

**Костіна К.В.,**

*аспірант кафедри економіки агропромислових формувань,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана*

## МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИКИ ЗБУТУ ПІДПРИЄМСТВ АПК

**Анотація.** У статті систематизовано поняття «збутова логістика» та запропоновано визначення збутової логістики в агробізнесі, обґрунтовано необхідність оцінки логістики збуту на підприємствах АПК та систематизовано показники збутової діяльності підприємства. Розглянуто методику визначення ефективності логістики збуту за допомогою методу збалансованої системи показників.

**Ключові слова:** логістика, збутова логістика, оцінка логістичної діяльності, ефективність збутової логістики, агропромисловий комплекс, збалансована система показників.

**Постановка проблеми.** З метою прийняття оптимальних управлінських рішень усім бізнес-процесам, що відбуваються на підприємстві, має бути надана обґрунтована оцінка. До таких важливих напрямів, що, безумовно, слід оцінювати, належить збутова логістика, яка є частиною загальної логістичної системи підприємства. Відповідно, у кожного підприємства АПК має бути на озброєнні система показників, що дасть змогу адекватно оцінити його логістику збуту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням показників логістичного управління займалося чимало вчених, таких як Гаджинський А.М., Пономарьова Ю.В., Гурч Л.М., Кислий В.М., Біловодська О.А., Мочерний С.В., Балабанов Л.В., Окландер М.А. та ін. Проте у дослідженнях науковців

немає однозначного підходу до оцінки ефективності збутової логістики підприємств АПК.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Адекватна оцінка збутової логістики підприємств АПК є важливою для аграріїв, що диктує сучасний етап розвитку економіки. Це спричинено як посиленням конкуренції на ринках, так і підвищенням вимог споживачів до якості товарів і сервісного обслуговування. Тому постає питання систематизації показників оцінки логістики збуту й формування методики ефективності її оцінки.

**Мета статті** полягає у дослідженні існуючих праць вчених за даною проблематикою, їх систематизації й формуванні методики оцінки ефективності збутової логістики підприємств АПК в контексті ринкових умов в аграрному секторі економіки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відомо, що сільське господарство має ряд особливостей, які пронизують майже всі економічні процеси в агробізнесі. Зокрема, вони впливають і на збутову логістику, що в першу чергу пов'язано з властивостями сільськогосподарської продукції. Безумовно, для покращення роботи підприємств АПК, підвищення ефективності їхньої збутової діяльності слід досліджувати й вивчати особливості збутової логістики в сільському господарстві. У таблиці 1 ми пропонуємо декілька її визначень.

Таблиця 1

Різні тлумачення поняття «збутова логістика»

Визначення	Автор
1. Комплекс взаємопов'язаних функцій, що реалізуються в процесі розподілу матеріального потоку між різними оптовими покупцями, включаючи діяльність з планування, контролю та управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, здійснюваними в процесі доведення готової продукції до споживача відповідно до його інтересів і вимог	Балалаев А.С. [1, с. 35]
2. Являє собою частину загальної логістичної системи, що забезпечує раціоналізацію фізичного просування продукції до споживача.	Баско І.М. [2, с. 167]
3. Наука (діяльність) про планування, контроль і управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, здійснюваними в процесі доведення готової продукції до споживача відповідно до інтересів і вимог останнього, а також передачі, зберігання та обробки відповідної інформації	Гаджинський А.М. [3, с. 197]
4. Комплекс взаємозв'язаних функцій, що реалізуються в процесі розподілу матеріального потоку між різними гуртовими покупцями, тобто в процесі гуртового продажу товарів	Смирчинський В.В. [4]
5. Невід'ємна частина загальної логістичної системи, яка забезпечує найбільш ефективну організацію розподілу виробленої продукції. Вона охоплює весь ланцюг системи розподілу: маркетинг, транспортування, складування та ін.	Анікін А.Г. [5, с. 183]
6. Комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку готових виробів у супроводі необхідного інформаційного, фінансового та сервісного потоків від моменту здачі-приймання товарів з виробництва до замовника (споживача) з метою оптимізації витратних та часових характеристик зазначеної частини матеріального і нематеріального потоків	Кислий В.М., Біловодська О.А. [6, с. 164]

Джерело: власна розробка

Узагальнивши економічні терміни, наведені в таблиці 1, ми можемо виокремити основні риси збутової логістики:

- комплекс взаємопов'язаних функцій, що реалізуються в процесі розподілу матеріального потоку [1; 4; 6];
- частина загальної логістичної системи підприємства [2; 5];
- включає діяльність з планування, контролю та управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями [1; 3; 6];
- забезпечує раціоналізацію фізичного просування продукції до споживача із задоволенням його інтересів і вимог [1-3];
- забезпечує найбільш ефективну організацію розподілу виробленої продукції [5; 6].

Враховуючи основні риси збутової логістики, виокремлені з таблиці 1, а також особливості логістики в агробізнесі, ми пропонуємо визначати «збутову логістику в агробізнесі» як частину загальної логістичної системи підприємств АПК, що включає діяльність з планування, контролю та управління логістичними операціями збуту на підприємстві, а також забезпечує задоволення попиту з оптимальними затратами, враховуючи при цьому особливості, пов'язані з виробництвом, складуванням, зберіганням й транспортуванням аграрної продукції.

Ми вважаємо, що затрати мають бути саме оптимальними. Згідно з Академічним тлумачним словником, поняття «оптимальний» означає той, який найбільше відповідає певним умовам, вимогам; найкращий із можливих [7, с. 732]. Це пов'язано з вимогами ринкового середовища, наприклад, підприємство може нести додаткові витрати для утримання або підвищення своєї конкурентоспроможності у довгостроковому періоді. Таким чином, можливе виникнення додаткових витрат на сервісне обслуговування, якісніше, ніж у конкурентів, або ж на транспортування товарів за збитковим маршрутом.

На відміну від існуючих трактувань запропоноване визначення дає можливість більш комплексно розкрити сутність збутової логістики, враховуючи три складові: організаційні моменти логістики збуту на підприємстві, задоволення потреб споживача, а також розкриття суті збутової логістики з позицій підприємств АПК, зважаючи на невід'ємні особливості аграрного сектора економіки.

Розробка й дослідження нових напрямів оцінки збутової діяльності підприємства, безумовно, є важливою для аграрної науки. В залежності від специфіки діяльності, розміру підприємства й інших факторів можливі різні варіанти організації логістики на підприємствах АПК:

- 1) відсутність логістичної служби, але розподіл логістичних функцій між іншими підрозділами;
- 2) окрема посада логіста, прикріплена до певного підрозділу;
- 3) наявність логістичної служби;
- 4) окрема логістична компанія в структурі підприємства;
- 5) аутсорсинг.

Отже, ми можемо оцінювати ефективність логістичної компанії в цілому, ефективність логістичної служби в складі підприємства, або ж розраховувати окремі логістичні показники, якщо підприємство не має такого підрозділу. Але, не дивлячись на різницю у варіантах організації, всі підприємства здійснюють оцінку збутової логістики.

Враховуючи усі спроби вивчення методик та систематизації показників оцінки логістичної діяльності, зокрема й збутової логістики, вітчизняна наука не має універсальної методики

комплексної оцінки логістики збуту в аграрних підприємствах. Тому важливим є подальше дослідження й поглиблення знань з даної проблематики. Наприклад, автори Кислий В.М., Біловодська О.А. та інші вважають, що в межах визначення економічної ефективності логістики можна виділити такі методологічні підходи.

1. Функціональна ефективність логістики вимірюється як корисний економічний ефект (кількість випущеної продукції, обсяг виконаних логістичних послуг, величина отриманого прибутку і т. п., а також виявляється у високому рівні організації виробництва і, як результат, в економії матеріальних і фінансових ресурсів). Так, ефект логістики може вимірюватися оптимальним рівнем таких натуральних показників: рівень запасів; час проходження матеріалів логістичним ланцюгом; тривалість циклу виконання замовлення; якість та рівень сервісу; час реакції на претензії споживачів тощо.

2. Порівняння результатів, досягнутих у процесі функціонування логістичної системи, і витрат на їхнє досягнення дає більш повне судження про ефективність логістики запасів. Таким інтегрованим показником може виступати показник, що являє собою відношення економічного ефекту, отриманого в результаті реалізації логістичної концепції, і капіталу, інвестованого в логістику.

3. Для кількісної оцінки економічної категорії ефективності слід використовувати відносний показник – коефіцієнт ефективності функціонування матеріального потоку в логістичному ланцюзі. Побудова показників ефективності базується не на відношенні «ефект/витрати», а на відношенні «фактичний ефект потенційний / можливий ефект»:

$$K_e = E_f / E_o, \quad (1)$$

де  $E_f$  – фактичний ефект, одержаний від функціонування матеріального потоку в логістичному ланцюзі за розглянутий період часу, грн./од. продукції;

$E_o$  – максимально досяжний (потенційний) ефект, що може бути отриманий у конкретних умовах виробництва за той самий відрізок часу при оптимізації матеріального потоку, грн./од. продукції [6, с. 247-249].

Існує й інший підхід, згідно з яким система показників, які б дозволяли визначати якість здійснення всіх основних функцій підприємства АПК через рівень виконання бізнес-процесів і їх відповідність стратегічним цілям даного суб'єкта господарювання, мала б передбачати три рівні:

- показники першого рівня – стратегічні показники, які повинні забезпечувати контроль та управління стратегією підприємства, його ринкові позиції та відповідність розвитку стратегічним цілям суб'єкта господарювання;
- показники другого рівня – тактичні показники, найбільш вагомі показники якості бізнес-процесів першого рівня (поставання, збут, планування тощо);



Рис. 1. Оцінка збутової логістики за напрямками

Джерело: власна розробка

- показники третього рівня – оперативні показники. Фактично це мають бути своєрідні паспорти, які забезпечують контроль якості виконання оперативних процесів, що формують бізнес-процеси першого рівня і складають ланцюжок їх доданої вартості [8].

Погоджуючись з наведеними думками інших авторів, ми пропонуємо оцінювати ефективність збутової логістики

на підприємствах АПК за допомогою методу збалансованої системи показників. Основною метою застосування збалансованої системи показників є забезпечення кількісної та якісної узгодженості між різними показниками, що допомагають цілісно визначити успішність діяльності підприємства. Вона комплексно характеризує всю діяльність підприємства та надає

Таблиця 2

Оцінка логістики збуту за напрямом «фінансові показники та показники економічної ефективності»

Показник	Формула	Одиниці виміру	Особливості показника
Частка доходу від стабільних клієнтів за рік	Дохід від стабільних клієнтів / дохід від реалізації * 100	%	Підприємство застосовує власний критерій поділу клієнтів, наприклад, стабільний – той, що залишився на другий рік. Функцію збору інформації щодо розподілу доходу накопичує відділ маркетингу чи відділ збуту
Частка доходу від залучених клієнтів за рік	Дохід від залучених клієнтів / дохід від реалізації * 100	%	
Обсяг реалізації на 1 працівника відділу збуту	Обсяг реалізації готової продукції / кількість працівників відділу збуту	г. о. / чол	Показник розраховується з метою порівняння в динаміці або з іншими підприємствами
Частка логістичних витрат на збут у загальних витратах підприємства	Витрати на збут / загальні витрати підприємства	%	Характеризує вагомість витрат на збут у структурі загальних витрат
Коефіцієнт виконання плану збуту	(Фактичний обсяг збуту – запланований обсяг збуту) / запланований обсяг збуту	к	Важкість розрахунку полягає у наявності планів, а також у їх коректності
Рентабельність інвестицій в збутову логістику	(Чистий прибуток / сума інвестицій в збутову логістику) * 100 %	%	Для розрахунку необхідний збір інформації на первинному рівні
Рентабельність каналу збуту	(Прибуток по каналу збуту – витрати на збут (транспортні, повернення браку, зберігання, інші)) / витрати на збут * 100 %	%	Показник демонструє вигідність каналів збуту, застосовується з метою їх порівняння

Джерело: розроблено автором на основі [6; 8; 9]

Таблиця 3

Показники оцінки логістики збуту за напрямом оцінки внутрішніх логістичних бізнес-процесів

Показник	Формула	Одиниці виміру	Особливості показника
Частка замовлень, виконаних несвоєчасно, в т. ч. з об'єктивних причин	Кількість не своєчасно виконаних замовлень (в т. ч. з об'єктивних причин) / загальна кількість замовлень * 100	%	Відноситься до показників надійності. До об'єктивних причин можна віднести несвоєчасне постачання сировини, або аварійні ситуації
Частка браку з вини виробника	Кількість бракованих товарів / загальна кількість товарів * 100	%	Показник надає інформацію про загальну роботу підприємства і роботу системи контролю якості товарів
Частка порушення термінів доставки, в т. ч. з об'єктивних причин	Кількість доставок з порушенням терміну (в т. ч. з об'єктивних причин) / загальна кількість доставок * 100	%	Слід звернути увагу, що затримка доставки можлива з об'єктивних причин (затори) й суб'єктивних причин, тобто з вини виробника
Частка повернень	Кількість повернень / загальна кількість замовлень * 100	%	Демонструє кількість рекламаций і готовність підприємства до їх усунення
Швидкість комплектування замовлення	Фактичний час комплектування замовлення – нормативний час / нормативний час комплектування	к	Показники демонструють якість роботи персоналу й розраховуються з метою порівняння
Швидкість виконання навантажувально-розвантажувальних робіт	Фактичний час навантажувально-розвантажувальних робіт – нормативний час / нормативний час навантажувально-розвантажувальних робіт	к	
Оцінка структури витрат на логістику збуту	Витрати на певний бізнес-процес / загальні витрати на збут * 100	%	Розраховується з метою пошуку резервів щодо оптимізації їх розміру. Розрахунок потребує якісного збору інформації на первинному рівні

Джерело: розроблено автором на основі [6; 8; 9]

Показники оцінки логістики збуту за напрямом якості і розвитку персоналу

Показник	Формула	Одиниці виміру	Особливості показника
Частка кваліфікованого персоналу відділу збуту	Кількість кваліфікованого персоналу відділу збуту / загальна кількість персоналу відділу збуту * 100	%	Підприємство має визначити критерій кваліфікації, наприклад, обов'язкова вища освіта, наявність у торгового агента психологічної освіти тощо
Частка витрат на навчання працівників відділу збуту	Сума витрат на навчання працівників відділу збуту / сума витрат на навчання працівників підприємства * 100	%	Розраховується з метою порівняння витрат на навчання працівників різних підрозділів або з іншими підприємствами
Рівень віддачі інвестицій в навчання працівників відділу збуту	Грошова виручка від реалізації / витрати на навчання працівників відділу збуту	к	Проблемою є визначення різниці зміни грошової виручки до інвестицій і після. Адже виручка може зрости за рахунок інших факторів
Коефіцієнт плинності кадрів	(Кількість працівників, що звільнилися протягом певного періоду – неминуче звільнені) / середньооблікова кількість працівників за відповідний період	к	Показує незадоволеність працівників робочими умовами або незадоволеність власника виробничою поведінкою працівника
Кількість виконаної конкретної роботи (замовлень, скомплектованих партій тощо) на 1 працівника	Загальна кількість виконаної конкретної роботи (замовлень, скомплектованих партій тощо) / кількість працівників на виконанні цієї роботи	шт. / люд	Показник демонструє якість роботи персоналу й розраховується з метою порівняння

Джерело: розроблено автором на основі [6; 8; 9]

Таблиця 5

Показники оцінки логістики збуту за напрямом роботи з клієнтами

Показник	Формула	Одиниці виміру	Особливості показника
Частка стабільних клієнтів	Кількість стабільних клієнтів / загальна кількість клієнтів * 100	%	Показники характеризують, наскільки споживачі задоволені роботою підприємства. Для розрахунку необхідна наявність бази даних клієнтів
Частка залучених клієнтів	Кількість залучених клієнтів / загальна кількість клієнтів * 100	%	
Частка клієнтів, що залишилася на наступний рік	Кількість клієнтів, що залишилася на наступний рік / загальна кількість клієнтів * 100	%	
Витрати на залучення нових клієнтів	Сума витрат на пошук нових клієнтів / загальні збутові витрати * 100	%	До основних витрат на залучення нових клієнтів відносяться витрати на різні види реклами
Надійність поставок	Кількість виконаних поставок / загальна кількість запланованих поставок	к	Характеризує, наскільки підприємство дотримується умов постачання
Швидкість обслуговування клієнтів	Кількість своєчасних поставок / загальна кількість поставок	к	Необхідне накопичення первинної інформації, наприклад, за допомогою телефонування клієнтам
Частка скарг на замовлення	Кількість замовлень, на які поскаржилися / загальна кількість замовлень * 100	%	Характеризує рівень сервісного обслуговування та якості продукції. Для отримання інформації необхідне опитування
Швидкість реакції на претензії клієнтів	Час реакції підприємства на скаргу / час реакції конкурентів на скаргу	к	Демонструє швидкість підприємства виправляти недоліки в роботі
Гнучкість виконання замовлення	Кількість виконаних спеціальних замовлень / кількість спеціальних замовлень * 100	%	Демонструє, як підприємство реагує на нестандартні замовлення або на короткий час їх виконання
Гнучкість терміну доставки	Час доставки спеціальних замовлень / час доставки звичайних замовлень * 100	%	Демонструє, як підприємство реагує на запити споживача щодо пришвидшення часу доставки
Гнучкість оплати	Сума оплати в розстрочку / загальна сума оплати * 100	%	Демонструє здатність підприємства пропонувати вигідні для споживача умови оплати
Широта асортименту	Кількість позицій які в продажу / загальна кількість позицій	к	Характеризує популярність товару серед споживачів. Розраховується по кожному клієнту окремо

Джерело: розроблено автором на основі [6; 8; 9]



інструмент, засіб та метод управління діяльністю, інформацію про стратегію й методи її втілення [9, с. 13].

Розвиваючи цю думку, ми пропонуємо оцінювати збутову логістику за чотирма напрямками, зображеними на рисунку 1.

Розглянемо більш детально напрями оцінки збутової логістики, пропонуючи по кожному з них конкретні показники. Залежно від стратегічних цілей бізнесу та від конкретної мети, що поставлена керівництвом для відділу збуту, у кожному випадку слід обирати оптимальний набір *фінансових показників*, що дозволить збирати інформацію з необхідного ракурсу. Але не слід забувати, що реальну оцінку цього напрямку ми отримаємо лише при комплексному аналізі показників даної групи (табл. 2).

Щоб здійснити *оцінку збутової логістики за напрямом оцінки внутрішніх логістичних бізнес-процесів*, кожне підприємство залежно від його специфіки має визначити ті бізнес-процеси, які є пріоритетними для контролю. Приклади показників оцінки внутрішніх логістичних бізнес-процесів наведено в таблиці 3.

На жаль, у вітчизняній економіці напрям *оцінки логістики збуту за напрямом якості і розвитку персоналу* є менш популярним, наприклад, за фінансовий. Далеко не всі підприємства його застосовують, хоча вивчення якісного складу кадрового персоналу організації, продуктивності його роботи, методів стимулювання дасть змогу виявити резерви покращення діяльності даного напрямку. Показники оцінки логістики збуту за напрямом якості і розвитку персоналу розглянуто в таблиці 4.

*Оцінка логістики збуту за напрямом роботи з клієнтами* є різноплановою. Тому оцінити її ми можемо за допомогою показників надійності роботи, стабільності, швидкості, гнучкості. Якісне управління роботою з клієнтами є фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. Приклади показників оцінки логістики збуту за напрямом роботи з клієнтами наведено в таблиці 5.

Слід зазначити, що деякі показники можуть дублюватися між напрямками, що залежить від розміру підприємства чи специфіки їх організаційної структури або виду діяльності. Наприклад, показники транспортної логістики можуть переплітатися при оцінці збутової й транспортної логістики підприємства.

**Висновки.** Застосовуючи запропоновану методику, кожне підприємство має визначити оптимальний набір показників, що дасть змогу реально оцінити результати функціонування його збутової логістики. Таку оцінку слід здійснювати систематично й порівнювати її результати в динаміці, а також з результатами діяльності інших підприємств. Таким чином, керівники підприємств зможуть здійснювати контроль на оперативному, тактичному й стратегічному рівнях.

Перспективою подальших досліджень є розробка й поглиблення методики оцінки збутової логістики в розрізі різних варіантів її організації на підприємствах, зокрема, в залежності від розміру й специфіки діяльності.

### Література:

1. Балалаев А.С. Основы логистики : [учеб. пособ. к практ. курсу] / А.С. Балалаев, Е.В. Королищук. – Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2012. – 128 с.
2. Логістика : [навч. посіб.] / І.М. Баско, В.А. Бороденя, І.О. Карпенко [та ін.] ; під ред. д-ра екон. наук, проф. І.І. Полещук. – Мінськ : БГЕУ, 2007. – 431 с.
3. Гаджинский А.М. Логистика : [учебник] / А.М. Гаджинский ; 19-е изд. – М. : Дашков и К, 2010. – 484 с.
4. Смирчинський В.В. Логістика : [навч. -метод. посіб.] / В.В. Смирчинський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2008. – 221 с.
5. Аникин А.Г. Логистика : [учеб. пособ.] / А.Г. Аникин. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 325 с.
6. Кислий В.М. Логістика: теорія та практика : [навч. посіб.] / В.М. Кислий, О.А. Біловодська, О.М. Олефіренко. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
7. Словник української мови : в 11 т. Т. 5. – К., 1974. – С. 732.
8. Струк Н. Система збуту підприємств АПК: визначення показників логістичного управління / Н. Струк // Науковий клуб Sophus [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://sophus.at.ua/publ/2011\\_11\\_15\\_16\\_kampodilsk/section\\_5\\_2011\\_11\\_15\\_16/systema\\_zbutu\\_pidpriemstv\\_apk\\_viznachennja\\_pokaznikiv\\_logistichnogo\\_upravlinnja/7-1-0-165](http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_5_2011_11_15_16/systema_zbutu_pidpriemstv_apk_viznachennja_pokaznikiv_logistichnogo_upravlinnja/7-1-0-165) (дата звернення 9.10.2015 р.).
9. Малярець Л.М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : [наукове видання] / Л.М. Малярець, А.В. Штереверя. – Харків : ХНЕУ, 2008. – 188 с.

### Костина Е.В. Методика определения эффективности логистики сбыта предприятий АПК

**Аннотация.** В статье систематизировано понятие «сбытовая логистика» и предложено определение сбытовой логистики в агробизнесе. Обоснована необходимость оценки логистики сбыта на предприятиях АПК и систематизированы показатели сбытовой деятельности предприятия. Рассмотрена методика определения эффективности логистики сбыта с помощью метода сбалансированной системы показателей.

**Ключевые слова:** логистика, сбытовая логистика, оценка логистической деятельности, эффективность сбытовой логистики, агропромышленный комплекс, сбалансированная система показателей.

### Kostina K.V. The method of determining the efficiency of marketing logistics of agro-industrial enterprises

**Summary.** The concept of «marketing logistics» is systematized and the definition of marketing logistics in agrobusiness is offered, the need of an assessment of logistics of sale at the agricultural complexes enterprises is proved and indicators of marketing activity of the enterprise are systematized in the article. Also, the technique of determination the efficiency of logistics of sale by means of method of balanced system of indicators is considered.

**Keywords:** logistics, the marketing logistics, an assessment of logistic activity, the efficiency of market in logistics, the agro-industrial complex, Balanced Scorecard.