

Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту і права

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ В  
ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:  
Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.  
\_\_\_\_\_Олександр ВЕЛИЧКО  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

**Здобувач**

**Денис ЧВАЛА**

**Науковий керівник,  
старший викладач**

**Костянтин НЕЧИПОРЕНКО**

Дніпро - 2026

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** Менеджменту і права  
**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»  
**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»  
**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Зав. кафедри менеджменту і права,  
д.е.н., професор**

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
 « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**Чвалі Денису Едуардовичу**

**1. Тема роботи:** «Управління логістичними процесами збутової діяльності підприємства»

**Науковий керівник:** Нечипоренко Костянтин Володимирович, ст. викладач, затверджені наказом закладу вищої освіти від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 р. № \_\_\_\_.

**2. Строк подання здобувачем роботи:** \_\_\_\_\_ 2026 року.

**3. Вихідні дані до роботи:** первинна та фінансова документація ФОП Музалевський В.Г. за 2023–2025 рр., дані оперативного й управлінського обліку збуту, нормативно–правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистична інформація галузі птахівництва.

**4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню):** 1. Теоретико-методичні засади управління логістичними процесами збутової діяльності. 2. Організаційно-економічна та статистико-економічна оцінка стану збутової логістики ФОП Музалевський В.Г. 3. Обґрунтування напрямів удосконалення управління логістичними процесами збуту та оцінювання їх економічної ефективності.

**5. Перелік графічного матеріалу:** таблиці динаміки ресурсного потенціалу та фінансових результатів; рисунки структури каналів збуту; результати ABC– та XYZ–аналізу, матриця ABC–XYZ; індекси сезонності; факторний аналіз виручки; рівняння регресії; показники інвестиційного проєкту (NPV, IRR, PI, DPP) та аналіз чутливості.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                                                | Строк виконання етапів роботи  | Примітка |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| 1     | Обрання та затвердження теми роботи, вибір об'єкта дослідження.                                    | Вересень, 2025 р.              |          |
| 2     | Формування та затвердження плану, а також завдання на кваліфікаційну роботу.                       | Вересень, 2025 р.              |          |
| 3     | Пошук та опрацювання джерел інформації                                                             | Вересень–листопад, 2025 р.     |          |
| 4     | Аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства.                                          | Грудень 2025 р.– лютий 2026 р. |          |
| 5     | Обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю підприємства. | Березень–квітень 2026 р.       |          |
| 6     | Написання висновків і пропозицій.                                                                  | Травень, 2026 р.               |          |
| 7     | Оформлення тексту кваліфікаційної роботи. Підготовка супровідних документів.                       | Травень, 2026 р.               |          |
| 8     | Формування доповіді та презентаційних матеріалів до захисту роботи.                                | Травень, 2026 р.               |          |
| 9     | Перевірка текстових збігів для виявлення рівня оригінальності роботи                               | Червень, 2026 р.               |          |
| 10    | Представлення роботи на засідання кафедри.                                                         | Червень, 2026 р.               |          |
| 11    | Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією.                             | Червень, 2026 р.               |          |

Здобувач вищої освіти

Денис ЧВАЛА

Керівник роботи

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

## **ЗМІСТ**

|                                                                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                                | <b>4</b>  |
| <br><b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ<br/>ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ<br/>ПІДПРИЄМСТВА .....</b> | <b>7</b>  |
| 1.1. Економічна сутність та зміст логістичних процесів збутової діяльності .....                                                 | 7         |
| 1.2. Канали розподілу та методи управління збутовою логістикою підприємства                                                      | 12        |
| 1.3. Система показників оцінювання ефективності логістичних процесів збуту...                                                    | 17        |
| <br><b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ<br/>ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП МУЗАЛЕВСЬКИЙ В.Г. ....</b>                 | <b>22</b> |
| 2.1. Організаційно–економічна характеристика діяльності підприємства .....                                                       | 22        |
| 2.2. Аналіз стану та структури логістичних процесів збуту .....                                                                  | 26        |
| 2.3. Статистико–економічна оцінка ефективності збутової логістики.....                                                           | 32        |
| <br><b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ<br/>ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ<br/>ПІДПРИЄМСТВА .....</b>      | <b>42</b> |
| 3.1. Стратегічні напрями оптимізації логістичних процесів збуту .....                                                            | 42        |
| 3.2. Економічне обґрунтування інвестиційного проекту вдосконалення збутової<br>логістики.....                                    | 46        |
| 3.3. Оцінювання ризиків та аналіз чутливості проєктних рішень.....                                                               | 51        |
| <br><b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>                                                                                          | <b>58</b> |
| <br><b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                                                      | <b>60</b> |
| <br><b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                                          | <b>64</b> |

## ВСТУП

Збутова діяльність є завершальною та водночас однією з найбільш чутливих ланок господарського циклу аграрного підприємства, оскільки саме на ній формується кінцевий фінансовий результат і перевіряється здатність виробника доставити продукцію споживачеві в потрібному обсязі, якості та в узгоджені строки. Для виробників продукції птахівництва це питання набуває особливої гостроти: охолоджене м'ясо птиці, добовий молодняк і яйце належать до товарів із обмеженим терміном придатності, тож будь-яка затримка чи розрив у ланцюзі постачання обертається прямими втратами. За таких умов логістичні процеси перестають бути суто допоміжною функцією й перетворюються на самостійний об'єкт управління, від якого залежить конкурентоспроможність підприємства [1; 8].

Воєнний стан, перебудова логістичної інфраструктури, подорожчання пального та звуження експортних можливостей загострили потребу аграрних товаровиробників раціоналізувати рух матеріальних потоків. Дрібні й середні господарства, до яких належить і досліджуване ФОП Музалевський В.Г., здебільшого не мають змоги утримувати потужні логістичні підрозділи, проте саме вони найвідчутніше реагують на коливання транспортних витрат і рівня обслуговування замовлень. Тому пошук резервів зниження логістичних витрат і підвищення надійності постачань без значних капіталовкладень є практично значущим завданням [3; 12].

Теоретичні та прикладні аспекти логістики й управління збутом висвітлено у працях Є. Крикавського, А. Кальченка, О. Сумця, М. Окландера, О. Тридіда, Н. Чухрай, а стосовно аграрної сфери – у дослідженнях С. Кобернюка, І. Кадирус та інших науковців [1; 2]. Попри ґрунтовність наявного доробку, питання комплексного оцінювання та вдосконалення логістичних процесів саме на рівні невеликого птахівничого господарства, з урахуванням сезонності й швидкопсувності продукції, залишається опрацьованим недостатньо, що й зумовило вибір теми.

Мета роботи полягає в поглибленні теоретико–методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління логістичними процесами збутової діяльності ФОП Музалевський В.Г. на основі різнопланового статистико–економічного аналізу.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

1. розкрити економічну сутність і зміст логістичних процесів збутової діяльності та узагальнити підходи до управління ними;
2. систематизувати методи управління каналами розподілу й систему показників оцінювання ефективності збутової логістики;
3. здійснити організаційно–економічну характеристику підприємства та проаналізувати стан і структуру логістичних процесів його збуту;
4. провести статистико–економічну оцінку ефективності збутової логістики із застосуванням сукупності аналітичних методів;
5. обґрунтувати напрями вдосконалення управління логістичними процесами збуту та оцінити економічну ефективність запропонованого інвестиційного проєкту.

Об'єктом дослідження є процес управління логістичними процесами збутової діяльності підприємства.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління логістичними процесами збутової діяльності ФОП Музалевський В.Г.

Методи дослідження. Теоретичне узагальнення здійснено за допомогою абстрактно–логічного й монографічного методів. Для оцінювання динаміки ресурсів і фінансових результатів застосовано методи порівняння, групування, табличний і графічний. Структуру асортименту та попиту досліджено за допомогою ABC–аналізу, XYZ–аналізу та побудови матриці ABC–XYZ. Часові ряди збуту опрацьовано індексним методом з обчисленням індексів сезонності. Вплив чинників на виручку оцінено детермінованим факторним аналізом (методом ланцюгових підстановок), а зв'язок між рівнем логістичного обслуговування й результатами збуту – кореляційно–регресійним аналізом із

нелінійною (логарифмічною) специфікацією. Економічну ефективність проектних рішень обґрунтовано методами інвестиційного аналізу (NPV, IRR, PI, DPP) з аналізом чутливості. Свідоме поєднання різних методів дало змогу уникнути однобічних висновків і підвищити обґрунтованість пропозицій.

Інформаційною базою роботи слугували первинна, оперативна та фінансова документація ФОП Музалевський В.Г. за 2023–2025 рр., нормативно–правові акти України, монографічна й періодична наукова література, а також галузеві статистичні матеріали.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації та інвестиційний проект можуть бути використані підприємством для зниження логістичних витрат, скорочення втрат швидкопсувної продукції й підвищення рівня обслуговування замовлень.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Економічна сутність і зміст логістичних процесів збутової діяльності**

Становлення логістики як самостійної галузі економічного знання відбувалося поступово, через послідовну зміну концептуальних парадигм. На дологістичному етапі окремі функції – транспортування, складування, збут – виконувалися відокремлено й оптимізувалися кожна сама по собі, що нерідко породжувало конфлікт цілей між підрозділами. Концепція фрагментарної логістики поступилася місцем концепції логістичної інтеграції, у межах якої окремі операції почали розглядати як ланки єдиного потоку. Сучасний етап пов'язує із концепцією управління ланцюгами поставок, що поширює інтеграцію за межі окремого підприємства на всіх учасників товароруху – від постачальників сировини до кінцевих споживачів [1; 3].

У теорії логістики виокремлюють кілька базових концептуальних підходів до трактування її сутності. Маркетингова концепція розглядає логістику як інструмент задоволення потреб споживачів і підтримання конкурентоспроможності; вона зосереджується на рівні обслуговування як чиннику попиту. Інтегрована концепція наголошує на узгодженні всіх логістичних функцій задля мінімізації сукупних витрат. Концепція доданої вартості трактує логістику як джерело корисності місця й часу, що збільшує цінність товару для покупця. Нарешті, концепція повної вартості володіння враховує не лише прямі логістичні витрати, а й приховані – пов'язані з втратами, дефіцитом та упущеними можливостями. Для збутової логістики ці підходи не суперечать один одному, а доповнюються, формуючи цілісне уявлення про керований потік [2; 4].

Функціонування логістичних процесів підпорядковане низці фундаментальних принципів. Принцип системності вимагає розглядати збутову

логістику як цілісну систему, властивості якої не зводяться до суми властивостей окремих елементів. Принцип загальних витрат орієнтує на оптимізацію сукупного, а не локального результату. Принцип координації й інтеграції передбачає узгодження матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Принцип гнучкості означає здатність системи адаптуватися до змін попиту, а принцип надійності – забезпечувати безперебійне обслуговування замовлень. Принцип науковості вимагає ухвалення рішень на основі розрахунків і моделювання, а не лише інтуїції. Дотримання цих принципів є запорукою ефективності логістичного управління збутом [3; 6].

Змістовно логістичні процеси збуту реалізуються через рух трьох взаємопов'язаних потоків. Матеріальний потік – це фізичне переміщення готової продукції від місць виробництва до споживачів, що супроводжується операціями складування, комплектування, навантаження й транспортування. Інформаційний потік охоплює дані про замовлення, наявність запасів, статус поставок і рухається переважно у зворотному до матеріального напрямку, ініціюючи відповідні операції. Фінансовий потік відображає рух платежів і пов'язаний із матеріальним зустрічним напрямком. Окремо виділяють потік послуг – сукупність нематеріальних дій із обслуговування споживача. Узгодження цих потоків у часі та просторі й становить сутнісний зміст управління логістичними процесами збуту [5; 7].

Збутова діяльність належить до завершальної стадії відтворювального циклу підприємства, на якій вироблена продукція перетворюється на грошову виручку, а закладений у ній суспільно корисний результат отримує ринкове визнання. Саме на цьому етапі формується остаточна оцінка ефективності всієї виробничо-господарської системи, оскільки навіть якісно виготовлений товар не приносить доходу доти, доки не доставлений потрібному споживачеві у потрібний час, у належному стані та за прийнятну ціну. Тому управління збутом дедалі частіше розглядають не як ізольовану функцію відділу продажів, а як систему наскрізних потоків, що поєднує виробництво, зберігання, транспортування й обслуговування замовлень в єдиний логістичний ланцюг [1; 3].

У науковій літературі поняття логістики збуту трактують неоднозначно. Представники інституційного підходу акцентують на сукупності посередницьких ланок, що забезпечують рух товару від виробника до кінцевого покупця. Прихильники функціонального підходу зосереджуються на переліку операцій – складуванні, комплектуванні, транспортуванні, вантажно–розвантажувальних роботах. Натомість процесний підхід, якого ми дотримуємось у цій роботі, розглядає збутову логістику як керований потік, у якому матеріальні, інформаційні та фінансові складники узгоджуються між собою задля досягнення заданого рівня обслуговування за мінімальних сукупних витрат [2].

Логістичний процес збуту доцільно визначити як упорядковану послідовність взаємопов'язаних дій із планування, організації, регулювання та контролю руху готової продукції й супровідних інформаційних і фінансових потоків від моменту завершення виробництва до передавання товару споживачеві разом із післяпродажним обслуговуванням. Принципова відмінність логістичного трактування від традиційного збутового полягає в тому, що окремі операції не оптимізуються відокремлено: економія на одній ланці, яка спричиняє зростання витрат або втрату якості обслуговування в іншій, визнається не вигідною. Діє так зване правило загальних витрат, згідно з яким рішення оцінюється за його впливом на сукупний результат ланцюга, а не на показники окремого підрозділу [3].

Зміст логістичних процесів збуту розкривається через сукупність функціональних підсистем, що утворюють цілісну логістичну систему підприємства. До них належать: підсистема прогнозування й планування попиту, підсистема управління запасами готової продукції, складська підсистема, транспортна підсистема, підсистема оброблення замовлень та інформаційного супроводу, а також підсистема обслуговування споживачів. Узгоджена взаємодія цих підсистем формує додану вартість обслуговування й безпосередньо визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку. Загальну архітектуру такої системи унаочнює рис. 1.1.



Рис. 1.1. Логістична система управління збутовою діяльністю підприємства

Як видно з рисунка, логістична система збуту функціонує як відкрита система: на вході вона отримує готову продукцію, ринкову інформацію та замовлення, а на виході формує задоволений попит, грошові надходження й зворотні інформаційні сигнали. Центральним сполучним елементом виступає інформаційний потік, який рухається у напрямку, протилежному до матеріального, і запускає весь ланцюг операцій: саме отримане замовлення ініціює комплектування, відвантаження й доставку. Завдяки цьому збутова логістика реалізує так звану концепцію витягування, коли обсяг і ритм руху товару визначаються фактичним попитом, а не виробничим планом [7].

Особливого значення логістична узгодженість набуває для підприємств агропродовольчої сфери, до яких належить і досліджуване. Продукція птахівництва – охолоджене м'ясо, жива птиця, добовий молодняк, яйце – є швидкопсувною, чутливою до температурного режиму та строків реалізації, а попит на неї має виражену сезонну й тижневу нерівномірність. За таких умов навіть незначні збої в плануванні відвантажень, порушення холодового ланцюга чи затримки транспорту обертаються прямими втратами через псування й уцінку. Тому в аграрному збуті логістична складова є не допоміжною, а критично важливою детермінантою прибутковості [12; 13].

Узагальнюючи розглянуті підходи, доходимо висновку, що управління логістичними процесами збуту слід трактувати як цілеспрямований вплив на

наскрізні потоки готової продукції з метою забезпечення необхідного рівня обслуговування споживачів за оптимальних сукупних логістичних витрат. Саме у цій подвійності – одночасній орієнтації на якість обслуговування та на економію ресурсів – полягає сутнісний зміст логістичного управління збутом, що відрізняє його від суто комерційного підходу до продажів.

Логістична система збуту реалізує комплекс функцій, які узагальнено поділяють на базові, ключові та підтримувальні. До базових належать постачання продукції на ринок, складування й транспортування; до ключових – управління запасами, оброблення замовлень, прогнозування попиту та підтримання стандартів обслуговування; до підтримувальних – інформаційне забезпечення, пакування, вантажопереробку й повернення продукції. Виконання цих функцій створює для споживача корисність місця (товар доступний там, де він потрібен), корисність часу (товар наявний тоді, коли він потрібен) та корисність володіння (полегшення процедури придбання). Саме здатність логістики додавати ці види корисності перетворює її з допоміжної функції на джерело конкурентної переваги [4].

Збутова логістика є складовою цілісної логістичної системи підприємства й перебуває у тісному взаємозв'язку із заготівельною та виробничою логістикою. Якщо заготівельна логістика забезпечує вхідні матеріальні потоки, а виробнича – їх перетворення, то збутова відповідає за вихідні потоки готової продукції. Розриви чи неузгодженості між цими підсистемами знижують ефективність усього ланцюга: надлишкове виробництво без відповідних збутових потужностей призводить до накопичення запасів, а недостатня збутова інфраструктура обмежує реалізацію виробленого. Тому управління збутовою логістикою має здійснюватися в координації з іншими функціональними підсистемами підприємства [1; 3].

Слід розрізняти логістичний і маркетинговий аспекти управління збутом, які доповнюють один одного. Маркетинг визначає, які товари, за якими цінами та через які канали пропонувати ринку, формуючи попит. Логістика забезпечує фізичне виконання цих рішень – доведення товару до споживача з належною

якістю та у визначені строки. Межа між ними є умовною, а сфера їх перетину – маркетингова логістика – охоплює рішення щодо рівня обслуговування, конфігурації каналів і розміщення запасів. Узгодженість маркетингових і логістичних рішень є передумовою ефективної збутової діяльності, тоді як їх відокремлення породжує конфлікт між прагненням розширити збут і потребою контролювати витрати [4].

Таблиця 1.1

### Концептуальні підходи до трактування сутності логістики збуту

| Підхід                     | Акцент трактування                      | Критерій ефективності             |
|----------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|
| Функціональний             | Сукупність операцій із руху продукції   | Якість виконання окремих операцій |
| Інституційний              | Система посередницьких ланок товароруху | Раціональність структури каналу   |
| Процесний                  | Керований наскрізний потік              | Оптимум сукупних витрат ланцюга   |
| Маркетинговий              | Інструмент задоволення попиту           | Рівень обслуговування споживачів  |
| Концепція доданої вартості | Джерело корисності місця й часу         | Приріст цінності для покупця      |

Наведені підходи не виключають, а доповнюють один одного: кожен з них висвітлює окрему грань складного явища. У межах цієї роботи за основу взято процесний підхід як методологічно найповніший, проте з урахуванням маркетингової орієнтації на рівень обслуговування та концепції доданої вартості. Таке поєднання дозволяє розглядати збутову логістику одночасно як систему витрат, що підлягає оптимізації, і як джерело цінності для споживача, що визначає конкурентні позиції підприємства.

## 1.2. Канали розподілу та методи управління збутовою логістикою підприємства

Окрім поділу за кількістю рівнів, канали розподілу класифікують за шириною, тобто за кількістю посередників на кожному рівні. Інтенсивний розподіл передбачає максимальне охоплення ринку через велику кількість

торгових точок і застосовується для товарів повсякденного попиту. Селективний розподіл обмежує число посередників відібраними партнерами, що відповідають визначеним вимогам, і забезпечує баланс охоплення та контролю. Ексклюзивний розподіл надає право реалізації одному посереднику на певній території й використовується для престижних або специфічних товарів. Вибір ширини каналу безпосередньо впливає на логістичну складність: інтенсивний розподіл потребує розгалуженої мережі поставок, тоді як селективний дозволяє оптимізувати маршрути й запаси [2; 5].

За характером взаємодії учасників розрізняють традиційні та вертикальні маркетингові системи. У традиційному каналі кожен учасник діє автономно, переслідуючи власні цілі, що породжує конфлікти й знижує загальну ефективність. Вертикальні маркетингові системи передбачають координацію дій учасників і поділяються на корпоративні (ланки належать одному власнику), договірні (взаємодія регулюється угодами, зокрема франчайзингом) та керовані (координація здійснюється найвпливовішим учасником). Горизонтальні системи виникають при об'єднанні зусиль підприємств одного рівня. Для аграрних виробників, що прагнуть скоротити залежність від посередників, перспективними є елементи корпоративної інтеграції – власні точки реалізації та прямі поставки [4; 6].

Учасниками каналів розподілу виступають різні типи посередників, що відрізняються функціями та мірою прийняття ризику. Дилери й дистриб'ютори працюють від власного імені та за власний рахунок, набуваючи права власності на товар. Комісіонери реалізують продукцію від свого імені, але за рахунок принципала. Агенти й брокери лише сприяють укладенню угод, не набуваючи права власності, і отримують винагороду у вигляді комісії. Розподіл функцій і ризиків між цими учасниками визначає економіку каналу та маржинальність виробника. Скорочення кількості посередницьких ланок підвищує частку доданої вартості, що залишається у виробника, проте потребує від нього розвитку власних логістичних компетенцій [5; 12].

Вибір структури каналу розподілу ґрунтується на системному врахуванні низки чинників. Товарні чинники охоплюють фізичні характеристики продукції, строки придатності та вартість одиниці. Ринкові чинники включають географію збуту, кількість і концентрацію споживачів, обсяги партій. Чинники підприємства пов'язані з його фінансовими можливостями, досвідом і прагненням контролювати збут. Конкурентні чинники відображають практику суперників і структуру галузевого ринку. Для швидкопсувної продукції визначальними є товарні чинники: короткі строки придатності диктують потребу в швидких і коротких каналах із надійним температурним контролем [7; 13].

Сучасною тенденцією є передавання частини логістичних функцій спеціалізованим операторам – логістичний аутсорсинг. Провайдери рівня 3PL беруть на себе комплекс операцій із транспортування й складування, а провайдери 4PL – інтегроване управління всім ланцюгом поставок клієнта. Аутсорсинг дозволяє підприємству зосередитися на основній діяльності та знизити капітальні витрати, проте пов'язаний із ризиком втрати контролю над якістю обслуговування. Для невеликих аграрних підприємств доцільним є частковий аутсорсинг – передавання, наприклад, далеких перевезень за збереження власного контролю над критичними операціями холодового ланцюга [3; 7].

Серед методів управління запасами готової продукції теорія логістики виокремлює дві базові системи. Система з фіксованим розміром замовлення передбачає поповнення запасу однаковими партіями при досягненні точки замовлення й спирається на модель економічно обґрунтованого розміру партії, що мінімізує суму витрат на оформлення замовлень і зберігання. Система з фіксованим інтервалом часу передбачає поповнення через рівні проміжки до встановленого максимального рівня. Вибір системи залежить від стабільності попиту й вартості позиції, що безпосередньо пов'язує управління запасами з результатами ABC– і XYZ–аналізу, розглянутими далі [1; 6].

Канали розподілу класифікують передусім за кількістю проміжних рівнів, тобто посередників, що відокремлюють виробника від споживача. Канал

нульового рівня (прямий збут) передбачає реалізацію продукції безпосередньо споживачеві без посередників – через власні торгові точки, ринки чи прямі поставки. Однорівневий канал містить одного посередника, найчастіше роздрібного торговця; дворівневий – оптову та роздрібну ланки; трирівневий додатково включає дрібнооптового посередника. Зі збільшенням кількості рівнів підприємство розширює ринкове охоплення, але втрачає контроль над умовами реалізації та поступається частиною маржі посередникам. Типологію каналів за рівнями подано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Канали розподілу продукції за кількістю рівнів

Вибір структури каналу не є одноразовим рішенням: він залежить від характеру продукції, географії ринку, обсягів партій, фінансових можливостей підприємства та поведінки конкурентів. Для швидкопсувної продукції птахівництва раціональним є скорочення довжини каналу й тяжіння до прямих та однорівневих форм збуту, що зменшує час перебування товару в дорозі та ризик псування. Водночас повна відмова від оптових посередників обмежує обсяги реалізації, тому на практиці підприємства застосовують комбіновану багатоканальну стратегію, поєднуючи прямий продаж, постачання роздрібним мережам і співпрацю з гуртовими покупцями [12].

Управління логістичними процесами збуту реалізується через сукупність методів, які доцільно згрупувати за функціональними напрямками. Методи планування й прогнозування попиту (експоненційне згладжування, сезонна

декомпозиція, експертні оцінки) дають змогу узгодити обсяги виробництва й відвантаження з очікуваним споживанням. Методи управління запасами готової продукції (моделі економічно обґрунтованого розміру партії, системи з фіксованим інтервалом чи фіксованим розміром замовлення, нормування страхового запасу) спрямовані на запобігання як дефіциту, так і надлишку. Методи маршрутизації та консолідації перевезень оптимізують транспортну складову, а методи диференційованого управління асортиментом, передусім ABC– та XYZ–аналіз, дозволяють зосередити управлінські зусилля на найвагоміших і найпередбачуваніших позиціях [4; 6; 7].

Окрему групу становлять організаційно–економічні методи: договірне регулювання відносин з учасниками каналу, побудова систем знижок і бонусів, що стимулюють ритмічність закупівель, а також аутсорсинг окремих логістичних функцій. Дедалі ширшого застосування набувають інформаційні методи управління, пов'язані з цифровізацією збутових процесів – упровадженням систем оброблення замовлень, складського обліку та відстеження поставок. Як відзначають дослідники, цифрові інструменти маркетингу й логістики стають вагомим чинником конкурентоспроможності аграрних підприємств, оскільки підвищують прозорість ланцюга й швидкість реакції на зміну попиту [8; 9].

Слід наголосити, що методи управління збутовою логістикою застосовуються не ізольовано, а в системній взаємодії. Наприклад, результати ABC–XYZ–класифікації асортименту визначають диференційовані нормативи запасів і періодичність поставок для кожної товарної групи, а прогноз сезонних коливань попиту – графік завантаження транспорту й холодильних потужностей. Саме комплексність застосування методів, а не їх простий перелік, забезпечує синергетичний ефект логістичного управління.

Оброблення замовлень становить інформаційне ядро збутової логістики й охоплює цикл від отримання замовлення до його виконання. Цей цикл включає реєстрацію замовлення, перевірку наявності продукції, комплектування, відвантаження й доставку. Скорочення тривалості циклу та підвищення його точності є важливими резервами підвищення рівня обслуговування. Сучасні

методи управління замовленнями передбачають автоматизацію цих процесів, що зменшує ймовірність помилок і прискорює реакцію на запити споживачів. У практиці управління запасами поширення набули також концепції постачання точно вчасно та управління запасами постачальником, які мінімізують запаси за рахунок тіснішої координації учасників ланцюга [5; 7].

Таблиця 1.2

### Класифікація каналів розподілу за основними ознаками

| Ознака класифікації   | Види каналів                              | Сфера доцільного застосування          |
|-----------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------|
| За кількістю рівнів   | Нульовий, одно-, дво-, трирівневий        | Залежно від довжини ланцюга збуту      |
| За шириною            | Інтенсивний, селективний, ексклюзивний    | Залежно від ступеня охоплення ринку    |
| За формою координації | Традиційний, вертикальний, горизонтальний | Залежно від рівня інтеграції учасників |
| За напрямом руху      | Прямий, непрямий, комбінований            | Залежно від наявності посередників     |

Вибір конкретного поєднання ознак каналу є стратегічним рішенням, що визначає логістичну модель підприємства на тривалу перспективу. Для виробників швидкопсувної продукції оптимальною зазвичай є комбінована модель, що поєднує короткі прямі канали з обмеженою кількістю надійних посередників. Така модель забезпечує баланс між охопленням ринку, контролем якості та рівнем логістичних витрат, що й підтверджується практикою досліджуваного підприємства, розглянутою у другому розділі.

### 1.3. Система показників оцінювання ефективності логістичних процесів збуту

Теоретичною основою оцінювання ефективності збутової логістики є концепція компромісу між витратами й рівнем обслуговування. Підвищення якості обслуговування – скорочення строків доставки, зменшення дефіциту, розширення асортименту на складі – зазвичай потребує додаткових витрат на

запаси, транспорт і складські потужності. Водночас зниження логістичних витрат за межею певного рівня погіршує обслуговування й призводить до втрати клієнтів та недоотримання виручки. Тому ефективність визначається не мінімізацією витрат і не максимізацією сервісу окремо, а пошуком їх оптимального співвідношення, за якого досягається задана якість обслуговування з найменшими сукупними витратами [3; 5].

Сукупні логістичні витрати охоплюють кілька складових, що перебувають у складних взаємозв'язках. До них належать витрати на транспортування, утримання запасів (зокрема вартість заморожених у запасах коштів), складування й вантажопереробку, оброблення замовлень та інформаційне забезпечення, а також витрати, спричинені недостатнім рівнем обслуговування, – втрати від дефіциту й псування. Особливістю цих витрат є їх протилежна спрямованість: зменшення однієї складової нерідко спричиняє зростання іншої.

Інтегральним вимірником якості збутової логістики виступає рівень логістичного обслуговування, що відображає здатність системи задовольняти вимоги споживачів щодо доступності товару, функціональності та надійності поставок. У практиці його операціоналізують через показник досконалого замовлення (DIFOT), який поєднує своєчасність і повноту виконання, а також через показники доступності запасу та точності комплектування. Теоретично залежність обсягів збуту від рівня обслуговування має нелінійний, затухаючий характер: на низьких рівнях кожен додатковий відсоток сервісу дає значний приріст, тоді як після досягнення високих значень віддача спадає, а витрати на її забезпечення зростають випереджально. Урахування цієї закономірності є ключовим для обґрунтування цільового рівня обслуговування [7].

Сучасні підходи до оцінювання ефективності передбачають не лише обчислення окремих показників, а й застосування інтегрованих систем вимірювання. Концепція збалансованої системи показників адаптується до логістики через узгодження фінансових індикаторів із показниками обслуговування, внутрішніх процесів і розвитку. Метод бенчмаркінгу дозволяє зіставляти показники підприємства з кращими галузевими практиками та

виявляти розриви ефективності. Для аналітичного оброблення даних застосовують спеціальні методи: ABC–аналіз для ранжування за вагомістю, XYZ–аналіз для оцінювання стабільності, індексний метод для виявлення сезонності, детермінований факторний аналіз для розкладання впливу чинників та кореляційно–регресійний аналіз для встановлення статистичних зв’язків. Поєднання цих методів забезпечує багатовимірну й об’єктивну діагностику [4; 6].

Таблиця 1.3

### Основні показники оцінювання ефективності збутової логістики

| Показник                      | Порядок розрахунку                                     | Бажана тенденція |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------|
| Частка логістичних витрат     | Логістичні витрати / Виручка $\times 100 \%$           | Зниження         |
| Рівень досконалого замовлення | Бездоганні замовлення / Усі замовлення $\times 100 \%$ | Зростання        |
| Оборотність запасів           | Собівартість реалізації / Середні запаси               | Зростання        |
| Цикл виконання замовлення     | Час від отримання до виконання замовлення              | Скорочення       |
| Рівень втрат від псування     | Втрати / Обсяг реалізації $\times 100 \%$              | Зниження         |

Показник частки логістичних витрат у виручці є інтегральним вимірником ресурсомісткості збуту й дозволяє зіставляти ефективність у динаміці та з галузевими орієнтирами. Рівень досконалого замовлення поєднує в собі своєчасність, повноту й безпомилковість виконання, тому вважається найкомплекснішим індикатором якості обслуговування. Оборотноість запасів характеризує швидкість руху оборотних коштів і опосередковано – ризик псування, особливо актуальний для швидкопсувної продукції. Спільний аналіз цих показників дозволяє виявити, чи не досягається зниження витрат коштом погіршення обслуговування й навпаки [5; 7].

Методично оцінювання ефективності збутової логістики передбачає кілька послідовних етапів: формування системи показників, збирання й опрацювання вихідних даних, розрахунок індикаторів та їх аналіз у динаміці й порівнянні, виявлення відхилень і їх причин, а також обґрунтування коригувальних рішень. На етапі аналізу застосовують зазначені вище статистичні методи, що дозволяють перейти від констатації фактів до виявлення закономірностей і резервів. Саме така

логіка – від системи показників через їх аналіз до обґрунтування рішень – покладена в основу дослідження збутової логістики конкретного підприємства в наступних розділах роботи.

Управління логістичними процесами збуту неможливе без об'єктивного вимірювання їх результативності. Оцінювання ефективності виконує подвійну роль: діагностичну, виявляючи вузькі місця ланцюга, і регулювальну, надаючи орієнтири для прийняття управлінських рішень. З огляду на багатоаспектність збутової логістики застосовують систему показників, що охоплює різні грані процесу й дає змогу уникнути однобічних оцінок [5].

Показники ефективності збутової логістики доцільно згрупувати за чотирма напрямками: витратні, що характеризують ресурсомісткість процесів; показники рівня обслуговування, які відображають якість задоволення замовлень; показники оборотності й часу, що описують швидкість руху потоків; та результативно–фінансові, які пов'язують логістику з кінцевими підсумками діяльності. Систематизацію основних показників подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

#### Система показників оцінювання ефективності логістичних процесів збуту

| Група показників        | Основні показники                                                                                                  | Економічний зміст                                                      |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Витратні                | Частка логістичних витрат у виручці; питомі витрати на транспортування та зберігання; втрати від псування й уцінки | Відображають ресурсомісткість збутових процесів і резерви економії     |
| Рівень обслуговування   | Рівень досконалого замовлення (DIFOT); частка повністю виконаних замовлень; рівень дефіциту                        | Характеризують здатність вчасно й у повному обсязі задовольняти попит  |
| Оборотність і час       | Оборотність запасів готової продукції; середній цикл виконання замовлення; тривалість зберігання                   | Описують швидкість руху потоків і пов'язування оборотних коштів        |
| Результативно–фінансові | Рентабельність збуту; виручка на одиницю логістичних витрат; приріст прибутку від логістичних рішень               | Пов'язують логістичну діяльність із кінцевими фінансовими результатами |

Серед витратних показників ключовим є частка логістичних витрат у виручці, що дає змогу зіставляти ефективність у динаміці та з галузевими орієнтирами. Для агропродовольчих підприємств особливої ваги набувають

втрати від псування й уцінки, оскільки вони безпосередньо відбивають якість холодового ланцюга та своєчасність збуту. Зниження цих втрат є одним із найдоступніших резервів підвищення прибутковості без нарощування обсягів виробництва [13].

Показники рівня обслуговування зосереджені навколо інтегрального індикатора DIFOT (delivery in full, on time) – частки замовлень, виконаних вчасно й у повному обсязі. Цей показник є зручним мірилом надійності збутової системи, оскільки враховує одночасно повноту та своєчасність поставок. Високий рівень обслуговування формує лояльність споживачів і опосередковано впливає на виручку, тоді як його падіння призводить до втрати клієнтів навіть за конкурентної ціни. Саме тому в аналітичній частині роботи зв'язок між DIFOT та обсягами збуту досліджено окремо [7].

Показники оборотності й часу – оборотність запасів та середній цикл виконання замовлення – характеризують динамічність логістичної системи. Прискорення оборотності вивільняє оборотні кошти й зменшує ризик псування, а скорочення циклу замовлення підвищує задоволеність споживачів. Результативно–фінансові показники, передусім рентабельність збуту, інтегрують усі попередні впливи й виступають остаточним критерієм доцільності логістичних рішень.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП МУЗАЛЕВСЬКИЙ В.Г.**

### **2.1. Організаційно–економічна характеристика діяльності підприємства**

Організаційно–економічна характеристика підприємства передбачає послідовне дослідження кількох аспектів його діяльності. До них належать форма господарювання й організаційно–правовий статус, види економічної діяльності та їх співвідношення, ресурсний потенціал (земельні, трудові, матеріально–технічні та фінансові ресурси), а також динаміка результативних показників. Методичною основою такого аналізу слугують прийоми порівняння, відносних і середніх величин, рядів динаміки та структурного аналізу. Зіставлення показників за кілька періодів дозволяє виявити тенденції, а розрахунок темпів зростання й структурних зрушень – оцінити якісні зміни в діяльності суб'єкта господарювання [3; 6].

Обрана підприємством організаційно–правова форма фізичної особи–підприємця має певні переваги й обмеження, що позначаються на збутовій логістиці. До переваг належать спрощена система оподаткування та обліку, оперативність ухвалення рішень і гнучкість у договірних відносинах, що дозволяє швидко реагувати на зміну ринкової кон'юнктури. Водночас обмежені можливості залучення зовнішнього капіталу зумовлюють орієнтацію переважно на власні джерела фінансування розвитку, що підвищує значення внутрішніх резервів і самоокупності інвестиційних рішень. Саме тому подальше обґрунтування проєкту вдосконалення збуту здійснюється з урахуванням можливості його фінансування власними коштами.

Об'єктом практичного дослідження обрано фізичну особу–підприємця Музалевського Володимира Геннадійовича – суб'єкт господарювання, зареєстрований 11 січня 2016 року в місті Дніпрі. Основним видом економічної діяльності підприємства є розведення свійської птиці (КВЕД 01.47), а до додаткових належать виробництво готових кормів для сільськогосподарських тварин (10.91), виробництво м'яса свійської птиці (10.12) та оптова торгівля

живими тваринами (46.23). Така структура видів діяльності свідчить про вертикально інтегровану модель господарювання, у якій підприємство охоплює послідовні ланки – від відгодівлі та виробництва кормів до переробки й реалізації готової продукції.

Виробничі потужності підприємства розміщені у Синельниківському районі Дніпропетровської області. У розпорядженні господарства перебуває близько 861 га ріллі, що використовується переважно для вирощування фуражних культур і забезпечення власного кормовиробництва. Динаміку ресурсного потенціалу підприємства за 2023–2025 рр. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Ресурсний потенціал ФОП Музалевський В.Г. за 2023–2025 рр.**

| Показник                                       | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | Відхилення<br>2025/2023,<br>+/- |
|------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------------|
| Площа ріллі, га                                | 861     | 861     | 861     | 0                               |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 32      | 26      | 24      | -8                              |
| Вартість основних засобів, тис грн             | 15 940  | 16 580  | 17 263  | +1 323                          |
| Виручка на одного працівника, тис грн          | 106,8   | 144,1   | 167,3   | +60,5                           |

Аналіз ресурсного потенціалу засвідчує неоднозначні тенденції. За незмінної площі землекористування чисельність персоналу скоротилася з 32 до 24 осіб, тобто на чверть, що відображає курс на оптимізацію витрат і часткову автоматизацію процесів. Водночас вартість основних засобів зросла на 1 323 тис грн, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази. Найпоказовішим є зростання виручки в розрахунку на одного працівника – з 106,8 до 167,4 тис грн, тобто більш ніж у півтора раза, що вказує на відчутне підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів.

Фінансові результати господарювання підприємства характеризуються стійкою позитивною динамікою. Узагальнені показники за досліджуваний період подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансово–економічних результатів ФОП Музалевський В.Г.,****тис грн**

| Показник                              | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | Темп зростання 2025/2023, % |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------|
| Вартість валової продукції            | 3 513,9 | 3 926,4 | 4 157,2 | 118,3                       |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації | 3 418,6 | 3 746,9 | 4 016,4 | 117,5                       |
| Чистий прибуток                       | 706,3   | 916,3   | 1 065,3 | 150,8                       |
| Рентабельність діяльності, %          | 26,04   | 32,37   | 36,10   | +10,06 в.п.                 |

Упродовж 2023–2025 рр. виручка від реалізації зросла на 17,5 %, тоді як чистий прибуток – на 50,8 %, що свідчить про випереджальне зростання фінансового результату порівняно з оборотом і поліпшення структури витрат. Рентабельність діяльності підвищилася з 26,04 % до 36,10 %, тобто більш ніж на десять відсоткових пунктів, досягнувши рівня, що є високим для агропродовольчого сектору. Наочно співвідношення динаміки виручки, прибутку та рентабельності ілюструє рис. 2.1.

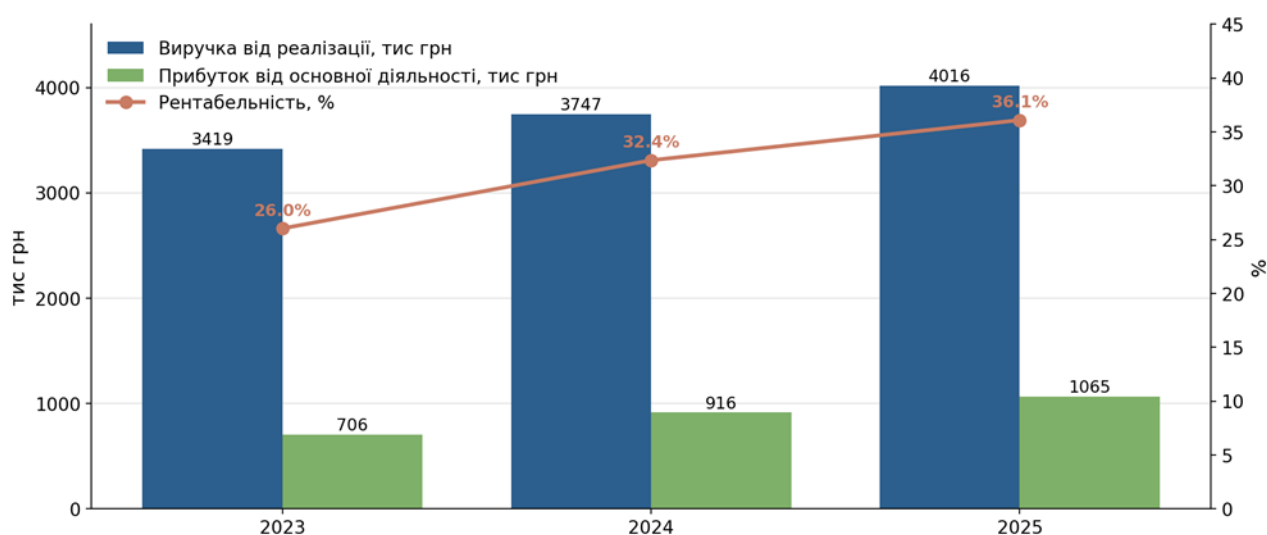


Рис. 2.1. Динаміка виручки, прибутку та рентабельності ФОП Музалевський В.Г. за 2023–2025 рр.

Зіставлення стовпчикових і лінійного рядів на рисунку підтверджує, що зростання прибутку відбувалося не лише за рахунок нарощування обсягів

реалізації, а й завдяки підвищенню ефективності діяльності, про що свідчить висхідна траєкторія кривої рентабельності. Така динаміка формує сприятливе підґрунтя для інвестування у вдосконалення збутової логістики, оскільки підприємство має достатній внутрішній фінансовий потенціал. Разом із тим стійке зростання обсягів збуту посилює вимоги до логістичної інфраструктури, аналізу якої присвячено наступний підрозділ.

Важливим аспектом організаційно–економічної характеристики є оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу. Ефективність використання трудових ресурсів характеризується продуктивністю праці – обсягом виробленої чи реалізованої продукції в розрахунку на одного працівника. Ефективність використання основних засобів оцінюється показниками фондівіддачі та фондомісткості. Зростання продуктивності праці за одночасного скорочення чисельності персоналу свідчить про інтенсифікацію діяльності й раціоналізацію бізнес–процесів, тоді як підвищення фондівіддачі вказує на повніше використання матеріально–технічної бази. Аналіз цих показників дозволяє оцінити якісний бік розвитку підприємства, а не лише кількісне зростання обсягів.

Аналіз динаміки результативних показників доцільно доповнювати оцінюванням їх стабільності та збалансованості. Рівномірне, без різких коливань зростання виручки й прибутку свідчить про сталість бізнес–моделі, тоді як стрибкоподібна динаміка вказувала б на залежність від разових чинників. Зіставлення темпів зростання різних показників дозволяє виявити якісні зрушення: випередження темпів прибутку над темпами виручки засвідчує поліпшення структури витрат, а випередження виручки над валовою продукцією – підвищення товарності виробництва. Така багатовимірна оцінка формує об'єктивніше уявлення про розвиток підприємства, ніж аналіз окремо взятого показника.

## 2.2. Аналіз стану та структури логістичних процесів збуту

Аналіз стану збутової логістики підприємства передбачає послідовне дослідження її структурних і функціональних характеристик. Структурний аспект охоплює склад товарних груп, конфігурацію каналів розподілу та географію збуту, тоді як функціональний – організацію оброблення замовлень, управління запасами готової продукції, транспортування й складування. Методично такий аналіз спирається на структурні угруповання, розрахунок питомої ваги й коефіцієнтів динаміки, що дає змогу не лише зафіксувати наявний стан, а й виявити тенденції його зміни. Особливу увагу приділяють виявленню так званих вузьких місць – ланок, що обмежують пропускну спроможність усього збутового ланцюга [5; 7].

Структура асортименту є вихідною характеристикою збутової діяльності, оскільки різні товарні групи висувають неоднакові логістичні вимоги. Продукція з тривалим строком зберігання допускає накопичення запасів і гнучке планування відвантажень, тоді як швидкопсувна потребує мінімізації часу перебування в ланцюзі та суворого температурного контролю. Тому аналіз структури виручки за товарними групами є не самоціллю, а основою для диференціації логістичних режимів. Зіставлення часток окремих груп та їх динаміки дозволяє визначити, які позиції формують основне навантаження на логістичну систему й потребують першочергової уваги.

Аналіз каналів розподілу ґрунтується на зіставленні їх обсягів, структури та динаміки. Зміна співвідношення між каналами відображає стратегічні зрушення у збутовій політиці підприємства – зокрема рух у бік скорочення чи подовження каналу, посилення прямих продажів або, навпаки, опори на посередників. Кожне таке зрушення має логістичні наслідки: робота з роздрібними мережами потребує ритмічних дрібніших поставок за жорсткими графіками, тоді як гуртовий збут передбачає більші партії з нижчими питомими витратами на доставку. Оцінювання цих наслідків дозволяє узгодити збутову й логістичну стратегії підприємства [4; 12].

Для оцінювання функціонального стану збутової логістики застосовують систему показників, розглянутих у теоретичному розділі. Їх аналіз у динаміці дозволяє відстежити, чи супроводжується зростання обсягів збуту відповідним поліпшенням якості процесів, чи навпаки – їх погіршенням через перевантаження системи. Поряд із прямими показниками доцільно обчислювати похідні – питомі логістичні витрати на одиницю виручки, частку втрат у загальному обсязі реалізації, темпи зміни оборотності, – які забезпечують зіставність результатів у часі. Завершальним етапом аналізу структури є застосування методу ABC, що дозволяє ранжувати асортиментні позиції за їх внеском у результат і перейти від загальних оцінок до адресних управлінських рішень.

Метод ABC–аналізу ґрунтується на принципі Парето, згідно з яким незначна частина об'єктів забезпечує переважну частку результату. Процедура передбачає ранжування позицій за спаданням обраного показника, обчислення накопиченої частки та поділ сукупності на три групи: А (позиції, що формують близько 70–80 % результату), В (наступні 15–20 %) та С (решта).

Збутова діяльність ФОП Музалевський В.Г. ґрунтується на реалізації чотирьох основних товарних груп, що відрізняються за призначенням, умовами зберігання та логістичними вимогами. Структуру виручки за товарними групами у 2025 році наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Структура виручки за товарними групами у 2025 році

| Товарна група                      | Виручка, тис грн | Питома вага, % |
|------------------------------------|------------------|----------------|
| М'ясо птиці (охолоджене, порційне) | 1 754,8          | 43,7           |
| Жива птиця та добовий молодняк     | 985,2            | 24,5           |
| Комбікорми                         | 762,1            | 19,0           |
| Яйця та субпродукти                | 514,3            | 12,8           |
| Разом                              | 4 016,4          | 100,0          |

Як видно з таблиці, понад дві третини виручки формують м'ясо птиці та жива птиця – продукція з високими вимогами до холодового ланцюга та строків реалізації. Це визначає підвищену чутливість фінансових результатів

підприємства до якості логістичних процесів: затримки відвантаження чи порушення температурного режиму обертаються прямими втратами. Комбікорми, навпаки, є відносно стійкою до зберігання продукцією, що дозволяє гнучкіше планувати їх відвантаження.

Реалізація продукції здійснюється через кілька каналів розподілу, кожен з яких має власну логістичну специфіку. Розподіл збуту за каналами та його зміну впродовж досліджуваного періоду відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Збут продукції за каналами розподілу, тис грн

| Канал розподілу           | 2023 р. | 2025 р. | Зміна, +/- |
|---------------------------|---------|---------|------------|
| Оптові посередники        | 1 402,0 | 1 505,0 | +103,0     |
| Роздрібні мережі          | 612,0   | 884,0   | +272,0     |
| HoReCa та переробка       | 478,0   | 612,0   | +134,0     |
| Фермери (молодняк, корми) | 561,0   | 642,0   | +81,0      |
| Власна точка та ринок     | 365,6   | 373,4   | +7,8       |
| Разом                     | 3 418,6 | 4 016,4 | +597,8     |

Структурний аналіз каналів збуту виявляє поступову переорієнтацію підприємства з гуртового посередництва на роботу з роздрібними мережами. Найбільший абсолютний приріст – 272 тис грн, або майже 44 % – забезпечив канал роздрібних мереж, тоді як оптовий канал, залишаючись найбільшим за обсягом, зростає значно повільніше. Це відображає прагнення підприємства скоротити довжину каналу розподілу, наблизитися до кінцевого споживача й утримати більшу частку доданої вартості. Графічне зіставлення обсягів збуту за каналами у 2023 та 2025 роках подано на рис. 2.2.

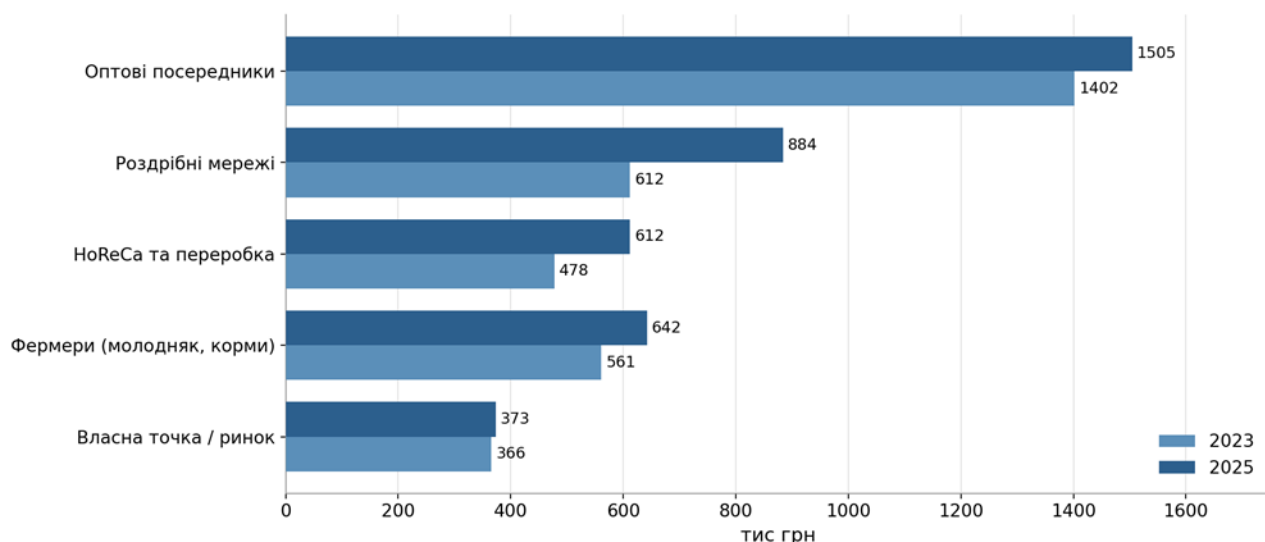


Рис. 2.2. Збут продукції за каналами розподілу у 2023 та 2025 роках

Зміщення структури збуту до коротших каналів узгоджується з теоретичними положеннями першого розділу щодо доцільності скорочення ланцюга для швидкопсувної продукції. Водночас зростання частки роздрібних мереж висуває вищі вимоги до ритмічності й точності поставок, оскільки мережі працюють за жорсткими графіками й штрафують за зриви. Це актуалізує потребу в аналізі показників ефективності збутової логістики, які наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

#### Показники ефективності логістичних процесів збуту

| Показник                                 | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. |
|------------------------------------------|---------|---------|---------|
| Частка логістичних витрат у виручці, %   | 14,8    | 13,9    | 13,1    |
| Витрати на транспортування, тис грн      | 286,0   | 312,4   | 331,2   |
| Складські витрати та зберігання, тис грн | 121,5   | 128,7   | 134,0   |
| Втрати від псування та уцінки, тис грн   | 98,2    | 86,4    | 77,5    |
| Рівень досконалого замовлення (DIFOT), % | 81,0    | 84,5    | 87,6    |
| Середній цикл виконання замовлення, днів | 3,4     | 3,0     | 2,6     |
| Оборотність запасів, разів на рік        | 9,1     | 9,8     | 10,6    |

Аналіз показників засвідчує загальне поліпшення керованості збутової логістики. Частка логістичних витрат у виручці знизилася з 14,8 % до 13,1 %, що за зростання обсягів реалізації свідчить про досягнення ефекту масштабу й раціоналізацію процесів. Особливо показовим є скорочення втрат від псування та уцінки – з 98,2 до 77,5 тис грн, тобто на 21,1 %, що безпосередньо відображає

поліпшення холодового ланцюга й своєчасності збуту. Рівень досконалого замовлення зріс із 81,0 % до 87,6 %, цикл виконання замовлення скоротився з 3,4 до 2,6 дня, а оборотність запасів прискорилося, що разом характеризує підвищення надійності та швидкодії збутової системи.

Попри позитивну динаміку, досягнутий рівень DIFOT у 87,6 % залишається нижчим за орієнтир провідних агропродовольчих компаній (93–95 %), а частка логістичних витрат усе ще перевищує бажані для галузі 11–12 %. Це означає, що резерви вдосконалення збутової логістики не вичерпано. Для їх виявлення доцільно перейти від загальних показників до структурного аналізу асортименту, насамперед за методом ABC, результати якого подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### ABC–аналіз асортименту продукції за обсягом реалізації (2025 р.)

| Позиція асортименту               | Виручка, тис грн | Накопичена частка, % | Група |
|-----------------------------------|------------------|----------------------|-------|
| Тушка бройлера охолоджена         | 1180,0           | 29,4                 | А     |
| Молодняк добовий                  | 612,0            | 44,6                 | А     |
| Курятина порційна (філе, гомілка) | 574,8            | 58,9                 | А     |
| Комбікорм повнораціонний          | 548,1            | 72,6                 | А     |
| Доросла птиця жива                | 373,2            | 81,9                 | В     |
| Яйце інкубаційне                  | 286,0            | 89,0                 | В     |
| Субпродукти птиці                 | 228,3            | 94,7                 | В     |
| Яйце товарне                      | 214,0            | 100,0                | С     |

ABC–аналіз ранжує асортиментні позиції за внеском у загальну виручку й дозволяє диференціювати управлінські зусилля. Як видно з таблиці, до групи А потрапили чотири позиції – тушка бройлера, добовий молодняк, порційна курятина та повнораціонний комбікорм, які разом формують близько 72,6 % виручки за неповної половини номенклатури. Група В охоплює три позиції (доросла жива птиця, інкубаційне яйце, субпродукти) із сукупною часткою близько 22 %, а до групи С віднесено товарне яйце з найменшим внеском. Графічно результати ABC–аналізу у вигляді діаграми Парето відображено на рис. 2.3.

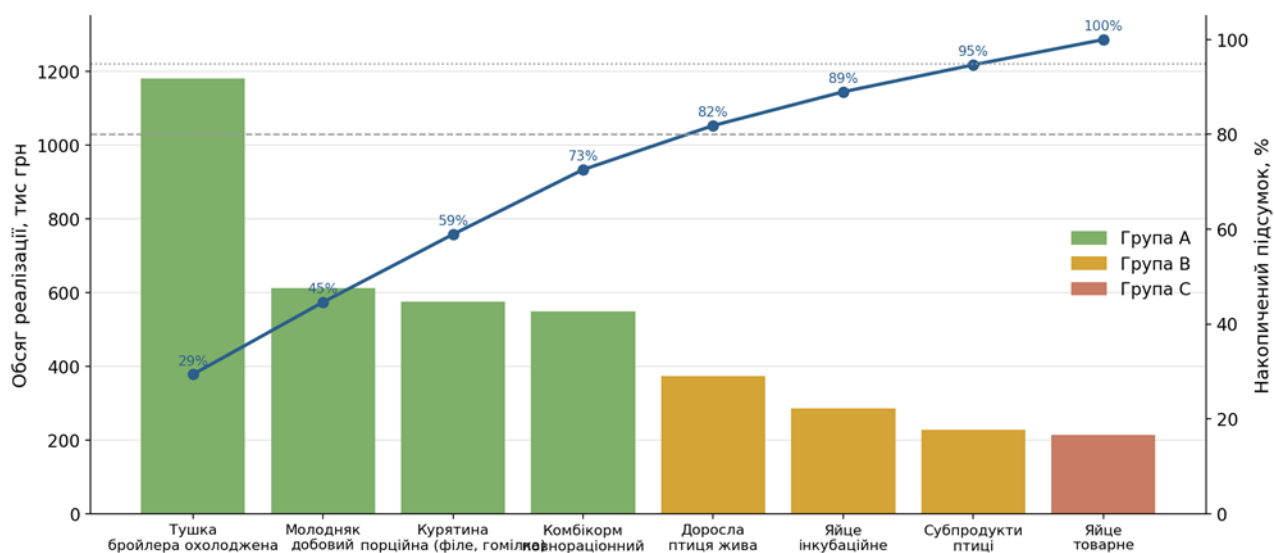


Рис. 2.3. Діаграма Парето за результатами ABC-аналізу асортименту

Крива накопиченого підсумку на діаграмі наочно демонструє дію принципу Парето: незначна частина асортименту забезпечує переважну частку виручки. Це обґрунтовує доцільність зосередження логістичних ресурсів – пріоритетного резервування транспорту, холодильних потужностей і страхових запасів – саме на позиціях групи А. Водночас лише вартісного ранжування недостатньо: для коректного планування запасів і поставок необхідно врахувати стабільність попиту, що досягається поєднанням ABC-аналізу з XYZ-аналізом у наступному підрозділі.

Управління запасами готової продукції на підприємстві ускладнюється обмеженими строками зберігання основних товарних груп. На відміну від промислових товарів, для яких можливе тривале накопичення запасів, швидкопсувна продукція потребує синхронізації виробництва, зберігання й відвантаження в межах коротких часових проміжків. Це підвищує значення точності прогнозування попиту й ритмічності поставок. Надлишкове накопичення запасів обертається втратами від псування, тоді як їх дефіцит призводить до невиконання замовлень і втрати клієнтів. Тому збалансоване управління запасами з урахуванням характеру попиту на кожен товарну групу є одним із ключових завдань збутової логістики підприємства.

Географічний аспект збутової логістики підприємства визначається розташуванням виробничих потужностей у Дніпропетровській області та

орієнтацією збуту переважно на регіональний ринок. Близькість до основних споживачів є логістичною перевагою для швидкопсувної продукції, оскільки скорочує час доставки й знижує транспортні витрати. Водночас розширення географії збуту за межі регіону потребує посилення холодильних і транспортних потужностей, що обмежує поточні можливості зростання. Аналіз географічної структури збуту дозволяє виявити потенціал розширення ринку та пов'язані з ним логістичні вимоги, що враховується при обґрунтуванні напрямів удосконалення.

Сезонність є наскрізною характеристикою збутової діяльності підприємства, що проявляється на всіх рівнях – від обсягів виробництва до завантаження логістичної інфраструктури. Нерівномірність попиту протягом року створює періоди пікового навантаження, коли потужності працюють на межі, та періоди спаду з недовикористанням ресурсів. Така нерівномірність підвищує питомі витрати й ускладнює планування. Попереднє кількісне оцінювання сезонних коливань є необхідною умовою для розроблення заходів їх згладжування, тому детальний аналіз сезонності винесено в наступний підрозділ як складову статистико–економічної оцінки.

Узагальнюючи аналіз стану та структури логістичних процесів, можна констатувати їх загальне поліпшення впродовж досліджуваного періоду за збереження невикористаних резервів. Підприємство демонструє позитивну динаміку ключових логістичних показників, проте їх абсолютні значення поступаються галузевим орієнтирам, що залишає простір для вдосконалення. Структурний аналіз асортименту й каналів збуту виявив концентрацію результату у вузькій групі позицій та переорієнтацію на коротші канали. Ці висновки потребують поглиблення за допомогою статистико–економічних методів, що дозволяють перейти від опису до виявлення кількісних закономірностей.

### **2.3. Статистико–економічна оцінка ефективності збутової логістики**

Перш ніж викласти результати, доцільно стисло окреслити методичну сутність застосованих інструментів, оскільки коректність висновків

безпосередньо залежить від правильності використання методів. XYZ-аналіз класифікує об'єкти за стабільністю досліджуваного показника, мірою якої слугує коефіцієнт варіації – відношення середнього квадратичного відхилення до середньої величини. Низькі значення коефіцієнта (до 10 %) свідчать про стійкий, добре прогнозований процес (група X), середні (10–25 %) – про наявність сезонних чи трендових коливань (група Y), високі (понад 25 %) – про нерегулярність і слабку прогнозованість (група Z). Поєднання результатів ABC- та XYZ-аналізу в єдиній матриці дозволяє врахувати одночасно вагомість і стабільність позицій, що є методично повнішим за використання кожного методу окремо [4; 6].

Дослідження сезонності здійснюється індексним методом. Індекс сезонності обчислюють як відношення середнього рівня показника за певний місяць до загального середньомісячного рівня, виражене у відсотках. Значення індексу понад 100 % указують на сезонне піднесення, менші за 100 % – на спад. Перевагою методу є наочність і простота інтерпретації, а також можливість використання отриманих індексів для коригування планових обсягів і завантаження потужностей. Розмах коливань індексів характеризує амплітуду сезонної хвилі й слугує орієнтиром для оцінювання потреби у вирівнюванні навантаження на логістичну інфраструктуру [3].

Кореляційно-регресійний аналіз застосовують для виявлення й кількісного опису статистичних зв'язків між явищами. Кореляційний аналіз оцінює тісноту зв'язку за допомогою коефіцієнта кореляції, що набуває значень від мінус одиниці до одиниці. Регресійний аналіз будує рівняння, яке описує форму залежності та дозволяє прогнозувати результативну ознаку за значеннями факторної. Адекватність моделі перевіряють за коефіцієнтом детермінації, який показує частку поясненої варіації, та за F-критерієм Фішера, що засвідчує статистичну значущість зв'язку загалом. Важливо, що високий коефіцієнт детермінації сам собою не доводить причинності й має інтерпретуватися з урахуванням економічного змісту; крім того, не завжди зв'язок є лінійним –

нерідко доцільнішою виявляється нелінійна специфікація, що краще відображає економічну природу явища [5].

Поглиблена оцінка збутової логістики потребує застосування сукупності статистико–економічних методів, що висвітлюють різні грані досліджуваних процесів. У цьому підрозділі послідовно реалізовано XYZ–аналіз і побудову матриці ABC–XYZ, дослідження сезонності збуту індексним методом, детермінований факторний аналіз виручки методом ланцюгових підстановок та кореляційно–регресійний аналіз зв'язку між рівнем логістичного обслуговування й обсягами реалізації. Свідоме поєднання методів дає змогу уникнути однобічних висновків, властивих застосуванню єдиного інструмента.

XYZ–аналіз класифікує товарні групи за стабільністю попиту, мірою якої слугує коефіцієнт варіації місячних обсягів збуту. До групи X відносять позиції зі стійким попитом (коефіцієнт варіації до 10 %), до групи Y – із сезонними або трендовими коливаннями (10–25 %), до групи Z – із нерегулярним, важкопрогнозованим попитом (понад 25 %). Результати розрахунків наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

#### XYZ–аналіз товарних груп за стабільністю попиту (2025 р.)

| Товарна група       | Коефіцієнт варіації,<br>% | Група | Характер попиту    |
|---------------------|---------------------------|-------|--------------------|
| М'ясо птиці         | 9,3                       | X     | стабільний попит   |
| Жива птиця          | 45,1                      | Z     | нерегулярний попит |
| Комбікорми          | 22,6                      | Y     | сезонні коливання  |
| Яйця та субпродукти | 6,3                       | X     | стабільний попит   |

Розрахунки засвідчують, що найстабільнішим є попит на м'ясо птиці та яйця (коефіцієнти варіації 9,3 % і 6,3 % відповідно), тоді як збут живої птиці характеризується найвищою нерегулярністю (45,1 %), зумовленою сезонністю закупівель молодняку фермерами. Поєднання результатів ABC– та XYZ–аналізу в єдиній матриці дозволяє виробити диференційовану логістичну стратегію для кожної товарної групи; відповідну матрицю подано на рис. 2.4.

|   | X (стабільний попит)     | Y (сезонні коливання) | Z (нерегулярний попит) |
|---|--------------------------|-----------------------|------------------------|
| A | М'ясо птиці (AX)         |                       | Жива птиця (AZ)        |
| B | Яйця та субпродукти (BX) | Комбікорми (BY)       |                        |
| C |                          |                       |                        |

Передбачуваність попиту →

Рис. 2.4. Матриця ABC–XYZ товарних груп підприємства

Позиціювання товарних груп у матриці визначає логістичні пріоритети. М'ясо птиці, що потрапило у квадрант AX (висока вартість, стабільний попит), потребує безперебійного забезпечення й може управлятися за системою з фіксованим ритмом поставок та мінімальним страховим запасом. Жива птиця у квадранті AZ (висока вартість, нестабільний попит) є найскладнішою для управління й вимагає гнучкого планування та підвищеного страхового запасу. Комбікорми (BY) допускають управління за економічно обґрунтованим розміром партії, а яйця (BX) – за простими стабільними нормативами. Такий диференційований підхід дозволяє раціонально розподілити обмежені логістичні ресурси.

Оскільки попит на низку товарних груп має сезонний характер, важливим завданням є кількісне оцінювання внутрішньорічних коливань збуту. Для цього застосовано індексний метод із розрахунком індексів сезонності як відношення середньомісячних обсягів збуту до середньорічного рівня. Результати унаочнено на рис. 2.5.

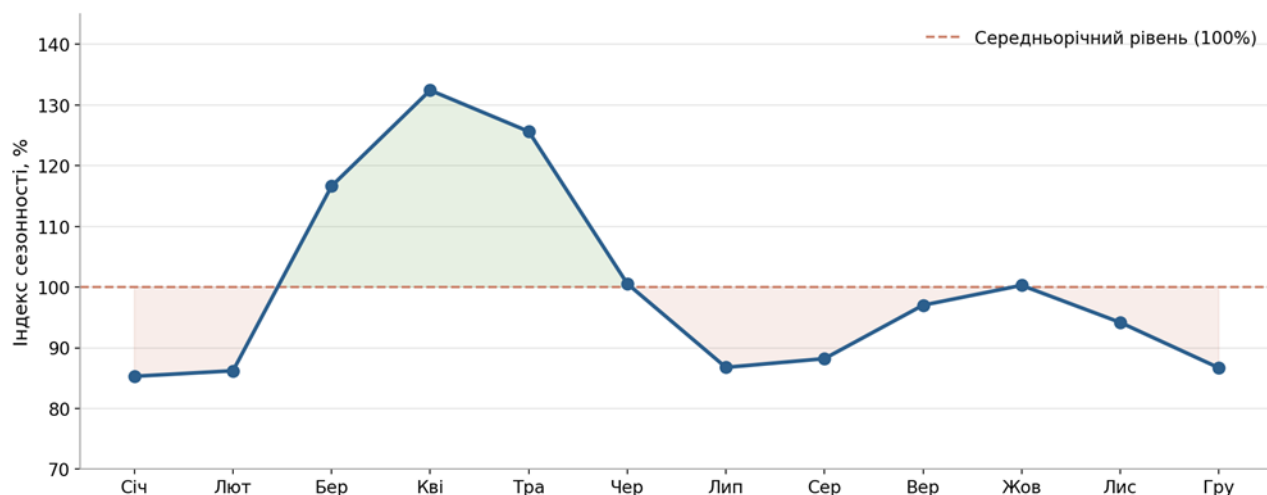


Рис. 2.5. Індекси сезонності місячних обсягів збуту

Аналіз індексів сезонності виявляє чітко виражену хвилю попиту з весняним піком: у квітні обсяги збуту перевищують середньорічний рівень на 32,4 %, у травні – на 25,6 %, у березні – на 16,6 %, що пов’язано з масовою закупівлею молодняка та пожвавленням споживання перед літнім сезоном. Найнижчі обсяги припадають на січень–лютий і грудень, коли індекс сезонності опускається до 85–87 %. Виявлена амплітуда коливань (близько 47 відсоткових пунктів між піком і спадом) є істотною й має безпосередні логістичні наслідки: у пікові місяці зростає навантаження на транспорт і холодильні потужності, тоді як у міжсезоння вони недовикористовуються. Урахування цієї закономірності при плануванні графіків поставок і завантаження потужностей є важливим резервом підвищення ефективності.

Для встановлення кількісного впливу окремих чинників на зміну виручки застосовано детермінований факторний аналіз за мультиплікативною моделлю, у якій виручку ( $V$ ) подано як добуток фізичного обсягу реалізації ( $Q$ , умовних тонн) і середньої ціни одиниці ( $P$ ). Розрахунок впливу чинників здійснено методом ланцюгових підстановок; результати наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Факторний аналіз зміни виручки методом ланцюгових підстановок (2023–2025 рр.)**

| Показник / чинник                                       | Значення |
|---------------------------------------------------------|----------|
| Обсяг реалізації Q у 2023 р., ум. т                     | 99,2     |
| Обсяг реалізації Q у 2025 р., ум. т                     | 108,0    |
| Середня ціна P у 2023 р., тис грн/ум. т                 | 34,46    |
| Середня ціна P у 2025 р., тис грн/ум. т                 | 37,19    |
| Загальна зміна виручки $\Delta V$ , тис грн             | +597,8   |
| у т. ч. за рахунок зміни обсягу $\Delta V(Q)$ , тис грн | +303,3   |
| у т. ч. за рахунок зміни ціни $\Delta V(P)$ , тис грн   | +294,5   |

Факторний аналіз показує, що загальний приріст виручки на 597,8 тис грн сформувався майже порівну за рахунок двох чинників: збільшення фізичного обсягу реалізації забезпечило +303,3 тис грн, а підвищення середньої ціни – +294,5 тис грн. Збалансованість впливів свідчить про здорову модель зростання, за якої підприємство нарощує оборот не лише завдяки ціновому чиннику, а й через реальне розширення збуту. Графічну декомпозицію приросту виручки у вигляді каскадної діаграми подано на рис. 2.6.

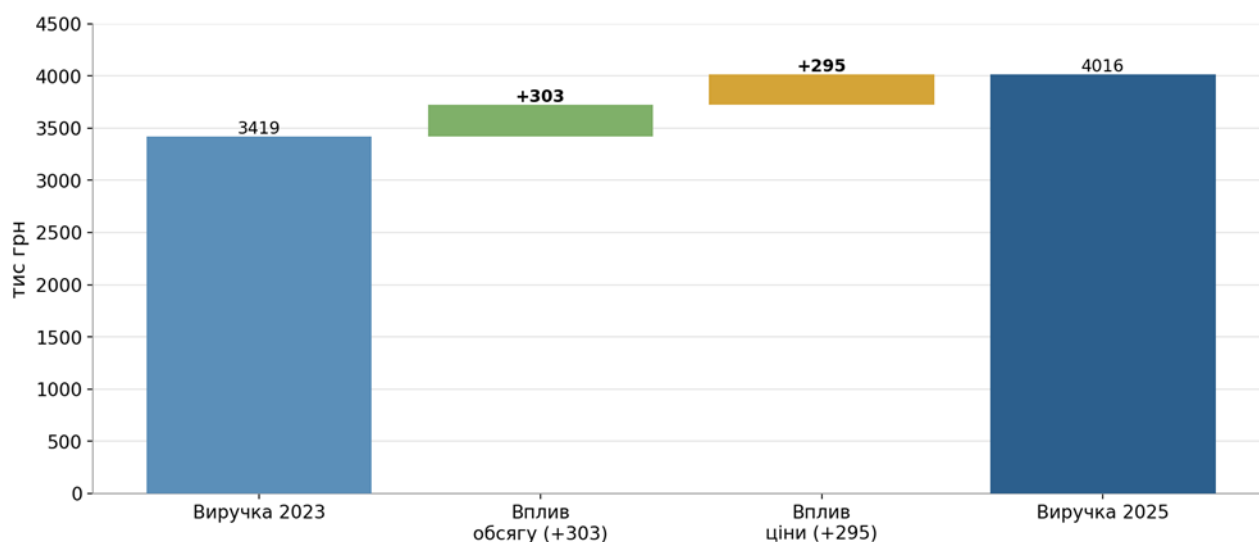


Рис. 2.6. Декомпозиція приросту виручки за чинниками обсягу та ціни

Каскадна діаграма наочно демонструє адитивний характер впливу чинників: послідовне додавання приростів за обсягом і ціною до базового рівня формує підсумкову виручку 2025 року. Те, що обсяговий чинник дещо переважає ціновий,

є позитивним сигналом, оскільки натуральне зростання збуту менш вразливе до інфляційних коливань і свідчить про зміцнення ринкових позицій підприємства. Водночас подальше нарощування фізичних обсягів безпосередньо залежить від спроможності логістичної системи обслуговувати зростаючий потік замовлень, що повертає дослідження до питання про зв'язок рівня обслуговування з результатами збуту.

Для перевірки гіпотези про вплив якості логістичного обслуговування на обсяги реалізації проведено кореляційно–регресійний аналіз на основі 36 місячних спостережень за 2023–2025 рр. Як факторну ознаку (X) обрано рівень досконалого замовлення DIFOT, %, як результативну (Y) – місячну виручку, тис грн. Попередній аналіз поля кореляції виявив затухаючий, нелінійний характер зв'язку: приріст обсягів збуту уповільнюється в міру наближення рівня обслуговування до високих значень. Тому замість лінійної моделі обрано логарифмічну специфікацію виду  $\hat{Y} = a \cdot \ln X + b$ , що краще відображає економічну природу залежності з ефектом спадної віддачі. Результати оцінювання представлено на рис. 2.7.

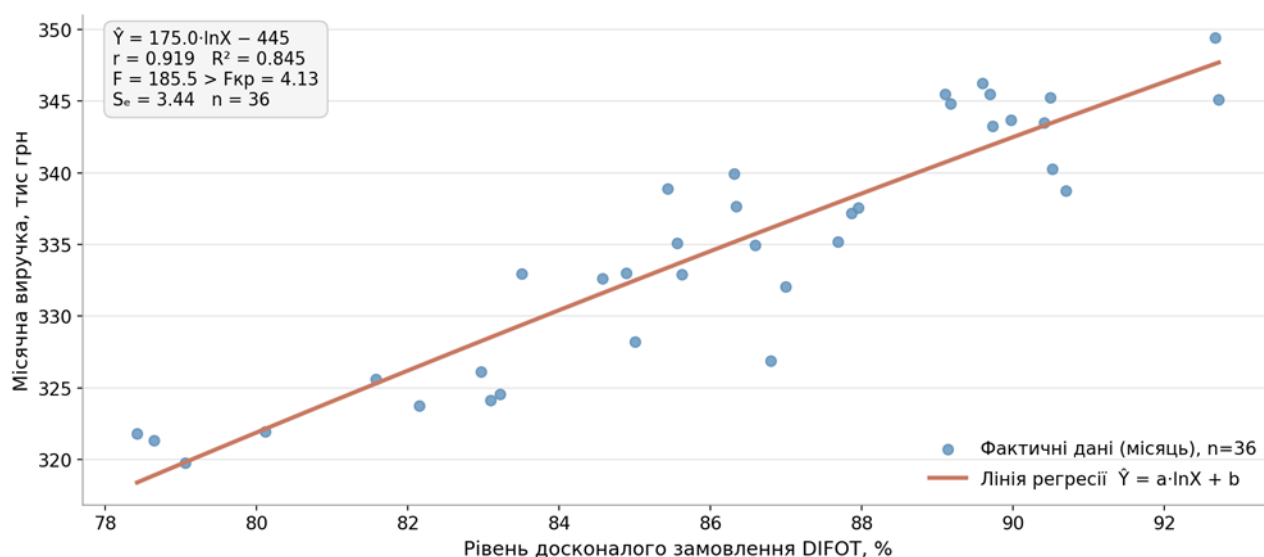


Рис. 2.7. Поле кореляції та логарифмічна модель зв'язку рівня обслуговування й виручки

Оцінена модель має вигляд  $Y = 175,0 \cdot \ln X - 445,2$ . Коефіцієнт кореляції  $r = 0,92$  вказує на тісний, але не функціональний зв'язок, а коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,85$  означає, що варіацією рівня обслуговування пояснюється близько 84,5 % варіації місячної виручки; решта 15,5 % припадає на сезонність, цінові та інші невраховані чинники. Адекватність моделі підтверджено за F-критерієм Фішера: розрахункове значення  $F = 185,5$  істотно перевищує критичне  $F_{(кр)} = 4,13$  за рівня значущості 0,05, а стандартна похибка апроксимації  $S_e = 3,4$  тис грн є прийнятною. Це дає підстави визнати модель статистично значущою та придатною для аналітичних висновків.

Затухаючий характер кривої означає, що на низьких рівнях обслуговування кожен додатковий відсоток DIFOT дає значний приріст виручки, тоді як після досягнення приблизно 88–90 % віддача від подальшого підвищення сервісу спадає. Звідси випливає практичний орієнтир: підприємству доцільно підтягнути рівень обслуговування до зони 90–92 %, де співвідношення витрат на логістику й отриманого приросту збуту залишається сприятливим, але не варто прагнути граничних значень будь-якою ціною.

Застосування сукупності методів забезпечує не лише різнобічність, а й взаємну перевірку отриманих результатів. Висновки ABC– та XYZ–аналізу узгоджуються з даними про сезонність: товарні групи з нестабільним попитом, віднесені до групи Z, демонструють і найбільшу амплітуду сезонних коливань. Результати факторного аналізу пояснюють джерела зростання виручки, виявленого при загальній характеристиці підприємства, а регресійна модель кількісно підтверджує гіпотезу про вплив рівня обслуговування на збут, висунуту при аналізі логістичних показників. Така узгодженість результатів, отриманих різними методами, підвищує надійність аналітичних висновків і знижує ризик помилкових узагальнень.

Слід зазначити методичні обмеження проведеного аналізу. Частина розрахунків ґрунтується на місячній деталізації даних, відновленій на основі річних показників і типових для галузі закономірностей розподілу, що зумовлено особливостями обліку на підприємстві малого бізнесу. Це не викривлює загальних

тенденцій і структурних співвідношень, проте потребує обережності при інтерпретації окремих числових значень. Регресійна модель описує статистичний, а не строго причинний зв'язок, тому її висновки слід розглядати як орієнтир для прийняття рішень, а не як точний прогноз. Усвідомлення цих обмежень є складовою коректного застосування статистико–економічних методів і відповідає принципам наукової сумлінності.

Узагальнюючи результати статистико–економічної оцінки, можна стверджувати, що збутова логістика підприємства має суттєвий потенціал удосконалення. Виявлені закономірності – концентрація виручки у вузькій групі позицій, відмінності у стабільності попиту, виражена сезонність, збалансованість чинників зростання та залежність збуту від рівня обслуговування – формують емпіричне підґрунтя для розроблення конкретних рекомендацій. Перехід від діагностики до обґрунтування заходів удосконалення, що спираються на отримані результати, здійснено у третьому розділі роботи.

Проведене аналітичне дослідження дозволяє сформулювати такі висновки. Організаційно–економічна характеристика засвідчила, що ФОП Музалевський В.Г. є фінансово стійким вертикально інтегрованим суб'єктом птахівничої галузі: за 2023–2025 рр. виручка зросла на 17,5 %, чистий прибуток – на 50,8 %, а рентабельність діяльності підвищилася до 36,1 % за одночасного зростання продуктивності праці. Це формує достатній внутрішній потенціал для інвестування у вдосконалення збутової логістики.

Аналіз стану та структури логістичних процесів виявив переорієнтацію збуту на коротші канали з випереджальним зростанням частки роздрібних мереж, а також загальне поліпшення логістичних показників: зниження частки логістичних витрат до 13,1 %, скорочення втрат від псування на 21,1 %, підвищення рівня досконалого замовлення до 87,6 % й прискорення оборотності запасів. Водночас досягнутий рівень обслуговування поступається галузевим орієнтирам, що вказує на наявність невикористаних резервів. ABC–аналіз підтвердив концентрацію виручки у чотирьох позиціях групи А, що формують 72,6 % обороту.

Застосування сукупності статистико–економічних методів дало змогу поглибити діагностику. XYZ–аналіз і матриця ABC–XYZ обґрунтували диференційовані логістичні стратегії для товарних груп; індексний аналіз сезонності виявив виражений весняний пік збуту з амплітудою близько 47 відсоткових пунктів; факторний аналіз методом ланцюгових підстановок показав збалансований внесок обсягового та цінового чинників у приріст виручки. Кореляційно–регресійний аналіз із логарифмічною специфікацією встановив тісний ( $R^2 = 0,845$ ), але затухаючий зв'язок між рівнем обслуговування й виручкою, що визначив раціональний цільовий діапазон DIFOT на рівні 90–92 %. Виявлені закономірності формують аналітичну основу для розроблення напрямів удосконалення збутової логістики у третьому розділі.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1. Стратегічні напрями оптимізації логістичних процесів збуту**

Вибір напрямів удосконалення збутової логістики ґрунтується на загальних стратегічних підходах, вироблених теорією логістичного менеджменту. Стратегія мінімізації загальних витрат орієнтує на пошук конфігурації ланцюга з найнижчою сукупною вартістю за прийнятного рівня обслуговування. Стратегія підвищення якості обслуговування зосереджується на надійності, швидкості та повноті виконання замовлень як джерелі конкурентної переваги. Стратегія логістичної диференціації передбачає різні режими обслуговування для різних сегментів і товарних груп. Для підприємства, що працює зі швидкопсувною продукцією й нижчим за орієнтири рівнем сервісу, доцільним є поєднання стратегій підвищення якості обслуговування та диференціації за умови контролю над сукупними витратами [3; 5].

У сучасній теорії та практиці логістики сформувалася низка концепцій оптимізації, що можуть бути адаптовані до умов аграрного підприємства. Концепція ощадливої логістики спрямована на усунення втрат і операцій, що не створюють доданої вартості, – зайвих переміщень, надлишкових запасів, простоїв і браку. Концепція швидкого реагування акцентує на скороченні часу циклу й гнучкості реакції на зміну попиту. Концепція цифрової логістики передбачає впровадження інформаційних технологій для підвищення прозорості та керованості потоків. Як свідчать дослідники, цифровізація стає вагомим чинником конкурентоспроможності аграрних підприємств, оскільки забезпечує оперативність і обґрунтованість управлінських рішень [8; 9].

Результати аналітичного дослідження дозволяють окреслити стратегічні напрями вдосконалення управління логістичними процесами збуту ФОП Музалевський В.Г. Виявлені закономірності – виражена сезонність попиту, висока частка швидкопсувної продукції, нижчий за галузеві орієнтири рівень

обслуговування та збереження відчутних втрат від псування – указують на те, що ключовим резервом є не екстенсивне нарощування потужностей, а підвищення керованості й надійності наявних логістичних процесів.

Перший напрям полягає у зміцненні холодового ланцюга та скороченні втрат швидкопсувної продукції. Оскільки м'ясо й жива птиця формують понад дві третини виручки, навіть незначне поліпшення умов зберігання й транспортування дає відчутний фінансовий ефект. Цей напрям передбачає розширення холодильних потужностей і оновлення транспорту з контрольованим температурним режимом, що дозволить зменшити уцінку та розширити географію збуту без втрати якості.

Другий напрям – цифровізація управління замовленнями й запасами. Упровадження інструментів складського обліку та відстеження поставок підвищує прозорість ланцюга, скорочує цикл виконання замовлення й мінімізує помилки комплектування. Як свідчать дослідження, цифрові технології є вагомим чинником конкурентоспроможності аграрних підприємств, оскільки прискорюють реакцію на зміну попиту й знижують трансакційні витрати [8; 9]. Для досліджуваного підприємства доцільним є поетапне впровадження спрощеної системи управління складом із функціями штрихкодування, ваговимірювання й маркування партій.

Третій напрям ґрунтується на результатах ABC–XYZ–аналізу й полягає в переході до диференційованого управління товарними групами. Для позицій групи AX (м'ясо птиці) рекомендовано систему поставок із фіксованим ритмом і мінімальним страховим запасом; для групи AZ (жива птиця) – гнучке планування з підвищеним страховим резервом і попереднім збором замовлень; для груп BY та BX – управління за економічно обґрунтованим розміром партії та простими нормативами відповідно. Такий підхід дозволяє раціонально розподілити логістичні ресурси, не розпорошуючи їх рівномірно за всією номенклатурою.

Четвертий напрям пов'язаний із вирівнюванням сезонного навантаження. Виявлений весняний пік попиту й зимовий спад створюють нерівномірне завантаження транспорту й складів. Згладжування можливе через гнучку цінову

політику в міжсезоння, попереднє контрахтування поставок із роздрібними мережами та планове формування запасів стійкої до зберігання продукції (комбікормів) у періоди низького попиту. Це підвищить коефіцієнт використання логістичної інфраструктури протягом року.

Обґрунтування стратегічних напрямів доцільно доповнити врахуванням провідного галузевого досвіду. Бенчмаркінг збутової логістики аграрних підприємств засвідчує, що лідери галузі досягають частки логістичних витрат у виручці на рівні 10–12 % та рівня досконалого замовлення понад 93 % завдяки інтеграції інформаційних систем, оптимізації мережі розподілу й тісній координації з торговельними мережами.

Сучасною тенденцією розвитку збутової логістики є перехід до багатоканальної моделі взаємодії зі споживачами, за якої різні канали збуту функціонують узгоджено, доповнюючи один одного. Для аграрного підприємства це означає поєднання гуртових поставок, співпраці з роздрібними мережами, прямого продажу через власні точки та, перспективно, дистанційного приймання замовлень. Узгодженість каналів підвищує доступність продукції для різних сегментів споживачів і згладжує коливання попиту. Розвиток багатоканальності потребує єдиної інформаційної основи для управління замовленнями й запасами, що додатково обґрунтовує доцільність цифровізації збутових процесів.

Дедалі вагомішим чинником конкурентоспроможності стає екологічна складова логістики. Рационалізація маршрутів, скорочення втрат продукції та оптимізація пакування не лише знижують витрати, а й зменшують екологічне навантаження, що позитивно сприймається споживачами й торговельними партнерами. Для агропродовольчого підприємства зменшення втрат від псування має подвійний ефект – економічний і екологічний, оскільки запобігає марнуванню вироблених ресурсів.

Ефективна реалізація стратегічних напрямів потребує системи моніторингу результатів. Доцільним є запровадження панелі ключових показників, яка в зручній формі відображає динаміку частки логістичних витрат, рівня обслуговування, оборотності запасів і втрат від псування. Регулярне відстеження

цих індикаторів дозволяє своєчасно виявляти відхилення від цільових значень і коригувати управлінські рішення.

Окреслені напрями взаємопов'язані: цифровізація обліку є передумовою диференційованого управління запасами, а зміцнення холодового ланцюга підсилює ефект від вирівнювання сезонного навантаження. Серед них пріоритетним за критерієм співвідношення витрат і результату є зміцнення холодового ланцюга у поєднанні з елементами цифровізації складу, оскільки саме воно безпосередньо впливає на найвагоміші товарні групи та на показник втрат від псування. Тому подальше дослідження зосереджено на економічному обґрунтуванні відповідного інвестиційного проєкту.

Реалізація напряму цифровізації управління замовленнями й запасами передбачає поетапне впровадження інформаційних інструментів. На першому етапі доцільне запровадження штрихкодування продукції та засобів автоматизованого ваговимірювання, що підвищує точність обліку й комплектування. На другому – упровадження спрощеної системи управління складом, яка забезпечує облік запасів у реальному часі, контроль строків придатності й формування звітності. На третьому – інтеграція засобів відстеження поставок, що підвищує прозорість ланцюга для підприємства й споживачів. Поетапність упровадження знижує ризики й дозволяє розподілити витрати в часі, що важливо для суб'єкта малого бізнесу [8; 9].

Кожен із запропонованих напрямів доцільно супроводжувати визначенням цільових орієнтирів, що уможливлюють контроль результатів. Для напряму зміцнення холодового ланцюга таким орієнтиром є зниження частки втрат від псування; для цифровізації – скорочення циклу виконання замовлення й зменшення помилок комплектування; для диференційованого управління запасами – прискорення оборотності; для вирівнювання сезонного навантаження – підвищення коефіцієнта використання логістичних потужностей.

### **3.2. Економічне обґрунтування інвестиційного проєкту вдосконалення збутової логістики**

Економічне обґрунтування інвестиційних рішень спирається на методологію оцінювання ефективності реальних інвестицій, що ґрунтується на концепції вартості грошей у часі. Сутність цієї концепції полягає в тому, що грошова сума, отримана в майбутньому, має меншу цінність, ніж та сама сума сьогодні, через можливість альтернативного використання коштів та вплив ризику й інфляції. Тому майбутні грошові потоки приводять до теперішньої вартості через дисконтування за ставкою, що відображає необхідну норму дохідності. Ставка дисконтування формується з урахуванням вартості капіталу підприємства, безризикової дохідності та премії за ризик конкретного проєкту [35; 36].

Для комплексної оцінки доцільності інвестицій застосовують узгоджену систему показників. Чиста теперішня вартість (NPV) обчислюється як різниця між сумою дисконтованих грошових надходжень і дисконтованими інвестиційними витратами; додатне значення свідчить про створення вартості понад вимоги інвестора. Внутрішня норма дохідності (IRR) – це ставка дисконтування, за якої NPV дорівнює нулю; проєкт прийнятний, якщо IRR перевищує необхідну норму дохідності. Індекс прибутковості (PI) показує відношення дисконтованих надходжень до інвестицій і має перевищувати одиницю. Дисконтований період окупності (DPP) визначає строк, за який накопичений дисконтований потік відшкодовує інвестиції. Спільне використання цих показників забезпечує всебічну оцінку, оскільки кожен із них висвітлює окремий аспект ефективності [35; 37].

Формування грошових потоків проєкту здійснюється на основі прогнозу додаткових доходів і витрат, що виникають унаслідок його реалізації. Для проєктів удосконалення логістики джерелами додаткових вигід виступають скорочення втрат продукції, зниження питомих транспортних і складських витрат, а також приріст виручки від підвищення рівня обслуговування й розширення збуту. Коректність оцінювання потребує врахування лише приростних потоків,

безпосередньо пов'язаних із проєктом, та виключення безповоротних витрат. Саме за такою методологією здійснено обґрунтування запропонованого проєкту.

Механізм дисконтування ґрунтується на приведенні різночасових грошових потоків до єдиного моменту часу за допомогою коефіцієнта дисконтування, що зменшується зі збільшенням періоду. Чим віддаленіший у часі грошовий потік, тим менша його теперішня вартість, і тим відчутніший вплив обраної ставки дисконтування. Це зумовлює важливість обґрунтування ставки: її завищення штучно знижує привабливість довгострокових проєктів, а заниження – переоцінює її. Застосована у проєкті ставка 18 % є помірно консервативною, що забезпечує реалістичність оцінки й закладає певний запас на випадок несприятливих змін вартості капіталу [35; 36].

При оцінюванні проєкту доцільно враховувати не лише прямі фінансові результати, а й супутні якісні ефекти, що важко піддаються вартісному вимірюванню. До них належать підвищення лояльності споживачів унаслідок поліпшення обслуговування, зміцнення репутації підприємства як надійного постачальника, розширення можливостей виходу на нові сегменти ринку та підвищення гнучкості реагування на зміну попиту. Хоча ці ефекти не включені до розрахунку грошових потоків, вони посилюють обґрунтованість проєкту й мають враховуватися при ухваленні остаточного рішення поряд із кількісними показниками.

Отримані показники доцільно зіставити з можливими альтернативами використання коштів. Розміщення еквівалентної суми на депозиті за наявних ставок забезпечило б дохідність, нижчу за внутрішню норму дохідності проєкту, що свідчить на користь інвестування саме у вдосконалення збутової логістики. Альтернатива збереження наявного стану без інвестицій означала б продовження втрат від псування та поступову втрату конкурентних позицій через нижчий за галузеві орієнтири рівень обслуговування. Таким чином, запропонований проєкт є не лише прибутковим сам собою, а й переважає реалістичні альтернативи використання ресурсів підприємства.

Запропонований інвестиційний проєкт передбачає комплексне зміцнення матеріально–технічної бази збутової логістики: придбання рефрижераторного автомобіля для доставки охолодженої продукції, спорудження додаткової холодильної камери, упровадження спрощеної системи управління складом із засобами ваговимірювання й маркування, а також облаштування власного пункту видачі та дрібнооптової реалізації. Структуру капітальних інвестицій наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Структура капітальних інвестицій за проєктом

| Напрямок інвестування                        | Сума, тис грн | Частка, % |
|----------------------------------------------|---------------|-----------|
| Рефрижераторний автомобіль                   | 640,0         | 43,2      |
| Холодильна камера                            | 520,0         | 35,1      |
| Система управління складом, ваги, маркування | 180,0         | 12,2      |
| Облаштування пункту видачі та реалізації     | 140,0         | 9,5       |
| Разом капітальних інвестицій                 | 1 480,0       | 100,0     |

Загальний обсяг капітальних інвестицій становить 1 480 тис грн, що відповідає фінансовим можливостям підприємства з огляду на досягнутий рівень прибутку. Найбільшу частку у структурі (понад 78 %) формують рефрижераторний транспорт і холодильна камера, тобто елементи холодового ланцюга, що прямо узгоджується з визначеним пріоритетом. Розподіл інвестицій за напрямками унаочнено на рис. 3.1.

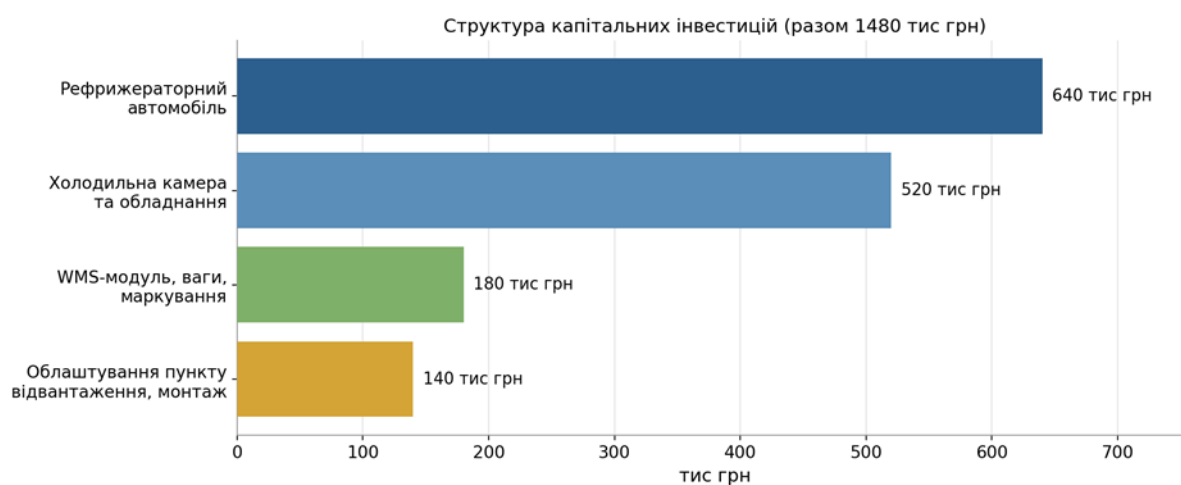


Рис. 3.1. Структура капітальних інвестицій за проєктом

Економічну доцільність проекту оцінено методами дисконтування грошових потоків за п'ятирічний горизонт із застосуванням ставки дисконтування 18 %, що враховує вартість капіталу й галузеві ризики. Очікувані чисті грошові потоки формуються за рахунок скорочення втрат від псування, зниження транспортних витрат на одиницю продукції та приросту виручки від розширення збуту охолодженої продукції. Розрахунок дисконтованих грошових потоків наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Розрахунок дисконтованих грошових потоків за проектом, тис грн**

| Рік | Чистий грошовий потік | Дисконтований потік ( $r = 18\%$ ) | Накопичений дисконтований потік |
|-----|-----------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| 1   | 520,0                 | 440,7                              | -1039,3                         |
| 2   | 600,0                 | 430,9                              | -608,4                          |
| 3   | 672,0                 | 409,0                              | -199,4                          |
| 4   | 712,0                 | 367,2                              | 167,8                           |
| 5   | 748,0                 | 327,0                              | 494,8                           |

За результатами розрахунку чиста теперішня вартість проекту становить  $NPV = 494,8$  тис грн, що є додатною величиною й свідчить про створення вартості понад вимоги інвестора. Внутрішня норма дохідності  $IRR = 31,0\%$  суттєво перевищує ставку дисконтування 18 %, утворюючи запас фінансової міцності проекту. Індекс прибутковості  $PI = 1,3$  означає, що на кожну гривню дисконтованих інвестицій припадає 1,33 грн дисконтованих надходжень. Дисконтований період окупності  $DPP = 3,5$  року є прийнятним з огляду на п'ятирічний горизонт планування. Динаміку грошових потоків і момент окупності ілюструє рис. 3.2.

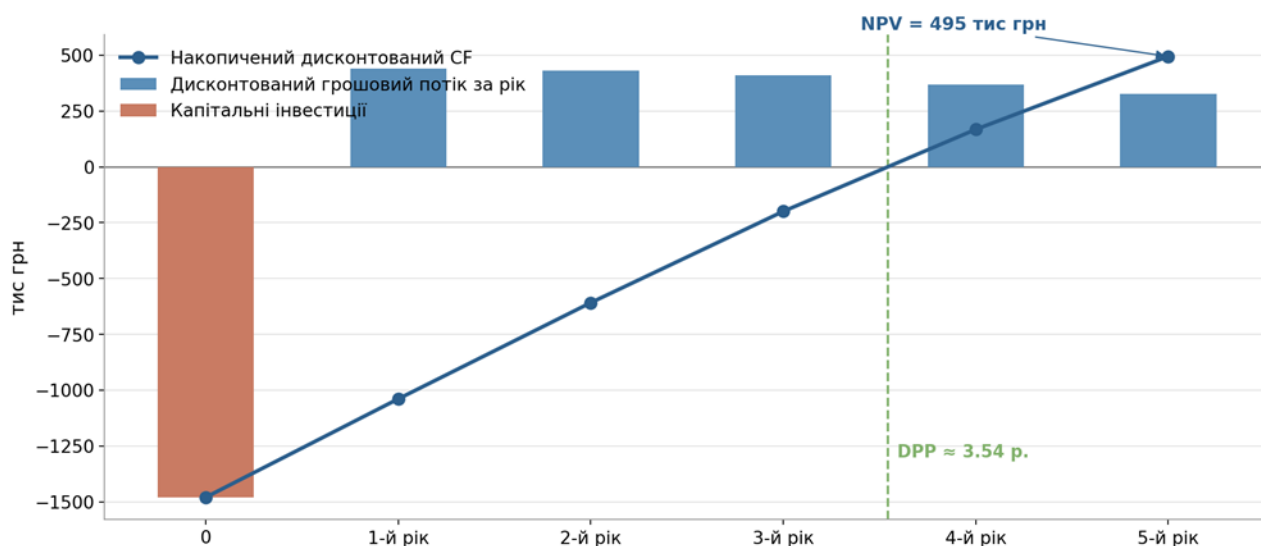


Рис. 3.2. Грошові потоки проекту та момент дисконтованої окупності

На рисунку видно, що накопичений дисконтований потік перетинає нульову позначку між третім і четвертим роками реалізації проекту, після чого виходить у стійко додатну зону. Це підтверджує, що проект окуповується в межах горизонту планування й надалі генерує чистий приріст вартості. Сукупність розрахованих показників – додатна NPV, IRR на рівні, що вдвічі перевищує необхідну дохідність, та індекс прибутковості понад одиницю – дає підстави визнати проект економічно доцільним. Проте остаточне рішення потребує оцінювання його стійкості до несприятливих змін умов, чому присвячено наступний підрозділ.

Вибір джерел фінансування інвестиційного проекту є важливою складовою його обґрунтування. Теорія інвестування розрізняє власні джерела (нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування), позикові (банківські кредити, лізинг) та залучені кошти. Кожне джерело має власну вартість і впливає на загальну вартість капіталу, що використовується як ставка дисконтування. Фінансування за рахунок власних коштів знижує фінансовий ризик і не потребує сплати відсотків, проте обмежене обсягом накопиченого прибутку. Для досліджуваного підприємства, що демонструє стійке зростання прибутку, доцільним є фінансування проекту переважно власними коштами, можливо з частковим залученням лізингу для придбання транспорту [35; 36].

Достовірність оцінювання ефективності проєкту значною мірою залежить від обґрунтованості прогнозу грошових потоків. Прогнозування здійснюється на основі очікуваних змін у діяльності підприємства внаслідок реалізації проєкту: зростання обсягів збуту охолодженої продукції, скорочення втрат від псування та зниження питомих логістичних витрат. При цьому враховуються лише приростні потоки, безпосередньо зумовлені проєктом, а також його вплив на оборотний капітал.

Слід ураховувати, що показники ефективності проєкту перебувають у певному взаємозв'язку й мають інтерпретуватися комплексно. Додатна чиста теперішня вартість є необхідною умовою прийнятності проєкту, проте сама собою не відображає відносної ефективності; її доповнює індекс прибутковості, що характеризує віддачу на одиницю інвестицій. Внутрішня норма дохідності показує запас міцності проєкту щодо вартості капіталу, а дисконтований період окупності – часовий ризик повернення вкладень.

### **3.3. Оцінювання ризиків та аналіз чутливості проєктних рішень**

Інвестиційний ризик у теорії інвестування трактують як імовірність відхилення фактичних результатів проєкту від очікуваних унаслідок дії невизначених чинників. За джерелами виникнення розрізняють ризики зовнішнього середовища (ринкові, цінові, політичні) та внутрішні (операційні, управлінські, технічні). За можливістю усунення виокремлюють систематичні ризики, властиві ринку загалом і непаддатливі диверсифікації, та несистематичні, специфічні для конкретного проєкту. Для інвестицій у збутову логістику аграрного підприємства характерне переважання цінових і попитових ризиків, пов'язаних із волатильністю ринку та сезонністю, а також ризиків зростання експлуатаційних витрат [36].

Для кількісного оцінювання впливу ризиків на ефективність проєкту застосовують кілька методів. Метод імітаційного моделювання дозволяє враховувати ймовірнісний розподіл параметрів. Поєднання аналізу чутливості та

сценарного аналізу забезпечує достатню для практичних потреб оцінку стійкості проєкт.

Управління виявленими ризиками здійснюється через сукупність методів їх зниження. Уникнення ризику передбачає відмову від надмірно ризикованих варіантів; зниження – вжиття заходів, що зменшують імовірність або наслідки несприятливих подій; передавання – перекладання ризику на іншу сторону через страхування чи договірні механізми; прийняття – свідоме утримання ризику з формуванням резервів. Для збутової логістики дієвими є диверсифікація каналів збуту, попереднє контрагування поставок, формування страхових запасів та фінансування проєкту переважно власними коштами, що знижує фінансовий ризик. Вибір конкретних методів залежить від результатів оцінювання чутливості проєкту [3].

Будь-яке інвестиційне рішення супроводжується невизначеністю майбутніх умов. Для збутової логістики агропродовольчого підприємства найвагомішими є ризики коливання попиту й цін, зростання вартості пального та обслуговування транспорту, а також зміни вартості капіталу. Для оцінювання стійкості проєкту до цих ризиків застосовано сценарний аналіз і аналіз чутливості, що дозволяють перевірити збереження економічної доцільності за відхилення ключових параметрів від базових значень.

Розглянуто три сценарії реалізації проєкту. Базовий ґрунтується на очікуваних значеннях грошових потоків. Оптимістичний передбачає сприятливіше поєднання чинників – зростання попиту й нижчі експлуатаційні витрати (чисті вигоди вищі на 20 %). Стрес-сценарій моделює несприятливі умови: падіння попиту, подорожчання пального та обслуговування (чисті вигоди нижчі на 20 % за одночасного зростання ставки дисконтування). Зіставлення результатів за сценаріями наведено в табл. 3.3.

Сценарний аналіз показує широкий діапазон можливих результатів. За оптимістичного сценарію NPV сягає 975,9 тис грн, а індекс прибутковості – 1,69, тоді як за базового проєкт зберігає впевнено додатну NPV у 494,8 тис грн. Стрес-сценарій є єдиним, за якого проєкт стає збитковим: NPV знижується до –413,2 тис

грн, IRR (12,5 %) опускається нижче ставки дисконтування, а PI (0,76) падає нижче одиниці.

Таблиця 3.3

### Показники ефективності проєкту за сценаріями

| Сценарій       | NPV, тис грн | IRR, % | PI  |
|----------------|--------------|--------|-----|
| Оптимістичний  | 975,9        | 39,6   | 1,7 |
| Базовий        | 494,8        | 31,0   | 1,3 |
| Стрес-сценарій | -413,2       | 12,5   | 0,8 |

Це означає, що проєкт стійкий до помірних відхилень, але вразливий до одночасного накладання кількох несприятливих чинників, що потребує управління ризиками.

Для виявлення параметрів, до яких результат проєкту є найчутливішим, проведено аналіз чутливості NPV до почергової зміни ключових чинників. Результати у вигляді діаграми відображено на рис. 3.3.

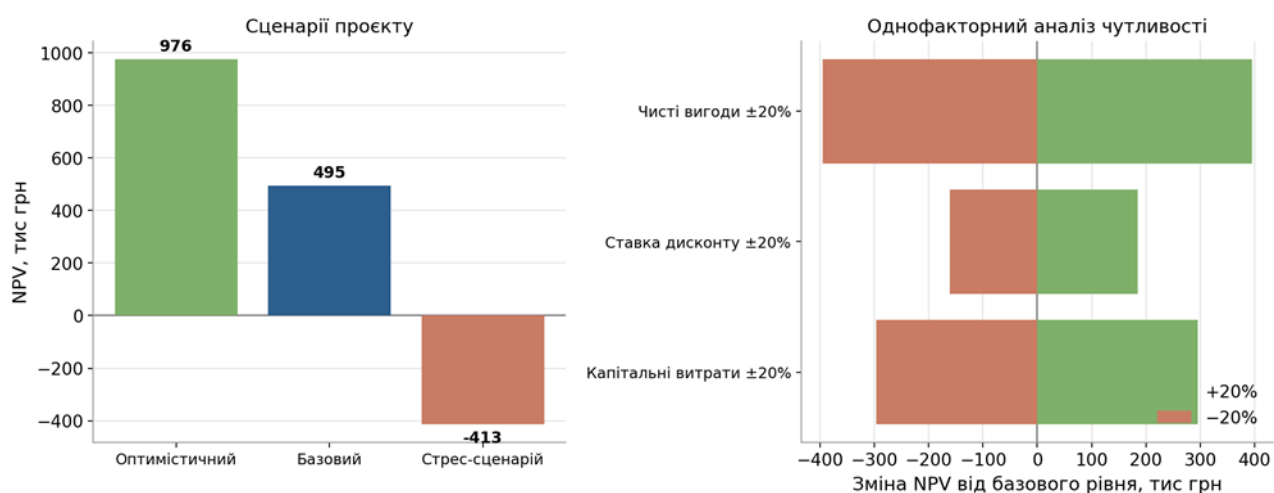


Рис. 3.3. Сценарні значення NPV та чутливість проєкту до зміни чинників

Аналіз чутливості засвідчує, що найбільший вплив на чисту теперішню вартість має величина чистих вигід проєкту (обсяг збуту й скорочення втрат), дещо менший – ставка дисконтування, а найменший – обсяг капітальних інвестицій. Отже, ключовим завданням управління ризиками є забезпечення запланованого рівня чистих вигід, що досягається попереднім контрагуванням

поставок із роздрібними мережами, диверсифікацією каналів збуту та підтриманням рівня обслуговування в обґрунтованому раніше діапазоні 90–92 %. Для зниження ризику зростання вартості капіталу доцільне фінансування проєкту переважно за рахунок власних коштів, наявність яких підтверджена результатами другого розділу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що запропонований проєкт є економічно доцільним і помірно ризикованим: він зберігає привабливість у базовому й оптимістичному сценаріях, а ймовірність реалізації стрес–сценарію може бути знижена окресленими заходами управління ризиками. Це обґрунтовує рекомендацію щодо його впровадження як інструмента вдосконалення управління логістичними процесами збутової діяльності підприємства.

Систематизація ризиків проєкту може здійснюватися за допомогою матриці ризиків, у якій кожен ризик оцінюється за двома вимірами – імовірністю настання та величиною впливу на результат. Поєднання цих оцінок дозволяє ранжувати ризики за рівнем критичності й зосередити управлінські зусилля на найвагоміших. Ризики з високою імовірністю та значним впливом потребують активних заходів зниження, тоді як ризики з низькою імовірністю та незначним впливом можуть бути прийняті. Для розглядуваного проєкту до зони підвищеної уваги належать ризики падіння попиту та зростання експлуатаційних витрат, що підтверджується результатами аналізу чутливості [35; 37].

Поряд із кількісними застосовують і якісні методи оцінювання ризиків, що ґрунтуються на експертних судженнях та аналізі причинно–наслідкових зв’язків. Якісний аналіз дозволяє виявити ризики, які важко піддаються формалізації, – зокрема репутаційні, договірні чи пов’язані з людським чинником. Поєднання якісного й кількісного підходів забезпечує повноту картини ризиків. Важливою складовою управління ризиками є їх моніторинг упродовж реалізації проєкту, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення й коригувати заходи. Формування резервів на випадок несприятливого розвитку подій підвищує стійкість проєкту до непередбачуваних обставин.

Результати оцінювання ризиків мають безпосереднє управлінське застосування. Вони визначають пріоритетність заходів із управління ризиками, обґрунтовують вибір джерел фінансування та формують вимоги до моніторингу ключових параметрів. Установлення критичних чинників дозволяє підприємству зосередити контроль саме на них – у розглядуваному випадку на забезпеченні запланованого обсягу збуту через попереднє контрагування поставок. Таким чином, аналіз ризиків не лише підтверджує доцільність проєкту, а й перетворюється на практичний інструмент підвищення ймовірності його успішної реалізації.

Ризики інвестиційних проєктів у збутовій логістиці агропродовольчих підприємств доцільно класифікувати за джерелами виникнення. Ринкові ризики пов'язані з коливанням попиту й цін на продукцію та корми. Операційні ризики охоплюють можливі збої в роботі обладнання, порушення холодового ланцюга та помилки персоналу. Логістичні ризики стосуються затримок поставок, зростання транспортних витрат і дефіциту пального. Фінансові ризики зумовлені зміною вартості капіталу та доступності фінансування. Природно–кліматичні ризики, специфічні для аграрної сфери, впливають на обсяги виробництва. Систематизація ризиків за джерелами є передумовою вибору адекватних методів управління кожною їх групою [35; 37].

Логіка побудови сценаріїв ґрунтується на узгодженому варіюванні взаємопов'язаних параметрів. В оптимістичному сценарії припускається сприятливий збіг обставин – зростання попиту, стабільні витрати й помірна вартість капіталу. У базовому сценарії використовуються найбільш імовірні, очікувані значення параметрів. У стрес–сценарії моделюється одночасне погіршення кількох ключових чинників, що відповідає песимістичним очікуванням. Такий підхід дозволяє окреслити діапазон можливих результатів і оцінити, наскільки проєкт захищений від несприятливого розвитку подій. Імовірність реалізації кожного сценарію оцінюється експертно з урахуванням ринкової кон'юнктури.

Для глибшого аналізу ризиків у практиці інвестиційного проєктування застосовують також метод імітаційного моделювання, що передбачає багаторазове відтворення проєкту за випадкових значень параметрів у межах заданих розподілів. Цей метод дозволяє отримати ймовірнісний розподіл результативного показника й оцінити ймовірність від'ємної чистої теперішньої вартості. Хоча для невеликого проєкту досліджуваного підприємства достатньо поєднання аналізу чутливості та сценарного аналізу, обізнаність із можливостями імітаційного моделювання розширює методичний арсенал і може бути корисною при обґрунтуванні масштабніших інвестицій у майбутньому.

Завершальним елементом управління ризиками є формування плану реагування на найвагоміші з них. Для ризику падіння попиту таким реагуванням є попереднє контрагування обсягів із роздрібними мережами та диверсифікація каналів збуту. Для ризику зростання експлуатаційних витрат – оптимізація маршрутів і часткове перекладання витрат у ціну. Для фінансового ризику – опора на власні джерела фінансування. Наявність заздалегідь продуманих заходів реагування підвищує готовність підприємства до несприятливих змін і знижує ймовірність реалізації стрес-сценарію, що загалом підтверджує керованість ризиків запропонованого проєкту.

За результатами третього розділу обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення управління логістичними процесами збуту ФОП Музалевський В.Г.: зміцнення холодового ланцюга та скорочення втрат швидкопсувної продукції, цифровізація управління замовленнями й запасами, перехід до диференційованого управління товарними групами на основі матриці ABC–XYZ, а також вирівнювання сезонного навантаження на логістичну інфраструктуру. Доведено взаємопов'язаність цих напрямів і визначено пріоритетність зміцнення холодового ланцюга в поєднанні з цифровізацією складу.

Розроблено й економічно обґрунтовано інвестиційний проєкт обсягом 1 480 тис грн, що охоплює придбання рефрижераторного транспорту, спорудження холодильної камери, впровадження системи управління складом та облаштування пункту реалізації. Розрахунки методами дисконтування грошових потоків

підтвердили доцільність проєкту: чиста теперішня вартість становить 494,8 тис грн, внутрішня норма дохідності – 31,0 %, індекс прибутковості – 1,33, а дисконтований період окупності – 3,5 року за п'ятирічного горизонту.

Оцінювання ризиків методами сценарного аналізу та аналізу чутливості показало, що проєкт зберігає привабливість за базового й оптимістичного сценаріїв і стає збитковим лише за стрес-сценарію одночасного накладання кількох несприятливих чинників. Установлено, що результат найчутливіший до величини чистих вигід, тому ключовими заходами управління ризиками визначено попереднє контрагування поставок, диверсифікацію каналів збуту, підтримання обґрунтованого рівня обслуговування та фінансування проєкту переважно за рахунок власних коштів. Це дає підстави рекомендувати проєкт до впровадження.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне завдання вдосконалення управління логістичними процесами збутової діяльності підприємства на прикладі ФОП Музалевський В.Г. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки й пропозиції.

1. Узагальнення теоретичних підходів дозволило визначити логістичний процес збуту як упорядковану послідовність керованих дій із планування, організації, регулювання й контролю руху готової продукції та супровідних інформаційних і фінансових потоків від завершення виробництва до споживача. Доведено, що логістичне управління збутом, на відміну від традиційного комерційного підходу, орієнтоване на оптимізацію сукупних витрат ланцюга за заданого рівня обслуговування, що відповідає правилу загальних витрат.

2. Систематизовано канали розподілу за кількістю рівнів та методи управління збутовою логістикою, об'єднані у функціональні групи планування попиту, управління запасами, маршрутизації, диференційованого управління асортиментом, а також організаційно–економічні та інформаційні методи. Запропоновано систему показників оцінювання ефективності збутової логістики, що охоплює витратні, сервісні, часові та результативно–фінансові індикатори й передбачає їх збалансоване застосування.

3. Організаційно–економічна характеристика засвідчила фінансову стійкість підприємства: за 2023–2025 рр. виручка зросла на 17,5 %, чистий прибуток – на 50,8 %, рентабельність діяльності підвищилася до 36,1 % за скорочення чисельності персоналу й зростання продуктивності праці. Це підтверджує наявність внутрішнього потенціалу для інвестування у вдосконалення збутової логістики.

4. Аналіз стану логістичних процесів виявив переорієнтацію збуту на коротші канали з випереджальним зростанням частки роздрібних мереж та загальне поліпшення логістичних показників: зниження частки логістичних витрат до 13,1 %, скорочення втрат від псування на 21,1 %, підвищення рівня

досконалого замовлення до 87,6 % й прискорення оборотності запасів. ABC–аналіз підтвердив концентрацію 72,6 % виручки у чотирьох позиціях групи А.

5. Застосування сукупності статистико–економічних методів – XYZ–аналізу й матриці ABC–XYZ, індексного аналізу сезонності, факторного аналізу методом ланцюгових підстановок і кореляційно–регресійного аналізу з логарифмічною специфікацією ( $R^2 = 0,845$ ) – дало змогу обґрунтувати диференційовані логістичні стратегії, виявити виражену сезонність збуту з весняним піком та встановити згасаючий зв'язок між рівнем обслуговування й виручкою з раціональним цільовим діапазоном DIFOT 90–92 %.

6. Обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення збутової логістики (зміцнення холодового ланцюга, цифровізація управління замовленнями й запасами, диференційоване управління товарними групами, вирівнювання сезонного навантаження) та розроблено інвестиційний проєкт обсягом 1 480 тис грн. Розрахунки підтвердили його доцільність: NPV = 494,8 тис грн, IRR = 31,0 %, PI = 1,33, дисконтований період окупності – 3,5 року; сценарний аналіз і аналіз чутливості засвідчили стійкість проєкту до помірних відхилень. Підприємству рекомендовано впровадити проєкт із фінансуванням переважно за рахунок власних коштів та реалізацією заходів управління ризиками.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зниженню логістичних витрат, скороченню втрат швидкопсувної продукції, підвищенню рівня обслуговування споживачів та зміцненню конкурентних позицій ФОП Музалевський В.Г. на ринку продукції птахівництва.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажеріна К. В., Зозульов О. В. Маркетинг: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 484 с.
2. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 240 с.
3. Величко О.П., Нечипоренко К.В., Ставрат С.С., Лук'яненко В.В. Сталій розвиток підприємств засобами логістичного менеджменту та логістичної координації *Агросвіт* 2024. № 11. С. 43-58.
4. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 8-ме вид. Київ: Лібра, 2018. 720 с.
5. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкуренентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 384 с.
6. Зборовська О. М. Логістичне управління матеріальними потоками промислового підприємства : монографія. Дніпро: ДДАЕУ, 2020. 212 с.
7. Збутова діяльність виробничих підприємств: сучасні тенденції та напрями розвитку : монографія / за заг. ред. О. М. Сумця. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. 268 с.
8. Ільченко Т. В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-83>
9. Ільченко Т. В. Цифрові інструменти просування продукції аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 9–10. С. 58–64.
10. Кадирус І. Г., Моїсєєв Н. Р., Теренков Д. Д. Зміст і складові маркетингової збутової політики підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 23. С. 165–171.
11. Кальченко А. Г., Кривещенко В. В. Логістика: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. 472 с.
12. Кислий В. М., Біловодська О. А. Логістика: теорія та практика: навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2018. 360 с.

13. Кобернюк С., Карпенко В. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 204–212. DOI: 10.31649/ins.2023.1.204.212.
14. Колодізева Т. О. Управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 164 с.
15. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підручник. 2–ге вид., доповн. і переробл. Львів: Львівська політехніка; Інтелект–Захід, 2019. 456 с.
16. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В. Логістика: компендіум і практикум : навч. посіб. Київ: Кондор, 2020. 340 с.
17. Лівінський А.І., Вовк М.О., Юрків Н.М., Нечипоренко К.В. Економічна ефективність адаптації технологістичного менеджменту конкурентоспроможних підприємств до роботи в умовах безпекових ризиків та диджиталізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 2 (284) С. 239-253
18. Маркетингові дослідження: навч. посіб. / Л. С. Безугла, Т. В. Ільченко, Н. І. Юрченко, С. О. Кобернюк, Д. В. Воловик. Дніпро: ДДАЕУ, 2022. 240 с.
19. Мельникова К. В. Ефективність діяльності логістичних систем. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 283–287.
20. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
21. Нечипоренко К. В. Логістичні чинники конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку: *матеріали Міжнар. наук.–практ. конф.* Дніпро: ДДАЕУ, 2024. С. 118–121.
22. Окландер М. А. Маркетингова логістика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 232 с.
23. Окландер М. А., Хромов О. П. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Одеса: Астропринт, 2019. 296 с.
24. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: підручник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2020. 482 с.

25. Пономарьова Ю. В. Логістика: навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 328 с.

26. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 № 771/97–ВР (у редакції від 2024 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

27. Савенко І. І., Седіков Д. В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації логістичних витрат. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12. Вип. 3. С. 42–50.

28. Скриньковський Р. М. Логістичний менеджмент підприємства: навч. посіб. Львів : Видавництво ЛьвДУВС, 2020. 244 с.

29. Сохецька А. В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». 2020. Т. 31. № 2. С. 8–13.

30. Сумець О. М. Логістика: теорія, ситуації, практичні завдання: навч. посіб. Київ: Хай-Тек Прес, 2021. 320 с.

31. Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2018. 224 с.

32. Череп А. В., Васильєва В. Г. Оцінювання ефективності інвестиційних проєктів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.

33. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2019. 292 с.

34. Шемаєва Л. Г., Безгін К. С. Управління якістю логістичного обслуговування. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 287–294.

35. Юрченко Н. І. Управління асортиментною політикою підприємства на основі ABC–XYZ–аналізу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 7. С. 72–78.

36. Янковська В. А., Телепнева О. С., Кононов І. О. Семантика поняття «логістичний менеджмент». *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-104>

37. Sumets O. Logistics costs of an enterprise: formation and estimation. *Journal of European Economy*. 2021. Vol. 20, № 2. P. 312–328.
38. Christopher M. *Logistics and Supply Chain Management*. 5th ed. Harlow : Pearson, 2016. 328 p.
39. Rushton A., Croucher P., Baker P. *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. 6th ed. London : Kogan Page, 2017. 720 p.
40. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 16 с.
41. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2026).

## ДОДАТКИ

Додаток А

**ОСНОВНІ ФІНАНСОВО–ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ФОП  
МУЗАЛЕВСЬКИЙ В.Г.**

Таблиця 1

**Фінансово–економічні результати за 2023–2025 рр., тис грн**

| Показник                      | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. |
|-------------------------------|---------|---------|---------|
| Вартість валової продукції    | 3 513,9 | 3 926,4 | 4 157,2 |
| Чистий дохід (виручка)        | 3 418,6 | 3 746,9 | 4 016,4 |
| Чистий прибуток               | 706,3   | 916,3   | 1 065,3 |
| Рентабельність діяльності, %  | 26,04   | 32,37   | 36,10   |
| Чисельність працівників, осіб | 32      | 26      | 24      |
| Вартість основних засобів     | 15 940  | 16 580  | 17 263  |

**ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ КОРЕЛЯЦІЙНО–РЕГРЕСІЙНОГО АНАЛІЗУ**

Масив місячних спостережень за 2023–2025 рр. ( $n = 36$ ): факторна ознака  $X$  – рівень досконалого замовлення (DIFOT), %; результативна ознака  $Y$  – місячна виручка, тис грн. Модель:  $Y = 175,0 \cdot \ln X - 445,2$ ; коефіцієнт кореляції  $r = 0,919$ ; коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,845$ ; розрахункове значення  $F$ –критерію = 185,5 за критичного 4,13; стандартна похибка апроксимації  $S_e = 3,44$  тис грн.