

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»
18 квітня 2019 року № 88-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Факультет товарознавства, торгівлі та маркетингу
Форма навчання денна
Кафедра маркетингу

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____ проф. Н.В. Карпенко
(підпис)

«_____» _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему «Управління процесом продажів на підприємстві»

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

Виконавець роботи Романенко Марина Олександрівна

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н., доц. Яловега Наталія Іванівна

(підпис, дата)

Полтава 2019

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»

18 квітня 2019 року № 88-Н

Форма № П-4.03

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Затверджую

Завідувач кафедри _____ проф. Н.В. Карпенко
(підпис)

« _____ » _____ 2019 р.

**ЗАВДАННЯ ТА КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК
ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ***на тему «Управління процесом продажів на підприємстві»**Студентки спеціальності 075 «Маркетинг»**Прізвище, ім'я, по батькові Романенко Марини Олександрівни*

Затверджена наказом ректора № 195-Н від «06» вересня 2019 р.

Зміст роботи (визначається кожною кафедрою окремо)	Термін виконання	Термін фактичного виконання
1. Підбір і вивчення літературних джерел, вибір теми, її обґрунтування	до 23.09.19	23.09.19
2. Складання і затвердження науковим керівником та зав. кафедри розгорнутого плану роботи	до 23.09.19	23.09.19
3. Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	до 23.09.19	23.09.19
4. Підготовка теоретичного (першого) розділу роботи	до 31.09.19	31.09.19
5. Написання аналітичного (другого) розділу	до 30.10.19	30.10.19
6. Розробка та обґрунтування пропозицій (третьій розділ)	до 27.11.19	27.11.19
7. Оформлення роботи	до 30.11.19	30.11.19
8. Подання роботи науковому керівнику	до 02.12.19	02.12.19
9. Подання роботи на кафедру	до 05.12.19	05.12.19
10. Перевірка роботи на плагіат	до 08.12.19	08.12.19
11. Подання роботи для зовнішнього рецензування	до 13.12.19	13.12.19

Дата видачі завдання «06» вересня 2019 р.

Студентка _____
(підпис)Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Яловега Н. І.
(підпис)**Результати захисту дипломної роботи**Дипломна робота оцінена на _____
(балів, оцінка за національною шкалою, оцінка за ECTS)

Протокол засідання ЕК № _____ від « _____ » грудня 2019 р.

Секретар ЕК _____ Л. І. Климова

«Погоджено»
 Науковий керівник _____
 (підпис)

к.е.н., доц. Яловега Н. І.

«б» вересня 2019 р.

«Затверджую»
 Зав. кафедри _____
 (підпис)

д.е.н., професор Карпенко Н. В.

«б» вересня 2019 р.

План

дипломної роботи студентки освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
 спеціальності 075 «Маркетинг»

Романенко Марини Олександрівни

на тему: «Управління процесом продажів на підприємстві»

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРОДАЖІВ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Суть та особливості процесу продажів на виробничому підприємстві

1.2. Характеристика логістичних каналів продажу підприємства

1.3. Комплексні показники ефективності маркетингової логістики в діяльності підприємства

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «КОЗУБ»

2.1. Загальна характеристика стану харчової промисловості України та місця в ній компанії «Козуб»

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності компанії «Козуб»

2.3. Оцінка ефективності функціонування системи продажу компанії «Козуб»

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРОДАЖІВ КОМПАНІЇ «КОЗУБ»

3.1. Маркетингова управлінська складова підвищення ефективності процесу продажів компанії «Козуб»

3.2. Шляхи підвищення ефективності управління процесами постачання та товаропросування компанії «Козуб»

3.3. Оптимізація логістичної системи компанії «Козуб» в умовах невизначеності

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Студентка _____

Романенко М. О.

«б» вересня 2019 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРОДАЖІВ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Суть та особливості процесу продажів на виробничому підприємстві...	9
1.2. Характеристика логістичних каналів продажу підприємства.....	20
1.3. Комплексні показники ефективності маркетингової логістики в діяльності підприємства.....	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «КОЗУБ».....	41
2.1. Загальна характеристика стану харчової промисловості України та місця в ній компанії «Козуб».....	41
2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності компанії «Козуб».....	51
2.3. Оцінка ефективності функціонування системи продажу компанії «Козуб».....	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРОДАЖІВ КОМПАНІЇ «КОЗУБ».....	69
3.1. Маркетингова управлінська складова підвищення ефективності процесу продажів компанії «Козуб».....	69
3.2. Шляхи підвищення ефективності управління процесами постачання та товаропросування компанії «Козуб».....	83
3.3. Оптимізація логістичної системи компанії «Козуб» в умовах невизначеності.....	92
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ.....	114

ВСТУП

Актуальність теми. Ринкові умови господарювання, конкурентне середовище та глобалізаційні процеси зумовлюють необхідність кардинальної зміни підходів до управління витратами більшості українських підприємств. Особливо актуальними у сучасних умовах є проблеми формування й оптимізації витрат на процес продажу, які виникають у збутовому ланцюзі виробничих підприємств і частка яких у структурі повної собівартості продукції багатьох суб'єктів господарювання є чималою. Підвищення рівня таких витрат призводить до зниження величини прибутку виробничого підприємства, що функціонує у конкурентному середовищі. Як наслідок, зниження рівня прибутковості впливає на зміну ринкової позиції суб'єкта господарювання.

Використання дієвого інструментарію формування й оптимізації витрат на процес продажу підприємства сприяє підвищенню його конкурентоспроможності як у стратегічному, так і у тактичному вимірах. Рівень таких витрат безпосередньо впливає на цінову політику підприємства та на ефективність його фінансових результатів. Це обумовлює важливість й актуальність розробки теоретико-методичних і прикладних засад вдосконалення інструментів управління процесом продажів на підприємстві.

Вагомий внесок у розробку теоретико-прикладних положень у сфері формування й оптимізації витрат на вдосконалення процесу продажів виробничого підприємства зробило чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких варто згадати праці В. Алькеми, А. Андрушко, Н. Антоненка, М. Белянцева, М. Васелевського, А. Гаджинського, О. Гірної, М. Денисенка, Т. Дудара, Л. Казаріної, А. Кальченко, Є. Крикавського, О. Кузьміна, К. Ковтуна, М. Крістофера, О. Куницької, Д. Курбанова, О. Лактіонової, Р. Ларіної, О. Мельник, А. Молчанової, Б. Мізюка, Г. Нечаєва, М. Окландера, О. Орлова, Н. Струк, О. Телішевської, А. Ткаченко, Л. Фролової, Н. Чухрай, Л. Якимишин та багатьох інших.

Основними науковими доробками авторів у цій сфері є розвиток сутності поняття «логістичні витрати», оскільки основний зміст процесу продажів виробничого підприємства зтикається саме з цим поняттям, типологія цих витрат, виявлення взаємозв'язку логістичних витрат з економічним розвитком підприємств, окреслення їхнього місця у структурі логістичної підсистеми підприємств, розкриття методології формування логістичних витрат на різних етапах логістичного процесу тощо.

Попри чималу кількість напрацювань у цій сфері, низка актуальних завдань із вказаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, потребує розвитку та актуалізації маркетинговий аспект логістики виробничих підприємств. Саме це обумовлює актуальність обраної теми написання дипломної роботи, її мети та завдань.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломного дослідження є розробка теоретичних положень і методичних рекомендацій щодо вдосконалення управління процесом продажів на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішувалися такі **завдання**:

- розкрити сутність та особливості процесу продажів на виробничому підприємстві;
- охарактеризувати логістичні канали продажу підприємства;
- розглянути комплексні показники ефективності маркетингової логістики в діяльності підприємства;
- надати загальну характеристику стану харчової промисловості України та місця в ній компанії «Козуб»;
- здійснити аналіз господарсько-фінансової діяльності компанії «Козуб»;
- оцінити ефективність функціонування системи продажу компанії «Козуб»;
- надати рекомендації щодо посилення маркетингової управлінської складової підвищення ефективності процесу продажів компанії «Козуб»;

- запропонувати шляхи підвищення ефективності управління процесами постачання та товаропросування компанії «Козуб»;

- оптимізувати логістичну систему компанії «Козуб» в умовах невизначеності.

Об’єктом дослідження є маркетинг на ринку виробничих підприємств.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних аспектів управління процесом продажів на підприємстві.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові та прикладні методи дослідження: системний – для дослідження засад організації маркетингу та маркетингового стратегічного управління підприємства; економіко-статистичного аналізу – для вивчення та інтерпретації даних щодо господарсько-фінансових показників діяльності підприємства; графічний метод – для наочного зображення економічних та маркетингових показників діяльності підприємства; аналізу та синтезу – для удосконалення моделі управління маркетингом підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретичних засад і практичних рекомендацій з удосконалення управління процесом продажів на підприємстві.

Основні наукові результати дослідження полягають у наступному:

- проаналізовано сутність та особливості процесу продажів на виробничому підприємстві;

- охарактеризовано логістичні канали продажу підприємства;

- висвітлено комплексні показники ефективності маркетингової логістики в діяльності підприємства;

- надано загальну характеристику стану харчової промисловості України та місця в ній компанії «Козуб»;

- здійснено аналіз показників господарсько-фінансової діяльності компанії «Козуб»;

- проведено оцінку ефективності функціонування системи продажу

компанії «Козуб»;

– надано практичні рекомендації щодо посилення маркетингової управлінської складової підвищення ефективності процесу продажів компанії «Козуб»;

– запропоновано шляхи підвищення ефективності управління процесами постачання та товаропросування компанії «Козуб»;

– оптимізовано логістичну систему компанії «Козуб» в умовах невизначеності.

Джерела інформації. Методологічною основою дослідження є наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в галузі маркетингу, менеджменту, економіки. Інформаційною базою дослідження є нормативно-довідкова література, дані первинного обліку та статистична звітність щодо основних економічних показників роботи компанії «Козуб». У просторовому розрізі використана інформація за 2016-2018 рр.

Структура роботи. Дипломна робота виконана на 107 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Робота містить 32 таблиці, 7 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРОДАЖІВ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Суть та особливості процесу продажів на виробничому підприємстві

Орієнтація підприємства на задоволення споживчого попиту вимагає вдосконалення процесів управління маркетинговою діяльністю з урахуванням сучасних тенденцій ринкового розвитку. Під впливом маркетингу відбувається модифікація завдань внутрішнього управління та внутрішньо-корпоративного планування діяльності підприємства за ключовими складовими комплексу «4P». Говорячи про один з невід'ємних елементів комплексу маркетингу – збут, або продаж товарів, зазначимо, що стосовно функціонування торговельного підприємства під цією категорією розуміються одні бізнес-процеси, які відповідають за формування та вдосконалення процесу обслуговування кінцевих споживачів, а щодо діяльності виробничого підприємства (яке є безпосереднім об'єктом нашого дослідження) більш доречно процес продажів розглядати в контексті логістики.

Таким чином, під час дослідження процесу продажів виробничого підприємства в стратегічному аспекті необхідно провести дослідження взаємозв'язку маркетингу і логістики. Оскільки, концептуально стратегія збутової діяльності виробничого підприємства має маркетингову спрямованість, тоді як функціональний підхід відповідає логістичній концепції. Логістика та маркетинг є глибоко інтегрованими функціональними аспектами під час здійснення збутової діяльності виробничого підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Починаючи з 60-х років ХХ сторіччя, маркетинг і логістика були трактовані як дві різні відокремлені концепції. Зокрема, маркетингове управління обмежувалось лише стратегією продукту, ціни і просування, натомість логістика трактувалась як діяльність, пов'язана із транспортуванням і складуванням, яка не є вирішальною для конкурентної переваги підприємства. Перетворення, здійснювані у 90-ті роки в Україні, спричинили динамічний розвиток маркетингу і логістики, скеровуючи підприємства на ринок споживача. Причинами інтеграції логістики і маркетингу можна вважати: зростання ступеня диференціації ринку, зростаючу конкуренцію у галузях, а також якості наданих послуг і обслуговуванні клієнтів, скорочення життєвого циклу продукту, створення і розвиток нових каналів збуту, інтеграцію господарських процесів, а також процесів прийняття рішень, розвиток нових технологій.

На думку В. Алькеми, в справжніх умовах «піти вперед» тільки на базі застосування маркетингу вже не можна. Виявлений маркетингом попит повинен своєчасно задовольнятися за допомогою швидкого і точного постачання. Швидке реагування на сьогоднішній попит можливо лише при налагодженій системі логістики, у тому числі і тій її функціональній області, яка торкається реалізації продукції, тобто маркетингової логістики розподілу [1].

Таким чином, логістичний підхід стає в сучасних умовах усе більш значущим для реалізації стратегічного фокусу підприємства, особливо в таких питаннях, як організація руху товару, розподілу готової продукції. Необхідно відмітити, що думки учених розділилися з приводу того, яку з двох дисциплін, маркетинг або логістику, вважати найбільш важливою на етапі розподілу готової продукції виробничого підприємства.

З. Андрушкевич вважає, що в стратегії розподільчої логістики можна виділити два основні аспекти: вивчення потреб ринку, тобто те, чим займається маркетинг, і якнайповніше задоволення цих потреб шляхом ефективно організації транспортно-експедиційного обслуговування. Тобто

передбачається, що маркетинг є складовою частиною розподільчої логістики [3].

О. Величко підкреслює, що між маркетингом і логістикою існують нерозривні зв'язки, в яких провідне положення займає маркетинг. Логістика, проте, грає активну роль: від злагодженої системи логістики багато в чому залежать ефективність маркетингової діяльності, масштаби і якість маркетингової роботи [10].

Ролі маркетингової логістики як обов'язкової складової політики збуту і, відповідно, продажу тривалий час не надавалося значення. Переважала думка, що виробничий розподіл товару має лише допоміжну функцію у зв'язку з обробкою отриманих замовлень у результаті використання інших інструментів маркетингу. Але ми не згодні з такою позицією, оскільки виробничий розподіл (логістика) є обов'язковою складовою процесу маркетингу і за його відсутності немає підстав вважати повноцінним процес продажу виробничого підприємства.

В табл. 1.1 представлено групування функцій процесу продажів та визначення їх сутності згідно з рівнями управління збутовою діяльністю на виробничому підприємстві.

Таблиця 1.1.

Систематизація функцій процесу продажів на виробничому підприємстві

Функція	Функціональні елементи	Функціональні завдання	
		стратегічний рівень управління	тактичний рівень управління
1	2	3	4
маркетингова	ринковий аналіз, виробництво продукції, встановлення цін, розробка комунікаційних заходів	маркетингові дослідження; формування товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики	визначення виробничої програми та цін на продукцію; встановлення контактів, підписання договорів, ведення розрахунків

Продовж. табл. 1.1.

1	2	3	4
логістична	дистрибуція, продаж, розподіл	визначення методу дистрибуції; вибір учасників та формування дистрибутивного каналу; визначення логістичної стратегії розподілу; формування системи логістичного розподілу продукції	визначення параметрів та здійснення конкретних операцій з формування запасів, складування, транспортування продукції
організаційно-управлінська	організаційно-економічна система управління	формування підсистеми організаційного, інформаційного та правового забезпечення діяльності підприємства; створення системи контролінгу маркетингової та логістичної діяльності; визначення виду як загальної стратегії розвитку підприємства, так і стратегії за окремими складовими комплексу маркетингу	розробка документації та визначення функціональних параметрів взаємодії суб'єктів; розробка заходів щодо стимулювання комерційного інтересу споживачів чи посередників

Згідно з аналізом та систематизацією наукових підходів до функціонального наповнення збуту пропонується виділяти три узагальнюючі функції, що виконуються під час процесу продажів на виробничому підприємстві:

1) маркетингова, яка об'єднує ринковий аналіз, виробництво продукції, встановлення цін та розробку комунікаційних заходів;

2) логістична, яка відповідає за фізичний розподіл продукції (товарорух);

3) організаційно-управлінська, яка забезпечує мотивацію та контроль процесу продажів, формує організаційний механізм збуту.

Взаємозв'язок маркетингу та логістики виявляється при зіставленні систем концептуальних питань, які вирішуються у межах цих галузей. Маркетинг відстежує та визначає попит, який виник і відповідає на «сім питань маркетингу» – який товар потрібен, де, коли, в якій кількості, якої якості, за якою ціною та кому. Логістика забезпечує просування товару до споживача та дозволяє здійснити його постачання в потрібне місце, в потрібний час з мінімальними витратами, забезпечуючи виконання «шести правил логістики»: вантаж, якість, кількість, час, місце та витрати [4]. Деякі автори додають сьоме правило – споживач [17].

Концепція маркетингової логістики підприємства є системою управлінських рішень, які зорієнтовано на задоволення потреб споживачів з метою досягнення стійких конкурентних переваг шляхом підвищення ефективності діяльності за рахунок оптимізації та раціоналізації економічних потоків. Вона базується на засадах системного підходу до реалізації процесів маркетингу та логістики у виробничій діяльності.

Роль маркетингової логістики у виробничо-маркетинговій діяльності підприємства можна оцінити за допомогою основних елементів процесу маркетинг – логістики (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Основні елементи і завдання процесу маркетинг-логістики підприємства [5, 15, 37, 40]

Основні елементи процесу маркетинг-логістики	Основні завдання, що вирішуються підприємством в процесі маркетинг-логістики
1	2
Дослідження потреб споживачів	Організація досліджень вимог споживачів. Бенчмаркетинг пропозицій конкурентів. Прогноз збуту.
Організація складування і контроль запасів сировини і матеріалів	Техніко-економічні порівняння варіантів використання системи власних складів. Визначення оптимальних обсягів запасів. Визначення оптимальних запасів готової продукції на складі.

Продовж. табл. 1.2.

1	2
Організація транспортування готової продукції до кінцевого споживача	Порівняння та вибір оптимально шляху транспортування товару до споживачів або до центральних складів підприємства. Оцінка витрат на введення посади торгового представника підприємства із витратами на регулярні відрядження комівояжерів. Порівняння ефективності засобів відрядження.
Організація зберігання готової продукції	Організація збереження готової продукції на складах. Сервісне обслуговування поставок та споживачів.

На підприємстві логістична та маркетингова системи мають спільну зону – функцію фізичного розподілу (рис. 1.1). З цієї точки зору канал фізичного розподілу може бути розділений на дві головні складові: маркетинговий канал і логістичний канал [43].



Рис.1.1. Схема співвідношення логістики і маркетингу підприємства

Взаємодія логістики та маркетингу на підприємстві представлена у вигляді схеми співвідношення маркетингового і логістичного комплексів, що наочно можна простежити розрізі 4P маркетингу (табл. 1.3).

Зважаючи на наукові погляди фахівців, можна виділити основні принципи концепції маркетингової логістики, які базується як на логістичному, так і на маркетинговому підходах [6, 13, 60]:

1) детальне вивчення ринку і облік його вимог при ухваленні господарських рішень;

Взаємодія маркетингу та логістики в розрізі 4P маркетингу

Елементи комплексу маркетингу	Взаємодія маркетингу та логістики
Товар	У виробництві самого продукту логістика бере участь в наступних процесах: - доставка необхідних ресурсів, сировини на виробництво; - організація дотримання необхідного режиму транспортування та зберігання товару; - бере участь у розробці упаковки, тому необхідно узгодити її оптимальний варіант: вона повинна бути клієнтоорієнтована, подобатися зовні і стимулювати до покупок, з одного боку, і відповідати вимогам схоронності товару, зручності його зберігання, відбору і укладання при транспортуванні, з іншого боку; - при оновленні модельної лінії бере участь у визначенні послідовності підміни продукту, визначенні каналів підміни і розподіл даного процесу по регіонах.
Ціна	На кінцеву ціну товару робить істотний вплив вартість складування, транспортування, доставки до виробництва сировини та інші моменти, пов'язані з логістикою. Рівень компетентності організації логістики повинен бути досить високий, щоб вартість товару виявилася привабливою для кінцевих споживачів.
Збут	Маркетинг визначає місце, а логістика забезпечує доставку товару на вказане місце. Необхідно погоджувати території та місця збуту, так, можливо, привабливі з точки зору маркетингу місця можуть виявитися нерозумними, оскільки буде висока ступінь витрат на їх логістичне обслуговування або вони зажадають створення нової схеми транспортування та зберігання.
Комунікації	Навіть грамотно організована комунікаційна кампанія може не досягти потрібного результату, якщо вчасно не буде доставлена рекламна продукція, якщо торговельні точки не будуть забезпечені достатньою кількістю товару, попит на який повинен зрости в результаті проведення комунікаційної кампанії. Тому логістика важлива і на етапі просування товару.

2) максимальна адаптація виробничої і комерційної діяльності до вимог ринку;

3) оптимізація руху внутрішніх і зовнішніх матеріальних та інформаційних потоків, спрямована на досягнення з найменшими витратами максимальної пристосованості підприємства до ринкової ситуації, що змінюється, отримання переваг перед конкурентами, підвищення ринкової частки і прибутку.

Таким чином, маркетинг відстежує і визначає існуючий попит, тобто відповідає на питання: який товар потрібен, де, коли, в якій кількості і якості. Логістика забезпечує фізичне просування затребуваної товарної маси до місця кінцевої реалізації готової продукції. Логістична інтеграція дозволяє здійснити постачання необхідного товару в потрібне місце в потрібний час з мінімальними витратами [57].

Маркетинг ставить завдання системного підходу до організації руху товару, при ефективній організації руху товару кожен з етапів цього процесу повинен плануватися як невід'ємна частина добре урівноваженої і логічно побудованої загальної системи. Проте методи техніко-технологічної інтеграції усіх учасників процесу руху товару є основним предметом вивчення не маркетингу, а логістики. Маркетинг націлений на дослідження ринку, комунікації, психологічну дію на покупця тощо. Логістика ж в першу чергу націлена на створення техніко-технологічних пов'язаних систем процесу продажів у товаропровідних ланцюгах, а також систем контролю за їх ефективністю.

Систему маркетингової логістики можна визначити як систему зі зворотнім зв'язком, яка зберігає працездатність при непередбачених змінах властивостей керованого об'єкта, цілей управління або навколишнього середовища шляхом зміни алгоритму функціонування або пошуку оптимального стану, що виконує логістичні функції в галузі постачання та розподілу [4].

Механізм управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємства (складений на основі аналізу [29]) являє собою послідовність з 7 етапів, кожен з яких необхідно детально розглянути.

Етап I. Проведення досліджень. Цей етап передбачає ряд аналітичних операцій:

1. Дослідження ринку:

- сегментація ринку (визначення принципів сегментування, складання профілів отриманих сегментів);
- вибір цільових сегментів ринку (оцінка ступеня привабливості отриманих сегментів, вибір одного або декількох сегментів);
- позиціювання товару на ринку (рішення про позиціювання товару в кожному з цільових сегментів, розробка комплексу маркетингу для кожного цільового сегменту).

2. Дослідження конкурентоспроможності продукції:

- уніфікація та стандартизація типів матеріалів і комплектуючих виробів;
- відповідність продукції споживчому попиту (визначення положення товару на ринку, естетичні та ергономічні параметри продукції);
- цінова характеристика (ціна продажу та ціна споживання);
- технічні параметри виробів;
- умови експлуатації та обслуговування.

3. Дослідження потенційних споживачів:

- організації-споживачі (виробники продукції, оптова і роздрібна торгівля, некомерційні організації, державні установи), що купують товари для виробничо-господарських потреб або для наступного перепродажу;
- кінцеві індивідуальні споживачі, які отримують товари для особистого, сімейного або домашнього користування.

4. Дослідження конкурентів:

- дослідження продукції, що випускається конкурентами;
- оцінка маркетингово-логістичної стратегії конкурентів;
- вивчення конкурентів певних територіальних ринків, маркетингових планів і цільових ринків конкурентів.

Етап II. Ухвалення рішення про випуск продукції. На даному етапі проводиться багатоаспектний аналіз витрат, пов'язаних з купівлею певної частини комплектуючих виробів, сировини на виробництво продукції або з її безпосереднім виробництвом. Результатом аналізу є рішення про покупку або виробництво продукції.

Етап III. Визначення джерел матеріальних ресурсів. Перший напрямок полягає в пошуку джерел матеріальних ресурсів та зборі інформації про потенційних постачальників – це маркетингова функція. Другий напрямок містить оцінку потенційних постачальників і остаточний їх вибір – це спільна маркетингово-логістична функція. З позиції маркетингу оцінюються цінові та якісні характеристики продукції постачальників. З позиції логістики оцінюються витрати, пов'язані з доставкою продукції, в тому числі загальні транспортні витрати, витрати зі складування та зберігання необхідних запасів матеріальних ресурсів. В результаті приймається оптимальний варіант вибору постачальника.

Етап IV. Доставка матеріальних ресурсів. Це логістична функція, пов'язана з вибором моделі перевезення продукції; вибором транспортних засобів за вантажопідйомністю, необхідним для розрахунку раціональної завантаження транспорту; розрахунком оптимальних маршрутів руху транспортних засобів.

Етап V. Виробничий процес. Перший напрямок – маркетинговий, коли приймається рішення про випуск нової продукції та здійснюється пошук новітніх сучасних технологій, високопродуктивного, високоточного і високо економічного обладнання. Далі починається етап технологічної та конструкторської підготовки виробництва, на якому розраховуються норми витрат матеріальних ресурсів за деталями, вузлами, агрегатами та продукції в цілому. Другий напрямок – логістичний: визначається потреба в матеріальних ресурсах, виходячи із запланованих обсягів виробництва; складається план матеріально-технічного забезпечення підприємства; проводиться розподіл матеріальних ресурсів по підрозділам підприємства;

розраховуються оптимальні варіанти руху матеріальних ресурсів у виробничому процесі, здійснюється контроль за ними; проводиться коригування потреб та розподілу матеріальних ресурсів у виробництві при можливих конструкторсько-технологічних змінах.

Етап VI. Реалізація продукції. Перший напрямок – маркетинговий: пошук нових ринків збуту, каналів розподілу (прямих або непрямих) та збір інформації про них.

Другий напрямок – маркетингово-логістичний. Маркетинг оцінює та обирає ринки і канали розподілу з позиції ефективності їх використання в збутовій діяльності. Логістика до ринків і каналів розповсюдження підходить з позиції наявності транспортних магістралей, наявності регіональних або міжрегіональних складських комплексів. В результаті приймається спільне рішення про вибір ринків і каналів розподілу продукції.

Етап VII. Доставка готової продукції. Це логістична функція, аналогічна за операціями доставці матеріальних ресурсів на підприємство.

Таким чином, маркетингово-логістична система підприємства є одним з головних важелів забезпечення його конкурентоспроможності, адже саме вона безпосередньо впливає на його економічну ефективність та відіграє ключову роль у стратегічному плануванні. Маркетингову логістику слід розглядати як ключовий елемент конкурентної ринкової стратегії підприємства, враховуючи, що вона носить координаційний характер, а впровадження її принципів передбачає необхідність наявності потужної інформаційної системи і розвиненої інфраструктури підприємства. Маркетинг і логістика функціонують як складні самостійні системи, однак стратегію фірми (цілі і завдання, ситуаційний аналіз, спостереження за результатами) виробляє маркетинг, а стратегію процесу руху товару (розробка раціональних і оптимальних матеріальних потоків) – логістика. Логістика частково бере участь у визначенні стратегії фірми при оцінці та виборі нових джерел матеріальних ресурсів, ринків і каналів розподілу.

Маркетинг, в свою чергу, за цими ж позиціями бере участь в розробці стратегії руху товару.

У якості основних результатів впровадження ефективної концепції маркетингової логістики на підприємстві доцільно виділити наступні:

а) завдяки ефективнішому розміщенню запасів і контролю досягається збільшення обсягу продажів і забезпечення вищого рівня обслуговування споживачів;

б) адаптована до змін ринкової ситуації і вимог споживачів, система маркетингової логістики може забезпечити скорочення логістичного циклу, сприяє зміцненню зв'язків зі споживачами;

в) розробка ефективніших методів розподілу продукції дає суттєву економію витрат, яку можна поширити на споживача у формі стимулювання збуту (знижок, акцій тощо);

г) впровадження ефективної системи маркетингової логістики надасть підприємству можливість успішніше конкурувати на віддалених ринках збуту.

1.2. Характеристика логістичних каналів продажу підприємства

Зараз підприємства відходять від традиційної виробничо-збутової концепції і зосереджують увагу на обслуговуванні споживачів, тобто дії спрямовані на створення високоякісного сервісу та надання оптимального рівня цін. Сьогодні успішність підприємства залежить не стільки від того, що воно робить, скільки від того, як воно це робить, тобто запорукою успіху є поєднання логістики та маркетингу в процесі управління каналами розподілу, при цьому логістика виступає як інструмент маркетингу при продажах і просуванні товарів і послуг, а маркетинг у свою чергу як інструмент реалізації логістичної стратегії і тактики [1].

Щоб завоювати покупців, оптимізують та полегшують процес купівлі, збільшують кількість точок збуту для доступності товару та економії часу на пошук, надаються різні методи оплати, вдосконалюють упаковку, покращують сервіс обслуговування. Для цього поліпшують зовнішній вигляд товару, полегшують процедуру його придбання, економлять час покупця, а також використовують найзручніший спосіб продажу товару покупцям. У нестабільному та мінливому середовищі, ефективно налагодженні канали розподілу надають додаткових конкурентних переваг виробникам, дозволяють закріпити свої позиції на ринку та стати перепоною для входження конкурентів [2]. Для початку розглянемо сутність поняття «канал». У своїх роботах [1; 7; 21; 31; 36; 41] автори використовують поняття «маркетинговий канал», «канал розподілу», «логістичний канал», вкладаючи в ці поняття практично один і той самий зміст (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Варіанти визначення поняття «канал» [1; 7; 21; 31; 36; 41; 60]

Поняття	Визначення	Автор
1	2	3
маркетинговий канал	сукупність організацій або окремих осіб, що приймають на себе або допомагають передати іншому суб'єктові право власності на конкретний товар або послугу на їх шляху від виробника до споживача	Алькема В. Г.
маркетинговий канал	сукупність взаємозалежних організацій, що надають можливість використання або споживання різних товарів та послуг	Більовський К. Е.
канал розподілу, маркетинговий канал	сукупність незалежних організацій, що беруть участь у процесі просування товару чи послуги від виробника до споживача, який використовує цей товар чи послугу, або безпосередньо, або для виробництва на їх основі інших товарів чи послуг	Котлер Ф., Армстронг Г.
канал розподілу	сукупність фірм та окремих осіб, які беруть на себе або допомагають передати кому-небудь іншому право власності на конкретний товар або послугу на їх шляху від виробника до споживача	Котлер Ф.

Продовж. табл. 1.4.

1	2	3
канал розподілу	сукупність фірм чи окремих осіб, які беруть на себе право власності на товар чи послугу або сприяють передачі цього права іншим фірмам чи особам на шляху руху товарів від виробника до споживача	Крикавський Є. В.
канал розподілу	являє собою сукупність взаємозалежних організацій, які беруть участь в доставці товару або послуги до користувача або споживача	Мізюк Б. М.
канал дистрибуції	у межах дистрибуції можна виділити дві головні проблеми прийняття рішень. Одна з них пов'язана з вибором способу продажу, тобто визначенням видів каналів дистрибуції у трансакційному підході. Натомість друга проблема прийняття рішень, названа фізичною дистрибуцією, пов'язана з вибором способу переміщення продуктів з місць їхнього виготовлення до місць призначення	Денисенко М. П., Левковель П. Л.
канали дистрибуції	є тими засобами, які управляють товаром після виробництва і до того, як товар продадуть кінцевим споживачам	Пилипенко Д. Р.
логістичний канал як канал розподілу, продажу товару	частково впорядкована сукупність посередників (дилерів, фірм транспортно-експедиційного обслуговування тощо) для доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживачів	Руденко Г. Р.
логістичний канал	частково впорядкована множина різних суб'єктів, що здійснюють доведення матеріального потоку від джерела генерації (продуцента) до місця призначення (споживача)	Телішевська О.

Канал розподілу, на нашу думку, складається з каналу постачання та маркетингового каналу і є послідовно структурованою сукупністю взаємозалежних учасників каналу, якими є постачальники, виробник, посередники та споживачі товарів, що утворюють шлях, яким здійснюється їх доведення до місця призначення, при цьому враховуючи інтереси кожного з учасників через задоволення потреб та запитів. Маркетинговий чи ринковий канал – це послідовно структурована сукупність посередників (роздрібних та оптових, транспортно-експедиційних компаній) для доведення

товарів від конкретного виробника до його кінцевих споживачів, враховуючи інтереси кожного з учасників через задоволення їх потреб. Тобто це система, де продукція і відповідальність за неї або власність на неї передаються від рівня до рівня (від посередника до посередника), в результаті досягаючи споживача. Учасники даного каналу утворюють шлях, яким здійснюється доведення товару до його місця призначення.

Тобто пропонуємо позиціонувати даний канал стосовно інших не з точки зору його параметрів, а з позиції маркетингу, беручи до уваги маркетингову концепцію. Тобто згідно з маркетинговою концепцією під час доведення продукції до споживача необхідно перш за все задовольняти його потреби. При цьому розглядаємо в ролі споживача не лише того, який використовує продукцію для кінцевого споживання або подальшого виробництва, але й всіх тих проміжних посередників, які також є власниками продукції, хоч і тимчасово. Лише за таких умов весь маркетинговий канал від його початку і до кінця повністю відповідає концепції маркетингу.

Крім того вважаємо, що, враховуючи інтереси тільки однієї сторони, у даному випадку споживача, вся діяльність втрачає свою ефективність, тобто для того, щоб маркетинговий канал функціонував ефективно необхідно мінімізувати витрати виробника та/або посередника, таким чином беручи до уваги інтереси іншої сторони.

Для спрощення розгляду запропонованого підходу слід скористатися таким поняттям, як «маркетингова ланка», під якою розуміємо прямий шлях товару від попереднього учасника маркетингового каналу до наступного. Тоді маркетинговий канал складається з маркетингових ланок, а маркетингова ланка, у свою чергу, включає лише двох учасників: вихідного та вхідного учасника. Так, наприклад, маркетинговою ланкою може бути ланка «посередник – посередник» або «виробник готової продукції – торговельний посередник». Отже, на нашу думку, канал можна вважати маркетинговим лише за умови, коли він задовольняє потреби кожного з двох учасників всіх його маркетингових ланок, відповідаючи їх інтересам.

Крім того вважаємо, що канал розподілу містить дві складові – маркетингову та логістичну, що знаходяться у взаємозв'язку та взаємозалежності. Маркетингова складова каналу передбачає забезпечення зв'язку зі споживачами з метою найкращого задоволення їх потреб та одночасно досягнення головної мети діяльності підприємства – покращення господарської діяльності за рахунок максимізації її прибутковості. Логістична складова відповідає за доведення готової продукції до споживачів та надання супутніх послуг при переміщенні продукції з мінімізацією поточних витрат, необхідних на виконання цього завдання, що є можливим шляхом оптимізації усіх потоків у маркетинговому каналі.

Поєднання маркетингової та логістичної діяльності в межах каналу розподілу забезпечує отримання ряду переваг:

- посилення конкурентних переваг маркетингового каналу в очах споживачів і потенційних партнерів;
- маркетингова складова відповідає за створення попиту, а логістична – за його задоволення, тому їхнє поєднання дає змогу найефективніше доставляти цінності споживачу;
- об'єднання маркетингу та логістики дозволяє отримати синергетичний ефект.

Синергетичний ефект від поєднання в межах каналу розподілу маркетингової та логістичної діяльності проявляється в організації фізичного розподілу продукції з урахуванням принципів маркетингу та з використанням логістичних принципів, що дозволить підприємству отримати додаткову цінність та найкраще задовольнити потреби споживачів.

Реалізація продукції передбачає використання посередників, внаслідок чого формуються канали розподілу. Використання посередників у сфері розподілу вигідно передусім для виробників. Вони у цьому разі мають справу з обмеженим колом зацікавлених у реалізації продукції осіб. Крім того, забезпечується широка доступність товару під час спрямування його

безпосередньо споживачу. За допомогою посередників скорочується кількість прямих контактів виробника та споживача.

Розрізняють такі види каналів розподілу:

1. Прямі канали (канали нульового рівня) – пов'язані з переміщенням товарів і послуг від виробника до споживача без використання незалежних посередників і називаються каналами нульового рівня. Вони найчастіше використовуються виробниками, які хочуть контролювати всю свою маркетингову програму, прагнуть до тісного контакту зі споживачами і мають обмежені цільові ринки;

2. Непрямі канали (одно-, дво- та трирівневі канали розподілу) – пов'язані з переміщенням товарів і послуг від виробника до незалежного учасника руху товару, а потім до споживача. Вони зазвичай залучають виробників, які, щоб збільшити свої ринки обсяги збуту, згодні відмовитися від багатьох збутових функцій і витрат і відповідно від певної частки контролю над каналами розподілу і контактів із споживачами. Ці канали товароруху багаторівневі.

Кількість рівнів каналу розподілу визначається видом товару, галузевою належністю, розмірами ринку тощо. Важливою умовою ефективного функціонування каналів розподілу є налагоджена система комунікацій, яка дозволяє учасникам каналу співпрацювати і вільно спілкуватися між собою для досягнення спільної мети, а також інтеграція маркетингу та логістики в сферу пошуку і досягнення нових можливостей.

Приклади каналів розподілу різного рівня наведено на рис. 1.2.

Кількість посередників обирають залежно від виду розподілу: ексклюзивного, селекційного, інтенсивного.

Ексклюзивний розподіл – передбачає жорстко обмежену кількість посередників, які працюють з товарами виробника. Такий тип розподілу застосовують тоді, коли виробник контролює діяльність продавців і рівень сервісу, який вони надають. Найчастіше при цьому укладають ексклюзивні

дилерські угоди, відповідно до яких фірми-продавці беруть зобов'язання не торгувати товарами конкурентів.

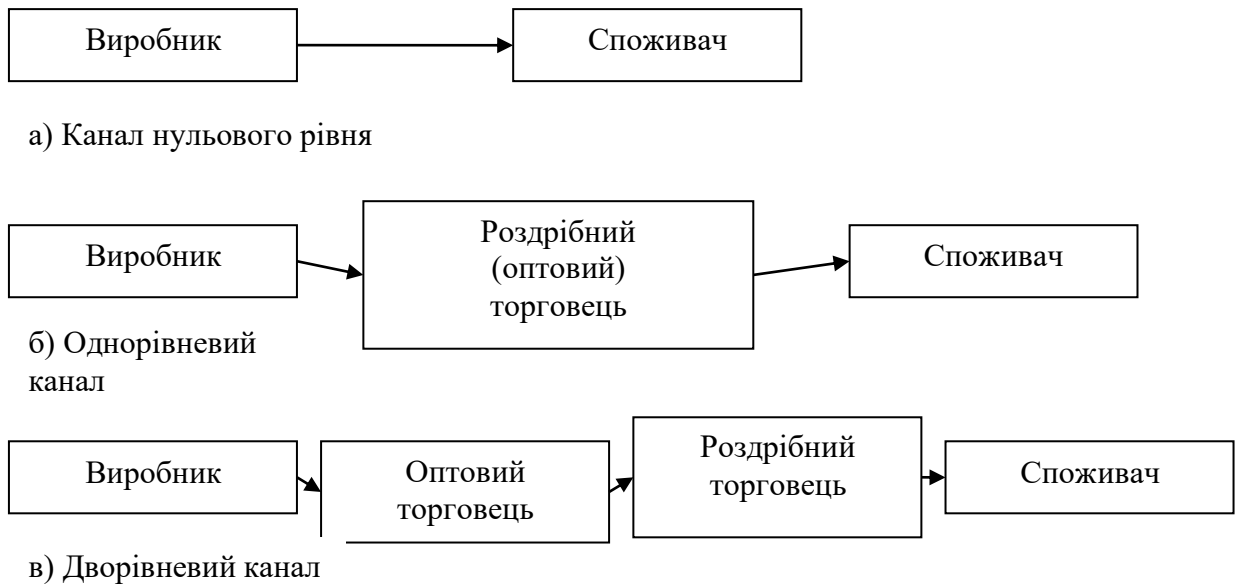


Рис.1.2. Канали розподілу різних рівнів

Селективний розподіл – передбачає наявність більшої кількості посередників, ніж за ексклюзивного. Фірма встановлює добрі ділові відносини з кількома посередниками і сподівається, що їхня діяльність, пов'язана зі збутом продукції фірми, буде ефективною. Через селекційний розподіл виробник може вийти на сегмент ринку, який його найбільше цікавить, посилити контроль за рухом товарів, до того ж його витрати будуть меншими.

За інтенсивного розподілу – виробник намагається забезпечити наявність своїх товарів у якнайбільшій кількості торгових точок. Таку стратегію застосовують здебільшого за продажу товарів повсякденного попиту.

З погляду маркетингу канали розподілу можна диференціювати також залежно від виду бізнесу, яким займаються посередники. У зв'язку з цим виділяють [24]:

- фізичне переміщення товарів;
- передача права власності;

- здійснення платежів;
- передавання інформації;
- стимулювання продажу.

З метою визначення ефективності каналів розподілу здійснюється аудит їх діяльності за такими показниками [20]:

- здатність оперативно постачати товар;
- коефіцієнт виконання замовлень (відношення кількості оперативно виконаних замовлень до відкладених);
- здатність «проштовхувати» товар;
- підтримка товарних запасів;
- особливості асортименту продукції посередника;
- методи реалізації товару;
- кваліфікація торгового персоналу;
- кредитоспроможність.

Проблема управління каналами розподілу полягає в тому, що посередницькі структури, яке займають проміжне становище між виробниками і споживачами, не завжди прагнуть до зміцнення взаємозв'язків із продуцентами. Вони віддають перевагу більш тісним контактам із споживачами. Більшість посередницьких структур хочуть, щоб виробники доводили матеріальні потоки до них і не втручалися в логістичні процеси на подальших етапах переміщення цих потоків. Підставою для цього служить те, що нерідко на практиці виробники товарної продукції ставляться до логістичних посередників гірше, ніж до кінцевих споживачів, запити, мотивація і очікування яких вивчаються і задовольняються. Таким чином, потреби проміжних структур часто ігноруються. Тому при організації логістичних зв'язків з посередниками в сфері розподілу такі конфліктні питання варто аналізувати і враховувати. Це позитивно позначається на ефективності логістичного каналу.

Логістичні посередники в каналах розподілу виконують певні функції, які укрупнено можна розділити на такі [16]:

- функції (операції) фізичного розподілу;
- функції обміну (купівлі-продажу);
- підтримуючі функції (стандартизації якості дистрибуції, фінансування, інформаційної підтримки, страхування ризиків).

Посередниками в операціях фізичного розподілу є різні спеціалізовані транспортні, експедиторські, транспортно-експедиторські фірми, компанії фізичного розподілу, вантажі термінали і термінальні комплекси, вантажі розподільчі центри, підприємства із сортування, затарювання та пакування готової продукції, вантажопереробні та інші підприємства.

Серед посередників у дистрибуції, які виконують підтримуючі функції, можна виокремити підприємства та установи фінансового сервісу (банки, фінансові компанії, клірингові та розрахункові центри і компанії), підприємства інформаційного сервісу (інформаційно-диспетчерські центри, обчислювальні центри колективного користування, підприємства зв'язку і телекомунікацій), страхові компанії, установи стандартизації, ліцензування та сертифікації.

Центральне місце серед посередників у дистрибуції займають торгові посередники, які крім безпосередньо функцій обміну (купівлі-продажу) товару можуть виконувати й інші вищезазначені функції, наприклад, транспортування, експедирування, страхування, вантажопереробки, управління запасами, кредитно-фінансового обслуговування, передпродажного і після продажного сервісу.

Основними причинами, які зумовлюють використання торгових посередників під час формування логістичних каналів і ланцюгів є [17]:

1) Управління потоковими процесами на основі логістичної концепції вимагає наявності певних фінансових, матеріальних, кваліфікаційних і інших ресурсів. Чим вищі вимоги до ефективності управління, тим більше засобів і ресурсів може знадобитися.

2) Формування оптимальної структури логістичних каналів і ланцюгів, а також подальше, її удосконалення передбачає наявність знань і досвіду у

сфері кон'юнктури ринку зі структури товарних потоків, методів реалізації та способів розподілу.

Кваліфікацію торгових посередників можна провести за поєднанням двох ознак (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

Типи торгових посередників у каналах розподілу [9]

Тип посередника	Ознака класифікації
Дилер	Від свого імені і за свій рахунок
Дистриб'ютор	Від чужого імені і за свій рахунок
Комісіонер	Від свого імені і за чужий рахунок
Агент, брокер	Від чужого імені і за чужий рахунок

Дилери – це оптові, рідше роздрібні посередники, які ведуть операції від свого імені і за свій рахунок. Товар закуповується ними за договором постачання. Таким чином, дилер стає власником продукції після повної оплати поставки. Відносини між виробником і дилером припиняються після виконання всіх умов за договором постачання. Однак взаємини виробника з дилерами останнім часом здобувають різноманітні форми через прагнення виробників формувати вертикальні канали розподілу. При цьому дилери стають власниками привілеїв, поєднуючи у своїх руках ряд послідовних етапів процесу виробництва і розподілу. У логістичному ланцюзі дилери розташовані найближче до кінцевих споживачів.

Розрізняють два види дилерів. Ексклюзивні дилери є єдиними представниками виробника в даному регіоні та наділені виключними правами щодо реалізації його продукції. Дилери, які співпрацюють з виробником на умовах франшизи, називаються авторизованими.

Франшиза є терміном із страхування. Але це лише збіг слів, два терміни мають абсолютно різне значення. Зі страхування франшиза означає суму, яка при настанні страхової події не відшкодовується страховою компанією. Зазвичай вона встановлюється в грошовому еквіваленті, або у відсотках до страхової суми.

Дистриб'ютори – оптові та роздрібні посередники, які ведуть операції від імені виробника і за свій рахунок. Як правило, виробник надає дистриб'ютору право торгувати своєю продукцією на певній території і протягом певного терміну. Таким чином, дистриб'ютор не є власником продукції. За договором він набуває права на продаж продукції. Дистриб'ютор може діяти і від свого імені. У цьому випадку в рамках договору про надання права на продаж укладається договір постачання. У логістичному ланцюзі дистриб'ютори зазвичай займають позицію між виробником і дилерами.

Комісіонери – це оптові та роздрібні посередники, які проводять операції від свого імені та за рахунок виробника. Комісіонер не є власником продукції. Виробник (або комітент у даній операції) залишається власником продукції до її передачі й оплати кінцевим споживачем. Договір про постачання продукції укладається від імені комісіонера. Таким чином, комісіонер є посередником тільки для комітента, а не для кінцевого споживача гроші якого перераховуються на рахунок комісіонера. При цьому ризик випадкового псування і втрати продукції лежить на комітенті. Комісіонер зобов'язаний забезпечити збереження товару. Він відповідає за втрату або ушкодження продукції з вини комісіонера. Винагорода комісіонеру виплачується зазвичай у вигляді відсотків від суми проведеної операції або як різниця між ціною, призначеної комітентом, і ціною реалізації.

Агенти-посередники, які виступають як представники або помічники іншої основної щодо нього особи (принципала). Як правило, агенти є юридичними особами. Агент укладає угоди від імені і за рахунок принципала. За обсягом повноважень агенти поділяються на дві категорії. Універсальні агенти здійснюють будь-які юридичні дії від імені принципала. Генеральні агенти вкладають тільки угоди, зазначені в дорученні. За свої послуги агенти отримують винагороду як за тарифами, так і за домовленістю

з принципалом. Найбільш розповсюджений вид агентської винагороди-відсоток від суми укладеної угоди.

Брокери – посередники під час укладання угод, які зводять контрагентів. Брокери не є власниками продукції, як дилери або дистриб'ютори, і не розпоряджаються продукцією, як дистриб'ютори, комісіонери або агенти. На відміну від агентів, брокери не перебувають в договірних відносинах з жодною із сторін угоди, яку укладають, і діють лише на основі окремих доручень. Брокерів винагороджують тільки за продану продукцію. Їх доходи можуть формуватися як певний відсоток від вартості проданих товарів або як фіксована винагорода за кожну продану одиницю товару.

Повірені представники – це повірені, з якими фірми підписали тривалі угоди щодо репрезентації їх інтересів. Основною функцією є створення і підтримання зв'язків між сторонами, які укладають угоду.

Комісіонери – це посередники, які реалізують продукцію виробників (комітетів) на комісійних засадах, тобто за рахунок продавців, які є власниками товару до моменту їх реалізації. Комісіонери мають свої склади і зацікавлені у проведенні активної збутової політики. Їх називають ще консигнаторами. Як комісіонери, так і консигнатори є самостійними комерсантами і перебувають з виробниками у довготривалих договірних відносинах.

Комівояжери (роз'їздні агенти) – це службовці, які мають повноваження сприяти укладанню угод, або укладати угоди від імені господаря за межами підприємства.

Відділи збуту виробників – це установи, які існують окремо від підприємства, мають свої складські приміщення та здійснюють поставку товарів для оптовиків та роздрібних покупців.

Асемблери – це організації, які зайняті купівлею фермерської продукції у місцях її виробництва не дуже великими партіями, які потім комплектують у великі і доставляють їх у головні оптові ринкові центри.

Торгові дома – це великі оптово-роздрібні організації, які здійснюють крім торговельно-посередницьких операцій, інвестування капіталу у виробництво, транспортування, складування, страхування, оптову і роздрібну торгівлю через свої фірмові магазини.

Таким чином, використання виробником комплексу критеріїв відбору посередників і відповідних оціночних показників дозволяє сформуванню конкурентоздатні канали продажу. Разом з тим, виробники товарів повинні враховувати, що привабливими потенційними партнерами для торгових організацій є постачальники, які мають конкурентоспроможний товар, співпрацюють з торговими посередниками, надаючи їм пільги і допомогу в процесі продажу продукції.

Концепції маркетингу і логістики мають економічну спільність, оскільки їх зв'язок створюється на етапі планування. Сучасна концепція маркетингу виконує функції дослідження ринку, розробки та планування асортименту продукції, організації товароруку, ініціації комунікаційної підтримки існуючого асортименту. Сутність концепції логістики полягає в управлінні матеріальними, інформаційними, фінансовими та іншими потоками, яке спрямоване на ефективне використання потенційних можливостей для вирішення комплексу завдань із фізичного переміщення продукції всередині підприємства та в зовнішньому середовищі з метою задоволення потреб споживачів у транспортно-експедиційних послугах і постачальницько-збутових роботах.

Обидві ці концепції мають орієнтацію на споживача. Завдання розробки товарної та цінової політики, організації збуту повинні вирішуватися спеціалістами з логістики та маркетингу спільно. Асортимент, визначений маркетинговою стратегією, може змінити структуру логістичних ланцюгів, види транспорту та способи транспортування. В результаті цього зміниться величина логістичних витрат та ціни готової продукції. Взаємодія маркетингу та логістики дозволить у більшій мірі задовольнити потреби споживачів. Маркетинг та логістика взаємозалежні та доповнюють один

одного, оскільки мають спільну зону функціонування – фізичний розподіл. Маркетинг використовується для стимулювання збуту товарів, тобто він відслідковує та визначає попит, що виник і визначає, який товар потрібен, де, коли, в якій кількості та якої якості. При цьому логістика забезпечує фізичне просування товару до кінцевого споживача, тобто забезпечує доставку потрібного товару з мінімальними витратами. Зниження собівартості досягається за рахунок логістично-організованих каналів розподілу. Можна підсумувати, що маркетинг формує попит, а логістика його задовольняє, тому правильна організація цих двох складових дозволить підвищити функціонування каналів розподілу. Поглиблення інтеграції маркетингу та логістики може стати одним з найбільш ефективних шляхів вдосконалення процесу продажу та збільшення обсягів продажу виробничого підприємства. Щоб визначити, який саме елемент каналу розподілу потребує уваги, необхідно провести оцінку результативності діяльності його суб'єктів, при цьому потрібно визначити види і частоту оцінювання.

1.3. Комплексні показники ефективності маркетингової логістики в діяльності підприємства

Ефективність логістичної системи – це показник (або система показників), який характеризує рівень якості функціонування логістичної системи за заданого рівня загальних витрат на продажі виробничого підприємства [32].

З точки зору споживача, який є кінцевою ланкою логістичного ланцюга, ефективність логістичної системи визначається рівнем якості обслуговування його замовлення.

Зростаюча зацікавленість у підвищенні ефективності всього логістичного ланцюга висуває підвищені вимоги і до системи оціночних

показників, яка у даному випадку повинна забезпечувати інтегральну оцінку логістичних процесів.

Ефективність логістичної діяльності на виробничому підприємстві може виявлятися [34]:

- а) в оптимальній організації постачальницької, виробничої і збутової діяльності підприємства;
- б) у скороченні логістичних витрат;
- в) в оптимізації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків;
- г) у виробництві конкурентоспроможної продукції;
- д) у виході на нові ринки;
- е) у науково-технічних досягненнях.

Слід зазначити, що в спеціальній літературі немає єдиної думки щодо питання визначення ефективності функціонування логістичної системи виробничого підприємства. Найчастіше основним критерієм такої ефективності вважають мінімізацію логістичних витрат [33]. Без сумніву, орієнтація на мінімізацію витрат є актуальною, але за умови досягнення необхідного рівня логістичного сервісу. Через це популярності набула багатокритеріальна оцінка ефективності функціонування логістичної системи. Найбільше розповсюдження отримали наступні критерії оцінки: витрати, ціна, задоволення споживачів, якість, час, активи [4]. Розглянемо ці категорії.

Витрати. Фактична величина витрат, пов'язаних з виконанням певних логістичних операцій найбільшою мірою відображає результати логістичної діяльності. Величину витрат, як правило, виражають або загальною грошовою сумою витрат, або грошовою сумою з розрахунку на одиницю продукції (питомі витрати), або часткою в обсязі продажів. За кордоном аналіз логістичних витрат зазвичай здійснюється у відсотковому відношенні до ВВП (для країни в цілому) або обсягу продажів готової продукції підприємства (галузі). Сутність логістичних витрат та їх склад докладніше буде розглянуто нами нижче.

Ціни. Складність логістичних ланцюгів (на рівні мікрологістики) і логістики в цілому (на рівні макрологістики) обумовлюється не тільки складом різнорідних підрозділів підприємств/організацій, що стають учасниками цих ланцюгів, і їх численними зв'язками, але і самим об'єктом ціноутворення в логістичній системі. Застосовувані в логістиці ціни класифікуються за різними ознаками: сферах товарного обслуговування, способу відображення транспортних витрат, формам і стадіями продажів, ступеня регулювання і стійкості в часі.

Задоволення споживачів/якість. Наступна група логістичних показників належить до обслуговування споживачів. Ці показники характеризують здатність підприємства досягти повного задоволення запитів своїх клієнтів. До підсумкових показників цієї групи відносяться досконале замовлення, задоволення споживачів і якість продукції.

Серед сучасних підходів до оцінки сукупної ефективності всіх операцій, спрямованих на задоволення споживачів, все більший інтерес викликає концепція досконалого замовлення. Досконале замовлення – це найвищий критерій якості логістичних операцій, оскільки «досконале замовлення» виступає мірилом загальної ефективності всієї інтегрованої діяльності підприємства, а не окремих функцій. Цей показник характеризує, наскільки рівномірно і безперервно відбувається виконання замовлення на всіх етапах, тобто наскільки налагоджено весь багатоетапний процес управління замовленням і чи не виникають у ньому збої.

Досконале замовлення – це організація роботи, яка відповідає таким нормативам:

- 1) повна доставка продукції за всіма замовленими товарними позиціями;
- 2) доставка в необхідний споживачем строк із допустимим відхиленням 1 день;
- 3) повне і професійне ведення документації щодо замовлення;

4) бездоганне дотримання погоджених умов постачання (дотримання якісних параметрів продукції, правильна комплектація асортименту, готовність до використання і відсутність пошкоджень).

Сьогодні найкращі логістичні організації демонструють рівень досконалого замовлення в 55-60 % усіх своїх операцій, тоді як більшості інших не вдається досягнути і 20 % [7].

Задоволення споживача оцінюється його сприйняттям строків виконання замовлення (довжини функціонального циклу), елементів досконалого виконання замовлення та здатності підприємства реагувати на стан замовлення та запити (претензії), що висуваються. Важливими показниками задоволення споживачів є [8]:

- доставка до назначеного терміну – доля замовлень, виконаних до назначеного терміну або раніше;

- витрати гарантійного обслуговування – рівень середніх фактичних витрат на гарантійне обслуговування в доході;

- час реакції на претензії споживачів та їх задоволення: час реакції на претензії – середній термін між надходженням заявки від клієнта та його контактом з відповідним представником компанії; час задоволення претензій – середній термін до повного задоволення вимог клієнта.

Якість продукції характеризують: частота пошкоджень продукції, вартість пошкоджених продуктів, кількість претензій, кількість повернень товарів від споживачів, вартість повернених товарів.

Час. Часові показники є мірою спроможності підприємства швидко відкликатися на запити споживачів. Іншими словами кажучи, вони фіксують, який час проходить від підтвердження клієнтом наміру зробити покупку до моменту, коли продукт поступає у розпорядження покупця.

Ключовими показниками часу виконання замовлень є:

- тривалість виробничого циклу від замовлення на поставку ресурсів до випуску готового продукту – кумулятивний строк зовнішніх та внутрішніх поставок, необхідних для створення готового до відправлення продукту,

якщо при надходженні від споживача замовлення на цей продукт був відсутнім наявний запас і не було розміщено замовлення на поставку виробничих компонентів;

- час реакції ланцюга поставок – теоретичний час, що необхідний для виявлення та фіксації важливих змін ринкового попиту, внесення відповідних коректувань в оперативні плани і збільшення виробництва продукції на 20 %;

- виконання виробничого плану – середня фактична частота повного ($\pm 5\%$) дотримання календарних планів випуску продукції.

Активи. Предметом оцінювання активів є ефективність використання капіталу, вкладеного в споруди та устаткування, а також обігового капіталу, пов'язаного у запасах. Оцінка управління активами показує, наскільки швидко обертаються обігові активи (зокрема запаси) і наскільки успішно основні засоби окупають вкладені в них інвестиції.

Ключовими діагностичними показниками використання активів є [14]:

- точність прогнозів – ретроспективна оцінка на основі найближчого за часом трьохмісячного періоду безпомилкових в середньому прогнозів попиту;

- старіння запасів – витрати у зв'язку зі старінням запасів у відсотках від їх середньої вартості;

- завантаження потужностей – частка завантажених потужностей в загальному обсязі наявних потужностей.

Типовими показниками ефективності використання логістичних активів також є [47, 51, 58]:

$$1) \text{ Оборотність запасів: } K_{об} = \frac{РП}{C_{зр}}, \quad (1.1)$$

де, $K_{об}$ – коефіцієнт оборотності запасів,

$РП$ – обсяг реалізованої продукції за період, тис.грн,

$C_{зр}$ – середньорічні залишки запасів, тис.грн.

$$2) \text{ Тривалість одного обороту запасів: } T_{об} = \frac{360}{K_{об}}, \quad (1.2)$$

де, 360 – дні в періоді.

$$3) \text{ Рентабельність сукупних активів: } P_{CA} = \frac{ЧП}{СА} * 100, \quad (1.3)$$

де, ЧП – чистий прибуток підприємства, тис. грн,

СА – середня вартість активів, тис. грн.

$$4) \text{ Рентабельність оборотного капіталу: } P_{OK} = \frac{ЧП}{OK} * 100, \quad (1.4)$$

де, ОК – середня вартість оборотного капіталу, тис. грн.

Перераховані абсолютні логістичні показники самі по собі мають невелике значення, однак вони можуть бути використані для порівняння:

- з абсолютними стандартами – кращими результатами, яких взагалі можна досягти;
- з цільовими стандартами, встановленими на основі цілей, які є реальними та досяжними;
- з минулими стандартами, коли аналізуються результати, отримані в минулому;
- зі стандартами конкурентів, коли вивчаються результати роботи конкурентів.

Для виміру ефективності логістичної системи часто застосовують фінансові показники, які користуються великою популярністю, тому що вони є простими в розрахунках, виглядають переконливо, дозволяють системно підходити до аналізованих проблем і проводити зіставлення отриманих результатів. Однак у них є свої недоліки, у першу чергу пов'язані з тим, що вони скоріше відбивають минулі результати, а не поточні, повільно реагують на зміни, залежать від ряду бухгалтерських прийомів і не враховують важливих аспектів логістики. Часом фінансові показники можуть показати, що щось іде не так, але не показують, що саме йде не так або як це можна скорегувати.

Комплексна оцінка ефективності логістичної системи підприємства може бути доповнена розрахунком логістичних показників «на місцях»,

тобто в окремих функціональних сферах шляхом розрахунку різних техніко-експлуатаційних, техніко-технологічних і економічних показників.

В останні роки значний інтерес привернув до себе новий підхід до визначення ефективності логістичної системи – концепція «діаграм збалансованих переваг» [55]. Ця концепція заснована на врахуванні ключових показників ефективності, здебільшого не обов'язково фінансових, які надають керівництву підприємства більш досконалі засоби досягнення стратегічних цілей у порівнянні з методами, що використовують традиційні оцінки, значною мірою орієнтовані на вимір фінансових показників. При цьому ключові показники ефективності визначаються безпосередньо стратегічними цілями підприємства. Таким чином, сенс тут полягає в тому, що діаграма збалансованих переваг забезпечує поточні орієнтири в тих критично важливих областях, де, можливо, буде потрібно вживання заходів, необхідних для досягнення цих цілей. Ці ідеї легко трансформуються в стратегії управління логістичним ланцюгом. Якщо вдається знайти показники ефективності, що мають безпосереднє відношення до досягнення стратегічних цілей, то тоді ці параметри можуть стати основою для розробки більш докладної схеми одержання переваг, чим при використанні традиційних підходів.

Для побудови такої діаграми використовують чотирьохступеневий процес [55]:

- 1) формулювання стратегії управління логістичним ланцюгом;
- 2) виявлення реально вимірюваних параметрів досягнутого успіху;
- 3) визначення процесів, що впливають на кінцеві результати;
- 4) визначення основних драйверів ефективності цих процесів.

Крім внутрішніх логістичних показників, які важливі для управлінського контролю над всіма аспектами діяльності логістичної системи, для виявлення і реалізації споживчих очікувань як постійних орієнтирів діяльності, а також для освоєння передового досвіду інших галузей можуть бути використані й зовнішні системи оцінки.

Так, найважливішим компонентом діяльності логістичних систем є регулярне вивчення сприйняття їх роботи споживачами. Для цього виробничі підприємства самостійно або із залученням фахівців здійснюють цільові маркетингові дослідження. У ході подібних досліджень вивчається робота підприємства та його конкурентів у цілому або за окремими напрямками. Типове дослідження дає комплексну оцінку сприйняття споживачами таких аспектів логістичної діяльності, як тривалість логістичного циклу, доступність інформації, способи вирішення виникаючих проблем, сервісна підтримка продукту.

Також надзвичайно важливу роль у комплексній оцінці результатів діяльності відіграє порівняльний аналіз, як засіб співставлення власних продуктів, послуг і методів роботи з аналогічними показниками конкурентів, а також провідних виробничих підприємств суміжних і несуміжних галузей [18]. У ході аналізу визначаються ключові показники діяльності і, якщо це можливо, відслідковуються їх минулі та поточні значення.

Закордонний досвід проведення порівняльного аналізу виробів три основні методи його проведення. Перший полягає у використанні опублікованих логістичних даних, які містяться в аналітичних оглядах, періодичній пресі та наукових дослідженнях. Другий метод заснований на двосторонньому співробітництві з неконкуруючими підприємствами у своїй або суміжних галузях для взаємного вивчення наявного досвіду з метою пошуку можливостей удосконалювання діяльності. Третій метод передбачає об'єднання з іншими підприємствами з метою систематичного обміну даними для порівняльного аналізу. Створення і підтримка подібних союзів вимагає значних зусиль, але і дає більший ефект, ніж два попередніх методи.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «КОЗУБ»

2.1. Загальна характеристика стану харчової промисловості України та місця в ній компанії «Козуб»

На сьогоднішній день для вітчизняних господарюючих суб'єктів завдання підтримки їх конкурентоспроможності та розвитку стає особливо актуальним. Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі залежить від правильного визначення основних аспектів стратегічного розвитку підприємства.

Харчова промисловість є провідною ланкою в агропромисловому комплексі України, оскільки вирішує кілька проблем: по-перше, це забезпечення населення держави продовольчими товарами; по-друге, визначає розвиток сільського господарства; по-третє, потужний експортний потенціал України формується, насамперед, за рахунок продукції харчової промисловості.

За обсягом реалізованої продукції в Україні за 2018 рік виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів займає друге місце (18,3 %) після виробництва та розподілення електроенергії, газу та води (перше місце – 21,3 %).

Всього в Україні промислове виробництво харчових продуктів на сьогодні здійснює близько 22 тисяч промислових підприємств, де зайнято майже 4,5 млн. осіб. Асортимент продукції налічує понад 6,5 тис. найменувань.

На сьогоднішній день зовнішнє середовище підприємств харчової промисловості, в залежності від характеру впливу (прямого або опосередкованого), поділяється на дві групи:

Перша група – макросередовище – елементи зовнішнього середовища, які підприємство не має можливості контролювати і які здійснюють опосередкований (не прямий) вплив на діяльність господарюючого суб'єкта.

До нього відносять: економічні, політичні, соціальні, правові, науково-технічні, природні, культурні, демографічні, а також міжнародні чинники та умови підприємницької діяльності в країні.

Друга група чинників зовнішнього середовища для підприємства – це його мікросередовище. Тобто чинники, що в тій чи іншій мірі контролюються підприємством і безпосередньо впливають на його функціонування.

До них відносять: постачальники, клієнти, конкуренти, посередники, контактні аудиторії (заклади ринкової, суспільної, державної інфраструктури, з якими контактує підприємство: банки, біржі, ЗМІ, суспільні організації, державні органи тощо).

Олійно-жирова галузь харчової промисловості України – потужній агропромисловий комплекс, який об'єднує виробників насіння та масложирової продукції. В основному ця галузь орієнтована на виробництво соняшникової олії та пов'язаних з нею продуктів.

Україна посідає провідне місце на світовому ринку з продажу соняшникової олії. При цьому 90 % від загального експорту складає олія неочищена. На сьогоднішній день Україна займає лідируючі позиції у світі серед головних експортерів соняшникової олії. В обсягах світового експорту олії соняшникової українська олія займає майже 60 %. Така ситуація спричинена тим, що в Україні сприятливі природно-кліматичні умови для вирощування сої, ріпаку та соняшнику.

Хлібопекарська галузь – одна з провідних галузей харчової промисловості України, призначення якої безперервне забезпечення виробництва хліба, хлібобулочних та інших борошняних виробів у обсягах,

які відповідають нормам державної продовольчої безпеки. Крім того, хлібопекарська галузь відіграє значну соціальну і стратегічну роль у житті суспільства. У сумарному обсязі продукції всієї харчової промисловості України вона займає одне із провідних місць, а частка хлібопродуктів у раціоні населення України складає 15 %, що підтверджує їхній статус як основного продукту харчування.

Консервна промисловість – галузь харчової промисловості, підприємства якої переробляють сировину рослинного й тваринного походження і виготовляють консервовані продукти переважно у герметичній упаковці.

За останні роки динаміка виробництва консервованої рибної продукції в Україні суттєво знизилася.

Така ситуація спричинена насамперед забрудненням водних об'єктів, порушенням гідрологічного режиму, відсутністю ефективних рибозахисних та рибопропускних пристроїв на гідротехнічних спорудах, послабленням державного контролю за виловом і реалізацією водних живих ресурсів, наявністю застарілого обладнання на рибопереробних підприємствах, несприятливі кредитно-фінансові та податкові умови, які не стимулюють збільшення обсягів виробництва, розширенню асортименту та підвищенню якості рибопродукції. Таким чином, рибна галузь в Україні переживає кризові явища. Особливо це стосується ставкового господарства з розведення річкових видів риби.

Виробництво та реалізація бакалійної продукції, за результатами господарської діяльності відповідних підприємств України, у 2018 р. збільшилась. Зокрема, виробництво вівсяної крупи збільшилося на 171,1 % і склало 11,8 тис. т, а приріст виробництва гречаної крупи склав 14,7 %. Всього українськими виробниками виготовлено 50,4 тис. т гречаної крупи.

У той же час знизилася виробництво пшоняної крупи (-41 %), ячмінної (-20,3 %) і кукурудзяної (-11,7 %). За 2018 рік українські виробники

виготовили 9,9 тис. т пшоняної і 10,6 тис. т ячмінної крупи, показники минулого року склали 16,7 тис. т і 13,3 тис. т відповідно.

Зростання показників по виробництву круп пов'язане зі зміною переваг споживачів і невеликим зростанням доходів населення, внаслідок чого більш дорогі крупи стали більш затребувані, ніж дешевші. Другий фактор – це зростання посівних площ.

Стрімке зростання цін на найдешевші крупи говорить про зростання попиту на них, як і на всі інші недорогі продукти. За останній рік кошик бакалії зріс в ціні на 7 %. Рекордсменом зростання вартості є макарони, які подорожчали на 60 %. Далі йдуть рис – на 26 %, борошно – на 10 % і олія соняшникова – на 6 %. Подешевшали гречка і цукор, відповідно на 23% і 6 %.

Але до цього кошику не увійшли крупи, які найбільше подорожчали за рік: пшоняна крупа, ячна крупа та манка, тому що у 2017 році органи статистики не проводили моніторинг цін на ці продукти. Тільки з початку 2018 року за даними офіційної статистики пшоно зросло в ціні на 40 %, ячна крупа – на 20 %, а крупа манна – на 8 %.

Експерти Асоціації постачальників торговельних мереж порахували, в якому регіоні найдорожчий і найдешевший набір бакалії за даними статистики, до якого увійшли: по 1 кг рису, гречки, манки, ячної крупи і пшона, макаронів, борошна, цукру й літр олії соняшникової.

За даними статистики на початок лютого 2019 року, найдорожчий кошик бакалії в Київській області – 177 грн, тоді як найдешевший в Тернопільській області – 147 грн. Різниця у вартості складає 30 грн.

ТОП – 5 найдорожчих регіонів виглядає так: Київська область – 177 грн, Закарпатська – 176 грн, Київ – 174 грн, Донецька – 173 грн і Чернівецька область – 170 грн.

Перша п'ятірка найдешевших регіонів наступна: Тернопільська область – 147 грн, Дніпропетровська – 152 грн, Сумська – 153 грн, Кіровоградська та Харківська – по 155 грн. Середняками є: Івано-

Франківська область – 167 грн, Волинська – 165 грн, Луганська – 162 грн, Херсонська і Черкаська – по 160 грн, Львівська – 159 грн, Житомирська, Одеська й Запорізька – по 158 грн, Миколаївська, Вінницька, Хмельницька, Рівненська і Полтавська – по 157 грн, Чернігівська – 156 грн.

На основі проведеного аналізу можливостей та загроз, сильних та слабких сторін підприємств харчової промисловості у 2018 році, можна визначити загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємств харчової промисловості (табл. 2.1), визначити зовнішні можливості та загрози для господарюючих суб'єктів, а в результаті побудувати базову матрицю SWOT-аналізу для даних підприємств.

Таблиця 2.1.

Характеристика сильних і слабких сторін підприємств харчової промисловості України за результатами господарської діяльності 2018 року

№ з/п	Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
1	Репутація серед споживачів	Відсутність нових технологій
2	Менші витрати у порівнянні з конкурентами	Відсутність маркетингової стратегії розвитку
3	Управління якістю	Застарілі виробничі потужності
4	Висококваліфікований персонал	Розмите позиціонування у конкурентному протистоянні
5	Закупівля сировини у великій кількості місцевих постачальників	Недостатність фінансових ресурсів
6	Органічна продукція	

Таким чином, можемо зробити висновок про надзвичайно високий вплив даних факторів на підприємства харчової промисловості. Особливу увагу в сьогоденних умовах слід звернути на внутрішні недоліки, які не дозволяють підприємствам функціонувати успішно, а саме: відсутність власних технологій, старі виробничі потужності та відсутність виваженої стратегії.

Беручи до уваги результати табл. 2.1, можемо визначити загальні зовнішні можливості та загрози функціонування підприємств харчової промисловості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Зовнішні можливості та загрози підприємств харчової промисловості
України за результатами господарської діяльності 2018 року

№ з/п	Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
1	Контроль за якістю продукції	Неефективний збут
2	Взаємозв'язок з постачальниками	Складність технологічного переозброєння
3	Розширення асортименту продукції	Біологічно низька якість сировини
4	Освоєння нових технологій	Повільний темп зростання ринку
5	Вихід на нові сегменти ринку	Інфляція
6	Розвиток економіки країни	Можливість виникнення нових конкурентів (у тому числі й іноземних)
7	Соціально-політична стабільність	Зростання збуту товарів-замінників

Отже, серед потенційних зовнішніх загроз для підприємств харчової промисловості за результатами їх діяльності за 2018 рік визначимо наступні: неефективний збут, складність технологічного переозброєння, низька якість сировини та інфляція.

Беручи до уваги результати табл. 2.1, 2.2, можемо створити базову матрицю SWOT-аналізу для підприємств харчової промисловості за результатами їх діяльності у 2018 році (табл. 2.3).

Аналізуючи таблицю 2.3, можна зробити висновки щодо здебільшого неконкурентоспроможного становища підприємств харчової промисловості України у 2018 році. В першу чергу це пов'язано з нестабільною політичною та економічною ситуацією в країні, а також відсутністю виваженого фінансового управління. Також, для більшості підприємств даної галузі характерним є те, що вони не мають офіційно прийнятих маркетингових стратегічних планів, у них відсутній механізм планування, а саме відсутня система норм і нормативів, технологій планового процесу, організаційних структур планування тощо.

Таблиця 2.3.

Базова матриця SWOT-аналізу для підприємств харчової промисловості за
результатами їх діяльності у 2018 році

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль за якістю продукції. 2. Взаємозв'язок з постачальниками. 3. Розширення асортименту продукції. 4. Освоєння нових технологій. 5. Вихід на нові сегменти ринку. 6. Розвиток економіки країни. 7. Соціально-політична стабільність. 8. Обґрунтоване законодавство. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неефективний збут. 2. Складність технологічного переозброєння. 3. Біологічно низька якість сировини. 4. Повільний темп зростання ринку. 5. Інфляція. 6. Можливість виникнення нових конкурентів (у тому числі й іноземних). 7. Зростання збуту товарів-замінників. 8. Неефективний захист та підтримка з боку держави.
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони	Поле ССМ	Поле ССЗ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Репутація серед споживачів. 2. Менші витрати в порівнянні з конкурентами. 3. Управління якістю. 4. Висококваліфікований персонал. 5. Закупівля сировини у місцевих постачальників. 6. Конкурентні переваги (органічна продукція). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Систематичний аналіз змін споживчих переваг. 2. Підвищення продуктивності праці. 3. Успішна політика просування товару. 4. Впровадження нових технологічних ліній. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль та підвищення вимог до сировини. 2. Підвищення якості продукції. 3. Гнучкість цін в порівнянні з конкурентами. 4. Активізація маркетингової діяльності.
Слабкі сторони	Поле СлСМ	Поле СлСЗ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність нових технологій. 2. Відсутність маркетингової стратегії розвитку. 3. Застарілі виробничі потужності. 4. Розмите позиціонування у конкурентному протистоянні. 5. Відсутність фінансових ресурсів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка товарів для нових груп споживачів. 2. Зниження собівартості витрат. 3. Оптимізація виробництва продукції. 4. Вчасна заміна продукції, яка не користується попитом. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання нових ідей в маркетингу. 2. Зміцнення ринкових позицій. 3. Оптимізація випуску продукції. 4. Підвищення кваліфікації кадрів. 5. Виявлення резервів для зниження витрат.

Проаналізувавши загальні тенденції розвитку харчової промисловості, розглянемо особливості функціонування підприємства, яке є представником даної галузі та об'єктом нашого дослідження.

Полтавська компанія «Козуб» є добре відомою в Україні. Понад 20 років підприємець Козуб Юрій Григорович – один з найбільших дистриб'юторів продуктів харчування в Полтавській, Сумській і частково Харківській областях. Багаторічний досвід і позитивний імідж, які вдалося напрацювати за цей час допомогли закріпити співпрацю з провідними імпортерами та виробниками харчової промисловості України.

Розширення діяльності та постійні інвестування у вітчизняну економіку призвело до відкриття нового напрямку – з'явилася компанія ТОВ «Фірма ДІАМАНТ ЛТД» – виробництво пластівців з усіх видів зернобобових, що можна готувати, як звичним способом – шляхом варіння, а також пластівців моментального приготування з усіх видів зернобобових. Орієнтуючись на довгостроковий розвиток бізнесу, компанія запустила нове високотехнологічне виробництво сирно-молочної продукції, в якому використовується сировина найвищої якості.

Шлях, який компанія пройшла за ці роки, – це ілюстрація вислову «великий крок уперед». Принципами функціонування компанії є такі: споживач – головний орієнтир, якість – наша робота, а співвідношення ціни і якості – наша мета. Підприємство прагне використовувати всі ресурси ефективно повною мірою і виробляє лише те, що може зробити найкраще. У 2013 році підприємство отримало сертифікат виробника органічної продукції і стало, на той момент, єдиним виробником органічних пластівців в Україні.

У майбутніх планах підприємства стати лідером на українському ринку серед вітчизняних виробників і дистриб'юторів продуктів харчування, підвищувати їх конкурентоспроможність, розширювати зону покриття компанії.

Основними видами діяльності компанії «Козуб» є виробництво та дистрибуція бакалійних товарів. Розглянемо більш широко зазначені напрямки.

1. Виробництво. На даному підприємстві виробляється продукція під власними торговими марками «Козуб Продукт», «Козуб Продукт органік», «Щедра торбинка», «Полтавський смак», «Масло Домашнє».

Підтвердженням високої оцінки якості продукції є безліч дипломів і медалей національних виставок і ярмарків.

Структурний підрозділ «Козуб Продукт» ТОВ «Фірма ДІАМАНТ ЛТД» з 2013 року – єдиний виробник органічних пластівців в Україні. Продукція виробляється під торговою маркою «Козуб Продукт органік» і відома далеко за межами України. Для виробництва продукції використовується лише зерно, вирощене на чорноземах Полтавської області, що пройшли відповідну органічну сертифікацію. Вся органічна продукція відповідає вимогам міжнародних систем контролю якості ISO 9001 і ISO 22000, що підтверджено відповідним сертифікатом виробника. Щорічно підприємство представляє нашу країну на найбільшій і популярній виставці органічної продукції в світі – BIOFACH. Підприємство неодноразово нагороджувалося дипломами і медалями національних виставок і ярмарок за випуск високоякісного продукту. Але кращим доказом і визнанням його успіхів є постійно зростаюча кількість споживачів товарів.

1.1. Виробництво натуральної високоякісної органічної продукції, приправ, фасування натуральних високоякісних круп, пластівців, мюслів.

Підприємством представлено широкий асортимент вівсяних, гречаних, пшоняних круп і пластівців, а також органічні суміші пластівців ТМ «Козуб Продукт органік». Дана продукція включає органічні крупи і пластівці, вироблені за різними технологіями, органічне борошно вівсяне, гречане, цільозернове пшеничне. А новинка органічне вівсяне толокно – абсолютний ексклюзив у світі.

1.2. Виробництво молочних продуктів.

Цех по виробництву молочних продуктів входить до групи компаній «Козуб продукт». Робота підрозділу почалася в листопаді 2007 р. Основний вид діяльності – виробництво м'яких, розсільних і плавлених сирів, вершків пастеризованих, сиру кисломолочного. За ці роки виробництво стало посправжньому сучасним, високотехнологічним, воно постійно модернізується.

Для виробництва сирів використовується високоякісне молоко, яке квасять заквасками чистих культур молочнокислих бактерій.

Асортимент: сири м'які, сири розсільні, сири «Сулугуні», сири плавлені, масло, вершки.

2. Дистрибуція.

З 1995 року підприємство «Козуб» забезпечує повний комплекс послуг та активно розвивається у напрямку побудови якісної дистрибуції на території Полтавської, Сумської і частково Харківської областей.

Використовуючи сучасні методики і багаторічний досвід роботи на українському ринку, компанія стала одним з провідних лідерів даного сегменту дистрибуції в цьому регіоні. Зокрема, розробляються індивідуальні пропозиції і гнучкі умови роботи з партнерами, в яких враховуються потреби і можливості клієнтів. Завдяки дистрибуції підприємства «Козуб», товари кращих вітчизняних і зарубіжних брендів з'являються на полицях магазинів найбільших торгівельних мереж.

Стратегічний портфель підприємства налічує 48 виробників відомих торговельних марок, (додаток А), активна клієнтська база складає 5500 торговельних закладів, є власний автопарк, сучасний логістичний склад. Основний пріоритет – бакалія. Підприємство є також представником ТМ «Belinni», Латвія (макаронні вироби) у Полтаві та Полтавській області.

Торговельна команда складається з 87 торговельних представників, 19 супервайзерів.

Поряд з фізичним розподілом товарів, підприємство реалізує бакалійну продукцію через інтернет-магазин «Діамант» <http://diamantltd.com.ua>

Проведемо аналіз господарсько-фінансової діяльності ПП «Козуб» та дослідимо функціонування логістичної системи підприємства.

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності компанії «Козуб»

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства є важливою частиною, а по суті, основою ухвалення рішень на мікроекономічному рівні, тобто на рівні суб'єкта господарювання. З допомогою аналітичних процедур виявляються найбільш значимі характеристики і сторони діяльності підприємства і розробляються прогнози його майбутнього стану, після чого на основі цих прогнозів будуються плани виробничої і ринкової активності та розробляються процедури контролю за їх виконанням. Аналіз сприяє економному використанню ресурсів, виявленню і впровадженню передового досвіду, наукової організації праці, нової техніки і технології виробництва, передбаченню зайвих витрат, різних недоліків в роботі тощо. У результаті цього зміцнюється економіка підприємства, підвищується ефективність його діяльності.

Проаналізуємо техніко-економічні показники підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Основні техніко-економічні показники компанії «Козуб» за 2016-2018 рр.

Показники	Одиниця вимірювання	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
					абс.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7
Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн	6990,5	8367	9357,5	2367	33,86
Середня вартість власного капіталу	тис. грн	118	1906,5	3619,5	3501,5	89,85
Середня вартість основних засобів	тис. грн	6443	5042	4998,5	-1444,5	-22,42

Продовж. табл. 2.4.

1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	10026	17185	24088	14062	140,26
Операційні витрати	тис. грн	9127	14340	22806	13679	149,87
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	6806	10498	17816	11010	161,77
Валовий прибуток	тис. грн	3220	6687	6272	3052	94,78
Прибуток) від операційної діяльності	тис. грн	1754	3610	1872	118	6,73
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	972	2727	1281	309	31,79
Чистий прибуток	тис. грн	902	2431	995	93	10,31
Коефіцієнт зносу основних засобів	%	67,02	68,37	69,2	2,18	3,25
Коефіцієнт придатності	%	32,98	31,63	30,8	-2,18	-6,61
Рівень витрат на 1 грн. реалізованої продукції	грн	0,68	0,61	0,74	0,06	8,95
Рентабельність сукупного капіталу	%	13,90	32,59	13,69	-0,22	-1,55
Рентабельність власного капіталу	%	764,41	127,51	27,49	-736,92	-96,40
Операційна рентабельність продажу	%	17,49	21,01	7,77	-9,72	-55,58
Рентабельність продукції	%	47,31	63,70	35,20	-12,11	-25,59

Як показують дані таблиці 2.4 середня вартість сукупного капіталу збільшилась на 9357,5 тис. грн. Динаміку вартості сукупного капіталу підприємства показано на рисунку 2.1.

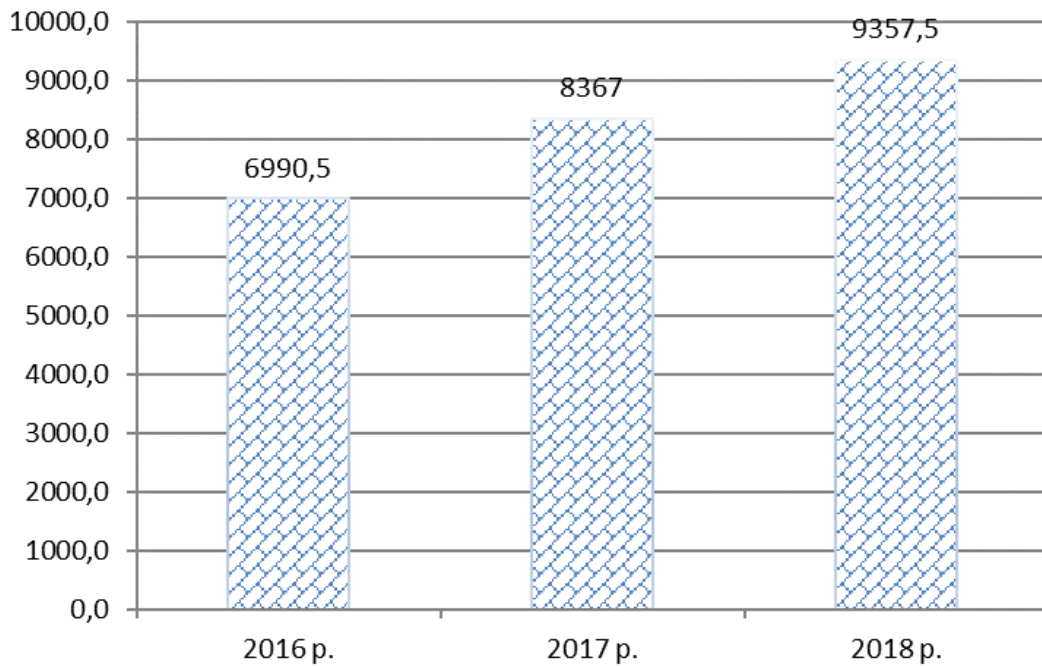


Рис. 2.1. Динаміка вартості сукупного капіталу компанії «Козуб» за 2016-2018 рр.

Середня вартість власного капіталу також збільшилась у 2018 році порівняно з 2016 роком на 3501,5 тис. грн, а темп приросту склав 89,85%. Позитивним фактором для діяльності підприємства є зростання виручки від реалізації у 2018 році на 14062 тис. грн порівняно з початком періоду. Відбулося зростання собівартості реалізованої продукції за цей самий період на 161,77%. Також позитивну тенденцію має продуктивність праці, що зросла на 130,4%. Валовий прибуток збільшився на 3052 тис. грн, а чистий прибуток на 10,31%. Негативну динаміку мають усі показники рентабельності підприємства.

Далі розглянемо показники господарської діяльності підприємства (табл. 2.5).

Як показують дані таблиці 2.5 більшість показників мають позитивну тенденцію. Виручка від реалізації у 2018 році порівняно з 2016 роком збільшилась на 14062 тис. грн. За рахунок зростання виручки від реалізації продукції відбулося зростання продуктивності праці.

Таблиця 2.5.

Динаміка основних показників господарської діяльності компанії «Козуб»
за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2018 р. до	
	2016	2017	2018	2016 р.	2018 р.
Виручка від реалізації, тис. грн	10026	17185	24088	14062	6903
Матеріальні витрати, тис. грн	2110	4208	9533	7423	5325
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1844	3320	4356	2512	1036
Матеріаловіддача, грн	4,75	4,08	2,53	-2,22	-1,56
Фондовіддача основних фондів, грн	5,44	5,18	5,53	0,09	0,35
Фондоємність продукції, грн	0,18	0,19	0,18	-	-0,01

Позитивним є збільшення фондовіддачі та зменшення фондоємності продукції. А також зростання середньорічної вартості основних засобів на 2512 тис. грн у 2018 році відносно 2016 року та на 1036 тис. грн відносно 2017 року. Негативним є зменшення матеріаловіддачі на 2,22 грн у 2018 році відносно початку періоду.

Далі проведемо аналіз ефективності обертання оборотних активів компанії «Козуб» (табл. 2.6)

Як свідчать дані таблиці 2.6 коефіцієнт оборотності оборотних коштів збільшився на 0,09 оборотів у 2018 році порівняно з 2016 роком, що свідчить про незначне покращення використання оборотних коштів. У 2018 році тривалість одного обороту оборотних коштів зменшилась на 1,11 днів, а відносно 2016 року зменшилась на 4,4 дні, що є позитивним. Коефіцієнт завантаження протягом досліджуваного періоду був стабільним.

Таблиця 2.6.

Оцінка оборотності активів компанії «Козуб» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. до	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Кількість днів аналізованого періоду	360	360	360	х	х
Ододенна виручка, тис. грн	27,9	47,7	66,9	39,1	19,2
Середній залишок оборотних активів, тис. грн	1844	3320	4356	2512	1036,0
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	5,44	5,18	5,53	0,09	0,4
Тривалість обороту оборотних коштів, дні	66,21	69,55	65,10	-1,11	-4,4
Коефіцієнт завантаження, грн	0,18	0,19	0,18	0,00	-0,01

Витрати є важливим показником, оскільки отримання будь-якого результату діяльності підприємств неможливе без понесення витрат. На підставі відомостей про обсяг, структурний склад витрат, їх розподілення в часі управлінський апарат може оцінити на скільки ефективно витрачаються у виробництві ресурси, проконтролювати кількісні та якісні параметри та показники, коригувати виробничий процес, ухвалювати виважені рішення. Водночас витрати – це комплексний, агрегований показник, що слугує для відображення особливостей функціонування галузей, окремого підприємства або його окремих підрозділів. Аналіз витрат підприємства є основою для їх прогнозування. Особливо важливого значення набуває ретельний економічний аналіз в умовах самостійного прогнозування витрат підприємства. В сучасних умовах господарювання підприємства прагнуть максимізувати свої доходи, які забезпечують їх розвиток і надати соціальні гарантії працівникам. Зниження та оптимізація витрат підприємства сприяє як зростанню прибутку, так і найбільш раціональній організації трудового процесу. Тому наступним аспектом нашої оцінки діяльності компанії «Козуб» буде аналіз витрат даного підприємства в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Динаміка та структура операційних витрат компанії «Козуб» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення(+,-) 2018 р.			
	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	2016 р.		2017 р.	
							тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %
Матеріальні витрати	2110	23,12	4208	29,34	9533	41,80	7423	18,68	5325	12,46
Витрати на оплату праці	4220	46,24	6754	47,10	9284	40,71	5064	-5,53	2530	-6,39
Відрахування на соціальні заходи	1573	17,23	1740	12,13	2112	9,26	539	-7,97	372	-2,87
Амортизація	347	3,80	286	1,99	229	1,00	-118	-2,80	-57	-0,99
Інші операційні витрати	877	9,61	1352	9,43	1648	7,23	771	-2,38	296	-2,20
Разом	9127	100	14340	100	22806	100	13679	-	8466	-

Дані таблиці 2.7 показують, що загальна сума витрат компанії «Козуб» зросла у 2018 році порівняно з 2016 роком на 13679 тис. грн. У 2016 році матеріальні витрати становили 2110 тис. грн, а в 2018 році вони зросли до 9533 тис. грн. Це пов'язано з тим, що матеріальні затрати належать до змінних витрат, розмір яких прямо пропорційно залежить від функціональних змін обсягів виробництва продукції. Тому основною причиною збільшення матеріальних затрат є збільшення обсягів діяльності виробництва. Збільшилась сума витрат на оплату праці персоналу підприємства «Козуб», що є позитивною тенденцією. Відрахування на соціальні заходи протягом досліджуваного періоду збільшились. Відбулося зменшення відрахувань на амортизацію. Це говорить про те, що компанія «Козуб» не достатньо ефективно використовує амортизаційну політику. Інші виплати в 2018 році порівняно з 2016 роком збільшились на 771 тис. грн, а з 2017 році на 296 тис. грн. Найбільшу питому вагу у структурі витрат компанії «Козуб» у 2016-2018 рр. склали витрати на оплату праці, а у 2016 році – матеріальні витрати, а саме 41,8 %.

Графічно структуру операційних витрат підприємства «Козуб» зображено на рисунку 2.2.

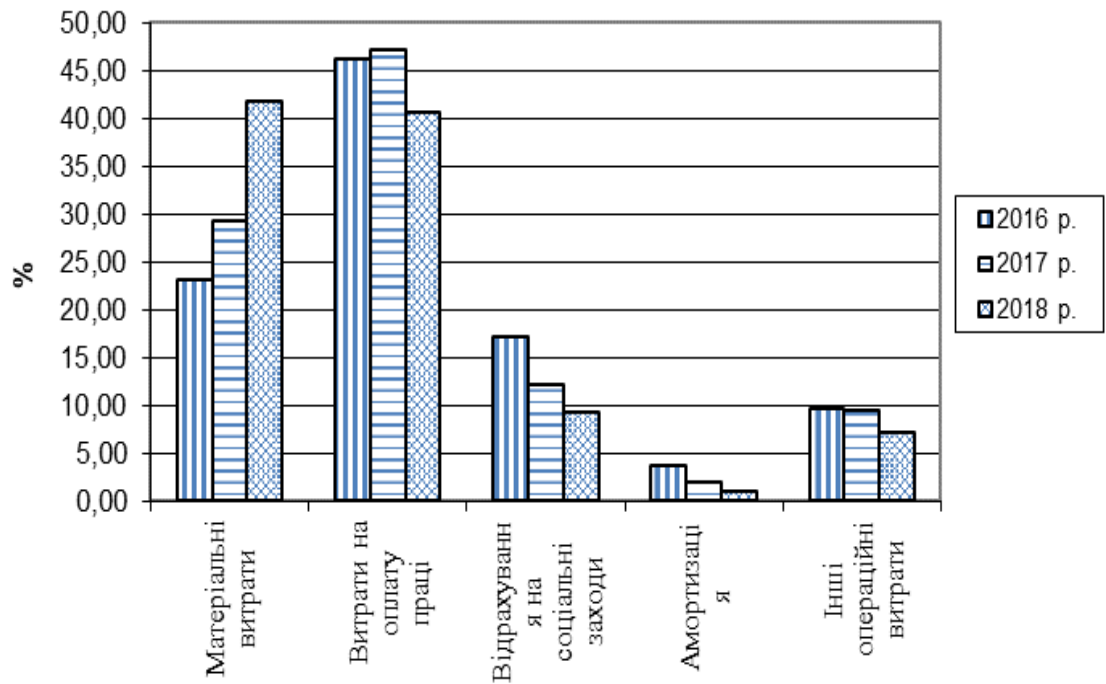


Рис. 2.2. Структура операційних витрат компанії «Козуб» за 2016-2018 рр.

Далі проаналізуємо динаміку власних оборотних коштів підприємства «Козуб» (табл.2.8).

Таблиця 2.8.

Динаміка власних оборотних коштів підприємства «Козуб» за 2014-2016 рр.

Показники	Одиниця виміру	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. до	
		2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Власний капітал	тис. грн	-455	3122	4117	4572	995
Необоротні активи	тис. грн	5028	5066	4937	-91	-129
Власні оборотні кошти	тис. грн	-5483	-1944	-820	4663	1124

Як показують дані таблиці 2.8 на підприємстві «Козуб» протягом досліджуваного періоду не вистачало власних оборотних коштів. Позитивним є зменшення їх нестачі у кінці періоду.

Фінансова стійкість – це надійно гарантована платоспроможність, рівновага між власними та залученими засобами, незалежність від

випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довіра кредиторів і інвесторів та рівень залежності від них, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування. Показники фінансової стійкості характеризують ступінь захищеності інтересів кредиторів та інвесторів, що мають довгострокові вкладення в підприємство (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства «Козуб»
за 2016-2018 рр.

Показники	Одиниця виміру	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+,-)		
		2016	2017	2018		2016	2017	2018
Власний капітал	тис. грн	-455	3122	4117	X	X	X	X
Позичковий капітал	тис. грн	7079	5842	5634	X	X	X	X
В т.ч. довгостроковий і позичковий капітал	тис. грн	4383	4248	3508	X	X	X	X
Всього використано капіталу	тис. грн	6211	8964	9751	X	X	X	X
Коефіцієнт автономії		-0,07	0,35	0,42	>0,5	-0,57	-0,15	-0,08
Коефіцієнт фінансування		-25,19	3,23	2,22	<1	-26,19	2,23	1,22
Коефіцієнт заборгованості		1,14	0,65	0,58	<0,5	0,64	0,15	0,08
Коефіцієнт фінансової стабільності		-0,06	0,53	0,73	>1,0	-1,06	-0,47	-0,27

Коефіцієнт автономії показує, яка частина власних коштів формує активи підприємства. Значення цього коефіцієнта протягом 2016-2018 років було менше нормативного, що є небажаним явищем.

Коефіцієнт фінансування показує скільки позикових коштів підприємства припадає на гривню власних коштів. Протягом усього досліджуваного періоду коефіцієнт фінансування був менше нормативного значення, що є негативним.

Коефіцієнт заборгованості характеризує співвідношення поточних позикових і власних коштів. У 2018 році підприємство «Козуб» на 1 грн власних коштів залучило для фінансування поточної діяльності 0,58 грн позикових коштів.

Коефіцієнт фінансової стабільності показує скільки власних коштів підприємства припадає на 1 грн. позичкових. На підприємстві «Козуб» вказаний коефіцієнт протягом усього досліджуваного періоду був менше нормативного значення, що є небажаним явищем.

Розрахуємо показники платоспроможності підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

Динаміка показників платоспроможності компанії «Козуб» за 2016-2018 рр.

Показники	Одиниця виміру	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+,-)		
		2016	2017	2018		2016	2017	2018
Грошові кошти та їх еквіваленти	тис. грн	4	325	354	X	X	X	X
Дебіторська заборгованість	тис. грн	1853	2400	2992	X	X	X	X
Оборотні активи всього	тис. грн	2742	3898	4814	X	X	X	X
Необоротні активи всього	тис. грн	5028	5066	4937	X	X	X	X
Власний капітал	тис. грн	-455	3122	4117	X	X	X	X
Поточні зобов'язання	тис. грн	2696	3122	4117	X	X	X	X
Коефіцієнт абсолютної ліквідності		0,001	0,104	0,086	>0,2	-0,199	-0,096	-0,114
Коефіцієнт проміжної ліквідності		1,687	1,769	1,727	>0,7	0,987	1,069	1,027
Коефіцієнт поточної ліквідності		1,017	1,249	1,169	>1	0,017	0,249	0,169
Коефіцієнт забезпечення власними коштами		-2,000	-0,499	-0,170	>0,1	-2,100	-0,599	-0,270

Коефіцієнт проміжної ліквідності визначає ступінь покриття поточних зобов'язань оборотними активами без урахування товарно-матеріальних

запасів. Коефіцієнт проміжної ліквідності показує, чи спроможне підприємство у разі падіння його обсягу виробництва покрити свої зобов'язання перед кредиторами. Даний коефіцієнт знаходився поза меж нормативного значення протягом досліджуваного періоду. Отже, компанія «Козуб» протягом періоду, що аналізується не мала можливості покривати свої зобов'язання перед кредиторами при зменшенні обсягів виробництва та реалізації.

Коефіцієнт поточної ліквідності – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та кредиторської заборгованості. Підприємство «Козуб» протягом 2016-2018 рр. могло погасити зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами – показник, який характеризує рівень забезпеченості підприємства власними джерелами формування оборотних активів, тобто показує, скільки власних джерел формування оборотних активів підприємства припадає на одиницю цих активів. Як показують розрахунки таблиці 2.10 підприємство не могло забезпечити власними коштами формування оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким критерієм платоспроможності і показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом. Цей коефіцієнт на підприємстві «Козуб» був менший від нормативного значення, що є небажаним показником.

Отже, аналіз фінансово-господарської діяльності компанії «Козуб» показав, що середня вартість сукупного капіталу збільшилась на 9357,5 тис. грн. Середня вартість власного капіталу також збільшилась у 2018 році порівняно з 2016 роком на 3501,5 тис. грн, а темп приросту склав 89,85 %. Позитивним фактором для діяльності підприємства є зростання виручки від реалізації у 2018 році на 14062 тис. грн порівняно з початком періоду. Також позитивну тенденцію має продуктивність праці, що зросла на 130,4 %.

Валовий прибуток збільшився на 3052 тис. грн, а чистий прибуток на 10,31 %. Негативну динаміку мають усі показники рентабельності підприємства. Аналіз показників фінансової стійкості показав, що у функціонуванні компанії «Козуб» усі показники поза межами нормативного значення, тому дане підприємство не може гарантувати постійну платоспроможність, а також погасити свої поточні зобов'язання по мірі того, як настає строк їх оплати. Аналіз показників платоспроможності виявив, що на підприємстві «Козуб» не вистачає коштів для погашення поточної заборгованості.

2.3. Оцінка ефективності функціонування системи продажу компанії «Козуб»

Ефективність системи продажу компанії залежить від належного функціонування логістичної системи. Отримати більший прибуток можливо за рахунок оптимізації логістичних витрат. Основою ефективності логістичної системи компанії «Козуб» є її надійність, для забезпечення якої слід управляти процесами планування всіх ланок системи в різних умовах функціонування.

Оцінити надійність та ефективність логістичної системи компанії «Козуб» можливо за такими етапами:

- 1) формування системи показників для оцінки ефективності та надійності;
- 2) формування бази даних за сукупністю показників, обраних для дослідження;
- 3) оцінка надійності роботи підприємства та його логістичної системи;
- 4) розрахунок інтегрального показника надійності логістичної системи.

Перший етап оцінки передбачає відбір та обґрунтування системи показників, що будуть використані для компанії «Козуб». Основним,

показником за яким характеризують ефективність та надійність роботи підприємства є прибуток. Сума витрат при цьому напряму визначає його величину. Прослідкувавши тенденцію його зміни та відношення величини логістичних витрат до нього, можна проаналізувати наскільки в тій чи іншій мірі надійно працює компанія «Козуб» та її логістична система. Якщо додати аналіз впливу кожної зі складових логістичної системи на відношення зміни прибутку, то можна оцінити їх вагомість, а отримані дані використати як базові при побудові прототипу моделі управління логістичними ризиками компанії «Козуб». Залежно від виду діяльності, географічного положення, масштабів підприємства та інших характеристик, компанія «Козуб» певну частину своїх витрат відносить до групи «логістичних». Їх сума може бути різною, коливаючись у межах 5-45 % і може зростати під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Основні фактори, що впливають на зміну величини логістичних витрат компанії «Козуб» представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11.

Фактори, що впливають на зміну величини логістичних
витрат компанії «Козуб»

Фактори	Середовище		Елемент логістичної системи				
	ЗС	ВС	S	P	C	W	M
Ускладнення ланцюгів постачання		+	+				
Зміна у системі замовлень		+					
Зміна вимог споживачів	+	+		+		+	
Зміна цін на пальне	+	+			+		
Зміна структури логістичного персоналу		+	+	+	+	+	+
Зміна планів виробництва		+		+			
Інші незаплановані витрати	+	+	+	+	+	+	+

ЗС, ВС – зовнішнє і внутрішнє середовище відповідно; S – постачання, P – виробництво, C – транспортування, W – збут, M – складування.

Сьогодні відсутня конкретна методика, котра б дозволила в повній мірі виокремити логістичні витрати. Логістичні аналітики компанії «Козуб», які займались даною проблематикою, зробили суттєвий крок в даному напрямку, дозволивши визначити їх питому вагу в структурі загальних витрат (табл. 2.12).

Таблиця 2.12.

Структура логістичних витрат компанії «Козуб»

Статті логістичних витрат	Частка у виручці від реалізації, %	Елемент логістичної системи
Витрати на закупівлю	0,15	П
Виробничі логістичні витрати	0,30	В
Витрати на збут	0,20	З
Складські витрати	3,0	С
Витрати на транспортування	1,00	Т
Витрати на управління матеріальними потоками	0,25	П, В
Витрати на логістичне адміністрування	0,20	П, В, Т, З, С
Витрати на сервіс	0,30	З
Всього	5,40	-

П – постачання; В – виробництво; Т – транспортування; З – збут; С – складування
Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оскільки логістична система компанії «Козуб» являє собою сукупність взаємопов'язаних між собою ланок, то показники для оцінки слід розглядати у розрізі кожного з них. Інтегральний показник надійності логістичної системи підприємства компанії «Козуб» матиме вигляд:

$$RLSE = [S, P, C, W, M] \quad (2.1)$$

де S – постачання; P – виробництво; C – транспортування; W – складування; M – збут.

На другому етапі здійснюється формування відповідної бази даних згідно з обраними показниками оцінки на підставі основних форм звітності компанії «Козуб» – баланс, звіт про фінансові результати. Методика оцінки надійності, що пропонується, ґрунтується на основі аналізу структури логістичних витрат по відношенню до прибутку, які розраховується шляхом їх виділення за відповідними статтями витрат:

- загальновиробничі витрати;
- адміністративні витрати;
- витрати на збут.

Адміністративні витрати і витрати на збут містяться у річній звітності підприємства (звіт про фінансові результати), в той час як переважна частина загальновиробничих витрат міститься в структурі інших операційних витрат. Динаміку зазначених статей витрат та частку логістичних витрат в їх складі за період 2016-2018 рр. на компанії «Козуб» представимо в табл. 2.13.

Таблиця 2.13.

Динаміка витрат обсягу та структури логістичних витрат
компанії «Козуб» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2018 р. до 2016 р.	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	(+,-)	у %
Адміністративні витрати, тис. грн	1700	2737	4189	2489	146,4
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %	12,1	10,9	11,6	-0,5	-
Витрати на збут, тис. грн	189	285	393	204	107,9
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	72,1	70,3	71,6	-0,5	-
Загальновиробничі витрати, тис. грн	96	114	121	25	26,1
Частка логістичних витрат в складі загальновиробничих витрат, %	2,9	3,6	3,3	0,4	-
Разом витрат	1985	3136	4703	2718	136,9

Аналіз показав, що найбільше логістичних витрат за часткою формується у витратах на збут компанії «Козуб». У 2018 році 71,6 % усіх збутових витрат віднесено до складу логістичних, що на 0,5 % менше, ніж у 2016 році. Найменшу питому вагу логістичні витрати посідають у загальновиробничих (накладних) витратах, лише 3,3% у 2018 році, що на 0,4% більше, ніж у 2016 році. У складі адміністративних витрат питома вага логістичних витрат становить 11,6 %, що на 0,5 % менше, ніж у 2016 році.

Згрупуємо логістичні витрати за окремими елементами логістичної системи (табл. 2.14).

Таблиця 2.14.

Динаміка структури логістичних витрат в мережах елементів логістичної системи компанії «Козуб» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення (+,-) 2018 р. від 2016 р.	
	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %
Система постачання	254,1	12,8	460,9	14,7	625,5	13,3	371,4	0,5
Система виробництва	131	6,6	228,9	7,3	277,5	5,9	146,5	-0,7
Система транспортування	553,8	27,9	799,8	25,5	1349,8	28,7	796	0,8
Система збуту	688,8	34,7	1188,6	37,9	1688,4	35,9	999,6	1,2
Система складування	357,3	18	457,8	14,6	761,8	16,2	404,5	-1,8
Разом	1985	100	3136	100	4703	100	2718	0

Аналіз показав, що найбільше логістичних витрат компанії «Козуб» формується в системах транспортування та збуту. У 2018 році витрати логістичної системи збуту становили 1688,4 тис. грн, що на 999,6 тис. грн, більше, ніж у 2016 році. У 2018 році витрати логістичної системи транспортування становили 1349,8 тис. грн, що на 796 тис. грн більше, ніж у 2016 році. Найменш задіяною у логістичних процесах є технологічна система виробництва – лише 5,9 % у структурі сукупних логістичних витрат компанії «Козуб».

На третьому етапі оцінки ефективності логістичної системи підприємства формуємо комплексний показник до кожної з ланок логістичної системи компанії «Козуб». Інтегральні показники надійності логістичної системи підприємства за кожною зі складових розраховуються за формулами [10].

$$I_s = \frac{\sum P_v}{\sum L_v s} \quad (2.2)$$

де Π_v – валовий прибуток підприємства;

$ЛВ_s$ – сума логістичних витрат сфери постачання.

$$I_p = \frac{\Pi_v}{\sum ЛВ_p} \quad (2.3)$$

де Π_v – валовий прибуток підприємства;

$ЛВ_p$ – сума логістичних витрат сфери виробництва.

$$I_c = \frac{\Pi_v}{\sum ЛВ_c} \quad (2.4)$$

де Π_v – валовий прибуток підприємства;

$ЛВ_c$ – сума логістичних витрат сфери транспортування.

$$I_w = \frac{\Pi_v}{\sum ЛВ_w} \quad (2.5)$$

де Π_v – валовий прибуток підприємства; $ЛВ_w$ – сума логістичних витрат сфери складування.

$$I_m = \frac{\Pi_v}{\sum ЛВ_m} \quad (2.6)$$

де Π_v – валовий прибуток підприємства; $ЛВ_m$ – сума логістичних витрат сфери збуту.

Комплексний показник надійності (ефективності) логістичної системи компанії «Козуб» розраховується за формулою:

$$R_{LSE} = \sqrt[5]{I_s \times I_p \times I_c \times I_w \times I_m} \quad (2.7)$$

Четвертий етап оцінки надійності (ефективності) логістичної системи компанії «Козуб» передбачає формування інтегрального показника (за певний розрахунковий період).

$$R_{LS} = \sqrt[e]{R_{LS1} \times R_{LS2} \times \dots \times R_{LSn}} \quad (2.8)$$

де R_{LS} – комплексний показник надійності (ефективності) логістичної системи;

R_{LS1}, \dots, R_{LSn} – показник надійності по кожному з обраних звітних періодів.

Градація значень комплексного показника оцінки рівня надійності залежно від ступеня ризику проходить за методикою, яка часто використовується на підприємствах виробничої сфери, діяльність яких пов'язана з ризиками різного характеру. Вона передбачає побудову емпіричної шкали рівня надійності (шкала допустимого рівня ризику). Представимо результати розрахунку представлених вище показників надійності (ефективності) логістичної системи в розрізі окремих її елементів та комплексного показника компанії «Козуб» (табл.2.15).

Таблиця 2.15.

Динаміка показників оцінки надійності (ефективності) логістичної системи компанії «Козуб» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2018 р. до 2016 р.	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	(+,-)	темп приросту,%
1	2	3	4	5	6
Валовий прибуток, тис. грн	3220	6687	6272	3052	94,78
Логістичні витрати системи постачання	254,1	460,9	625,5	371,4	146,16
Логістичні витрати системи виробництва	131	228,9	277,5	146,5	111,83
Логістичні витрати системи транспортування	553,8	799,8	1349,8	796	143,73
Логістичні витрати системи збуту	688,8	1188,6	1688,4	999,6	145,12
Логістичні витрати системи складування	357,3	457,8	761,8	404,5	113,21
Коефіцієнт надійності логістичної системи постачання	12,67	14,50	10,02	-2,65	-20,92
Коефіцієнт надійності логістичної системи виробництва	24,58	29,21	22,60	-1,98	-8,06
Коефіцієнт надійності логістичної системи транспортування	5,81	8,36	4,64	-1,17	-20,14
Коефіцієнт надійності логістичної системи збуту	4,67	5,62	3,71	-0,96	-20,56
Коефіцієнт надійності логістичної системи складування	9,01	14,6	7,92	-1,09	-12,10

Продовж. табл. 2.15.

1	2	3	4	5	6
Комплексний показник надійності (ефективності) логістичної системи	9,47	12,37	7,90	-1,57	-16,58
Інтегральний показник надійності (ефективності) логістичної системи	9,75			x	x

Можна зробити висновок, що компанія «Козуб» характеризується досить високими значеннями показників надійності логістичної діяльності. Значення комплексного показника надійності (ефективності) логістичної системи мало найвище значення у 2017 році – 12,37. У 2018 році відбулося уповільнення розвитку логістичної системи, що засвідчує скорочення прибутковості логістичної діяльності. Інтегральний показник надійності (ефективності) логістичної системи компанії «Козуб» мав значення більше одиниці, що засвідчує ефективність розвитку логістичної системи підприємства.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРОДАЖІВ КОМПАНІЇ «КОЗУБ»

3.1. Маркетингова управлінська складова підвищення ефективності процесу продажів компанії «Козуб»

Як відомо, процес маркетингу – це впорядкована сукупність стадій і дій з виявлення попиту, розробки, виготовлення, розподілу і продажу продукції, відповідно вимогам покупців і можливостям самого підприємства, його постачальників та посередників.

Процес управління маркетингом має розглядатися як безперервний процес організації, планування і контролю в області оперативної і стратегічної поведінки будь-якого підприємства, що спрямований на задоволення потреб покупців і отримання завдяки цьому запланованого прибутку. Етапи процесу маркетингу є певною послідовністю дій, починаючи з вивчення споживача і виявлення його потреб, та завершуючи виробництвом товару й задоволенням виявлених потреб клієнта, а також згладжуванням його можливих розчарувань від покупки або споживання товару.

З метою покращення процесу управління маркетингом компанії «Козуб» на першому етапі рекомендовано здійснювати планомірний аналіз ринку, що включає:

- 1) вивчення споживачів, виявлення їх потреб і факторів, що впливають на структуру потреб;
- 2) дослідження основних характеристик ринкового попиту і різних ринкових умов, що впливають на динаміку попиту; моделей купівельної поведінки, особливостей процесу ухвалення покупцями рішення про покупку;

3) дослідження можливостей реалізації продукції, коли проводиться оцінка потенційних обсягів реалізації продукції в межах задоволення сформованого попиту; аналізуються товари конкурентів, особливості поведінки конкурентних підприємств, їхня стратегія і тактика, поточний фінансово-економічний стан. На цьому етапі використовуються також можливості реалізації продукції за допомогою проведення НДДКР, бенчмаркінгу відносин з посередниками.

У загальному випадку бенчмаркінг розглядається як спосіб оцінки стратегії і тактики, цілей і механізму поведінки найближчих ринкових партнерів з метою виявлення того, що саме вони роблять краще досліджуваного підприємства з подальшим удосконаленням їх методів роботи [4; 15].

Бенчмаркінг відносин з посередниками означає запозичення ефективних методів управління продажем, що використовуються іншими підприємствами-виробниками, які встигли раніше встановити взаємовигідні відносини з посередниками щодо продажу своєї продукції. На цьому етапі ми рекомендуємо також керівництву нашого підприємства окреслити також методи ефективного господарювання конкурентів шляхом порівняння стану своєї розподільчо-збутової системи з системами збуту і просування продукції, організованими конкурентами.

4) дослідження можливостей виробництва продукції, що включає встановлення відповідності технологічних процесів і ресурсів компанії «Козуб» вимогам до виробництва продукції, яка пред'являються споживачами. Цей етап також пов'язаний з моделюванням техніко-економічних і споживчих характеристик продукту, здійсненням дослідного виробництва та пробного маркетингу. На підставі аналізу думки покупців з урахуванням висновків експертів ухвалюються остаточні рішення відносно впровадження маркетингової бізнес-ідеї у виробництво.

Другий етап припускає розробку концепції, стратегії і тактики маркетингу. Вибір маркетингової стратегії компанії «Козуб» має

ґрунтуватись на виявленні цільових ринків і позиціонуванні продукції. Чинниками, що сприяють пошуку оптимальної маркетингової стратегії, можуть стати:

- використання комплексу методів прийняття управлінських рішень і контролю над їх реалізацією;
- задіяння можливостей маркетингової інформаційної системи, яка надає оброблену і проаналізовану інформацію щодо сучасних ринкових процесів;
- розробка й організація ефективної моделі управління маркетинговою діяльністю.

Розробка тактики маркетингу пов'язана з пошуком оптимальної моделі маркетинг-міксу, в якому поєднуються основні інструменти маркетингового впливу компанії на найближчих ринкових партнерів. Цей етап закінчується ухваленням остаточних рішень щодо вибору стратегічної спрямованості маркетингу і визначення логічної послідовності тактичних маркетингових дій підприємства «Козуб».

Третій етап є реалізацією маркетингової концепції, що припускає організацію планування маркетингової діяльності компанії «Козуб» і контролінгу в сфері маркетингу. Слід зазначити, планування маркетингової діяльності починається з розробки плану маркетингу.

План маркетингу – ключовий документ, який визначає послідовність робіт з досягнення намічених цілей. План маркетингу є вихідним документом для організації виробництва продукції. Планування та організація виробництва припускає проведення керівництвом компанії «Козуб» заходів щодо контролінгу і аудиту всієї виробничої діяльності, а також її коректування на основі бенчмаркінгу виробництва аналогічної продукції конкурентів. Сюди включається вирішення наступних питань: управління життєвим циклом товарів та їх асортиментом; управління розробкою нової продукції та її позиціонування на обраних цільових ринках; управління

сервісною політикою, зокрема передпродажним і післяпродажним обслуговуванням.

Одночасно відбувається маркетингово-обґрунтоване формування торгово-розподільчої мережі продукції компанії «Козуб» з розробкою заходів зі стимулювання просування і збуту продукції (ярмарки, виставки, пільгові продажі, премії, рекламні кампанії) з урахуванням типу споживачів та їх вимог. На цьому етапі формуються також канали розподілу продукції, що передбачає проведення наступних заходів:

- прийняття рішення про структуру (рівні) каналу збуту;
- ухвалення рішення про механізм взаємодії з каналом (співпраця, партнерство, конкуренція) і про форми управління каналом, за допомогою яких наша компанія може впливати на учасників збуту і розподілу продукції (надання цінових знижок, пропозиція сумісної участі в проектуванні якісних характеристик продукції, що виробляється, схем її збуту і просування). Будь-які дії з впливу на торгових посередників мають ґрунтуватись також на результатах бенчмаркінгу.

На цьому ж етапі процесу управління маркетингом взаємодії компанією «Козуб» повинні проводитися заходи щодо формування товарних запасів, та контролю фактичного ходу продажів порівняно з планом. Результати спостереження мають передаватися керівництву, повідомлятися оптовим і роздрібним торговельним партнерам. На основі постійних партнерських контактів ухвалюються рішення, взаємовигідні виробництву і збуту. Ці рішення стосуються перш за все розробки стратегії просування товару, систем його ефективних комунікацій.

Відповідно до маркетингової системи взаємодії, створеної компанією «Козуб», має бути сформована також інтегрована модель управління її маркетинговою діяльністю – комплекс підсистем координації всіх видів підприємницької діяльності, націленої на її найближчих контрагентів. У інтегрованій моделі управління маркетингом виділяють перш за все маркетинг-менеджмент – управлінську діяльність, пов'язану з

інтенсифікацією маркетингу. Роль маркетинг-менеджменту надзвичайна важлива в системі маркетингових взаємодій компанії «Козуб», оскільки:

- забезпечує знаходження оптимальної швидкості поєднання попиту і пропозиції, тобто такої швидкості, при якій поєднувалися б найвигідніші темпи появи ідей, втілення їх у товари, виробництво, розподіл і просування при мінімальних витратах на основі безперервного відстеження поведінки покупців, постачальників і конкурентів і механізму адаптації підприємства до змінних чинників маркетингового середовища;

- регулює швидкість ухвалення раціональних управлінських рішень, підвищує ефективність взаємодії всіх маркетингових дій підприємства, а отже, інтенсифікує досягнення необхідних рішень.

Окрім, маркетинг-менеджменту, концепція інтегрованої моделі управління маркетингом припускає розгляд маркетинг-логістики як важливого інструменту прийняття керівництвом компанії «Козуб» раціональних маркетингових рішень

Зазначимо, що саме інтеграція маркетингу, логістики і управління обумовлює підвищення ефективності маркетингових дій підприємства і створює умови для організації конкурентоздатної системи його маркетинг-взаємодії з контрагентами ринку.

Вихідним пунктом для формування логістичних структур є орієнтація на матеріальні потоки, які взаємопов'язано проходять від постачальника через проміжні ланки (торгівля, збут) до кінцевого споживача; окремі логістичні функції децентралізуються і вирішуються автономно за умови задоволення загального критерію оптимізації з відповідною ефективністю.

Зазначимо, що логістика сприяє підвищенню ефективності господарської, передусім маркетингової, діяльності підприємства, якщо:

- управління логістичними операціями здійснюється в інтересах реалізації корпоративної стратегії підприємства, спрямованої на забезпечення конкурентоздатності шляхом скорочення витрат і диференціації товарів/послуг;

– організація руху матеріальних потоків вдосконалюється таким чином, щоб забезпечити можливість контролю всіх функцій з виконання завдань, пов'язаних із закупівлею, виробництвом, транспортуванням, складуванням, зберіганням запасів і збутом під керівництвом єдиного підрозділу. Інакше кажучи, всі логістичні функції мають бути об'єднані під відповідним контролем централізованого керівництва з урахуванням того, що ефективні рішення легше прийняти, якщо спеціальний підрозділ відповідає за всі тісно пов'язані між собою логістичні операції;

– у ході вироблення корпоративної стратегії встановлюється тісний взаємозв'язок між підприємством та його партнерами з господарської діяльності (постачальники сировини, оптові та роздрібні торговці, споживачі);

– здійснюється координація діяльності внутрішніх підрозділів підприємства (виробничого відділу, відділу продажів, маркетингу тощо).

Дослідниками вважається, що логістичні системи провідних виробничих компаній розвинутих країн пройшли певні рівні свого розвитку [21; 51]. Для першого рівня розвитку логістики характерні такі основні риси:

– підприємства працюють на основі виконання змінно-добових планових завдань;

– сфера дії логістичної системи охоплює організацію зберігання та подальше транспортування готової продукції, яка відсилається з підприємства;

– роботу системи логістики оцінюють величиною частки витрат на транспортування та інші операції розподілу продукції в загальній сумі виторгу.

Для підприємств із логістичною системою другого рівня розвитку є характерним:

– управління матеріальними потоками підприємства від останнього пункту виробничої лінії до кінцевого споживача;

– поширення контролю системи логістики на функції обслуговування замовників, обробки замовлень, зберігання готової продукції на підприємстві, управління запасами готової продукції, планування роботи логістичної системи, з обов'язковим застосуванням комп'ютерної обробки даних.

З подальшим розвитком маркетингу пов'язане створення логістичних систем третього рівня, які:

– контролюють логістичні операції від закупівлі сировини до кінцевого обслуговування споживача продукції;

– містять додаткові логістичні системи: пошук і закупівлю сировини, привезення сировини на підприємство, управління запасами, виробниче планування, проектування логістичних систем, прогнозування збуту продукції;

– є спрямованими на підвищення продуктивності праці на підприємстві, а не на скорочення витрат.

Отже, гармонізація інтересів учасників системи досягається шляхом порівняння якісних характеристик їхньої діяльності з урахуванням впливу на загальні результати. Зокрема, може застосовуватися певний кількісний показник оцінки ефективності інтегрованої маркетингово-логістичної системи взаємодії підприємства – показник прибутку на інвестований капітал, що відображає відношення прибутку, отриманого від продажу товарів, до інвестованого капіталу.

Однак, сфера перетину завдань маркетингу і логістики значно ширше, її характеристика може бути доповнена завдяки застосуванню поняття «якість сервісного обслуговування». Якість обслуговування в логістичних системах першого-другого рівнів визначається: швидкістю поставки; надійністю строків поставки; здатністю системи до раптового незадоволення попиту тощо, тобто – завдяки організації маркетинг-логістики.

Якісне обслуговування в логістичній системі третього рівня характеризується прискореним транспортуванням та передачею замовлень,

потужністю складських площ, можливостями виробництва і збуту, що передбачають організацію в системі маркетингу підприємства виробничої, комерційної, закупівельної, розподільчої, складської та транспортної логістики.

Поєднуючись з маркетингом і менеджментом, логістика пронизує всі сфери діяльності як у внутрішньому, так і в зовнішньому маркетинговому середовищі будь-якого підприємства, прискорюючи створення інтегрованої моделі управління його маркетингової взаємодії з ринком. В той же час логістика стає найважливішою складовою самої інтегрованої моделі управління маркетингом взаємодії сучасних виробничих компаній.

Проведений нами аналіз системи маркетингово-логістичних взаємодій сучасних виробничих підприємств України з основними економічними партнерами дозволяє зробити ряд зауважень:

- на сучасному ринку дійсно конкурують не окремі підприємства (наприклад, виробники або посередники), а маркетингові системи, створені й керовані підприємствами-інтеграторами (як правило, компаніями-виробниками);

- цільова спрямованість маркетингової діяльності підприємства-інтегратора переходить на вищий рівень: кінцевою метою підприємництва стає не закріплення конкурентних переваг підприємства, а досягнення більшого синергетичного ефекту функціонування моделі його маркетинг-взаємодії в цілому в порівнянні з аналогічними моделями конкурентів.

Синергетичний ефект означає, що дія двох або декількох компонентів перевищує дію кожного окремо. Синергетичний ефект у сфері маркетингу є результатом поєднання маркетингу, управління і логістики, і має наступні складові [15; 48]:

- а) управлінська складова, поява якої обумовлена інтеграцією маркетингу й менеджменту, яка виявляється в більшій швидкості та якості процесу прийняття маркетингових рішень;

б) логістична складова, обумовлена інтеграцією маркетингу і логістики, з появою на цій підставі маркетингової логістики, яка забезпечує більш обґрунтовані компромісні рішення щодо управління матеріальними, товарними, фінансовими, людськими потоками в процесі створення високого рівня задоволення потреб споживачів (в порівнянні з рішеннями конкурентів за аналогічними проблемами);

в) організаційна складова як результат поєднання маркетингу і організації. Проектування і впровадження певної організаційної структури маркетингу є надзвичайно важливою умовою створення конкурентоздатної інтегрованої системи маркетинг-взаємодії підприємства;

г) особлива планова складова, спричинена інтеграцією маркетингу і планування.

Отже, з огляду на вищезазначене та за відсутності відокремленого підрозділу, який повинен відповідати за логістичні функції компанії «Козуб», пропонуємо створити управлінську одиницю керівництва логістичною системою досліджуваного підприємства.

Організаційна структура управління логістичною системою підприємства визначається тією метою і завданнями, які вона покликана вирішувати. Її мета максимізація прибутку на довготривалий період за рахунок ефективної участі в здійсненні логістичних функцій. Організаційна структура управління логістичною діяльністю компанії «Козуб» повинна постійно розвиватися й вдосконалюватися, пристосовуючись до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління.

Основою формування логістичної системи компанії «Козуб» слід вважати діяльність окремого структурного підрозділу – відділу логістики.

Відділ логістики повинен бути самостійним структурним підрозділом компанії «Козуб» для підвищення ефективності та прозорості функціонування системи продажів продукції.

Відділ логістики має очолюватися начальником відділу, який призначається на посаду та звільняється з займаної посади керівником

компанії «Козуб» у порядку, встановленому чинним законодавством України.

Мета функціонування відділу логістики компанії «Козуб» повинна полягати в наступному:

1. Організація на якісному рівні логістичної діяльності підприємства для підвищення його конкурентоспроможності.
2. Своєчасне забезпечення споживачів високоякісними товарами у певному місці у визначений час в необхідній кількості з мінімальними витратами з урахуванням потреб клієнтів за доступною ціною.

Структуру й штат відділу логістики затверджує керівник компанії «Козуб» з урахуванням нормативів чисельності, обсягів роботи й особливостей діяльності відділу. До складу відділу логістики входять: керівник, логіст зі складування, логіст зі збуту.

Завдання відділу логістики компанії «Козуб» повинні зводитися до наступного:

1. Розробка для підприємства довгострокових і поточних планів логістичної діяльності, участь у реалізації цих планів та координація логістичної діяльності інших служб і підрозділів.
2. Збалансування управління матеріальними, фінансовими й інформаційними потоками протягом усього логістичного ланцюга «закупівля сировини – виробництво – продаж» з метою своєчасного задоволення споживачів високоякісними товарами за оптимальною ціною.
3. Забезпечення виконання зобов'язань з постачання товарів проміжним споживачам відповідно до укладених договорів.
4. Розробка рекомендацій з організації діяльності підрозділів підприємства, які займаються управлінням потоками, з метою оптимізації руху всіх видів потоків і витрат протягом ланцюга «закупівля – виробництво – продаж».
5. Аналіз й оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства.
6. Контроль за раціональним використанням ресурсів підприємства.

7. Якісний документальний супровід всіх логістичних процесів.

8. Організація якісного й ефективного логістичного обслуговування торговельних клієнтів і споживачів.

Функціями відділу логістики компанії «Козуб» повинні бути наступні:

1. Розробка логістичної стратегії підприємства.

2. Участь у підготовці й укладанні договорів з партнерами (постачальниками та споживачами).

3. Розробка разом з іншими підрозділами підприємства планів співробітництва з партнерами.

4. Збір, накопичення й аналіз інформації з розв'язання проблем логістичної діяльності підприємства.

5. Організація внутрішніх потоків (пакування, навантаження, розвантаження, складування, управління запасами, забезпечення сировиною цехів, вивіз з цехів, експедирування).

6. Організація логістичного обслуговування.

7. Бюджетування логістичних процесів.

8. Організація, планування й контроль процесу руху потоків у процесі виробництва продукції.

9. Організація та контроль процесу управління запасами.

10. Організація, планування й контроль процесу руху продукції.

11. Організація приймання від цехів, зберігання, комплектація й пакування та відвантаження товарів, оформлення відвантажувальної документації.

12. Вивчення провідного вітчизняного й зарубіжного досвіду в сфері логістики та впровадження його на підприємстві.

Взаємозв'язки відділу логістики з іншими структурними підрозділами компанії «Козуб» ми вбачаємо в наступному (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Взаємозв'язки відділу логістики з іншими структурними підрозділами
компанії «Козуб»

Відділ	Відділ логістики	
	отримує	надає
1	2	3
Фінансово-економічний відділ	узгоджені проекти претензій; пропозиції з усунення причин претензій і санкцій до підприємства; затверджені розрахунки нормативів оборотних засобів; документи й звіти, необхідні для здійснення платежів; консультації по фінансовим питанням	звіти про рух товарів, їх залишки на кінець звітного періоду; копії претензій, заявлених контрагентам; проекти претензій до контрагентів при порушенні ними договірних зобов'язань; проекти планів збуту; звіти про виконання планів збуту продукції
Бухгалтерія	довідки, відомості, розрахунки, консультації, необхідні для надання первинної документації й аналізу окремих напрямків діяльності відділу, дані про рух матеріальних ресурсів; дані про залишки товарів у номенклатурі	звіти по руху матеріальних ресурсів; звітні інвентаризаційні відомості; дані для стягнення з постачальників боргів, штрафів і неустойок; звітні дані про залишки продукції на складах на кінець кожного місяця; пакет документів на відвантаження товарів (рахунки-фактури, відвантажувальні документи, накладні, доручення)
Відділ маркетингу	інформацію про стан товарного ринку; відомості про появу нових конкурентів; інформацію про попит на продукцію; відомості про постачальників сировини; відомості про виставки, ярмарки; промоційні плани	відомості про укладені договори на поставку продукції; заявки на проведення маркетингового аналізу оптових і роздрібних цін на продукцію, що постачається
Виробничий цех	заявки на сировину, напівфабрикати відповідно плану виробництва й графіків випуску продукції, відомості (щодня) про планову задачу продукції, приймально-здавальну документацію	приймально-здавальну документацію
Склад	документація на зберігання ТМЦ	звіти, інвентаризаційні звіти

Продовж. табл. 3.1.

1	2	3
Відділ кадрів	відомості про порушників трудової та виробничої дисципліни; копії наказів, пов'язаних з прийомом, переміщенням і звільненням працівників; копії наказів з питань трудової дисципліни, зміну правил внутрішнього трудового розпорядку	дані для статистичної звітності про наявність кадрів у підрозділі, про роботу з порушниками трудової дисципліни; список робітників, які потребують навчання та підвищення кваліфікації; заяви й інші документи, пов'язані з прийомом, переміщенням та звільненням працівників
Відділ матеріально-технічного забезпечення	відомості про укладені договори про поставку продукції; заявки на проведення аналізу ринку сировини, матеріалів, напівфабрикатів, обладнання тощо; плани й обсяги завезення на підприємство сировини і матеріалів; обсяги крадіжок	узагальнену інформацію про поставку, матеріалів, обладнання й інших матеріальних ресурсів; інформацію про стан товарного ринку; відомості про появу нових видів матеріалів, обладнання тощо з додатком технічних характеристик; заявки на необхідні відділу матеріальні ресурси; комерційні відомості про великих постачальників аналогічної продукції
Транспортна ділянка	графіки виділення транспорту для перевезення продукції	відомості про відвантаження товарів

Збут продукції є провідною ланкою в ланцюзі закупівля сировини – виробництво (розподіл) – споживання. У результаті збуту компанія «Козуб» отримує підприємницький прибуток. Основні функції збуту можна об'єднати в три групи: планування; організації; контролю і регулювання.

1. Основний зміст функції планування продажів компанії «Козуб» наступний:

- розробка перспективних і оперативних планів продажу товарів;
- аналіз і оцінка кон'юнктури ринку;

- формування асортиментного плану продажів по замовленнях покупців;

- вибір каналів розподілу і руху товарів до кінцевого споживача;

- планування комунікаційних кампаній та розробка заходів щодо стимулювання збуту товарів;

- складання кошторисів-витрат та їх оптимізація.

2. Функції організації продажів компанії «Козуб»:

- організація складського і тарного господарства для продукції та напівфабрикатів;

- організація продажів і доставка товарів споживачам;

- організація перед- і післяпродажного обслуговування споживачів;

- організація каналів руху товарів і розподільчих мереж;

- організація проведення комунікаційних кампаній і заходів щодо стимулювання продажу товарів;

- організація підготовки торгового персоналу та управління діяльністю торгових представництв;

- організація взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей збуту.

3. Опції збутового контролю та регулювання компанії «Козуб»:

- оцінка результатів збутової діяльності;

- контроль за виконанням планів продажу;

- оперативне регулювання збутової діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх несприятливих факторів;

- оцінка і стимулювання діяльності збутового апарату;

- стратегічний, бухгалтерський та оперативний облік збутової діяльності.

За результатами проведеного дослідження визначено, що управління логістичною системою компанії «Козуб» передбачає поєднання двох важливих функцій: постачання сировини, товарів, які беруться на дистрибуцію, матеріально-технічних ресурсів від виробника та продаж

товарів визначеним контрагентам (суб'єктам ринку). При цьому організаційна структура управління логістичною діяльністю підприємства повинна розвиватися й постійно вдосконалюватися, пристосовуючись до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління. Отже, можна стверджувати, що виконання в комплексі усіх перерахованих функцій постачання та збуту сприятиме підвищенню ефективності здійснення процесу продажів компанії «Козуб».

3.2. Шляхи підвищення ефективності управління процесами постачання та товаропросування компанії «Козуб»

Транспортна мережа сучасних міських утворень є їх інфраструктурою і являє собою сукупність лінійних, вузлових і супутніх їм об'єктів соціального та технічного призначення, що забезпечують надійне функціонування пасажирського та вантажного транспорту, пішохідне переміщення жителів, тому знайти ефективний метод оптимізації товаропотоків в межах міста є однією з першочергових завдань підприємства.

Рішення даного завдання складається з декількох чинників [53].

По-перше, з розвитком підприємств дрібного і середнього бізнесу виникає потреба в перевезеннях продукції компанії «Козуб» для великої кількості споживачів.

По-друге, велика кількість перевізників значно загостило конкуренцію на ринку транспортних послуг, що змушує власників автотранспорту шукати нові конкурентні переваги.

По-третє, підвищенню ефективності доставки вантажів в даний час приділяється недостатня увага, незважаючи на те що частка транспортних витрат, що враховуються при формуванні цін на кінцеву продукцію, складає до 50 %.

По-четверте, перевезення товарів накладає ряд серйозних технічних обмежень по швидкості, напрямку руху, часу тощо. До того ж організація таких перевезень пов'язана з аналізом великої кількості даних.

Таким чином, підвищити ефективність товароруку на підприємстві можливо завдяки вирішенню завдання оптимізації, що представляє собою деяку множину можливих рішень, так званих альтернатив. Кожній альтернативі можна дати деяку кількісну оцінку на основі критерію оптимальності. Рішення завдання оптимізації полягає у визначенні тієї альтернативи, для якої критерій оптимальності дає найбільшу або найменшу кількісну оцінку. При вирішенні такого завдання вихідні і зовнішні параметри можуть у певних мірою змінюватись. Оптимізація транспортних потоків припускає застосування спеціальних математичних алгоритмів, які лежать в основі моделі оптимізації транспортних потоків і створення системи логістики товароруку в умовах міської інфраструктури.

У логістиці транспортна задача побудови оптимального плану перевезень товару зі складів в торговельні точки будується з урахуванням того, що основним завданням оптимізації є скорочення часу доставки продукції [44]:

$$T_M \rightarrow \min, \quad (3.1)$$

де T_M – час маршруту, який забезпечує збереження якості продукції.

Його вирішення можливе тільки в тому випадку, якщо сума замовлень усіх торгових точок не перевищує запасу товару на всіх складах [35]:

$$\sum_{i=1}^n A_i \geq \sum_{j=1}^m B_j \quad (3.2)$$

A_i – можливості i -го постачальника продукції;

B_j – потреби j -го споживача продукції;

N – кількість постачальників аналогічної продукції;

M – кількість споживачів аналогічної продукції.

Побудуємо оптимальний план перевезень продукції компанії «Козуб» зі складів в торговельні точки.

Зазначимо, що у компанії «Козуб» продукція реалізується з чотирьох складів. Гіпотетично зазначимо, що потреби торговельних точок 280, 90 і 180 ящиків продукції в місяць відповідно. Пропускна здатність складів a_i становить 200, 150, 80 і 120 одиниць ящиків/міс. Відстані перевезень (у км) із i -го складу на j -ту торговельну точку подані в матриці

$$C = [c_{ij}] = \begin{pmatrix} 1 & 5 & 3 \\ 6 & 8 & 9 \\ 2 & 7 & 4 \\ 4 & 1 & 11 \end{pmatrix}$$

Складемо план перевезень продукції компанії «Козуб», що відповідав би пропускним спроможностям складів та потребам торговельних точок, а сумарний пробіг вантажного транспорту був би мінімальний. Позначимо через x_{ij} – кількість одиниць продукції, яку щомісяця потрібно доставляти на j -ту торговельну точку з i -го складу. Тоді математична модель задачі має вигляд

$$y = x_{11} + 5x_{12} + 3x_{13} + 6x_{21} + 8x_{22} + 9x_{23} + 2x_{31} + 7x_{32} + 4x_{33} + 4x_{41} + x_{42} + 11x_{43} \rightarrow \min_{x_{ij} \in \Omega} \quad (3.3)$$

$$\Omega: x_{11} + x_{21} + x_{31} + x_{41} = 280; \quad (3.4)$$

$$x_{12} + x_{22} + x_{32} + x_{42} = 90; \quad (3.5)$$

$$x_{13} + x_{23} + x_{33} + x_{43} = 180; \quad (3.6)$$

$$x_{11} + x_{12} + x_{13} = 200; \quad (3.7)$$

$$x_{21} + x_{22} + x_{23} = 150; \quad (3.8)$$

$$x_{31} + x_{32} + x_{33} = 80; \quad (3.9)$$

$$x_{41} + x_{42} + x_{43} = 120; \quad (3.10)$$

$$x_{ij} \geq 0. \quad (3.11)$$

В даному випадку (3.3) – цільова функція, (3.4) і (3.6) – обмеження, що визначають місячні запаси товарів на складі, (3.7) і (3.10) – обмеження, що визначають місячну потребу у продукції на торгових точках, (3.7) – обмеження, що визначають неможливість негативних значень для постачань продукції у торгові точки.

Використовуючи метод північно-західного кута, знайдемо опорне рішення транспортної задачі, використавши формули (3.3) – (3.11) [10].

Відповідно до цього методу заповнюємо таблицю, починаючи з лівого верхнього квадрата. Порівнюємо запас вантажу в першому пункті відправлення (200 шт./міс.) із потребою першого пункту призначення (280 шт./міс.). Обираємо меншу величину (200) і записуємо її в даний квадрат. Оскільки весь запас у першому пункті відправлення вичерпаний, то з подальшого розгляду виключаємо перший рядок і переходимо в сусідню клітинку, що знаходиться нижче заповненої. У новій клітинці і для частини таблиці, що залишилася, повторюємо процедуру заповнення верхньої лівої клітинки, але з урахуванням того, що потреба першого пункту призначення зменшилася на 200 шт./міс. і стала рівною 80 шт./міс. Тобто порівнюємо запас другого пункту відправлення (150 шт./міс.) із новою потребою першого пункту призначення (80 шт./міс.). Обираємо меншу величину (80) і записуємо її в нову клітинку. Оскільки потреба у вантажі в першому пункті призначення повністю задоволена, то з подальшого розгляду виключаємо перший стовпець і переходимо в сусідню клітинку, що знаходиться справа від тільки що заповненої. Для нової верхньої лівої клітинки частини таблиці, що залишилася, повторюємо процедуру заповнення з урахуванням зміни запасу в другому пункті відправлення на 80 шт./міс. І так доти, доки не буде заповнено $m+n-2$ кліток. Після розрахунків початковий опорний план має наступний вигляд (табл.3.2).

Для початкового опорного плану обчислюємо значення цільової функції (3.3): $y_0 = 1*200+6*80+8*70+7*20+4*60+11*120 = 2940$ шт./міс. Знайдений опорний план перевіряємо на оптимальність. Оскільки серед чисел a_i є позитивні, цей план не оптимальний.

Таблиця 3.2.

Початковий опорний план перевезень продукції компанії «Козуб» до торгових точок

Пункт відправлення	Запас вантажу	Пункт призначення			Потенціал пункту відправлення a_i
		1	2	3	
		Потреба			
		280	90	180	
1	200	1 200	5	3	0
2	150	6 80	8 70	9	-5
3	80	2	7 - 20	4 + 60	-1
4	120	4	1 +	11 - 120	-3
Потенціал пункту призначення β_j		1	-2	3	

Після аналогічних розрахунків за методом північно-західного кута, ми отримали оптимальний план перевезень продукції підприємства до торгових точок (табл.3.3).

Таблиця 3.3.

Оптимальний план перевезень продукції компанії «Козуб» до торгових точок

Пункт відправлення	Запас вантажу	Пункт призначення			Потенціал пункту відправлення a_i
		1	2	3	
		Потреба			
		280	90	180	
1	200	1 100	5	3 100	0
2	150	6 150	8	9	-5
3	80	2	7	4 80	-4
4	120	4 30	1 90	11	-11
Потенціал пункту призначення β_j		1	3	0	

Для оптимального плану обчислюємо значення цільової функції:

$y_{\text{опт}} = 1*100+6*150+3*100+4*80+4*30+1*90 = 1830$ шт./міс. Це значення на 1110 шт. менше від початкового.

Таким чином, завдання оптимізації являє собою цілеспрямовану діяльність, яка полягає в отриманні найкращих результатів на основі критерію оптимальності при заданих умовах. В умовах міської інфраструктури технічні, економічні та соціальні чинники, випадкові фактори зовнішнього середовища в сукупності ускладнюють вирішення завдання оптимізації.

Найважливішими проблемами при вирішенні завдання оптимізації товаропотоку компанії «Козуб» є наступні:

- маршрути щодня необхідно прокладати між десятками вантажоодержувачів;

- необхідно виконувати жорсткі вимоги клієнтів за часом доставки вантажу, що може утруднити об'єднання в один маршрут декількох клієнтів. Наслідком цього є необхідність притягнення до перевезень додаткового рухомого складу при його неповному завантаженні і, відповідно, збільшення транспортних витрат.

Найбільш перспективним напрямком у вирішенні завдання про оптимізацію перевезень є розробка математичної моделі, що враховує фактори, передбачені вище. Процес оптимізації товароруку в умовах міста можна представити у вигляді системи, яка піддається зовнішнім впливам, що включає в себе часову затримку при формуванні маршруту або сукупність дестабілізуючих факторів, які складаються з постійно діючих та динамічних обмежень. Схематично цю систему можна представити у наступному вигляді (рис.3.1).

Процес оптимізації починається на підставі отриманої вихідної інформації і здійснюється з урахуванням впливу зовнішніх дестабілізуючих факторів. Складові елементи даної системи оптимізації представлені структурною схемою (рис. 3.2).

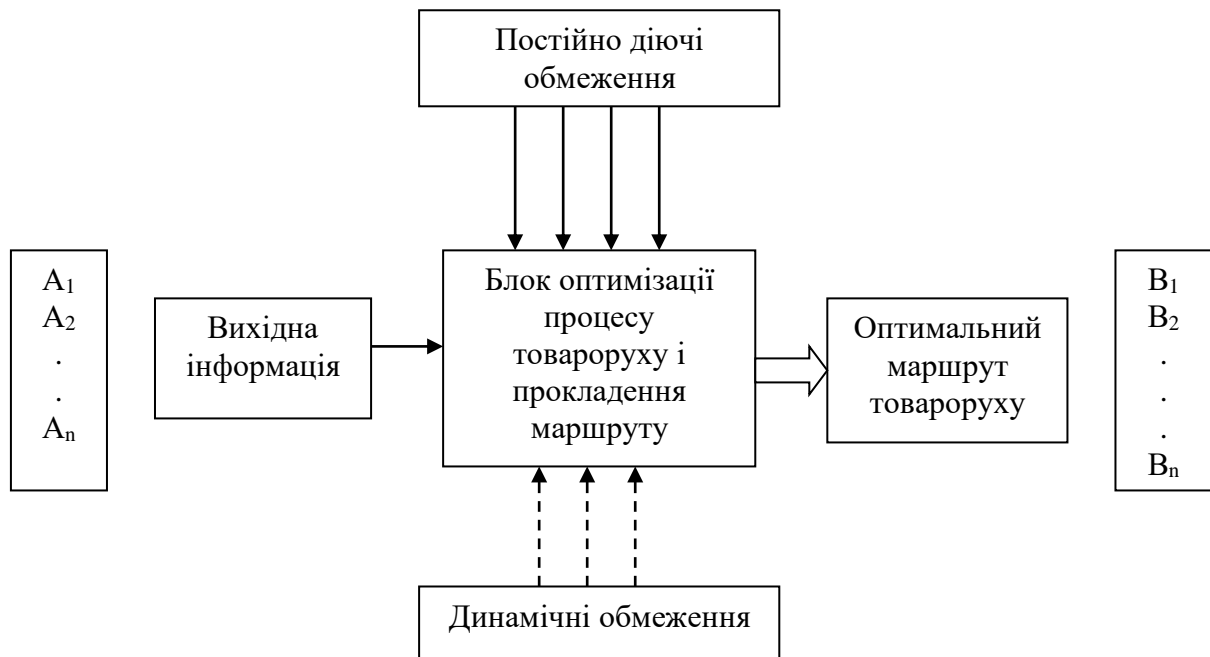


Рис. 3.1. Модель оптимізаційного процесу товароруху компанії «Козуб»

Вихідною інформацією для формування маршруту є розміщення постачальника A_i і споживача B_j , а також інтервал часу доставки продукції для кожної торгової точки. На підставі отриманої інформації відбувається формування маршрутів доставки продукції.

Подальший вибір черги проходження між конкретними точками визначається не тільки з умови мінімальної відстані, але і з урахуванням впливу дестабілізуючих факторів постійно діючих обмежень, таких як максимальна і мінімальна швидкість проходження по кожному з ділянок маршруту, кількість світлофорів і перехресть з перевагою руху і без нього, а також іншими елементами дорожньої інфраструктури міста. У свою чергу, деякі постійно діючі обмеження мають свій певний динамічний діапазон впливу на систему оптимізації. Наприклад, кількість світлофорів і перехресть є постійною величиною, а пропускна здатність залежить від часу використання маршруту.

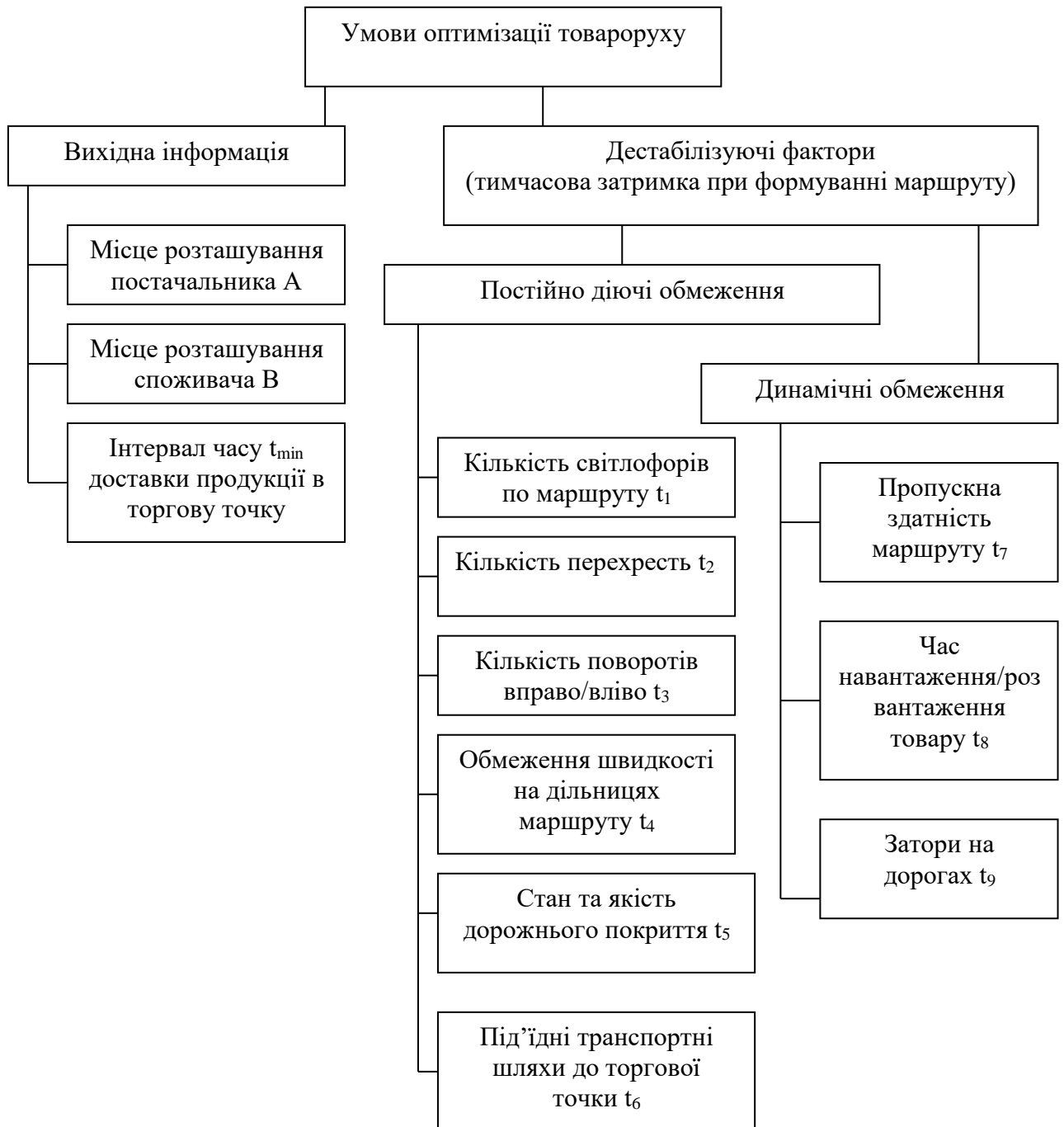


Рис. 3.2. Умови оптимізації товароруху компанії «Козуб»

Динамічні обмеження носять ймовірнісний характер, але їх необхідно врахувати в процесі формування маршруту. Динамічні обмеження можна розділити на обмеження тривалого і короткострокового впливу.

Крім того, у транспортних системах міст велика роль випадкових (короткострокових) факторів зовнішнього середовища, які дуже складно враховувати заздалегідь при плануванні (моделюванні) вантажних

перевезень. Виходячи із запропонованої моделі оптимізації, алгоритм визначення оптимального маршруту можна представити в наступному вигляді (рис.3.3).

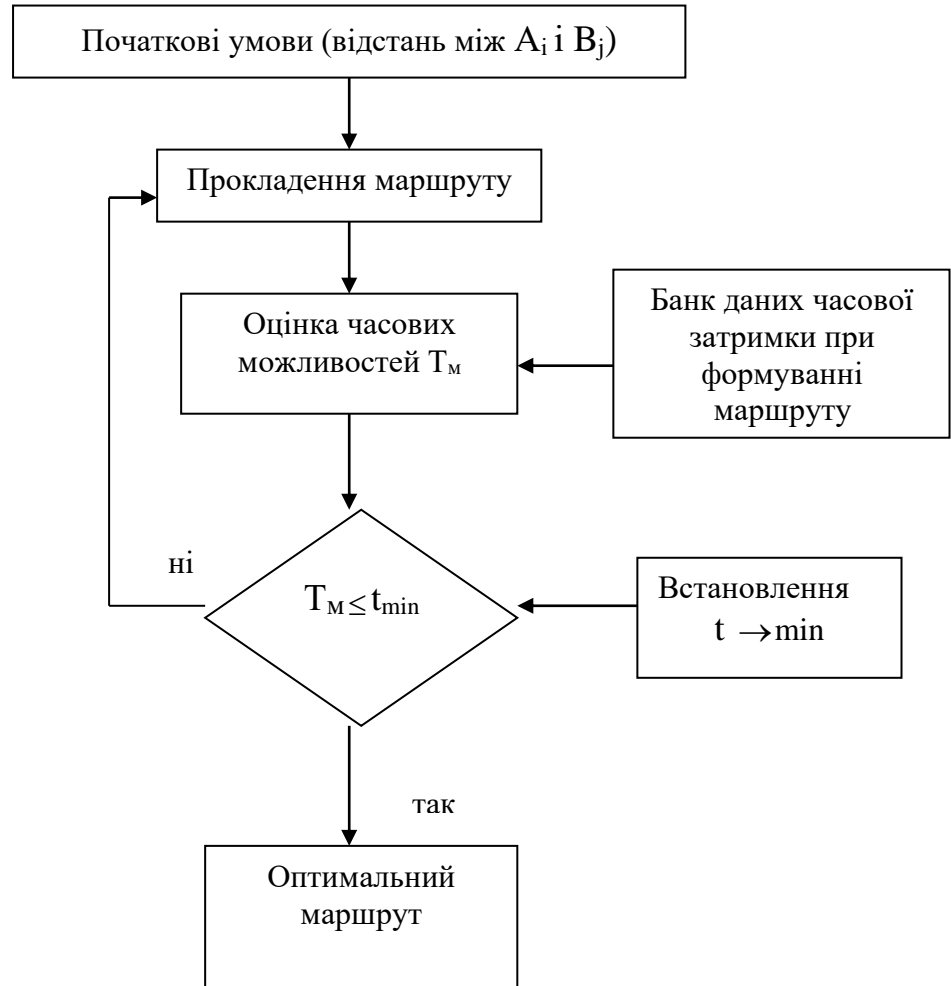


Рис. 3.3. Алгоритм розрахунку оптимального маршруту

Таким чином, вибір маршруту прямування безпосередньо залежить від рішення завдання оптимізації в умовах впливу зовнішніх дестабілізуючих факторів, а побудова оптимальної моделі транспортного забезпечення споживачів необхідними продуктами з мінімальними тимчасовими витратами є комплексним логістичним завданням.

3.3. Оптимізація логістичної системи компанії «Козуб» в умовах невизначеності

Для оптимізації логістичної системи та ланок ланцюгів постачання можна використовувати різні групи критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності. Оскільки компанія «Козуб» збільшує свої обсяги діяльності зростає кількість перевезень та постає питання оптимізації вибору способу доставки. Рекомендуємо компанії «Козуб» оптимізувати вибір транспорту за допомогою критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності.

Припустимо, що компанія «Козуб» станом на листопад 2019 року володіє вільним капіталом в обсязі 250000 грн. Підприємство розглядає можливість участі в наступній угоді. Партія товару вартістю 130000 грн може бути продана за 180000 грн. Невизначеність економічного результату пов'язана тільки з необхідністю доставки товару.

Аналізуються наступні способи доставки:

1. Залізничний транспорт. Вартість складає 4200 грн, включаючи страховку за ціною виробництва (ймовірність катастрофи потягу складає 0,001, але довіри до цього значення немає, тобто потрібно реалізувати процедури оптимізації рішення в умовах невизначеності);

2. Автотранспорт. Вартість складає 2880 грн, невизначеність обумовлена тільки можливістю форс-мажорними обставинами (катастрофа, погодні умови, поломка, напад з метою пограбування тощо). Ймовірність форс-мажорних обставин на думку підприємства складає 0,1, довіри до цього показника також немає, тобто потрібно реалізувати процедури оптимізації рішення в умовах невизначеності.

Приведемо додаткові можливості на ринку послуг, які потрібно врахувати в рамках моделі задачі прийняття рішення в умовах невизначеності.

1. Об'явити страховку. Відомо, що відношення страхового відшкодування складає 40:1. при цьому підприємство передбачає розглянути

тільки два варіанти об'яви страховки: за ціною виробництва та ціною реалізації.

2. Найняти охорону. Вартість складає 1300. Відомо, що в 10 % випадків наявність охорони не допомагає. До того ж, підприємство не буде використовувати охорону, якщо оформляється страховий контракт.

Додатково зазначимо, що при формалізації моделі відомо, що депозитна ставка на період реалізації проекту складає 2 %.

Знайдемо найкраще рішення, вирішивши дану задачу як задачу прийняття рішення в умовах невизначеності (тобто, в умовах недовіри до наданих статистичних даних), – а саме реалізуємо наступні процедури.

Складемо весь перелік ситуацій, які впливають на економічні результати рішення, які потрібно аналізувати. Відмітимо, що в ситуації з охороною, коли вантаж доставляється автотранспортом форс-мажорні обставини можуть привести до втрати вантажу або ні. Це необхідно врахувати в структурі матриці корисності. Тоді перелік ситуацій можна синтезувати наступним чином [19]:

Q_1 – {потяг, який доставляє товар, – доїхав} × {машина, яка доставляє товар, доїжджає без форс-мажорних обставин};

Q_2 – {потяг, який доставляє товар, – доїхав} × {машина, яка доставляє товар, попадає у форс-мажорні обставини, але вантаж не втрачає};

Q_3 – {потяг, який доставляє товар, – доїхав} × {машина, яка доставляє товар, попадає у форс-мажорні обставини і втрачає вантаж};

Q_4 – {потяг, який доставляє товар, – не доїхав} × {машина, яка доставляє товар, доїжджає без форс-мажорних обставин};

Q_5 – {потяг, який доставляє товар, – не доїхав} × { машина, яка доставляє товар, попадає у форс-мажорні обставини, але вантаж не втрачає };

Q_6 – {потяг, який доставляє товар, – не доїхав} × {машина, яка доставляє товар, попадає у форс-мажорні обставини і втрачає вантаж}.

Складемо перелік альтернативних рішень у форматі цієї задачі оптимізації в умовах невизначеності з урахуванням вимог підприємства.

X_0 – відмовитися від участі в угоді і покласти гроші на депозит;

X_1 – прийняти участь в угоді, причому вантаж доставляти залізничним транспортом;

X_2 – прийняти участь в угоді, причому вантаж доставляти автотранспортом без використання вказаних додаткових послуг;

X_3 – прийняти участь в угоді, причому вантаж доставляти автотранспортом зі страховкою за ціною виробництва;

X_4 – прийняти участь в угоді, причому вантаж доставляти автотранспортом зі страховкою за ціною реалізації;

X_5 – прийняти участь в угоді, причому вантаж доставляти автотранспортом і додатково скористатися тільки послугами охорони.

Для оптимізації задачі в умовах невизначеності складемо матрицю корисності. Для її атрибутів вже маємо:

$\{Q_1; Q_2; Q_3; Q_4; Q_5; Q_6\}$ – перелік можливих ситуацій, які впливають на кінцевий економічний результат проекту та які утворюють повну групу випадкових подій;

$\{X_0; X_1; X_2; X_3; X_4; X_5\}$ – перелік альтернативних рішень, які керівництво компанії «Козуб» потребує аналізувати в рамках проекту, що розглядається.

Для формалізації матриці корисності оцінимо відповідні показники кінцевого результату у форматі рішень при вказаних вище конкретних зовнішніх ситуаціях.

Рішення X_0 при ситуаціях $Q_1, Q_2, Q_3, Q_4, Q_5, Q_6$:

$$250000 * (1 + 0,02) = 255000$$

Рішення X_1 при ситуаціях Q_1, Q_2, Q_3 :

$$(250000 - 130000 - 4200) * 1,02 + 180000 = 298116$$

Рішення X_1 при ситуаціях Q_4, Q_5, Q_6 :

$$(250000 - 130000 - 4200) * 1,02 + 130000 = 248116$$

Рішення X_2 при ситуаціях Q_1, Q_4 :

$$(250000 - 130000 - 2880) * 1,02 + 180000 = 299462,4$$

Рішення X_2 при ситуаціях Q_2, Q_3, Q_5, Q_6 :

$$(250000-130000-2880)*1,02=119462,4$$

Рішення X_3 при ситуаціях Q_1, Q_4 :

$$(250000-130000-2880-3250)*1,02+180000=296147,4$$

Рішення X_3 при ситуаціях Q_2, Q_3, Q_5, Q_6 :

$$(250000-130000-2880-3250)*1,02+130000=246147,4$$

Рішення X_4 при ситуаціях $Q_1, Q_2, Q_3, Q_4, Q_5, Q_6$:

$$(250000-130000-2880-4500)*1,02+180000=294872,4$$

Рішення X_5 при ситуаціях Q_1, Q_2, Q_4, Q_5 :

$$(250000-130000-2880-1300)*1,02+180000=298136,4$$

Рішення X_5 при ситуаціях Q_3, Q_6 :

$$(250000-130000-2880-1300)*1,02=118136,4$$

Таким чином, матриця корисності буде мати наступний вигляд (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Початкова матриця корисності

	Q_1	Q_2	Q_3	Q_4	Q_5	Q_6
X_0	255000	255000	255000	255000	255000	255000
X_1	298116	298116	298116	248116	248116	248116
X_2	299462,4	119462,4	119462,4	299462,4	119462,4	119462,4
X_3	296147,4	246147,4	246147,4	296147,4	246147,4	246147,4
X_4	294872,4	294872,4	294872,4	294872,4	294872,4	294872,4
X_5	298136,4	298136,4	118136,4	298136,4	298136,4	118136,4

Знайдемо найкраще рішення стосовно кожного з критеріїв прийняття рішення в умовах невизначеності. Першим критерієм є максимінний (табл.3.5).

В додатковому стовпці матриці виділено найкраще значення показника K_i для ММ – критерію. Таким чином, в якості оптимального вибираємо рішення X_4 , що передбачає прийняти участь в угоді, причому вантаж

доставляти автотранспортом зі страховкою за ціною реалізації. Кінцевий гарантований результат доходу 294872,4 грн.

Таблиця 3.5.

Оцінка альтернативних рішень за допомогою максимінного критерію

	Q ₁	Q ₂	Q ₃	Q ₄	Q ₅	Q ₆	K _i
X ₀	255000	255000	255000	255000	255000	255000	255000
X ₁	298116	298116	298116	248116	248116	248116	248116
X ₂	299462,4	119462,4	119462,4	299462,4	119462,4	119462,4	119462,4
X ₃	296147,4	246147,4	246147,4	296147,4	246147,4	246147,4	246147,4
X ₄	294872,4	294872,4	294872,4	294872,4	294872,4	294872,4	294872,4
X ₅	298136,4	298136,4	118136,4	298136,4	298136,4	118136,4	118136,4

Наступним є оптимістичний критерій (або *H*-критерій). Відповідні процедури вибору найкращого рішення представлені нижче. В рамках класичного *H*-критерію буде вибрано рішення X₂, тобто прийняти участь в угоді, причому вантаж доставляти автотранспортом без використання вказаних додаткових послуг (табл.3.6).

Таблиця 3.6.

Оцінка альтернативних рішень за допомогою *H*-критерію

	Q ₁	Q ₂	Q ₃	Q ₄	Q ₅	Q ₆	K _i
X ₀	255000	255000	255000	255000	255000	255000	255000
X ₁	298116	298116	298116	248116	248116	248116	298116
X ₂	299462,4	119462,4	119462,4	299462,4	119462,4	119462,4	299462,4
X ₃	296147,4	246147,4	246147,4	296147,4	246147,4	246147,4	296147,4
X ₄	294872,4	294872,4	294872,4	294872,4	294872,4	294872,4	294872,4
X ₅	298136,4	298136,4	118136,4	298136,4	298136,4	118136,4	298136,4

Далі здійснимо оцінку проекту за допомогою нейтрального критерію (табл.3.7).

Таблиця 3.7.

Оцінка альтернативних рішень за допомогою N – критерію

	Q ₁	Q ₂	Q ₃	Q ₄	Q ₅	Q ₆	Всього	K _i
X ₀	255000	255000	255000	255000	255000	255000	1530000	253980
X ₁	298116	298116	298116	248116	248116	248116	1638696	272023,5
X ₂	299462,4	119462,4	119462,4	299462,4	119462,4	119462,4	1076774,4	178744,5
X ₃	296147,4	246147,4	246147,4	296147,4	246147,4	246147,4	1576884,4	261762,8
X ₄	294872,4	294872,4	294872,4	294872,4	294872,4	294872,4	1769234,4	293692,9
X ₅	298136,4	298136,4	118136,4	298136,4	298136,4	118136,4	1428818,4	237183,8

В додатковому стовпчику матриці виділено найкраще значення показника K_i для N – критерію. Таким чином, в рамках даного критерію буде вибрано рішення X₄, що передбачає прийняти участь в угоді, причому вантаж доставляти автотранспортом зі страховкою за ціною реалізації.

Наступним є критерій Севіджа (S-критерій). В рамках цього критерію потрібно побудувати відповідну матрицю втрат. Для зручності знову представимо матрицю корисностей (табл.3.8).

Таблиця 3.8.

Початкова матриця корисності

	Q ₁	Q ₂	Q ₃	Q ₄	Q ₅	Q ₆
X ₀	255000	255000	255000	255000	255000	255000
X ₁	298116	298116	298116	248116	248116	248116
X ₂	299462,4	119462,4	119462,4	299462,4	119462,4	119462,4
X ₃	296147,4	246147,4	246147,4	296147,4	246147,4	246147,4
X ₄	294872,4	294872,4	294872,4	294872,4	294872,4	294872,4
X ₅	298136,4	298136,4	118136,4	298136,4	298136,4	118136,4

В кожному стовпчику матриці виділено найбільше значення доходу, який може отримати компанія «Козуб» при вдалому виборі рішення із заданого доступного для підприємства переліку рішень. Ці виділені значення

можливих доходів визначають утопічну точку, стосовно якої будується матриця втрат для критерію Севіджа. Втрати для кожного рішення X_i стосовно кожної ситуації $\theta_j (j=1,2,\dots,n)$ визначаються на основі «еталонного» умовного рішення $X_{ут}$, параметри якого характеризують утопічну точку для вихідної матриці корисності.

Для такого «еталонного» умовного рішення маємо наступні значення (табл. 3.9).

Таблиця 3.9.

Утопічна точка для вихідної матриці корисності

Події	Q ₁	Q ₂	Q ₃	Q ₄	Q ₅	Q ₆
Утопічний дохід при рішенні $X_{ут}$	299462,4	298136,4	298116	299462,4	298136,4	294872,4

Далі складаємо матрицю втрат (табл. 3.10).

Таблиця 3.10.

Матриця втрат для оцінки альтернативних рішень за допомогою критерію Севіджа

	Q ₁	Q ₂	Q ₃	Q ₄	Q ₅	Q ₆	K _i
X ₀	44462,4	43136,4	43116	44462,4	43136,4	39872,4	44462,4
X ₁	1346,4	20,4	0	51346,4	50020,4	46756,4	51346,4
X ₂	0	178674	178653,6	0	178674	175410	178674
X ₃	3315	51989	51968,6	3315	51989	48725	51989
X ₄	4590	3264	3243,6	4590	3264	0	4590
X ₅	1326	0	179979,6	1326	0	176736	179979,6

Таким чином, в рамках критерію Севіджа буде вибрано рішення X₄, що передбачає прийняти участь в угоді, причому вантаж доставляти автотранспортом зі страховкою за ціною реалізації. Як бачимо, оптимальний вибір на основі критерію Севіджа виявився таким, як і в попередніх випадках

ММ – критерію та N – критерію. Але в даній ситуації такий вибір підкреслює, що найбільша величина можливих втрат буде гарантовано найменшою, а саме не перевищить 4590 грн.

Також заданий проект можна оцінити за модифікованим ММ критерієм:

$$Z_{MMmod}(УТ)=\max\{K_i\},$$

$$\text{де } K_i = \min\{a_{ij}\},$$

$$\text{причому } a_{ij} = a_{ij} + \Delta_j, \Delta_j = \max\{\max(a_{ij})\} - \max(a_{ij}).$$

Попередньо, в рамках вказаного критерію необхідно виконати процедури модифікації матриці корисності. Для цього стосовно вихідної матриці корисності дописуємо два додаткових рядка. А саме:

перший – з координатами утопічної точки УТ (максимуми за відповідними стовпчиками вихідної матриці корисності);

другий – з показниками потрібних для модифікації «добавок» Δ_j до елементів відповідних стовпчиків вихідної матриці корисності (недостачі максимумів за стовпчиками до максимальної із координат утопічної точки) (табл.3.11).

Таблиця 3.11.

Укрупнена матриця корисності

	Q ₁	Q ₂	Q ₃	Q ₄	Q ₅	Q ₆
X ₀	255000	255000	255000	255000	255000	255000
X ₁	298116	298116	298116	248116	248116	248116
X ₂	299462,4	119462,4	119462,4	299462,4	119462,4	119462,4
X ₃	296147,4	246147,4	246147,4	296147,4	246147,4	246147,4
X ₄	294872,4	294872,4	294872,4	294872,4	294872,4	294872,4
X ₅	298136,4	298136,4	118136,4	298136,4	298136,4	118136,4
УТ	299462,4	298136,4	298116	299462,4	298136,4	294872,4
Δ_j	0	1326	1346,4	0	1326	4590

Тепер можемо виписати модифіковану матрицю корисності, добавляючи до кожного елементу вихідної матриці корисності відповідну

добавку Δ_j , яка вказана в тому стовпчику, де i розташований елемент. Після цього реалізуємо процедури вибору, аналогічні класичному ММ-критерію.

Модифікована матриця корисності матиме наступний вигляд (табл.3.12).

Таблиця 3.12.

Модифікована матриця корисності для оцінки альтернативних рішень за допомогою модифікованого ММ - критерію

	Q ₁	Q ₂	Q ₃	Q ₄	Q ₅	Q ₆	K _i
X ₀	255000	256326	256346,4	255000	256326	259590	255000
X ₁	298116	299442	299462,4	248116	249442	252706	248116
X ₂	299462,4	120788,4	120808,8	299462,4	120788,4	124052,4	120788,4
X ₃	296147,4	247473,4	247493,8	296147,4	247473,4	250737,4	247473,4
X ₄	294872,4	296198,4	296218,8	294872,4	296198,4	299462,4	294872,4
X ₅	298136,4	299462,4	119482,8	298136,4	299462,4	122726,4	119482,8

Таким чином, у форматі модифікованого ММ - критерію для прийняття рішення в умовах невизначеності (тобто в умовах, коли є недовіра до представлених статистичних даних про ймовірні події Q₁÷Q₆) буде вибрано саме рішення X₄, що передбачає прийняти участь в угоді, причому вантаж доставляти автотранспортом зі страховкою за ціною реалізації.

Отже, керівництво компанії «Козуб» може оптимізувати вибір транспорту за допомогою критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності, причому отримати гарантований дохід.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Під впливом маркетингу відбувається модифікація завдань внутрішнього управління та внутрішньо-корпоративного планування діяльності підприємства за ключовими складовими комплексу «4P». Говорячи про один з невід'ємних елементів комплексу маркетингу – збут, або продаж товарів, зазначимо, що стосовно функціонування торговельного підприємства під цією категорією розуміються одні бізнес-процеси, які відповідають за формування та вдосконалення процесу обслуговування кінцевих споживачів, а щодо діяльності виробничого підприємства (яке є безпосереднім об'єктом нашого дослідження) більш доречно процес продажів розглядати в контексті логістики. Концептуально стратегія збутової діяльності виробничого підприємства має маркетингову спрямованість, тоді як функціональний підхід відповідає логістичній концепції. Логістика та маркетинг є глибоко інтегрованими функціональними аспектами під час здійснення збутової діяльності виробничого підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, оскільки виявлений маркетингом попит повинен своєчасно задовольнятися за допомогою швидкого і точного постачання. Швидке реагування на сьогоднішній попит можливо лише при налагодженій системі логістики, у тому числі і тій її функціональній області, яка торкається реалізації продукції, тобто маркетингової логістики розподілу.

2. Згідно з аналізом та систематизацією наукових підходів до функціонального наповнення збуту пропонується виділяти три узагальнюючі функції, що виконуються під час процесу продажів на виробничому підприємстві: маркетингова, яка об'єднує ринковий аналіз, виробництво продукції, встановлення цін та розробку комунікаційних заходів; логістична, яка відповідає за фізичний розподіл продукції (товарорух); організаційно-управлінська, яка забезпечує мотивацію та контроль процесу продажів, формує організаційний механізм збуту.

3. Реалізація продукції передбачає використання посередників, внаслідок чого формуються канали розподілу. Використання посередників у сфері розподілу вигідно передусім для виробників. Вони у цьому разі мають справу з обмеженим колом зацікавлених у реалізації продукції осіб. Крім того, забезпечується широка доступність товару під час спрямування його безпосередньо споживачу. За допомогою посередників скорочується кількість прямих контактів виробника та споживача. Розрізняють такі види каналів розподілу: прямі (канали нульового рівня) та непрямі (одно, дво та три рівневі) канали розподілу. Існують канали з великим числом рівнів, але вони зустрічаються порівняно рідко, оскільки чим більше рівнів має канал розподілу, тим менше можливостей для контролю за ним. Кількість посередників обирають залежно від виду розподілу: ексклюзивного, селекційного, інтенсивного.

З метою визначення ефективності каналів розподілу здійснюється аудит їх діяльності за такими показниками: здатність оперативно постачати товар; коефіцієнт виконання замовлень (відношення кількості оперативно виконаних замовлень до відкладених); здатність «проштовхувати» товар; підтримка товарних запасів; особливості асортименту продукції посередника; методи реалізації товару; кваліфікація торгового персоналу; кредитоспроможність.

Логістичні посередники в каналах розподілу виконують певні функції, які укрупнено можна розділити на такі: функції (операції) фізичного розподілу; функції обміну (купівлі-продажу); підтримуючі функції (стандартизації якості дистрибуції, фінансування, інформаційної підтримки, страхування ризиків).

4. Ефективність логістичної системи – це показник (або система показників), який характеризує рівень якості функціонування логістичної системи за заданого рівня загальних логістичних витрат. Ефективність логістичної діяльності на підприємстві може виявлятися: в оптимальній організації постачальницької, виробничої і збутової діяльності підприємства;

у скороченні логістичних витрат; в оптимізації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків; у виробництві конкурентоспроможної продукції; у виході на нові ринки; у науково-технічних досягненнях.

В останні роки значний інтерес привернув до себе новий підхід до визначення ефективності логістичної системи – концепція «діаграм збалансованих переваг». Ця концепція заснована на врахуванні ключових показників ефективності, здебільшого не обов'язково фінансових, які надають керівництву компанії більш досконалі засоби досягнення стратегічних цілей у порівнянні з методами, що використовують традиційні оцінки, значною мірою орієнтовані на вимір фінансових показників. При цьому ключові показники ефективності визначаються безпосередньо стратегічними цілями компанії. Для побудови такої діаграми використовують чотирьохступеневий процес: формулювання стратегії управління логістичним ланцюгом; виявлення реально вимірюваних параметрів досягнутого успіху; визначення процесів, що впливають на кінцеві результати; визначення основних драйверів ефективності цих процесів.

5. Полтавська компанія «Козуб» є добре відомою в Україні, як один з найбільших дистриб'юторів продуктів харчування. На даному підприємстві виробляється продукція під власними торговими марками «Козуб Продукт», «Козуб Продукт органік», «Щедра торбинка», «Полтавський смак», «Масло Домашнє». Основними товарними позиціями, що пропонуються даним підприємством, є виробництво натуральної високоякісної органічної продукції, приправ, фасування натуральних високоякісних круп, пластівців, мюслів; виробництво м'яких, розсільних і плавлених сирів, вершків пастеризованих, сиру кисломолочного.

З 1995 року підприємство «Козуб» забезпечує повний комплекс послуг та активно розвивається у напрямку побудови якісної дистрибуції на території Полтавської, Сумської і частково Харківської областей. Стратегічний портфель підприємства налічує 48 виробників відомих торговельних марок, активна клієнтська база складає 5500 торгівельних

закладів, є власний автопарк, сучасний логістичний склад. Основний пріоритет – бакалія. Підприємство є також представником ТМ «Belinni», Латвія (макаронні вироби) у Полтаві та Полтавській області.

6. Аналіз господарсько-фінансової діяльності компанії «Козуб» за визначений період 2016-2018 рр. показав, що середня вартість сукупного капіталу збільшилась на 9357,5 тис. грн. Середня вартість власного капіталу також збільшилась у 2018 році порівняно з 2016 роком на 3501,5 тис. грн, а темп приросту склав 89,85 %. Позитивним фактором для діяльності підприємства є зростання виручки від реалізації у 2018 році на 14062 тис. грн порівняно з початком періоду. Також позитивну тенденцію має продуктивність праці, що зросла на 130,4 %. Валовий прибуток збільшився на 3052 тис. грн, а чистий прибуток на 10,31 %.

7. Компанія «Козуб» характеризується досить високими значеннями показників надійності логістичної діяльності. Значення комплексного показника надійності (ефективності) логістичної системи мало найвище значення у 2017 році – 12,37. У 2018 році відбулося уповільнення розвитку логістичної системи, що засвідчує скорочення прибутковості логістичної діяльності. Інтегральний показник надійності (ефективності) логістичної системи компанії «Козуб» мав значення більше одиниці, що засвідчує ефективність розвитку логістичної системи підприємства. Але, незважаючи на розвинену активність компанії у даному напрямку, на підприємстві існує лише одна особа, що відповідає за логістичні функції, повноцінного відділу логістики не має.

8. В роботі запропоновано створити управлінську одиницю керівництва логістичною системою досліджуваного підприємства. Відділ логістики повинен бути самостійним структурним підрозділом компанії «Козуб» для підвищення ефективності та прозорості функціонування системи продажів продукції. Мета функціонування відділу логістики компанії «Козуб» повинна полягати в наступному: організація на якісному рівні логістичної діяльності підприємства для підвищення його конкурентоспроможності; своєчасне

забезпечення споживачів високоякісними товарами у певному місці у визначений час в необхідній кількості з мінімальними витратами з урахуванням потреб клієнтів за доступною ціною.

Завдання відділу логістики компанії «Козуб» повинні зводитися до наступного: розробка для підприємства довгострокових і поточних планів логістичної діяльності, участь у реалізації цих планів та координація логістичної діяльності інших служб і підрозділів; збалансування управління матеріальними, фінансовими й інформаційними потоками протягом усього логістичного ланцюга «закупівля сировини – виробництво – продаж» з метою своєчасного задоволення споживачів високоякісними товарами за оптимальною ціною; аналіз й оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства; контроль за раціональним використанням ресурсів підприємства; якісний документальний супровід всіх логістичних процесів; організація якісного й ефективного логістичного обслуговування торговельних клієнтів і споживачів.

За результатами проведеного дослідження визначено, що управління логістичною системою компанії «Козуб» передбачає поєднання двох важливих функцій: постачання сировини, товарів, які беруться на дистрибуцію, матеріально-технічних ресурсів від виробника та продаж товарів визначеним контрагентам (суб'єктам ринку). При цьому організаційна структура управління логістичною діяльністю підприємства повинна розвиватися й постійно вдосконалюватися, пристосовуючись до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління.

9. Підвищити ефективність товароруку компанії «Козуб» можливо завдяки вирішенню завдання оптимізації, що представляє собою деяку множину можливих рішень, так званих альтернатив. Кожній альтернативі можна дати деяку кількісну оцінку на основі критерію оптимальності. Рішення завдання оптимізації полягає у визначенні тієї альтернативи, для якої критерій оптимальності дає найбільшу або найменшу кількісну оцінку. При вирішенні такого завдання вихідні і зовнішні параметри можуть певною

мірою змінюватись. Оптимізація транспортних потоків припускає застосування спеціальних математичних алгоритмів, які лежать в основі моделі оптимізації транспортних потоків і створення системи логістики товароруху в умовах міської інфраструктури.

Найважливішими проблемами при вирішенні завдання оптимізації товаропотоку компанії «Козуб» є наступні: маршрути щодня необхідно прокладати між десятками вантажоодержувачів; необхідно виконувати жорсткі вимоги клієнтів за часом доставки вантажу, що може ускладнити об'єднання в один маршрут декількох клієнтів. Наслідком цього є необхідність притягнення до перевезень додаткового рухомого складу при його неповному завантаженні і, відповідно, збільшення транспортних витрат.

8. Для оптимізації логістичної системи та ланок ланцюгів постачання можна використовувати різні групи критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності. Оскільки компанія «Козуб» збільшує свої обсяги діяльності зростає кількість перевезень та постає питання оптимізації вибору способу доставки. Рекомендуємо компанії «Козуб» оптимізувати вибір транспорту за допомогою критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності.

У процесі аналізу способів доставки товару досліджуваного підприємства найбільш ефективним, за проведеними розрахунками, виявився метод доставки вантажу автотранспортом зі страховкою за ціною реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г. Функціональні складові економічної безпеки логістичних утворень / В.Г.Алькема // Вісник Східноукраїнського університету ім. В. Даля. – 2015. – №4 (2). – С. 208-217.
2. Амелькін В.І. Теоретичні засади функціонування логістичної системи підприємства / В.І. Амелькін // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. Економіка та підприємництво. – 2009. – № 4 (8). – С. 46–49.
3. Андрушкевич З.М. Маркетинг-логістичне забезпечення діяльності машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 Економіка та управління підприємствами / З.М. Андрушкевич. – Хмельницький, 2016. – 20 с.
4. Афанасьєв М. Економічна діагностика: навч. метод. посібник / М. Афанасьєв, Г. Білоконенко. – Харківський національний економічний ун-т. – Х. : ІНЖЕК, 2017. – 295 с.
5. Багатокритеріальна класифікація логістичних витрат підприємства [Електронний ресурс] / С.В. Мішина, О.Ю. Мішин. – Режим доступу: http://vuzlib.com.ua/articles/book/26144-Bagatokriterialna_klasifika/1.html
6. Білик М.С. Ідентифікація запасів в управлінні логістичною системою / М.С. Білик, Г.І. Кіндрацька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – 2010. – № 9. – С. 254-261.
7. Більовський К.Е. Стан та перспективи розвитку ринку логістичних послуг в Україні / К.Е. Більовський // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 2 (4). – С. 25-29.
8. Вагнер І.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу / І.М. Вагнер // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2016. – № 4. – С. 81-84.
9. Вачевський М. В. Маркетинг. Формування професійної компетенції : підручник / М. В. Вачевський. – Київ : Професіонал, 2015. – 512 с.

10. Величко О.П. Логістичне моделювання рішень аграрного підприємства шляхом інтегральної оцінки критеріїв вибору / [та ін.] // Агробізнес: проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку: колективна монографія / за заг. ред. Г.Є. Жуйкова, В.С. Ніценка. – Кн. 3. – Одеса: ТОВ «Лерадрук», 2015. – 577 с. (С. 280–290).

11. Верхоглядова Н.І. Значення та сутність терміну логістика / Н.І. Верхоглядова, Т.Є. Іваницька // Держава та регіони. Серія: «Економіка та підприємництво». – 2016. – № 2. – С. 29–34.

12. Гірна О. Логістика виробництва і транспортні процеси: прикладні аспекти / О. Гірна, І. Петецький // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – 2016. – № 6. – С. 41-46.

13. Горбенко О.В. Сучасні інформаційні системи управління складом / О.В. Горбенко, Т.Ю. Царенюк // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. – 2015. – № 7. – С. 255-257.

14. Гуцайлюк З.В. Облік витрат: нові підходи до формування інформаційної системи / З.В. Гуцайлюк // Незалежний аудитор. – 2016. – № 16. – С. 11-17.

15. Дудяк Р. Маркетинг : теорія, методика, практика : навч. посібник / Р. Дудяк, В. Липчук. – Львів : НВФ «Українські технології», 2015. – 260 с.

16. Зборовська О.М. Основи проектування створення та розвитку логістичних систем промислових підприємств / О.М. Зборовська // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 23. – С. 46-49.

17. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: [монографія] / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. – Суми: Університетська книга, 2015. – 281 с.

18. Канахин И.М. Логистические издержки как критерий выбора поставщика / И.М. Канахин // Новая наука: стратегии и векторы развития. – 2016. – № 5-1. – С. 99-102.

19. Кислий В.М. Логістика: теорія та практика: навч. посібник / В.М. Кислий, О.А. Біловодська, О.М. Олефіренко, О.М. Смоляник. – К.: ЦУЛ, 2016. – 360 с.

20. Козак К.Б. Роль оптимізації інформаційних потоків на підприємстві / К.Б. Козак, В.Ю. Осипчук // Економіка харчової промисловості. – 2015. – № 4. – С. 17-21.

21. Колодізева Т.О. Дослідження стану логістичного менеджменту на промислових підприємствах / Т.О. Колодізева, Г.Р. Руденко // Економіка розвитку. – 2016. – № 2. – С. 71-74.

22. Коломиець Б.Н. Логистические процессы и их значимость на предприятиях / Б.Н. Коломиець, В.В. Кукарцев // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2015. – № 1(10). – С. 374-375.

23. Копець К. Функціонування ринку логістичних послуг в Польщі / К. Копець // Університетські наукові записки. – 2017. – № 3. – С. 306-311.

24. Куницька О.М. Управління запасами з використанням сучасних підходів логістики та маркетингу / О.М. Куницька, Є.В. Мержієвська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – 2016. – № 9. – С.193-197.

25. Левкович А.В. Класифікація логістичних витрат виробничих підприємств для потреб обліку і контролю / А.В. Левкович // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. – 2015. – Випуск 48. – С. 54-61.

26. Логістика в Україні: парадокси ринка и пути раскрытия потенциала: аналітичні матеріали Українського логістичного альянсу. [online] Доступно: <http://logist.fm/publications/logistika-v-ukraine-paradoksy-rynka-i-puti-raskrytiya-potenciala>

27. Логістичні системи: навч. посібник / Є.В. Крикавський, Н.В. Чернописька. – [3-ге вид., доп.] – Львів: Видавництво «Львівська політехніка», 2015. – 312 с.

28. Логистика: покупать или производить самостоятельно, аут- или инсорсинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http: // www.ula-online.org/index.php/novosti/novosti-rynka-logistiki/225-%](http://www.ula-online.org/index.php/novosti/novosti-rynka-logistiki/225-%)

29. Лугеумбиза Д.Д. Сравнительный анализ централизованной и децентрализованной формы материально-технического обеспечения на интегрированном предприятии / Д.Д. Лугеумбиза // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 4. – С. 16-26.

30. Марковский В.А. Использование методики GAP-анализа для оценки эффективности логистической системы распределения / В.А. Марковский // Современные исследования социальных проблем. – 2015. – № 2. – С. 32-40.

31. Мізюк Б.М. Основи технологій підтримки прийняття рішень у логістиці: понятійний апарат і базовий алгоритмічний інструментарій / Б.М. Мізюк, О.М. Ананьєв // Вісник Львівської комерційної академії. – 2016. – № 38. – С. 254-259.

32. Могиліна Л.А. Система загроз фінансовій безпеці сучасних підприємств / Л.А. Могиліна // Економіка. Управління. Інновації. – 2016.– № 1. – С. 720-732.

33. Николаева Т.И. Транзакционные издержки в логистической деятельности: роль и особенности / Т.И. Николаева // Управленец. – 2015. – № 5. – С. 30-33.

34. Організація та проектування логістичних систем: [підручник] / [Денисенко М.П., Левковець П.Л., Михайлова Л.І. та ін.]; за ред. проф. М.П. Денисенко, проф. П.Л. Левковця, проф. Л.І. Михайлової. – К.: ЦУЛ, 2016. – 336 с.

35. Остапенко Т.М. Втрати: критерії визнання, ознаки категорії, трактування / Т.М. Остапенко // Бізнес Інформ. – 2016. – № 6. – С. 325-329.

36. Пилипенко Д.Р. Когнітивна модель оптимізації маркетингових та логістичних витрат корпоративних логістичних систем / Д.Р. Пилипенко // Управління розвитком. – 2015. – № 2. – С. 75-81.

37. Польовик Л.В. Класифікація матеріальних потоків у логістиці / Л.В. Польовик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 1 (4). – С. 126-130.

38. Помірко Н.М. Класифікація логістичних витрат у формуванні системи управління ними на промисловому підприємстві / Н.М. Помірко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – 2016. – № 6(69). – С. 99-107.

39. Попов О.І. Формування алгоритму реінжинірингу логістичних бізнес-процесів підприємств харчової промисловості / О.І. Попов // Вчені записки Університету «Крок». – 2016. – № 34. – С. 331-337.

40. Рета М.В. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік / М.В. Рета // Бізнес Інформ. – 2017. – № 8. – С. 155-158.

41. Руденко Г.Р. Аналіз ринку логістичних послуг в Україні / Г.Р. Руденко // Бізнес Інформ. – 2015. – № 8. – С. 63-65.

42. Сачинська Л.В. Економічна оцінка логістичних витрат машинобудівних підприємств Хмельниччини / Л.В. Сачинська // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – № 24. – С. 133-136.

43. Семенов А.Г. Оптимізація структури капіталу підприємства за критерієм максимізації його рентабельності / А.Г. Семенов, О.В. Ярошевська // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2015. – № 5. – С. 7-128.

44. Сподарик В.М. Аналіз економічних категорій «затрати» і «витрати» за змістом і призначенням / В.М. Сподарик // Економічний часопис-XXI. – 2016. – № 1-2. – С. 49-51.

45. Степаненко О.В. Управління розподільчими потоковими процесами на підставі інноваційних заходів / О.В. Степаненко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – №1(4). – С. 154-159.

46. Струк Н.Р. Логістичні витрати в аспекті ефективності системних формувань / Н.Р. Струк // Наукові записки. – 2015. – № 1. – С. 74-79.

47. Сук П.Л. Формування облікової інформації про витрати / П.Л. Сук. // Облік і фінанси. – 2016. – № 2. – С.76-80.
48. Сутність розподільчої логістики [Електронний ресурс] / Л.Л. Ларіна. – Режим доступу: <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/743/24>
49. Тараненко Ю.В. Аналіз ринку логістичних послуг / Ю.В. Тараненко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – № 12. – С. 219-222.
50. Телішевська О.Б. Фактори, які визначають витрати на логістично-постачальницьку діяльність підприємства / О.Б. Телішевська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. – № 17. – С. 390-397.
51. Телішевська О.Б. Логістика як наука про управління діяльністю підприємств / О.Б. Телішевська. – Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції. – Київ, 26-27 Жовтня 2016. – Київ: НУХТ. – С. 126-128.
52. Телішевська О.Б. Чинники формування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств / О.Б. Телішевська, А.М. Дідик // Економіка: реалії часу. – 2016. – №5(267). – С. 96-103. Доступно: <http://economics.opu.ua/527-2>
53. Телішевська О.Б. Типологія витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств / О.Б. Телішевська, О.Є. Кузьмін // Бізнес Інформ. – 2017. – № 3. – С. 231-236.
54. Ткаченко А.М. Управління витратами – нагальне завдання сьогодення / А.М. Ткаченко // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2015. – № 2. – С.70-74.
55. Тюріна Н.М. Маркетинг-логістична концепція управління підприємством / Н.М. Тюріна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 1(2). – С. 43-46.
56. Швець В.Я. Оценка эффективности системы логистики промышленного предприятий / В.Я. Швець, Л.В. Швець // Экономика промышленности. – 2015. – №4. – С.33-38.

57. Якимишин Л.Я. Стратегічний вимір логістичних операторів в ланцюгах поставок товарів повсякденного попиту / Л.Я. Якимишин // Економічний аналіз. – 2015. – № 21(2). – С. 238-244.

58. Якимишин Л.Я. Інтеграція контролінгу та логістики на підприємстві / Л.Я. Якимишин // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2016. – №15. – С. 192-197.

59. Lesiak A., 2016. Racjonalizacja kosztów logistycznych w przedsiębiorstwie posługującym się systemem zarządzania klasy MRP II. Zeszyty naukowe Politechniki Łódzkiej, 1193, s.93-106.

60. Telishevskaya O. and Kuzmin, O., 2015. Methodology of calculations of logistic costs and charges for delivery. Economics, entrepreneurship, management, 2 (2), pp. 51-57.