12	12	12,3
Питома вага витрат на паливо по території ТОВ «АГРО-ОВЕН» у загальних витратах на перевезення покупцям продукції (вимірюється за витратами), %	2	2,1	2,1	3	2,3

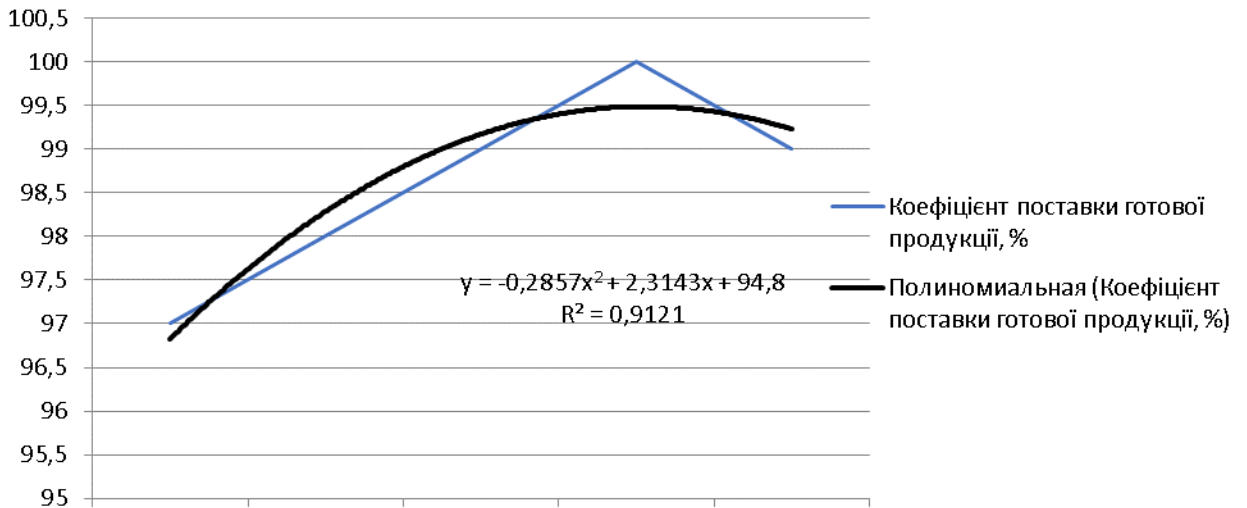


Рисунок 2.2– Коефіцієнт поставки овочів закритого ґрунту
ТОВ «АГРО-ОВЕН» (2020-2024 рр.)

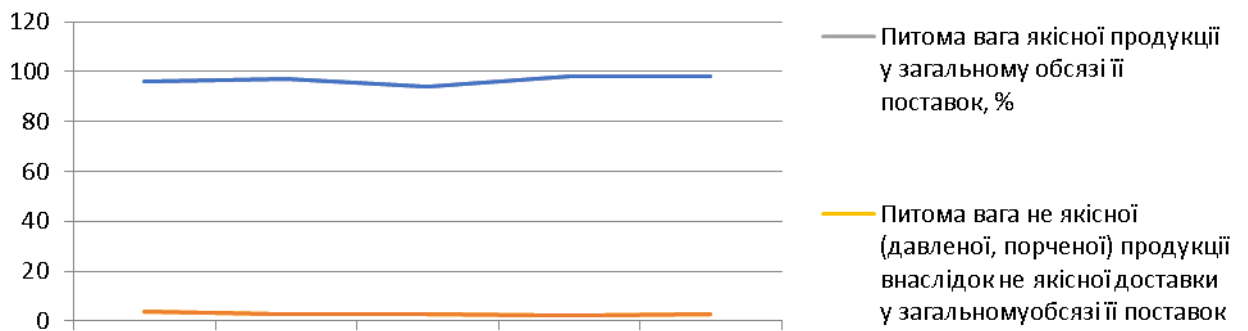


Рисунок 2.3 – Коефіцієнт недопоставки овочів закритого ґрунту
ТОВ «АГРО-ОВЕН» (2020-2024 рр.)

Питома вага внутрішніх перевезень партій продукції по території ТОВ «АГРО-ОВЕН» у загальних перевезеннях покупцям продукції (яка вимірюється за витратами) також зросла з 11 до 12,3%.

Систематизовані показники економічної ефективності логістичного управління дають змогу оцінити економічну ефективність виконання підсистемою закупівель окремих логістичних функцій (закупок матеріальних ресурсів, їх доставки та складування), або ж закупівельну підсистему в цілому. За одержаними значеннями розглянутих показників можна визначати резерви щодо поліпшення економічної ефективності логістичного управління

закупками підприємства.

Розглянемо характеристику системи логістичного обслуговування ТОВ «АГРО-ОВЕН». Підприємство акцентує діяльність своїх функціональних підрозділів на підвищенні ефективності обслуговування споживачів. Об'єктами роботи є наступні елементи системи обслуговування клієнтів підприємства:

- матеріальні і фінансові ресурси;
- підприємства (постачальники і споживачі);
- підрядники та товаропровідна мережа;
- транспорт;
- складське обладнання та підготовка продукції до виробничого споживання;
- засоби зв'язку і телекомунікацій;
- система післяпродажного обслуговування;
- логістичний персонал.

Наведені елементи свідчать про те, що система обслуговування ТОВ «АГРО-ОВЕН» відноситься до класу систем, для яких властиві наступні ознаки:

- 1) наявність окремих частин - підсистем або елементів;
- 2) наявність мети функціонування для кожної підсистеми і можливість оцінки ефективності функціонування в залежності від керуючих впливів, застосованих в кожній підсистемі;
- 3) наявність глобальної мети функціонування всієї системи логістичного обслуговування в цілому і можливість оцінки ефективності її функціонування;
- 4) ієрархічна структура управління системою обслуговування;
- 5) наявність великої кількості інформаційних зв'язків всередині кожної підсистеми і між підсистемами;

б) різноманітність станів системи логістичного обслуговування, тобто наявність різних станів, в яких система може перебувати під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таким чином, ТОВ «АГРО-ОВЕН» ми можемо розглядати як логістичну систему, що має емерджентність, тобто володіє наявністю властивостей, які не виводяться з властивостей її елементів. Іншими словами, така система являє щось більше і якісно відмінне, ніж сума складових її частин.

У цілому емерджентність ускладнює умови функціонування будь-якої системи обслуговування і тим самим підвищує ймовірність ризику. Для конкретних суб'єктів логістичного обслуговування властивість емерджентності може виражатися в настанні «непередбачених» і «не прогнозованих» ситуацій.

Іншими словами, для саморегулюючої системи логістичного обслуговування зовнішні керуючі впливи деформують механізм саморегулювання і тим самим погіршують результати.

Механізм саморегулювання заснований на дії зворотного зв'язку між керованої і керуючою частинами системи.

Керуюча система ТОВ «АГРО-ОВЕН» - це, перш за все менеджери, які приймають необхідні управлінські рішення в залежності від параметрів замовлень споживачів і стану логістичного процесу. Ефективність цих рішень характеризується тим, наскільки враховується дія механізму логістичного регулювання на даний момент часу (рис. 2.4).

Узагальнена інформація I про кон'юнктуру ринку, про процес логістичного обслуговування (зокрема, про вхідні U і вихідні V потоки), внутрішній стан X , про вплив зовнішнього середовища F (показники роботи банків, транспорту, митниці, органів сертифікації, податкової інспекції, органів державної та муніципальної влади та ін.) надходить в керуючу систему.

На основі цієї інформації виробляються керуючі впливи - г. Як відомо, чим ширше номенклатура керуючих впливів, тим ефективніше управління. До керуючих впливів на процес логістичного обслуговування слід віднести:

1. Прискорення просування продукції від постачальників до споживачів.
2. Зміна траєкторії руху продукції.
3. Заміна одних матеріальних ресурсів іншими.
4. Дроблення матеріального потоку на дрібні партії постачання.
5. Використання ресурсних резервів підприємства.
6. Управління сукупним запасом на основі оперативного маневрування ресурсами через підрядників.
7. Управління сукупним запасом підприємства.

Зазначеним не вичерпується комплекс керуючих впливів для ТОВ «АГРО-ОВЕН». Більш того, перераховані дії є похідними від фінансових впливів.

З цього випливає, що фінансові впливи в результаті прийнятих рішень трансформуються в свого роду технологічні впливи, тобто обумовлені технологією процесу логістичного обслуговування.

Принципово важливим для ефективності управління є відповідність управлінських впливів вимогам дії саморегулювання процесу обслуговування.

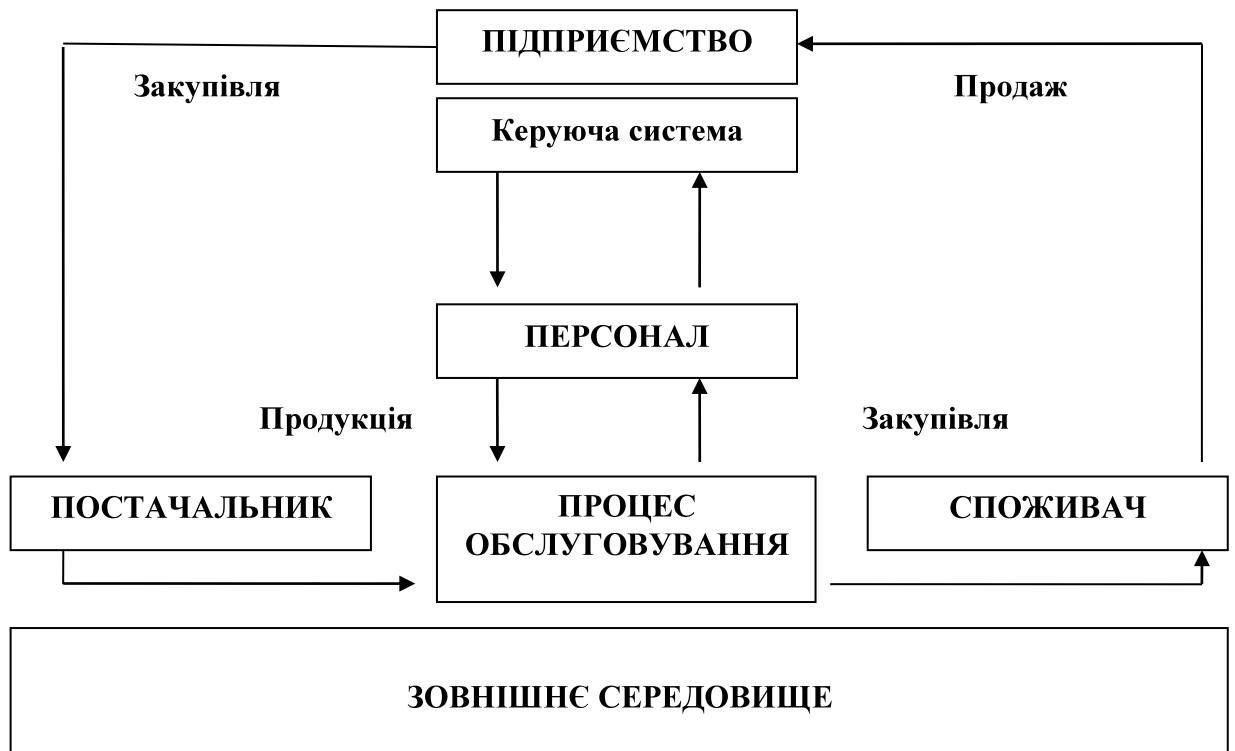


Рисунок 2.4 – Дія механізму логістичного регулювання ТОВ «АГРО-ОВЕН»

За результатами аналізу можна зазначити, що обслуговування клієнтів є одною з головних проблем в діяльності підприємства, що може бути визвано наступним переліком чинників, які мають відношення до логістичного обслуговування у зворотньому порядку):

- 1) зниження рівня платоспроможності споживачів;
- 2) підвищення вартості ресурсів (сировина, енергія, транспорт);
- 3) зростання конкуренції, зниження обсягів виробництва у споживачів продукції;
- 4) нестача оборотних коштів та недостатній рівень державної підтримки;
- 5) висока собівартість наданого обслуговування;
- 6) недостатній рівень логістичного менеджменту підприємства;
- 7) високі витрати на надання логістичного обслуговування;
- 8) недостатній рівень якості наданого обслуговування;
- 9) недостатній рівень кваліфікації логістичного персоналу.

Перераховані причини проблем логістичного обслуговування, в основному, є суб'єктивними. Об'єктивною причиною є недостатній рівень наданого споживачам обслуговування.

Логістичний підхід до управління системою виконання замовлень клієнтів полягає в інтеграції окремих елементів у єдину логістичну систему, здатну адекватно реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища, в інтеграцію техніки, технології, економіки, методів планування і управління процесами логістичного обслуговування.

ТОВ «АГРО-ОВЕН» являє собою досить складну систему логістичного обслуговування.

Під логістичним обслуговуванням розуміється інтегрований процес руху готової продукції (свіжих овочів) з виробничого комплексу ТОВ «АГРО-ОВЕН» до кінцевих споживачів.

Він включає процедури комплектації, розподілу та забезпечення післяпродажного обслуговування споживачів.

У зв'язку з цим актуальною є проблема вибору оптимальних методів оцінки ефективності функціонування системи логістичного обслуговування. Системний підхід до процесу логістичного обслуговування визначає наступні етапи дослідження:

визначення специфіки системи логістичного обслуговування та кордонів її функціонування;

виявлення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища матеріального, інформаційного та фінансового характеру;

аналіз процесів логістичного взаємодії, виявлення закономірностей.

У системі логістичного обслуговування ТОВ «АГРО-ОВЕН» можна виділити наступні елементи:

1. Постачання - підсистема, що забезпечує надходження потоку сировини, матеріалів, комплектуючих та товарів для вирощування овочів та підтримки теплиць у робочому стані.

2. Склади - приміщення, майданчики навіси, де тимчасово розміщується і зберігається сировина, матеріали, товари і продукція, а також здійснюється комплектація замовлень.

3. Запаси - продукція, що дозволяє фірмі швидко реагувати на зміну запитів внутрішніх і зовнішніх споживачів, забезпечувати рівномірність функціонування виробництва, а також вирішувати ряд інших завдань.

4. Транспорт - підсистема, що включає в себе матеріально-технічну базу системи логістичного обслуговування, за допомогою якої переміщається продукція, та інфраструктуру, що забезпечує її функціонування.

5. Інформаційна підсистема, яка забезпечує зв'язок між підрозділами, що контролює виконання різних логістичних операцій і процедур.

6. Кадри - персонал, зайнятий виконанням операцій.

7. Фінансові потоки (виручка, кредити, податки оплата послуг, зарплата тощо), що дозволяють виробляти і купувати продукцію.

Численні зв'язки між елементами системи логістичного обслуговування визначають наявність інтегративних властивостей системи. Ці зв'язки мають бути певним чином впорядковані і визначають структуру системи.

Система логістичного обслуговування ТОВ «АГРО-ОВЕН» володіє певними властивостями, не властивими жодному з її елементів окремо.

Такими властивостями є здатність поставляти продукцію в необхідних обсягах у певний час, у певне місце і з мінімальними витратами. Крім того система логістичного обслуговування повинна мати здатність пристосовуватися до мінливих факторів зовнішнього середовища.

До факторів, що зумовлюють складність організації логістичного обслуговування ТОВ «АГРО-ОВЕН» слід віднести:

- хаотичний, важко прогнозований характер купівельного попиту;
- недосконалість управління, що веде до несвоєчасної реакції підприємства на зміни попиту або до відсутності такої реакції;
- відсутність ефективних механізмів узгодження дій фахівців різних функціональних підрозділів підприємства.

Недоліки вітчизняного бізнесу ховаються в його неорганізованості, випадковому характері вибору і розміщення реалізованої продукції, відсутності налагодженої системи, яка адекватно реагує на купівельні переваги і максимізує збут з урахуванням критерію мінімуму витрат.

Таким чином, проблема полягає в хаотичності більшості матеріальних потоків і випадковому характері закупівлі сировини і розміщення продукції в ланках логістичного ланцюга.

Рішення цієї проблеми лежить у площині оптимального управління рухом продукції, створення більш досконалого механізму логістичного обслуговування, здатного відстежувати зміни ринкової кон'юнктури.

Розглянемо специфіку діяльності ТОВ «АГРО-ОВЕН», яке здійснює торгівлю свіжими овочами, ринок яких широкий, динамічний і важко піддається прогнозуванню. Важливу роль у підвищенні ефективності функціонування такого роду підприємств відіграє логістика.

Фермерське господарство ТОВ «АГРО-ОВЕН» закуповує насіння, добрива та комплектуючі для теплиць досить широкої номенклатури. Тенденція укрупнення роздрібної торгівлі ставить питання її раціональної логістичної організації. Тому необхідне розробка рекомендацій з оптимального керування потоками поставок і продукції, що дозволить також знизити ступінь ризику і зменшити витрати при прийнятті рішень про закупівлі продукції та виконанні замовлень. У торговельну діяльність ТОВ «АГРО-ОВЕН» залучені практично всі підрозділи підприємства: продукція вимагає зберігання і переміщення, вона контролюється різними організаціями: органами сертифікації, митницею, податковою інспекцією та ін.

Управління процесами логістичного обслуговування ТОВ «АГРО-ОВЕН» ґрунтується на вирішенні наступних завдань:

1. Виділення в системі обслуговування процесів переміщення овочів в якості окремої керованої підсистеми та застосування по відношенню до неї системного підходу (формування потоку).

2. Визначення кінцевого результату, як цілі формування потоку овочів відповідно до економічних, споживчих та інших вимог споживачів.

3. Планування і аналіз на всіх стадіях управління потоками овочів, розрахунок величин всіх параметрів потоку продукції.

4. Диспетчеризація потоку - безперервне відстеження переміщення і зміни характеристик кожного об'єкта та оперативне коректування його руху.

5. Забезпечення надійності та безпеки потоку, резервування комунікацій і технічних засобів.

6. Формування всіх видів забезпечення, тобто інфраструктури для ефективного руху потоків продукції.

7. Використання технічних засобів переміщення та управління рухом продукції.

8. Координація дій безпосередніх і опосередкованих учасників. Здійснення потоку з найменшими витратами всіх видів ресурсів.

Основною організаційною формою досягнення заданої ефективності функціонування системи обслуговування може з'явитися логістичне партнерство у ланці «постачальник-замовник». Пропонований в кваліфікаційній роботі для ТОВ «АГРО-ОВЕН» механізм функціонування системи обслуговування в рівній мірі підходить для будь-якого підприємства. Принципова схема системи обслуговування представлена на рисунку 2.5.

Відмінність виробничої логістичної системи ТОВ «АГРО-ОВЕН» полягає в розбитті складської системи на склади сировини і склади готової продукції, наявності етапу виробництва і пов'язаного з ним планування і управління виробництвом. У виробничій логістичній системі ТОВ «АГРО-ОВЕН» інформація, що виходить від системи збуту, надходить у вигляді замовлення на виробництво даного виду продукції, а вже потім, пройшовши через систему аналізу запасів сировини, в замовлення на придбання необхідної сировини.

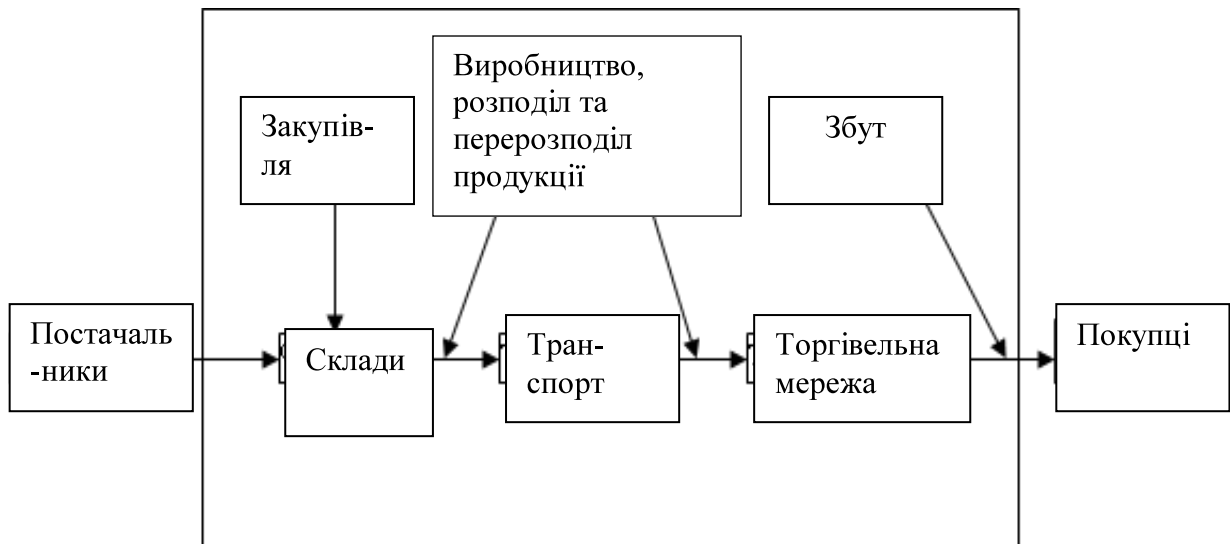


Рисунок 2.5 – Система логістичного обслуговування
ТОВ «АГРО-ОВЕН»

Будемо розрізняти наступні категорії логістичних процесів:

процеси збуту продукції - доставки продукції в магазини, дрібнооптові ринки та індивідуальним замовникам;

процеси управління, щоб забезпечити ефективне планування, контроль і регулювання рівня витрат на вирощування і реалізацію продукції;

ресурсні процеси, що забезпечують доставку та складування продукції в пункті безпосереднього виконання дії:

- доставка продукції від постачальників (ресурсний процес);
- складський облік отриманої продукції (ресурсний процес).

процеси перетворення - допоміжні процеси, необхідні для зміни існуючих характеристик логістичного обслуговування.

Узагальнено взаємодію основних процесів логістичного обслуговування ТОВ «АГРО-ОВЕН» представлено на рисунку 2.6.

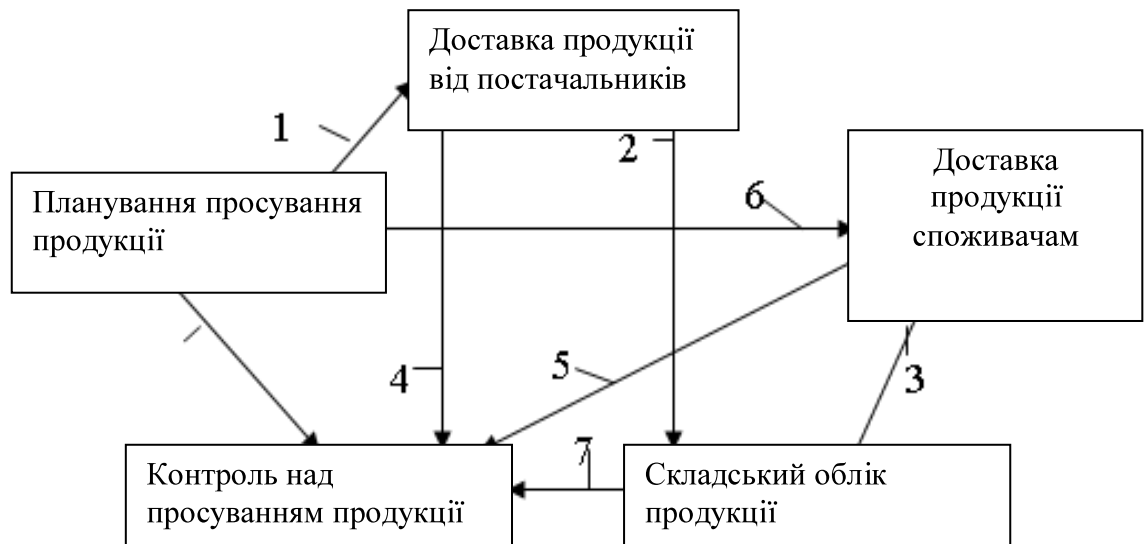


Рисунок 2.6 – Взаємодія основних процесів логістичного обслуговування ТОВ «АГРО-ОВЕН»

(1. Замовлення; 2. Поставки продукції на склад; 3. Доставки продукції в торговельну мережу; 4. Рахунки-фактури, накладні постачальників; 5. Накладні на прийняту продукцію, накладні на повернення, акти; 6. Рахунки-фактури, накладні; 7. Інвентаризаційний акт, реєстр накладних на відвантажену продукцію)

Таким чином, логістичний підхід охоплює всі ланки, починаючи від пошуку і вибору постачальника і закінчуючи оптимальною організацією виконання замовлень споживачів. На кожному із зазначених рівнів фахівці служби логістики ТОВ «АГРО-ОВЕН» мають визначити та підтримувати заданий рівень витрат, запасів і якості обслуговування.

Така організаційна та аналітична оптимізація в логістиці мінімізує сукупні загальні витрати і, отже, підвищує ефективність функціонування системи обслуговування споживачів ТОВ «АГРО-ОВЕН».

З ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРО-ОВЕН»

3.1 Оптимізація каналів розподілу продукції підприємства

Використовувати тільки один вид політики розподілу (ексклюзивну, екстенсивну або селективну) ТОВ «АГРО-ОВЕН» не може, тому що відповідний ринок характеризується певними особливостями, і це зумовлює підприємство використовувати різні види політики розподілу.

Аналізоване підприємство намагається вибирати ті канали, які може контролювати, впливати на розроблення стратегії просування і представлення продукції покупцям, причому ступінь контролю характеризується відносною владою над каналом, а також можливістю застосування до посередників санкції за незадовільну роботу.

ТОВ «АГРО-ОВЕН», вибираючи канал розподілу, здійснює вибір спочатку каналу постачання, а потім каналу товароруху (маркетингового каналу).

Наразі ТОВ «АГРО-ОВЕН» використовує багатоканальний товарорух.

Вибір форми і структури маркетингових каналів здійснюється на підставі двох вимог:

а) вимоги кінцевого споживача (розмір партії, час очікування, територіальна зручність, асортимент овочів);

б) вимоги товаровиробника (диференціація продукту, проникнення на нові ринки, прибутки від реалізації).

Витрати на обслуговування маркетингового каналу – це сукупні витрати на забезпечення безперервного руху продукції визначеного обсягу від місця її виробництва до кінцевої точки продажу.

Для фермерського господарства виділяємо витрати на:

1) контроль асортименту;

- 2) просування товару;
- 3) транспортування;
- 4) зберігання.

Кожна стаття витрат розглядається окремо для кожного маркетингового каналу.

Витрати на контроль асортименту ($V_{\text{контр}}$) – це витрати, пов'язані з візитом у торгову точку працівника відділу логістики з метою контролю асортименту наявної продукції та ознайомлення з новими її видами.

Скористаємося методом попарного порівняння для визначення питомої ваги витрат на контроль асортименту для кожного каналу. Розрахунки наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Матриця ранжирування логістичних каналів методом попарного порівняння

Канали	1	2	3	Σ	%
Експорт у далеке зарубіжжя		1	1	2	0,67
Внутрішнє споживання	1		0	1	0,33
Експорт у близьке Зарубіжжя	0	0		0	0
Разом				3	1

Експорт у далеке зарубіжжя є стратегічно важливим для ТОВ «АГРО-ОВЕН», тому йому приділяється особлива увага.

Серед внутрішніх споживачів частіше за все контроль асортименту здійснюється тільки у тих, що мають найбільший обсяг реалізації.

Для споживачів з близького зарубіжжя асортимент продукції визначає власник самостійно, а господарство у рекомендаційній формі має можливість запропонувати новий товар.

Із таблиці 3.2 бачимо, що найбільшу питому вагу мають витрати на контроль асортименту для експорту у далеке зарубіжжя.

Знайдемо частину цих витрат, що припадає на кожний логістичний

канал (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Витрати на контроль асортименту за логістичними каналами

Канали	Питома вага, %	Витрати на контроль асортименту, грн.
Експорт у далеке зарубіжжя	0,67	583
Внутрішнє споживання	0,33	234
Експорт у близьке зарубіжжя	0	0

До витрат на просування товару для певного логістичного каналу відносимо витрати на:

1) Виготовлення, розміщення та розповсюдження необхідної кількості рекламних матеріалів (буклети, плакати, інформаційні листи, листи оголошень і т. ін.); виготовлення зовнішньої реклами з логотипом виробника для торгової точки чи місця продажу та її розміщення; проведення випробувань продукції та різного виду акцій у точках продажу.

2) Визначення витрат на просування товару в каналах проведено за допомогою експертного методу, виходячи з загальної суми, що витрачає підприємство на покриття цих витрат, а також враховуючи кількість роздрібних торговців у кожному каналі (табл. 3.3).

Підприємство використовує 2 методи транспортування продукції: децентралізований та централізований. Надалі транспортні витрати розподіляємо між каналами пропорційно їх обсягу реалізації.

3) Витрати на зберігання продукції.

Продукція, що готова до реалізації, зберігається на складі виробника.

4) Витрати на утримання та обслуговування складських приміщень.

Складські витрати розраховуються залежно від площі, що займає продукція.

Таблиця 3.3 - Визначення витрат на просування товару в логістичних каналах

Статті витрат, канали	Рекламні матеріали		Зовнішня реклама		Обладнання	Випробування, акції	Питома вага	Грошова форма, грн.
	<i>Виготовлення</i>	<i>Розміщення</i>	<i>Виготовлення</i>	<i>Розміщення</i>				
Експорт у далеке зарубіжжя	+	+	+	-	+	-	72	79 560
Внутрішнє споживання	+	-	+	-	+	-	20	22 100
Експорт у близьке зарубіжжя	+	-	+	-	+	-	8	8840

Тому, розраховуючи витрати на зберігання за каналами, беремо до уваги обсяг продукції, що реалізується через цей канал. Чим більший обсяг продукції, тим вищі складські витрати.

Враховуємо витрати на зберігання продукції лише на складі виробника (табл.3.4).

На основі отриманих даних щодо прибутку за кожним каналом та витрат на їх обслуговування знаходимо рентабельність маркетингових каналів за формулою (3.1):

$$R_{\text{МК}} = \frac{\text{Прибуток каналу}}{\text{Витрати на обслуговування каналу}} \cdot 100\% . \quad (3.1)$$

Таблиця 3.4– Розподіл витрат на зберігання за логістичними каналами

Канали	Частка обсягу реалізації, %	Витрати, тис.грн.
Експорт у далеке зарубіжжя	39	3 978
Внутрішнє споживання	25	2 550
Експорт у близьке зарубіжжя	36	3 672
Всього	100	10 200

За результатами ранжирування якісних характеристик послуг за кількісними показниками отримуємо наступні дані (табл. 3.5).

За допомогою показників рентабельності кожного з каналів знаходимо співвідношення використання маркетингових каналів, тобто, «ідеальну» для виробника структуру логістичних каналів (табл. 3.6).

Таблиця 3.5- Ранжирування якісних характеристик логістичної послуги

Місце (пріоритет)	Якісна характеристика	Кількісна характеристика, %
1	Близькість до постачальника	41
2	Якість продукції	26
3	Широкий асортимент продукції	14
4	Можливість придбання іншої продукції	11
5	Рівень обслуговування (швидкість, відсутність черги)	5
6	Час роботи	3

Визначаємо відповідність якісних характеристик існуючих логістичних каналів за допомогою експертного методу (табл. 3.7), де ДЗ – далеке зарубіжжя; ВС – внутрішнє споживання; БЗ – близьке зарубіжжя.

Таблиця 3.6- Визначення «ідеальної» для виробника структура логістичних каналів

Канали	Рентабельність каналу, %	«Ідеальна» для виробника структура логістичних каналів, %
Експорт у далеке зарубіжжя	1,15	29
Внутрішнє споживання	0,65	16
Експорт у близьке зарубіжжя	2,19	55
Всього	3,99	100

Таблиця 3.7- Відповідність якісних характеристик послуг логістичним каналам

Якісна характеристика	Канал розподілу	
	I	II
Близькість до постачальника	БЗ	ВС
Якість продукції	ДЗ	БЗ
Широкий асортимент продукції	ДЗ	ВС
Можливість придбання іншої продукції	ДЗ	ВС
Рівень обслуговування (швидкість, відсутність черги)	ВС	БЗ
Час роботи	ВС	ДЗ

Для кожної якісної характеристики запропоновано по два логістичні канали, що задовольняють потреби споживачів: на I місці – більшою мірою (приблизно на 60%) та на II місці – меншою мірою (приблизно на 40%).

Для отримання цифрових значень «ідеальної» структури логістичних каналів складаємо розрахункову таблицю (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Розрахункова таблиця визначення «ідеальної» структури логістичних каналів, орієнтованої на споживача

Якісна характеристика	Кількісна характеристика, частка	Канали розподілу					
		I місце = 0,6			II місце = 0,4		
		ДЗ	ВС	БЗ	ДЗ	ВС	БЗ
Близькість до постачальника	0,41	0	0	1	0	1	0
Якість продукції	0,26	1	0	0	0	0	1
Широкий асортимент продукції	0,14	1	0	0	0	1	0
Можливість придбання Іншої продукції	0,11	1	0	0	0	1	0
Рівень обслуговування (швидкість, відсутність черги)	0,05	0	1	0	0	0	1
Час роботи	0,03	0	1	0	1	0	0

Співвідношення використання логістичних каналів, тобто, «ідеальна» структура логістичних каналів для споживача дорівнює:

$$O = 0,26 \cdot 0,6 + 0,14 \cdot 0,6 + 0,11 \cdot 0,6 + 0,03 \cdot 0,4 = 0,32,$$

$$P = 0,05 \cdot 0,6 + 0,03 \cdot 0,6 + 0,41 \cdot 0,4 + 0,14 \cdot 0,4 + 0,11 \cdot 0,4 = 0,31,$$

$$II = 0,41 \cdot 0,6 + 0,26 \cdot 0,4 + 0,05 \cdot 0,4 = 0,37.$$

Таким чином, «ідеальна» структура логістичних каналів для споживача має вигляд, наведений у таблиці 3.9.

Заключні етапи розрахунків виконуємо в одній зведеній розрахунковій таблиці (табл. 3.10).

Таблиця 3.9 - «Ідеальна» структура логістичних каналів, орієнтована на споживача

Канали	«Ідеальна» для споживача структура логістичних каналів
Експорт у далеке зарубіжжя	32
Внутрішнє споживання	31
Експорт у близьке зарубіжжя	37

Таблиця 3.10 - Розрахунок розміру відхилення та структури оптимальних логістичних каналів збуту

Канали	«Ідеальна» для виробника структура логістичних каналів, %	«Ідеальна» для споживача структура логістичних каналів, %	Розмір відхилення, %	Оптимальна структура логістичних каналів, %
Експорт у далеке зарубіжжя	29	32	±3	31
Внутрішнє споживання	16	31	±15	24
Експорт у близьке зарубіжжя	55	37	±18	45
Сумарний розмір відхилення			±36	

Можливі 4 варіанти відповідності двох «ідеальних» структур одна одній, для кожної з яких встановлений розмір допустимого відхилення:

повна відповідність – розмір відхилення до 25%;

часткова невідповідність – від 26% до 50%;

часткова відповідність – від 51% до 75%;

повна невідповідність – більше 75%.

Згідно з критеріями ступеня відповідності, для аналізованого випадку характерна ситуація часткової невідповідності ($26\% < 36\% < 50\%$) двох «ідеальних» структур. Таким чином, у результаті виконаних розрахунків, отримано збутову модель оптимальної структури каналів логістичного обслуговування для ТОВ «АГРО-ОВЕН».

3.2 Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів у сфері управління збутом ТОВ «АГРО-ОВЕН»

Кореляційний аналіз може досліджувати взаємозв'язок між двома показниками (парна кореляція) або між багатьма показниками (множинна кореляція). Регресійний аналіз досліджує залежність визначеної величини від

іншої величини або декількох інших величин.

Регресійний аналіз застосовується переважно в середньостроковому прогнозуванні, а також у довгостроковому прогнозуванні. Середньо- і довгостроковий періоди дають можливість установлення змін у середовищі бізнесу й обліку впливів цих змін на досліджуваний показник,

Для здійснення регресійного аналізу необхідно: наявність щорічних даних за досліджуваними показниками, наявність одноразових прогнозів, тобто таких прогнозів, що не поправляються з надходженням нових даних.

Регресійний аналіз звичайно проводиться для об'єктів, що мають складну, багатофакторну природу, таких, як: обсяг інвестицій; прибуток; обсяги продажів і ін.

У внутрівиробничому прогнозуванні використовується: моделі внутрішнього середовища підприємства, так називані корпоративні моделі; макроекономічні моделі, до яких відносять економетричні моделі, моделі «витрата-випуск».

Корпоративні моделі звичайно представляють собою набір формул рівнянь, що виражають відносини ряду перемінних до визначеного об'єкта, наприклад, до обсягу продажів.

Крім формульних моделей у внутрівиробничому плануванні можуть використовуватися матричні моделі (моделі у виді таблиць), структурно-ієрархічні моделі, що описують внутрішню структуру і взаємозв'язок у рамках економічної організації.

При використанні корпоративних моделей корисно робити не тільки перспективні, але і ретроспективні (звернені в минуле) прогнози.

Порівняння даних ретроспективного прогнозу і фактичних даних за минулий період дозволяє зробити висновок про надійність моделей.

Велика частина математичних моделей має форму комп'ютерних програм. Знаходячись у процесі виконання, такі програми дозволяють досліджувати розвиток внутрівиробничих взаємозв'язків, тобто додають моделям динамічний характер.

До недоліків застосування методів економіко-математичного моделювання в рамках прогнозування майбутнього економічної організації можна віднести: необхідність серйозних витрат на організацію дослідницької роботи й оплату праці фахівців, неможливість охопити в моделях усе найбільш істотні тенденції розвитку; високу імовірність раптових змін руйнівних подій, що істотно знижують корисний ефект моделі.

Як окрему галузь економічного прогнозування на рівні підприємства виділяють прогнозування продажів за оптимальними логістичними каналами.

У фінансовому прогнозі застосовується більшість названих тут методів.

У таблиці 3.11 приведена динаміка зростання прибутку підприємств у прогнозі на 9 місяців у відсотках до базового (нульового) періоду.

Рівняння лінійної регресії, що характеризує залежність прибутку підприємства від часу розраховуємо за формулою:

$$Y = a_0 + a_1t + u, \dots \dots \dots (3.2)$$

де a_0 і a_1 – невідомі коефіцієнти;

u - випадковий член, що враховує дію на Y різних факторів (основні фонди, витрати праці і т.п.), помилки в даних, помилки наближень і т.д.

Таблиця 3.11 – Динаміка прогнозного зростання прибутку ТОВ «АГРО-ОВЕН»

1	2	3	4	5	6	7	8	9
112,6	137,2	155,8	174,6	198,9	215,4	240,3	268,3	291,2

У даному випадку прибуток ТОВ «АГРО-ОВЕН» при оптимальній структурі логістичних каналів зростає на 17,6%.

Таким чином, у кваліфікаційній роботі було удосконалено збутову логістику підприємства через оптимізацію його логістичного обслуговування.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування управлінських рішень у сфері збутової діяльності ТОВ «АГРО-ОВЕН».

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки:

1. За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що удосконалення логістичного обслуговування як фактор підвищення ефективності збутової діяльності вітчизняних виробничих підприємств є надзвичайно актуальним питанням. Логістичне обслуговування - це складний процес, який чинить суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності виробничого підприємства. Логістика розширює межі конкурентоспроможності умовами виробництва, умовами постачання, рівнем обслуговування споживачів. Виділення та внесок логістики як окремої складової конкурентоспроможності дає можливість промислового підприємству досягти успіху в умовах ринку, тим самим забезпечуючи конкурентну досконалість.

Аналіз теоретичних засад логістичного обслуговування виробничих підприємств дав змогу чітко окреслити такі складові логістичного обслуговування, як процеси, показники ефективності та стандарти. Процеси логістичного обслуговування відображають діяльність підприємства пов'язану з внутрішніми процесами логістики; показники ефективності дають змогу оцінити наскільки ефективними для підприємства та результативними для споживача є ці процеси логістичного обслуговування на підприємстві; стандарти призначені для споживачів та партнерів підприємства для підтвердження якості та надійності логістичного обслуговування підприємства.

Обсяг витрат на логістичне обслуговування прямо впливає на рівень прибутку підприємства та його конкурентоспроможність.

2. За результатами аналізу показників економічної ефективності ТОВ «АГРО-ОВЕН» можна стверджувати, що його економічний стан оцінюється як задовільний.

Аналіз економічної ефективності логістичного обслуговування при здійсненні збутової діяльності дозволив виявити наступні проблемні місця. Середня відстань та середній час перевезення вантажу достатньо великий у порівнянні з європейськими стандартами для свіжих овочів (перевищує у 1,2 – 1,4 рази), особливо це стосується експортних поставок. Середній вік рухомого складу також складає 15 – 20 років, що для логістичних перевезень повинно бути у 0,5 разів менше.

Було зроблено висновок, що підприємству слід більш ретельно ставитися до проектування структури логістичних каналів з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників, таких як сезонні фактори, стан автошляхів, витрати на внутрішнє та зовнішнє логістичне обслуговування.

В результаті аналізу існуючої системи логістичного обслуговування підприємства було виявлено, що воно не спроможна реагувати оперативно на фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, оскільки є статичним за своєю природою та позбавленим інформаційного забезпечення, налагодженого належним чином.

3. Одним з важливих стратегічних рішень у сфері збутової логістики є побудова логістичної концепції моделі обслуговування споживачів. На практиці логісти ТОВ «АГРО-ОВЕН» оптимальний розмір замовлення сировини визначають аналітичним та графічним способом. Розділивши клієнтів на групи, стало зрозуміло, що теперішня структура логістичних каналів підприємства не є ефективною, оскільки у цьому випадку не досягається максимальний прибуток від процесів логістичного обслуговування. В роботі досягнуто у результаті виконаних розрахунків модель оптимальної структури логістичних каналів для ТОВ «АГРО-ОВЕН». Розрахунками підтверджено, що прибуток у цьому випадку збільшиться на 17,6%.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ачкасова Л.М. Модель управління матеріальними потоками в логістичних системах. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 36-48.
2. Битов В. П. Логістичний менеджмент в діяльності агропромислових підприємств. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 208-214.
3. Божанова В.Ю., Орловська Ю.В., Іщенко Т.М. Застосування міжнародного досвіду логістичних стратегій в діяльності українських підприємств. *Економічний простір*. 2016. №105. С. 146-153.
4. Бойко Є.О. Логістичне управління підприємством запорука його конкурентоспроможності. URL: <http://rtp.com.Ua/news/2014/02/19/5/3089.html>. (дата звернення: 10.05.2022).
5. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 48-60.
6. Воркут Т.А., Грищук А.О., Сопочко О.Ю., Халацька І.І. Управління ефективністю систем ланцюгів постачань швидкопсувних продуктів харчування із урахуванням мінливості логістичного циклу. *Вісник Національного транспортного університету*. 2020. № 2. С. 47-58.
7. Ганжуренко І.В., Федорова В.О. Логістична діяльність в системі маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 3. С. 282-288.
8. 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)*. 2018. № 19 (1295). С. 104-107.
9. Герасимова Л.М., Зеленіна О.А. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6(2). С. 14-20.

10. Гуржій Н.Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 11. С. 28-32.

11. Гурнак В.М., Волинець Л.М., Лісняк О.Л. Актуальні проблеми перспектив логістичного забезпечення транспортування продукції. *Вісник Національного транспортного університету*. 2020. № 2. С. 90-99

12. Дачковський В.О., Сампір О.М. Алгоритм функціонування системи логістичного забезпечення. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2019. № 2. С. 87-92.

13. Ковтун Е.О., Козоріз С.О., Собчук В.П. Особливості використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(1). С. 166-169.

14. Коєв О., Яценко К. Теоретичне обґрунтування пріоритетних напрямів логістичної діяльності в аграрному секторі. *Студентський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 1 (18). Ч. 1. С. 17-21.

15. Луценко І.С., Коновалова І.В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 11. С. 430-435.

16. Морозов Р.В., Потанер Л.Д. Управління логістично-збутовою діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 157-161.

17. Нестеренко Р.В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності підприємств як напрям їх ефективного функціонування та розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2019. №2. С.266-270.

18. Сагайдак М.П., Шевчук І.Р. Управління логістичними ланцюгами бізнесорганізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 189-193.

19. Фалович В.А. Концептуальний підхід до формування замкнутої петлі

ланцюга поставок. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка», «Логістика», 2010. № 669. С. 153 – 157.*

20. Халіпова Н.В., Леснікова І.Ю., Ісрафілова Н.А. Оптимізація транспортнологістичних процесів промислового підприємства. *Системи та технології. 2018. № 2. С. 37-54.*

Рецензія на кваліфікаційну роботу

студента групи 073-21-2
спеціальності 073 Менеджмент

Разіна Дмитра Анатолійовича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері збутової діяльності підприємства

Актуальність постановки і розроблення завдань. В розвинутих країнах 70% вартості продукції приходиться на логістичне обслуговування при здійсненні збутової діяльності підприємства. При загальному економічному прискоренні, споживач потребує дуже швидких доставок з максимальною якістю продукцію. Звідси, мають місце проблеми логістичного обслуговування в умовах високих цін на паливо, незадовільного стану автошляхів в Україні, високої вартості авіаперевезень, обмеженості річкового транспорту тощо. Тому удосконалення логістичного обслуговування як фактор підвищення ефективності збутової діяльності вітчизняних виробничих підприємств є надзвичайно актуальним питанням.

Обґрунтованість висновків і пропозицій. Висновки, що наведені в кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики. Разін Дмитро Анатолійович приймав активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його. Разін Д.А. показав високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його у відповідності до діючих методичних рекомендацій.

Недоліки, щодо змістовної частини роботи, оформлення. Недостатньо уваги приділено прогнозуванню показників ефективності діяльності підприємства.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК: рекомендовано.

Рецензент

Кенді Рокета
кадр ПЕМУ

Разін Дмитро Анатолійович