

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:**

**Завідувач кафедри,**

**д. е. н., професор**

\_\_\_\_\_ **О.П. Величко**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2021 р.**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною  
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему:**

**УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Здобувач**

**Клевжиць Ю.Д.**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Савенко О.А.**

**Дніпро – 2021**



## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2019 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	Листопад 2019	
2.	Збір первинного матеріалу	Листопад 2019- Грудень 2019	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Грудень 2019 квітень 2020	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2020	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	вересень - листопад 2020	
6.	Написання висновків та пропозицій	грудень 2020	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Січень – лютий 2021	

Студентка

\_\_\_\_\_

(підпис)

Клевжиць Ю.Д.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Савенко О.А.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Управлінські рішення в системі логістичного управління збутовою діяльністю підприємства»

Дипломна робота магістра: 108с., 9 рис., 31 табл., 6 додатків, 67 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** дипломної роботи ти є процес управління збутовою діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю «Агрофірми «Авангард» Петропавлівського району Дніпропетровської області.

**Предметом дослідження** виступає комплекс теоретичних, методологічних та організаційно практичних аспектів функціонування логістичної системи управління з новими процесами підприємства

**Метою дипломної роботи** є дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів прийняття управлінських рішень в системі логістичного управління збутовою діяльністю підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичну та методологічну базу дослідження склали фундаментальні положення логістичного менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, монографії статті провідних науковців та дослідників. В роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи досліджень: абстрактно-логічний, наукового узагальнення монографічний, аналізу і синтезу, індукції дедукції, експертних оцінок, кластерного та графічного аналізу, економіко-статистичний економіко-математичний та інші.

В роботі опрацьовано пропозиції з розробки та удосконалення управлінських рішень в логістичному управлінні збутовою діяльністю підприємства на основі сучасних підходів та прогресивного досвіду.

Результати досліджень дипломної роботи впроваджено в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Агрофірми «Авангард» Петропавлівського району Дніпропетровської області.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

Логістика, логістична система, менеджмент, управлінські рішення, процеси, збутова діяльність, принципи логістики, інтеграція, товарно-матеріальний потік.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Логистика, логистическая система, менеджмент, управленческие решения, процессы, сбытовая деятельность, принципы логистики, интеграция, товарно-материальный поток.

### KEYWORDS

Logistics, logistics system, management, management decisions, processes, sales activities, principles of logistics, integration, inventory..

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗБУТОВІЙ ЛОГІСТИЦІ .....	9
1.1. Сутність та основні характеристики управлінських рішень в збутовій логістиці .....	9
1.2. Особливості логістичного управління збутовою діяльністю підприємств ...	19
1.3. Побудова та управління логістичної системи збуту сільськогосподарської продукції .....	29
Висновки до розділу 1 .....	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	35
2.1. Характеристика організаційно – економічного стану підприємства .....	35
2.2. Оцінка ефективності операційного управління виробничо-збутовими процесами підприємства .....	47
2.3. Дослідження логістики збутових процесів з використанням ПЕОМ .....	60
2.4. Оцінка впливу виробництва на збутову діяльність підприємства з використанням ПЕОМ .....	67
Висновки до розділу 2 .....	64
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ЗБУТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	65
3.1. Розробка рішень з вдосконалення логістики в виробничо-розподільчій діяльності підприємства .....	65
3.2. Проектування оптимальних шляхів збуту продукції підприємства.....	74
3.3. Прогнозування економічної ефективності запропонованих заходів .....	78
Висновки до розділу .....	81
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ. ....	93

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах швидкоплинних змін динамічного ринкового середовища, коли Україна має значний прогрес в інтеграції до європейської та світової економіки, особливого значення набуває готовність ринків до таких перетворень. Адже відкриття чи об'єднання ринку це не тільки додаткові можливості але і випробування виробників та постачальників на зрілість і адекватність їх ринкових збутових можливостей. В умовах конкуренції та виходу на розвинені зарубіжні ринки підприємцям необхідно застосовувати нові та сучасні досягнення з теорії та практики управління, що дозволять бути гнучким та виваженим в прийнятті рішень, більш ефективним та конкурентоспроможним. Одним з сучасних та прогресивних інструментів в досягненні зазначеної мети на сьогодні виступає логістика, а коли мова йде про ринок чи домінування на ньому то тоді її складова - логістика збуту.

Реалізація чи збут є одним з елементів ланцюга «виробництво – реалізація– споживання», кінцевим підсумком який результату є діяльність підприємства, що дозволяє в грошовому еквіваленті оцінити результати своєї праці. При цьому успіх на ринку залежить не скільки від виробничих чи фінансових можливостей підприємства, скільки від правильної організації збутової діяльності підприємства.

З точки зору логістичного процесу досконалість системи збуту полягає в доведенні виготовленої продукції до споживача в потрібне місце, час, з необхідним поданням та за мінімальних витрат. Саме таким чином підприємства змагаються за споживача, пропонуючи йому кращі умови покупки, обслуговування, якості товару і таке ін.

За необхідності вдосконалення системи збуту компанії визначають її переваги і недоліки за допомогою оцінки та задоволеності споживача відповідних товарів чи послуг. З цією метою проводяться дослідження, різноманітні акції, дії, що мають на меті пізнання реакції покупців на зміну

споживацьких властивостей пропонованих товарів. Незважаючи на вартість проведення відповідних робіт систему збуту вдосконалювати необхідно, оскільки саме вона визначає прибутковість підприємства.

В цілому проблема підвищення ефективності збутової діяльності не нова і досліджувалась багатьма науковцями зокрема з використанням логістичного підходу. Серед відомих авторів які досліджували дані питання можна виділити таких іноземних як А. Анікіна, А. Гаджинського, Т. Алесінської, а серед вітчизняних авторів Є. Крикавського, Т. Чернопиську, О. Величка, А. Тридіда, О. Сумця та інших. Однак питання специфіки прийняття управлінських рішень логістичного управління збутовою діяльністю аграрних підприємств потребує більш детального аналізу та дослідження.

**Метою дипломної роботи** є дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів прийняття управлінських рішень в системі логістичного управління збутовою діяльністю підприємства. Досягнення поставленої мети ти було обумовлено вирішенням наступних завдань:

- дослідити теоретичні основи розробки управлінських рішень в логістичному управлінні ні з новими процесами ми підприємств
- визначення сутності та основних тверджень щодо організації та оцінки виробничо-збутової процесу
- проаналізувати сучасний стан логістичної системи виробництва та збуту на підприємстві
- розробити та запропонувати проекти управлінських рішень та варіанти з удосконалення логістичної системи збуту підприємства

**Об'єктом дослідження** дипломної роботи ти є процес управління збутовою діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю «Агрофірми «Авангард» Петропавлівського району Дніпропетровської області.

**Предметом дослідження** виступає комплекс теоретичних, методологічних та організаційно практичних аспектів функціонування логістичної системи управління з новими процесами підприємства

**Методи дослідження.** Теоретичну та методологічну базу дослідження склали фундаментальні положення логістичного менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, монографії статті провідних науковців та дослідників. В роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи досліджень: абстрактно-логічний, наукового узагальнення монографічний, аналізу і синтезу, індукції дедукції, експертних оцінок, кластерного та графічного аналізу, економіко-статистичний економіко-математичний та інші.

**Інформаційну базу роботи** склали вітчизняні та зарубіжні аналітичні і статистичні видання з економіки, фундаментальні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем логістики, матеріали статистичної та фінансової звітності підприємства, положення та інструкції ТОВ «АФ «Авангард», нормативні та законодавчі акти України, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

**Практичне значення одержаних результатів** роботи полягає в тому, що запропоновані моделі можуть бути використані в поточній управлінській діяльності підприємства з метою мінімізації логістичних витрат та підвищення ефективності збутової діяльності.

**Апробація результатів дипломного дослідження.** Наукові положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на XI Міжнародній науково-практичній Інтернет - конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, 2020 р.).

**Структура та обсяг роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Структура роботи відбиває логіку дослідження та особливості характеру розробки науково-практичної проблеми. Основний зміст дипломної роботи викладено на 93 сторінках. Дипломна робота містить 26 таблиць, 18 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 63 найменування.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗБУТОВІЙ ЛОГІСТИЦІ

#### 1.1. Сутність та основні характеристики управлінських рішень в збутовій логістиці

Розвиток розподільчої чи збутової логістики починає відлік своєї історії з зародження логістики як економічної, і майже зразу вона стала невід'ємною частиною сфери управління конкуруючих підприємств. На першому етапі розподільча логістика займалася питаннями експедирування та транспортування продукції до споживачів, і в певним чином обмежувало її можливості. Та вже на початку 70-х 80-х років виникає необхідність прийняття управлінських рішень, які б дозволяли системно оперувати не тільки питаннями супроводження товароруку але і цілковито забезпечення необхідним інструментарієм всієї системи реалізаційна діяльність. Таким чином до сфери впливу логістики долучаються питання дослідження ринку, його оцінки планування та розробки стратегічних дій, чим до цього часу займався маркетинг. Інакшими словами кажучи розподільча логістика починає набувати тої форми і тих властивостей якими володіє сьогодні. Якщо маркетинг виник як відповідь на загострення проблем збуту криза перевиробництва, то збутова логістика дала новий імпульс процесу розвитку реалізаційної діяльності вивівши її на новий рівень.

Сучасні умови ви ринкових відносин, в якій все глибше заглиблюються Україна вимагають на фоні відкриття кордонів для товарообігу з Європейським союзом та світовим ринком, підвищення конкурентоздатності продукції вітчизняних виробників як на зовнішньому так і на внутрішньому ринку. Насамперед виникає необхідність вдосконаленні збутової політики з метою формування сучасного ринку, який би відповідав високим стандартам який сьогодні застосовується на ринку європейських держав та провідних держав

світу. При розробці такої політики фахівці збуту повинні притримуватись концепції її наскрізної логістики/ саме вона дозволяє якнайкраще реалізувати принципи системного підходу що розповсюджується на все підприємство, а також націлене на задоволення різних потреб споживачів. Тому сучасний практичний розвиток зв'язків збутової логістики з іншими елементами логістичної системи, такими як виробнича, інформаційна, сервісна та інші., став одним із ключових завдань розподільчої логістики.

Функціонування організації як логістичної структури, тобто такою в якій Боже здійснюватись логістичне керування з метою реалізації Запитів покупця ця може бути розглянута через поділ на три частини чи фази:

1) логістика забезпечення, яку розглядають як системне планування, керування та реальна обробка потоку сировини і матеріалів разом з пов'язаним з ними інформаційним потоком на шляху від контрагентів до початкового забезпечувального складу організації;

2) операційна логістика, яка охоплює керування системою від першої операційної виробничої дії до переходу товару на стадію реалізації;

3) логістика розподілу включає керування доставкою готової продукції до покупця.

Схематично взаємозалежність між генерованими логістичними рішеннями у відповідних фазових стадія та обсягу логістичного сервісу зображена на рисунку 1.1.

В ринкових умовах функціонування організації часто потребує спрямованості виробничої сфери, перш за все на запити майбутніх споживачів. Оскільки споживацький попит на ринку дає можливість створити та наповнити набір комерційних замовлень (портфель), на якому базується реалізація стратегічних, тактичних та оперативних рішень в логістиці.

Здійснюючи детальний розгляд питання розвитку логістики доцільно відзначити, що ключову увагу в прийнятті рішень та прогнозування в цій сфері робиться на дослідженні та врахуванні споживацьких та інших властивостей товару, а також на дослідженні їх взаємозв'язку з іншими ринковими

показниками. Перш за все до них відноситься конкуренція, обсяг запитів на ринку, можливість купівлі товару і таке ін. Для вдалої реалізації продукції на ринку доцільно здійснити ряд підготовчих завдань, тобто аналітичних, досліджень, які включають планування кількості, асортименту продукції з врахуванням взаємозв'язку з іншими факторами; оцінку прогнозування через створення моделей розподільчої діяльності; узгодження плану дій з реалізацією її застосування її факторів для операційних завдань. Такі дослідження, як правило, здійснює спеціалізована дослідницька група відділу маркетингу чи збуту організації.

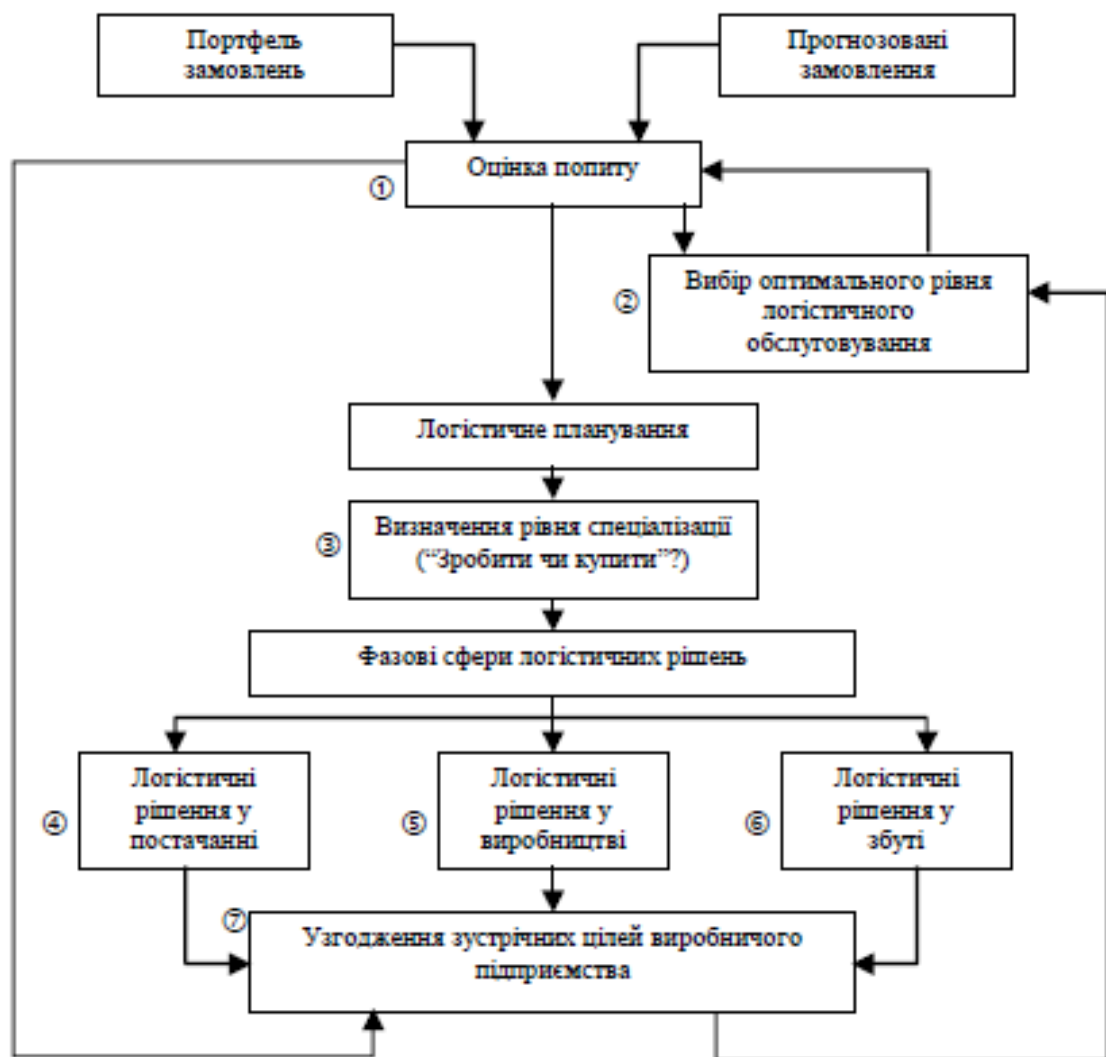


Рисунок 1.1 - Схема взаємозв'язку різних видів рішень в логістиці організації

Особливе місце у прогнозуванні всіх потужних організацій західних країн займає синхронізація стратегії розширення технічної основи операційної

діяльності з результатами реалізації, що дає можливість судячи з досліджень цих основних складових та розвитку операційної і господарської структур вдало підлаштовувати виробництво до динамічних змін на ринку.

Доходи, що отримуються від раціоналізації застосування ряду технологічних прийомів в операційній діяльності за обсягом зрівнянні з доходами від інших галузей раціоналізації логістичних систем.

Для вирішення цього завдання в логістиці використовується такий термін як портфель технологій, під чим розуміють певний набір технології якими може скористатися організація, вони поєднані спільною ціллю підвищення прибутків та ефективним розподілом наявних ресурсів. Цьому формуються методичні підходи до створення концепції її набору товарів і технологій, які в разі крайньої необхідності можуть дозволити підприємство швидко орендувати на виробництво більш актуальною чи витребувані ринком продукції без суттєвих змін обладнання та значних простоїв. Портфель продукції повинен забезпечити можливість моніторингу ринку, а портфель технологій - створити умови для удосконалення технологічної бази організації.

Ключова ціль логістичної системи збуту - транспортувати продукцію в зручне місце та час для споживача. В противагу маркетингу який переймається питаннями моніторингу ринку та стимулювання попиту, логістика повинна реалізувати створений маркетингом обсяг запитів за мінімальних затрат. При цьому зрозуміло, що розв'язок завдання створення каналів збуту має в цих умовах важливе значення.

В зв'язку з подібністю об'єкту досліджень в логістиці збуту і маркетингу застосовують часто подібні поняття, що відноситься перш за все і до каналів збуту. Концепція створення каналів збуту досить широко розглядається великою кількістю провідних науковців, але в той же час має сенс виділити деякі ключові поняття та твердження щодо каналів збуту продукції.

Канал збуту - це організована система взаємопов'язаних підприємств чи незалежних осіб що перебирають на себе чи дозволяють перебрати іншим підприємством чи фізичним особам право власності на визначену продукцію

або сервісну послугу ланцюжку розгляду від виробництва до реалізації. Застосування каналів збуту дає є організація виробникам певні переваги:

- дозволяє зберегти засоби на збут товарів;
- забезпечує можливість інвестування зекономлених засобів у власне виробництво;
- дозволяє реалізувати товар більш результативним способом;
- підвищує результативність просування продукції та доставки його до споживачів;

- зниження кількості робіт сфері збуту товарної продукції. Відповідно, рішення про обрання параметрів каналів збуту вважається одним з найважливіших, що доцільно розглянути менеджменту підприємства. Канал збуту це маршрут, яким переміщується продукція від виробника до покупця. Обрані канали звичайно мають вплив на швидкість, термін, результативність переміщення отримання товару постачання. В той же час, підприємства чи фізичні особи, з яких складається збутовий канал, реалізують ряд ключових функцій:

- 1) виконують аналітичну діяльність з накопичення інформації, потрібної для прогнозування збуту товарів і послуг;
- 2) активізують розподіл через формування та розповсюдження рекламної інформації про продукцію;
- 3) забезпечують зв'язки з майбутніми споживачами;
- 4) адаптують продукцію відповідно до запитів споживачів;
- 5) здійснюють перемовини з майбутньою покупцями товару;
- 6) організують переміщення товарів і послуг;
- 7) оплачують переміщення продукції каналом збуту;
- 8) покладають на себе ризики, які може нести канал розподілу.

По великому рахунку всі або якусь частину ну перелічених функцій може брати на себе безпосередньо організація виробник, але інколи трапляється так, що аутсорсингова компанія чи посередник окремі функції може виконувати якісніше і навіть дешевше. Це викликано тим що посередники часто мають

свою спеціалізацію, але в той же час посередник, як незалежний підприємець повинен отримати зиск від своєї діяльності, тому він може встановлювати плату за свої послуги, яка перекладається на споживача. Відповідно, питання про те як діяти в цій ситуації її завжди залишається відкритим. Канал же може актуалізуватися відповідно до змін на ринку, що може бути практично безперервним процесом.

Канали збуту продукції описуються обсягом елементів та їх структури. Структура каналу це зв'язок посередників, які здійснюють функції для наближення продукції і набуття права власності на неї до покупця. Кількість рівнів між виробником і покупцем характеризують довжину каналу збуту. Канали збуту є класичними каналами, які складаються з безпосереднього виробника та одного чи багатьох посередників, при цьому всі члени каналу це окремі організації, основною метою яких є отримання прибутку. Зазначимо, що максимальний прибуток члена каналу розподілу може зруйнувати прогноз по максимальному отриманню виручки структурою взагалі, так як Жоден із членів каналу не контролює діяльність всіх членів. Відповідні канали збуту називають горизонтальними.

Вертикальними каналами збуту, називають канали які складаються з продуцента та одного або декількох помічників, які діють як одна команда. При цьому хтось із членів каналу, традиційно або має право власності на інші організації учасниці, або дозволяє їм визначенні переваги. Відповідно таким учасником може бути виробник, гуртовий чи роздрібний посередник. Вертикальні канали розподілу були створені як елемент моніторингу за функціонуванням каналу, вони досить економні та спрощують управління каналом.

Під час створення каналу збуту продукції перш за все розглядається рішення про організацію, тобто про масштаби його рівнів і відповідний склад членів. При знаходженні доцільних альтернатив каналів збуту потрібно речення по типу застосовуваних посередницьких послуг. Диференціацію посередників можливо реалізувати через розгляд двох подібних властивостей:

1) як і від чийого імені функціонує посередницька організація;

2) хто оплачує відповідні операції. Динамічна трансформація національного ринку товарів та підвищення конкуренції проміж торгівельних марок викликають необхідність для організацій виробників застосувати складні маркетингові заходи для того щоб їх товар був максимальна бажаним покупцем, а також здійснювати пошук нових методів для досягнення конкурентних переваг через формування результативної збутової політики. В теперішній час, організація виробник має самостійно обирати раціональний варіант бізнес-плану виходу та функціонування на ринку.

Як показують дослідження, сучасний покупець близько 70% товару обирає без міркувань, тобто спонтанно, безпосередньо в магазині. Прямий продаж - це результативний метод збуту товару, але щоб ним скористатися організації-виробнику необхідно забезпечити вибір досить широкою номенклатурою товарів і досить масштабними ресурсами. На поточний момент сформувати відомий бренд будь-якої товарної позиції досить важко і коштовно. Окрім того, коли роздрібна торгівля, що є найбільш затратний технологію просування товару, відбирає близько 35% загальних прибутків від продажу товару, то відповідна брендованість стає ще більш проблематичною.

Ключовою стадією формування результативної системи збуту організації-виробника є окреслення підприємств партнерів та торгових агентів. Незважаючи на те які підприємства будуть реалізовувати поширення товару в географічному сенсі, ключовими їх завданнями є:

- переміщення та утримання на складах;
- передпродажна підготовка товару (упаковка, перевірка та ін.);
- власне сам продаж товару;
- рекламування товару;
- просування брендівих товарних марок.

Не дивлячись на те що що зазначені завдання можна вважати досить простими, багато організацій незадоволені функціонуванням збутової системи. Тому з ціллю розширення ринку продукції, організації ключовий натиск

роблять на формуванні консолідованої і результативної системи збуту в географічних регіонах. На цьому шляху можливе застосування декількох альтернатив стратегії розподілу:

- формування раціональної системи збуту;
- формування географічних торгівельних агентств;
- формування власних розподільчих підрозділів в географічних регіонах.

Інший поширений метод моніторингу гуртових торгівельних організацій - це закріплення декількох грузовиків за географічним терміналом організації-виробника.

У тих областях, де відсутні дилери, що забезпечують бажання виробника продукції, доцільно формування географічних торгівельних агентств, основна функція яких - моніторинг пропозиції товару організаціями торгівлі, роздрібною вартості на власний товар та товар конкурентів. Під час створення стратегії маркетингу для окремого виду товару продуцент встановлює цінові рамки, в яких буде запропонована продукція, а також рекомендовану ціну для посередника та роздрібні ціни.

Дослідження роздрібних цін доцільне для реалізації відповідності дійсно стану продукції на ринку стратегії її позиціонування, сформованої виробником. Окрім моніторингу торгівельної мережі регіональне агентство забезпечують рекламну підтримку торгових марок, реалізують акції націлені на просування продукції, забезпечують брендований торговельним обладнанням та ін.

Якщо визначальним показником для посередника при обранні споживачів є зручність співпраці то для виробника доцільно максимально розповсюдити свій товар серед мережі роздрібних торгівельних організацій. Відповідно ключове завдання торгівельна агентства співпраця з з торгівельними організаціями та потенційними споживачами.

Вважається, що найдорожчим методом реалізації високої якості збуту в географічних регіонах - це формування в них фірмової мережі розподілу. Тому розподілу товару через власну мережу магазинів Львів використовують лише окремі великі організації при цьому навіть не у всіх регіонах. Обрання такої



структури розподілу може окупитися в тому випадку, якщо існують якісь дуже високі параметри щодо зберігання товару чи його пропагування, чим не можна знехтувати.

Відповідно, за умови високого рівня конкуренції в географічних сегментах, організації виробники вважають здійснювати максимальний моніторинг географічних роздрібних продаж, ж для чого з метою результативного керівництва збутом організації виробництва доцільно:

- здійснювати моніторинг встановлених цін у дилерів;
- здійснювати моніторинг номенклатури товарної продукції;
- реалізувати безперервний контроль ринку;
- раціонально прогнозувати збут географічному сегментів за кожним агентом чи дилером;
- зменшити імовірність нелегальної торгівлі;
- здійснювати поділ відповідальності за підсумками акції з торгівельними партнерами.

Відповідно, через реалізацію підвищеного рівня сервісних послуг та наявності в торговельній мережі відповідної номенклатури товарів, що мають стабільний попит, торгова організація нових споживачів та намагається не відпускати постійних споживачів за рахунок керування купівельними перевагами. А покупці переваг, динаміка та обсяг запитів клієнтів створюють потрібно кількість продаж та підвищення прибутків, чого і намагається торгівельна мережа. Якщо торгівельна мережа постійно підтримує стабільний споживчий попит на весь товарний асортимент вміє досягати поставлених цілей та забезпечувати цілі підприємства виробника, то можна вважати що така торгівельна компанія уміє координувати збутові управлінські бізнес-процеси.

В той же час відповідне та доцільне, якісне постачання в торгівельну мережу необхідної продукції в потрібному обсязі та за розумними цінами знаходиться в безпосередній залежності від того в яких відносинах перебувають виробник і посередник. При цьому доцільно враховувати що на ринку споживчих товарів взаємодія між торговими мережами і виробниками

змінюється, так як для виробників першочерговим завданням є продаж товарів в максимальному географічному сегменті, а відтак виробник дублює свої можливості великій кількості магазинів, що створює конкурентні проблеми безпосередньо для мережі.

Створення та розширення торгівельного бізнесу веде до розширення потенціалу виробника, а говорячи про зростання масштабів реалізованої продукції та їх географії це і встановлення домінуючого положення на ринку по відношенню до виробників подібної продукції.

З точки зору контрагентів, взаємовідносини з торговими організаціями створюються за умовами різних вигод. Виробничі та збутові організації, що відчувають проблеми з реалізацією товарів власної торговельної марки та слабке положення на ринку не забезпечити захоплення ринку з меншими затратами на збут. Але, продукція відповідних марок в мережевих супермаркетах має найкращу позицію та та рекламне супроводження, що дозволяє зменшити увагу споживачів по відношенню до товарів маловідомих брендів. Для ринкових функціонерів, що виробляють товари під власною маркою, хід будь-яку торгівельну мережу буде дорівнювати величезними витратами на маркетинг супроводження, але в той же час це дозволяє розширити номенклатуру товару який реалізується та його обсяги.

Стратегічна співпраця продуцентів та посередників з відповідними торгівельними мережами являє собою:

- раціоналізацію застосування операційних потужностей складських площ та іншого устаткування;
- скорочення частки витрат на продукування і збут одиниці товару за рахунок ефекту масштабу;
- спрощення прогнозування виробництва товарів в зв'язку з розумінням термінів і обсягів поставок;
- отримання інформації про переваги і запити споживачів, тобто комунікація кінцевим покупцем;
- покращення положення на ринку та ін.

Отже, збутова логістика націлена на реалізації концептуальних положень які полягають в зменшенні витрат на виробництво та збут та підвищення прибутковості діяльності в цілому.

## 1.2. Особливості логістичного управління збутовою діяльністю підприємств

Незмінний попит закордонних споживачів на товарну продукцію виробників що працюють в сировині сфері, дозволяє їм бути не чутливими до зменшення запитів внутрішнього ринку та утримувати високі ціни на власний товар не звертаючи увагу на проблеми в сфері реалізації. В той же час галузі, які більшою мірою націлені на внутрішній ринок мають серйозні проблеми зі збутом.

Ключовим фактором кризи в розподілі є розбалансованість товарної номенклатури зі складом попит у покупців. Зниження платоспроможного попиту споживачів торкається в основному національних товарів, що показує статистика стабільного збільшення імпортованої продукції її з високою питомою вагою товарів широкого вжитку. Виробники досі бажають реалізувати те, що вони продукують, а не навпаки. Це пояснюється перш за все низьким технічним забезпеченням та відсталими технологіями, але питання переобладнання наразі не являється актуальним для більшості підприємств. В сучасному ринковому середовищі намагання деяких товаровиробників наслідувати принципи маркетингу часто не дають бажаного ефекту, так як нинішня конфігурація ринкової інфраструктури дозволяє або потужне лобювання та просування своєї продукції за високими цінами, або ж торгівлю невеликими обсягами зі зниженням ціни. Таку ситуацію можна пояснити наступними факторами:

1) більшість виробників мають незначні інвестиційні можливості, тому вони зосереджують виробництво на продуктах з незначним врахуванням запитів покупців;

2) застарілість технологій не дозволяє виробникам продукувати широку номенклатуру товарів;

3) упаковка продукції часто є лише методом захисту від зовнішнього впливу та збереження товару і не сприяє його просуванню;

4) працівники сфери розподілу практично не впливають на виробниче прогнозування, так як організації не мають можливості швидко змінювати асортименту продукції що виробляється;

5) використання сучасних агресивних маркетингових стратегій більшість у підприємств неможливе, бо це потребує великих затрат ресурсів, чого в них не вистачає;

6) незначні перспективи прогнозування для більшості вітчизняних підприємств пояснюється сучасною політичною та економічною нестабільністю;

7) населення виробництва на короткостроковий прибуток, а не на перспективний довготривалий ефект спеціалізації та національності організації.

Суть збуту національних виробників пояснюється процесом структуризації товарного балансу для отримання комерційного прибутку. Готовий товар розглядають як виріб роботи чи сервісні послуги, які виконані підприємством і можуть бути реалізовані на ринку. Мета та збутової діяльності впливає з цією організацією, поміж яких зараз домінує максимізація вигоди чи прибутку. Розглядаючи теорію отримання різних видів прибутків, в тому числі спекулятивного доцільно врахувати суть прибутку від реалізації діяльності як комерційний прибуток. За цих умов, як правило переслідуються наступні цілі:

- завоювання ринку;
- закріплення на ринку;
- максимальне використання ринку.

Доцільно в цьому контексті розглянути ще й існування операційних процесів, ключовим елементом яких є збутова або розподільча система.

Ключовими складовими системи розподілу вважаються, структура збуту, види збуту та напрями збуту. Поєднання цих елементів в різноманітних ринкових комбінаціях дозволяють підприємство-виробник у результативно забезпечувати відповідні цілі реалізації. Самі ж складові реалізації, комбінацію поєднання яких обирають створюючи відповідний варіант, представляють собою систему ключових функцій збуту подано на рисунку 1.1.

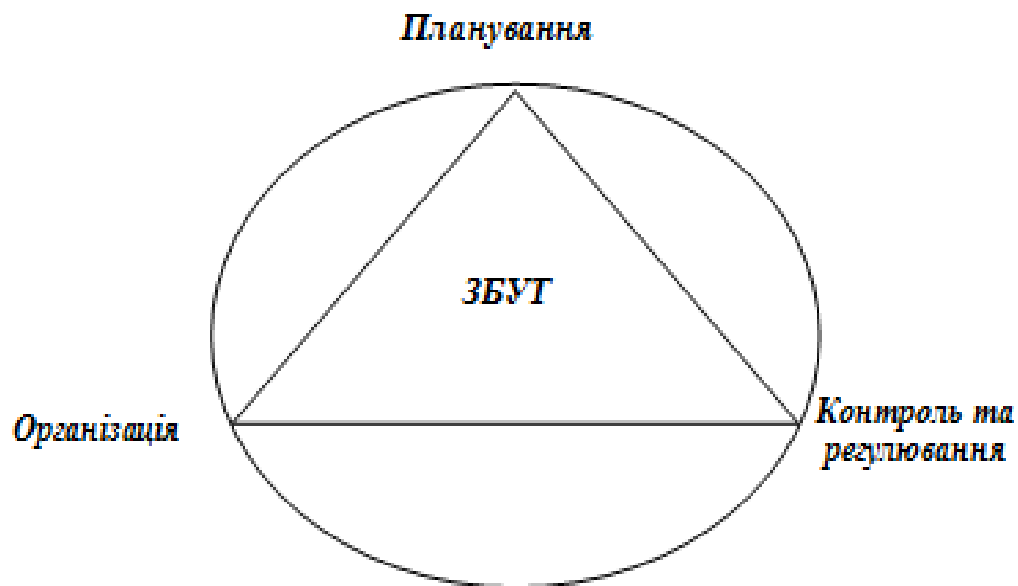


Рисунок 1.2 - Основні функції розподільчо-збутової діяльності

На це, можна відзначити що функції прогнозування також включають:

- створення довгострокових та короткострокових прогнозів продаж;
- дослідження і аналіз динаміки змін інфраструктури ринку;
- створення плану номенклатури виробництва за запитами споживачів;
- концентрація на певних каналах збуту та товаропросування;
- розробка компанії по просуванню та стимулюванню продажу продукції;
- встановлення планових обмежень витрат для раціоналізації системи збуту.

В той же час, з огляду на різноманіття систем організації розподільчої діяльності, серед функцій збуту можна виділити наступні:

- забезпечення діяльності складського та пакувального господарства;
- забезпечення діяльності реалізації і транспортування товарів покупцям;

- забезпечення діяльності сервісної сфери;
- забезпечення діяльності каналів переміщення та розподілу;
- забезпечення проведення заходів з просування товарів та стимулювання збуту;
- забезпечення підготовки кадрового складу торгівельної сфери та керівництво торговельними агентствами;
- забезпечення взаємодії всіх ланок організації з метою реалізації цілей збуту.

До складу функцій моніторингу та координації ( контроль та регулювання) відносять:

- здійснення оцінки результатів функціонування;
- моніторинг за дотриманням планових показників;
- поточна координація розподільчої діяльності організації;
- економічний, маркетинговий, бухгалтерський та поточний облік показників розподільчої роботи.

В цілому ж потрібно зазначити, що Перелічити та охарактеризувати всі функції збутової діяльності організації досить складно. Окрім цього, потрібно враховувати той факт що кожне підприємство може мати свої специфічні неповторні функції які притаманні тільки йому, відповідно, кожен товаровиробник має свій набір функцій, які він може реалізувати на свій розсуд. Але відповідна реалізація визначається наступними факторами:

- асортимент і обсяги виробництва;
- кількість і географічна структура покупців;
- кількість та напруженість каналів збуту;
- властивості і види формування каналів розподілу;
- брендова пізнаваність виробника, спеціалізованих магазинів та ін.

Розподільчо - збутова націленість організації перш за все переслідує мету належної організації всіх ланок та служба, що може бути вдало реалізована на базі логістична моделювання.

Переваги застосування логістичних принципів в операційній діяльності підприємств пояснюється перевагами логістичних систем в забезпеченні збутової діяльності порівняно з класичним підходом.

Реально доцільність використання логістики як принципово нового наукового підходу з'явилась у відповідності до закономірного формування ринкової системи в західних країн та пов'язана з трансформацією дрібних виробничих структур до інтегрованих, які об'єднують в межах однієї логістичної структури такі функції як забезпечення виробництва, переміщення, збуту та інші базуючись насильний виробничій системі. На противагу старим способом і видам керування спеціалізованими виробничими структурами чи і визначеними функціями, логістика забезпечує системне керування матеріальними та інформаційними потоками, реалізуючи їх послідовність та значні підсумкові результати функціонування.

Це дозволяє зробити ти два важливих висновки.

1. Логістичний підхід до управління збутом розширює можливості для виробників, покупців та контрагентів.

2. Для кращого використання потенціал логістики доцільно сформувати операційну інфраструктуру, нормативну базу, інформаційні та технічні умови застосування логістичних принципів і функцій.

Спеціальність планових та поточних завдань організації вставить вперед збутовою логістикою питання визначення черговості їх розв'язку, що можна вдало реалізувати за умови ви правильно встановлено критерії оптимальності. Найчастіше критерій оптимальності збутової логістики представлений максимальним прибутком організації при можливому забезпеченні платоспроможних заходів покупців. Під час оцінки завдань за за критерієм оптимальності виконується їх сортування та відкидання недоцільний шляхів в розвитку розподільчої діяльності.

Ефективність загальної виробничої системи як правило оцінюють через результативність виконання операцій, тому в загальному вигляді ефективність логістичних операцій може розраховуватись за наступною формулою:

$$E_{\text{ло}} = \Pi_{\text{ел}} : C_{\text{ло}}, \quad (1.1)$$

де:  $E_{\text{ло}}$  — ефективність логістичної операції;

$\Pi_{\text{ел}}$  — корисний ефект логістичної операції;

$C_{\text{ло}}$  — витрати на здійснення логістичної операції.

Зрозуміло, що оцінка результативності логістики пов'язана з видом того корисного ефекту, який бажає бачити виробник. При цьому вид та форму кінцевого ефекту функції збуту в логістиці як правило визначають покупці. За цих умов доцільно концентруватися не на власному баченні ефективності реалізованих логістичних функцій, а на оцінку покупців, яких в свою чергу цікавить перш за все якість товарів, зручність доставки, легка експлуатація, привабливість та відомість бренду, тощо.

Сукупні затрати на реалізацію логістичних функцій можна розподілити, на поточні і разові, так по відношенню до корисного ефекту їх має сенс диференціювати на прямі, ті, які торкаються саме результатів, та не прямі або опосередковані, що лише часткова забезпечують отримання результату. Витрати також диференціюють відповідно до видів ресурсів, які застосовуються, за визначеними калькуляціями та ін. Не звертаючи увагу на методи прогнозування та калькуляції затрат, ключовим фактором правильності обраного варіанту дій повинні стати їх повнота і правдивість інформації про ринок збуту..

Суть збуту в операційній діяльності як правило розглядається в двох смислових значеннях:

- 1) вирішення питань синхронізації, розподілу та постачання продукції;
- 2) вся система функцій, які реалізуються з ціллю постачання продуктів та послуг покупцям.

Економічний устрій логістики збуту може бути розглянутий ширше, якщо поряд з її функціями, принципами та властивостями існує можливість розкрити завдання та методіку їх розв'язання. Аналіз теорії і практики логістичного моделювання реалізації діяльності дає можливість уявити що ключовими задачами логістика збуту являються:



1) збільшення прибутковості виробництва перекладач при максимальному задоволенні споживацьких запитів;

2) максимально результативна використання виробничих потужностей організації споживацький замовленнями;

3) відпрацювання оптимальної поведінки з ринковим контрагентами.

В цілому загальні функції логістики збуту відображається в наступному:

- 1) визначення забезпеченого попиту у покупців;
- 2) створенні оптимального набору замовлень виробників;
- 3) раціональному завантаженню устаткування організації запитами покупців;
- 4) створення плану номенклатури виробництва і системи його реалізації;
- 5) запровадження контролю випуску товарів та передпродажний сервіс;
- 6) налагодження виробничих зв'язків з доставки виробленої продукції та обрання каналів доставки;
- 7) розробка каналів збуту товарної продукції та їх раціоналізація;
- 8) створенні попиту та позиціонування товару;
- 9) організація складського господарства та системи утримання готових товарів;
- 10) формування системи після продажного сервісу;
- 11) прогнозування, дослідження, моніторинг і координація реалізаційної діяльності.

Мета задачі та функції збутової логістики потребують певних видів її, устрою тобто побудова належної системи розподілу товарної продукції. Організація збутової логістики охоплює наступні види діяльності:

Організація збутової логістики охоплює наступні види діяльності:

- створення системи реалізації виготовленої продукції з застосуванням принципів та підходів логістики;
- створення системи керування розподіл як набору то логістичних функцій ланцюжків та інших елементів;
- створення системи взаємодії всіх учасників реалізаційна діяльності, тобто суб'єктів збутової логістики.

З метою створення ефективних планів сфері розподілу застосовується моделювання з використанням логістичних підходів.. Моделювання логістичних

процесів розподілу товарної продукції реалізується на основі системотехніки та націленості на конкретний ефект реалізаційної діяльності. З деяким відсотком абстрагування і в якійсь мірі спрощення, моделювання логістичного процесу розподілу можна відобразити як сіткову (мережну) модель (рис. 1.3.).

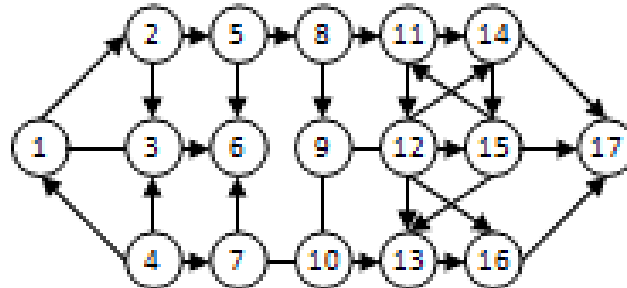


Рисунок 1.2 - Мережна логістична модель процесу збуту

Умовні позначення:

- 1 — визначення купівельного попиту;
- 2 — формування портфеля замовлень;
- 3 — встановлення господарчих зв'язків зі споживачами;
- 4 — фінансування збутових досліджень;
- 5 — асортиментне завантаження виробничих потужностей підприємства;
- 6 — укладання договорів постачання (продажу);
- 7 — встановлення цін на товари, послуги і роботи;
- 8 — створення запасів готової продукції;
- 9 — вибір каналів розподілу;
- 10 — стимулювання збутовиків та перепродавців;
- 11 — організація доставки (постачання) продукції (послуг) споживачам (покупцям);
- 12 — контроль за виконанням договірних зобов'язань;
- 13 — розрахунки з покупцями і «посередниками»;
- 14 — надання послуг споживачам;
- 15 — оцінка виконання планів збуту;
- 16 — фінансування збутових операцій;
- 17 — задоволення платоспроможного попиту споживачів і одержання прибутку.

Логістичне чергування, створення і функціонування вказаної моделі забезпечує такі взаємоузгодження елементи подій:

1) системно-дослідницький блок, що охоплює дії з першої по четверту і комплекс забезпечення функції з аналізу ринку, що стосується перш за все дослідження попиту покупців на продукцію і послуги організації;

2) системно-технічний блок, який охоплює дієта з п'ятої по 10 і комплекс забезпечення функцій по формуванню сировинна матеріальних умов розподільчий сфери;

3) системно-координаційний блок, що охоплює дії з 11 по 17 комплекс забезпечення функції з керуванням розподільчої діяльністю, що в свою чергу включає планування, оцінювання, моніторинг і координування функції всіх учасників розподільчої сфери.

Запропонована модель збутової мої діяльності в логістиці є комбінацією взаємоузгодження дій трьох ключових потоків:

1) матеріального, який є складовим системи подій

$1 \rightarrow 2 \rightarrow 5 \rightarrow 8 \rightarrow 11 \rightarrow 14 \rightarrow 17;$

2) інформаційного, що є складовою системи подій

$1 \rightarrow 3 \rightarrow 5 \rightarrow 9 \rightarrow 12 \rightarrow 15 \rightarrow 17;$

3) грошового, що безпосередньо формується системою подій.

$1 \rightarrow 4 \rightarrow 7 \rightarrow 10 \rightarrow 13 \rightarrow 16 \rightarrow 17.$

Розгляд зазначеної моделі дозволяє нам уявити якими функціями та можливостями володіє загальна система, що включає ряд різноманітних логістичних операцій, які в кінцевому підсумку націлені на забезпечення платоспроможного попиту споживача з найкращими для нього умовами, за мінімальних витрат та з підвищенням прибутку для організації. Як правило, операції збутової логістики розглядають з позиції декількох характерних властивостей:

1) повнота забезпечення сервісу клієнтам (на скільки максимально можливе сервісне забезпечення, повне чи часткове);

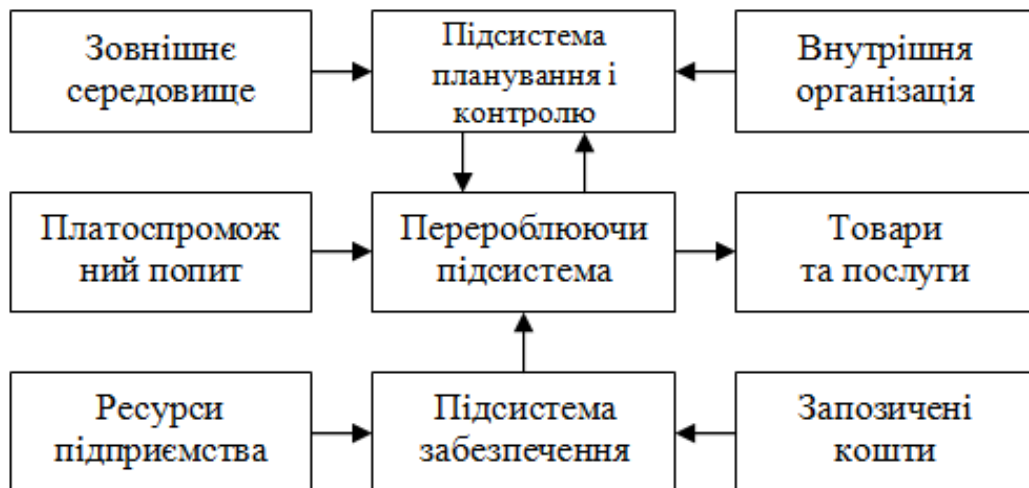
2) вид системи ( макро чи мікросфера);

- 3) варіант реалізації ( технологія, сировина, гроші, інформація);
- 4) кінцевий результат ( доставка продукції чи пропозиція сервісних послуг).

Збутова логістика, як система консолідованих логістичних функцій, може бути охарактеризований з позиції виробничих систем. Так виробнича або операційна структура збутової логістики поділяється на три підсистема:

- система трансформації та переробки;
- система забезпечення сервісу;
- система прогнозування та моніторингу.

Той же час реалізація запитів покупців є підсумком взаємоузгодження їх дій. Загальний зв'язок елементів чи операцій збутової логістики описаний на рисунку 1.3.



**Рисунок 1.3 - Взаємозв'язок складових операційної системи збутової логістики**

Система трансформації та переробки безпосередня здійснює роботу по реалізації, трансформуючи ринкову інформацію про наявний попит покупців, що являється входом в систему, у потрібні ринку продукцію та послуги, що являється кінцевим етапом діяльності системи. Розподільчий транслятор здійснює функції з номенклатурного забезпечення операційної діяльності підприємства, кількісного і подетального забезпечення виконання програми виробництва товарної продукції, забезпечення її утримання і підготовки до реалізації, рекламування продукції на ринку, до продажною після продажного сервісного обслуговування покупців.

Система забезпечення сервісу реалізує можливість використання матеріальних, сировинних, грошових та інших умов для безперебійної експлуатації системи трансформації та переробки. Вона перш за все розглядає: операційне забезпечення реалізації, її включаючи виробництво продуктів та сервісних послуг за запитом покупців, технічне забезпечення організаційної діяльності, охоплюючи формування складських площ, торгівельних та інших послуг.

Система прогнозування і моніторингу може бути визначена як керуюча підсистема в складній електронній моделі збутової логістики. Вона віддає вказівки (за рахунок планів і завдань) іншим підсистемам, та отримує інформацію про їх виконання і в кінцевому підсумку коригує завдання для учасників системи розподільчої сфери якщо першочергові завдання були виконані так як це було заплановано.

### 1.3. Побудова та управління логістичної системи збуту сільськогосподарської продукції

Часто трапляється так що операційний процес і реалізація товару не співпадають ні в термінах в місці. Тому якими потенційними купівельними характеристиками не мав змогу володіти кінцевий продукт, на на вдалий економічний ефект організація може розраховувати тільки за оптимальна створеного і товару і здійснено його його розподіл.

Підприємством мають варіанти при забезпечення збуту власного товару, при цьому їх базою виступає принципова націлені забезпечення різних споживацьких запитів у сфері розподіл.

Реалізацію політику організації виробника товару доцільно розглядати, як направлену діяльність, принципи та та реальні заходи якої націлені на систематизацією потоку продукції до кінцевого покупця. В той же час основним питанням є формування умов трансформації запитів потенційного споживача на

фактичний попиту у конкретній продукції. До таких умов відносять складові розподільчої політики, канали товароруку разом з їх завданнями, який їм відведені.

Ключовими складовими політики розподілу перш за все вважаються наступні:

- переміщення товару- Тобто його фактичне транспортування від місця виробництва до місця реалізації;

- доробка товару, тобто відбір можливе сортування чи будь-що що піднімаєш ступінь доступності і готовності товару до реалізації;

- утримання товару, забезпечення формування і підтримки доцільно рівня накопичення;

- контакти з покупцями, тобто дії діста безпосередньої фізичної передачі продукції, її комплектування замовлень, систематизації розрахункових функцій, юридичне супроводження передачі прав на продукцію, інформаційне забезпечення покупців про продукцію та паралельний збір інформації про ситуацію на ринку.

За рахунок таких контактів формується первинні канали розподілу під якими розглядається маршрут товарної продукції від виробника до покупця. Канал розподілу, кожна організація встановлює для нього певні завдання та визначені функції, до яких може бути віднесена наступні:

- маркетинговий аналіз;

- прийняття участі у створенні кінцевої вартості продукції;

- врегулювання прогнозів операційної діяльності підприємства стерилізації з врахуванням конкретної позиції продукції на ринку;

- виконання переліку завдань з продажного сервісу товару та та забезпечення післяпродажного обслуговування покупців;

- формування торгівельні мережі і доведення продукції до покупця;

- просування товару на ринок за допомогою реклами, надання гарантій, забезпечення сервісних послуг чи умов оплати продукції.

Відношення до реалізації зазначених функцій є необхідною основою для визначення організацією відповідної позиції на шляху формування каналу розподілу.

Не зважаючи на те, що ключових диференціюючих характеристик тільки дві- база створення каналу та кількість учасників, взаємовідносини між організацією виробником, посередниками та кінцевим покупцем можуть набувати багато різних видів і форм. Найважливіша роль в цій системі відводиться підприємству виробнику що при обранні принципів системи розподілу перш за все розглядає проблему збоїв діяльності каналу, і часто навіть обраховується затрати і прибутки від такої діяльності.

Пряма система реалізації передбачає безпосередній продаж товарів кінцевому покупцю. Таким же чином їх поєднує і прямий, безпосередній канал розподілу. Характерною властивістю будь-якого каналу чи його виду є можливість організації виробника здійснювати моніторинг та контроль маршруту переміщення товару до кінцевого покупця, а також ж умови його продажу. В цьому випадку організація-виробник може нести значні невиробничі затрати на формування великого масиву утримуваних запасів, витрачає велику кількість ресурсів за умови доведення продукції до кінцевого споживача при цьому покладаючи на себе всі комерційні ризики пов'язані з рухом товарів. В той же час з точки зору підприємства виробника, вигодою такого варіанту реалізації є перспектива отримання максимального прибутку від продажу кінцевого товару. Результативність прямого каналу розподілу доповнює можливість додатково дослідження ринку власної продукції, підтримки зв'язків з покупцями, проведення аналізу якісних параметрів продукції та ін.

Реалізацію прямих продаж найчастіше застосовують підприємства чи організації виробники, які керуються наступними варіантами:

а) територіальні розподільчі штаби володіють штатом кваліфікованого персоналу, добре знають умови місцевого ринку, основних конкурентів та мають належний сервіс;

б) розподільчий контори чи агентство функціонують без формування товарних запасів, тобто під замовлення, але вони також мають можливість вивчати споживчі властивості та підтримувати контакти;

в) роздрібна мережа тобто безпосередньо магазини кіоски і тому подібне.

Розглядається також можливість застосування певних засобів та особистих напрацювань організації виробника з кінцевими покупцями.

Коли система розглядає можливість участі в реалізації незалежних торгових агентів хто такий канал називається непрямий. Відповідні канали формуються на базі вмінь посередників і різних варіантів взаємовідносин з торговельною мережею тут організація виробник переносить велику частину витрат на реалізацію і частину ризику на окремих незалежних агентів, при цьому знижуючи можливість моніторингу та контролю рухів потоків товарів, знижуючи таким чином частину своєї вигоди.

За умови створення непрямого каналу реалізації впливає необхідність у визначенні його довжини і ширини. Довжиною каналу розподілу вважається кількість його безпосередніх, часто незалежних учасників. Ширина каналу розподілу це кількість учасників які умовно знаходяться на одному рівні розподільчої системи.

За кількістю учасників на кожному рівні каналу розподілу може носити характер інтенсивного, селективного чи індивідуального.

При цьому зрозуміло, що під час переміщення товару через канали реалізації за участі контрагентів його безпосереднє переміщення може співпадати зі зміною вправ на його власність. В той же час повна та передачі прав їх форма та строки на кожному рівні можуть бути абсолютно різними. Згідно цьому посередники класифікуються, а сформовані канали розподілу можуть набувати різноманітної структури.

Найбільш розповсюдженим типом посередників являються:

- залежні торгові агенти, торгові представники, брокери та інші що діють за рахунок та за вказівкою власника товару на основі певних угод контрактів і т.п. Їх



оплата може здійснюватись через відсоток від продаж, При цьому вони безпосередньо несуть мінімальний ризик;

- дистриб'ютори, це торгові представники які діють за власний кошт, але від імені виробника.

Основною метою логістики як правило вважається консолідація та інтеграція всіх аспектів функціонування підприємства,що безпосередньо пов'язані з переміщенням матеріальних потоків в єдину систему (забезпечення, виробничо-господарський процес, реалізація,включаючи транспортування керування запасами та інформаційне забезпечення).

Розподільча логістика призначена реалізувати найбільш результативно систему збуту виробленої продукції, що досягається за рахунок виконання наступних функцій:

1) комерційні ( допомагають забезпечені продаж, реалізації її можливостей передачі прав на товар)

2) фізичні ( переміщення продукції і їх утримання, сервісне забезпечення захист і тому подібне).

Якість відповідної збутової діяльності вважається що можна оцінити через дослідження факторів доступності товару, терміни постачання, властивості інформаційного супроводу системи реалізації продукції, додаткова та супроводжуючого сервісу, тощо.

## **Висновки до розділу 1**

1. Встановлено, що ключовим фактором кризи в розподілі є розбалансованість товарної номенклатури зі складом попиту у покупців. Зниження платоспроможного попиту споживачів торкається в основному національних товарів, що показує статистика стабільного збільшення імпортованої продукції її з високою питомою вагою товарів широкого вжитку.

2. Виявлено, що Ключовими складовими системи розподілу вважаються, структура збуту, види збуту та напрями збуту. Поєднання цих елементів в

різноманітних ринкових комбінаціях дозволяють підприємство-виробник у результативно забезпечувати відповідні цілі реалізації. Самі ж складові реалізації, комбінацію поєднання яких обирають створюючи відповідний варіант, представляють собою систему ключових функцій збуту

3. З'ясовано, що основною метою логістики як правило вважається консолідація та інтеграція всіх аспектів функціонування підприємства, що безпосередньо пов'язані з переміщенням матеріальних потоків в єдину систему (забезпечення, виробничо-господарський процес, реалізація, включаючи транспортування керування запасами та інформаційне забезпечення). Розподільча логістика призначена реалізувати найбільш результативний варіант збуту виробленої продукції.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 2.1. Характеристика організаційно – економічного стану підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма «Авангард» розміщене на території Петропавлівського району Дніпропетровської області.

Клімат господарства характеризується як помірно континентальний. Більша кількість опадів буває в літку і становить 450-425 мм на рік. Середня температура повітря в січні становить від  $-7,3^{\circ}\text{C}$  до  $8^{\circ}\text{C}$ , а в липні від  $18,6$  до  $21,8^{\circ}\text{C}$ . Тривалість періоду з температурами понад  $+10^{\circ}\text{C}$  становить 149-161 день.

Рельєф представлений у вигляді хвилястої рівнини і має загальний нахил на південний-захід. Загалом рельєф дозволяє проводити механізовані роботи різними видами агрегатів.

Підприємство здійснює свою виробничо-господарську діяльність на принципах госпрозрахунку та самофінансування, має свій самостійний баланс. В своїй діяльності керується законами України, Постановами ВРУ, Указами КМУ, постановами, розпорядженнями і наказами міністерства аграрної політики України, а також статутом ТОВ «АФ «Авангард», його наказами, розпорядженнями та іншими нормативними актами.

Місія господарства визначається його основними завданнями:

- виробництво та реалізація рослинницької та тваринницької продукції;
- організація торгівельно-закупівельної та комерційної діяльності: оптової, роздрібної, комерційної, комісійної, виїзної торгівлі;
- оптова та роздрібна торгівля товарами народного споживання;
- оптова та роздрібна торгівля продукцією сільського господарства;
- посередницькі послуги під час купівлі-продажу товарів;

- впровадження у виробничі процеси прогресивних технологій, нової техніки і передового досвіду, удосконалення складських робіт;
- проведення заходів щодо забезпечення охорони праці, техніки безпеки.

Підприємство має право здійснювати інші види діяльності передбачені діючим законодавством України. На види діяльності, які підлягають ліцензуванню, підприємство здобуває право після придбання ліцензії.

Земля в господарстві є основним засобом виробництва. Отже, завдання господарства полягає в тому щоб якомога доцільніше використовувати наявні землі і підвищувати їх продуктивність, тобто збільшувати вихід продукції в розрахунку на одиницю площі.

Весь земельний масив, який використовується в господарстві, складає земельний фонд. За цільовим призначенням до нього входять угіддя сільськогосподарського та несільськогосподарського призначення

Для характеристики господарства використання земельних ресурсів відіграє значну роль. Простежимо зміни в наявності, структурі й динаміці використання земельних фондів ТОВ «АФ «Авангард» (додаток А)

Дані додатку А показують, що загальна земельна площа в 2019 році в порівнянні з 2015 роком збільшилась на 153,9 га, що в відсотках становить 3,21%. При цьому в останні п'ять років вийшли зі вжитку багаторічні насадження та пасовища, які в останній рік взагалі відсутні. Це пояснюється потягом керівництва господарства до збільшення доходів, концентрації на виробництві лише найрентабельніших видів рослинницької продукції, що з іншого боку є вимушеною мірою, так як практично всі землі господарство орендує. Відповідні фактори призводять і до порушення сівозмін. В останній час і чорний пар на полях підприємства практично скорочується і часто можливий лише за рахунок поганої схожості певних культур та інколи інших факторів.

Всі землі використовуються для сільськогосподарських потреб і на протязі досліджуваного періоду коефіцієнт сільськогосподарського освоєння землі незмінний і становить 1. Коефіцієнт розораності землі зріс на 1,44 % і

тепер теж складає 1, тобто всі землі, які знаходяться в використанні підприємства розорані під рілля. Така тенденція має і небезпечну сторону, якщо не проводити протиерозійних робіт, не відводити землю під залуження і т.п. можна значно втратити її цілісну продуктивність в перспективі.

Важливою оцінкою діяльності господарства є економічна ефективність використання землі, яка визначається системою натуральних і вартісних показників (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Ефективність використання земельних угідь в  
ТОВ «АФ «Авангард»

Показники	Роки			2019 р. у % до 2017 р.
	2017	2018	2019	
Натуральні, ц: зернові та зернобобові всього	79267	65930	73798	93,1
Пшениця	49636	48328	51871	104,5
Ячмінь	29631	17602	21927	74,0
Ріпак	956	842	1696	177,4
Соняшник	12584	21881	11620	92,3
Гірчиця	126	-	293	232,5
Вартісні, тис. грн.:				
валова продукція	8367,0	8459,0	9194,8	109,9
товарна продукція	6538,9	6389,5	7047,2	107,8
повна собівартість	5206,0	5484,0	5521,0	106,1
прибуток	1332,9	905,5	1526,2	114,5
Посівні площі, га	4745	4782	4747,9	100,1
Валова продукція в розрахунку на 1 га посівів, тис. грн.	1,8	1,8	1,9	109,8

На основі даних таблиці 2.1. можна зробити висновок, що господарство досить ефективно використовує наявні земельні ресурси. Про це свідчать як вартісні, так і натуральні показники. Так виробництво товарної продукції зросло майже на чверть тобто на 22,9 %. Практично такої ж динаміки набула і валова

продукція. В той же час ці показники в співвідношенні з розширенням обсягів використання землі не дають об'єктивної уяви про ефект. Розрахунок виробництва валової продукції на 1 га. посівних площ показує, що ефект від землі дійсно зріс на 2,5%. Це результат інтенсифікації виробничих процесів на підприємстві.

У ринковій економіці основним стимулом для товаровиробника є прибуток. Тому проблема вибору для кожного підприємства найдоцільнішого виробничого напрямку (спеціалізації) набуває особливого значення, адже в нових умовах господарювання воно тільки тоді зможе успішно функціонувати, коли буде самофінансуватися. Цього можна досягти за умови високоефективного господарювання. Саме таке господарювання є характерним для ринкової економіки, де переважає власність на засоби виробництва, і кожен товаровиробник живе за рахунок лише власного доходу. Сприятливі для цього можливості відкриває спеціалізація.

Спеціалізація сільського господарства веде до його інтенсифікації, забезпечує більшу стабільність виробництва. Визначимо спеціалізацію товариства з обмеженою відповідальністю «Агрофірми «Авангард» за допомогою табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка та структура товарної продукції ТОВ «АФ  
«Авангард»

Галузі та види продукції	2017		2018		2019		2019 у % до 2017
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Продукція рослинництва:							
Зернові і зернобобові	4807,9	73,53	4175,05	65,34	4877,04	69,21	101,44
Пшениця	3474,5	53,14	3382,96	52,95	3890,33	55,20	111,97
Ячмінь	1333,4	20,39	792,09	12,40	986,715	14,00	74,00
Ріпак	205,5	3,14	172,61	2,70	356,16	5,05	173,28
Соняшник	1069,6	16,36	1859,89	29,11	1278,2	18,14	119,50
Гірчиця	14,5	0,22	0,00	0,00	30,765	0,44	212,32
Разом по рослинництву	6097,6	93,25	6207,55	97,15	6542,17	92,83	107,29
Реалізація іншої продукції, робіт, послуг	441,3	6,75	181,95	2,85	505,04	7,17	114,44
Всього по господарству	6538,9	100,00	6389,50	100,00	7047,2	100,00	107,77

Враховуючи те що підприємство, знаходячись в стадії пошуку найвигіднішої для виробництва продукції, останнім часом має деяку мінливість в своїй товарній орієнтації, тому розрахуємо коефіцієнт спеціалізації товариства з обмеженою відповідальністю «Агрофірми «Авангард» в 2019р. за формулою:

$$K_{\text{сп.}} = \frac{100}{\sum(2d_i - 1) * Y_i}, \quad (2.1)$$

де  $d_i$  - порядковий номер і-продукції в ранжированому ряду, починаючи з максимального;

$Y_i$  - питома вага і-продукції в структурі виручки.

Складемо ранжований ряд.

1	2	3	4	5
69,21	18,14	5,05	0,44	7,17
зернові і зернобобові	Соняшник	Ріпак	Гірчиця	інша продукція

$$K_{\text{сп.}} = \frac{100}{\sum(69,21(5-1) + 18,14(5-2) + 5,05(5-3) + 0,44(5-4) + 7,17(5-5))} = 0,29$$

Оскільки коефіцієнт спеціалізації складає 0,29, то можна вважати, що в ТОВ «АФ «Авангард» низький рівень спеціалізації. Але враховуючи той факт, що діяльність підприємства практично повністю пов'язана з рослинництвом в будь-якому випадку загальна спеціалізація буде відноситись до відповідної галузі і пошук коефіцієнта спеціалізації є лише спроба визначити загально домінуючого виду рослинницької продукції, що виробляється.

Для того щоб зрозуміти мотиви орієнтації підприємства суто на виробництво рослинницької продукції розглянемо показники цієї галузі детальніше.

У зв'язку з тим, що валовий збір продукції рослинництва залежить від розмірів посівних площ і урожайності сільськогосподарських культур, розглянемо таку важливу складову, як структуру посівних площ ТОВ «АФ «Авангард» в динаміці за ряд років (таблиця 2.3)

Таблиця 2.3 - Структура посівних площ

Культури	2017		2018		2019		2019 в %до 2017
	га	%	га	%	га	%	
<i>Озимі зернові</i>	1455,6	32,6	1491,6	32,0	1379,5	32,68	94,78
Ярові зернові	1118,2	25,0	796,5	17,1	1019,9	24,16	91,21
Ріпак	129,2	2,9	135,8	2,9	245,8	5,82	190,26
Соняшник	1747,8	39,1	2232,8	47,9	1528,9	36,22	87,48
Гірчиця	14,5	0,3	-	-	47,3	1,12	326,31
Разом	4465,2	100,00	4656,6	100,00	4221,4	4465,2	100,00

Як видно з даних таблиці, в звітному році в порівнянні з базисним (2017 р.) структура посівних площ має деякі зміни. Так дещо зросла частка озимих зернових культур при одночасному скороченні питомої ваги ярових зернових та соняшника.

В структурі посівних площ зернові займають 2399,4 га і мають питому вагу 56,84%. Із зернових культур найбільшу площу займають озимі зернові 1379,5 га або 32,68% і на протязі останніх років вона має тенденцію до зростання.

Структура посівних площ - найбільш гнучкий елемент системи землеробства. Її необхідно постійно вдосконалювати з метою збільшення виробництва сільськогосподарської продукції при зменшенні матеріально-грошових і трудових затрат на одиницю продукції.

Іншим фактором, котрий впливає на валовий збір культур, являється їх урожайність (таблиця 2.4).

Виходячи з наведених даних таблиці 2.4 можна зробити висновок, що при існуючій структурі посівних площ урожайність основних сільськогосподарських культур знаходиться на не досить високому рівні. В той же час за останні 3 роки урожайність по деяким культурам зросла. Так зросла урожайність озимих зернових на 3,5 ц/га або 10,26%. Підвищилась урожайність соняшника на 0,4 ц/га або 5,56%.



**Таблиця 2.4 - Динаміка урожайності основних продовольчих і  
кормових культур**

Культури	2017	2018	2019	2019 в % до 2017
<i>Озимі зернові</i>	34,10	32,40	37,60	110,26
Ярові зернові	26,50	22,10	21,50	81,13
Ріпак	7,40	6,20	6,90	93,24
Соняшник	7,20	9,80	7,60	105,56
Гірчиця	8,70	-	6,20	71,26

Одним із самих важливих економічних показників аналізу виробництва являється собівартість 1 ц продукції (таблиця 2.5).

**Таблиця 2.5 - Собівартість 1 ц основних видів продукції рослинництва, грн.**

Культури	2017	2018	2019	2019 в % до 2017
Озимі зернові	47,12	52,21	49,58	105,22
Ярові зернові	37,36	39,94	28,39	102,05
Ріпак	111,09	183,25	133,08	114,49
Соняшник	69,14	82,35	65,83	102,69
Гірчиця	95,24	-	48,46	100,34

Із даних таблиці 2.5 видно, що по всіх основних видах продукції рослинництва затрати на 1 ц в порівнянні з 2017 р. в 2019 р. збільшились, це стосується як озимих зернових так і соняшника та ріпаку. Так, собівартість 1 ц озимих зернових зросла на 2,46 грн. чи 5,22%, соняшника на 1,86 грн. (2,69%), а ріпаку на 16,09 грн. (14,49%).

Одним з важливих підсумків господарської діяльності підприємства є аналіз рівня рентабельності, який дозволяє визначити які види продукції рослинництва вигідно виробляти в господарстві (таблиця 2.6).

Дані таблиці 2.6 показують, що виробництво основної продукції підприємства – зернових та зернобобових культур, виробництво соняшника прибуткове, але не значно. Проте як зернові так і соняшник давав би прибуток і досить високий рівень рентабельності, коли б не залежність, при реалізації більшої частини продукції господарства, від кредиторів. В порівнянні з 2017

роком рентабельність соняшника зросла на 31,99 в. п., рентабельність зернових та зернобобових на 2,71 в. п.

**Таблиця 2.6 - Рівень рентабельності головних товарних культур в рослинництві, %**

Культура	2017	2018	2019	2019 в % до 2017
Зернові і зернобобові	48,55	34,06	51,26	2,71
Соняшник	22,95	3,21	54,93	31,99

Підприємству необхідно, щоб звільнитися від залежності удосконалювати структуру посівних площ, розробити і ввести заходи по підвищенню урожайності: застосування необхідних сівозмін, використання високопродуктивних сортів і якісного насіння, добрив і засобів для боротьби з шкідниками та хворобами рослин, дотримання агротехнічних вимог, впровадження інтенсивних технологій вирощування культур.

Однією з важливих частин матеріально – технічної бази сільськогосподарського підприємства є основні фонди, вони значно впливають на результати його діяльності. Вони є тією частиною продуктивних фондів, вартість яких переноситься живою працею на заново створений продукт поступово, протягом ряду кругообігів і повертається підприємству в грошовій формі частинами (таблиця 2.7).

**Таблиця 2.7 - Ефективність використання основних виробничих фондів**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. в % до 2017р.
1	2	3	4	5
Основні виробничі фонди – всього, тис. грн.	15845,00	16373,00	17062,80	107,69
Вартість валової продукції, тис.грн.	8367	8459,00	9194,80	109,89
Середньорічна чисельність працівників, чол.	122	93	49	40,16
Фондооснащеність, тис. грн.	3,29	3,38	3,45	104,97
Фондоозброєність, тис. грн.	129,88	176,05	348,22	268,12

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
Фондовіддача, грн.	0,53	0,52	0,54	102,05
Фондомісткість, грн.	1,89	1,94	1,86	97,99
Операційний прибуток, тис.грн.	1287,00	840,00	1347,00	104,66
Умовний строк окупності основних фондів, років	12,31	19,49	12,67	102,89

Як показують дані таблиці, на протязі останніх років вартість основних фондів зростає. В порівнянні з 2017 р. в 2019 р. їх вартість стала більшою на 1217,8 тис. грн. або на 7,69 %. Таке зростання було зумовлене розширенням виробництва, земельних угідь і відповідно необхідністю додаткової техніки та устаткування. Для цього господарство використовувало свої прибутки та залучало кредити. Відповідно і фондооснащеність підприємства зростає на 0,16 тис. грн. або 4,97 %.

Зважаючи на деяке скорочення кількості працівників виросла і фондоозброєність, що характеризує підвищення ступеня механізації та автоматизації виробничих процесів на підприємстві. Але в цих позитивних тенденціях відслідковуються і негативні моменти, так строк окупності основних фондів за рахунок їх росту та інших чинників, зріс на 2,89%. А це підвищило ризик підприємства в умовах виходу із затяжної фінансової кризи.

У ринковій економіці основним стимулом для товаровиробника є прибуток. Тому проблема вибору для кожного підприємства найдоцільнішого виробничого напрямку набуває особливого значення, адже в нових умовах господарювання воно тільки тоді зможе успішно функціонувати, коли буде самофінансуватися. Цього можна досягти за умови високоефективного господарювання. Саме таке господарювання є характерним для ринкової економіки, де переважає власність на засоби виробництва, і кожен товаровиробник живе за рахунок лише власного доходу. Сприятливі для цього можливості відкриває спеціалізація.

Для загальної оцінки діяльності підприємства необхідно враховувати чисельність трудових ресурсів та їх використання, так як вони являються одним з найважливіших факторів виробництва. Раціональне використання трудових ресурсів дає можливість отримати максимум валової продукції, сприяє росту продуктивності праці, ефективності і рентабельності виробництва.

Середньорічна чисельність працівників ТОВ «АФ «Авангард», їх склад та динаміка наведена в таблиці 2.8.

**Таблиця 2.8 - Наявність та структура трудових ресурсів ТОВ «АФ «Авангард»**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Середньорічна чисельність працівників, чол., в т.ч.:	141	139	122	93	49	34,8
- зайняті в с.-г. виробництві	125	126	108	78	38	30,4
- головні спеціалісти та керівники структурних підрозділів	8	7	7	7	4	50,0
- зайняті в підсобному і обслуговуючому виробництві	2	2	3	3	2	100,0
Сезонні працівники	6	4	4	5	5	83,3

Дані, наведені в таблиці свідчать про те, що за період з 2015 по 2019 роки середньорічна кількість працівників зменшилась на 65,2%. Це відбулось з одного боку через оптимізацію кількості персоналу, а з іншого через звуження спектру та кількості робіт і орієнтацію підприємства в останній час на виробництво продукції рослинництва. В той же час на зміни в виробничих пріоритетах вплинула і зміна основних власників (засновників) підприємства.

В структурі працівників також спостерігається коливання кількості працюючих, що є наслідком загальних змін в колективі. Кількість головних

спеціалістів та керівників структурних підрозділів також зменшилась, що є природним при такому значному скороченні штату працівників зайнятих в виробництві.

Далі, в таблиці 2.9 детальніше розглянемо чисельність робітників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, їх використання в динаміці.

**Таблиця 2.9 - Використання трудових ресурсів в  
ТОВ «АФ «Авангард»**

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Загальна чисельність працівників, чол.	141	139	122	93	49	34,75
Відпрацьовано всього, тис. люд.-год.	186,3	172,3	172,1	124,1	78,8	42,30
Фонд робочого часу, тис. люд.-год.	235,89	234,49	205,81	156,89	82,66	35,04
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,79	0,73	0,84	0,79	0,95	120,70
Припадає на одного середньорічного працівника тис. люд. – год.	1,32	1,24	1,41	1,33	1,61	121,7
Вироблено валової продукції на одного середньорічного працівника, тис. грн.	59,34	60,19	68,58	90,96	187,65	89,8

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 2.9 можна помітити значні зміни в кількості працюючих. У 2019 році в порівнянні з 2015 роком на 57,7% зменшилась кількість відпрацьованих людино-годин, проте це відбулось лише через зменшення кількості працівників, бо з показника що показує кількість людино-годин, що припадає на одного середньорічного працівника видно, що виробіток зріс на 21,7%. Тому в процесі аналізу продуктивності праці необхідно поряд з вивченням її динаміки, вивчати також вплив різних факторів, котрі безперервно змінюються. Також для повної уяви про кадровий склад та

управління підприємством необхідно розглянути організаційну структуру та структуру управління, які схематично в загальному вигляді представлені в додатку Б та В.

Найбільш об'єктивну та правильну уяву про рівень виробництва і економічний стан підприємства дають показники, які характеризують економічну ефективність використання виробничих ресурсів, тобто, які відображають рівень виробництва окремих видів продукції (за галузями) і вихід валової продукції в розрахунку на одиницю використаних ресурсів (таблиця 2.10.).

Таблиця 2.10 - Ефективність виробництва сільськогосподарської продукції

Показники	2017	2018	2019	2019 до 2017рр.	
				(+,-)	%
Виробництво валової продукції – всього, тис. грн.	8367,00	8459,00	9194,80	827,80	109,9
Валова виручка від реалізації продукції, тис. грн.	6538,90	6389,50	7047,20	508,30	107,8
Собівартість реалізованої с.-г. продукції, тис. грн., в тому числі:	5206,00	5484,00	5521,00	315,00	106,1
Валовий прибуток від операційної діяльності – всього, тис. грн.	1287,00	840,00	1347,00	60,00	104,7
в т.ч.:					
на 100 га с.-г. угідь, грн.	26,70	17,30	27,20	0,50	102,0
на 1 середньорічного працівника, грн.	10,50	9,00	27,50	16,90	260,6
Чистий доход (прибуток), тис. грн.	1332,90	905,50	1526,20	193,30	114,5
Рівень рентабельності по підприємству, %	25,60	16,50	27,60	2,00	-

За даними таблиці 2.10. можна зробити висновок, що майже всі показники, які характеризують економічну ефективність виробництва та реалізації підприємства за останні роки значно зросли. Так, виробництво валової продукції збільшилось на 827,80 тис. грн. або 9,9 %. Зросла і валова

виручка від реалізації продукції на 508,30 тис. грн. або 7,8 %. При чому ріст відбувся в основному за рахунок збільшення реалізації в галузі рослинництва. В той же час зросла і собівартість реалізованої продукції на 315 тис. грн. або 6,1%, що в свою чергу вплинуло на загальний ефект виробництва – валовий прибуток від операційної діяльності який залишився, із – за зростанням витрат, майже на рівні 2017р. і зріс тільки на 60 тис. грн. або 4,7 %. В розрахунку на 100 га сільськогосподарський угідь він зріс на 0,50 тис. грн. або 2 %, що більше спричинено розширенням площ сільськогосподарських угідь. За рахунок збільшення кількості працівників цей показник також зріс на 16,9 тис. грн. або 60,6%.

Як результат такої діяльності, дещо зріс і чистий прибуток на 14,5 тис. грн. в порівнянні з показником на 2017р. Як наслідок, підвищення прибутковості хоч і за зростання собівартості продукції підприємства, на 2 в. п. підвищилась рентабельність. В останні три роки підприємство залишалось прибутковим і досить рентабельним, що дає йому змогу відтворюватись і розширювати обсяги своєї діяльності.

## 2.2. Оцінка ефективності операційного управління виробничо-збутовими процесами підприємства

В виробництві і реалізації товарної продукції підприємства в останні роки задіяні значно менша кількість працівників ніж в минулі роки. Така оптимізація сприяла підвищенню продуктивності праці, що в умовах посиленої ринкової конкуренції є з одного боку позитивним фактором, а з іншого знижує можливості підприємства до глибокого розподілу праці, розширення асортименту продукції що виробляється.

Як показали дослідження випуску та реалізації товарної продукції ТОВ «АФ «Авангард» виробляє декілька основних видів продукції. При цьому структура цього товарного асортименту в останні роки залишається практично

незмінною. В той же час виробництво сконцентроване на найбільш прибуткових та витребуваних як на вітчизняному так і закордонному ринку товарних культурах. Попит на відповідну сільськогосподарську продукцію останнім часом постійно зростає і тому зі збутом продукції практично проблем не виникає. Часто підприємство закінчує реалізацію своєї продукції практично з закінченням збирання врожаю. Це може бути в деякій мірі позитивним фактором, якщо не враховувати негативні наслідки такої реалізації. Такими наслідками є значна, в порівнянні з іншими періодами різниця в цінах. Традиційно в цей період ціни на продукцію найнижчі, так як більшість підприємств намагаючись швидко розрахуватись з боргами реалізують принаймні частину врожаю незважаючи на низьку ціну.

Таким чином підприємство проводить досить не вигідну для себе збутову політику, чим посилює проблеми підприємства. ТОВ «АФ «Авангард» має потужну матеріально - технічну базу, але за умов, коли в силу низької прибутковості підприємства, відсутнє її поповнення і розвиток, воно поступово втрачає цю базу. В тому числі це стосується і землі, як основного засобу виробництва, в рослинництві велику частку посівів займають технічні культури, серед яких соняшник та ріпак. Такі культури за дотримання правил агротехніки та правильної побудови системи сівозмін повинні займати не більше 10-15% посівних площ, в той час як в господарстві вони займають близько половини. Розглянемо співвідношення технічних культур в структурі посівних площ підприємства в останній рік (рис.2.1.)

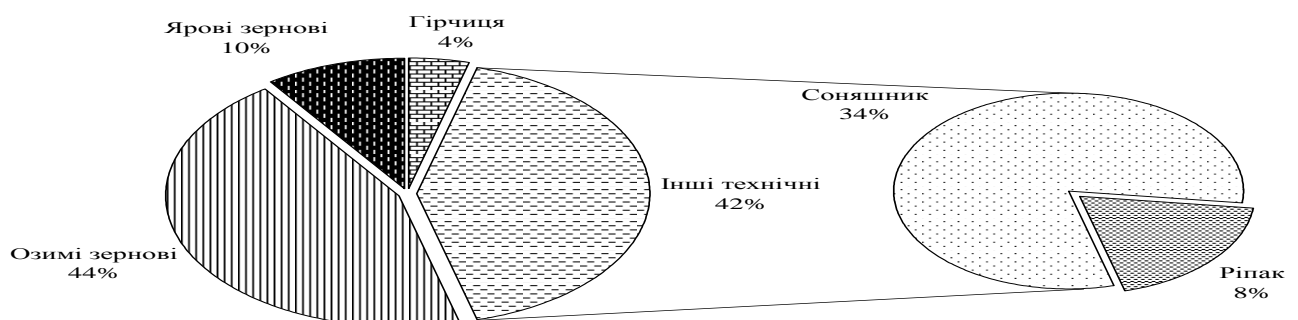


Рисунок 2.1 - Структура технічних культур в структурі посівів підприємства



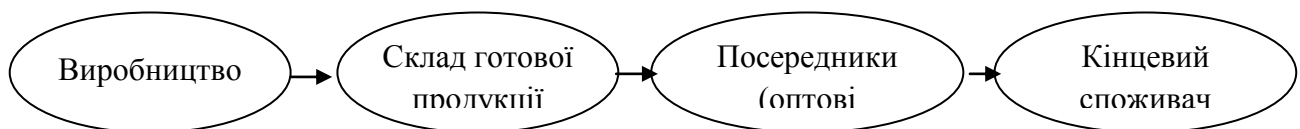
Ліквідувати вищевказані проблеми можна було б залученням на підприємство складських приміщень, тобто побудовою або орендою складів. До недавнього часу підприємство мало такі склади, але при зміні власників, господарство їх втратило. Це дало б можливість підвищити загальногосподарську прибутковість та впевненість в стабільному надходженні грошових коштів протягом року від реалізації продукції що зберігається.

Виходячи з вище перелічених причин, ТОВ «АФ «Авангард», в умовах високої конкуренції та дороговизни нових засобів виробництва, вирішило зосередити всю свою увагу на випуску саме цих видів продукції.

Система збуту продукції ТОВ «АФ «Авангард» украй спрощена. Підприємство реалізує свою продукції оптовим покупцям (юридичним та фізичним особам. У існуючій системі збуту у підприємства, можна вважати є один розподільчий центр – це безпосередньо тік, на який звозиться збіжжя та формується потік готової продукції. На току деякий час вироблена продукція може і утримуватись, але його умови не розраховані на довготривале зберігання.

Транспортування продукції з току до своїх розподільчих центрів оптові покупці здійснюють самостійно, вони знаходяться, як правило, в місці споживання товару (це можуть бути оптові склади, елеватори, склади хлібокомбінатів і т.д.)

Схема розподілу продукції відповідно для підприємства виглядає наступним чином:



**Рисунок 2.2 - Схема системи розподілу продукції ТОВ «АФ «Авангард»**

Таким чином, можна зробити висновок, що з безлічі способів доведення своєї продукції до кінцевого споживача підприємство вибрало найпростіший і

такий, що практично не вимагає від самого підприємства яких-небудь особливих зусиль і витрат на реалізацію своєї продукції.

Дана розподільна система не відповідає багатьом логістичним принципам, на яких повинні будуватися системи розподілу з погляду оптимізації потокових процесів, тобто зрештою ця система не сприяє максимізації прибутку, одержуваній підприємством від реалізації своєї продукції.

Система з одним розподільним центром в даному випадку має для підприємства як свої позитивні, так і негативні властивості:

Позитивним є те, що підприємству не потрібно створювати обширну мережу складів, що займають територію, у нього немає потреби в створенні розгалуженої складської інфраструктури, тому воно не несе додаткових витрат на утримання додаткових складів;

Підприємство не несе великих транспортних витрат, оскільки при існуючій системі розподілу підприємство не має значного парку транспортних засобів у зв'язку з тим, що саме не здійснює самостійних перевезень своєї продукції;

Підприємство має нагоду продавати свою продукцію оптовим покупцям за нижчою ціною, оскільки в цю ціну не включаються транспортні витрати. Ця низька ціна може привернути тих оптових покупців, у кого створена широка мережа розподільних центрів, налагоджене транспортне господарство, і вони, відповідно, мають нагоду доставляти товари до своїх оптових баз з мінімальними витратами.

До недоліків існуючої розподільної системи підприємства можна віднести те, що воно достатньо сильно залежить від своїх оптових покупців. Виходячи з результатів аналізу структури збуту, можна відмітити, що переважна більшість своєї продукції (94,5%) підприємство реалізує всього чотирьом посередникам. Тобто можна зробити висновок, що структура збуту ТОВ «АФ «Авангард» є недостатньо диверсифікованою, внаслідок чого дане підприємство сильно схильне до коливань попиту з боку вище перерахованих оптових покупців, а це,

у свою чергу, може негативно позначитися в майбутньому на успішності реалізації продукції підприємства. В даному випадку ці оптові покупці можуть в певній ситуації диктувати підприємству свої умови, добиваючись для себе певних вигод і користуючись тим, що підприємство достатньо сильно від них залежить;

Дана розподільча система, коли оптовий покупець вимушений самостійно вивозити продукцію підприємства з його складу, приводить до обмеження числа покупців, готових співробітничати з ТОВ «АФ «Авангард». Адже далеко не у кожного посередника є бажання самостійно здійснювати доставку купленої їм продукції даного підприємства до свого розподільного центру, покладаючи тим самим на себе всі витрати, пов'язані з транспортуванням товару до оптового складу, його подальшим складуванням і доставкою його в різні торгові точки. Ось саме тому у ТОВ «АФ «Авангард» таке незначне число торгових посередників

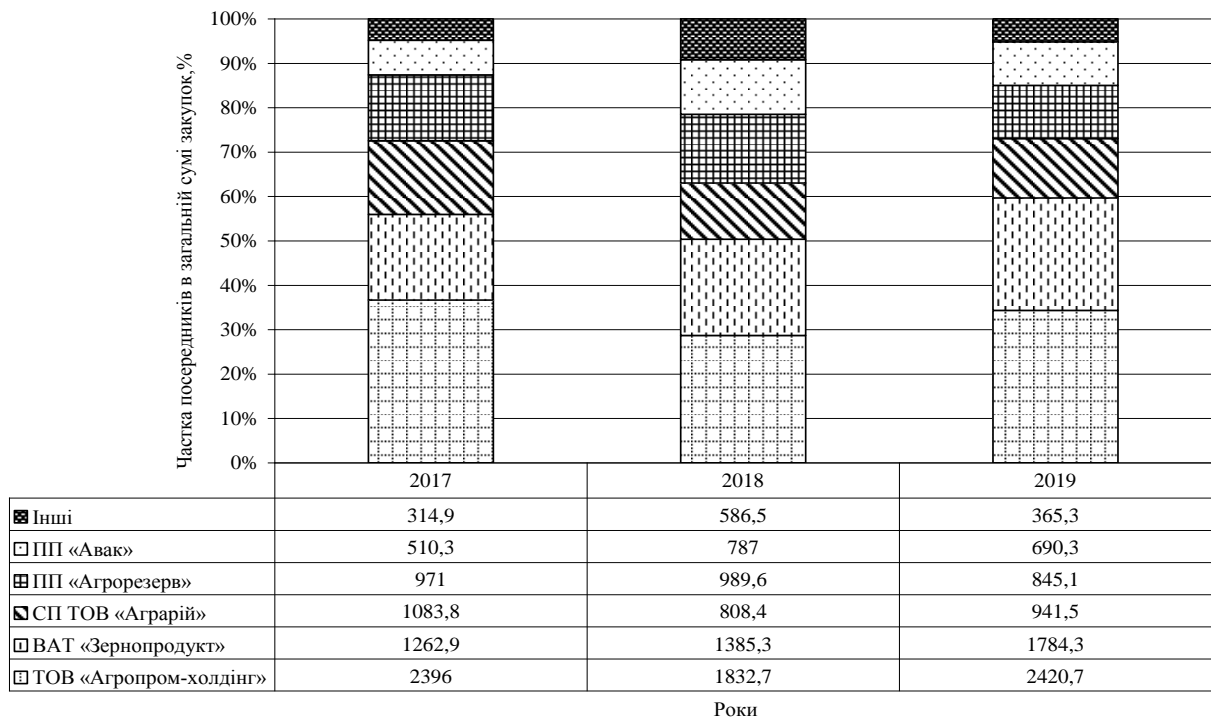
Існуюча система розподілу не оптимізована з погляду величини сумарних транспортних витрат, які несуть всі учасники процесу розподілу, а це зрештою приводить до неефективного використання ресурсів, і, як наслідок, до завищеної кінцевої ціни продукції підприємства.

За останні роки роботи, у господарства на ринку склалися певні стійкі зв'язки з декількома підприємствами, що займаються оптовими закупівлями продукції сільського господарства. Практично всі ці підприємства працюють на теренах Дніпропетровської області. Такими підприємствами є: ТОВ «Агропром-Холдінг», ВАТ «Зернопродукт», СП ТОВ «Аграрій», ПП «Агрорезерв», ПП «Авак», та ін.

На рисунку 2.3. показана структура та питома вага кожного посередника в загальній сумі реалізованої продукції за 2017 і 2019 рр.:

Як видно з наведених в таблиці даних, в 2019 р. в порівнянні з 2017 р. кількість підприємств, з якими співпрацює ТОВ «АФ «Авангард», залишилася без змін, а ось в структурі збуту відбулися достатньо серйозні зміни.

Як видно з графіку гістограми, в 2019 р. відбулося збільшення частки ТОВ «Агропром-Холдінг» і ВАТ «Зернопродукт». Таким чином, в 2019 р. ці два підприємства купували у ТОВ «АФ «Авангард» 60% його продукції.



**Рисунок 2.3 - Структура та питома вага посередників за реалізацією продукції**

Значно знизилась питома вага закупівель СП ТОВ «Аграрій» (з 16,3% до 13,6%). А частка приватного підприємства «Авак» дещо зросла (7,8% – 9,8%).

Таким чином, в результаті зміни структури збуту продукції склалася ситуація, коли значну частку своєї продукції (60%) підприємство реалізує лише двом організаціям, а решта її частини приходить на частку інших підприємств.

ТОВ «АФ «Авангард» як і будь-яке інше перебуває та функціонує не ізольовано, а в певному середовищі, яке складають досліджені раніше чинники – його структурна побудова, персонал, інші підприємства з якими господарство співпрацює тощо. Всі чинники поділяються на внутрішні і зовнішні.

Внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили. Зовнішнє середовище є, з одного боку, джерелом, яке живить фірму ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні, а з другого –

джерелом, яке поглинає результати діяльності фірми, забезпечуючи тим самим можливість її виживання. В зв'язку з цим використовуємо спеціальний метод, який застосовують для аналізу середовища. Метод SWOT (англ. SWOT – сила (strenght), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats)) – є широко вживани підходом, що дає змогу провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Методологія SWOT передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, і після цього встановлення ланцюгів зв'язків між ними, які надалі використовуємо для формулювання стратегії підприємства, зокрема маркетингової стратегії.

Спочатку характеризуємо профіль середовища підприємства. Метод складання профілю середовища полягає в наступному. У таблицю (таблиця 2.11) виписуємо окремі фактори середовища. Кожному з факторів експертним чином надається:

- оцінка його важливості для галузі за шкалою: 3 - сильне значення; 2 - помірне значення; 1 - слабке значення
- оцінка його впливу на підприємство: 3 - сильний вплив; 2 - помірний вплив; 1 - слабке значення; 0 - відсутність впливу
- оцінка спрямованості за шкалою: “+1” - позитивна спрямованість; “-1” - негативна спрямованість.

Далі всі три оцінки перемножуються і в результаті отримуємо інтегровану оцінку, що вказує ступінь важливості фактора для організації. За цією оцінкою визначаємо, які з факторів середовища мають відносно більш важливе значення для підприємства, а які вимагають спостереження за їх можливим ростом.

За даними таблиці 2.11 можна зробити висновок, що найбільший позитивними факторами впливу на підприємство є постачальники та споживачі, і також можливість інноваційного розвитку. Найбільший негативний вплив – рівень інфляції, та конкуренти, рівень податкових ставок і стан економіки.

Отже, загальна сума позитивних факторів зовнішнього середовища складає +30, а негативних – 35.

Таблиця 2.11 - Профіль середовища підприємства ТОВ «АФ  
«Авангард»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості
Державні органи влади	2	2	+1	+4
Законодавчі акти	2	1	-1	-2
Система економічних відносин у державі	2	1	-1	-2
Рівень інфляції	3	3	-1	-9
Стан економіки	2	3	-1	-6
Рівень податкових ставок	2	3	-1	-6
Чисельність населення	1	1	+1	+1
Можливість інноваційного розвитку	3	2	+1	+6
Екологічний фактор	1	1	+1	+1
Соціальні умови	2	2	-1	-4
Конкуренти	2	3	-1	-6
Споживачі	3	3	+1	+9
Постачальники	3	3	+1	+9

Визначимо можливості та загрози зовнішнього середовища для господарства ( таблиця 2.12).

Варто відмітити, що основними можливостями в макросередовищі є можливості інноваційного розвитку, оскільки на даний момент підприємство не впроваджує нововведення на підприємстві, але має значний потенціал. Також важливий елементом діяльності є постачальники, що є надійними та вигідними для співпраці. Хоча сьогодні держава перебуває у кризовому стані, але вона прагне всіляко підтримувати сільськогосподарських виробників, що виражається через підтримку державних органів влади та законодавчі акти.

Рівень доходів населення певною мірою зростає, що дозволяє збільшувати об'єми продажу підприємству.

**Таблиця 2.12 - Можливості та загрози макросередовища ТОВ «АФ «Авангард»**

№	Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу
	<b>Можливості</b>	
1	Державні органи влади	+2
2	Ріст чисельності населення	+1
3	Можливість інноваційного розвитку	+3
4	Екологічний фактор	+1
5	Рівень доходів населення	+2
6	Постачальники	+3
7	Законодавчі акти	+1
	Разом:	+13
	<b>Загрози</b>	
1	Система економічних відносин у державі	-1
2	Рівень інфляції	-3
3	Стан економіки	-2
4	Рівень податкових ставок	-2
5	Конкуренція	-2
6	Рівень безробіття	-1
	Разом:	-11

Серед загроз варто виділити те, що економіка України перебуває у кризовому становищі, що впливає на рівень інфляції та рівень податкових ставок, які негативно позначаються на фінансовому становищі підприємства. Конкуренція є стимулюючим фактором, але у даному випадку підприємство ТОВ «АФ «Авангард» є одним з багатьох сільгоспідприємств у Солонянському районі, що не дає можливості у повному обсязі та за прийнятною ціною вчасно реалізовувати весь об'єм продукції.

Але з розвитком логістичної діяльності господарства це становище має змінитися та розширити можливі канали збуту та більш ефективно реалізовувати товар.

Та навіть враховуючи всі ці фактори підприємство продовжує успішно та рентабельно існувати.

Тепер визначимо сильні та слабкі сторони підприємства, тобто – оцінки факторів внутрішнього середовища (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 - Характеристика сильних та слабких сторін підприємства ТОВ «АФ «Авангард»

<i>Аспекти внутрішнього середовища</i>	<i>Сильні сторони підприємства</i>	<i>Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство</i>
Маркетинг	Імідж підприємства	+1
	Цінові переваги	+1
Технологія і організація виробництва	Висока якість	+2
	Система контролю якості	+2
Персонал	Низька плинність	+2
	Кадрове оновлення	+3
	Достатня кількість робітників	+3
Фінанси	Можливість отримання позик завдяки довірі до підприємства	+3
Організація управління	Ефективна структура управління	+2
	Наявність інноваційних можливостей	+3
	Разом:	+22
<i>Аспекти внутрішнього середовища</i>	<i>Сильні сторони підприємства</i>	<i>Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство</i>
Маркетинг	Недостатньо розвинена збутова мережа	-2
	Незначна доля на регіональному ринку	-1
	Відсутність добре організованого відділу маркетингу	-3
Технологія і організація виробництва	Висока зношеність основних виробничих фондів	-2
	Неповне використання потужностей	-3
Персонал	Низький рівень заробітної плати	-1
	Низька кваліфікація персоналу	-2
Фінанси	Недостатньо обігових коштів	-1
Організація управління	Відсутність чітких цілей і стратегій розвитку	-2
	<b>Разом:</b>	<b>-17</b>



Після того як складено списки сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз, встановлюємо зв'язки між ними. Для встановлення цих зв'язків складаємо матрицю-SWOT (Таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 - Матриця-SWOT

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище (оцінка)	Можливості (+13)	Загрози (-11)
Сильні сторони (+22)	“С і М” 22+13=35	“С і З” 22+11=33
Слабкі сторони (-17)	“Сл і М” 17+13=30	“Сл і З” 17+11=28

Варто відмітити, що найбільшу оцінку мають сильні сторони та можливості - 35, а найменшу - слабкі сторони та загрози - 28.

Тепер аналізуємо матрицю-SWOT і складаємо стратегію для підприємства (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 - Аналіз матриці-SWOT

Назва поля	Абсолютне значення	Питома вага, %
Слабкі сторони та загрози	28	22,2
Слабкі сторони та можливості	30	23,8
Сильні сторони та загрози	33	26,2
Сильні сторони та можливості	35	27,8
Разом	126	100

Найменша питома вага - це слабкі сторони та загрози. Проаналізувавши всі слабкі сторони підприємства, можна говорити про те, що варто замінити хоча б частково зношені основні засоби, та використовувати обладнання на повну потужність. Щодо маркетингу, то необхідно розвивати власну збутову мережу та збільшувати долю на ринку шляхом захоплення нових сегментів ринку. Дуже важливим для підприємства є організація власного сильного відділу маркетингу. Також слід звернути увагу на можливість підвищення кваліфікації працівників. Варто відмітити такі загрози як рівень інфляції,

податкові ставки, стан економіки та конкурентів. Треба врахувати в подальшій діяльності підприємства такі можливості як інноваційний розвиток. Слід продовжувати співпрацю з постачальниками, що досить добре виконують свої обов'язки. Необхідно й надалі прагнути підтримувати імідж підприємства, який закріпився за ТОВ.

На даний момент підприємство використовує концепцію удосконалення виробництва, що заснована на твердженні про те, що споживач віддає перевагу тим товарам, що достатньо поширені і доступні за ціною. Отже, управління логістикою повинне бути спрямоване на удосконалення виробництва та підвищення ефективності розподілу. Дана концепція актуальна в двох випадках. Перший – коли попит на товар перевищує пропозицію. Тут керівництво повинне шукати засоби збільшення обсягів виробництва. Другий випадок - коли собівартість товару занадто висока і підвищення продуктивності праці дозволяє її знизити.

Варто звернути увагу і на суперництво між конкуруючими підприємствами. Конкуруючі підприємства є реаліями ринку. Стабільного співіснування фірм у бізнесі досягти майже неможливо. Ефект стабільності рівнозначний самогубству. Коли фірма припиняє боротьбу за свої конкурентні позиції, фірми-конкуренти намагаються заповнити її сегмент ринку своїми товарами. Тому підприємство має перш за все бути конкурентоспроможним.

Для визначення конкурентоспроможності ТОВ «АФ «Авангард» варто оцінити його конкурентний статус.

Перспективний конкурентний статус є узагальнюючою оцінкою перспектив його розвитку в майбутньому. Оцінка перспективного конкурентного статусу підприємства визначаємо шляхом корегування фактично досягнутого рівня на можливі зміни внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища.

Проведемо розрахунок фактичного та перспективного конкурентного статусу підприємства (КСП) за формулою:

$$КСП_{\text{факт}} = КСП_{\text{поперед}} * I_{\text{ПМ}} * I_{\text{ЗС}} \quad (2.2)$$

де:  $I_{\text{пм}}$  та  $I_{\text{зс}}$  - індекс перспективних можливостей та індекс впливу зовнішнього середовища.

Відповідно конкурентний статус ТОВ «АФ «Авангард» за розрахунками становить  $(\text{КСП}_{\text{факт}}) = 0,3$ .

Відомо, що на даний момент ТОВ «АФ «Авангард» має індивідуальну оцінку фактичного розвитку внутрішнього потенціалу, яка дорівнює - 320 балів. Узагальнення індивідуальних оцінок перспектив розвитку внутрішнього потенціалу - 670 (Додаток Д).

Далі визначаємо індекс перспективних можливостей ( $I_{\text{пм}}$ ) шляхом ділення першого показника на другий. Отримуємо - 1,91.

Тепер визначаємо вплив зовнішнього середовища -  $I_{\text{зс}}$ .

$$I_{\text{зс}} = K1 * K3 / K2 \quad (2.3)$$

$$K1 = I_{\text{п}} * K3_{\text{попиту}} = 1,2 * 1 = 1,2 \quad (2.4)$$

$$K2 = I_{\text{к}} * K3_{\text{конкуренції}} = 1,3 * 2 = 2,6 \quad (2.5)$$

$$K3 = I_{\text{р}} * K3_{\text{ресурсів}} = 0,9 * 3 = 2,7 \quad (2.6)$$

де: -  $K1$ ,  $K2$ ,  $K3$  – коефіцієнт впливу попиту, умов конкуренції та джерел ресурсів;

$I_1$ ,  $I_2$ ,  $I_3$  - прогнозний індекс росту попиту, умов конкуренції та джерел ресурсів;

$K3_{\text{попиту}}$ ,  $K3_{\text{конкуренції}}$ ,  $K3_{\text{ресурсів}}$  - коефіцієнт значення впливу попиту, умов конкуренції та джерел ресурсів (має значення 1, 2, 3).

Отже,  $I_{\text{зс}} = 1,2 * 2,7 / 2,6 = 1,25$

Тепер визначаємо конкурентний статус підприємства перспективний ( $\text{КСП}_{\text{перс}}$ ), що дорівнює:

$$\text{КСП}_{\text{перс}} = \text{КСП}_{\text{факт}} * I_{\text{пм}} * I_{\text{зс}} = 0,72$$

З вище наведених розрахунків можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «АФ «Авангард» може підвищити свій конкурентний статус до досить вагомого значення – 0,72, і тому одним із основних завдань підприємства є реалізація всіх потенційних можливостей, щоб досягти запланованого конкурентного статусу.

### 2.3. Дослідження логістики збутових процесів з використанням ПЕОМ

Для кожного підприємства важливо грамотно побудувати свою розподільчо-збутову систему, але при цьому необхідно враховувати досить обширну низку факторів, які впливають на неї. З цією метою проведемо дослідження поведінки основних показників, які відбивають в собі результат впливу важелів, що спричиняють позитивні або негативні зміни. Перш за все необхідно врахувати ті фактори – які досить суттєво залежать від діяльності керівництва.

Проаналізуємо та дослідимо причини їх змін. Для цього використовуються ряди динаміки, їх вирівнювання, факторний аналіз, система індексів, групування та дисперсійний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз та інші статистичні методи.

Ряди динаміки допомагають виявити закономірності розвитку явищ та виразити їх в конкретних числах. Для цього застосовують такі показники: абсолютний приріст, темп зростання, темп приросту та абсолютне значення 1% приросту. Всі ці показники, крім останнього, можуть бути ланцюговими та базисними. Ланцюговими вони є, коли поточний рівень ряду динаміки порівнюють з попереднім, а базисними – коли його порівнюють з початковим, який є базою порівняння.

Абсолютний приріст ланцюговий обчислюється за формулою:

$$A_{\text{л}} = Y_i - Y_{i-1}, \quad (2.7)$$

де  $A_{\text{л}}$  – абсолютний приріст ланцюговий;

$Y_i$  - поточний рівень ряду динаміки;

$Y_{i-1}$  – попередній рівень ряду динаміки.

Абсолютний приріст базисний обчислюється за формулою:

$$A_{\text{б}} = Y_i - Y_0, \quad (2.8)$$

де  $A_{\text{б}}$  – абсолютний приріст базисний;

$Y_0$  – початковий рівень ряду динаміки.

Темп зростання ланцюговий обчислюється за формулою:

$$K_{\text{л}} = (Y_i / Y_{i-1}) * 100, \quad (2.9)$$

де  $K_{\text{л}}$  - темп зростання ланцюговий.

Темп зростання базисний обчислюється за формулою:

$$K_{\text{б}} = (Y_i / Y_0) * 100, \quad (2.10)$$

де  $K_{\text{б}}$  - темп зростання базисний.

Темп приросту (Т) можна визначити, віднімаючи від темпу зростання (базисного чи ланцюгового), вираженого у відсотках, сто відсотків:

$$T_{\text{л}} = K_{\text{л}} - 100, \quad (2.11)$$

$$T_{\text{б}} = K_{\text{б}} - 100, \quad (2.12)$$

Абсолютне значення 1% приросту – це відношення абсолютного приросту за визначений період до темпу приросту за той же період. Обчислення абсолютного значення 1% приросту є доцільним лише при визначенні ланцюгових абсолютних приростів та темпів зростання.

Розглянемо динаміку виробництва валової продукції в ТОВ «АФ «Авангард» за допомогою рядів динаміки (таблиця 2.16).

**Таблиця 2.16 - Динаміка виробництва валової продукції ТОВ «АФ «Авангард»**

Рік	Виробництво валової продукції	Абсолютний приріст, тис.грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1% приросту
		ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний	
2016	8324,80	445,20	445,20	105,65	105,65	5,65	5,65	78,80
2017	8367,10	42,30	487,50	100,51	106,19	0,51	6,19	83,25
2018	8459,00	91,90	579,40	101,10	107,35	1,10	7,35	83,67
2019	9194,80	735,80	1315,20	108,70	116,69	8,70	16,69	84,59

Дані таблиці показують, що за період з 2016 по 2019 рік виробництво валової продукції постійно збільшувалось, як показують розраховані показники

абсолютного приросту та темпів його зростання, зростання відбувалось з певним прискоренням, як в абсолютному так і в відносному значенні. Збільшувалось також абсолютне значення 1% приросту, а це означає, що виробництво валової продукції почало підвищуватись більшими темпами.

Найбільш вдосконаленим способом вирівнювання рядів динаміки є аналітичне вирівнювання за допомогою рівнянь прямої та параболи.

Рівняння прямої має такий вигляд:

$$Y_t = a_0 + a_1 t, \quad (2.8)$$

де  $Y_t$  - вирівняні рівні ряду динаміки;

$a_0$  – вирівняний рівень ряду динаміки за умови, що  $t=0$ , тобто в році, що передував досліджуваному;

$a_1$  – середній щорічний приріст (спадання) ряду динаміки;

$t$  – порядковий номер року.

Рівняння параболи має такий вигляд:

$$Y_t = a_0 + a_1 t + a_2 t^2, \quad (2.9)$$

де  $a_2$  – середнє прискорення (сповільнення) зростання (спадання) рівня ряду динаміки.

За допомогою електронних таблиць Microsoft Excel можна провести аналітичне вирівнювання рядів динаміки без громіздких розрахунків параметрів  $a_0$ ,  $a_1$  та  $a_2$ .

Таким чином, аналітичне вирівнювання виробництва валової продукції за допомогою рівнянь прямої та параболи зображено у додатку Е.

Рівняння прямої має вигляд:

$$y = 276,46x + 7615,7$$

Це означає, що вирівняна валова продукція у 2015 році склала 7615,7 тис. грн., а щорічний приріст виробництва валової продукції становить 276,46 тис. грн.

Рівняння параболи має наступний вигляд:

$$y = 45,05x^2 + 6,11x + 7931,1$$

Це означає, що у 2015 році вирівняна валова продукція становила 7931,1 тис. грн., щороку вона зростала в середньому на 6,11 тис. грн., прискорення зростання становило 45,05 тис. грн.

В результаті проведення аналітичного вирівнювання продуктивності праці працівників ТОВ «АФ «Авангард» було отримано такі рівняння (додаток Ж):

1) рівняння параболи  $y = 13814x^2 - 53989x + 103740$

2) рівняння прямої  $y = 28894x + 7043$

параметри рівняння прямої означають, що в ТОВ «АФ «Авангард» вирівняна продуктивність праці щорічно збільшується на 28894 грн.

А з рівняння параболи видно, що щорічно вирівняна продуктивність праці управлінців спадає на 53989 грн., з сповільненням в 13814 грн.

Що стосується прибутку, то провівши аналітичне вирівнювання його у динаміці за п'ять років, можна зробити висновки про наступне:

1) вирівнявши прибуток, ми отримали рівняння прямої, що має вигляд:

$$y = 43,89x + 1087,7$$

і означає, що у господарстві спостерігається тенденція до підвищення прибутку на 43,89 тис. грн. щорічно;

2) з рівняння параболи

$$y = 50,721x^2 - 260,44x + 1442,7$$

видно, що прибуток у господарстві щорічно знижується на 260,44 тис. грн., але це зростання сповільнюється на 50,72 тис. грн. за рік.

На графіку аналітичне вирівнювання прибутку зображено у додатку 3.

Порівнявши обидва графіки аналітичного вирівнювання продуктивності праці працівників (додаток Ж) та прибутку (додаток 3), можна побачити пряму залежність між цими двома показниками. Так, якщо продуктивність праці має тенденцію до спадання, то і прибуток, як показує поліноміальне вирівнювання, при цьому має аналогічну тенденцію

## Висновки до розділу 2

1. За результатами дослідження організаційно-економічної характеристики встановлено, що загальна земельна площа ТОВ «АФ «Авангард» в 2019 році склала 4947,9 га. Вартість основних виробничих фондів в порівнянні з 2017 р. в 2019 р. була більшою на 1217,8 тис. грн. або на 7,69 %, що зумовлене розширенням виробництва, земельних угідь і відповідно необхідністю додаткової техніки та устаткування. Для цього господарство використовувало свої прибутки та залучало кредити. Визначено, що фондооснащеність підприємства зросла на 0,16 тис. грн. або 4,97 %. Значно виросла і фондоозброєність, що підтверджує високу ступінь механізації та автоматизації виробничих процесів в господарстві, але в свою чергу є більше наслідком зменшення кількості працівників.

2. Встановлено, що ТОВ «АФ «Авангард» має висококваліфікований персонал, який складається з 49 осіб, станом на кінець 2019 р. чисельність працівників підприємства в порівнянні з 2015 р. зменшилась на 92 чол., або 65,25 %, що зумовлено перш за все переорієнтацією підприємства на виробництво продукції рослинництва, як основної. В рослинництві за рахунок ширшого використання нової, сучасної техніки та зменшення штату працівників, кількість відпрацьованого часу скоротилась.

3. Визначено, що чистий прибуток на кінець звітного 2019 року становить 1526,2 тис. грн., при цьому рівень рентабельності склав 27,6 %. ТОВ «АФ «Авангард» має лінійно-функціональний тип структури управління, що побудована за галузевим принципом, отже характеризується впливом функціонально-галузевих керівників на виробничу галузь.



## РОЗДІЛ 3

### ПРОЕКТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ЗБУТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка рішень з вдосконалення логістики в виробничо-розподільчій діяльності підприємства

Обсяг збуту (реалізації) продукції визначає результати фінансово-господарської діяльності підприємства, від нього залежить розмір доходів і прибутку. У практиці комерційної діяльності велике значення має своєчасне й економічно грамотне виконання збутових функцій. Навіть невеликі відхилення від запланованих робіт можуть мати негативні для підприємства наслідки. Тому завданням аналізу збутової діяльності є виявлення причин збоїв і недоліків у збутовому процесі і їхнє усунення.

Збутову діяльність підприємства доцільно аналізувати по наступних напрямках:

- аналіз стану роботи з посередниками та кінцевими споживачами продукції що виробляється підприємством;
- аналіз показників результативності збутової діяльності;
- аналіз впливу збутової діяльності на прибуток підприємств

1. Аналіз стану роботи з посередниками та кінцевими споживачами продукції що виробляється підприємством;

Для визначення орієнтирів на перспективу для ТОВ «АФ «Авангард» доцільно провести принаймні найпростіший аналіз роботи підприємства з оптовими покупцями, які в основному представлені посередниками.

Загальну уяву про можливі варіанти співпраці з покупцями може дати один із методів операційних досліджень – АВС - аналіз.

Суть методу АВС полягає в ранжируванні аналізованих параметрів за ступенем впливу на сумарний обсяг цих параметрів на класи А, В и С, для яких

потім установлюють методи прогнозування. Методично цей аналіз проводиться з визначенням наступних параметрів:

1. Об'єктом аналізу - асортиментна група.
2. Параметр, за яким проводитиметься аналіз об'єкта – обсяг товарної продукції, тис. грн.
3. Сортування об'єктів аналізу в порядку від більшого до меншого значення параметру.
4. Визначення приналежність кожного об'єкта до груп А, В і С.

Для цього розраховується частка обсягу товарної продукції за кожною асортиментною групою від загального обсягу товарної продукції. Потім розраховується отримана частка накопичувальним підсумком. Привласнюється значення груп кожній асортиментній позиції.

Результати проведення АВС – аналізу представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Розрахунки для АВС-аналізу

№ п/п	Асортиментна група	Товарна продукція, тис. грн.	Доля в сумарному обсязі продажу, %	Кумулятивний наростаючий підсумок, %	Група
1	Пшениця	3890,325	59,47	59,47	А
2	Соняшник	1278,2	19,54	79,00	А
3	Ячмінь	986,715	15,08	94,09	В
4	Ріпак	356,16	5,44	99,53	С
5	Гірчиця	30,765	0,47	100,00	С
Разом		6542,16	100,0	-	-

Розподіл кожної асортиментної позиції по групам А,В,С проводиться згідно прийнятих значень, вказаних в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Значення А, В, С - груп

Категорія	% від загальної вартості
А	75%
В	20%
С	5%

До таблиці 3.3 заносимо дані відповідно до визначення приналежності об'єктів до груп.

Таблиця 3.3 - **Визначення приналежності об'єктів до груп**

Класифікація	Доля від сумарного обсягу продажу, %	Обсяг продажу, тис. грн.	% від асортименту	Кількість асортиментних груп
А	75	5168,53	40	2
В	20	986,71	20	1
С	5	386,93	40	2
Всього	100	9528	100	5

Асортименті групи, які в результаті аналізу потрапили в групу «А», а це - пшениця та соняшник, що являються найбільш коштовними товарами, як в закупівлі так і в зберіганні, і найбільш продаваними. При роботі із запасами для асортиментних позицій категорії А рекомендуються наступні правила: часта оцінка прогнозу й методу прогнозування; частий, наприклад щомісячний, циклічний підрахунок запасів із твердими допусками (інвентаризація); частий розгляд вимог попиту, розмірів партій, страхового запасу; ретельне відстеження й скорочення тривалості циклу.

До групи «В» потрапив - ячмінь. Для асортиментних позицій категорії «В» застосовуються ті ж міри, що й для позицій категорія А, але рідше й з більшими прийнятними допущеннями.

Асортиментні групи «С»: ріпак, гірчиця. Це найменш продавані та дешеві асортиментні групи. Для асортиментних позицій категорії «С» сформульовані наступні правила: товар повинен бути в наявності; проста фіксація даних або взагалі відсутність фіксації даних у базі даних; більші розміри замовлень і великий страховий запас; нечастий підрахунок запасів з більшими прийнятними допущеннями.

На думку фахівців, найбільший ефект дає застосування методу ABC у комбінації з XYZ - аналізом. Тому перейдемо до проведення XYZ – аналізу. Тут, як і при проведенні ABC – аналізу проведемо визначення розрахункових показників:

1. Об'єкт аналізу – обрана асортиментна група.

2. Параметр, за яким проводитиметься аналіз об'єкта – обсяг товарної продукції, тис. грн..

3. Терміном дослідження прийнятий 2019 рік, за даними якого проводитиметься аналіз і кількість умовних періодів в ньому складає - 4.

4. Визначаємо міру стабільності (середній % відхилення) для кожної асортиментної групи товарів.

5. Ранжуємо асортиментні групи по зростанню середнього % відхилення.

5. Визначаємо належність товарів до груп X, Y і Z.

Для визначення середнього відсотку відхилення за кожною асортиментною групою (додаток К), знаходимо відхилення за кожен період продажу за 2019 рік. За період відсоток відхилення (% відх.) обчислюємо за формулою:

$$\% \text{ відх.} = (ТП_{сер} - ТП_{факт.}) / ТП_{сер} \quad (3.5)$$

де:  $ТП_{сер}$  – середній обсяг товарної продукції за 4 періоди

$ТП_{факт.}$  – фактичний обсяг товарної продукції за окремий період.

Результати проведення XYZ - аналізу представлені в додатку К.

**Таблиця 3.4 - Визначення груп X, Y або Z**

№ п/п	Асортиментна група	Товарна продукція, тис.грн.	Середній % відхилення	Група
1	Пшениця	3890,325	1,7	X
2	Соняшник	1278,2	22,4	Y
3	Ячмінь	986,715	17,4	Y
4	Ріпак	356,16	12,4	X
5	Гірчиця	30,765	48,1	Z
Разом		6542,16	-	-

До таблиці 3.5 заносимо дані стосовно визначення приналежності об'єктів до груп.

Асортиментні групи, які в результаті аналізу потрапили до групи «X», а це пшениця та ріпак, мають стабільний характер продажів, мінливість дуже випадкова.

До групи Y потрапило 2 асортиментних групи: соняшник, ячмінь. Продажі мають певні тенденції споживання, наприклад, сезонність.

Група Z: гірчиця. Обсяг продажів не може регулюватись тому, що продажі мають стохастичний характер. Сталість дуже випадкова.

Таблиця 3.5 - **Визначення приналежності об'єктів до груп**

Класифікація	% відхилення	% від асортименту	Кількість асортиментних груп
X	<15	25	2
Y	<25	37,5	2
Z	>25	37,5	1
Всього	-	100	5

Наступним кроком є суміщення результатів і побудова сумісної матриці ABC та XYZ аналізів (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - **Ранжування асортиментних груп по ABC та XYZ**

Асортиментна група	Група
Пшениця	AX
Соняшник	AY
Ячмінь	BY
Ріпак	CX
Гірчиця	CZ

У результаті даного сполучення ми одержали 9 груп об'єктів аналізу по двох критеріях:

- ступінь впливу на кінцевий результат (ABC)
- стабільність / прогностичність цього результату (XYZ).

Результати суміщення ABC та XYZ аналізів наведені в таблиці 3.6.

Згідно з одержаними даними таблиці 3.6 будуємо сумісну матрицю ABC та XYZ аналізів (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 - Матриця ABC-XYZ - аналізу

Група	X	Y	Z
A	пшениця	соняшник	-
B	-	ячмінь	-
C	ріпак	-	гірчиця

Визначені групи товарів, які підлягають прогнозуванню, а які ні і у відповідності з рекомендаціями будуть застосовані в розробці впровадження оптимальної системи поповнення запасів.

Планування товарних запасів категорій CX, CY, CZ відбувається на рік, із щомісячною перевіркою наявності на складі. Категорія товарних запасів VX, VY, VZ формується на основі значень попереднього періоду. Для категорії товарних запасів AX, AY, AZ використовуються індивідуальні способи управління.

Після проведення ABC-XYZ аналізу бачимо, що не всі клітинки матриці ABC-XYZ заповнені (див. таблицю 3.7). Якщо в ABC- класифікації присутність груп А, В і С обов'язкова, то при класифікації XYZ цілком можлива відсутність однієї або навіть двох груп. Якщо бізнес має традиційний характер, в ідеальному випадку буде переважати група X, група Y може бути представлена незначно, а група Z може бути відсутня. Якщо бізнес орієнтований на нову продукцію або вихід на нові ринки збуту, група X може бути відсутня, а переважати група Y або (і) група Z, як і сталося в нашому випадку.

Наявність групи AX (пшениця) - це свідчить про наявність стабільного і ефективного характеру роботи.

Наявність групи AY (соняшник) - висока доля в об'ємі продаж, але вже істотні коливання в продажах. Точність прогнозу продажів середня. Оптимальний рівень сервісу 99%. Страховий запас для забезпечення рівня сервісу, унаслідок властивостей товарів, що попали у комірку, потрібний. Способи формування страхового запасу, частіше всього: - різниця між

максимальним і мінімальним прогнозованим об'ємами продажів (якщо по одному складу, розрахунок запасу в системі розподілу відрізняється), взагалі це не арифметична різниця, але можна використовувати й арифметичну для спрощення процесу.

Наявність групи CX (ріпак) у номенклатурі запасу готової продукції говорить, що позиції, які потрапили в цю групу мають виражений стабільний попит при незначних обсягах виробництва, а бізнес відносно позицій групи направлений на нову продукцію або вихід на нові ринки збуту

Група ВУ (ячмінь) - має середню вартість, майже стабільний характер вжитку. Для неї доцільно використовувати укрупнений метод нормування запасів.

Наявність групи CZ (гірчиця) по номенклатурі готової продукції повинна бути піддана ґрунтовному аналізу та обговоренню з відповідальними особами з маркетингу, реклами, відділу продажі, технічного відділу.

Для асортиментних позицій, які потрапили до групи В застосувати систему із заданою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня. Група В може розглядатися як перехідна від А до С або від С до А, тому, найчастіше вимагає особливого аналізу. Асортиментні позиції розрізу В матриці ABC-XYZ вимагають розробки командного рішення зі зростання ефективності по групі В для того щоб перевести з неї максимально можливу кількість асортиментних позицій в групу А.

Проведення ABC-XYZ – аналізу визначило найбільш пріоритетні та стабільні асортиментні групи товарів, що дозволило зосередитись на найбільш впливових факторах в роботі компанії. Найбільш впливові фактори : те, що краще продається повинно мати менший запас; те, що не підлягає прогнозуванню взагалі не треба прогнозувати, крім винятків що відносяться до групи AZ.

В цілому інструмент ABC і XYZ - класифікації ще раз підкреслює першорядне значення якості керування запасами для забезпечення ефективної діяльності підприємства в цілому.

## 2. Аналіз показників результативності збутової діяльності

Показники результативності збутової діяльності доцільно використати для аналізу комерційної роботи зі збуту підприємства. Вони представлені в таблиці 3.8.

**Таблиця 3.8 - Показники результативності збутової діяльності підприємства**

Показник	Роки			2019 в % до 2017
	2017	2018	2019	
1. Фактичний обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	6538,9	6389,5	7047,2	107,77
2. Кількість укладених і виконаних контрактів з покупцями, шт.	55,0	56,0	58,0	105,45
3. Середня вартість виконаного контракту, тис. грн.	118,9	114,1	121,5	102,20
4. Обсяг реалізованої продукції розраховуючи на 1 співробітника задіяного в збуті, тис. грн.	3269,5	3194,8	3523,6	107,77

Дані таблиці 3.3 свідчать про те, що за період з 2017 по 2019р. на даному підприємстві збільшився обсяг реалізованої продукції. В 2019р. він склав 107,77% від рівня 2017р. За зазначений період збільшилася також кількість укладених і виконаних контрактів. Кількість укладених і виконаних контрактів з покупцями в 2019р. склала 105,45% від рівня 2017р. Середня вартість виконаного контракту мала тенденцію до росту: в 2017р. вона становила 118,9 тис. грн., а в 2019р. - 121,5 тис. грн.

Основною причиною цього з'явився ріст частки великих покупців у загальному обсязі збуту. В економічній ситуації, що постійно погіршується, виживають найбільш великі покупці. Коефіцієнт оборотності запасів готової продукції щорічно росте. Позитивним у збутовій діяльності також збільшення обсягу реалізованої продукції розраховуючи на одного співробітника задіяного в збуті в результаті росту загального обсягу реалізації, і як наслідок цього - підвищення продуктивності праці.



### 3. Аналіз впливу збутової діяльності на прибуток підприємства

Збут продукції як складова частина комерційної діяльності впливає на розміри доходів і прибутку підприємства.

Використання у внутрішньому аналізі підприємства розподілу виробничих і збутових витрат на постійні й змінні, а також категорії маржинального прибутку, точки безбитковості підприємства дозволяє встановити кількісну залежність між величиною прибутку й обсягом збуту, рівнем цін, структурою асортименту продукції, витратами на рекламу й вирішити ряд інших завдань.

Постійні витрати в сумі із прибутком від реалізації називаються маржинальним прибутком ( $\Pi_m$ ):

$$\Pi_m = \Pi + C, \quad (3.1)$$

де:  $\Pi$  - чистий прибуток від реалізації продукції;

$C$  - постійні витрати підприємства.

Маржинальний прибуток можна представити також, як перевищення вибутку від реалізації над величиною змінних витрат:

$$\Pi_m = R - V, \quad (3.2)$$

де:  $R$  – виручка від реалізації продукції;

$V$  - змінні витрати підприємства.

$$\Pi_{M2018} = 6389,50 - 3514,23 = 2875,28 \text{ тис. грн.};$$

$$\Pi_{M2019} = 7047,2 - 4016,91 = 3030,30 \text{ тис. грн.}$$

З розрахунків видно, що маржинальний прибуток збільшився. Із цього можна зробити висновок про те, що обрана підприємством стратегія збутової діяльності в цілому себе виправдовує, підприємство збільшує свій прибуток шляхом зменшення частки постійних витрат у загальній собівартості продукції.

Питомий маржинальний прибуток є перевищенням питомої ціни продаж ( $\Pi$ ) над величиною змінних витрат на 1 одиницю продукції ( $V_{уд}$ ):

$$\Pi_{m,уд} = \Pi - V_{уд}, \quad (3.3)$$

Коефіцієнт маржинального прибутку ( $K_{мп}$ ) визначається як частка маржинального прибутку від обсягу продажів:

$$K_{M.П} = \frac{\Pi_M}{R} = \frac{R-V}{R} = 1 - \frac{V}{R}; \quad (3.4)$$

$$K_{M.П.п.г.} = 1 - \frac{3514,23}{6389,50} = 0,45;$$

$$K_{M.П.о.г.} = 1 - \frac{4016,91}{7047,2} = 0,43.$$

Видно, що коефіцієнт маржинального прибутку знизився в порівнянні з попереднім роком. Це значить, що керівництво підприємства прагнути збільшити свій прибуток в останні роки досягає успіху. Обрана система методів управління збутової діяльності підприємства дає позитивний результат і розвиток та вдосконалення відповідної системи повинен відбуватись з врахуванням відповідних досягнень.

### 3.2. Проектування оптимальних шляхів збуту продукції підприємства

Ідентифікуючи причинно-наслідкові зв'язки в системі розподілу товарів, з'ясуємо, що спектр чинників логістичної оптимізації розширяється за рахунок детермінант управління запасами, стимулюванням збуту, а в кінцевому рахунку – реалізація продукції за прийнятних умов. Для підприємства ТОВ «АФ «Авангард» важливо розвивати та вдосконалювати ці аспекти.

Стимулювання збуту – використання короткотермінових заходів, спрямованих на швидке реагування на ринку у відповідь на пропонування підприємством своєї продукції. По суті, це пряме заохочення споживачів здійснити купівлю продукту.

Стимулювання збуту в ТОВ «АФ «Авангард» можна здійснювати за трьома напрямками: стимулювання споживачів, стимулювання торговельних посередників, стимулювання працівників збутового апарату підприємства.

Основними засобами стимулювання споживачів пропонуємо наступні:

- акційні варіанти продукції, що пропонуються безкоштовно, для на проби потенційним покупцям;

- флаєри – спеціальні візитівки, що розсилають поштою, розміщують у газетах, журналах або вручають безпосередньо споживачам і які надають право придбати товар із знижкою;

- гарантії повернення грошей за придбаний товар, якщо він не відповідатиме розрекламованим стандартам якості чи споживчим характеристикам;

- упаковки за пільговою ціною – комплекти товарів, які пропонуються споживачам із знижкою;

- нагороди – товари, які пропонуються споживачам за низькою ціною або безкоштовно як подарунки за купівлю іншого товару;

- бонусні сертифікати – сертифікати, що отримує покупець при здійсненні купівлі ті які він може обміняти на такий самий або інший товар у спеціальних магазинах

- демонстрації товару – влаштування спеціальних експозицій.

Оптимізувати канали розподілу товару ТОВ «АФ «Авангард» пропонуємо за допомогою ПЕОМ та функції «Пошук рішення». Для цього візьмемо найбільший за обсягами реалізації продукт – пшеницю. На даному підприємстві для пшениці існують три канали реалізації (фактично три основних підприємства, які здійснюють закупівлю зібраного врожаю пшениці):

Канал «А» – ТОВ «Агропром-холдінг»

Канал «В» – ВАТ «Зернопродукт»

Канал «С» – СП ТОВ «Аграрій»

Пшениця для збутової діяльності підприємства є продуктом майже стратегічного значення. Частина вирощеного врожаю закладають на зберігання на складах Божедарівського елеватора і тому її реалізація відбувається на протязі всього року. На підприємстві рік за періодами закупівлі для зручності розбивають на 4 періоди (квартали): I – січень-березень; II – квітень-червень; III – липень-вересень; IV – жовтень-грудень. Об'єми попиту покупців наведено у таблиці 3.9.

За договорами з елеватором можливості реалізації підприємства обмежуються мінімальним терміном зберігання, тому без додаткових витрат (за невиконання договірних зобов'язань) максимальні обсяги відвантаження продукції ТОВ «АФ «Авангард» на дані періоди обмежені і складають відповідно:

I – 9000 ц

II – 11000 ц

III – 15000 ц

IV – 15000 ц

Таблиця 3.9 - Об'єми попиту покупців за періодами, ц

Показники	Канали реалізації			Всього за період
	А	В	С	
Період I	4600	3350	2945	10895
Період II	4850	4320	3856	13026
Період III	5050	4700	4890	14640
Період IV	4750	4460	4100	13310
Всього за каналом	19250	16830	15791	51871

За договорами (контрактами) з оптовими покупцями існує умова, що постійні обсяги збуту за каналами реалізації В і С за рік становлять – 15000ц і 10000ц відповідно.

За цих умов постановка задачі матиме наступний вигляд.

За змінні матриці економіко-математичної моделі задачі приймаємо:

X1 – обсяг продажу за каналом А у I періоді;

X2 – обсяг продажу за каналом А у II періоді;

X3 - обсяг продажу за каналом А у III періоді;

X4 - обсяг продажу за каналом А у IV періоді;

X5 - обсяг продажу за каналом В у I періоді;

X6 - обсяг продажу за каналом В у II періоді;

X7 - обсяг продажу за каналом В у III періоді;

X8 - обсяг продажу за каналом В у IV періоді;

X9 - обсяг продажу за каналом С у I періоді;

X10 - обсяг продажу за каналом С у II періоді;

X11 - обсяг продажу за каналом С у III періоді;

X12 - обсяг продажу за каналом С у IV періоді.

Обмеження матриці економіко-математичної моделі задачі в такому випадку матимуть наступний вигляд:

- за пропонованим попитом на пшеницю:

$$x_1 \leq 4600$$

$$x_2 \leq 4850$$

$$x_3 \leq 5050$$

$$x_4 \leq 4750$$

$$x_5 \leq 3350$$

$$x_6 \leq 4320$$

$$x_7 \leq 4700$$

$$x_8 \leq 4460$$

$$x_9 \leq 2945$$

$$x_{10} \leq 3856$$

$$x_{11} \leq 4890$$

$$x_{12} \leq 4100$$

- за обмеженням максимально можливих обсягів відвантаження:

$$x_1 + x_5 + x_9 \leq 9000$$

$$x_2 + x_6 + x_{10} \leq 11000$$

$$x_3 + x_7 + x_{11} \leq 15000$$

$$x_4 + x_8 + x_{12} \leq 15000$$

- за постійними обсягами річних замовлень за каналами В і С:

$$x_5 + x_6 + x_7 + x_8 \geq 15000$$

$$x_9 + x_{10} + x_{11} + x_{12} \geq 10000$$

Цільова функція – максимум виручки від виробництва та реалізації пшениці за різними каналами збуту:

$$F = 95x_1 + 87x_2 + 78x_3 + 78x_4 + 95x_5 + 87x_6 + 77x_7 + 78x_8 + 95x_9 + 86x_{10} + 75x_{11} + 78x_{12} \leq \text{максимум.}$$

Матриця економіко-математичної моделі задачі та результати її розв'язку наведені у додатку Л. Також у додатках М, Н наведені звіти стосовно даної задачі.

Максимальний прибуток за результатами оптимального розподілу пшениці за каналами реалізації складе 4209,68 тис. грн., що на 319,35 тис. грн., або 9% більше ніж за існуючих умов реалізації товарної пшениці.

Викладена методика оптимізації каналів розподілу в операційній системі збуту підприємства, на прикладі пшениці, може бути застосована і по відношенню до інших культур та каналів реалізації, що також безперечно дасть свої позитивні результати. Тому можна припустити що оптимізація системи розподілу призведе до аналогічних покращень. З огляду на те, що в господарстві виробляється виключно рослинницька продукція, за методом аналогій можна розрахувати і загальний ефект по підприємству від оптимізації роботи з усіма культурами та каналами розподілу. Так, якщо загальна сума товарної продукції складає 7047,2 тис. грн., то за умов оптимізації можна розраховувати на її збільшення до 7682 тис грн. При цьому додаткові витрати, які за розрахунками складуть 21,4 тис. грн., підприємство несе тільки на організацію оптимізованої структури та технічні засоби (комп'ютерну техніку) для обліку товароруху. Обчислювальна техніка також може застосовуватися в окремих ланках логістичного ланцюжка ТОВ «АФ «Авангард» для управління іншими складними технічними процесами та для контролю за ними.

### 3.3. Прогнозування економічної ефективності запропонованих заходів

Залежно від стадії життєвого циклу розробки, а відповідно й вірогідності використаної інформації, розраховують очікуваний (прогнозний) і фактичний економічний ефект.

Можна визначити як вплине рішення спеціалістів зі збуту, змінити структуру випускаємої продукції, на фінансові результати. Для того щоб врахувати зміни питомої ваги кожного виробу в загальному обсязі реалізації продукції, використаємо наступну формулу:

$$\Pi = R_6 \left[ \sum_i^n \left( \frac{S_i - V_i}{S_i} \right) \cdot J_i \right] - C, \quad (3.11)$$

де  $R_6$  — обсяг реалізації продукції (або виторг від реалізації), при якому підприємство не має збитків, а також і прибутку;

$n$  – кількість видів реалізованої продукції;

$S_i$  – ціна реалізації  $i$ -ї продукції;

$V_i$  – змінні витрати розраховуючи на одиницю  $i$ -ї продукції;

$J_i$  – частка кожного виробу в загальному обсязі реалізації, встановлена за рішенням спеціалістів зі збуту підприємства;

$C$  – постійні витрати підприємства.

Підставляючи значення  $R_6 = 5521$  тис. грн. у формулу (3.11) одержуємо:

$$\begin{aligned} \Pi = 5521 \cdot \left[ \frac{75 - 41,27}{75} \cdot 0,552 + \frac{45 - 24,75}{45} \cdot 0,0505 + \frac{210 - 115,5}{210} \cdot 0,1814 + \frac{110 - 60,5}{110} \cdot 0,142 + \right. \\ \left. + \frac{105 - 57,75}{105,0} \cdot 0,0044 \right] = 92,482 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

Таким чином, за рахунок зміни структури продукції, що випускається, не міняючи інших факторів, підприємство дістане додатковий прибуток у розмірі 92,482 тис. грн., що свідчить про раціональну структуру виробленої продукції.

Економічна ефективність від впровадження певних організаційно-технічних заходів на окремих стадіях виробничого процесу може виявлятися в різних формах. При визначенні її слід забезпечувати порівнянність варіантів щодо поточних витрат та капітальних вкладень враховуючи чинник часу.

Розрахувавши економічну ефективність вдосконалення збутової діяльності (табл. 3.10), можна зробити висновок, що розподіл посівних площ між різними культурами за допомогою оптимізаційної задачі є ефективними заходами по вдосконаленню діяльності підприємства.

**Таблиця 3.10 - Економічна ефективність вдосконалення збутової діяльності ТОВ «АФ «Авангард»**

Показники	До вдосконалення (факт - 2019)	Після вдосконалення (план - 2022)	Відхилення плану від факту, +/-
<b>Загальні показники діяльності підприємства</b>			
Чисельність працівників, осіб	49,00	49,00	0,00
Площа с.-г. угідь, га	4947,90	4947,90	0,00
Товарна продукція, тис. грн.	7047,20	7682,00	634,80
Виробничі витрати на реалізовану продукцію, тис. грн.	5521,00	5521,00	0,00
Витрати на оптимізацію системи розподілу (збуту) продукції, тис. грн.	0,00	21,40	21,40
Додатковий прибуток за рахунок зміни структури продукції, тис. грн.	0,00	92,48	92,48
Чистий прибуток, тис. грн.	1526,20	2253,48	727,28
<b>Економічна ефективність від збутової діяльності</b>			
Товарна продукція в розрахунку на 1 грн. виробничих витрат, грн.	1,28	1,39	0,11
на 1 га с.-г. угідь, тис. грн.	1,42	1,55	0,13
на 1 с.-г. працівника, тис. грн.	143,82	156,78	12,96
Рентабельність, %	27,64	40,14	12,50 в.п.

Дані таблиці свідчать про те, що загальні показники діяльності ТОВ «АФ «Авангард» за рахунок вдосконалень, проведених в дипломній роботі, при незмінному використанні ресурсного потенціалу можуть значно зрости.

Так, показник товарної продукції збільшиться на 634,80 тис. грн., при цьому виробничі витрати реалізованої продукції складуть 5542,4 тис. грн. з врахуванням витрат на оптимізацію. За рахунок зміни структури продукції, що випускається, не міняючи інших факторів, підприємство дістане додатковий прибуток у розмірі 92,482 тис. грн.. Таким чином, прибуток збільшиться на



727,28 тис. грн. Наведені показники вплинуть на підвищення результативності збутової діяльності підприємства, рівень рентабельності зросте на 12,5 в.п.

Підбиваючи підсумки здійсненого аналізу основних результативних показників діяльності ТОВ «АФ «Авангард» можемо сказати, що підприємство досить успішно веде свою діяльність на українському ринку, має позитивні фінансові результати і у цілому характеризується стабільним фінансовим станом. Використання в практиці запропонованих вдосконалень дадуть йому можливість виходу на нові ринки, отримання додаткових доходів і через це мати ще кращі перспективи.

### **Висновки до розділу 3**

1. Встановлено, що перспектива розвитку ТОВ «АФ «Авангард» полягає в розширенні асортименту продукції та розвитку системи її збуту, яка на сьогодні дуже спрощена. Практично всю свою продукцію підприємство реалізує оптовим покупцям. У існуючій системі збуту у підприємства є тільки один розподільний центр – це безпосередньо місце її збереження, сам склад.
2. З'ясовано, що при наявному розташуванні складу транспортні витрати посередників досягають досить високого значення, що, природно, збільшує ціну, по якій посередники реалізовуватимуть продукцію підприємства – це, у свою чергу, зменшить попит на цю продукцію. А оскільки на території нашої області аналогічний продукт виробляють і інші підприємства, то частина споживачів може перейти на їх продукцію, якщо вона буде дешевшою. Отже, існуюча система розподілу в ТОВ «АФ «Авангард» не оптимізована з погляду величини сумарних витрат, які несуть всі учасники процесу розподілу, як і в цілому, що до роботи з посередниками, а це зрештою приводить до неефективного використання ресурсів, і, як наслідок, до завищеної кінцевої ціни продукції підприємства. Використання ABC-XYZ аналізу в роботі з основними покупцями продукції підприємства, як операційного інструменту дає можливість отримати підприємству економічне обґрунтування альтернативних рішень щодо покращення збутової діяльності та отримання

максимального доходу при раціональній співпраці в системі реалізації. Для ТОВ «Агрофірми «Авангард» актуальним і важливим є питання про спосіб реалізації та утримання запасів виробленої продукції рослинництва. Провівши ряд економічних розрахунків, запропоновано оптимальний варіант створення запасів і реалізації виробляємої продукції..

3. За результатами проведеного економіко-математичного моделювання з оптимізації розподілу продукції за каналами реалізації з урахуванням всіх внутрішніх потреб виробництва з метою отримання додаткового прибутку встановлено, що в перспективі ТОВ «АФ «Авангард» має можливість отримати зростання виручки від реалізації пшениці на 319,35 тис. грн., або 9% та зростання загальної виручки від реалізації на 634,8 тис. грн., що складе 7682 тис. грн. Отже, керівництву підприємства доцільно використовувати в своїй діяльності результати наведеної оптимізаційної моделі з метою скорочення операційних витрат та підвищення прибутковості.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Позитивний ефект трансформаційних процесів у ринковій економіці України неможливий без застосування високоефективних методів управління господарською діяльністю підприємств.

Зарубіжний досвід засвідчує, що системному операційному управлінню належить стратегічно важлива роль у сучасному бізнесі, а тому одним з основних завдань, що постає перед науковими працівниками, менеджерами та економістами, є розробка і впровадження у практику методики управлінського обліку й аналізу операцій, спричинених діяльністю внутрішніх операційних систем підприємств та їх структурних одиниць.

На підставі одержаних результатів відповідно до проведених досліджень системи логістичного управління збутовою діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю «Агрофірми «Авангард» ми дійшли до певних висновків:

1. Встановлено, що ключовим фактором кризи в розподілі є розбалансованість товарної номенклатури зі складом попиту у покупців. Зниження платоспроможного попиту споживачів торкається в основному національних товарів, що показує статистика стабільного збільшення імпортованої продукції її з високою питомою вагою товарів широкого вжитку. Виявлено, що ключовими складовими системи розподілу вважаються, структура збуту, види збуту та напрями збуту. Поєднання цих елементів в різноманітних ринкових комбінаціях дозволяють підприємство-виробник у результативно забезпечувати відповідні цілі реалізації. Самі ж складові реалізації, комбінацію поєднання яких обирають створюючи відповідний варіант, представляють собою систему ключових функцій збуту. З'ясовано, що основною метою логістики як правило вважається консолідація та інтеграція всіх аспектів функціонування підприємства, що безпосередньо пов'язані з переміщенням матеріальних потоків в єдину систему (забезпечення, виробничо-господарський процес, реалізація, включаючи транспортування керування запасами та інформаційне

забезпечення). Розподільча логістика призначена реалізувати найбільш результативний варіант збуту виробленої продукції.

2. За результатами дослідження організаційно-економічної характеристики встановлено, що загальна земельна площа ТОВ «АФ «Авангард» в 2019 році склала 4947,9 га. Вартість основних виробничих фондів в порівнянні з 2017 р. в 2019 р. була більшою на 1217,8 тис. грн. або на 7,69 %, що зумовлене розширенням виробництва, земельних угідь і відповідно необхідністю додаткової техніки та устаткування. Для цього господарство використовувало свої прибутки та залучало кредити. Визначено, що фондооснащеність підприємства зросла на 0,16 тис. грн. або 4,97 %. Значно виросла і фондоозброєність, що підтверджує високу ступінь механізації та автоматизації виробничих процесів в господарстві, але в свою чергу є більше наслідком зменшення кількості працівників.

3. Встановлено, що ТОВ «АФ «Авангард» має висококваліфікований персонал, який складається з 49 осіб, станом на кінець 2019 р. чисельність працівників підприємства в порівнянні з 2015 р. зменшилась на 92 чол., або 65,25 %, що зумовлено перш за все переорієнтацією підприємства на виробництво продукції рослинництва, як основної. В рослинництві за рахунок ширшого використання нової, сучасної техніки та зменшення штату працівників, кількість відпрацьованого часу скоротилась. Визначено, що чистий прибуток на кінець звітного 2019 року становить 1526,2 тис. грн., при цьому рівень рентабельності склав 27,6 %. ТОВ «АФ «Авангард» має лінійно-функціональний тип структури управління, що побудована за галузевим принципом, отже характеризується впливом функціонально-галузевих керівників на виробничу галузь.

4. Встановлено, що перспектива розвитку ТОВ «АФ «Авангард» полягає в розширенні асортименту продукції та розвитку системи її збуту, яка на сьогодні дуже спрощена. Практично всю свою продукцію підприємство реалізує оптовим покупцям. У існуючій системі збуту у підприємства є тільки один розподільний центр – це безпосередньо місце її збереження, сам склад.

5. З'ясовано, що при наявному розташуванні складу транспортні витрати посередників досягають досить високого значення, що, природно, збільшує ціну, по якій посередники реалізовуватимуть продукцію підприємства – це, у свою чергу, зменшить попит на цю продукцію. А оскільки на території нашої області аналогічний продукт виробляють і інші підприємства, то частина споживачів може перейти на їх продукцію, якщо вона буде дешевшою. Отже, існуюча система розподілу в ТОВ «АФ «Авангард» не оптимізована з погляду величини сумарних витрат, які несуть всі учасники процесу розподілу, як і в цілому, що до роботи з посередниками, а це зрештою приводить до неефективного використання ресурсів, і, як наслідок, до завищеної кінцевої ціни продукції підприємства.

Опрацювання інформації щодо збутової логістики відіграє важливу роль в системі управління ТОВ «АФ «Авангард».

А тому низка заходів щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «АФ «Авангард», враховуючи вищенаведені висновки та вказані недоліки в збутовій діяльності підприємства, повинна включати наступні напрямки покращання операційного управління збутом продукції:

1. Використання ABC-XYZ аналізу в роботі з основними покупцями продукції підприємства, як операційного інструменту дає можливість отримати підприємству економічне обґрунтування альтернативних рішень щодо покращення збутової діяльності та отримання максимального доходу при раціональній співпраці в системі реалізації. Для ТОВ «Агрофірми «Авангард» актуальним і важливим є питання про спосіб реалізації та утримання запасів виробленої продукції рослинництва. Провівши ряд економічних розрахунків, запропоновано оптимальний варіант створення запасів і реалізації виробляємої продукції..
2. За результатами проведеного економіко-математичного моделювання з оптимізації розподілу продукції за каналами реалізації з урахуванням всіх внутрішніх потреб виробництва з метою отримання додаткового прибутку встановлено, що в перспективі ТОВ «АФ «Авангард» має можливість отримати

зростання виручки від реалізації пшениці на 319,35 тис. грн., або 9% та зростання загальної виручки від реалізації на 634,8 тис. грн., що складе 7682 тис. грн. Отже, керівництву підприємства доцільно використовувати в своїй діяльності результати наведеної оптимізаційної моделі з метою скорочення операційних витрат та підвищення прибутковості.

3. Використовувати операційний підхід в збутовій діяльності підприємства для виявлення та впровадження більш прибуткових шляхів реалізації сільськогосподарської продукції. ТОВ «АФ «Авангард» були запропоновані варіанти зміни структури випускаємої продукції. За рахунок зміни структури продукції, що випускається, не змінюючи інших факторів, підприємство дістане додатковий прибуток у розмірі 92,482 тис. грн.

Таким чином, розрахунок економічної ефективності вдосконалення збутової діяльності галузі рослинництва показав, що оптимізація використання ресурсів підприємства в поєднанні з оптимізацією основних аспектів збутової сфери діяльності підприємства є ефективними заходами по вдосконаленню діяльності підприємства, за рахунок яких рівень рентабельності зросте на 12,5 відсоткових пунктів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюх Т.О. Маркетингові аспекти забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств - виробників овочевої продукції / Т.О. Артюх // Агросвіт. - 2018. - №6 . - С.57-60.
2. Белоусова О.С. Управління матеріальними потоками на підприємств/ О.С. Белоусова, Ю.С. Куранова, І.О. Обертун //Держава та регіони. - 2019. - №5 . - С.104-108.
3. Беляєва С.В. Конкуренентоспроможність фірми та вплив на неї операційної стратегії/ С.В. Беляєва //Держава та регіони.-2018.-№1 .-С.28-31.
4. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. / О. А. Біловодська. – К. : Знання, 2011. – 495 с.
5. Болт Г. Д. Практическое руководство по управлению сбытом / Гордон Дж Болт. – М: Экономика, 2013. – 271 с.
6. Васюк І. В. Роль маркетингової логістики в процесі функціонування підприємства / І. В. Васюк // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – № 1. – 2011. – С. 93–100.
7. Величко О.П. Логістична оптимізація каналів розподілу продукції аграрного підприємства / О.П. Величко // Економічний простір: збірник наукових праць. – № 35. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2010. – С. 246-254.
8. Веремейчик О. Ф. Збутова діяльність у контексті трансформаційних перебудов споживчого ринку: теоретичний аспект / О. Ф. Веремейчик // Економіка торгівлі та послуг. – 2009. – № 2. – С. 15–19.
9. Вертоградов В. Управление продажами. 2-е изд./ В. Вертоградов - СПб.:Питер, 2013.-236с.
10. Височин І.П. Формування асортиментної політики торговельного підприємства/ І.П. Височин // Вісник КДТЕУ. - 2018. - №5. - с. 25-30.
11. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. / А. В. Войчак. - К.: КНЕУ, 1998. - 268с.

12. Волгин В.В. Логистика хранения товаров: практ. пособ. / В.В. Волгин. – М. : Дашков и К°, 2016. – 368 с.
13. Волкова Т. Збутова політика: розкіш чи незамінний інструмент? / Т. Волкова // Круглий стіл. – 2005. – № 4. – С. 4–5.
14. Воронкова А. Е. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика й организация. /Воронкова А.Е. - Луганск, 2015.-315с.
15. Гаркавенко С. С. Маркетинг./ С. С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 2018. - 684с.
16. Германчук А. М. Маркетингова логістика : сутність і значення Електронний ресурс / А. М. Германчук. – Режим доступу : <http://наука.kushnir.mk.ua/?p=9940>
17. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика: Учебное пособие./ Е.А. Голиков - М., Дом "Дашков и К", 2015. -412с.
18. Голошубов О. В. Визначальні фактори ефективності збутової діяльності / О. В. Голошубов //Вісник КНЕУ.- 2018. - №3.- с. 51-59.
19. Гребнев А.И. Экономика торгового предприятия./ А.И. Гребнев / - М: Экономика, 2016. -314с.
20. Гриненко А. В. Підходи до організування процесу збуту на підприємстві Електронний ресурс / А. В. Гриненко. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/14\\_NPRT\\_2010/Economics/66126.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66126.doc.htm)
21. Гудзенко Н. М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації / Н. М. Гудзенко // Науковий вісник Національного аграрного університету. – К., 2002. – Вип. 56. – С. 263–265.
22. Даас А. Сбытовая деятельность предприятий в условиях формирования рыночной среды : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. эк. наук / Даас Ахмад – Х, 2015. – 16 с..
23. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник./ А. Г. Кальченко— К.: КНЕУ, 2012. — 284 с.



24. Ковальчук І. В. Управління запасами у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств / І.В. Ковальчук, Т.В. Косарева // Економіка АПК. – 2010. – № 7. – С. 86–94.
25. Ковтун К.М. Основи логістики : [Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни] / Ковтун К.М., Шеремет Н.Ю.; Нац. гірн. ун-т. — Д., 2018. — 117с.
26. Косарева Т.В. Аграрна логістика: сутність та багатоаспектність / Т.В. Косарева // Економіка АПК. – К. : ННЦ "Інститут аграрної економіки". – 2016.– № 10. – С.37-43.
27. Котлер Ф. Основи маркетинга./Ф.Котлер.- М.:«Бизнес-книга», 2015.-699с.
28. Кривешко О. В. Управління збутовою діяльністю підприємств в умовах ринкової трансформації економіки України : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.02.03 / О. В. Кривешко // Львів. нац. ун-т ім. І.Франка. – Л., 2006. – 19 с.
29. Крикавський Є.В. Логістика: Для економістів: [Підруч. для студ. вищ. навч. закл. напряму «Економіка і підприємництво»] / Є.В. Крикавський / Нац. ун-т «Львів. політехніка» — Львів, 2013. — 447 с.
30. Литвиненко В.А. Логистика и маркетинг в управлении производством. Обзорная информация./ В.А. Литвиненко, А.Н. Родников. - М.: ЦНИИТЭИМС, 1991.- 68с.
31. Логистика. Интегрированная цепь поставок / под. ред.. Домнина С.В., 2015 . – 302 с.
32. Макаренкова Г. О. Управління розподілом в умовах маркетингової орієнтації підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук / Г. О. Макаренкова. – Донецьк, 2005. – 19 с.
33. Маковский А.Л. Некоторые аспекты применения математических методов при решении логистических задач [Текст] / А.Л. Маковский// Держава та регіони , 2016 . – №1 . – С.206-210.
34. Маркетинг и менеджмент : науч. Ид. / Под ред.. Туган-Барановского. – Донецк : ДонГУЭТ, 2001. – 594с.

35. Матвеев Л. А. Информационные системы: поддержка принятия решений: Учеб. пособие / Санкт-Петербург. ун-т экономики и финансов./ Л. А. Матвеев— Спб., 2012. — 241 с.
36. Мосійчук Н.Є. Логістика як чинник підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств [Текст] / Н.Є. Мосійчук, Т.М. Ратошнюк// Науковий вісник Національного аграрного університету . – Київ , 2008 . – Вип. 119 . – С.150-155.
37. Москвітіна Т. Д. Інформаційне забезпечення формування комерційних зв'язків підприємства/ Т. Д. Москвітіна // Сучасні економічні проблеми розвитку підприємництва: 36. наук, праць. - К.: Київ. держ. торг-екон. ун-т, 2018. - 465с.
38. Неруш Ю.М. Коммерческая логистика: Учебник для вузов. / Ю.М. Неруш - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. - 271 с.
39. Новиков О.А. Производственно-коммерческая логистика./ О.А. Новиков, А.И. Семененко. - СПб.: СПб ГУЭФ, 1995. — 110 с.
40. Новіков В.М. Розвивати оптові ринки./ В.М. Новіков //Діловий вісник.- 2017. -№11. С.31-33.
41. Овсак О. П. Теоретико-методичні аспекти діагностики кризи збуту підприємства / О. П. Овсак, О. В. Іващенко // Збірник наукових праць «Проблеми підвищення ефективності інфраструктури». – Київ : НАУ, 2011. – Випуск 29. – 330 с.
42. Огерчук Ю. В. Організування збутової діяльності підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Ю. В. Огерчук // Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Л., 2004. – 20 с.
43. Одесс В., Баскин А. Структура торговли и покупатель / В. Одесс., А. Баскин //Риск. - 2016. №4. - с. 459.
44. Окландер М.А. Промислова логістика [Текст] : Навч. посіб. / М.А. Окландер ; М.А.Окландер, О.П.Хромов . – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 222с.

45. Оховен М. Магия энергетической продажи / Пер. с нем. / М. Оховен. - М.: Прогресс, 2013. - 532 с.
46. Панкратов Ф. Г. Коммерческая деятельность./ Ф. Г Панкратов., Т. К Серегина - М.: Маркетинг. 1997. -326с.
47. Попов Е. В. Продвижение товаров и услуг: Учеб. пособие./ Попов Е. В. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 320с.
48. Рогожкина Н. Система управления сбытовыми запасами: агрегированная оценка / Н. Рогожина // СХІД: аналітично-інформаційний журнал. – 2010. – № 4 (70). – С. 71–79.
49. Сапіга Р.І. Цивільний аутсорсинг військової логістики як чинник національної безпеки / Р.І. Сапіга // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – 2010. – № 669. – С. 123–129.
50. Сергеев В.И. Коммерческая логистика в бизнесе: Учебник. / В.И. Сергеев. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 608 с.
51. Сергеев В.И. Корпоративная логистика: учебник / В.И. Сергеев. –М.: ИНФРА-М, 2005. – 975 с.
52. Сумец А.М. Логистика [Текст] : Теория, ситуации, практич. задания: Учеб. пособ. / А.М. Сумец. – Киев : Хай-Тек Пресс, 2009. – 320 с.
53. Федотова І. В. Взаємозв'язок маркетингу та логістики в автотранспортному підприємстві / І. В. Федотова, І. В. Кібець // Економіка транспортного комплексу. – Вип. 19. – 2012. – С. 57–67.
54. Хрупович С. Є. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві / С. Є. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 57–61.
55. Цейтлин Л.М. Логистика : Учеб. пособие для студ. экон. спец. / Нац. техн. ун-т «Харьк. политехн. ин-т»./ Л.М. Цейтлин— Х., 2017. — 169 с.
56. Чук О.В. Методика ABC-аналізу виробничих запасів олійно-жирових підприємств [Текст] / О.В. Чук// Агросвіт , 2018 . – №5 . – С.38-40.
57. Чухрай Н.І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу / Н.І. Чухрай // Логістика. – 2007. – № 6. – С. 37–39.

58. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок. /Дж. Шапиро. – Питер, 2016. – 181с.
59. Шарчук Т.В. Логістичний аутсорсинг – шлях до оптимізації управління бізнес-процесами на підприємстві / Т.В. Шарчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» Серія: «Логістика».–2008. № 633 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008\\_633/112.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008_633/112.pdf)
60. Швець И.Б. Управление производственными запасами на предприятии : монография / И.Б. Швець, И.А. Бондарева. - Донецк : НАН України, ИЕП, 2008. – 182 с.
61. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. Шпилик // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 4 (37). – С. 88–95.
62. Ясева Г. А. Эффективность маркетинга: методика, оценки и результаты / Г. А. Ясева // Практический маркетинг. – 2003. – № 8. – С. 33–34.
63. Яцура В. В. Особливості збутової діяльності в умовах реформування економіки України / В. В. Яцура, О. В. Кривешко // Формування ринкової економіки в Україні. – Вип.12. – 2003. – С. 287–292.

## ДОДАТКИ

## Структура та динаміка використання земельних фондів ТОВ «АФ «Авангард»

Назва угідь	2015р.		2016р.		2017р.		2018р.		2019 р		Відхилення, +,-	2019 у %до 2015
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%		
Загальна земельна площа - всього	4794	100,00	4801	100,00	4823	100,00	4849	100,00	4947,9	100,00	153,90	103,21
с.-г. угіддя	4794	100,00	4801	100,00	4823	100,00	4823	99,46	4947,9	100,00	153,90	103,21
в т. ч. рілля	4726	98,58	4733	98,58	4755	98,59	4755	98,06	4947,9	100,00	221,90	104,70
пасовища	46	0,96	46	0,96	46	0,95	46	0,95	0	0,00	-46,00	0,00
багатор. насадження	22	0,46	22	0,46	22	0,46	22	0,45	0	0,00	-22,00	0,00
Коефіцієнт землезабезпеченості	34,00		34,54		39,53		51,86		100,98		66,98	296,99
Коефіцієнт розораності землі	0,99		0,99		0,99		0,98		1,00		0,01	101,44
Коефіцієнт с.-г. освоєння землі	1,00		1,00		1,00		0,99		1,00		0,00	100,00

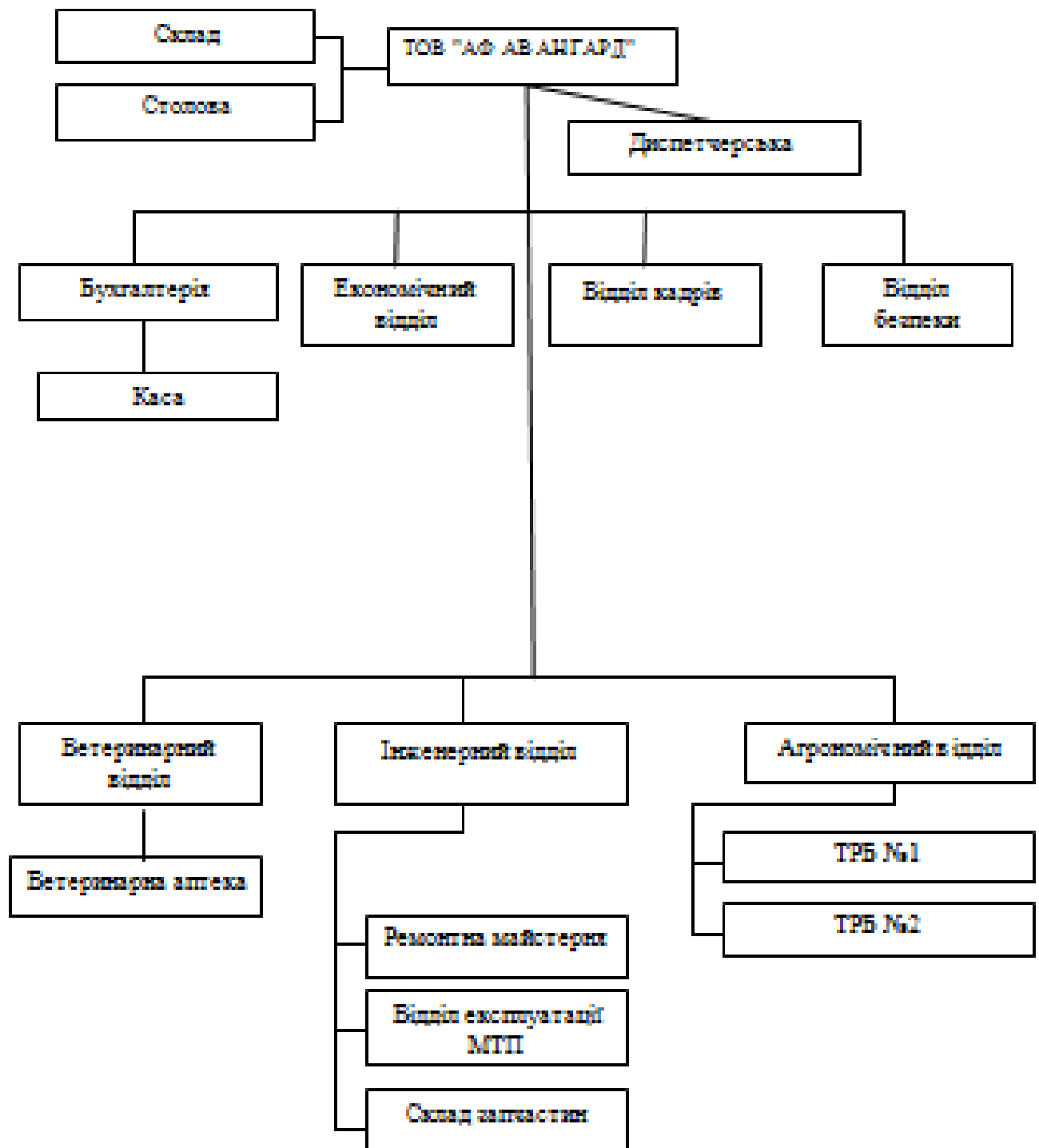


Схема організаційної структури ТОВ «АФ АВАНГАРД», 2020р.

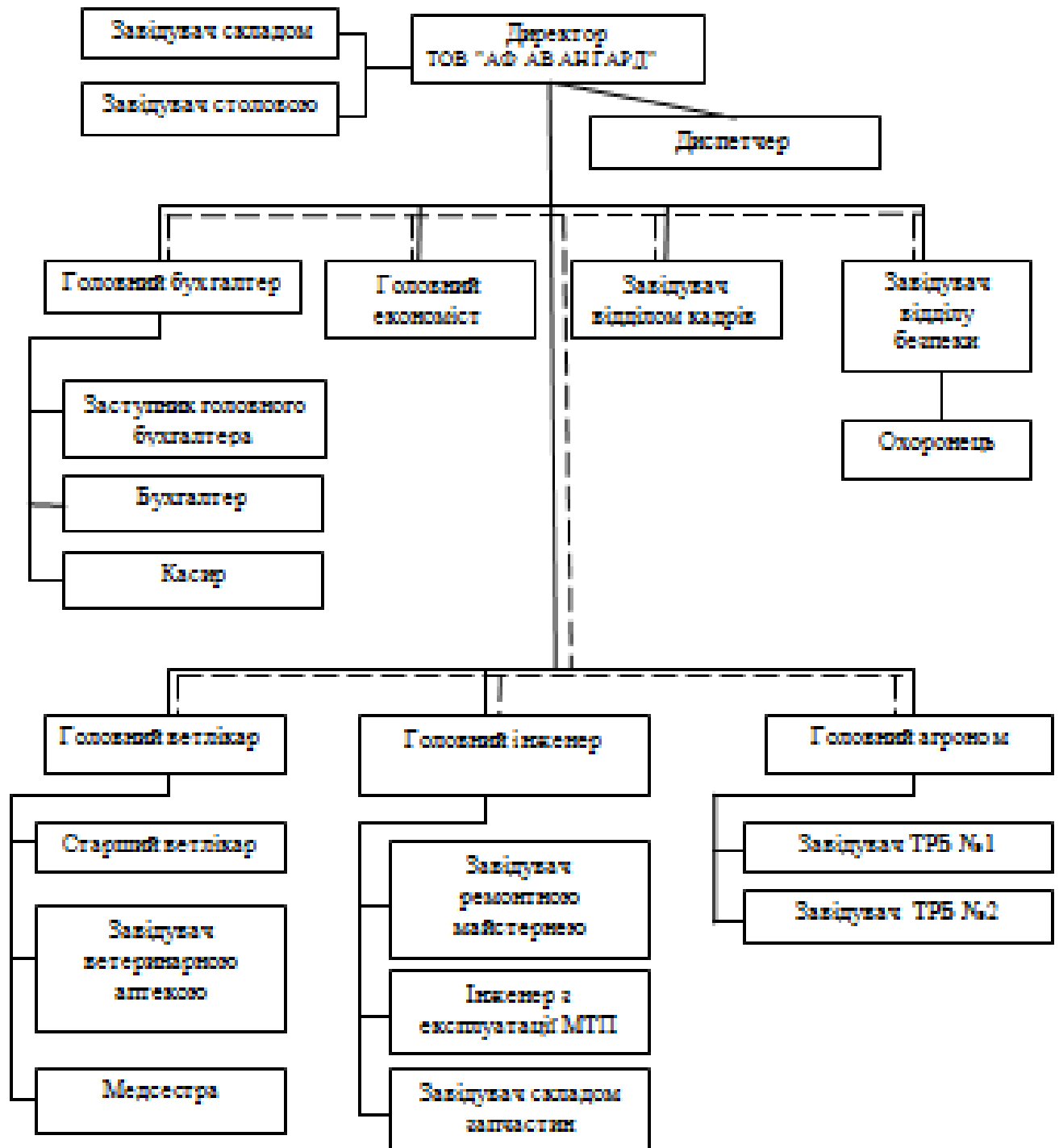


Схема структури управління ТОВ «АФ АВАНГАРД», 2020р.



Узагальнення індивідуальних оцінок перспектив розвитку внутрішнього потенціалу

Фактори	Бальна оцінка	Значущість	Узагальнююча оцінка
<b>1. Виробництво:</b>			
оновлення обладнання	4	8	32
оновлення технологій	3	8	24
диверсифікація	3	5	15
збільшення продуктивності праці	5	7	35
збільшення обсягів виробництва	3	5	15
підвищення якості продукції	3	7	21
<b>2. Фінансова діяльність:</b>			
інвестиційна привабливість	3	7	21
кредитна політика	2	5	10
фінансова незалежність	3	6	18
платоспроможність	4	7	28
ліквідність підприємства	4	7	28
підвищення рівня рентабельності	5	7	35
<b>3. Трудові ресурси:</b>			
оплата праці	4	6	24
умови праці	5	6	30
підвищення кваліфікації працівників	3	4	12
соціальний захист	5	7	35
мотивація	3	6	18
розширення асортименту продукції	4	7	28
<b>4. Маркетингова діяльність:</b>			
цінова політика	4	7	28
рекламна політика	3	6	18
канали реалізації	4	8	32
вихід на нові ринки	2	7	14
розширення асортименту продукції	3	6	18
<b>5. Управління</b>			
оновлення структури управління	3	4	12
удосконалення організаційної структури	2	5	10
підвищення рівня професійної підготовки кадрів	4	7	28
впровадження інформаційних технологій в управлінні	3	7	21
<b>Разом:</b>	-	-	<b>610</b>

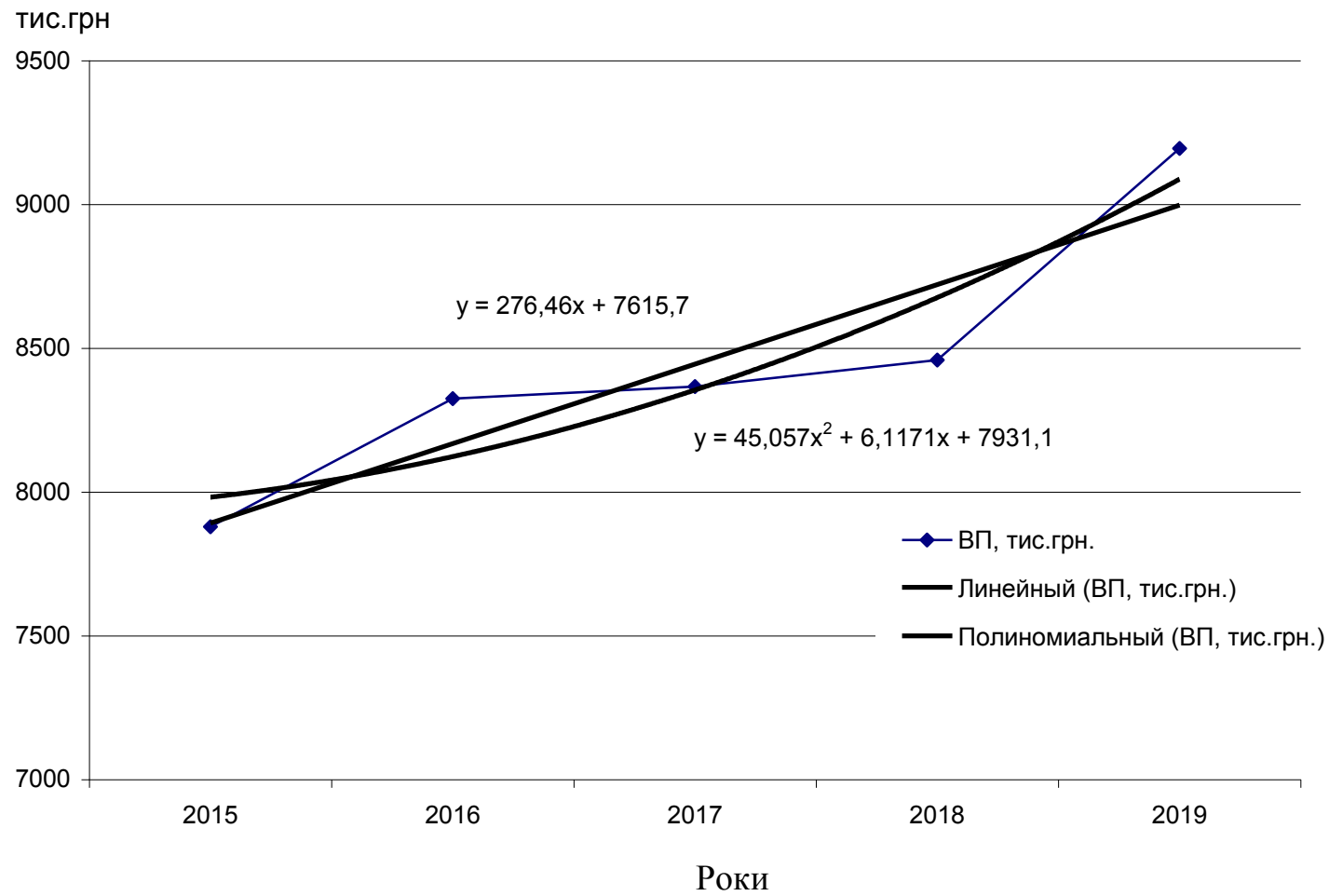


Рис.. Аналітичне вирівнювання валової продукції в ТОВ "АФ Авангард"

ВП на 1-го працівника , грн

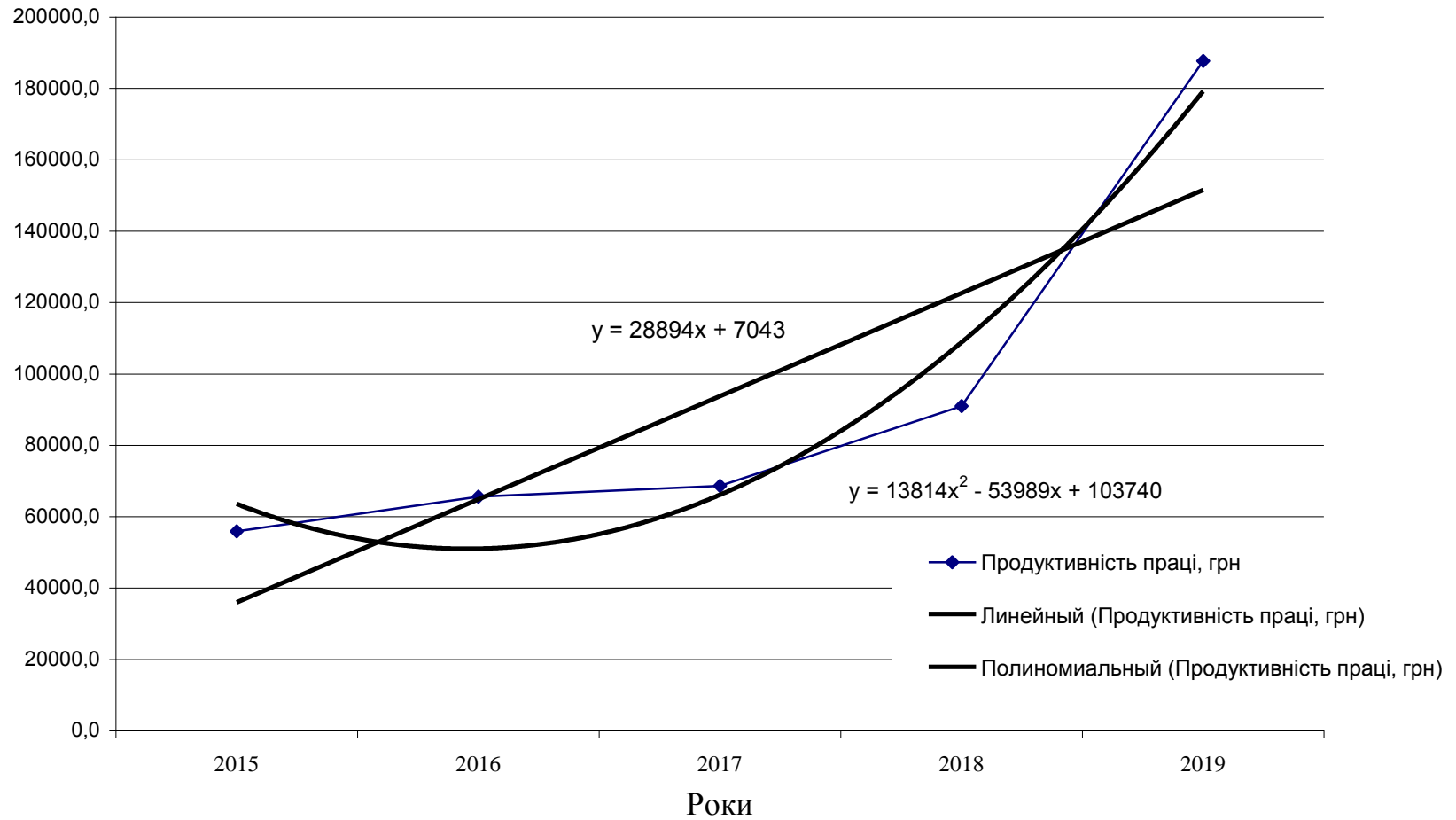


Рис. Аналітичне вирівнювання продуктивності праці робітників в ТОВ "АФ Авангард"

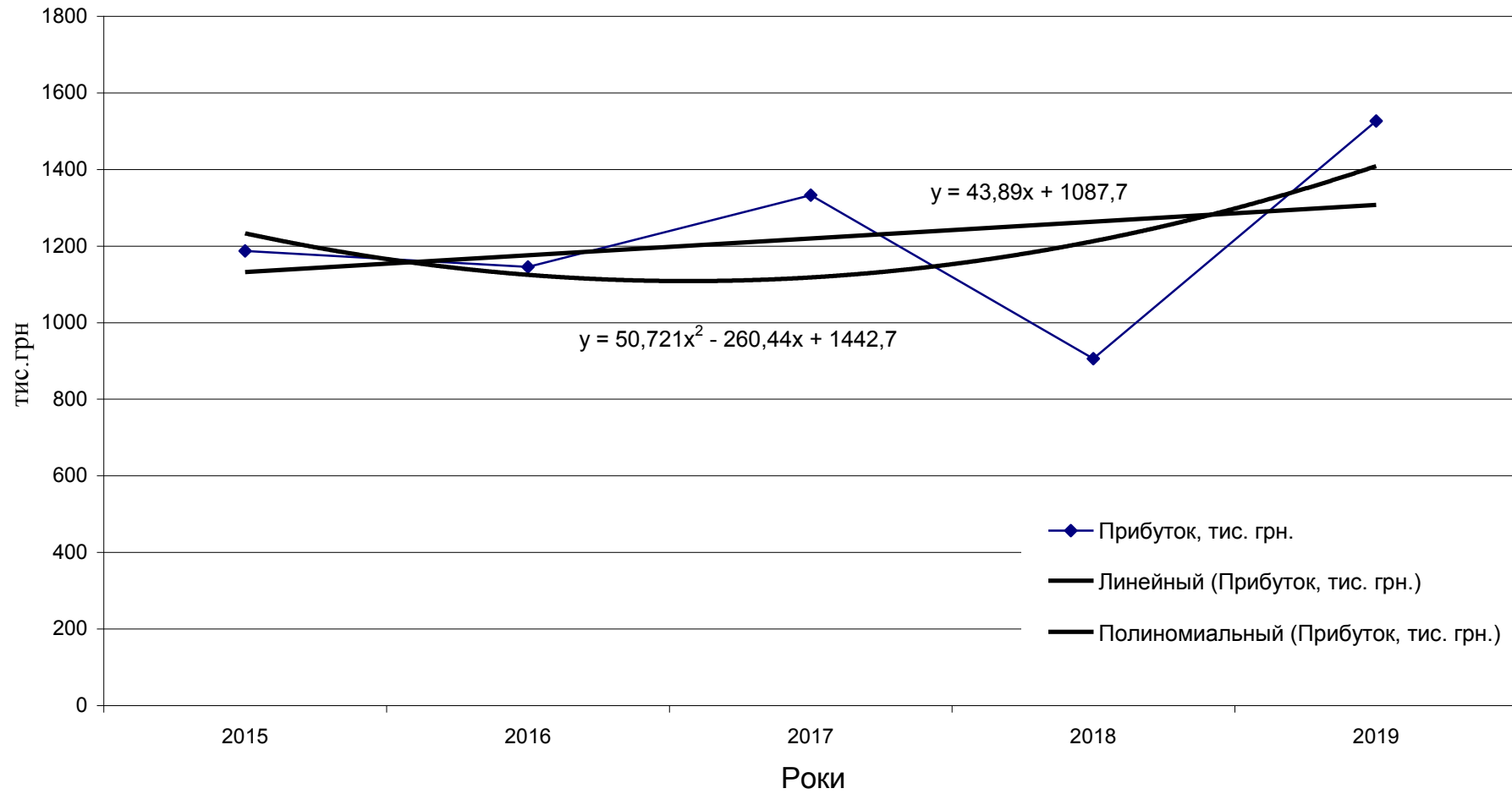


Рис. Аналітичне вирівнювання чистого прибутку в ТОВ "АФ Авангард"

## Розрахунок даних для проведення XYZ – аналізу

Показники	Обсяг товарної продукції, тис. грн.	I період		II період		III період		IV період		Середнє значення товарної продукції, тис. грн.	Середній % відхилення
		факт.	%	факт.	%	факт.	%	факт.	%		
Пшениця	3890,3	943,7	3,0	986,6	1,4	991,17	1,9	968,83	0,4	972,6	1,7
Соняшник	1278,2	202,6	36,6	293,2	8,2	320,1	0,2	462,3	44,7	319,6	22,4
Ячмінь	986,72	183,52	25,6	224	9,2	270,2	9,5	309	25,3	246,7	17,4
Ріпак	356,16	90,3	1,4	67	24,8	92	3,3	106,86	20,0	89,0	12,4
Гірчиця	30,77	3,25	57,8	15,1	96,3	7,31	5,0	5,11	33,6	7,7	48,1

Матриця економіко-математичної моделі задачі з оптимізації параметрів збуту для отримання макс.прибутку від реалізації озимої пшениці в ТОВ "АФ "Авангард"

Періоди Канали	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Тип та рівень обмежень		
	канал А				канал В				канал С						
ЗМІННІ	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12			
Цільова функція	4600	4850	5050	4750	2435	4320	4700	4460	1965	1830	4890	4100	4209680	...	F
Обмеження за попитом на продукцію за періодами:															
Обмеження по макс. попиту каналу А за I період	1												4600	<=	4600
Обмеження по макс. попиту каналу А за II період		1											4850	<=	4850
Обмеження по макс. попиту каналу А за III період			1										5050	<=	5050
Обмеження по макс. попиту каналу А за IV період				1									4750	<=	4750
Обмеження по макс. попиту каналу В за I період					1								2435	<=	3330
Обмеження по макс. попиту каналу В за II період						1							4320	<=	4320
Обмеження по макс. попиту каналу В за III період							1						4700	<=	4700
Обмеження по макс. попиту каналу В за IV період								1					4460	<=	4460
Обмеження по макс. попиту каналу С за I період									1				1965	<=	2945
Обмеження по макс. попиту каналу С за II період										1			1830	<=	3856
Обмеження по макс. попиту каналу С за III період											1		4890	<=	4890
Обмеження по макс. попиту каналу С за IV період												1	4100	<=	4100
Обмеження по макс. можливостям реалізації за I період	1				1				1				9000	<=	9000
Обмеження по макс. можливостям реалізації за II період		1				1				1			11000	<=	11000
Обмеження по макс. можливостям реалізації за III період			1				1				1		14640	<=	15000
Обмеження по макс. можливостям реалізації за IV період				1				1				1	13310	<=	15000
Обмеження по мін. обсягам річних замовлень каналу С					1	1	1	1					15915	>=	15000
Обмеження по мін. обсягам річних замовлень каналу В									1	1	1	1	12785	>=	10000
Обмеження по невідомому значенню результату	1												4600	>=	0
Обмеження по невідомому значенню результату		1											4850	>=	0
Обмеження по невідомому значенню результату			1										5050	>=	0
Обмеження по невідомому значенню результату				1									4750	>=	0
Обмеження по невідомому значенню результату					1								2435	>=	0
Обмеження по невідомому значенню результату						1							4320	>=	0
Обмеження по невідомому значенню результату							1						4700	>=	0
Обмеження по невідомому значенню результату								1					4460	>=	0
Обмеження по невідомому значенню результату									1				1965	>=	0
Обмеження по невідомому значенню результату										1			1830	>=	0
Обмеження по невідомому значенню результату											1		4890	>=	0
Обмеження по невідомому значенню результату												1	4100	>=	0

Microsoft Excel 11.0 Отчет по результатам  
Рабочий лист: [model\_zbut.xls]Лист1  
Отчет создан: 06.01.2021 11:16:58

## Целевая ячейка (Максимум)

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$N\$9	Целева функція Т ил та рівень обмежень	4209880	4209880

## Изменяемые ячейки

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$B\$8	x1	4800	4800
\$C\$8	x2	4850	4850
\$D\$8	x3	5050	5050
\$E\$8	x4	4750	4750
\$F\$8	x5	2435	2435
\$G\$8	x6	4320	4320
\$H\$8	x7	4700	4700
\$I\$8	x8	4480	4480
\$J\$8	x9	1985	1985
\$K\$8	x10	1830	1830
\$L\$8	x11	4890	4890
\$M\$8	x12	4100	4100

## Ограничения

Ячейка	Имя	Значение	Формула	Статус	Разница
\$N\$30	Обмеження по невід'ємному значенню результату Т ил та рівень обмежень	4850	\$N\$30>=\$P\$30	не связан.	4850
\$N\$11	Обмеження по макс.попиту каналу А за I період Тип та рівень обмежень	4800	\$N\$11<=\$P\$11	связанное	0
\$N\$12	Обмеження по макс.попиту каналу А за II період Тип та рівень обмежень	4850	\$N\$12<=\$P\$12	связанное	0
\$N\$13	Обмеження по макс.попиту каналу А за III період Тип та рівень обмежень	5050	\$N\$13<=\$P\$13	связанное	0
\$N\$14	Обмеження по макс.попиту каналу А за IV період Тип та рівень обмежень	4750	\$N\$14<=\$P\$14	связанное	0
\$N\$15	Обмеження по макс.попиту каналу В за I період Тип та рівень обмежень	2435	\$N\$15<=\$P\$15	не связан.	915
\$N\$16	Обмеження по макс.попиту каналу В за II період Тип та рівень обмежень	4320	\$N\$16<=\$P\$16	связанное	0
\$N\$17	Обмеження по макс.попиту каналу В за III період Тип та рівень обмежень	4700	\$N\$17<=\$P\$17	связанное	0
\$N\$19	Обмеження по макс.попиту каналу С за I період Тип та рівень обмежень	1985	\$N\$19<=\$P\$19	не связан.	980
\$N\$18	Обмеження по макс.попиту каналу В за IV період Тип та рівень обмежень	4480	\$N\$18<=\$P\$18	связанное	0
\$N\$20	Обмеження по макс.попиту каналу С за II період Тип та рівень обмежень	1830	\$N\$20<=\$P\$20	не связан.	2028
\$N\$21	Обмеження по макс.попиту каналу С за III період Тип та рівень обмежень	4890	\$N\$21<=\$P\$21	связанное	0
\$N\$22	Обмеження по макс.попиту каналу С за IV період Тип та рівень обмежень	4100	\$N\$22<=\$P\$22	связанное	0
\$N\$23	Обмеження по макс.можливостям реалізації за I період Тип та рівень обмежень	9000	\$N\$23<=\$P\$23	связанное	0
\$N\$24	Обмеження по макс.можливостям реалізації за II період Тип та рівень обмежень	11000	\$N\$24<=\$P\$24	связанное	0
\$N\$25	Обмеження по макс.можливостям реалізації за III період Тип та рівень обмежень	14840	\$N\$25<=\$P\$25	не связан.	360
\$N\$29	Обмеження по невід'ємному значенню результату Т ил та рівень обмежень	4800	\$N\$29>=\$P\$29	не связан.	4800
\$N\$26	Обмеження по макс.можливостям реалізації за IV період Тип та рівень обмежень	13310	\$N\$26<=\$P\$26	не связан.	1690
\$N\$27	Обмеження по мін.обсягам річних замовлень каналу С Тип та рівень обмежень	15915	\$N\$27>=\$P\$27	не связан.	915
\$N\$28	Обмеження по мін.обсягам річних замовлень каналу В Тип та рівень обмежень	12785	\$N\$28>=\$P\$28	не связан.	2785
\$N\$31	Обмеження по невід'ємному значенню результату Т ил та рівень обмежень	5050	\$N\$31>=\$P\$31	не связан.	5050
\$N\$32	Обмеження по невід'ємному значенню результату Т ил та рівень обмежень	4750	\$N\$32>=\$P\$32	не связан.	4750
\$N\$33	Обмеження по невід'ємному значенню результату Т ил та рівень обмежень	2435	\$N\$33>=\$P\$33	не связан.	2435
\$N\$34	Обмеження по невід'ємному значенню результату Т ил та рівень обмежень	4320	\$N\$34>=\$P\$34	не связан.	4320
\$N\$35	Обмеження по невід'ємному значенню результату Т ил та рівень обмежень	4700	\$N\$35>=\$P\$35	не связан.	4700
\$N\$36	Обмеження по невід'ємному значенню результату Т ил та рівень обмежень	4480	\$N\$36>=\$P\$36	не связан.	4480
\$N\$37	Обмеження по невід'ємному значенню результату Т ил та рівень обмежень	1985	\$N\$37>=\$P\$37	не связан.	1985
\$N\$38	Обмеження по невід'ємному значенню результату Т ил та рівень обмежень	1830	\$N\$38>=\$P\$38	не связан.	1830
\$N\$39	Обмеження по невід'ємному значенню результату Т ил та рівень обмежень	4890	\$N\$39>=\$P\$39	не связан.	4890
\$N\$40	Обмеження по невід'ємному значенню результату Т ил та рівень обмежень	4100	\$N\$40>=\$P\$40	не связан.	4100