

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.145.02.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 214-П-322
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)



Володимир СИСОЄВ
(підпис)

Керівник: професор, д-р. екон. наук
Мирослава КОРІНЬ

Рецензент: професор, д-р. екон. наук
Олена КІРДІНА

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма: «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Сисоєву Володимирі Вікторовичу

1 Тема «Удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства»,
керівник Корінь Мирослава Василівна, д-р екон. наук, професор
затверджені розпорядженням по економічному факультету
від «23» жовтня 2023 року № 29/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи «02» січня 2024 року

3 Вихідні дані: Фінансова та статистична звітність компанії ПрАТ
«Харківський комбікормовий завод»

Науково-методична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити):

1 Теоретичні засади управління збутовою діяльністю підприємств

2 Комплексний аналіз діяльності компанії ПрАТ «Харківський
комбікормовий завод»

3 Розроблення пропозицій щодо удосконалення управління збутовою
діяльністю підприємства на засадах логістики

5 Перелік графічного матеріалу

1 Складові збутової діяльності підприємства

2 Проблеми управління збутовою діяльністю підприємства

3 Схема механізму логістичної підтримки збутової діяльності підприємств

4	Аналіз показників праці та фінансових результатів компанії ПрАТ «Харківський комбікормовий завод»
5	Аналіз фінансового стану компанії ПрАТ «Харківський комбікормовий завод»
6	Динаміка і окупність витрат компанії ПрАТ «Харківський комбікормовий завод» на збут
7	Аналіз збутової діяльності ПрАТ «Харківський комбікормовий завод»
8	Показники ефективності збутової діяльності ПрАТ «Харківський комбікормовий завод»
9	Процедури логістичних функцій у сфері збуту, що потребують інформаційної підтримки
10	Характеристика етапів впровадження логістичної технології у на підприємстві
11	Ієрархічна модель багатокритеріального вибору логістичних технологій у сфері збуту
12-14	Реалізація моделі багатокритеріального вибору логістичних технологій за допомогою методу аналізу ієрархій
15	Розрахунок економічної ефективності проєкту впровадження інформаційної логістичної технології у сфері збуту підприємства

6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні засади управління збутовою діяльністю підприємств	25.10.2023	викон.
2 Комплексний аналіз діяльності компанії ПрАТ «Харківський комбікормовий завод»	15.11.2023	викон.
3 Розроблення пропозицій щодо удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства на засадах логістики	05.12.2023	викон.
Висновки	15.12.2023	викон.
Графічна частина	25.12.2023	викон.

Студент  Володимир СИСОЄВ

Керівник  Мирослава КОРИНЬ

Зміст

Вступ	5
1 Теоретичні засади управління збутовою діяльністю підприємств	9
1.1 Сутність та ключові поняття збутової діяльності	9
1.2 Характеристика управління збутовою діяльністю підприємства	18
1.3 Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства	29
Висновки до розділу 1	38
2 Комплексний аналіз діяльності компанії ПрАТ «Харківський комбікормовий завод»	40
2.1 Загальна характеристика підприємства»	40
2.2 Аналіз фінансового стану компанії ПрАТ «ХКЗ»	45
2.3 Аналіз збутової діяльності компанії ПрАТ «ХКЗ»	57
Висновки до розділу 2	67
3 Розроблення пропозицій щодо удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства на засадах логістики	69
3.1 Впровадження в систему управління збутовою діяльністю логістичних технологій	69
3.2 Вибір логістичної технології для сфери збуту компанії ПрАТ «ХКЗ»	79
3.3 Розрахунок економічної ефективності проєкту впровадження інформаційної логістичної технології у сфері збуту підприємства	89
Висновки до розділу 3	95
Висновки	97
Список використаних джерел	101

					МРЕ. 054.02.06. ПЗ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.		Сисоєв			«Удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства»	Літ.	Арк.	Аркушів
Перевір.		Корінь					4	109
Реценз.		Кірдіна				УкрДУЗТ		
Н. Контр.		Назаренко		05.01.24				
Затверд.		Дикань						

Вступ

Актуальність теми. Глобалізація ринків збуту, загострення конкурентної боротьби, значна невизначеність зовнішнього середовища та посилення вимог кінцевих споживачів зумовлюють значні зміни у збутовій діяльності підприємств. Ускладнення збуту вимагає постійного удосконалення управління збутовою діяльністю шляхом поєднання різних підходів, методів та інструментів організаційного, маркетингового та логістичного характеру, що дозволяє розширити можливості та підвищити ефективність розподілення, реалізації і просування продукції, швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, координувати плани та дії усіх учасників ланцюгів дистрибуції.

Ключову роль в організації ефективного управління збутовою діяльністю підприємства відіграє її логістична підтримка, що ґрунтується на теоретичних засадах збутової логістики та використанні сучасних інформаційних логістичних технологій і систем, які забезпечують багатоваріантність схем реалізації збуту, оптимізацію логістичних бізнес-процесів та мережі дистрибуції, високу якість логістичного сервісу. Дані обставини вказують на актуальність дослідження науково-прикладної проблеми щодо логістичної підтримки управління збутовою діяльністю підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконана у рамках та відповідно до тематики науково-дослідних робіт, що здійснюються кафедрою «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо управління збутовою діяльністю підприємства з використанням логістичних технологій.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- 1) проаналізувати сутність та ключові поняття збутової діяльності підприємства;
- 2) надати змістовну характеристику управлінню збутовою діяльністю

підприємства;

3) обґрунтувати механізм логістичної підтримки управління збутовою діяльністю підприємства;

4) проаналізувати фінансовий стан компанії ПрАТ «Харківський комбікормовий завод» (ХКЗ);

5) дослідити збутову діяльність компанії ПрАТ «ХКЗ»;

6) розкрити особливості логістичних технологій у сфері збуту та розробити схему їх впровадження на підприємстві;

7) вибрати найкращу із логістичних технологій для сфери збуту досліджуваного підприємства на основі їх багатокритеріальної оцінки;

8) обґрунтувати доцільність та розрахувати економічну ефективність проекту впровадження інформаційної логістичної технології «автоматичне поповнення» AR в систему управління збутом компанії ПрАТ «ХКЗ».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління збутовою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні основи та науково-практичні рекомендації щодо організації логістичної підтримки управління збутовою діяльністю підприємства.

Інформаційну базу роботи склали наукові здобутки вчених-дослідників, які вивчають проблеми управління збутовою діяльністю підприємств, в т.ч. його логістичної підтримки, посилення на праці яких наявні у джерелах [1-83], наведених у списку використаних джерел, дані статистичної і фінансової звітності компанії ПрАТ «ХКЗ» за період 2018-2022 рр., а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: узагальнення – для визначення загальних ознак збутової діяльності, управління збутом та його логістичної підтримки; систематизація – для структуризації проблем управління збутовою діяльністю, виявлення факторів впливу та обґрунтування механізму логістичної підтримки управління збутом;

фінансовий аналіз – для дослідження фінансового стану та основних результатів фінансово-господарської діяльності підприємства; техніко-економічний аналіз – для дослідження збутової діяльності підприємства; метод аналізу ієрархій – для порівняння логістичних технологій; динамічний метод оцінювання економічної ефективності проєкту впровадження інформаційної логістичної технології у сферу збуту підприємства.

Наукова новизна - набули подальшого розвитку дослідження управління збутовою діяльністю підприємства шляхом обґрунтування механізму його логістичної підтримки та розроблення моделі багатокритеріального вибору логістичної технології для сфери збуту на основі методу аналізу ієрархій, що дозволить розширити адаптивні можливості та підвищити ефективність управління збутом з урахуванням інтересів усіх учасників ланцюгів дистрибуції.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні доцільності впровадження логістичних технологій у сферу збуту підприємства, а саме впровадження інформаційної логістичної технології «автоматичне поповнення» AR в систему управління збутом компанії ПрАТ «ХКЗ».

Результати роботи автора полягають в удосконаленні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства на засадах логістики.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на X Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції», Національного університету «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка (9 листопада 2023 р., м. Полтава).

Публікації. За темою роботи опубліковано 1 статтю у журналі «Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки» загальним обсягом 8 сторінок (у співавторстві).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

Перший розділ роботи розкриває теоретичні засади управління збутовою

діяльністю підприємств, зокрема визначено сутність та ключові поняття збутової діяльності, надана змістовна характеристика управлінню збутовою діяльністю підприємства, розкриті сутність та роль збутової політики та системи управління збутом, обґрунтовано механізм логістичної підтримки управління збутовою діяльністю підприємства.

Другий розділ присвячено комплексному аналізу діяльності компанії ПрАТ «ХКЗ», а саме проаналізовано в динаміці показники праці, фінансові результати та фінансового стану підприємства, досліджено збутову діяльність за показниками витрат на збут та їх окупності, обсягів продаж за ринками збуту, видами торгівлі, типами споживачів послуг, способами транспортування реалізованої продукції та показниками ефективності збутової діяльності: виконання договірних зобов'язань за кількістю, якістю та термінами постачання продукції і надання послуг, співвідношення кількості отриманих замовлень на продукцію і послуги до товарообігу та кількості покупців, використання складських площ.

У третьому розділі роботи проаналізовані логістичні технології, які дозволяють суттєво підвищити ефективність управління збутовою діяльністю підприємства, та розглянуті основні аспекти їх впровадження, окреслені основні чинники та проблеми, на які необхідно звернути увагу під час впровадження, виділені можливі стратегії впровадження, розроблено поетапну схему впровадження логістичної технології, за результатами багатокритеріальної оцінки вибрано найкращу інформаційну логістичну технологію AR для сфери збуту компанії ПрАТ «ХКЗ», обґрунтовано доцільність та визначено економічну ефективність реалізації проєкту її впровадження на підприємстві.

При написанні кваліфікаційної роботи були використані законодавчі акти України, методичні матеріали, навчальні посібники, автореферати дисертацій, підручники, матеріали з Інтернету, статті з досліджуваної теми [1-83].

1 Теоретичні засади управління збутовою діяльністю підприємств

1.1 Сутність та ключові поняття збутової діяльності

У процесі підприємницької діяльності кожне підприємство зіштовхується із проблемою реалізації виробленої продукції. Постійне вдосконалення збутової діяльності дає змогу збільшити ефективність продажів, можливість швидкого реагування на зміни ринкових умов та отримання суттєвих переваг підприємства над конкурентами, а отже виступає ключовим елементом забезпечення стабільності функціонування та розвитку підприємства.

Необхідність збуту як важливої складової господарської діяльності підприємства зумовлена його багатоплановою значущістю [1]:

- у сфері збуту визначається кінцевий результат усіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток виробництва і отримання максимального прибутку;
- при проведенні збутових заходів відбувається безпосередній контакт із споживачем, де виявляються та вивчаються потреби споживачів, що дозволяє отримати найважливішу маркетингову інформацію;
- в збутовій мережі відбувається остаточна підготовка товару до продажу (сортування, фасування, пакування);
- ефективна збутова діяльність підприємства суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності.

Цілі збуту похідні від цілей підприємства, серед яких головною вважається мета збільшення обсягу продажу задля досягнення прибутку. Проте не менш важливою ціллю збутової діяльності є визначення оптимальних напрямків і засобів, необхідних для забезпечення найбільшої ефективності процесу реалізації продукції з точки зору задоволення платоспроможного попиту споживачів.

Досягнення цих цілей можливе при успішній реалізації таких завдань в сфері збутової діяльності як:

- оптимальне завантаження виробничих потужностей замовленнями

споживачів;

- вибір раціональних каналів та методів збуту товарів;
- мінімізація сукупних витрат в господарському циклі товару, включаючи витрати з післяпродажного обслуговування і споживчого сервісу;
- своєчасність і ритмічність поставок товарів відповідно до угод;
- забезпечення асортиментності та комплектності поставок товарів;
- визначення форм та методів стимулювання збуту.

Базовими принципами збутової діяльності є [2]:

- цілеспрямованість (відповідність рішень, що приймаються, досягненню цілей, що поставлених підприємством);
- всебічність обліку інформації (про вимоги покупців, потреби і проблеми потенційних учасників збутового каналу, власні збутові витрати, збутову політику конкурентів, державну політику в сфері регулювання договорів і угод з іншими учасниками ринку і т. д.);
- комплексність (розгляд збутової політики в невідривному паралельному зв'язку з іншими елементами маркетингу та логістики);
- координованість (взаємозв'язок рішень у сфері збуту з рішеннями в сферах товару, ціноутворення, комунікацій і сервісу);
- системність (розгляд складових збуту як елементів, що викликають синергетичний ефект від їх спільного застосування);
- гнучкість (готовність підприємства до перегляду своїх позицій у разі потреби).

Виділяють два підходи до трактування поняття збуту [3, с.14] :

- у широкому розумінні – це процес руху товару від виробника до споживача, який починається з моменту завершення виробництва і завершується передачею товару покупцю.
- у вузькому розумінні – процес, що охоплює тільки фінальну частину – безпосередню передачу прав юридичної власності на товар від продавця до кінцевого покупця (посередника).

У науковій літературі поняття «збутова діяльність» і «збут», як правило, вживаються як слова синоніми з діяльнісної (процесної) точки зору. Розглянемо

та проаналізуємо підходи до трактування визначення «збутова діяльність» в працях вітчизняних вчених (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «збутова діяльність»

Автор, джерело	Трактування
1	2
Балабанова Л.В., Балабанич А.В. [3, с.15]	Цілісний процес, що охоплює планування обсягів реалізації товарів з урахуванням прогнозованого рівня прибутку; пошук і вибір найкращого партнера – постачальника або покупця; проведення торгів, враховуючи встановлення ціни, відповідної якості товару та інтенсивності попиту; виявлення та активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації
Баланюк І.Ф., Іваночко Н.В. [4]	Окремий вид діяльності підприємства в процесі його функціонування як учасника ринку, спрямований на створення ефективного товароруху для задоволення потреб споживачів та підтримування конкурентоспроможності з вигодою для підприємства
Белоусова О.С., Клименко О.Л., Лещина К.В. [5]	Система заходів з ефективного фізичного переміщення продукції
Глазкова К.О. [6]	Комплекс дій щодо продажу готової продукції на ринок та суб'єктам господарювання, які займаються товарообміном з метою отримання підприємницького прибутку
Гоголь Г.П. [7]	Система відносин і заходів, які визначають діяльність підприємства з реалізації продукції та здійснюють збут продукції, товарообмін, контроль та регулювання цих процесів шляхом використання ринкової інфраструктури з метою задоволення потреб клієнтів та отримання прибутку
Лагоцька Н.З. [8]	Складний та багатоаспектний процес доведення товару від виробника до споживача
Лук'янець Т.І. [9, с. 65]	Процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку
Мочерний С.В. та ін. [10, с. 593]	Комплекс післявиробничих операцій, що здійснюють юридичні та фізичні особи з моменту виготовлення продукції і до її продажу покупцеві. До них належать доробка, сортування, фасування, пакування, транспортування, складування, зберігання, доставка до оптових та роздрібних покупців, продаж
Терент'єва Н.В. [11]	Цілеспрямована організаційно-економічна діяльність, направлена на збільшення реалізації товарів та послуг шляхом врахування виробничого потенціалу, технологічного циклу продукції, інноваційної складової діяльності підприємства, маркетингового плану, логістичних зв'язків, механізмів сервісної підтримки, пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства, забезпечуючи

Продовження табл. 1.1

1	2
	двосторонній зв'язок підприємства з бізнес-партнерами та бізнес-інфраструктурою
Хрупович С.Є. [12, с. 162]	Процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) й логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку
Ямкова О.М. [13]	Комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організацію розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантажену продукцію)

Аналіз наукових джерел свідчить, що єдиного підходу до визначення змісту поняття «збутова діяльність» не існує. Більшість науковців відзначає, що збутова діяльність здійснюється з метою одержання максимальних прибутків через систему прогностичних, аналітичних, організаційних, маркетингових, логістичних, інформаційних, контролюючих та інших заходів, що забезпечують просування товару від виробника до кінцевого споживача та реалізацію дій із задоволення потреб споживачів.

Використовуючи системний і міждисциплінарний підходи, доцільно розглядати збутову діяльність як одну із підсистем господарської діяльності підприємства, у якій продукція, що пройшла всі стадії виробничих операцій, підлягає доробці, фасуванню і пакуванню, просуванню по каналах розподілу, що супроводжується виконанням комплексу логістичних операцій: транспортування, складування і обслуговування продажі, а також реалізації її кінцевому споживачу. Збутова діяльність включає комплекс організаційних, технологічних та комерційних заходів, пов'язаних з розподілом, товарорухом і реалізацією, та які повинні базуватися на хорошому знанні ринків (зовнішнього середовища) і можливостей підприємства (внутрішнього середовища). Добре організована збутова діяльність підприємства неодмінно викличе розширення попиту на будь-

який товар, сприяє комерційному успіху підприємства, підвищує його престиж.

Багатоаспектність збутової діяльності підприємств може бути відображена через сукупність її складових (рисунок 1.1).

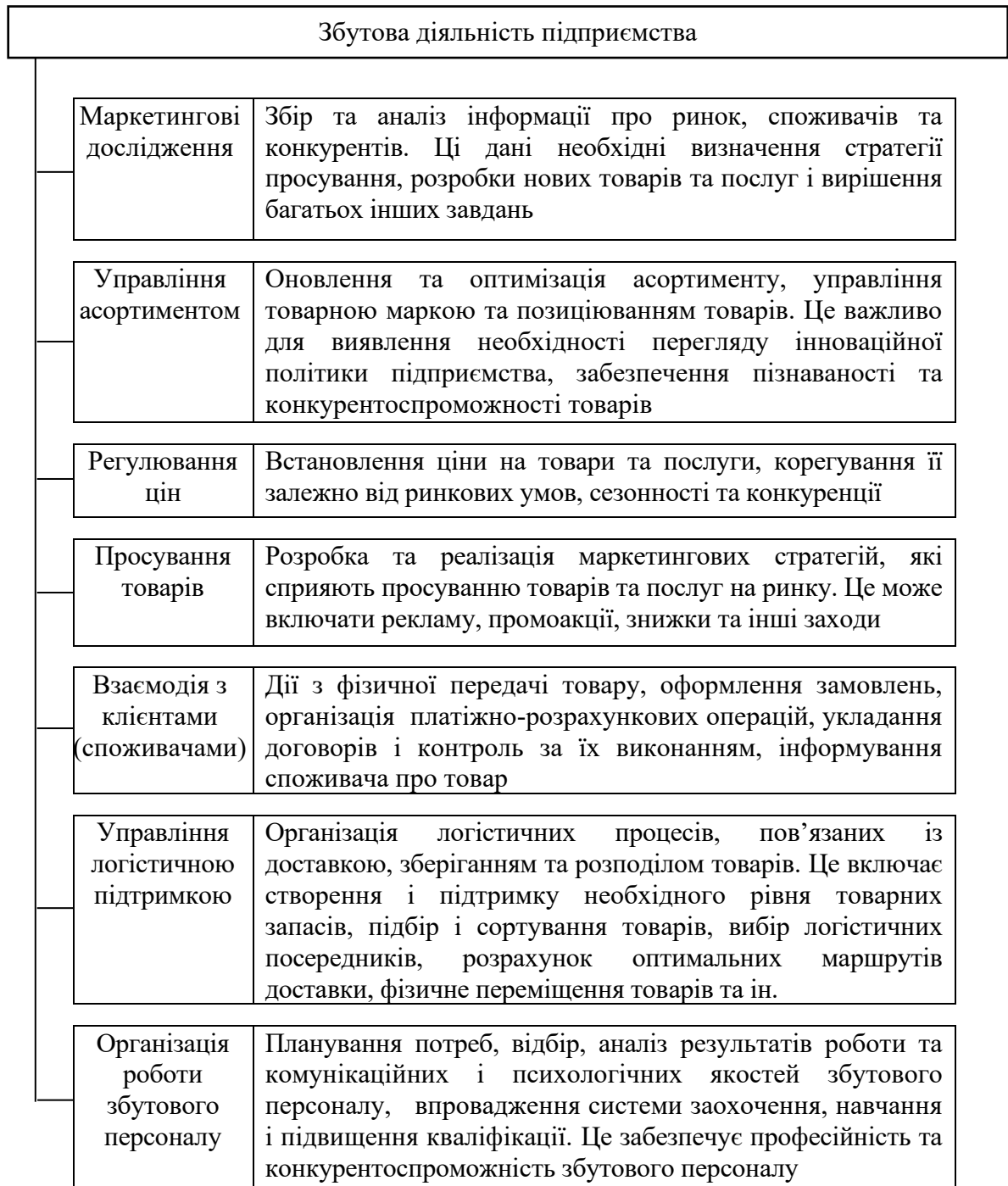


Рисунок 1.1 – Складові збутової діяльності підприємства

Відносини між підприємствами-виробниками, торгово-логістичними посередниками та кінцевими споживачами мають безліч видів та форм. Ключова

роль у цих відносинах належить підприємству-виробнику, яке розробляє збутову стратегію і політику, формує систему збуту, обирає схеми товароруху, оцінює витрати та інші показники ефективності збуту. Тому саме позиції, що займають підприємства-виробники стосовно збуту, визначають ознаки, за якими можна класифікувати збутову діяльність (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Види збуту (розроблено автором на основі джерел [14-16])

Ознаки класифікації	Стисла характеристика видів збуту
Спосіб реалізації	На замовлення – реалізація товарів здійснюється відповідно до портфелю замовлень, укладених контрактів і попередніх угод про постачання виробленої продукції; На вільний ринок – товари реалізуються на ринку без заздалегідь встановлених обмежень відносно їхніх кількісних і якісних характеристик
Організація збуту	Прямий – безпосередня реалізація продукції виробника конкретному споживачу; Непрямий – використання незалежних торгових посередників у каналі збуту
Кількість посередників	Інтенсивний – велика кількість оптових та різних посередників, що забезпечує розширення збуту, наближення товару до споживача; Селективний – обмеження числа посередників, що сприяє досягненню великого обсягу продажу за збереження контролю за капіталом збуту; Індивідуальний – мале (або одиничне) число посередників, що дозволяє зберігати престижність іміджу та контроль за каналом збуту
Взаємовідносини з бізнес-партнерами	У традиційній системі збуту – усі учасники процесу збуту самостійні та не підконтрольні іншим, переслідують мету максимізації прибутку; У вертикальній системі збуту – об'єднання виробника продукції та одного або декількох оптових і роздрібних торговців, що мають спільні цілі. Як правило, один із учасників виконує головну роль. Вертикальні системи можуть бути корпоративними, договірними чи адміністративними; У горизонтальній системі збуту – об'єднання двох або більше схожих за діяльністю підприємств у спільному освоєнні маркетингових можливостей, що відкриваються на конкретному ринку
Особливості товарів	Націлений – спрямований на певну групу покупців (ринковий сегмент); Ненацілений – маркетингові заходи адресуються всім групам покупців
Вид реалізації товарів на вільний ринок	Оптова реалізація – збут великих партій товару як торговим посередникам для перепродажу, так і кінцевим споживачам; Роздрібна реалізація – збут товарів у невеликій кількості безпосередньо громадянам та іншим кінцевим споживачам для їх особистого некомерційного використання

Збутова діяльність будь-якого підприємства значною мірою залежить від впливу багатьох факторів, які взаємодіють між собою, змінюються в часі та

просторі і є специфічними як для кожної галузі промисловості, так і для кожного підприємства зокрема.

Класифікація факторів, які впливають на збут, надає можливість точніше оцінити місце та роль кожного фактора у формуванні величини результативних показників збутової діяльності підприємства (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація факторів впливу на збутову діяльність (розроблено автором на основі джерел [17-21])

Ознаки класифікації	Стисла характеристика факторів впливу
1	2
Середовище впливу	Внутрішні – ситуаційні рушійні сили всередині підприємства: цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси (канали розподілу; фінансові ресурси; обсяг і тип виробництва; права і відповідальність керівників та працівників підприємства; зміст операцій по підготовці продукції до реалізації та ін.). Зовнішні – впливають на діяльність підприємства ззовні, поділяються на фактори прямої (споживачі, постачальники, конкуренти, органи державної влади, інфраструктура, законодавчі акти, профспілки, партії, громадські організації, система економічних відносин у державі) і непрямой (міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, рівень техніки та технології, особливості міжнародних економічних відносин, стан економіки) дії
Ступень керованості	Керовані – чинники, на які підприємство може вплинути (ціна, якість продукції, після сервісне обслуговування, канали збуту, технологія продажу товару, позиціонування товару на ринку, система просування товару, рівень обслуговування клієнтів тощо). Некеровані – ті, які виникають незалежно від волі суб'єктів управління (стан економіки, темпи інфляції, процентні ставки, смаки споживачів, стихійні лиха, політичні та фінансові кризи, демографічні процеси)
Ступень впливу на покупця	Релевантні – безпосередньо впливають на поведінку покупця як в короткостроковому, так і в довгостроковому плані стосовно конкретного товару і ринку збуту. Нерелевантні – ті, які не мають помітного впливу на поведінку покупця в даній ситуації
Рівень стабільності	Постійні – фактори, що діють постійно і не залежать від волі суб'єктів господарювання (науково-технічний прогрес, державне та міждержавне регулювання, стан інформаційних систем, валютна і кредитно-грошова система, енергетичні та екологічні проблеми).

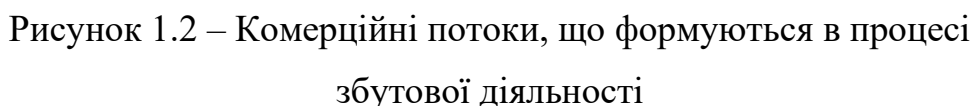
Продовження табл. 1.3

1	2
	Тимчасові – ті, як виникли в певний момент і до якогось часу тривають (сезонність, політичні та соціальні конфлікти, стихійні лиха)
Прогнозованість	Прогнозовані – ті, які можна спрогнозувати на основі статистичних даних, прогнозів Національного Банку України, аналітичних компаній та ін. Непрогнозовані – фактори, які не можливо було спрогнозувати, виникли раптово (науково-технічна революція, техногенна чи природна катастрофи, в результаті яких потреба в окремих товарах зникає або суттєво змінюється)
Характер впливу	Безпечні – ті, які не впливають на безпеку підприємства, його товар та позицію на ринку, однак можуть нести позитивні наслідки та сприяти покращенню збутової діяльності. Шкідливі – їх дія завдає незначної шкоди підприємству (вихід на ринок нового конкурента, який не здійснює агресивну стратегію захоплення ринку; збільшення вартості енергоносіїв тощо). Небезпечні – фактори, що завдають шкоду окремим ланкам збутової діяльності (відмова співпраці з боку посередників або постачальників, пожежа складу або торгової точки та ін.). Критичні – чинники, які вкрай негативно впливають на усю роботу підприємства та загрожують банкруцтвом або закриттям підприємства
Рівень впливу	Макроекономічні – ті, які діють на території держави чи регіону, в яких підприємство здійснює свою діяльність (зміна оподаткування, інфраструктури ринку, правил розмитнення товару, курсу валют, державних стандартів, запровадження режиму вільної економічної зони, демографічні зміни, зменшення сировини тощо). Мікроекономічні – фактори, що виникають у зв'язку із зміною технології виробництва, впровадження системи контролю якості продукції або корпоративної інформаційної системи, удосконаленням логістичної інфраструктури підприємства тощо

Збутову діяльність підприємства також можна представити у вигляді потокових процесів, що об'єднують п'ять видів потоків, які утворюються в ході її здійснення:

- потік прав власності (перехід прав власності на товари від одних власників до інших);
- фізичний потік (послідовне фізичне переміщення товарів від виробника через торгово-логістичних посередників або напряму до кінцевого споживача);
- потік замовлень (замовлення, що надходять від покупців до виробника

- потік інформації (потік, що поширюється в двох напрямках між усіма учасниками процесу збутової діяльності) [22]. Комерційні потоки, що формуються в процесі збутової діяльності, зображено на рисунку 1.2.



Від організації ефективного збуту значною мірою залежить ринковий успіх підприємства. Збутова діяльність забезпечує підприємство основними грошовими надходженнями, необхідними для його ефективного функціонування, тому кожен виробник зацікавлений у результативному управлінні нею.

1.2 Характеристика управління збутовою діяльністю підприємства

Провідна роль у забезпеченні успішного збуту підприємства належить управлінню, яке є цілеспрямованою, упорядкованою і злагодженою діяльністю, спрямованою на підтримання збутової діяльності в межах певних параметрів для досягнення поставленої мети або переведення підприємства у ефективніший режим функціонування.

Управління збутом передбачає початкову постановку проблем та визначення цілей на основі вивчення зовнішніх та внутрішніх умов підприємницької діяльності підприємства. Такими цілями можуть бути: досягнення певного обсягу збуту; досягнення певного розміру доходу чи підвищення його рівня; досягнення підприємством певної частки ринку; мінімізація витрат на збут.

Збутова діяльність підприємства є багатограним, комплексним та складним процесом, що обумовлює декілька підходів до її управління [23]:

- маркетинговий підхід полягає в організації та управлінні збутовою діяльністю підприємств на основі комплексного вивчення ринку й попиту, активного впливу на ринок, формування потреб і переваг з метою отримання прибутку шляхом задоволення всебічного попиту споживачів;

- організаційно-управлінський підхід акцентує увагу на реалізації функцій управління збутовою діяльністю та організації органів збуту підприємства за допомогою планування, підбору, навчання і керівництва їх персоналом з метою досягнення цілей підприємства у сфері збуту;

- логістичний підхід розглядає оптимізацію логістичних потоків, які виникають при здійсненні збутової діяльності, як на підприємстві, так і між контрагентами збуту з метою мінімізації сукупних логістичних витрат та забезпечення якісного обслуговування споживачів. Аналіз наукової літератури свідчить про існування різних точок зору щодо визначення змісту поняття «управління збутовою діяльністю» (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Основні визначення поняття «управління збутовою діяльністю»

Автор, джерело	Зміст	Підхід
1	2	3
Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. [24]	Створення системи товароруку, яка забезпечує доставку продукції до місця продажу (споживання) в точно визначений час, з максимально високим рівнем обслуговування покупців, тобто управлінська діяльність з планування, контролю за фізичним переміщенням продукції від місця її виробництва до місць продажу з метою задоволення потреб споживачів і з вигодою для виробника	логістичний
Ключник А.В., Білозерцева І.О. [25]	Процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) й логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку	маркетинговий, логістичний
Комеліна О.В., Гаманко Р.С. [26]	Інтегрований процес управління ресурсними та інформаційними потоками, що забезпечує синхронізацію бізнес-процесів та моделі управління та її складників (планування, організації, мотивації і контролю)	логістичний
Музичка Є.О. [27]	Цілісний процес, що охоплює: - планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; - пошук і обрання найкращого партнера-постачальника (покупця); - проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; - виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації	організаційно- управлінський
Проволоцька О.М. [28]	Процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності підприємства, який потрібен для формування та досягнення мети збуту	організаційно- управлінський
Петриняк У.Я. [29]	Інструмент для досягнення поставлених збутових цілей і стратегій або завдань збутової політики	маркетинговий
Терент'єва Н.В. [30]	Розробка, планування, координація, організація та контроль відповідних заходів, ключових показників ефективності та масштабів просування продукції на ринку з метою налагодження перспективних довготривалих стосунків з бізнес-партнерами в рамках стратегічного партнерства	організаційно- управлінський

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Трушкіна Н.В. [31]	Безперервний системний замкнутий процес, що здійснюється через реалізацію всього переліку функцій управління (прогнозування, планування, організація, облік, контроль, аналіз та регулювання) процедурами відвантаження ... продукції різним категоріям споживачів	логістичний
Шпилик С.В. [32]	Орієнтована на досягнення завдань організації управлінська діяльність, пов'язана з формуванням попиту на товари й послуги виробника, їх реалізацією за допомогою інтенсифікації цього попиту	маркетинговий

Окрім загальних управлінських принципів, до яких належать: науковість, системність, комплексність, ефективність, гнучкість, принцип оптимального поєднання централізованого та децентралізованого управління – управління збутовою діяльністю ґрунтується на відповідних часткових принципах:

- принцип орієнтації на ринок означає, що критерієм прийняття рішень зі збуту повинен бути споживач, моделі його поведінки;
- принцип виваженого вибору стратегії збуту відносно загально корпоративної стратегії розвитку;
- принцип моніторингу передбачає постійне відстеження ефективності маркетингових активностей, аналіз продаж, досягнення цілей та рівня конкурентоспроможності, що дозволить внести необхідні коригування у стратегію збуту підприємства;
- принцип пріоритетності, який спрямований на визначення найбільш пріоритетних управлінських впливів, що сприяють отриманню високої результативності процесу збуту;
- принцип орієнтації на управління ризиками, що дозволить передбачати і попереджати ризики, які виникають через високу невизначеність середовища збуту;
- принцип професіоналізації збуту визначає необхідність спеціальної підготовки і підвищення кваліфікації збутового персоналу, оскільки лише за професійного управління можна досягти значних результатів у роботі.

Зростання інтенсивності конкуренції, динамізму кон'юнктури ринку, швидкий розвиток комунікаційних та інформаційних технологій, підвищення

рівня ризику та невизначеності у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємств зумовлюють виникнення різноманітних проблем, що впливають на здійснення збутової діяльності, а отже мають ураховуватися при організації управління збутом (рисунк 1.3).



Рисунок 1.3 – Проблеми управління збутовою діяльністю підприємства

Управління збутом – це різновид управлінської діяльності, тому справедливо застосування до нього ключових постулатів теорії менеджменту. Об'єктом управління є збутова діяльність, а отже суб'єктами мають бути всі, хто приймає активну участь в її реалізації (управлінні): органи збуту

підприємства-виробника, торгово-логістичні посередники та споживачі. Сутність управління збутовою діяльністю розкривається в таких основних управлінських функціях, як планування, організація, координація, мотивація, контроль та аналіз (рисунк. 1.4).

Планування	Організація	Координація	Мотивація	Контроль та аналіз
- визначення збутової стратегії; - розробка перспективних і оперативних планів продаж; - формування асортиментного плану виробництва відповідно до замовлень покупців; - вибір каналів розподілу і руху продукції; - планування рекламних кампаній і заходів стимулювання збуту; - складання графіка відвантаження готової продукції	- організаційна побудова органів управління збутом підприємства-виробника; - встановлення договірних відносин на постачання продукції; - організація проведення рекламних кампаній і заходів щодо стимулювання збуту; - організація мережі збуту та каналів руху продукції; - організація складського і тарного господарства для готової продукції; - організація продажів і доставки продукції споживачам; - організація підготовки збутового персоналу	- координація взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей збуту; - координація взаємодії з торгово-логістичними посередниками у процесі збуту; - встановлення зв'язку зі споживачами	- матеріальне і моральне мотивування збутового персоналу; - навчання та підвищення кваліфікації збутового персоналу; - стимулювання торгових посередників; - стимулювання кінцевих споживачів продукції	- аналіз і оцінка кон'юнктури ринку; - контроль виконання угод; - контроль виконання логістичних операцій; - контроль і оцінка діяльності збутового персоналу; - облік і контроль дотримання кошторису комерційних та логістичних витрат

Рисунок 1.4 – Функції управління збутовою діяльністю підприємства

Основою ефективного управління збутовою діяльністю підприємства є розробка і обґрунтування збутової політики, яка охоплює цілий комплекс питань, що мають бути вирішені стосовно кожного конкретного товару чи його асортименту [24]:

- вибір цільового ринку чи його сегменту;
- вибір системи збуту і визначення необхідних фінансових витрат;
- вибір каналів і методів збуту;

- вибір способу виходу на ринок;
- вибір часу виходу на ринок;
- визначення системи товароруху і витрат на доставку товарів;
- визначення форм і методів стимулювання збуту.

Управління збутом слід розглядати як інструмент для досягнення поставлених збутових цілей і стратегій, або, іншими словами, для досягнення завдань збутової політики [33].

Збутова політика підприємства – це цілеспрямована діяльність, принципи та методи здійснення якої покликані організувати ефективний та раціональний рух потоку товарів до кінцевого споживача [33]. Головною метою збутової політики є створення умов для перетворення потреб потенційного покупця на реальний попит на конкретний товар, тобто забезпечення його доступності на ринку. При цьому всі завдання збутової політики можна звести до двох основних напрямів: участь в аналізі клієнтів, у тому числі споживачів, для привернення їхньої уваги до продукції підприємства та забезпечення ефективної логістики збуту для доставки товарів відповідного асортименту і якості в необхідній кількості в певний час.

Збутова політика залежить від внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, що вимагає їх детального аналізу [36]. Ринок надає конкретному виробникові різні можливості для збуту і одночасно накладає на його діяльність певні обмеження. Іншими словами, збутова політика є індивідуальна для кожного підприємства.

Варто зауважити, що у процесі управління збутовою діяльністю підприємства в першу чергу повинні враховуватися такі фактори:

- особливості кінцевих споживачів – їх кількість, концентрацію, перспективи діяльності, інноваційність, рівень прибутків, особливості поведінки при закупівлі;
- можливості підприємства – його фінансове становище, конкурентоспроможність, основні напрями ринкових стратегій, масштаби виробництва, логістичні потужності;
- характеристики товару – вид, науково-технічний рівень, вимоги до

технічного обслуговування, особливості упакування, термін зберігання тощо;

- рівень конкуренції – кількість, концентрація, збутова політика, збутові стратегія та тактика конкурентів, взаємовідносини в системі збуту;

- характеристика і особливості ринку збуту – фактична і потенційна його місткість, щільність розміщення покупців, кон'юнктура тощо;

- порівняльна цінність різних збутових систем.

У широкому розумінні процес формування збутової політики підприємства можна представити у вигляді моделі (рисунок 1.5).

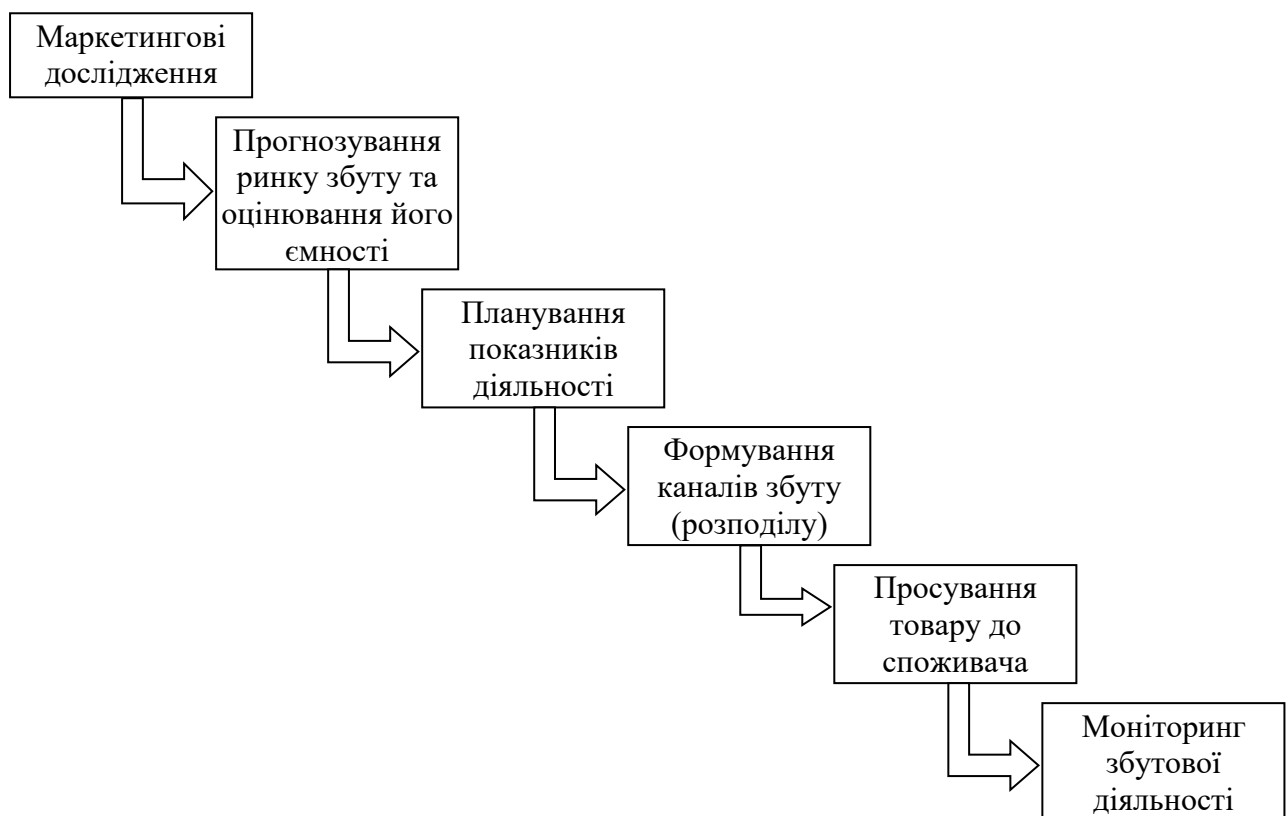


Рисунок 1.5 – Модель формування збутової політики

Дамо стислу характеристику складових даної моделі.

1 Одержана за результатами маркетингових досліджень достовірна інформація стає важливим ресурсом підприємства, що дозволяє отримати конкурентні переваги, визначити потреби споживачів, знизити ризики, реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, підвищити ефективність його діяльності.

2 Точність оцінювання ємності ринку збуту впливає не тільки на

надійність прогнозів ймовірних обсягів продаж, а і на планування виробничої діяльності підприємства та розвитку бізнесу в цілому. При оцінюванні ринку збуту встановлюються його межі шляхом аналізу і суміщення продуктових меж товарного ринку та географічних меж, які визначаються можливостями підприємства-виробника. Прогнозування збуту має здійснюватися комплексно із застосуванням одночасно декількох методів і співставленням кінцевих результатів, що дозволить використовувати прогнози при плануванні показників діяльності.

3 Планування ключових показників діяльності є головним елементом для завдання цілей та параметрів розвитку збутової політики підприємства. Практично вся система планування підприємства ґрунтується на визначенні обсягу продаж: планування виробничої програми, постачання, впровадження інновацій, розвитку інфраструктури та ін.

4 Формування каналів збуту (розподілу) спрямоване на вибір оптимальної схеми доставки товарів від виробника до споживачів та її фізичну реалізацію (транспортування, складування вантажопереробка). Підприємство-виробник робить багатокритеріальний вибір між прямим (без посередників) та непрямим (з посередниками) збутом, а також їх комбінуванням.

5 Просування товару до споживача є складовою частиною маркетингового комплексу у сфері формування збутової політики. Метою заходів щодо просування товару є створення образу престижності, низьких цін, інноваційності товару; інформування про товар, його якість та споживчі властивості; збереження популярності товару; переконання покупців переходити до купівлі дорожчих товарів; надання відповідей на запитання споживачів; доведення сприятливої інформації про підприємство. Основними видами просування товару до споживача є реклама, пабліситі, стимулювання збуту, персональні продажі та сервіс.

6 Моніторинг при формуванні збутової політики зумовлений динамічністю збутової діяльності та впливом на неї великої кількості факторів зовнішнього середовища. Моніторинг забезпечує своєчасне попередження про недоліки у збутовій діяльності, їх виявлення, адаптацію та усунення, що сприяє

підвищенню економічної ефективності збутової політики підприємства.

Система управління збутом є складовою системи управління підприємством і вибудовується та функціонує відповідно до обраної збутової політики підприємства. Саме в системі управління збутом концентрується результат всієї виробничо-господарської діяльності і тому, навіть, добре розроблена і правильно обґрунтована збутова політика підприємства може не дати ефекту, якщо система управління збутом не відповідає поставленим завданням.

Основними компонентами системи управління збутом є органи управління збутом, підсистема проектування збуту, канали розподілу товару, підсистема маркетингової підтримки збуту, підсистема інформаційного забезпечення збуту та підсистема логістики (рисунк 1.6).

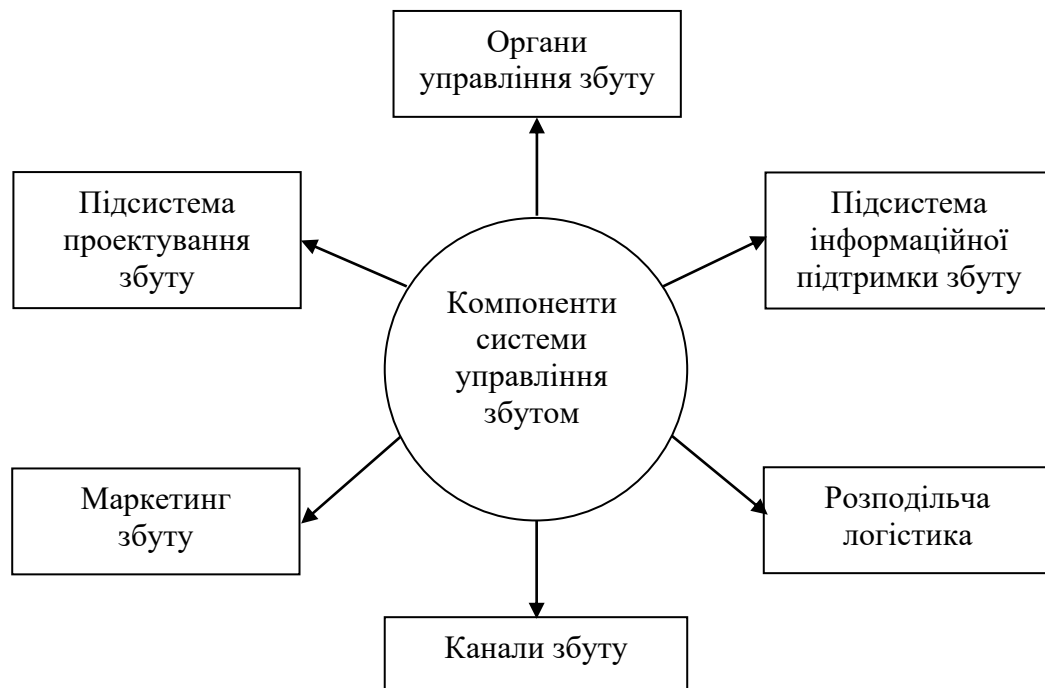


Рисунок 1.6 – Компоненти системи управління збутом

До органів управління збутовою діяльністю відносяться фахівці та служби підприємства, що прямо чи побічно впливають на збут. Це служба збуту, відділ продажу, що займаються пошуком потенційних клієнтів та взаємодією з клієнтами; збутові регіональні структури, що представляють інтереси підприємства на різних ринках збуту; керівники різного рівня, які прямо або

побічно відповідальні за результати збутової діяльності. Органи управління збутом реалізують усі функції управління збутовою діяльністю та здійснюють взаємодію з учасниками (посередниками, споживачами) каналів збуту.

До головних завдань підсистеми проектування збуту належить розробка каналів збуту, організація сервісного обслуговування, розробка стратегій продажу і розвитку структури збуту. На етапі проектування системи збуту визначаються число, розмір і розташування товарних складів, встановлюється потреба в кількості і типах транспортних засобів, визначається асортимент логістичних послуг.

Підсистема маркетингової підтримки збуту повинна забезпечувати органи управління збутом релевантною інформацією про ринок, розробляти плани просування продукції підприємства, розробляти систему підтримки відносин з учасниками процесу збуту, здійснювати прогнозування розвитку ситуацій на ринку збуту. Важливими завданнями маркетингу збуту є проведення аудиту та контролінгу збутової діяльності, оцінки задоволеності клієнтів підприємства, проведення торгової розвідки і бенчмаркінгу збуту.

Завданням підсистеми інформаційного забезпечення збуту є організація інформаційних потоків для збутової та закупівельної діяльності, керівництва підприємства, а також між учасниками процесу збуту. Основними вимогами до роботи цієї підсистеми є повнота, достовірність та оперативність даних, що надаються. Ефективність підсистеми інформаційного забезпечення збуту залежить від рівня програмного забезпечення, кваліфікації персоналу та організації бізнес-процесів.

Головною зоною відповідальності підсистеми логістики є підтримка оптимального розміру товарних запасів, своєчасна доставка замовленої продукції клієнту за мінімальних витрат та надання їм якісного логістичного обслуговування. Слід підкреслити, що всі компоненти системи управління збутовою діяльністю функціонально пов'язані між собою в єдину систему, що дозволяє ефективно вирішити поставлені перед підприємством завдання у сфері збуту.

Система управління збутовою діяльністю вирішує як стратегічні, і

тактичні завдання. Стратегічні завдання пов'язані переважно з організаційно-комерційною функцією збуту та з формуванням і організацією збутових каналів. До них належать такі завдання: прогнозування та планування перспективних потенційних каналів збуту; обґрунтування та вибір прямого або непрямого типу збуту товарів; визначення кількості посередницьких ланок (вибір торгово-логістичних посередників) на шляху від підприємства-виробника до кінцевого споживача; формування складської інфраструктури; проведення маркетингових заходів, що супроводжують товар на шляху до споживачів. Тактичні завдання, які вирішує система управління збутом, пов'язані із залученням нових покупців; оптимізацією діяльності комівояжерів (торгових представників); опрацюванням замовлень; підтримкою належного рівня товарних запасів; організацією пакування та доставки товарів; презентаціями та іншими заходами, що стимулюють збут; встановленням структури та величини як загальних витрат, так і витрат за кожною складовою витрат, пов'язаних із фізичним розподілом товару; урахуванням та контролем обсягів продажу та рівня цін для отримання можливості оперативного реагування шляхом проведення відповідних маркетингових заходів. Система управління збутовою діяльністю повинна відповідати головним напрямкам господарської діяльності підприємства, забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, при якій продукція реалізовується ефективно. Формування ефективної системи управління, яка реалізує цілі й стратегію збуту, є ключовим чинником успішної збутової діяльності підприємства.

Ефективне управління збутовою діяльністю передбачає забезпечення тісної взаємодії виробника з торгово-логістичними посередниками та споживачами, прибутковості бізнесу, ефективного використання виробничих потужностей, раціоналізацію організаційної структури підприємства, менеджменту, маркетингу, стратегічного планування, ресурсного забезпечення. Воно також має важливе значення для забезпечення фінансової стабільності та успішної реалізації конкурентної стратегії підприємства.

1.3 Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства

Логістичний підхід до управління збутовою діяльністю підприємства спрямований на забезпечення раціоналізації потокових процесів у сфері збуту з позиції єдиного матеріалопровідного ланцюга, інтеграція окремих частин якого здійснюється на технічному, технологічному, економічному та методологічному рівнях. Таким чином, логістична підтримка управління збутом полягає в цілеспрямованому впливі на логістичні потоки, що виникають у процесі збутової діяльності підприємства з метою синхронізації їхньої взаємодії і досягнення ефекту синергізму [37].

Теоретичним підґрунтям організації логістичної підтримки управління збутом є збутова (розподільча) логістика, яка спрямована на комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку готової продукції і супроводжуючих його інформаційного, фінансового та сервісного потоків від моменту приймання товарів з виробництва до здачі їх замовнику (споживачеві) з метою оптимізації витратних і часових характеристик зазначених потоків [38].

Проектування логістичних рішень у збутовій діяльності ґрунтується на встановленні компромісу між ефективністю виробництва та рівнем виконання замовлень клієнтів (споживачів) [39].

Структурно збутову логістику можна представити як комплексне поєднання таких функцій логістики як управління процедурами замовлень, управління запасами, складування, захисне пакування, вантажопереробка, транспортування та підтримка стандартів якості логістичного обслуговування (рисунок 1.7).

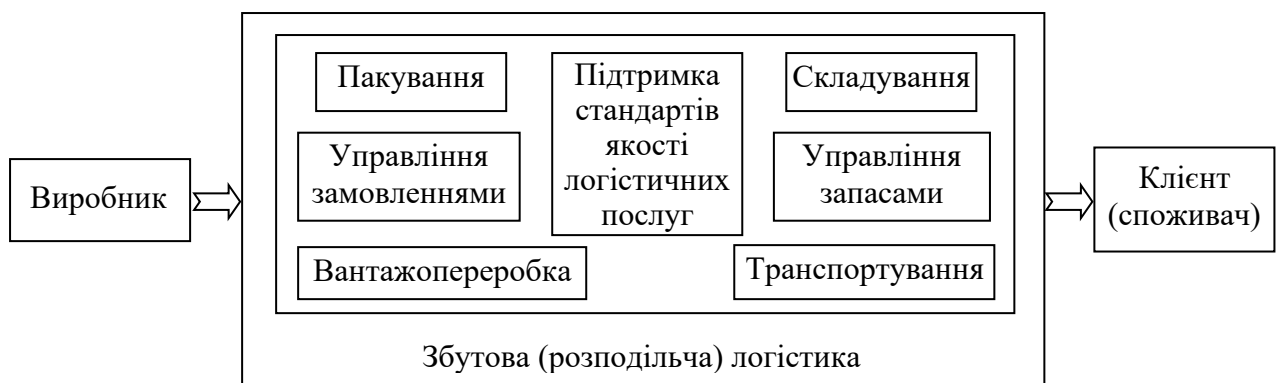


Рисунок 1.7 – Функціональна структура збутової логістики

Логістичне забезпечення збутової діяльності полягає в управлінні рухом готової продукції від підприємства-виробника до торгового посередника чи кінцевого споживача шляхом організації отримання та оброблення замовлень, пакування, складування, комплектування, відвантаження та транспортування продукції, формування необхідних рівнів запасів в каналах розподілу з урахуванням умов зберігання, вимог покупців, місця та часу доставки продукції.

Виконання кожної із вищезазначених функцій логістики вимагає розробки і обґрунтування процедури, а це значною мірою залежить від матеріальних чинників, сформованих в результаті вибору каналів розподілу, визначення кількості та локалізації складів, доступних засобів та технологій вантажопереробки і транспортування, визначення способів та оптимальних маршрутів доставки тощо.

Сучасні тенденції у збутовій діяльності виробничих підприємств створюють особливості, які необхідно враховувати при побудові їх логістичних систем, а саме:

- широкий асортимент продукції, що виробляється, підвищує вимоги до її пакування, складування та транспортування;
- мінімізація страхових запасів у кінцевих споживачів зумовлює часті поставки товарів дрібними партіями;
- підвищення вимог споживачів до гнучкості обслуговування, пов'язаних з виконанням незапланованих замовлень;
- незалежність попиту на товари ускладнює управління їх запасами;
- надання пріоритету складським поставкам перед транзитними для більшості видів готової продукції;
- розбудова розгалужених складських мереж, максимально наближених до кінцевих споживачів;
- складність організації доставки товарів кінцевим споживачам через застосування централізованого та децентралізованого постачання;
- наявність великої кількості посередницьких структур, що надають торговельно-логістичні послуги.

За цих умов визначальним стає створення механізму логістичної

підтримки управління збутовою діяльністю підприємства, який забезпечить не тільки оптимізацію логістичних бізнес-процесів, а і багатоваріантність схем реалізації збуту, адаптивність до різних ситуацій, що виникають у процесі збуту та узгодженість дій усіх його учасників (рисунок 1.8).

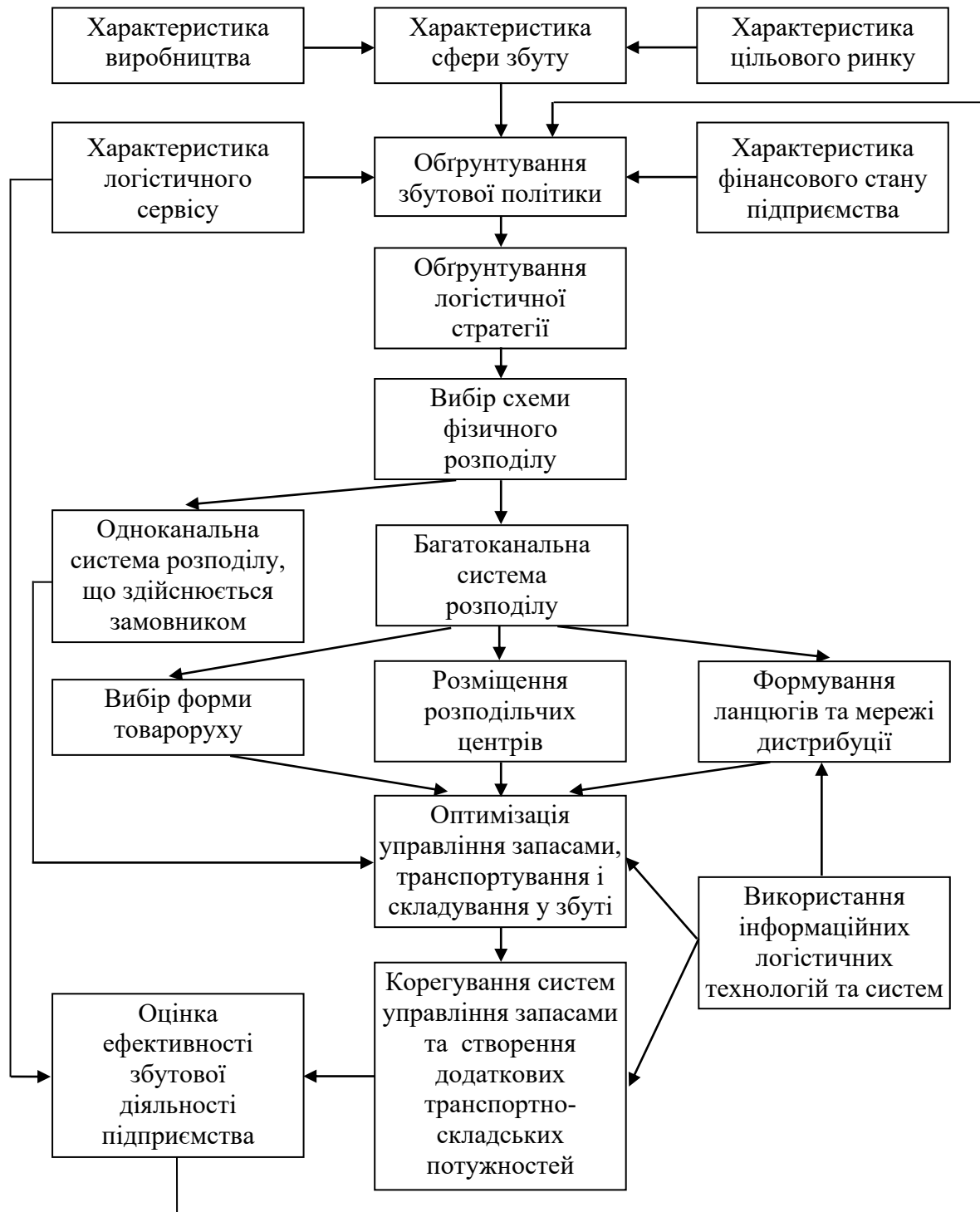


Рисунок 1.8 – Схема механізму логістичної підтримки збутової діяльності підприємства

Логістичне забезпечення управління збутовою діяльністю ґрунтується на характеристиках виробничого потенціалу, фінансового стану та сфери збуту підприємства-виробника. Останні залежать від характеристик товару, прогнозних показників попиту на нього, кон'юнктури та інших особливостей цільового ринку і визначають збутову політику підприємства, що формує концепцію системи управління запасами товарів на всьому шляху товароруху від підприємства-виробника до споживачів. До того ж вимоги фінансового менеджменту визначають застосування того чи іншого варіанту розрахунків за реалізований товар, що також впливає на зміст збутової політики.

При обґрунтуванні логістичної стратегії у сфері збуту, окрім характеристик збутової політики підприємства, важливе значення мають вимоги щодо логістичного обслуговування споживачів, що впливають на якість значимих для клієнта характеристик поставок, які здійснюються при виконанні замовлень, та спрямовані на підтримання лояльності клієнтів або створення у споживачів позитивного іміджу підприємства [40].

Етап вибору схеми фізичного розподілу стосується прийняття стратегічного рішення стосовно характеру збутової діяльності підприємства, а саме [41, с. 402-403]:

- збут здійснюється тільки за одноканальною системою безпосередньо замовнику, який самостійно будує свою систему розподілу;
- збут організується за багатоканальною системою розподілу, що може включати різні канали збуту та різні за змістом логістичні ланцюги.

Формування змісту багатоканальної системи розподілу передбачає вибір форми товароруху (транзитної чи складської), логістичного ланцюга та при необхідності – розташування розподільчих центрів.

Реалізація рішень щодо вибору схеми фізичного розподілу здійснюється шляхом вибору транспортно-складських технологій або створенням додаткових логістичних потужностей збутової сфери.

Оптимізація співвідношення «рівень дистрибуційних витрат – рівень обслуговування споживача» ґрунтується на вибраному варіанті збутової

політики та відповідній їй диференційованій логістичній стратегії.

Логістична стратегія підприємства у сфері збуту спрямована на [42, с. 23]:

- мінімізацію витрат, що обумовлює підвищення прибутку (вигідно для підприємства) та зниження ціни (вигідно для споживачів);
- оптимізацію часових параметрів за рахунок швидкої доставки товарів;
- ефективне обслуговування споживачів, що стало зараз ключовою конкурентною перевагою;
- підтримку високої якості товарів і надання логістичних послуг найвищої якості;
- гнучкість зміни обсягу поставок товарів за рахунок застосування логістичних технологій: «система планування потреб/ресурсів у розподіленні» (DRP/DRP II – Distribution Requirements/Resource planning), «логістика, орієнтована на попит» (DDT – Demand-driven Techniques/Logistics) та ін., які дозволяють враховувати мінливі інтереси покупців;
- застосування новітніх інформаційних технологій, які автоматизують управління логістичними функціями і операціями, що закладені у логістичних технологіях, та ін. Характеристика основних логістичних стратегій у сфері збуту приведена у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Характеристика логістичних стратегій у сфері збуту (розроблено автором на основі джерел [42-45])

Назва стратегії	Стисла характеристика
1	2
Стратегія консолідації	- локалізація запасів за зменшення кількості складів; - консолідація транспортних перевезень, що надає можливість зменшити транспортні витрати; - удосконалення процесів транспортування, зберігання товарів, зменшення витрат на складське обслуговування (через пряму доставку)
Оптимізація загальних логістичних витрат	- скорочення логістичних витрат за логістичними функціями; - вибір оптимального варіанта зберігання товарів; - вибір оптимального варіанта транспортування; - оптимізація логістичних рішень в окремих функціональних сферах

Продовження табл. 1.5

1	2
Стратегія зниження загального рівня запасів	зменшення величини страхових запасів без зниження рівня обслуговування
Стратегія диференціації обслуговування клієнтів	- прагнення підприємства до унікальності в системі обслуговування споживачів; - ефективна система до- та післяпродажного обслуговування клієнтів; - дотримання стандартів якості реалізації продукції; - застосування бенчмаркінгу тощо
Стратегія кооперації «постачальник – споживач»	стратегічне партнерство у ланцюзі поставок товарів з метою підвищення ефективності логістичних рішень
Стратегія логістичного аутсорсингу	- вибір оптимальної кількості посередників у каналах товароруку; - зосередження уваги підприємства на своїх ключових сферах компетенції шляхом пошуку логістичних посередників, що виконують неключові функції; - оптимізація логістичної системи через нових посередників
Стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру	- оптимізація конфігурації логістичної мережі; - використання складських приміщень загального користування; - використання послуг логістичних посередників; - застосування технології «JIT»; - оптимізація дислокації об'єктів логістичної інфраструктури тощо

Процес формування та реалізації логістичної стратегії у сфері збуту на кожному окремому підприємстві не може бути уніфікованим, оскільки залежить від бізнес-стратегії підприємства, типу його логістичної системи та рівня розвитку логістичних технологій, характеристик та умов збуту товару.

Форми фізичного розподілу визначаються характером самого товару, місцем і умовами його виробництва, споживання і можливостями транспортного забезпечення і полягають у виборі каналів розподілу. Під оптимальною структурою каналів розподілу розуміють таке співвідношення кількості та видів учасників каналу розподілу, яке забезпечує доведення товару від виробника до споживача з урахуванням їх інтересів.

Логістичний підхід до трактування каналу розподілу, на відміну від маркетингового підходу, який поділяє його учасників за трансформуванням права власності на товар та наданням спеціалізованих послуг, структурує його

складові як послідовні просторово-часові трансформації товарів у процесі їх переміщення від виробника до кінцевого споживача.

Прямі канали розподілу припускають, що товари переміщуються від виробника до кінцевого споживача без участі посередників. Непрямі канали, навпаки, включають посередників, які допомагають доставити товари від виробника до споживача.

Використання у збутовій логістиці прямих та непрямих каналів розподілу має свої переваги та недоліки для підприємств-виробників (таблиця 1.6).

В основі побудови логістичної системи збуту незалежно від варіантів каналів розподілу лежить формування складської мережі, через яку здійснюється розподіл товарного потоку та яка забезпечує реалізацію збутової політики у сфері управління запасами.

Таблиця 1.6 – Порівняння прямих і непрямих каналів розподілу (розроблено автором на основі джерел [46-48])

	Переваги	Недоліки
Прямі канали розподілу	- економія витрат за рахунок меншої початкової вартості товару; - кращі відносини з клієнтами; - повний контроль над своїми каналами розподілу; - більший прибуток від реалізації; - вища лояльність до бренду та пізнаваність; - швидка адаптація до змін ринку та вимог клієнтів	- вищі сукупні логістичні витрати; - обмежене охоплення ринку; - відсутність досвіду в усіх аспектах процесу розподілу; - підвищений ризик через збої у процесі розподілу; - необхідність інвестування в інфраструктуру, технології та персонал
Непрямі канали розподілу	- доступ до досвіду та інфраструктури посередників; - менші початкові витрати у свою інфраструктуру розподілу; - розширене охоплення ринку; - можливість зосередитися на інших основних функціональних сферах бізнесу; - розподілення ризиків між усіма учасниками каналу розподілу	- посилення цінової конкуренції у торгових посередників; - менше контролю над клієнтським досвідом; - нижчі норми прибутку; - можливі конфлікти та розбіжності з посередниками; - обмежені можливості посередників; - відстрочені результати реалізації

Наявність товарних запасів є важливою умовою ефективного обслуговування клієнтів (споживачів) в умовах зміни темпу виробництва продукції, сезонних

коливань, зростання попиту, необхідності негайного обслуговування покупців та інших очікуваних зовнішніх впливів на нормальний режим збуту. Існуючий конфлікт між витратами на формування, зберігання та утримання товарних запасів та рівнем обслуговування клієнтів вирішується за допомогою логістичних методів та моделей управління запасами на усіх етапах товароруху з урахуванням особливостей товару, збуту та характеристик логістичних систем учасників ланцюгів дистрибуції. Управління товарними запасами на засадах логістики дозволяє забезпечити безперебійність постачання, мінімальне вкладення коштів, мінімальні ризики, простоту процедури замовлення поповнення запасів, стійкість процесу просування товарів за рахунок узгодженості дій усіх його учасників, підвищення надійності постачання та раціонального розподілу запасів.

Головними завданнями формування складської мережі у сфері збуту є:

- визначення форми власності складу – вибір між використанням власних складських потужностей, складів загального користування або орендою складських приміщень.
- визначення кількості складів (розподільчих центрів) та регіону розміщення складської мережі, що залежить від обсягів продаж, різноманіття товарів, регіонів збуту, транспортних комунікацій та загальних витрат на створення та експлуатацію складської інфраструктури та транспорт.
- вибір місця розташування складу в певній територіальній зоні суттєво впливає на рівень транспортних витрат, а отже і на вартість логістичних послуг для споживачів.

Важливою умовою раціональної організації збуту товарів є застосування економічно доцільних форм товароруху. При транзитній формі товароруху товари доставляють клієнтам безпосередньо з виробничих підприємств. Транзитна форма ефективна при простому товарному асортименту та великих партіях постачання. Вона сприяє прискоренню обігу товарів, зменшенню повторних перевезень і кількості вантажних і складських операцій, скороченню потреби в складських приміщеннях і витрат на їх утримання, зниженню рівня втрат товарів. Складська форма товароруху застосовується при складному

асортименту товарів, що вимагає комплектування, підсортуння, формування широкого та глибокого асортименту. При складській формі товари проходять через сукупність складських операцій на одному складі або декілька ланок складської мережі, що уповільнює швидкість товароруку і збільшує витрати на зберігання та продаж товарів [49, с. 302-303].

Доставка товарів клієнтам (споживачам) є найважливішою функцією збутової логістики, завдяки якій вартість і корисність товару відчутно зростають. Створення дієвої системи фізичного переміщення товарів на засадах технологічної, технічної та економічної узгодженості діяльності учасників транспортного процесу, спільного планування транспортно-складського процесу, взаємодії при змішаних і комбінованих видах перевезень та оптимізації витрат розширює можливості організації доставки товарів в каналах розподілу, що забезпечує гнучкість та економічну ефективність управління збутовою діяльністю в цілому [50]. За рахунок ефективного управління транспортуванням, яке охоплює комплекс різноманітних завдань з вибору способу перевезення, виду транспорту, транспортного засобу, перевізника чи логістичного провайдера, оптимізації параметрів транспортного процесу та визначення раціональних маршрутів доставки вирішується широке коло проблем щодо підвищення надійності перевезень, забезпечення регулярності доставки товарів, гарантування термінів доставки, посилення безпеки вантажоперевезень.

Канали розподілу підприємства-виробника утворюють фізичну структуру ланцюгів дистрибуції, в яких за рахунок інтеграції інформації, координації дій та організації взаємозв'язків усіх учасників (від виробника до кінцевого споживача) реалізується управління матеріальним (товарним) та супутніми йому потоками, створюється споживча вартість товарів та формується цінності для споживачів. Найчастіше виробник є фокусною компанією у логістичному ланцюзі, що дозволяє йому шляхом формування оптимальних ланцюгів дистрибуції та ефективного управління ними за рахунок маркетингових та логістичних технологій підвищити стабільність попиту і збільшити кількість замовлень, знизити страхові запаси і логістичні ризики, підвищити надійність постачання і

рівень обслуговування клієнтів (споживачів), зменшити накладні та транзакційні витрати [51].

Ланцюги дистрибуції створюють логістичну мережу дистрибуції, яка надає підприємству-виробнику альтернативні варіанти реалізації його збутової політики на засадах економічного співробітництва між усіма суб'єктами господарювання – учасниками процесу товароруку з урахуванням характеристик товарів та попиту на них, територіальної розосередженості та вимог клієнтів (споживачів), потужностей власної та загальної логістичної інфраструктури.

Ефективність виконання вищезазначених логістичних функцій та операцій досягається впровадженням у систему управління збутом підприємств сучасних логістичних технологій та систем, які за допомогою інформаційно-комп'ютерної підтримки дозволяють розширити можливості та оптимізувати логістичну підтримку управління збутовою діяльністю за критеріями мінімізації логістичних витрат, високої якості логістичного сервісу, зменшення логістичних циклів, підвищення продуктивності логістичних систем та швидкої окупності інвестицій у логістичну збутову інфраструктуру.

Висновки до розділу 1

На сьогоднішній день одним з основних елементів стійкого функціонування та розвитку підприємства є процес вдосконалення його збутової діяльності, який дає змогу збільшити ефективність продаж, можливість швидкого реагування на зміни ринкових умов та отримання суттєвих переваг підприємства над конкурентами.

Багатоаспектність та багатоваріантність збутової діяльності підприємств, її залежність від великої кількості факторів впливу вимагають налагодження ефективного управління збутом з урахуванням інтересів як самих виробників, так і їх клієнтів (споживачів). Управління збутовою діяльністю є складним і

багатогранним процесом, який ґрунтується на певних принципах та здійснюється в умовах наявності різних внутрішніх та зовнішніх проблем, що потребує їх постійного аналізу та розв'язання.

Одним із найбільш значущих факторів досягнення успіху підприємства на ринку є правильно сформована збутова політика, на основі якої вибудовується багатокомпонентна система управління збутовою діяльністю, що вирішує стратегічні та тактичні завдання маркетингового, торгового та логістичного характеру.

Важливим засобом підвищення ефективності збутової діяльності підприємства є збутова (розподільча) логістика, яка забезпечує управління логістичними функціями та операціями у процесі доведення готової продукції від виробника до споживача згідно з інтересами і вимогами останнього.

Організація логістичного забезпечення збуту охоплює широке коло завдань управління: обґрунтування логістичної стратегії у сфері збуту, вибір схеми фізичного розподілу та форми товароруху, розміщення розподільчих центрів, формування ланцюгів та мережі дистрибуції, оптимізацію транспортування і складування у збуті та ін.

Налагоджений механізм логістичної підтримки управління збутовою діяльністю підприємства-виробника дозволяє розширити ринок збуту продукції, підвищити рівень логістичного обслуговування клієнтів (споживачів) та скоротити логістичні витрати.

2 Комплексний аналіз діяльності компанії ПрАТ «Харківський комбікормовий завод»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Харківський комбікормовий завод засновано у 1928 році. Як акціонерне товариство компанія зареєстрована у 1997 році.

Приватне акціонерне товариство «Харківський комбікормовий завод» (ПрАТ «ХКЗ») – це компанія, що спеціалізується на виробництві комбікормів, наданні виробничих і логістичних послуг, закупівлі, експорті та дистрибуції зернових культур в Україні та за кордон.

ПрАТ «ХКЗ» діє на підставі Статуту, Закону України «Про акціонерні товариства», Цивільного Кодексу України, Господарського Кодексу України, а також інших законодавчих актів і норм, що регулюють господарську діяльність акціонерних товариств України.

Товариство самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи із попиту на продукцію, що ним виробляється, послуги, що ним надаються, необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку. Під час здійснення господарської діяльності, компанія має право приймати будь-які рішення, якщо вони не суперечать законодавчим актам України, установчим документам товариства і не порушують прав його засновників.

Основною метою діяльності ПрАТ «ХКЗ», згідно Статуту, є отримання прибутку, задоволення потреб покупців, розширення діяльності в регіоні, створення нових робочих місць, скорочення безробіття, розвиток соціальної структури міста та області.

ПрАТ «ХКЗ» має статутний (складений) капітал 9 333 435 грн, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства.

Акціонери з великими частками:

- Ярмолатій Т.В., частка 49,58% (кількість простих акцій – 18511698

штук, номінальної вартості 0,25 грн);

- ТОВ «ХАРІМПЕКС», частка 30,68% (кількість простих акцій – 11460912 штук, номінальної вартості 0,25 грн).

Іншими акціями, частка яких складає 19,74 %, володіють фізичні особи.

Управління ПрАТ здійснюється за допомогою системи органів, які формують учасники товариства. Основними органами управління є:

- загальні збори учасників;
- наглядова рада;
- виконавчий орган – дирекція (директор).

ПрАТ «ХКЗ» є підприємством повного циклу, починаючи з перевірки сировини, що закуповується, виробництва готової продукції та її доставки покупцям. Усі виробничі потужності зосереджені у м. Харків, що дає перевагу у логістиці. Для доставки компанія використовує автомобільний та залізничний види транспорту (компанія має власну під'їзну залізничну гілку від станції «Харків»), що дозволяє приймати та відпускати великі обсяги продукції.

Основними напрямками діяльності компанії є:

- закупівля, зберігання, доробка зернових (сушіння, очищення тощо) з їх подальшою реалізацією;

- виробництво з метою продажу трав'яної гранули та біопалива (паливної пелети);

- виробництво та реалізація гранульованих та розсипних комбікормів.

Види діяльності компанії:

основний:

- 52.10 Складське господарство;

інші:

- 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;

- 16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння;

- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

- 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.76 Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах;
- 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Видами продукції, що виробляє, та послуг, які надає ПрАТ «ХКЗ» є:

- комбікорма для птиці, риби, свиней, ВРХ різного віку;
- паливні пелети;
- зберігання зерна, гранулювання висівок та інших видів сировини, сушення зернових, бобових та олійних культур;
- додаткові послуги: зважування на автовагах та залізничних вагах, маневрові послуги, перетарування, реалізація щебню та гранвідсіву, доставка вантажів, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Тривалий час в компанії вдосконалюють технологію та рецептуру комбікормів, поступово впроваджуючи їх у життя. Комбіновані корма випускаються розсипні, гранульовані та у вигляді крупки. Комбікорма є збалансованими та мають високі показники росту тварин. Вся продукція компанії є безпечною та відповідає вимогам ДСТУ.

ПрАТ «ХКЗ» надає послуги зберігання, очистки та сушки зерна в елеваторному комплексі, який входить до структури компанії, можливості зберігання становлять 35 тис. тон зерна.

Завдяки ретельному контролю на всіх стадіях виробництва (починаючи із закупівлі зернових, їх подальшого доопрацювання, подальшої реалізації) та високого професіоналізму персоналу підприємства, клієнт завжди залишається задоволений продукцією та послугами. Для ПрАТ «ХКЗ» важливим є формування позитивної репутації в очах бізнес-партнерів для тривалих і

взаємовигідних торгових відносин.

Основними конкурентами ПрАТ «ХКЗ» являються зернопереробні підприємства, зернові елеватори та комбикормові заводи східної України.

Компанія ПрАТ «ХКЗ» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Це структура, яка побудована на чіткій диференціації підрозділів за функціональним спрямуванням.

Структуру ПрАТ «ХКЗ» складають:

- виробничі підрозділи: цех розсипних та гранульованих комбикормів, ремонтно-механічний цех, транспортний цех, електроцех, котельня, мехзерносклад, сілкорпус зернової сировини, виробничо-технологічна лабораторія, пакувально-сортувальна ділянка, склад готової продукції;
- функціональні відділи: технічний, планово-виробничий, збуту, кадрів, бухгалтерія.

Компанія немає відокремлених структурних підрозділів, філій та представництв. До переваг лінійно-функціональної структури можна віднести чіткий розподіл праці, високу компетентність фахівців, ієрархічну підпорядкованість співробітників і органів управління, можливість професійного росту, чітко окреслену систему правил і стандартів. Головними недоліками даного типу організаційної структури є нездатність до швидких нововведень, повільне реагування на зміни зовнішнього середовища, складність комунікацій, знеособленість виконавців, заданість поведінки, значний обсяг управлінської інформації [52].

Дані аналізу показників праці компанії ПрАТ «ХКЗ» за період 2018 – 2022 рр. представлені в таблиці 2.1.

Збільшення продуктивності праці одного працівника в компанії до 2020 року пояснюється перевищенням темпів зростання доходу від реалізації продукції над темпами зростання чисельності працівників підприємства. Збільшення середньої заробітної плати одного працівника за місяць до 2021 року зумовлено вищими темпами зростання фонду заробітної плати в порівнянні з темпами зростання чисельності персоналу підприємства.

Таблиця 2.1 – Дані аналізу показників праці ПрАТ «ХКЗ» за період 2018 – 2022 рр.

Показники	Роки					Темп зростання, %			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	146925	231377	232193	170396	66662	157,5	100,4	73,4	39,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	98	93	90	80	67	94,9	96,8	88,9	83,8
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн	1499,2	2487,9	2579,9	2129,9	995,0	165,9	103,7	82,6	46,7
Фонд заробітної плати, тис. грн	7022,3	8996,1	9708,1	9883,0	5343,7	128,1	107,9	101,8	54,1
у т.ч. у відсотках до товарообігу, %	4,78	3,89	4,18	5,8	8,02	-	-	-	-
Середня заробітна плата одного працівника за місяць, грн	5971,3	8061,0	8989,0	10294,8	6646,4	135,0	111,5	114,5	64,6

Темпи зростання фонду заробітної плати з 2020 р. перевищували темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції, однак є меншими за темпи зростання середньої заробітної плати, що пояснюється як зростанням мінімальної заробітної плати, так і зменшенням чисельності працівників. В цілому зниження показників праці ПрАТ «ХКЗ» у 2022 році порівняно з попередніми роками зумовлено військовою агресією проти України.

Зміна чистого доходу за основними видами діяльності компанії за період 2018 – 2022 рр. показана на рисунку 2.1. Як бачимо, торгівля продукцією складає понад 55%, а надання послуг не менше 32% доходу компанії кожного року за досліджуваний період. Найбільше скорочення доходу під час війни відбулося за напрямом діяльності «оренда» (більше ніж у 4 рази у порівнянні з 2021 роком). Підприємство у довоєнний період постійно закріплювало позиції на ринках збуту і мало добрі перспективи розвитку. Це пояснюється тим, що ПрАТ «ХКЗ» – одне з небагатьох підприємств, що закупає сировину безпосередньо у виробників, має повний завершений цикл виробництва та раціонально поєднує виробництво продукції та надання суміжних послуг.

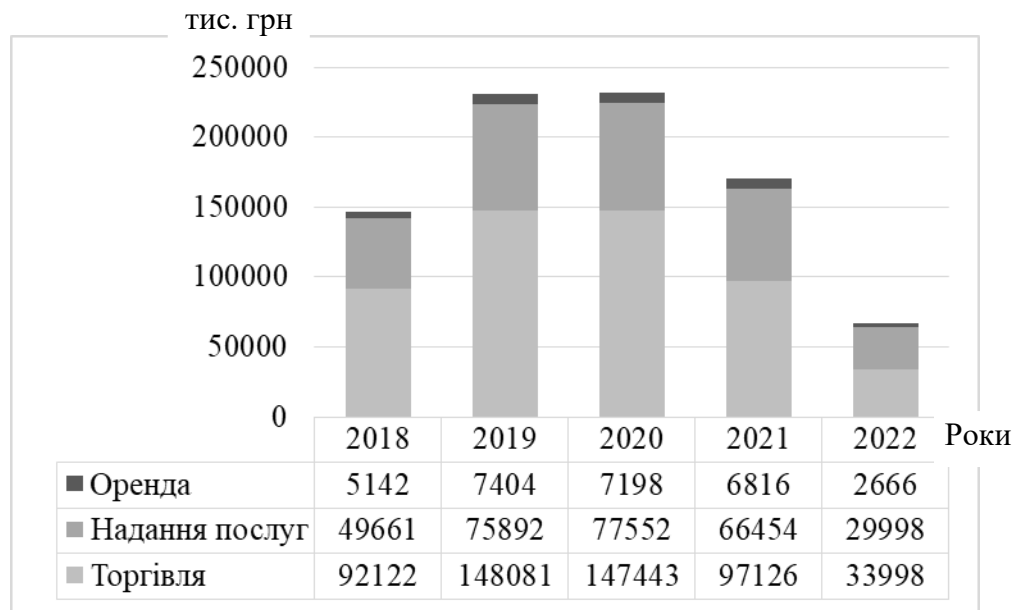


Рисунок 2.1 – Співвідношення чистого доходу, отриманого ПрАТ «ХКЗ» за основними видами діяльності за період 2018 – 2022 рр.

До того ж підприємство реалізує власну продукцію та надає послуги високої якості за цінами, які цікаві як дрібнооптовим так і роздрібним покупцям.

2.2 Аналіз фінансового стану компанії ПрАТ «ХКЗ»

Фінансовий стан компанії визначається за даними бухгалтерського обліку, фінансової та статистичної звітності.

До основних джерел такої інформації відносяться «Баланс підприємства» (форма № 1) та «Звіт про фінансові результати» (форма № 2) [53].

Динаміка змін фінансових результатів діяльності компанії ПрАТ «ХКЗ» за досліджуваний період приведена у таблиці 2.2.

Основні фінансові результати компанії ПрАТ «ХКЗ» за період 2018 – 2022 рр. показані на рисунку 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка змін фінансових результатів діяльності ПрАТ «ХКЗ» за період 2018 – 2022 рр., тис. грн

Показники	Роки порівняння							
	2019/2018		2020/2019		2021/2020		2022/2021	
	Абсолютне відхилення, +;-	Темп зростання, %	Абсолютне відхилення, +;-	Темп зростання, %	Абсолютне відхилення, +;-	Темп зростання, %	Абсолютне відхилення, +;-	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації продукції	84452	157,5	816	100,4	-61797	73,4	-103734	39,1
Собівартість реалізованої продукції	75687	157,4	-1028	99,5	-60509	70,7	-93980	35,7
Валовий прибуток	8765	158,6	1844	107,8	-1288	95,0	-9754	59,8
Інші операційні доходи	3 186	513,8	1 289	132,6	252	104,8	-2014	63,4
Адміністративні витрати	1 142	122,0	444	107,0	967	114,3	-3307	57,3
Витрати на збут	6 096	200,5	-4 034	66,8	3040	137,4	-5832	47,8
Інші операційні витрати	1 109	149,7	2 911	187,2	-2341	62,5	127	103,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	3 604	261,1	3 812	165,3	-2702	72,0	-2756	60,4
Інші доходи	3 186	513,8	1 289	132,6	252	104,8	-2014	63,4
Фінансові витрати	3 736	462,0	4 443	193,2	-2749	70,2	-2622	59,4
Фінансовий результат до оподаткування	-182	85,5	-631	41,2	38	108,6	-125	74,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	201	139,9	-292	58,6	-143	65,4	47	117,4
Чистий фінансовий результат	-383	49,0	-339	7,9	181	724,1	-172	18,1

З проведених розрахунків очевидна загальна тенденція для більшості фінансових результатів – зростання показників в період 2018 – 2022 рр. та їхнє зниження у 2021 і 2022 роках з причини скорочення обсягів виробництва та надання послуг у період 3-го року пандемії та початку війни. Винятком є фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат, які мали стабільну тенденцію до зниження на протязі усього періоду дослідження, що зумовлено зростанням питомої ваги усіх видів витрат, в першу чергу, фінансових, за винятком стрибка цих показників у 2021 році, що пояснюється суттєвим скорочення фінансових витрат (майже на 30 %).

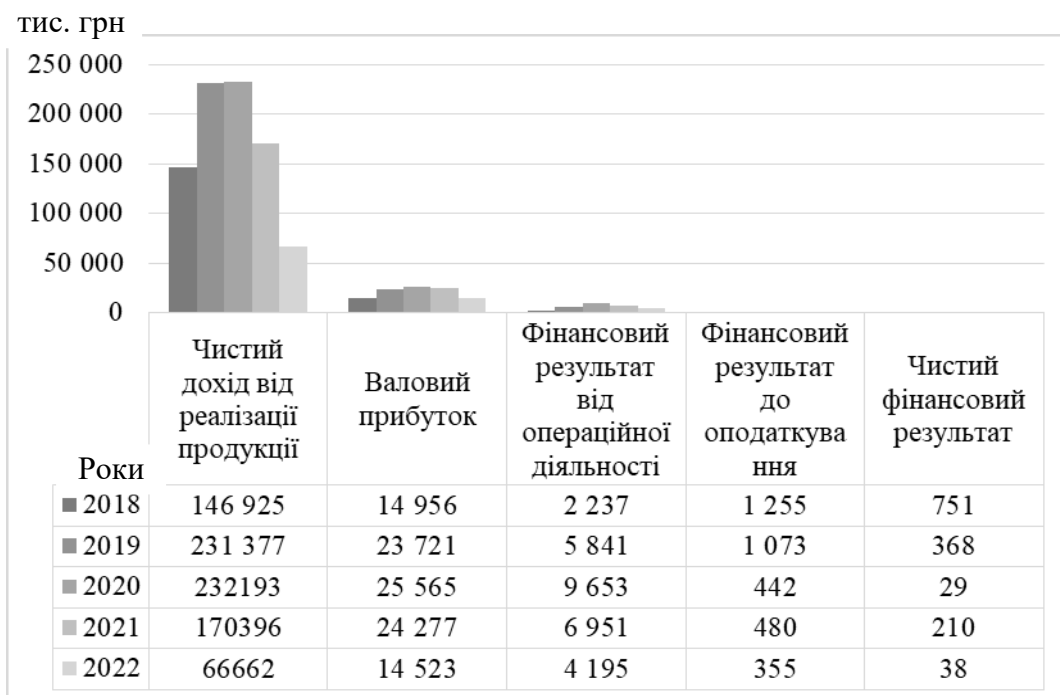


Рисунок 2.2 – Динаміка змін фінансових результатів діяльності компанії ПрАТ «ХКЗ» за період 2018 – 2022 рр.

Фінансовий стан підприємства – комплексне поняття, що характеризується системою показників, що відбивають наявність, розміщення, використання фінансових ресурсів підприємства, виконання його зобов'язань перед державою й іншими господарюючими суб'єктами [54].

В процесі фінансового аналізу компанії ПрАТ «ХКЗ» був проведений аналіз її фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності та рентабельності за період 2018 – 2022 рр.

Фінансову стійкість підприємства характеризує ступінь його фінансової незалежності від зовнішніх кредиторів та інвесторів.

Фінансова стійкість – це стабільність фінансового становища підприємства, що забезпечується достатньою часткою власного капіталу в складі джерел фінансування [55]. Комплексна оцінка фінансової стійкості компанії ПрАТ «ХКЗ» за підсумками 2017 року здійснюється шляхом розрахунку абсолютних (таблиця 2.3) та відносних показників (таблиця 2.4).

Таблиця 2.3 – Абсолютні показники фінансової стійкості компанії ПрАТ «ХКЗ» за період 2018 – 2022 рр., тис. грн.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду
Постійні пасиви (ПП)	67638	68389	68389	67216	67216	66999	66999	65350	65350	65178
Активи, що важко реалізують (Авр)	67110	65533	65533	75962	75962	75708	75708	77120	77120	72889
Власні обігові кошти (ВОК)	528	2856	2856	-8746	-8746	-8709	-8709	-11770	-11770	-7711
Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	0	0	0	0	0	0	0	36000	36000	20000
Наявність постійних та довгострокових пасивів для фінансування запасів	528	2856	2856	-8746	-8746	-8709	-8709	24230	24230	12289
Короткострокові кредити банків (КК)	39000	20000	20000	42470	42470	59890	59890	17900	17900	42120
Загальна сума основних джерел фінансування запасів	39528	22856	22856	33724	33724	51181	51181	42130	42130	54409
Запаси (З)	22022	15214	15214	9444	9444	17049	17049	15378	15378	17725
Надлишок (нестача) власних обігових коштів	-21494	-12358	-12358	-18190	-18190	-25758	-25758	-27148	-27148	-25436
Надлишок (нестача) власних обігових коштів та довгострокових зобов'язань	-21494	-12358	-12358	-18190	-18190	-25758	-25758	8852	8852	-5436
Надлишок (нестача) основних джерел фінансування запасів	17506	7642	7642	24280	24280	34132	34132	26752	26752	36684

Таблиця 2.4 – Відносні показники фінансової стійкості компанії ПрАТ «ХКЗ» за період 2018 – 2022 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Рекомендовані значення
	На початок періоду	На кінець періоду	На кінець періоду	На кінець періоду	На кінець періоду	На кінець періоду	
Коефіцієнт автономії	0,48	0,59	0,47	0,37	0,42	0,39	$\geq 0,5$, збільшення
Коефіцієнт фінансової залежності	2,07	1,69	2,19	2,67	2,39	2,26	≤ 2 , зменшення
Коефіцієнт фінансового ризику	1,06	0,69	1,19	1,67	0,84	1,25	$\leq 0,5$, критичне – 1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,01	0,04	-0,13	-0,13	-0,18	-0,12	> 0 , збільшення
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0	0	0	0	0,47	0,27	–
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0	0	0	0	0,36	0,23	0,4
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	1,0	1,0	1,0	1,0	0,64	0,77	0,6

Аналіз абсолютних показників показує, що тільки у 2021 р. компанія ПрАТ «ХКЗ» мала нормальну фінансову стійкість, коли використовувало для покриття запасів, крім власних оборотних коштів, також довгострокові залучені кошти. В інші роки досліджуваного періоду компанія мала нестійкий фінансовий стан, що відображає порушення платоспроможності, але при цьому зберігається можливість відтворення рівноваги платіжних засобів і платіжних зобов'язань за рахунок поповнення джерел власних оборотних коштів, скорочення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності запасів.

Очевидно, що більшість відносних показників, за якими оцінюється фінансова стійкість підприємства, не відповідають рекомендованим значенням, що говорить про низьку фінансову стійкість компанії ПрАТ «ХКЗ» у досліджуваному періоді. Навіть позитивні зміни окремих показників у 2018 р. та 2021 р. не дозволяють досягти рекомендованих значень. Це пояснюється великою часткою запозичених коштів, капіталізацією власних коштів та неможливістю маневрувати ними, залежністю необоротних активів підприємства від зовнішніх кредиторів та інвесторів.

Ліквідність – це здатність активів перетворюватися на грошові кошти. У загальному вигляді її характеризує наявність у підприємства ліквідних засобів у формі залишку грошей у касі, грошових коштів на рахунках у банку та тих елементів оборотних активів, які легко реалізують [56]. Ступінь ліквідності активів підприємства визначають за тривалістю часового періоду, протягом якого цю трансформацію може бути здійснено (чим коротший період, тим вища ліквідність активів).

Ліквідність балансу визначає ступінь покриття зобов'язань підприємства такими його активами, термін перетворення яких на готівкові грошові кошти відповідає терміну погашення платіжних зобов'язань.

Залежно від ступеня ліквідності, тобто від швидкості перетворення в гроші, активи будь-якого підприємства розділяються на наступні групи:

A1 – найбільш ліквідні активи, до них відносяться грошові кошти, а також короткострокові фінансові вкладення.

A2 – активи, що швидко реалізуються, активи для обороту яких в грошові кошти необхідно певний час (дебіторська заборгованість, термін якої менше 12 місяців, а також інші оборотні активи).

A3 – активи, що повільно реалізуються (запаси, дебіторська заборгованість, термін якої більш 12 місяців).

A4 – активи, що важко реалізуються (необоротні активи підприємства).

Пасиви підприємства в залежності від термінів їх погашення групуються наступним чином:

П1 – найбільш термінові обов’язки, підприємства (кредиторська заборгованість підприємства та позики непогашені у строк).

П2 – короткострокові пасиви підприємства (короткострокові кредити банку і поточна заборгованість по обов’язкам).

П3 – довгострокові пасиви підприємства (підсумок трьох розділів пасиву балансу).

П4 – стійкі пасиви підприємства.

Для аналізу ліквідності побудуємо баланс ліквідності компанії ПрАТ «ХКЗ» за кожним роком досліджуваного періоду 2018-2022 рр. (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз ліквідності балансу компанії ПрАТ «ХКЗ» за період 2018 – 2022 рр., тис. грн.

Групи активів	На початок періоду	На кінець періоду	Групи зобов’язань	На початок періоду	На кінець періоду	Платіжний надлишок або нестача	
						На початок періоду	На кінець періоду
1	2	3	4	5	6	7	8
2018 р.							
A ₁	756	5468	П ₁	23807	22654	-23051	-17186
A ₂	46285	25830	П ₂	48262	24522	-1977	1308
A ₃	25556	18734	П ₃	0	0	25556	18734
A ₄	67110	65533	П ₄	67638	68389	-528	-2856
Баланс	139707	115565	Баланс	139707	115565	0	0
2019 р.							
A ₁	5468	4950	П ₁	22654	34117	-17186	-29167
A ₂	25830	52279	П ₂	24522	45795	1308	6484
A ₃	18734	13937	П ₃	0	0	18734	13937
A ₄	65533	75962	П ₄	68389	67216	-2856	8746
Баланс	115565	147128	Баланс	115565	147128	0	0
2020 р.							
A ₁	4950	799	П ₁	34117	41428	-29167	-40629
A ₂	52279	79816	П ₂	45795	70333	6484	9483
A ₃	13937	22659	П ₃	0	0	13937	22659
A ₄	75962	75732	П ₄	67216	67245	8746	8487
Баланс	147128	179006	Баланс	147128	179006	0	0
2021 р.							
A ₁	799	722	П ₁	41428	25070	-40629	-24348
A ₂	79816	61455	П ₂	70333	29430	9483	32025
A ₃	22659	18412	П ₃	0	36000	22659	-17588
A ₄	75732	77120	П ₄	67245	67209	8487	9911
Баланс	179006	157709	Баланс	179006	157709	0	0

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
2022 р.							
A ₁	722	926	П ₁	25070	25473	-24348	-24547
A ₂	61455	72683	П ₂	29430	55944	32025	16739
A ₃	18412	20097	П ₃	36000	20000	-17588	97
A ₄	77120	72889	П ₄	67209	65178	9911	7711
Баланс	157709	166595	Баланс	157709	166595	0	0

Баланс підприємства вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються наступні співвідношення:

$$A_1 \geq P_1; A_2 \geq P_2; A_3 \geq P_3; A_4 \leq P_4. \quad (2.1)$$

Фактичні співвідношення на початок кожного року у досліджуваному періоді діяльності компанії ПрАТ «ХКЗ» такі:

2018 р.: $756 \leq 23807$; $46285 \leq 48262$; $25556 \geq 0$; $67110 \leq 67638$;
 2019 р.: $5468 \leq 22654$; $25830 \geq 24522$; $18734 \geq 0$; $65533 \leq 68389$;
 2020 р.: $4950 \leq 34117$; $52279 \geq 45795$; $13937 \geq 0$; $75962 \geq 67216$;
 2021 р.: $799 \leq 41428$; $79816 \geq 70333$; $22659 \geq 0$; $75732 \geq 67245$;
 2022 р.: $722 \leq 25070$; $61455 \geq 29430$; $18412 \leq 36000$; $77120 \geq 67209$.

Як бачимо, жодного разу необхідна сукупність співвідношень не виконується, що дозволяє стверджувати що ліквідність на початок кожного року не є абсолютною.

Фактичні співвідношення на кінець кожного року у досліджуваному періоді діяльності компанії ПрАТ «ХКЗ» такі:

2018 р.: $5468 \leq 22654$; $25830 \geq 24522$; $18734 \geq 0$; $65533 \leq 68389$;
 2019 р.: $4950 \leq 34117$; $52279 \geq 45795$; $13937 \geq 0$; $75962 \geq 67216$;
 2020 р.: $799 \leq 41428$; $79816 \geq 70333$; $22659 \geq 0$; $75732 \geq 67245$;
 2021 р.: $722 \leq 25070$; $61455 \geq 29430$; $18412 \leq 36000$; $77120 \geq 67209$;
 2022 р.: $926 \leq 25473$; $72683 \geq 55944$; $20097 \geq 20000$; $72889 \geq 65178$.

Також необхідна сукупність співвідношень жодного разу не виконується і на кінець кожного року, що говорить що ліквідність не може бути абсолютною.

На підставі аналізу співвідношень активів і пасивів компанії можна зробити висновок про те, що баланс компанії ПрАТ «ХКЗ» не є абсолютно ліквідним, оскільки не виконуються всі умови. При цьому зіставлення найбільш ліквідних активів та їхніх швидко реалізованих елементів із найбільш терміновими зобов'язаннями й короткостроковими пасивами показує низьку поточну ліквідність, що свідчить про слабку поточну платоспроможність підприємства на протязі усього досліджуваного періоду. Порівняння повільно реалізованих активів із довгостроковими зобов'язаннями показує, що починаючи з 2021 р., у зв'язку з появою довгострокових кредитів банку, перспективна ліквідність компанії також погіршується.

Аналіз ліквідності також проводиться шляхом дослідження відповідних фінансових коефіцієнтів, яке здійснюють поетапним зіставленням окремих груп активів із короткостроковими пасивами на основі даних балансу.

Результати розрахунків показників ліквідності для компанії ПрАТ «ХКЗ» за кожним роком досліджуваного періоду приведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності компанії ПрАТ «ХКЗ» за період 2018 – 2022 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Нормативне значення
	На початок періоду	На кінець періоду	На кінець періоду	На кінець періоду	На кінець періоду	На кінець періоду	
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,01	1,06	0,89	0,92	1,48	1,15	1,5 - 2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,70	0,74	0,77	0,77	1,19	0,93	0,5 - 1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,12	0,06	0,007	0,013	0,011	0,2 – 0,35

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Власні оборотні кошти	528	2856	-8476	-8487	-9911	-7711	> 0
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,007	0,06	-0,12	-0,08	-0,12	-0,08	> 0 збільшення
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	0,03	0,19	-0,9	-0,5	-0,64	-0,44	> 0,5
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	1,43	1,91	-0,58	-0,09	-0,07	-0,12	збільшення
Коефіцієнт покриття	1,92	1,63	4,76	4,08	1,00	2,94	> 1

Значення коефіцієнту поточної ліквідності свідчить про недостатність оборотних активів компанії для погашення своїх боргів. З 2019 р. показник власних оборотних коштів, що характеризує ту частину власного капіталу компанії, яка є джерелом покриття її поточних активів, є від'ємним, що свідчить про низьку платоспроможність і кредитоспроможність ПрАТ «ХКЗ». Негативною тенденцією є зменшення починаючи з 2019 р. коефіцієнту маневреності власних оборотних коштів, що характеризує частку власних оборотних коштів, яка перебуває у формі абсолютно ліквідних активів – грошових коштів. Єдиним показником, що відповідає нормативним значенням за цей період, за винятком 2021 р., є коефіцієнт покриття запасів, що показує співвідношення величини «нормальних» джерел покриття запасів до величини запасів.

Виходячи з того, що величини більшості розрахованих показників не відповідають нормативним значенням, можна дійти висновку про низьку ліквідність компанії протягом досліджуваного періоду.

Оцінювання ділової активності передбачає визначення результатів діяльності суб'єкта господарювання шляхом застосування комплексного

оцінювання ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів, які формують оптимальні співвідношення темпів зростання, та основних фінансових показників. Аналіз ділової активності проявляється в динамічності розвитку підприємства [57].

Основні показники ділової активності компанії ПрАТ «ХКЗ» за кожним роком досліджуваного періоду представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ділової активності компанії ПрАТ «ХКЗ» за період 2018 – 2022 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Нормативне значення
Коефіцієнт оборотності активів	1,16	1,76	1,42	1,02	0,42	> 0, збільшення
Коефіцієнт оборотності основних фондів	4,07	3,27	3,06	2,23	0,89	> 0, збільшення
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,4	3,82	2,66	1,85	0,77	> 0, збільшення
Коефіцієнт оборотності запасів	7,89	18,77	17,53	10,51	4,03	> 0, збільшення
Коефіцієнт оборотності готової продукції	355,32	3888,69	3902,4	-	-	> 0, збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,09	5,94	3,52	2,42	1,004	> 0, збільшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,16	3,41	3,45	2,54	1,02	> 0, збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,32	8,15	6,15	5,12	2,64	> 0, зменшення

Як видно з табл. 2.7 значення всіх коефіцієнтів оборотності позитивне, однак зростання показників, за винятком коефіцієнту оборотності основних фондів, відбувалося тільки у 2019 р. Також постійно зростав і коефіцієнт оборотності готової продукції, що говорить про збільшення попиту на продукцію ПрАТ «ХКЗ» у досліджуваному періоді. В інших роках досліджуваного періоду більшість коефіцієнтів оборотності зменшувалися, що свідчить про зниження ефективності діяльності компанії із закупівлі сировини, виробництва і збуту готової продукції, низький рівень платежів за

готову продукцію, труднощі зі своєчасністю розрахунків із постачальниками, бюджетом, персоналом, страховиками, а також слабе забезпечення виробничо-господарської власним капіталом. Таким чином, очевидно зниження ділової активності компанії ПрАТ «ХКЗ» з 2020 року.

Рентабельність – це відносний показник прибутку, відображає ставлення отриманого ефекту (доходу, прибутку) з наявними або використаними ресурсами [58]. Рентабельним є такий стан діяльності, коли протягом певного періоду грошові надходження компенсуються понесені витрати, створюється і накопичується прибуток. Протилежним станом є збитковість, коли грошові надходження не компенсують понесені втрати. Економічна сутність рентабельності розкривається через систему показників, зростання яких оцінюється як позитивна тенденція. Різноманітність показників рентабельності обумовлює альтернативність пошуку шляхів її підвищення.

У таблиці 2.8 наведені основні показники рентабельності компанії ПрАТ «ХКЗ» за період 2018 – 2022 рр.

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності ПрАТ «ХКЗ» за період 2018 – 2022 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт рентабельності майна (капіталу)	0,006	0,003	0,0003	0,001	0,0002
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,011	0,005	0,0008	0,003	0,0006
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,102	0,103	0,11	0,142	0,218
Коефіцієнт валової рентабельності основної діяльності	0,113	0,114	0,124	0,166	0,278
Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	0,017	0,028	0,045	0,046	0,075
Коефіцієнт чистої рентабельності реалізованої продукції	0,005	0,002	0,0002	0,001	0,0006
Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	0,011	0,005	0,0007	0,003	0,0005
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	0,012	0,006	0,0006	0,002	0,0004

За даними, наведеними в таблиці 2.8, рівень та динаміка змін показників рентабельності діяльності компанії ПрАТ «ХКЗ» є різними. Коефіцієнти рентабельності продажів, основної та операційної діяльності мають сталу тенденцію зростання, що свідчить про ефективність роботи структурних підрозділів підприємства за центрами витрат і центрами відповідальності, де відбувається формування змінних та операційних витрат, пов'язаних із виготовленням та реалізацією продукції, із загальновиробничим управлінням, а також про ефективність політики ціноутворення. Усі інші коефіцієнти рентабельності постійно зменшуються, за винятком скачка у 2021 р., що свідчить про зниження загальної ефективності діяльності компанії через неефективність використання власного капіталу, необоротних та оборотних активів, збільшення фінансових витрат.

Таким чином, проведений аналіз показує нестабільний фінансовий стан компанії ПрАТ «ХКЗ» за більшістю показників у досліджуваному періоді: низька фінансова стійкість, низька ліквідність, зниження ділової активності та рентабельності. Покращення фінансового стану вимагає від менеджменту компанії пошуку нових підходів до його стабілізації.

2.3 Аналіз збутової діяльності компанії ПрАТ «ХКЗ»

Збутова діяльність одна із найбільш складних в діяльності будь-якого підприємства і включає комплекс організаційних, планових і оперативно-управлінських заходів, пов'язаних з постачанням, реалізацією і просуванням продукції від виробника до кінцевого споживача [59].

Від організації та управління збутовою діяльністю багато в чому залежить конкурентоздатність підприємства. Саме в процесі збуту розкриваються здатність підприємства своєчасно реагувати на запити ринку, його можливості щодо ритмічності та асортименту поставок.

На збутову діяльність ПрАТ «ХКЗ» впливають різноманітні зовнішні та внутрішні фактори, які представимо у вигляді діаграми Ісікави (рисунок 2.3).

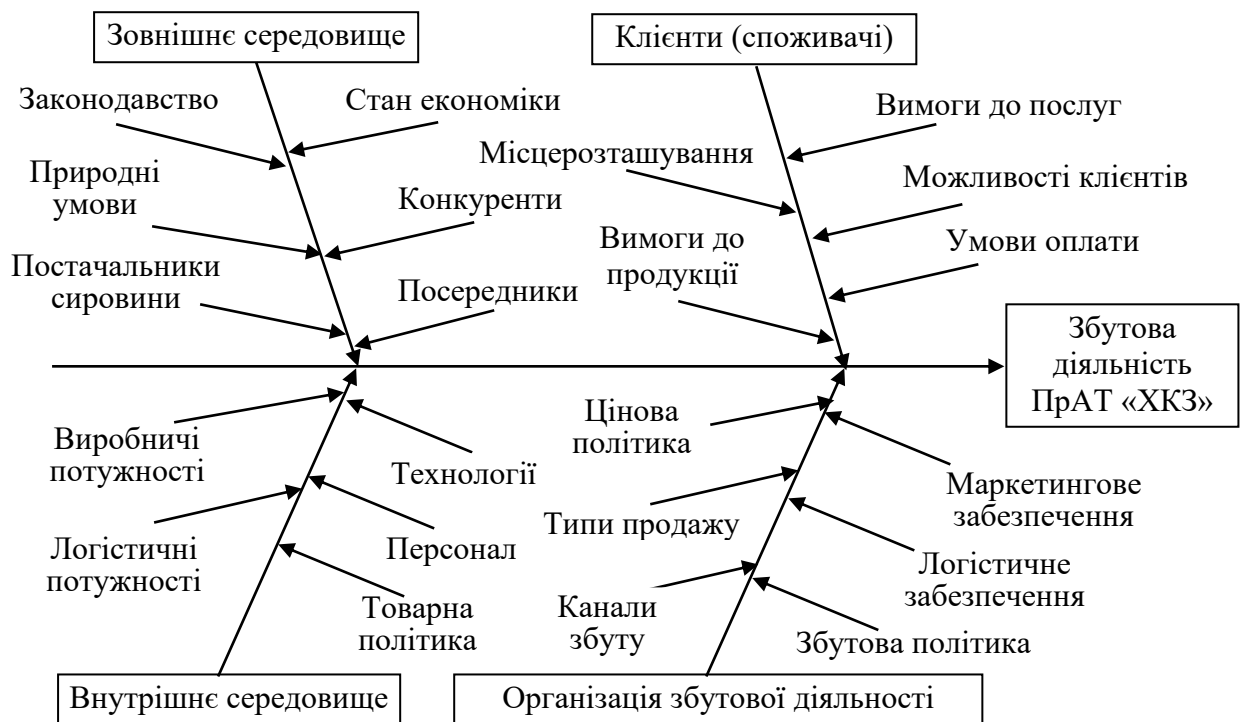


Рисунок 2.3 – Фактори впливу на збутову діяльність ПрАТ «ХКЗ»

В ПрАТ «ХКЗ» збутовою діяльністю займається відділ збуту. Діюча в компанії схема процесу збуту продукції приведена на рисунку 2.4.

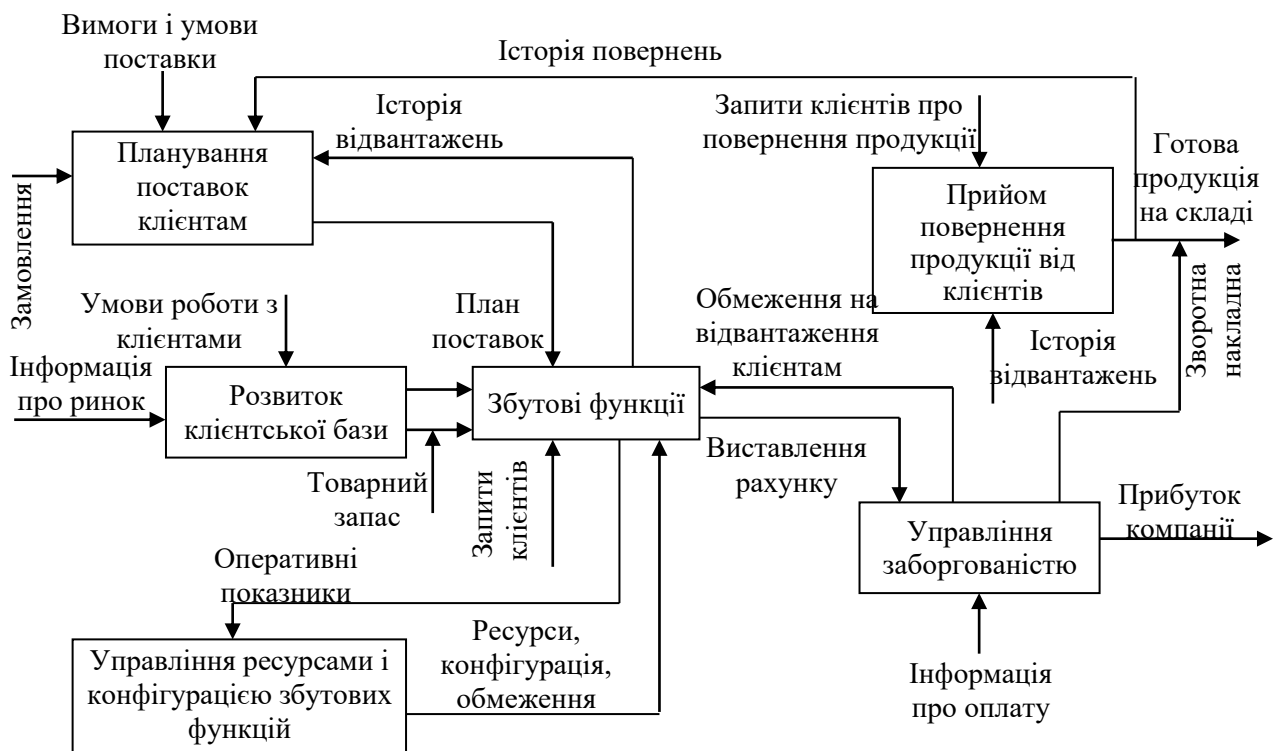


Рисунок 2.4 – Схема організації процесу збуту продукції ПрАТ «ХКЗ»

Для оцінки ефективності збутової діяльності компанії ПрАТ «ХКЗ» доречно дослідити місце витрат на збут у сукупних витратах операційної діяльності компанії та проаналізувати ступінь окупності цих витрат (таблиця 2.9).

З проведених розрахунків випливає, що частка витрат на збут у сукупних витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, є незначною, і за винятком 2020 р. постійно зростала – на кінець періоду аналізу у порівнянні з початком зросла на 0,039 пункти або на 92,86%. А окупність витрат на збут за показником доходу від реалізації продукції навпаки зменшувалася, за винятком 2020 р., і на кінець досліджуваного періоду у порівнянні з початком знизилася на 11,73 пункти або на 48,42%, що є негативним результатом. Коефіцієнт, який показує співвідношення прибутку від операційної діяльності до витрат на збут, характеризувався позитивною динамікою, за винятком 2021 р. Навіть незважаючи на спад його значення зросло у 2022 р. порівняно з 2018 р. на 0,417 пунктів або майже в 2 рази, що свідчить про підвищення продуктивності збутової діяльності компанії ПрАТ «ХКЗ».

Ефективне управління збутовою діяльністю вимагає структуризації її показників за ринками збуту, типами продаж, видами покупців та іншими напрямками [60].

Основними ринками збуту для компанії ПрАТ «ХКЗ» були Харківська, Полтавська, Сумська та Донецька області. Також невеликі обсяги продажу продукції здійснюються в інші регіони України та в декілька зарубіжних країн Східної Європи та до Іспанії. Дані щодо обсягів продажу продукції за ринками збуту за період 2018 – 2022 рр. приведені на рисунку 2.5.

Щорічно найбільший обсяг продажів компанією здійснюється клієнтам Харківської області (в середньому біля 60% від загального товарообігу), що пояснюється високою конкурентоспроможністю компанії на цьому регіональному ринку. Загальні тенденції зміни товарообігу кожного року схожі для усіх регіонів України, в яких знаходяться клієнти ПрАТ «ХКЗ».

Таблиця 2.9 – Динаміка і окупність витрат компанії ПрАТ «ХКЗ» на збут за період 2018 – 2022 рр.

Показники	Роки					Динаміка							
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/2018		2020/2019		2021/2020		2022/2021	
						Абсол.	Відн., %	Абсол.	Відн., %	Абсол.	Відн., %	Абсол.	Відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	146925	231377	232193	170396	66662	84452	57,48	816	0,35	-61797	-26,61	-103734	-60,88
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	131969	202656	206628	146119	52139	70687	53,56	3972	1,96	-60509	-29,28	-93980	-64,32
Адміністративні витрати, тис. грн	5191	6333	6777	7744	4437	1142	22,00	444	7,01	967	14,27	-3307	-42,70
Витрати на збут, тис. грн	6067	12163	8129	11169	5337	6096	100,48	-4034	-33,17	3040	37,40	-5832	-52,22
Інші операційні витрати, тис. грн	2231	3340	6251	3910	4037	1109	49,71	2911	87,16	-2341	-37,45	127	3,25
Разом витрат, пов'язаних з операційною діяльністю, тис. грн	145458	223159	227758	168942	65950	77701	53,42	4599	2,06	-58816	-25,82	-102992	-60,96
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю	0,042	0,055	0,036	0,066	0,081	0,013	30,95	-0,019	-34,55	0,03	83,33	0,015	22,73
Окупність витрат на збут (дохід до витрат на збут)	24,22	19,02	28,56	15,26	12,49	-5,2	-21,47	9,54	50,16	-13,3	-46,57	-2,77	-18,15
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	2237	5841	9653	6951	4195	3604	161,11	3812	65,26	-2702	-27,99	-2756	-39,65
Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн витрат на збут	0,369	0,48	1,187	0,622	0,786	0,111	30,08	0,707	147,29	-0,565	-47,60	0,164	26,37

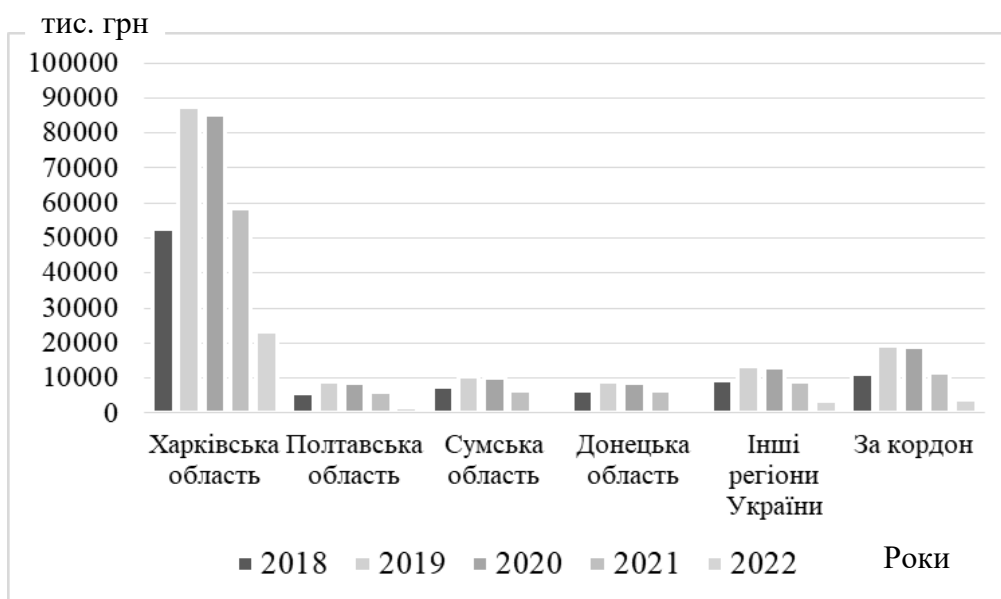


Рисунок 2.5 – Обсяги продажів продукції компанії ПрАТ «ХКЗ» за ринками збуту за період 2018 – 2022 рр.

ПрАТ «ХКЗ» має два власні магазини, що дозволяє, окрім оптових продаж, здійснювати дрібнооптовий та роздрібний продаж продукції безпосередньо невеликим фермерським господарствам та домогосподарствам. Дані щодо обсягів продажів продукції за видами торгівлі за період 2018-2022 рр. приведені на рисунку 2.6.

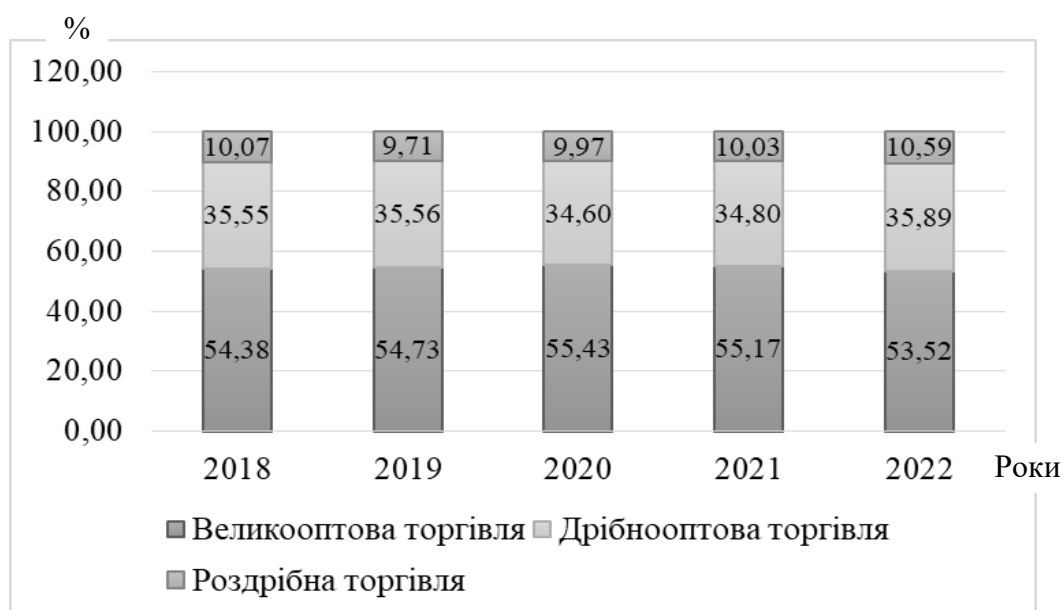


Рисунок 2.6 – Співвідношення обсягів продажів продукції ПрАТ «ХКЗ» за видами торгівлі за період за 2018 – 2022 рр.

Очевидно, що на підприємстві переважають великооптові продажі, щорічні обсяги яких перевищують 54% загального товарообігу від усіх продаж. Значну частку в обсязі продажу займає також дрібнооптова торгівля (не менше 34%), що пов'язано з розширенням співпраці з фермерськими господарствами та виготовленням продукції на їх сировині.

Компанія надає широкий асортимент послуг виробничого та логістичного характеру і обслуговує як постійних, так і разових клієнтів (рисунок 2.7).

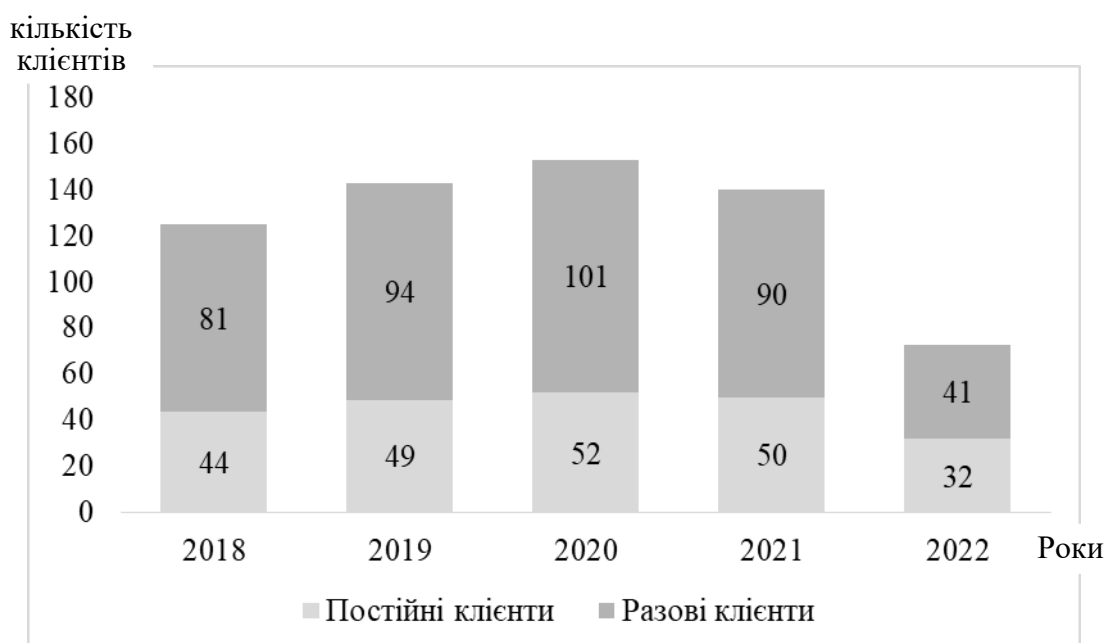


Рисунок 2.7 – Загальна кількість постійних та разових споживачів послуг компанії ПрАТ «ХКЗ» за період 2018 – 2022 рр.

Слід зазначити що, кількість споживачів послуг компанії ПрАТ «ХКЗ» постійно зростала до 2020 р., що було зумовлено збільшенням обсягів продажу продукції за межі Харківської області та за кордон. Суттєве скорочення кількості споживачів послуг стався під час війни, у зв'язку з припиненням діяльності багатьох суб'єктів господарювання та труднощами, що виникли у сфері перевезень, у тому числі закордонним бізнес-партнерам. Слід підкреслити, що більшість постійних клієнтів замовляли як виробничі так і логістичні послуги, в

той час як разові клієнти більше цікавилися виробничими послугами щодо виготовлення продукції з давальницької сировини.

Важливе значення для компанії ПрАТ «ХКЗ» має транспортування реалізованої продукції покупцям, що здійснювалося трьома основними способами: власним автотранспортом самої компанії, залізничним транспортом (на території компанії є власна залізнична гілка до станції «Харків») та автотранспортом клієнтів (самовивіз). В окремих випадках для доставки продукції до країни дальнього зарубіжжя використовувався також морський транспорт. У середньому співвідношення відсотків кількості перевезень проданої продукції різними способами транспортування в досліджуваний період майже не змінювалося, тому можна показати його на прикладі 2021 р. (рисунок 2.8).

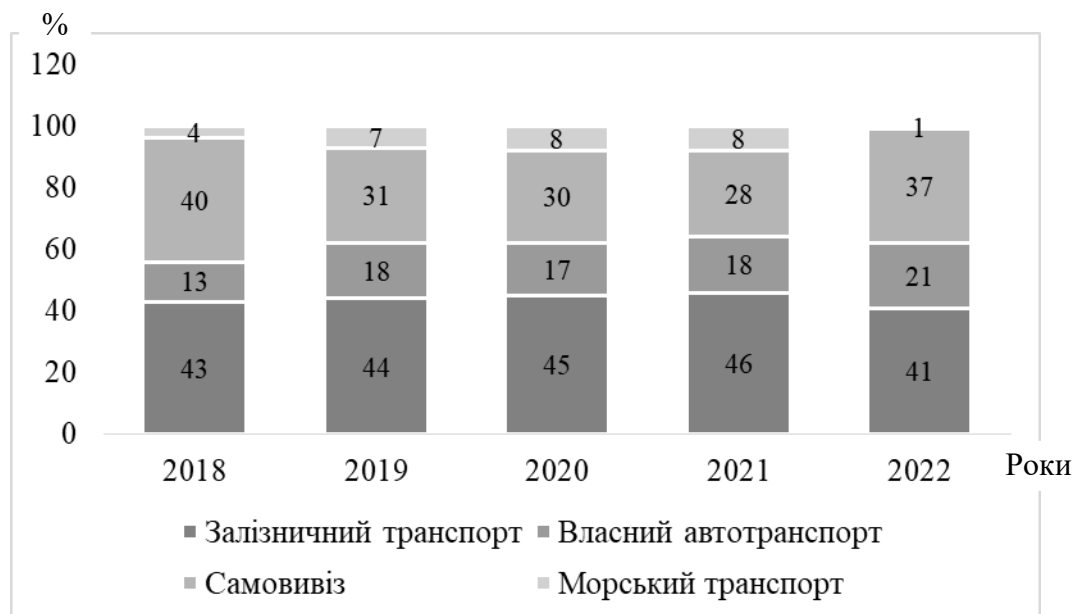


Рисунок 2.8 – Співвідношення способів транспортування реалізованої продукції ПрАТ «ХКЗ» за період 2018 – 2022 рр.

Як видно, більша кількість перевезень реалізованої продукції здійснюється залізничним транспортом та автотранспортом покупців продукції (самовивіз), що в сумі складає біля 75 % всіх перевезень.

Для оцінки ефективності збутової діяльності підприємства

використовуються такі показники [61; 62]:

- коефіцієнт виконання договірних зобов'язань за обсягом поставки продукції/кількістю замовлених послуг:

$$K_{\text{воп}} = \frac{V_y - V_{\text{нп}}}{V_y}, \quad (2.2)$$

де V_y – обсяг продукції/кількість послуг, що має бути поставлена/надана за укладеними угодами;

$V_{\text{нп}}$ – обсяг недопоставленої продукції/невиконаних послуг за укладеними угодами;

- коефіцієнт виконання договірних зобов'язань за якістю поставленої продукції/наданих послуг:

$$K_{\text{вяп}} = \frac{V_{\text{п}} - V_{\text{ня}}}{V_{\text{п}}}, \quad (2.3)$$

де $V_{\text{п}}$ – обсяг поставленої продукції/кількість наданих послуг;

$V_{\text{ня}}$ – обсяг поставленої продукції/кількість наданих послуг, якість якої/яких не відповідає вимогам клієнтів;

- коефіцієнт виконання договірних зобов'язань за строками поставки продукції/надання послуг:

$$K_{\text{всп}} = \frac{V_{\text{п}} - V_{\text{нс}}}{V_{\text{п}}}, \quad (2.4)$$

де $V_{\text{нс}}$ – обсяг несвоєчасно поставленої продукції/наданих послуг;

- коефіцієнт отриманих замовлень на продукцію до товарообігу компанії з реалізації продукції:

$$K_{\text{зрп}} = \frac{N_{\text{зкп}}}{TO_{\text{рп}}}, \quad (2.5)$$

де $N_{зкп}$ – кількість отриманих замовлень на продукцію;

$TO_{рп}$ – товарообіг компанії з реалізації продукції;

- коефіцієнт отриманих замовлень на обслуговування до товарообігу компанії з надання послуг:

$$K_{зпп} = \frac{N_{зпп}}{TO_{пп}}, \quad (2.6)$$

де $N_{зпп}$ – кількість отриманих замовлень на обслуговування;

$TO_{пп}$ – товарообіг компанії з надання послуг;

- коефіцієнт отриманих замовлень на продукції до числа покупців:

$$K_{зрпк} = \frac{N_{зкп}}{N_{пп}}, \quad (2.7)$$

де $N_{пп}$ – число покупців продукції компанії;

- коефіцієнт отриманих замовлень на обслуговування до числа клієнтів:

$$K_{зппк} = \frac{N_{зпп}}{N_{пп}}, \quad (2.8)$$

де $N_{пп}$ – число клієнтів компанії, яким надали послуги.

- коефіцієнт ефективності використання складських площ/ємності елеваторів компанії:

$$K_{вс} = \frac{D_{в}}{D_{о}}, \quad (2.9)$$

де $D_{в}$ – використана площа складів/ємність елеваторів;

$D_{о}$ – максимальна корисна площа складу/ємність елеватору.

Порівняльний аналіз ефективності збутової діяльності компанії ПрАТ «ХКЗ» за період 2018 – 2022 рр. за вказаними показниками приведений в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники ефективності збутової діяльності ПрАТ «ХКЗ» за період 2018 – 2022 рр.

Показник ефективності	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт виконання договірних зобов'язань за обсягом поставки	0,96	0,98	0,98	0,98	0,95
Коефіцієнт виконання договірних зобов'язань за кількістю замовлених послуг	0,95	0,96	0,97	0,98	0,93
Коефіцієнт виконання договірних зобов'язань за якістю поставленої продукції	0,91	0,94	0,95	0,95	0,92
Коефіцієнт виконання договірних зобов'язань за якістю наданих послуг	0,90	0,92	0,93	0,94	0,88
Коефіцієнт виконання договірних зобов'язань за строками поставки продукції	0,88	0,89	0,91	0,91	0,82
Коефіцієнт виконання договірних зобов'язань за строками надання послуг	0,86	0,90	0,92	0,93	0,84
Коефіцієнт отриманих замовлень на продукцію до товарообігу компанії з реалізації продукції	0,0057	0,0046	0,0044	0,0048	0,0054
Коефіцієнт отриманих замовлень на обслуговування до товарообігу компанії з надання послуг	0,0038	0,0028	0,003	0,0032	0,004
Коефіцієнт отриманих замовлень на продукцію до числа покупців	1,89	1,87	1,89	1,90	1,94
Коефіцієнт отриманих замовлень на обслуговування до числа клієнтів	1,53	1,50	1,51	1,52	1,66
Коефіцієнт ефективності використання складських площ	0,85	0,82	0,80	0,83	0,89
Коефіцієнт ефективності використання ємності елеваторів	0,83	0,86	0,88	0,89	0,72

За результатами порівняльного аналізу показників ефективності збутової діяльності компанії ПрАТ «ХКЗ» за період 2018-2022 рр. видно, що рівень виконання договірних зобов'язань за обсягами поставок продукції та надання послуг досить високий і перевищує рівні виконання договірних зобов'язань за

якістю та строками як для продукції, що продавалася, так і наданих послуг. При цьому слід зазначити, що з 2018 р. до 2022 р. зростала відповідальність компанії щодо своєчасності поставок та якості реалізованої продукції, а також своєчасного якісного обслуговування клієнтів. Зменшення коефіцієнту отриманих замовлень до товарообігу компанії говорить про зростання обсягів продукції або кількості послуг у замовленнях. Кращі значення коефіцієнти отриманих замовлень до товарообігу мали в період 2019 – 2021 рр. Зменшення коефіцієнту отриманих замовлень до числа клієнтів свідчить про збільшення кількості замовлень від одних і тих же клієнтів, що свідчить про зростання кількості постійних клієнтів у компанії. Цей показник як за значенням, так і за динамікою змін був кращим для замовлень щодо надання виробничих та логістичних послуг. Зростання коефіцієнту ефективності використання складських площ свідчить про збільшення матеріальних та товарних запасів на складах компанії та зменшення їх оборотності. Найменші значення цей показник мав у період 2019 – 2021 рр., що свідчить про більш ефективну виробничо-господарську діяльність компанії в ці роки. Зростання значення коефіцієнту ефективності використання ємності елеваторів свідчить про зростання попиту на послуги зберігання сільськогосподарської продукції від клієнтів компанії у досліджуваний період.

Висновки до розділу 2

Проаналізовано організацію та предмет діяльності компанії ПрАТ «ХКЗ», яка є виробником продукції, торговим посередником, надавачем виробничих і логістичних послуг для агропромислових підприємств, фермерських та домашніх господарств. Дана характеристика організаційної структури управління компанією та номенклатури продукції, що виготовляється і реалізується споживачам, а також виробничих й логістичних послуг, які

надаються клієнтам. Аналіз показників праці показав зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати з 2018 р. до 2021 р. та різкий спад цих показників у 2022 р. під час війни. Аналіз співвідношення чистого доходу, отриманого ПрАТ «ХКЗ» за основними видами діяльності, свідчить що найбільший дохід компанія отримувала за рахунок торгівлі – від 57 % до 64 % у мирний період часу та понад 51 % у 2022 р.

Проведений аналіз фінансового стану компанії ПрАТ «ХКЗ» за період 2018 – 2022 рр. свідчить про її низькі фінансову стійкість і ліквідність, зниження ділової активності та більшості показників рентабельності, що дозволяє стверджувати про нестабільний фінансовий стан компанії.

Детально проаналізована збутова діяльність компанії: фактори, що впливають на збут; схема організації процесів збуту продукції; витрати на збут та їх окупність відносно доходу та прибутку від операційної діяльності; товарообіг за ринками збуту та видами торгівлі; співвідношення кількості постійних та разових споживачів послуг, співвідношення способів транспортування реалізованої продукції. Розраховані показники ефективності збутової діяльності ПрАТ «ХКЗ» свідчать про досить високі, але не стабільні рівні виконання договірних зобов'язань компанії, коефіцієнти отриманих замовлень до товарообігу та кількості клієнтів, коефіцієнти ефективності використання складських площ у досліджуваний період, що вимагає пошуку нових підходів для підвищення ефективності управління збутовою діяльністю компанії, в першу чергу за рахунок логістичних інструментів.

3 Розроблення пропозицій щодо удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства на засадах логістики

3.1 Впровадження в систему управління збутовою діяльністю логістичних технологій

В умовах багатоаспектності та багатоваріантності процесу розподілення товарів актуалізується проблема застосування сучасних логістичних технологій як інструменту управління логістичною діяльністю підприємств у сфері збуту.

За даними доповіді ЮНКТАД «Review of Maritime Transport 2018», сучасні технологічні досягнення, у тому числі логістичні технології та системи управління, здатні значно підвищити ефективність логістичних процесів, скоротити терміни доставки товарів та послуг, знизити витрати тощо [63]. Їхнє впровадження в збутову логістику покращує взаємодію усіх учасників логістичної мережі дистрибуції та ефективність логістичних рішень щодо управління товарорухом за рахунок інформаційного забезпечення.

Управління логістичною діяльністю підприємства у сфері збуту потребує інформаційної підтримки усього комплексу процедур, які реалізуються у процесі виконання функцій збутової логістики (таблиці 3.1).

Таблиця 3.1 – Процедури логістичних функцій у сфері збуту, що потребують інформаційної підтримки

Логістичні функції	Процедури їх реалізації
1	2
Управління замовленнями	- отримання замовлень у електронній та паперовій формі; - перевірка платоспроможності замовника; - перевірка наявності запасів готової продукції для виконання замовлення; - підтвердження приймання замовлення; - модифікація замовлення; - визначення ціни замовлення; - інформування замовника про стан замовлення; - деталізація ціни та цінових знижок; - процедури пов'язані з поверненням товару

Продовження табл. 3.1

1	2
Опрацювання замовлень	- підтвердження приймання замовлення до виконання; - повідомлення замовника про відправлення замовлення; - виділення запасів товарів під замовлення; - оформлення документів на комплектування партій вантажних відправок
Розподілення та управління запасами	- вибір схеми розподілення матеріальних потоків; - складання графіків робіт щодо відвантаження замовлень; - розміщення запасів товарів в розподільчих центрах ланцюгів дистрибуції з урахуванням їх за складських потужностей; - контроль за рівнем та рухом запасів; - комплектування замовлень для поповнення запасів на складах
Вантажопереробка	- комісіонування (відбір товару на замовлення покупця); - комплектація партії відвантаження та упакування; - відвантаження замовлення; - розвантаження та первинне приймання вантажів; - приймання за кількістю та якістю товарів; - складування та зберігання
Транспортування	- оформлення транспортних документів і встановлення тарифних ставок; - оцінювання здатності підприємства належним чином доставити вантаж до замовника; - оперативний контроль за доставкою вантажів; - регулярний перегляд транспортних тарифів; - складання графіків та маршрутизація перевезень; - виставлення рахунків-фактур; - оформлення транспортної документації та аналіз рішень щодо доставки вантажів; - вибір перевізника та укладання договорів перевезення вантажів

Сьогодні все більше підприємств переходять на якісно нові логістичні технології, які здатні гнучко реагувати на постійні зміни в логістичній діяльності та інфраструктурі, забезпечити високий рівень логістичного сервісу для споживачів та максимально скоротити логістичні витрати [64].

Найбільш відомими на сьогодні логістичними технологіями та системами, що застосовуються у сфері збуту є наступні.

1 Система планування потреб/ресурсів у розподіленні (DRP/DRP II – Distribution Requirements/Resource planning), яка реалізує концепцію «Планування потреб/ресурсів» (RP – Requirements/Resource planning) [65].

Системи DRP базуються на споживчому попиті, який не контролюється

підприємством-виробником. Головною їхньою метою є планування та регулювання рівнів запасів товарів, що реалізуються, на базах і складах виробника у власній товаропровідній мережі збуту або в оптових торгових посередників. Основним інструментом логістичного управління в цій системі є графік, який координує весь процес постачання та поповнення запасу готової продукції в дистрибутивній мережі.

Ключовими перевагами систем DRP є [41, с.177]:

- зменшення логістичних витрат, пов'язаних із зберіганням та управлінням запасами готової продукції;
- зменшення рівнів запасів за рахунок точного визначення величини та місця постачання;
- скорочення потреби у складських площах за рахунок зменшення запасів;
- зменшення транспортної складової витрат за рахунок ефективного зворотного зв'язку на замовлення;
- покращення координації між дистрибуцією та виробництвом.

Однак система DRP має ряд недоліків і обмежень в застосуванні [66, с. 63]:

- залежить від точності та координованості прогнозу відправок та поповнення для кожного центру та каналу розподілу готової продукції в мережі дистрибуції, що зумовлює створення страхових запасів в логістичних каналах;
- планування запасів вимагає високої надійності здійснення логістичних циклів між розподільчими центрами та іншими ланками мережі дистрибуції;
- інтегроване планування розподілу викликає часті зміни у виробничому розкладі, що призводить до коливань у використанні виробничих потужностей, невизначеності у витратах на виробництво, зривів доставки готової продукції споживачам.

У розширеній версії DRP системі DRP II застосовуються більш ефективні моделі прогнозування попиту та потреби у готовій продукції, що забезпечують управління запасами для середньострокових та довгострокових прогнозів збуту. Також система DRP II інтегрує планування логістичних та маркетингових операцій, що дозволяє комплексно вирішувати завдання управління

виробничою програмою, складськими потужностями, збутовим персоналом, якістю процесу перевезення та логістичного сервісу.

Сьогодні майже усі логістичні інформаційні системи, що реалізують інтегроване планування ресурсів підприємства (ERP – Enterprise Resource Planning) мають програмні модулі DRP.

2 Технологія «Логістика, орієнтована на попит» (DDT – Demand-driven Techniques/Logistics) є модифікацією концепції RP з метою покращення реакції системи дистрибуції підприємства на зміну споживчого попиту. Найбільш відомими є чотири варіанти цієї технології [66, с. 84-86; 67]:

- технологія, що заснована на «точці перезамовлення» (RBR – Rules Based Re-Order Point), застосовується для регулювання рівня страхових запасів у мережі дистрибуції з метою вирівнювання коливань попиту. Використовує традиційну техніку управління запасами за «точкою перезамовлення» на основі збирання і оброблення інформації про попит з кожної точки продажу і зберігання у реальному масштабі часу із застосуванням інформаційно-комп'ютерних технологій та телекомунікаційних мереж. Ефективність технології RBR значною мірою залежить від точності прогнозування попиту, що ускладнює її застосування у багаторівневій дистрибутивній мережі, де попит кожного рівня агрегується на наступному рівні розподілу;

- технологія «швидкий відгук» (QR – Quick Response) передбачає швидке поповнення товарних запасів як від виробника до оптових торгових посередників, так і від оптовиків в мережі роздрібної торгівлі у відповідь на передбачувану зміну попиту. Реалізується технологія шляхом моніторингу продажів в роздрібній торгівлі в режимі реального часу і передачі інформації про обсяги продажів по специфікованій номенклатурі і асортименту оптовикам і від них – виробникам готової продукції. Застосування технології QR базується на двох ключових елементах: точному і своєчасному отриманні інформації про замовлення та точному і своєчасному виконанні замовлення. Технологія QR дозволяє зменшити запаси готової продукції до необхідного рівня, але не нижче за величину, що дозволяє швидко задовольнити споживчий попит, і в той же

час значно підвищити оборотність запасів;

- технологія «безперервне поповнення» (CR – Continuous Replenishment) є модифікацією технології QR і усуває необхідність у замовленнях на поповнення товарних запасів. Метою технології CR є встановлення ефективного логістичного плану, спрямованого на безперервне поповнення запасів у розподільчій мережі, на основі розрахунку сумарної потреби у товарах за кількістю та асортиментом шляхом щоденної обробки інформації про обсяги продажів у точках роздрібної торгівлі та обсягах відправок з точок оптової торгівлі. Для ефективної реалізації технології CR необхідні:

- достовірні інформація від оптовиків і ритейлерів про результати продажу та запаси;

- гарантована надійність постачання товарів оптовикам й роздрібним посередникам;

- уніфікація розмірного ряду партій поставки для забезпечення відповідності розмірів вантажних відправлень вантажомісткості транспортних засобів;

- технологія «автоматичне поповнення» (AR – Automatics Replenishment) є подальшим розвитком технологій QR, CR і забезпечує виробників товарів необхідним набором правил для прийняття рішень про товарні атрибути та категорії. При задоволенні потреб ритейлера в товарній категорії виробник не слідкує за одиничними продажами та рівнем запасів товарів, що швидко реалізуються. Управління виробниками запасами ритейлерів підвищує їхню відповідальність за надійність постачань, підтримку необхідних рівнів запасів і стандартів якості, підбір і оновлення товарного асортименту, регулювання обсягів збуту відповідно з попитом. Ця технологія дозволяє також зменшити витрати ритейлерів, пов'язані з розподілом запасів та забезпеченням надійності їх поповнення.

3 Технологія «ефективна реакція на запити споживачів» (ECR – Effective Customer Response) спрямована на оптимізацію ланцюгів дистрибуції й скорочення витрат, не пов'язаних із процесом створення вартості, за рахунок тісної співпраці між виробниками та роздрібними і оптовими торговцями [68;

69]. З метою гармонізації цілей кожного учасника ланцюга дистрибуції технологія ECR спирається, по-перше, на процес налагодження партнерських відносин зі стратегічними постачальниками – виробниками готової продукції, по-друге, на використання «сприятливих технологій», таких як сучасні інформаційні системи, вдосконалені бізнес-процеси та ECR-стандарти. При цьому вона реалізує два основні напрями управління:

- управління ланцюгами постачання (SCM – Supply Chain Management) завдяки кооперації в ланцюзі дистрибуції між виробниками та торгівлею;
- категорійний менеджмент (CM – Category Management) завдяки кооперації в маркетингу.

Технологія ECR дозволяє більш точно виконувати замовлення клієнтів, підтримувати регулярність товарних потоків у ланцюгах дистрибуції та зменшувати товарні запаси.

4 Технологія «управління запасами постачальником» (VMI – Vendor Managed Inventory) ґрунтується на перенесенні відповідальності за перебіг усього процесу постачання товарів, в тому числі за управління і поповнення запасів торгових посередників на виробника [69; 70]. Клієнти й постачальники товарів синхронізують інформаційні потоки про потреби й запаси. На основі поточної інформації про потреби й запаси клієнта виробник-постачальник самостійно визначає терміни та кількість поставок, тобто використовує так званий принцип виштовхування (Push-принцип). Реалізація технології VMI вимагає впровадження відповідних інформаційних технологій, реінжинірингу бізнес-процесів і методів планування, а також високої надійності партнерів, особливо підприємства-виробника готової продукції.

Впровадження нових логістичних технологій вимагає прийняття цілого комплексу заходів, спрямованих на модернізацію (реінжиніринг) або інжиніринг бізнес-процесів, формування нової моделі та філософії ведення бізнесу та впровадження нової інформаційної системи на підприємстві.

Основні чинники, на які необхідно звернути увагу під час впровадження логістичних технологій у сфері збуту на підприємстві:

- можливості (потужності) підприємства-виробника, у тому числі логістичні;
- кількість та характеристика каналів розподілу;
- характеристика системи управління запасами готової продукції та точність оцінки величини запасів;
- стан замовлень (обсяг, періодичність);
- стан попиту на продукцію (постійний чи змінний) та ін.

Виділяють три ключові стратегії впровадження логістичних технологій для промислового підприємства [71].

Покрокова інтеграція. У цьому випадку автоматизація процесу планування продаж готової продукції проводиться за основною процедурою, а потім після її налагодження реалізується поступове впровадження логістичної технології для процедур, що реалізують логістичні функції та операції. За такого варіанту ризик невдачі відносно невеликий. Але такий підхід є тривалим, тому буде складно оцінити ефект від впровадження логістичної технології відразу.

Комплексне впровадження. Логістична технологія впроваджується одразу і повністю за всіма напрямками логістичної підтримки управління збутової діяльності, які вона реалізує. Це досить ризикований варіант, його рекомендують застосовувати на підприємствах із нескладною організаційною структурою та виробництвом. Ця стратегія вимагає ретельного тестування всіх процесів, оскільки до впровадження логістичної технології необхідно детально перевірити, наскільки коректно автоматизовано всі бізнес-процеси, пов'язані з управлінням логістичного забезпечення збуту.

Комбінований метод. Впровадження логістичної технології здійснюється відразу за всіма напрямками, але поетапно. Цей метод дозволяє максимально прискорити введення системи в експлуатацію за найменшої втрати якості роботи. Ризик помилок у разі найчастіше незначний.

Типове впровадження логістичної технології передбачає автоматизацію процесів логістичної підтримки збутової діяльності підприємства, яка реалізується поетапно (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Етапи впровадження логістичної технології

Характеристика етапів впровадження логістичної технології у сфері збуту на підприємстві приведена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Зміст етапів впровадження логістичної технології на підприємстві

Назва етапу	Стислий зміст етапу
1	2
Попереднє дослідження збутової діяльності підприємства	- аналіз кількості, функцій та результатів роботи персоналу, який працює в логістичній сфері збутової діяльності підприємства; - опис бізнес-процесів, що плануються до автоматизації; - побудова списку функціональних розривів – невідповідностей між типовим функціоналом системи та описаними бізнес-процесами підприємства; - визначення можливих обмежень, ризиків та проблем впровадження

Продовження табл. 3.2

1	2
Підготовка до впровадження логістичної технології	- оцінка всіх «за і проти» впровадження логістичної технології, розуміння чи автоматизація логістичного забезпечення управління збутовою діяльністю потрібна підприємству; - визначення цілі та очікувань від впровадження; - оцінка бюджету проєкту впровадження
Аналіз і складання плану впровадження	- аналіз збутової діяльності підприємства, роботи збутових підрозділів та їх операційних процесів; - визначення завдань, постановка цілей та формування технічного плану проєкту впровадження
Вибір програмного продукту, що реалізує логістичну технологію	- порівняльний аналіз різних програмних продуктів, які реалізують логістичну технологію за такими групами критеріїв: потреби підприємства, особливості роботи програмних продуктів, їх функціональність та підтримка, вартість володіння
Встановлення та тестування програми	- перенесення даних з облікових систем, що використовуються в облікову систему нової логістичної технології; - вивірка даних спільно із фахівцями та експертами замовника; - тестування системи, у разі виявлення недоліків рішення допрацьовується і далі готується до експлуатації
Налаштування нормативно-довідкової інформації	- створення єдиної інформаційної бази за усіма напрямками збутової діяльності підприємства; - ведення та підтримка різних довідників, що забезпечують введення та зберігання даних
Навчання персоналу, який буде працювати з програмою	- проводиться ознайомлювальний курс роботи з новим програмним продуктом; - створення інструкцій для запобігання майбутнім помилкам користувачів
Введення в експлуатацію	- налаштування параметрів обліку та конфігурації для коректної роботи нової технології; - інсталяція усіх баз даних; - доопрацювання взаємозв'язків з іншими інформаційними системи підприємства; - пошук та усунення проблем, що виникають при роботі з логістичною технологією
Організація супроводження програми	- вибір способу супроводу програмного продукту, що реалізує логістичну технологію: або спеціалісти підприємства або компанія підрядник
Оцінка ефективності та результативності	- розрахунок показників, що відображають ефективність та результативність логістичної підтримки управління збутовою діяльністю підприємства в умовах роботи впровадженої логістичної технології

Ключовими перевагами впровадження логістичної технології у сфері збуту підприємства є [40; 72-75] можна виділити наступні.

1 Автоматизація та оптимізація процесів. Автоматизація управління

логістичними функціями у сфері збуту підприємства містить широкий спектр інструментів, що дозволяє оптимізувати логістичні бізнес-процеси за критеріями витрат, часу та якості обслуговування споживачів.

2 Гнучкість та масштабованість. Програмні продукти, що реалізують логістичні технології у сфері збуту, легко налаштовуються під різні завдання, бізнес-процеси підприємства та обсяги робіт.

3 Покращення взаємодії та співробітництва. Сумісність логістичних технологій у сфері збуту з іншими технологіями та додатками, що реалізуються в корпоративних інформаційних системах підприємств, дозволяє не тільки створити на підприємстві єдине інформаційне середовище, а і полегшує комунікацію та співпрацю між різними учасниками логістичних ланцюгів. Це надає можливість координувати дії та вирішувати проблеми у режимі реального часу.

4 Поліпшення прогнозування та планування. Логістичні інформаційні технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних, що допомагає у прогнозуванні попиту, плануванні запасів, оптимізації розподільчих та транспортних процесів. Це дозволяє знизити ризики нестачі або надлишку товарів та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

5 Поліпшення видимості та контролю. Відстежування переміщення товарів на кожному етапі логістичного процесу забезпечує більш точну та надійну інформацію про місцезнаходження вантажів, їх стан та терміни доставки. Така видимість та контроль дозволяють оперативно реагувати на зміни та вживати відповідних заходів.

6 Зниження витрат. Використання логістичних технологій дозволяє зменшити витрати на логістику. Автоматизація процесів, оптимізація маршрутів, покращення планування та контролю дозволяють скоротити витрати, пов'язані зі зберіганням, транспортуванням та управлінням запасами. Це дозволяє знизити вартість продукції та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Слід також зазначити, що процес впровадження логістичних технологій

на підприємствах пов'язаний з комплексом викликів та проблем, на які необхідно звертати увагу:

- інтеграція з існуючими на підприємстві інформаційними системами і технологіями (забезпечення сумісності на різних інформаційних рівнях);
- навчання персоналу (час та додаткові ресурси для успішного впровадження логістичної технології);
- безпека даних (захист інформації про замовлення, покупців, посередників тощо);
- зміни бізнес-процесів (необхідність змін в організації роботи персоналу та підрозділів підприємства);
- фінансові витрати (придбання та налаштування нових систем, навчання персоналу, підтримка та оновлення програмного забезпечення).

3.2 Вибір логістичної технології для сфери збуту компанії ПрАТ «ХКЗ»

Для ефективного управління логістичною підтримкою збутової діяльності досліджуваного підприємства необхідно створити таку логістичну інформаційну систему, яка б була здатна протягом тривалого часу задовольняти комплексні потреби підприємства у збутовій логістиці. Для цього спочатку необхідно визначитися яка з розглянутих вище логістичних технологій найбільше відповідає завданням та характеру збутової діяльності підприємства.

Управління збутовою діяльністю компанії ПрАТ «ХКЗ» характеризується використанням різних способів реалізації продукції як через оптових торгових посередників, так і безпосередньо споживачам через власні магазини, до того ж компанія сама виконує функції оптового торгового посередника при продажі зерна за кордон. При цьому використовуються різні схеми фізичного розподілу та форми товароруку, здійснюється зберігання та транспортування продукції як власними засобами, так і з залученням логістичних посередників.

Наявність різних видів логістичних технологій у сфері збуту вимагає їх порівняльної оцінки за декількома критеріями та вибору найкращої з них для подальшого її впровадження на підприємстві [76, с. 24]. Ураховуючи використання якісних показників оцінки логістичних технологій, доцільним є застосування для розробки моделі вибору методів експертних оцінок, які успішно застосовуються в багатьох випадках, а часто є єдино придатними для порівняння об'єктів оцінювання [77, с. 17]. Для вирішення даного завдання використаємо метод аналізу ієрархій (МАІ), в основі якого лежить декомпозиція проблеми на більш прості складові і подальша обробка послідовних суджень оцінювача за парними порівняннями [78]. У результаті цього може бути відображена відносна ступінь взаємозв'язку елементів оцінювання в ієрархії, а судження отримують числову оцінку. Основною перевагою методу аналізу ієрархій є висока універсальність – метод може застосовуватися для вирішення найрізноманітніших завдань порівняння альтернативних рішень за кількісними та якісними критеріями. Основні етапи МАІ:

- побудова ієрархічної структури задачі.
- визначення пріоритетів елементів ієрархічної структури.
- знаходження вектору пріоритетів.
- оцінювання узгодженості (однорідності) суджень експертів.
- ієрархічний синтез.

Для проведення попарних порівнянь застосовується шкала відносної важливості (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Шкала відносної важливості

Ступінь переваги	Визначення	Пояснення
1	2	3
1	Рівна важливість	Внесок обох елементів у досягнення цілі однаковий
3	Незначна перевага	Незначна перевага одного елемента над іншим
5	Суттєва перевага	Суттєва перевага одного елемента над іншим

Продовження табл. 3.3

1	2	3
7	Очевидна перевага	Перевага одного елемента над іншим виражена дуже сильно
9	Абсолютна перевага	Доказ на користь переваги одного елемента над іншим є дуже переконливим
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між сусідніми значеннями шкали	Ситуація, коли необхідні компромісні рішення
Обернені значення: $\frac{1}{2}, \frac{1}{3}, \dots, \frac{1}{9}$	Якщо перевага i -ї ознаки порівняно з j -тою ознакою має одне з наведених вище значень, то оцінка переваги j -ї ознаки перед i -ю ознакою буде мати обернене значення	Якщо $a_{ij} = 3$, то $a_{ji} = \frac{1}{3}$, де індекси i та j відносяться до рядка та колонки матриці відповідно

Результати попарних порівнянь подаються у вигляді квадратної матриці:

$$\begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \cdots & a_{2n} \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} & \cdots & a_{3n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{n3} & \cdots & a_{nn} \end{pmatrix}.$$

За результатами попарних порівнянь елементів кожної матриці розраховуються їх локальні пріоритети (нормалізовані власні вектори):

$$u_i = \frac{\overline{u_i}}{\sum_{i=1}^n \overline{u_i}}; \quad i = \overline{1, n}, \quad (3.1)$$

де $\overline{u_i}$ – компонента власного вектору i -го рядка матриці, що обчислюються як:

$$\overline{u_i} = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}; \quad i = \overline{1, n}. \quad (3.2)$$

Для контролю точності оцінок експертів усіх критеріїв для кожної матриці розраховуються такі показники:

- максимальне власне значення матриці попарних порівнянь:

$$\lambda_{\max} = \sum_{j=1}^n u_j \left(\sum_{i=1}^n a_{ij} \right) \quad (3.3)$$

- індекс узгодженості (ІУ):

$$IU = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}. \quad (3.4)$$

Розраховані значення ІУ порівнюють з середніми величинами індексу узгодженості для випадкових матриць порівнянь різного порядку (ІУВ) шляхом розрахунку відношення узгодженості (ВУ):

$$BU = \frac{IU}{IUB}. \quad (3.5)$$

Середні значення індексу узгодженості ІУВ для випадкових матриць різного порядку наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Середні значення індексу узгодженості ІУВ

Вимірність матриці, n	3	4	5	6	7	8	9	10
Індекс узгодженості	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Якщо значення ВУ для заданої вимірності випадкової матриці перевищує показник 0,1, то це свідчить про порушення логічності суджень, допущене експертом під час заповнення матриці попарних порівнянь.

Після формування матриць попарних порівнянь елементів для кожного рівня моделі визначаються глобальні пріоритети елементів нижнього рівня (альтернативи). Якщо ієрархічна структура задачі має три рівня, то для цього локальні пріоритети кожного елементу матриць 3-го рівня перемножуються на

$$W = V^* U, \quad (3.6)$$

де $W = [w_1, w_2, \dots, w_n]^T$ – матриця глобальних пріоритетів, що показує значущість альтернатив, елементи матриці розраховуються як:

$V = \|v_{ij}\|_{m,n}$ – матриця 3-го рівня, що відображає значущість альтернатив за

$U = [u_1, u_2, \dots, u_n]^T$ – матриця 2-го рівня, що показує важливість критеріїв
ки для досягнення поставленої цілі.

Для оцінки запропонованих для порівняння логістичних технологій були вибрані такі критерії:

- 83

У найбільш простому вигляді ієрархія будується з верхнього рівня через проміжні рівні до самого нижнього рівня, який зазвичай містить перелік альтернатив серед яких здійснюється вибір та ранжування. Ієрархічна модель задачі багатокритеріального вибору логістичної технології містить ціль, критерії оцінювання та множину потенційних альтернатив (рисунок 3.2).

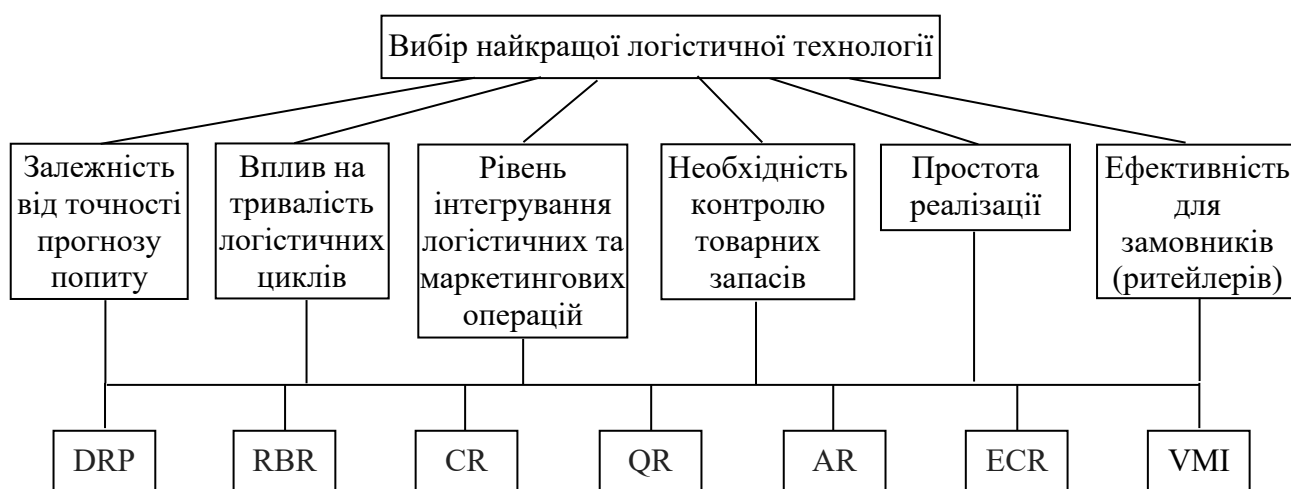


Рисунок 3.2 – Ієрархічна модель багатокритеріального вибору логістичних технологій у сфері збуту

Значення критеріїв оцінки логістичних технологій у сфері збуту наведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Значення критеріїв оцінки інформаційних систем

Критерії	Види логістичних технологій у сфері збуту						
	DRP	RBR	CR	QR	AR	ECR	VMI
1	2	3	4	5	6	7	8
Залежність від точності прогнозу попиту (K1)	вище середньої	середня	низька	дуже велика	дуже низька	велика	нижче середньої
Вплив (залежність) на тривалість логістичних циклів (K2)	великий	вище середнього	дуже низький	нижче середнього	низький	середній	нижче середнього
Рівень інтегрування логістичних та маркетингових операцій (K3)	дуже великий	низький	вище середнього	нижче середнього	середній	великий	низький

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Необхідність контролю товарних запасів (К4)	велика	вище середньої	низька	нижче середньої	дуже низька	середня	дуже велика
Простота реалізації (К5)	досить нескладно	нескладно	занадто складно	складно	складно	досить нескладно	занадто складно
Ефективність для замовників (ритейлерів) (К6)	нижче середньої	низька	середня	середня	велика	вище середньої	дуже велика

Для розрахунків щодо порівняння критеріїв оцінки логістичних технологій за методом МАІ був використаний Microsoft Excel – провідна програма для роботи з електронними таблицями та потужний інструмент для візуалізації й аналізу даних.

Результати порівняння важливості критеріїв запропонованих для оцінки логістичних технологій у сфері збуту приведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінка важливості критеріїв

Критерії	K1	K2	K3	K4	K5	K6	Компоненти власного вектора локальних пріоритетів	Локальні пріоритети
K1	1,00	0,33	0,25	0,50	0,20	0,17	0,33	0,042
K2	3,00	1,00	0,50	2,00	0,33	0,25	0,79	0,101
K3	4,00	2,00	1,00	3,00	0,50	0,33	1,26	0,160
K4	2,00	0,50	0,33	1,00	0,25	0,20	0,51	0,064
K5	5,00	3,00	2,00	4,00	1,00	0,50	1,98	0,252
K6	6,00	4,00	3,00	5,00	2,00	1,00	2,99	0,381
Сума	21,00	10,83	7,08	15,50	4,28	2,45	7,87	1,00
max власне значення матриці			6,126					
індекс узгодженості			0,025					
відношення узгодженості			0,020					

Як бачимо найбільш важливим критерієм оцінки логістичних технологій виявився показник K6 – «Ефективність для замовників (ритейлерів)».

Результати порівняльного аналізу логістичних технологій у сфері збуту за кожним із критеріїв оцінки приведені в таблицях 3.7 – 3.12.

Таблиця 3.7 – Порівняння за критерієм K1

Залежність від точності прогнозу попиту	DRP	RBR	CR	QR	AR	ECR	VMI	Компоненти власного вектора локальних пріоритетів	Локальні пріоритети
DRP	1,00	0,33	0,20	4,00	0,17	3,00	0,25	0,62	0,058
RBR	3,00	1,00	0,25	5,00	0,20	4,00	0,33	1,00	0,094
CR	5,00	4,00	1,00	7,00	0,33	6,00	3,00	2,62	0,247
QR	0,25	0,20	0,14	1,00	0,13	0,33	0,17	0,24	0,023
AR	6,00	5,00	3,00	8,00	1,00	7,00	4,00	4,12	0,389
ECR	0,33	0,25	0,17	3,00	0,14	1,00	0,20	0,38	0,036
VMI	4,00	3,00	0,33	6,00	0,25	5,00	1,00	1,63	0,153
Сума	19,58	13,78	5,09	34,00	2,22	26,33	8,95	10,60	1,00
max власне значення матриці			7,655						
індекс узгодженості			0,109						
відношення узгодженості			0,083						

Таблиця 3.8 – Порівняння за критерієм K2

Вплив (залежність) на тривалість логістичних циклів	DRP	RBR	CR	QR	AR	ECR	VMI	Компоненти власного вектора локальних пріоритетів	Локальні пріоритети
DRP	1,00	0,33	0,13	0,17	0,14	0,20	0,17	0,23	0,023
RBR	3,00	1,00	0,17	0,20	0,20	0,33	0,20	0,39	0,038
CR	8,00	6,00	1,00	5,00	2,00	4,00	5,00	3,71	0,366
QR	6,00	5,00	0,20	1,00	0,33	2,00	1,00	1,22	0,121
AR	7,00	5,00	0,50	3,00	1,00	4,00	3,00	2,51	0,248
ECR	5,00	3,00	0,25	0,50	0,25	1,00	0,33	0,77	0,076
VMI	6,00	5,00	0,20	1,00	0,33	3,00	1,00	1,29	0,128
Сума	36,00	25,33	2,44	10,87	4,26	14,53	10,70	10,11	1,00
max власне значення матриці			7,520						
індекс узгодженості			0,087						
відношення узгодженості			0,070						

Таблиця 3.9 – Порівняння за критерієм K3

Рівень інтегрування логістичних та маркетингових операцій	DRP	RBR	CR	QR	AR	ECR	VMI	Компоненти власного вектора локальних пріоритетів	Локальні пріоритети
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DRP	1,00	8,00	4,00	6,00	5,00	3,00	7,00	4,12	0,389

Продовження табл. 3.9

RBR	0,13	1,00	0,17	0,25	0,20	0,14	0,33	0,24	0,023
CR	0,25	6,00	1,00	4,00	3,00	0,33	5,00	1,63	0,153
QR	0,17	4,00	0,25	1,00	0,33	0,20	3,00	0,62	0,058
AR	0,20	5,00	0,33	3,00	1,00	0,25	4,00	1,00	0,094
ECR	0,33	7,00	3,00	5,00	4,00	1,00	6,00	2,62	0,247
VMI	0,14	3,00	0,20	0,33	0,25	0,17	1,00	0,38	0,036
Сума	2,22	34,00	8,95	19,58	13,78	5,09	26,33	10,60	1,00
мах власне значення матриці			7,655						
індекс узгодженості			0,109						
відношення узгодженості			0,088						

Таблиця 3.10 – Порівняння за критерієм К4

Необхідність контролю товарних запасів	DRP	RBR	CR	QR	AR	ECR	VMI	Компоненти власного вектора локальних пріоритетів	Локальні пріоритети
DRP	1,00	0,33	0,17	0,20	0,14	0,25	3,00	0,38	0,036
RBR	3,00	1,00	0,20	0,25	0,17	0,33	4,00	0,62	0,059
CR	6,00	5,00	1,00	2,00	0,33	4,00	7,00	2,47	0,235
QR	5,00	4,00	0,50	1,00	0,25	2,00	6,00	1,63	0,155
AR	7,00	6,00	3,00	4,00	1,00	5,00	8,00	4,12	0,392
ECR	4,00	3,00	0,25	0,50	0,20	1,00	5,00	1,06	0,101
VMI	0,33	0,25	0,14	0,17	0,13	0,20	1,00	0,24	0,023
Сума	26,33	19,58	5,26	8,12	2,22	12,78	34,00	10,51	1,00
мах власне значення матриці			7,535						
індекс узгодженості			0,089						
відношення узгодженості			0,072						

Таблиця 3.11 – Порівняння за критерієм К5

Простота реалізації	DRP	RBR	CR	QR	AR	ECR	VMI	Компоненти власного вектора локальних пріоритетів	Локальні пріоритети
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DRP	1,00	0,50	5,00	3,00	3,00	1,00	4,00	1,90	0,201
RBR	2,00	1,00	7,00	6,00	6,00	3,00	5,00	3,58	0,378
CR	0,20	0,14	1,00	0,33	0,33	0,25	0,50	0,33	0,034
QR	0,33	0,17	3,00	1,00	2,00	0,50	3,00	0,91	0,096
AR	0,33	0,17	3,00	0,50	1,00	0,33	2,00	0,66	0,070
ECR	1,00	0,33	4,00	2,00	3,00	1,00	4,00	1,64	0,173
VMI	0,25	0,20	2,00	0,33	0,50	0,25	1,00	0,46	0,048

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума	5,12	2,51	25,00	13,17	15,83	6,33	19,50	9,48	1,00
тах власне значення матриці			7,239						
індекс узгодженості			0,040						
відношення узгодженості			0,032						

Таблиця 3.12 – Порівняння за критерієм К6

Ефективність для замовників (ритейлерів)	DRP	RBR	CR	QR	AR	ECR	VMI	Компоненти власного вектора локальних пріоритетів	Локальні пріоритети
DRP	1,00	3,00	0,33	0,33	0,20	0,25	0,17	0,43	0,045
RBR	0,33	1,00	0,25	0,25	0,17	0,20	0,14	0,27	0,028
CR	3,00	4,00	1,00	0,50	0,25	0,33	0,25	0,74	0,077
QR	3,00	4,00	2,00	1,00	0,33	0,33	0,25	0,94	0,098
AR	5,00	6,00	4,00	3,00	1,00	2,00	0,50	2,32	0,241
ECR	4,00	5,00	3,00	3,00	0,50	1,00	0,33	1,63	0,169
VMI	6,00	7,00	4,00	4,00	2,00	3,00	1,00	3,27	0,341
Сума	22,33	30,00	14,58	12,08	4,45	7,12	2,64	9,60	1,00
тах власне значення матриці			7,335						
індекс узгодженості			0,056						
відношення узгодженості			0,042						

Щоб прийняти остаточне рішення щодо вибору найкращої логістичної технології у сфері збуту, необхідно значення векторів пріоритету з усіх таблиць по кожному критерію перенести в підсумкову таблицю і розрахувати глобальний пріоритет.

Глобальний пріоритет визначається шляхом підсумовування множників значущості критерію оцінки на вектор пріоритету логістичної технології за кожним критерієм таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Визначення глобального пріоритету

Логістичні технології	K1	K2	K3	K4	K5	K6	Глобальний пріоритет	Ранг
	0,042	0,101	0,160	0,064	0,252	0,381		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
DRP	0,058	0,023	0,389	0,036	0,201	0,045	0,137	4
RBR	0,094	0,038	0,023	0,059	0,378	0,028	0,121	6

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9
CR	0,247	0,366	0,153	0,235	0,034	0,077	0,125	5
QR	0,023	0,121	0,058	0,155	0,096	0,098	0,094	7
AR	0,389	0,248	0,094	0,392	0,070	0,241	0,191	1
ECR	0,036	0,076	0,247	0,101	0,173	0,169	0,163	3
VMI	0,153	0,128	0,036	0,023	0,048	0,341	0,169	2

Виходячи з результатів порівняння, можемо зробити висновок, що логістична технологія AR за проведеною багатокритеріальною оцінкою виявилася найбільш вигідною для застосування у системі логістичної підтримки управління збутовою діяльністю для компанії «ХКЗ». За її допомогою можливо організувати ефективне управління збутом за рахунок незалежності від точності прогнозів попиту, скорочення тривалості логістичних циклів виконання замовлень, спрощення контролю та зменшення рівня товарних запасів, спрощення взаємодії з торговими посередниками у ланцюгах постачання.

3.3 Розрахунок економічної ефективності проєкту впровадження інформаційної логістичної технології у сфері збуту підприємства

Під «ефективністю впровадження інформаційної логістичної технології» будемо розуміти досягнення оптимального співвідношення витрати/результат, що полягає у зіставленні економічного результату впровадження технології і витрат на її придбання, установку, доопрацювання та експлуатацію. Окрім цього, показники економічного ефекту дають змогу оцінити економічну привабливість проєктних заходів для його учасників та економічні переваги одних економічних заходів над іншими [79].

Абсолютним показником, що виступає в якості критерію економічної ефективності впровадження інформаційної логістичної технології і

визначається як різниця між вартісними оцінками результатів і витрат, пов'язаних з реалізацією проєктного заходу, є показник чистої теперішньої вартості (Net Present Value, NPV) [80, с. 235-236]:

$$NPV = \sum_{t=1}^T PV_t \alpha_t - KB_{\Sigma}, \quad (3.8)$$

де PV_t – грошові потоки в t -му році;

T – період прогнозування;

KB_{Σ} – сумарні одноразові капітальні витрати, пов'язані з впровадженням та реалізацією проєктного заходу;

α_t – коефіцієнт дисконтування (чинник часу) розраховується як:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1+i)^t}, \quad (3.9)$$

де i – ставка дисконту.

За методом зіставлення різночасових грошових витрат і результатів показник NPV (чиста приведена вартість) є динамічним, у якому грошові потоки, викликані реалізацією проєктного заходу, приводяться до єдиного моменту часу за допомогою їх дисконтування, забезпечуючи порівнянність різночасових грошових потоків. В ході здійснення кожного етапу впровадження інформаційної логістичної технології AR будуть потрібні певні витрати, в тому числі на обладнання, прикладне програмне забезпечення (нестандартне, тобто має бути розроблено за індивідуальним технічним завданням), послуги сторонніх консультантів (зовнішній консалтинг), навчання та надбавки персоналу, зайнятому впровадженням і обслуговуванням нової інформаційної системи (внутрішній консалтинг), а також інші поточні витрати, пов'язані з впровадженням і експлуатацією програмного продукту протягом 4 років. Витрати на впровадження представлені в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Загальні витрати на впровадження інформаційної логістичної технології AR, тис. грн

Витрати	Роки				
	0	1	2	3	4
Капітальні витрати					
Зовнішній консалтинг	70,0				
Придбання програмного продукту	400,0				
Навчання співробітників	28,0				
Придбання обладнання (сервер, АРМ)	188,0				
Поточні витрати					
Амортизація		142,0	142,0	142,0	142,0
Надбавка фахівцям компанії, що обслуговують програмний продукт		144,0	144,0	144,0	144,0
Супровід інформаційної системи компанією-розробником		25,00	25,00	25,00	25,00
Всього витрати	686,0	311,0	311,0	311,0	311,0

В ході впровадження та експлуатації програмного продукту будуть витрати як на зовнішній (таблиця 3.15), так і на внутрішній консалтинг, що вимагає створення внутрішньої (робочої) групи, яка буде обслуговувати дану інформаційну систему протягом терміну її експлуатації.

Таблиця 3.15 – Вартість послуг зовнішнього консалтингу

Послуга	Ціна, тис. грн.
Збір, документування та аналіз вимог до майбутньої інформаційної системи	40,0
Розробка технічного завдання на впровадження інформаційної системи	30,0
Всього:	70,0

Вартість придбання програмного продукту у компаній, що спеціалізуються на розробці програмного забезпечення для реалізації інформаційних логістичних технологій за індивідуальним проєктом, становить від 80 до 110 тис. грн за одне робоче місце, термін впровадження від 6 до 10 місяців. На підприємстві планується створити 4 автоматизовані робочі місця для роботи з даною інформаційною логістичною технологією.

Витрати на навчання персоналу, що обслуговуватиме цю інформаційну

систему, складатимуть 7000 грн/люд. Планується, що з інформаційною системою будуть працювати 3 працівника зі служби логістики та 1 працівник з відділу збуту, тому загальні витрати на навчання складатимуть 28,0 тис. грн.

На етапі впровадження може знадобитися придбання додаткової техніки. Найчастіше це пов'язано з тим, що на попередніх етапах не були враховані всі нюанси, наприклад потужність сервера підприємства виявилася недостатньою для використання AR-технології. Враховуючи, що підприємству для роботи з даною інформаційною логістичною технологією буде потрібно додатково 3 комп'ютери у повній комплектації, вартість яких при постановці на баланс складає 56000 грн за кожний та 2 багатофункціональних принтери вартістю по 10000 грн, то загальна вартість складатиме:

$$56000 * 3 + 10000 * 2 = 188,0 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на амортизацію обладнання, що використовується групою внутрішнього впровадження розрахована за допомогою лінійного способу.

$$A = C * K, \quad (3.10)$$

де A – щомісячні відрахування;

C – вартість майна при постановці на баланс;

K – норма амортизації.

Оскільки період експлуатації комп'ютерної техніки та більшості програмних продуктів обладнання складає 4 роки, то норма амортизації складатиме 25% на рік. Отже, сума річних амортизаційних відрахувань складатиме:

$$A = (400000 + 188000) * 0,25 = 142,0 \text{ тис. грн/рік.}$$

Експлуатація інформаційної системи потребує відповідного супроводу

фахівцями компанії-розробника програмного продукту. Вартість даної послуги складає 25 тис. грн/рік.

За додаткові функціональні обов'язки щодо обслуговування інформаційної системи 4 співробітникам планується ввести надбавку до їх заробітної плати у розмірі 3000 грн щомісячно. У цьому разі загальні витрати на надбавку до заробітної плати за рік складатимуть:

$$3000 * 4 * 12 = 144,0 \text{ тис. грн/рік.}$$

Впровадження інформаційних логістичних технологій на підприємствах призводить до цілого комплексу переваг [81, 410-411; 82]:

- зменшення транспортних витрат на 7–20%, витрат на навантажувально-розвантажувальні роботи та збереження матеріального потоку на 15–30%, а загальних логістичних витрат на 12–35 %;
- пришвидшення обігу оборотних активів на 20–40% та скорочення їх запасу на 50–200%.
- зниження собівартості продукції на 30%.
- скорочення часу руху продукції на 25–45%;
- скорочення повторних складських перевезень в 1,5–2,0 рази.

Застосуємо метод сценарного моделювання для розрахунку ефективності впровадження інформаційної логістичної технології AR на прикладі її впливу на зменшення логістичних витрат у сфері збуту (управління замовленнями та товарними запасами, транспортування та складування готової продукції), що становлять 50% усіх витрат на збут та інших операційних витрат.

Припустимо, що протягом прогнозованого періоду валовий прибуток компанії зростатиме щорічно на 10%, адміністративні витрати, половина витрат на збут та інших операційних витрат, які не відносяться до логістичних витрат, збільшуватимуться щорічно на 8%, а логістичні витрати мають зменшитися на 10% у перший рік впровадження системи та щорічно протягом прогнозованого періоду на 3% за рахунок автоматизації процесу вирішення логістичних завдань у

сфері збуту. Усі інші операційні та фінансові доходи, а також фінансові витрати, які не впливають на рівень логістичних витрат, враховуватися не будуть. За точку відліку візьмемо фінансові результати компанії «ХКЗ» 2022 року.

При розрахунках економічного ефекту від реалізації проєкту впровадження інформаційної логістичної технології AR також враховувалися:

1) величина податку на прибуток (18 %);

2) величина ставки дисконту, що складається з облікової ставки НБУ, яка на кінець 2023 року становила 15%, та рівня підприємницького ризику, який в умовах війни суттєво виріс, тому припустимо його значення у 25%, що дорівнює максимальній величині у зоні припустимого (помірного) ризику [83, с. 144].

У цьому випадку прогнозований чистий прибуток від економії зазначених вище логістичних витрат протягом чотирьох років становитиме (таблиця 3.16).

Таблиця 3.16 – Розрахунок прогнозованого чистого прибутку від впровадження інформаційної логістичної технології, тис. грн

Показники	Роки				
	Базовий	1	2	3	4
Валовий прибуток	14523	15975	17573	19330	21263
Адміністративні витрати	4437	4792	5175	5589	6036
Витрати на збут	5337	5284	5416	5551	5690
Інші операційні витрати	4037	3997	4097	4199	4304
Фінансовий результат від операційної діяльності	-	1903	2885	3991	5233
Поточні витрати на обслуговування	-	311	311	311	311
Фінансовий результат до оподаткування	-	1592	2574	3680	4922
Чистий прибуток	-	1306	2111	3017	4036

Чиста теперішня вартість реалізації проєкту впровадження інформаційної логістичної технології AR, розрахована за період за формулою (3.8), складатиме:

$$NPV = \frac{1306}{(1+0,4)^1} + \frac{2111}{(1+0,4)^2} + \frac{3017}{(1+0,4)^3} + \frac{4036}{(1+0,4)^4} - 686 = 3474 \text{ тис. грн.}$$

Індекс прибутковості капітальних вкладень в проєкт впровадження інформаційної логістичної технології AR (рентабельність проєкту) дорівнює [80, с. 235-236]:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^T PV_t \alpha_t}{KB_{\Sigma}} . \quad (3.11)$$

$$PI = \frac{4160}{686} = 6,06 .$$

Період окупності проєкту визначається за формулою [80, с. 235-236]:

$$PVP = \frac{KB_{\Sigma}}{\frac{T}{(\sum_{t=1}^T PV_t \alpha_t) / T}} . \quad (3.12)$$

$$PVP = \frac{686}{4160} * 4 = 0,66 .$$

Період окупності проєкту становить майже 8 місяців.

Виходячи з того, що $NPV > 0$, $PI > 1$ а $PVP < 4$, проєкт впровадження інформаційної логістичної технології AR є успішним, а отже може бути реалізований в компанії «ХКЗ».

Висновки до розділу 3

Удосконалення логістичної підтримки управління збутовою діяльністю досліджуваного підприємства в умовах багатоваріантності та складності реалізації логістичних процесів потребує активного використання можливостей сучасних логістичних технологій у процесі управління збутом. Визначені

процедури логістичних функцій у сфері збуту, що потребують інформаційної підтримки. Дана стисла характеристика відомих логістичних технологій та систем, що застосовуються у сфері збуту. У процесі дослідження можливих підходів до впровадження логістичних технологій в управління збутом досліджуваного підприємства окреслені основні чинники, на які необхідно звернути увагу під час впровадження та виділені ключові стратегії впровадження логістичних технологій для промислового підприємства. Розроблена поетапна схема впровадження та визначені основні проблеми і переваги впровадження логістичних технологій у сфері збуту підприємства.

Розроблена модель багатокритеріального вибору логістичних технологій у сфері збуту за допомогою методу аналізу ієрархій. Як критерії оцінки були використані такі: залежність від точності прогнозу попиту, вплив (залежність) на тривалість логістичних циклів, рівень інтегрування логістичних та маркетингових операцій, необхідність контролю товарних запасів, простота реалізації та ефективність для замовників (ритейлерів). Найбільш вигідною за результатами порівняльного аналізу виявилася логістична технологія «автоматичне поповнення» AR.

Проведений розрахунок економічної ефективності проєкту впровадження в компанії ПрАТ «ХКЗ» інформаційної логістичної технології, яка реалізує технологію AR. Результати оцінки ефективності показали доцільність реалізації даного проєкту, термін окупності якого складає 8 місяців.

Висновки

Збутова діяльність — ключова ланка господарської діяльності підприємства, що є фінішним комплексом заходів зі створення, виробництва і доведення товару до споживача. Саме тому управління збутовою діяльністю підприємства в умовах загострення конкуренції на ринках збуту, збільшення витрат, пов'язаних із реалізацією та просуванням товарів, а також підвищення вимог споживачів до якості обслуговування є одним з найважливіших завдань для виробників, від ефективності вирішення якого залежить результат діяльності підприємства в цілому. Ключовим напрямом організації, управління та активізації збуту є його логістична підтримка, яка містить комплекс засобів та методів, що забезпечують ефективні розподіл, зберігання та доставку готової продукції необхідної кількості, якості і в потрібний час до клієнтів (споживачів).

Проведені в ході написання кваліфікаційної роботи дослідження і отримані результати дають підстави для таких узагальнень та висновків:

1 На основі розкриття трактування поняття «збутова діяльність» та дослідження його змісту через аналіз принципів, цілей, завдань, складових, видів та факторів впливу було показано багатоаспектність, багатогранність та варіантність збутової діяльності підприємства в умовах ринкової економіки, що зумовлюють необхідність поєднання маркетингового та логістичного підходів до її організації. За цих умов управління збутом підприємства має ґрунтуватися як на загальних, так і специфічних (відображають характер збутової діяльності) принципах управління та охоплює широке коло питань, пов'язаних з реалізацією функцій управління маркетингом та логістикою з урахуванням внутрішніх та зовнішніх проблем, що зумовлені впливом широкого кола організаційних, технологічних, економічних та ринкових факторів. Грамотна організація та ефективність управління збутом визначаються збутовою політикою підприємства, яка реалізується за допомогою системи управління збутом. Запропонована модель формування збутової політики, етапи якої

відображають такі ключові питання як маркетингові дослідження, прогнозування попиту, планування збуту, вибору каналів розподілу, організацію по ним просування товарів та моніторинг збуту. У процесі дослідження системи управління збутом підприємства дана характеристика її основних компонентів та окреслені її стратегічні й тактичні завдання.

Логістичне забезпечення збутової діяльності ґрунтується на засадах розподільчої логістики і полягає в управлінні рухом товарів від виробника до торгового посередника чи кінцевого споживача шляхом організації виконання комплексу логістичних функцій та операцій з урахуванням особливостей організації логістичних систем усіх учасників ланцюгів дистрибуції. Обґрунтовано механізм організації логістичної підтримки управління збутовою діяльністю підприємства, який реалізує багатоетапний процес логістичного управління збутом від обґрунтування логістичної стратегії на основі збутової політики підприємства, вибору схеми фізичного розподілу та формування ланцюгів і мережі дистрибуції до вирішення конкретних логістичних задач управління запасами, складування та транспортування на засадах раціоналізації та оптимізації рішень.

2 В процесі загальної характеристики ПрАТ «ХКЗ» проаналізовані напрямки і види діяльності, види продукції та послуг, організаційна структура управління, показники праці та співвідношення чистого доходу компанії за основними видами діяльності. Торгівля продукцією складає понад 55%, надання послуг не менше 32% доходу компанії кожного року за досліджуваний період 2018-2022 рр., найбільше скорочення доходу під час війни (2022 р.) відбулося за напрямом діяльності «оренда» (більше ніж у 4 рази у порівнянні з 2021 роком). Підприємство є прибутковим, однак чистий фінансовий результат має стабільну тенденцію до зниження майже на протязі усього періоду дослідження, що зумовлено зростанням питомої ваги усіх видів витрат.

Проведений аналіз фінансового стану компанії ПрАТ «ХКЗ» за період 2018-2022 рр. свідчить про її низькі фінансову стійкість і ліквідність, зниження ділової активності та більшості показників рентабельності, що дозволяє стверджувати про нестабільний фінансовий стан компанії. Більшість відносних

показників, за якими оцінюються фінансова стійкість та ліквідність компанії, не відповідають рекомендованим значенням; баланс компанії не є абсолютно ліквідним, оскільки не виконуються всі співвідношення ліквідності; показники ділової активності компанії хоча і є позитивними, проте більшість з них мають постійну тенденцію до зниження; рівень та динаміка змін показників рентабельності діяльності компанії є різними, при цьому позитивним є зростання рентабельності продажів, основної та операційної діяльності, що свідчить про ефективність роботи структурних підрозділів підприємства за центрами витрат і центрами відповідальності, де відбувається формування змінних та операційних витрат, пов'язаних із виготовленням та реалізацією продукції.

У процесі аналізу збутової діяльності компанії окреслені основні фактори, що впливають на збут та побудована схема організації процесів збуту продукції на підприємстві. Зростання частки витрат на збут у сукупних витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, на кінець періоду аналізу у порівнянні з початком на 92,86% та зменшення їхньої окупності за показником доходу від реалізації продукції – на 48,42%, що є негативним результатом, одночасно поєднується зі збільшенням коефіцієнту, який показує співвідношення прибутку від операційної діяльності до витрат на збут, який у 2022 р. порівняно з 2018 р. зріс майже в 2 рази, що свідчить про зростання продуктивності збутової діяльності компанії. Аналіз збутової діяльності компанії за ринками збуту, типами продаж, видами покупців та способами транспортування продукції показав, що основним ринком збуту є Харківська область (біля 60% загального товарообігу), на підприємстві переважають великооптові продажі (щорічні обсяги перевищують 54% загального товарообігу), постійні покупці в середньому складають понад 53%, більшість перевезень реалізованої продукції здійснюється залізничним транспортом та автотранспортом покупців (самовивіз) (біля 75 % всіх перевезень).

Оцінка показників ефективності збутової діяльності ПрАТ «ХКЗ» свідчить про досить високі, але не стабільні рівні виконання договірних зобов'язань компанії, коефіцієнти отриманих замовлень відносно товарообігу й

кількості клієнтів, коефіцієнти ефективності використання складських площ.

З метою удосконалення управління збутовою діяльністю компанії ПрАТ «ХКЗ» запропоновано впровадження логістичних технологій. Для цього були визначені процедури логістичних функцій у сфері збуту, що потребують інформаційної підтримки, та дана стисла характеристика відомих логістичних технологій і систем, що застосовуються у сфері збуту. У процесі формування механізму впровадження логістичних технологій в систему управління збутом окреслені основні чинники та проблеми, на які необхідно звернути увагу під час впровадження, виділені можливі стратегії впровадження та зазначені основні переваги використання логістичних технологій для підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. Розроблено поетапну схему впровадження логістичної технології, яка передбачає попереднє дослідження системи управління збутом підприємства, автоматизацію процесів логістичної підтримки збутової діяльності та проведення комплексу організаційних заходів щодо планування робіт, навчання персоналу, введення в експлуатацію та супроводження програми.

За результатами порівняльної оцінки логістичних технологій за декількома критеріями (залежність від точності прогнозу попиту, вплив (залежність) на тривалість логістичних циклів, рівень інтегрування логістичних та маркетингових операцій, необхідність контролю товарних запасів, простота реалізації та ефективність для замовників (ритейлерів)) з використанням методу аналізу ієрархій була вибрана найбільш вигідна для сфери збуту досліджуваного підприємства логістична технологія «автоматичне поповнення» AR. Розрахована економічна ефективність проєкту впровадження в компанії ПрАТ «ХКЗ» інформаційної логістичної технології, яка реалізує технологію AR. Результати оцінки ефективності показали доцільність реалізації даного проєкту, термін окупності якого складає 8 місяців.

Список використаних джерел

- 1 Ключник А.В., Білозерцева І.О. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 6. С. 188-191.
- 2 Макалюк В.І., Ліндаєв Д.В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 23. С. 140-148.
- 3 Балабанова Л.В., Балабаниц А.В. Маркетинговый аудит системы сбыта : монография. Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2003. 189 с.
- 4 Баланюк І.Ф., Іваночко Н.В. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення. *Інноваційна економіка*. 2015. № 2(57). С. 165-169.
- 5 Белоусова О.С., Клименко О.Л., Лещина К.В. Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2011. № 4. С. 78-81.
- 6 Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 3 (77). С. 102-107.
- 7 Гоголь Г.П. Сутність збутової діяльності машинобудівних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів. 2010. С. 148-153.
- 8 Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 302-306.
- 9 Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навч. посіб. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2003. 524 с.
- 10 Економічна енциклопедія: у трьох томах / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. Т.1. 864 с.
- 11 Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783>.

12 Хрупович С.Є. Теоретичні основи збутової діяльності підприємств. Розробка моделі системи управління збутом пивоварних підприємств. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колект. монографія. Тернопіль : ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 151-171.

13 Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52-59.

14 Оснач О.Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л.П. Промисловий маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 364 с.

15 Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. №10. С. 122-128 DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-19).

16 Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств : монографія. Тернопіль : Видавництво ТНТУ, 2011. 160 с.

17 Іваночко Н.В. Особливості факторів впливу на управління збутовою діяльністю підприємства. *Вісник ПНУ. Серія Економіка*. 2015. № 2 С. 146-150.

18 Безугла Л.С., Рибак І.О. Формування збутової політики аграрного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 65-69.

19 Тульчинська С.О., Лебедева Ю.Е. Фактори впливу на збутову політику підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5140> (дата звернення: 27.11.2023).

20 Гарматюк О. Фактори впливу на управління збутовою діяльністю фармацевтичних підприємств. *Економічні горизонти*. 2021. Вип. 3–4(18). С. 124–131. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3-4\(18\).2021.275002](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3-4(18).2021.275002).

21 Олефіренко О.М. Теоретичні засади формування збутової політики в системі управління комерціалізацією інновацій. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 23. С. 96-100.

22 Гнилянська Л.Й., Топоровський В.Я. Організація збутової діяльності підприємства. *Проблеми управління експортно-імпортною діяльністю : тези*

доповідей міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Львів, 13 травня 2014 р., Львів, 2014. С. 16–17. URL: <http://ena.lp.edu.ua>.

23 Сисосєв В.В., Сакун Т.В. Механізм управління збутовою діяльністю молокопереробного підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки*. 2018. № 48(1324). С. 108-115.

24 Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Київ : Центр учбов. літ-ри, 2011. 240 с.

25 Ключник А.В., Білозерцева І.О. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 6, ч. 2. С. 188-191.

26 Комеліна О.В., Гаманко Р.С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка та суспільство*. – 2017. № 13. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/85.pdf.

27 Музичка Є.О. Управління збутовою діяльністю підприємств: автореф. дис. ... кандидата екон. наук: 08.00.04. Київ, 2015. 25 с.

28 Проволоцька О.М. Методичні аспекти збуту промислової продукції. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2003. Вип. 176. С. 211-218.

29 Петриняк У.Я. Удосконалення сучасного управління збутовою діяльністю в системі маркетингу молокопереробних підприємств. *Науковий вісник ЛНУВМБТ ім. С.З. Іжицького*. 2013. Том. 15. № 1 (55). Част. 5. С. 143-148.

30 Терент'єва Н.В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1 (29). С. 127-138.

31 Трушкіна Н.В. Напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю вугільних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 3 (19). С. 194-199. URL : <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n3.html>.

32 Шпилик С.В. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 4 (37). С. 88-95.

33 Музичка Є.О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств. *Економічний часопис – XXI*. 2013. № 11-12(2). С. 64-67.

34 Безугла Л.С., Пороходніченко К.Р. Формування маркетингової збутової політики підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 111-115.

35 Терентьєва Н. В. Теоретико–методичні засади збутової діяльності підприємств. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 3. С. 49-54.

36 Федорович Р.В. Аналіз в управлінні збутовою політикою підприємства. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій : монографія. Тернопіль : ФОП Шпак В. Б, 2017. С. 234-249.

37 Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. № 2. С. 60-65.

38 Ткаченко А.М., Севастьянов Р.В. Роль збутової логістики в управлінні комерційним, каналним і фізичним розподілами готової продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 1. С. 188-192. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-33.

39 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. 169-172.

40 Сисоєв В.В. Логістичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності організацій бізнесу. Формування конкурентних переваг бізнес-структур на засадах маркетингових інновацій : колект. монографія / за заг. ред. О.П. Косенко. НТУ «ХП». Харків : ТОВ «Оберіг», 2023. 468 с. С. 210-250.

41 Крикавський Є.В. Логістичне управління : підручник. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 684 с.

42 Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. 432 с.

43 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 28-31.

44 Пальчик І.М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>.

45 Харрисон А., Ремко В.Х. Управление логистикой: разработка стратегий логистических операций ; пер. с англ. ; за наук. ред. О.Е. Михейцева. Днепропетровск : Балан Бізнес Бук, 2007. 368 с.

46 Precious С. Прямий і непрямий розподіл: у чому різниця? URL: <https://businessyield.com/uk/marketing/direct-vs-indirect-distribution-what-is-the-difference/>.

47 Резнік Н.П., Кривобок К.В., Літвиненко А.О. Питання вибору розподільних каналів і їх перетворення у збутові логістичні ланцюги. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 3. С. 20-26.

48 Дядін А.С., Ткаченко С.О. Канали розподілу товарів як фактор розвитку сфери обігу. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 59. С. 65-71.

49 Біловодська О.А. Вибір товаровиробником маркетингового каналу як засіб забезпечення його інноваційного розвитку. Економічна безпека національної економіки: інвестиційно-інноваційний аспект : монографія / за заг. ред. чл.-кор. НАПН України, д.е.н., проф. І. М. Грищенка, д.е.н., проф. М. П. Денисенко, д.е.н., проф. А. П. Гречан, к.е.н., доц. В. В. Лойко. Донецьк : РВВ. ДВНЗ «ДонНТУ», 2012. С. 294-309.

50 Мармуль Л.О., Сакун А.Ж. Логістичне забезпечення організації збутової діяльності. *Таврійський науковий вісник*. 2010. Вип. 73. С. 172–177.

51 Завадська О.М., Місюкевич В.І., Сисоєв В.В. Оптимізація ланцюга постачань у комерційній логістиці: вплив на ефективність та прибутковість. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 5. С. 234-241. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-39>.

52 Шорохов В.В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління*. 2015.

Вип. 44 (2). С. 48-57.

53 Звітність підприємств : навч. посіб. / за ред. професора Вериги Ю.А. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 656 с.

54 Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 566 с.

55 Шаблиста Л.М. Фінансова стійкість підприємства: сутність і методи оцінки. *Економіка і прогнозування*. 2006. № 2. С. 46-57.

56 Мулик Я.І. Ліквідність підприємств як елемент управління фінансовою безпекою: методичне та інформаційне забезпечення. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 4 (20). С. 42-52.

57 Ткачук Г.Ю. Оцінка ділової активності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Ч. 4. Вип. 13. С. 88-90.

58 Бержанір І.А., Гвоздей Н.І., Улянич Ю.В. Рентабельність як основний показник оцінки діяльності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1 (2). С. 58-62.

59 Іваненко О.В., Колісниченко О.Є. Оцінювання збутової діяльності підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2006. № 5. С. 125-129.

60 Спільник І.В., Загородна О.М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Том 24. № 2. С. 130-140.

61 Слесь І.Р. Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічні студії*. 2018. № 4 (22). С. 74-79.

62 Терент'єва Н.В., Череп О.Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 1. С. 318-324.

63 UNCTAD. Review of Maritime Transport 2018. United Nations publication. Sales No. E.17.II.D.10. New York and Geneva. URL : https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2018_en.pdf.

64 Сисоєв В.В. Цифрова трансформація логістики і ланцюгів поставок. Матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції», (Полтава, 9 листопада 2023 р.), Полтава: НУ «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка». 2023. С. 163-165. URL: <https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/conf/2023/x-mnp-siimrneye/zbirnik-konferencii-09.11.2023.pdf/>.

65 Кулеша К.В., Андрушкевич З.М. Удосконалення інформаційного забезпечення логістичних потоків на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. № 2. С. 91-95. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-268-2-91-95.

66 Логістичний менеджмент : навч. посіб. / В.В. Кобзєв та ін. Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2014. 422 с.

67 Хромов О.П. Еволюція концепцій логістики. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2010. № 40. С. 183-189.

68 Крикавський Є.В., Якимишин Л.Я. Компліментарність стратегій маркетингу та логістики в ланцюгу поставок товарів повсякденного попиту. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Том 2. № 1. С. 21-32.

69 Фалович В.А. Інтерактивний вплив операційного управління ланцюгом поставок на тактичне планування його функціонування. Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги : монографія / Р.В. Федорович та ін. ; за ред. проф. Р.В. Федоровича. Тернопіль : Підручники і посібники, 2016. 244 с. С. 183-196.

70 Горбенко О.В., Славінська О.С., Сопецько О.Ю. Сутнісна характеристика логістичних систем ланцюгів постачання. *Вісник Національного транспортного університету*. 2012. № 26 (1). С. 298-304.

71 Методи впровадження ERP-системи: які етапи чекають на компанію на шляху впровадження і яким буде результат. iT.Artel (Спілка автоматизаторів бізнесу). URL: [tps://it-artel.ua/ru/blog/metody-vnedrenyua-erp-systemu-kakye-etapu-ozhydayut-kompanyuu-na-puty-vnedrenyua-y-kakym-budet-rezultat/](https://it-artel.ua/ru/blog/metody-vnedrenyua-erp-systemu-kakye-etapu-ozhydayut-kompanyuu-na-puty-vnedrenyua-y-kakym-budet-rezultat/).

72 Сухомлін Л.В. Застосування інформаційних технологій для удосконалення внутрішніх логістичних процесів компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 44-50. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.24.44.

73 Смирнова Н.В. Дигіталізація як основний напрям інноваційного розвитку логістики. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4 (68). С. 169-180.

74 Гуренко А.В. Вплив сучасних інформаційних технологій на розвиток маркетингової логістики. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2019. № 4 (85). С. 39-47. DOI: 10.35340/2308-104X.2019.85-4-05.

75 Колесников С.О., Володченко В.В. Сучасні напрями розвитку інновацій та інформаційних технологій в логістичній системі промислових підприємств України. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1(59). С. 49-56. DOI: 10.12958/1817-3772-2020-1(59)-49-56.

76 Залознова Ю.С., Трушкіна Н.В. Удосконалення організації збутової діяльності вугледобувних підприємств України в умовах нестабільності попиту: теорія і практика: монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті. 2020. 166 с.

77 Гнатієнко Г.М., Снитюк В.Є. Експертні технології прийняття рішень : монографія. Київ : McLaut, 2008. 444 с.

78 Саати Т. Принятие решений: метод анализа иерархий ; пер. с англ. Москва : Радио и связь, 1993. 278 с.

79 Терещенко Л.О. Оцінка економічного ефекту від впровадження управлінських інформаційних систем: загальні принципи оцінки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/572>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-44>.

80 Микитюк П.П., Брич В.Я., Микитюк Ю.І., Труш І.М. Управління проектами: підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 416 с.

81 Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

82 Кочубей Д.В. Оцінка ефекту від упровадження логістичних інформаційних систем. *Бізнес-Інформ.* 2014. № 6. С. 228-232.

83 Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 557 с.

84 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання / каф. «Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом». В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.

85 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення : методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності / Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2014. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота

на тему: «Удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства»

автора: Сисоєв Володимир Вікторович

(ПІБ автора повністю)

містить 35,46 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

22.12.2023 р.