

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри логістики  
Григорак М.Ю.  
(підпис, П.І.Б)  
«04» червня 2021 р.

## ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Логістична стратегія дистрибуції продуктів харчування»

зі спеціальності	<u>073 «Менеджмент»</u> (шифр і назва)
освітньо-професійна програма	<u>«Логістика»</u> (шифр і назва)
форма навчання	<u>денна</u>
Виконавець:	<u>Пастухов Павло Володимирович</u> (прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)
Науковий керівник:	<u>Литвиненко С.Л.</u> (прізвище та ініціали) (підпис, дата)
Нормоконтролер:	<u>Кабан Н.Д.</u> (прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Київ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

Освітнього ступеня бакалавр  
Форма навчання денна  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(шифр найменування)  
Освітньо-професійна програма «Логістика»  
(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри логістики  
Григорак М.Ю.  
(підпис, П.І.Б.)  
« 17 » травня 2021 р.

## ЗАВДАННЯ

### НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Пастухова Павла Володимировича  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Логістична стратегія дистрибуції продуктів харчування» затверджена наказом ректора від 28 квітня 2021 р. № 679/ст.
2. Термін виконання роботи: з 17.05.2021 р. по 06.06.2021 р. та з 14.06.2021 р. по 20.06.2021 р.
3. Дата подання роботи на випускню кафедру 04.06.2021 р.
4. Вихідні дані до проекту: загальна та статистична інформація компанії «Конті», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з організації та управління дистрибуцією та маркетингом харчової галузі України, нормативні документи, інтернет-джерела.
5. Зміст пояснювальної записки: сутність і основні інструменти логістичного обслуговування; концепція циклу замовлення; інформаційне забезпечення логістичного обслуговування; дослідження ринку кондитерської продукції; аналіз діяльності ЗАТ «Конті»; стратегічні рішення по дистрибуції продуктів харчування; організація співпраці з підприємствами малого бізнесу; розрахунок економічного ефекту від проектних пропозицій.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, фінансові документи, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

## 7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	17.05.21-20.05.21	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення слабких місць, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	21.05.21-24.05.21	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків	25.05.21-29.05.21	виконано
4.	Редагування перших варіантів та підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	30.05.21-01.06.21	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	02.06.21-03.06.21	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	04.06.21	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

## 8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Литвиненко С.Л.	17.05.21	17.05.21
Розділ 2	доц. Литвиненко С.Л.	24.05.21	24.05.21
Розділ 3	доц. Литвиненко С.Л.	01.06.21	01.06.21

## 9. Дата видачі завдання «17» травня 2021 р.

Керівник дипломної роботи: \_\_\_\_\_ Литвиненко С.Л.  
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_ Пастухов П.В.  
(підпис випускника) (П.І.Б)

## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи бакалавра «Логістична стратегія дистрибуції продуктів харчування» складає 101 сторінку та містить 22 рисунки, 25 таблиць, 44 використаних джерела.

ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ, ЛОГІСТИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ, ДИСТРИБУЦІЯ, КОНДИТЕРСЬКІ ВИРОБИ, КОНЦЕПЦІЯ, МАЛИЙ БІЗНЕС, ЛОГІСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР, ЛАНЦЮГ ПОСТАЧАЧІВ

У дипломній роботі розглянуто основні тенденції комерційної діяльності відомої української компанії «Конті», проаналізовано основні складові логістичного потенціалу ринку харчових продуктів, а також можливість втілення логістичних методів та концепцій в основну дистрибуційну діяльність компанії.

У теоретичній частині висвітлено основні засади логістичного обслуговування та особливості дистрибуції харчових продуктів в Україні.

Аналітична частина присвячена аналізу практичних аспектів дистрибуції кондитерських виробів, проаналізовано основні моменти та проблеми цього напрямку діяльності компанії «Конті».

У проектній частині запропоновано низку заходів які дозволять підвищити ефективність та якість логістичного обслуговування споживачів та підвищити конкурентоспроможність компанії.

Матеріали дипломної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

## ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the bachelor's thesis «Logistic strategy of food distribution» is 101 pages and contains 22 figures, 25 tables, 44 sources used.

LOGISTICS STRATEGY, LOGISTICS SERVICE, DISTRIBUTION, CONFECTIONERY, CONCEPT, SMALL BUSINESS, LOGISTICS OPERATOR, SUPPLY CHAIN

The thesis considers the main trends of commercial activity of the famous Ukrainian company «Conti», analyzes the main components of the logistics potential of the food market, as well as the possibility of implementing logistics methods and concepts in the main distribution activities of the company.

The theoretical part highlights the basic principles of logistics services and features of food distribution in Ukraine.

The analytical part is devoted to the analysis of practical aspects of distribution of confectionery products, the main points and problems of this direction of activity of the «Conti» company are analyzed.

The project part proposes a number of measures that will increase the efficiency and quality of logistics customer service and increase the competitiveness of the company.

Thesis materials recommended for use during the economy as research, education and business professionals from logistics units.

## ЗМІСТ

	стор.
<b>ВСТУП .....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ</b>	<b>10</b>
1.1. Сутність та види обслуговування споживачів .....	10
1.2. Роль і місце логістики в обслуговуванні споживачів в харчовій галузі.....	18
1.3. Концепція циклу замовлення в управлінні обслуговуванням клієнтів.....	25
1.4. Інформаційне забезпечення процесу логістичного обслуговування.....	33
1.5. Висновки до розділу 1 .....	38
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАТ «КОНТІ»</b>	<b>39</b>
2.1. Дослідження ринку кондитерської продукції України .....	39
2.2. Загальна характеристика ЗАТ «Конті».....	43
2.3. Аналіз фінансової діяльності кондитерської групи «Конті».....	54
2.4. SWOT-аналіз діяльності ЗАТ «Конті».....	61
2.5. Висновки до розділу 2 .....	63
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ДИСТРИБУЦІЇ КОМПАНІЇ «КОНТІ»</b>	<b>64</b>
3.1. Застосування логістичних методів для сегментації клієнтів компанії «Конті» .....	64
3.2. Стратегічні рішення по реінжинірингу процесу дистрибуції продуктів харчування .....	72
3.3. Вибір критеріїв обслуговування споживачів компанії «Конті».....	77
3.4. Організація дистрибуції кондитерської продукції з підприємствами малого бізнесу .....	84
3.5. Оцінка економічного ефекту від впровадження пропозицій.....	89
3.6. Висновки до розділу 3 .....	94
<b>ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....</b>	<b>96</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>99</b>

## ВСТУП

В умовах «ринку покупця» продавець змушений будувати свою діяльність виходячи з купівельного попиту. При цьому попит не обмежується попитом на товари. Споживач диктує свої умови також і в області якісних та кількісних характеристик послуг, що надаються йому в процесі постачання цього товару.

Актуальність теми дипломної роботи полягає у тому, що на сучасному етапі одним із визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства стає налагодження ефективної системи обслуговування споживачів. Сьогодні підприємства, які конкурують виключно на підставі технічних характеристик товару, раніше чи пізніше опиняються у не вигідній для себе ситуації порівняно з фірмами, які зміцнюють свою ринкову позицію, підвищуючи якість обслуговування товарів та покупців. У цьому процесі важлива роль належить ефективно організованому комплексному логістичному обслуговуванню, яке має впроваджуватися не лише на рівні окремого підприємства, але й бути процесом, який об'єднує усіх учасників ланцюга поставок.

Сучасна вітчизняна і світова практика свідчать про зростання ролі послуг у конкурентноздатності підприємству. Це пояснюється в першу чергу тим, що в сучасній економіці чітко простежується напрямок розвитку сукупної пропозиції «товару – послуги». Покупець фактично здобуває не тільки товар як фізичний об'єкт, але і послуги, які супроводжують його продаж. У цих умовах для більшості споживачів стала важливою не сама пропозиція, а, скоріше, суб'єктивний спосіб її сприйняття.

Тому в останні роки прерогативою логістики поряд з управлінням матеріальними потоками є й управління сервісними потоками. Зокрема на Заході широко використовуються поняття «логістика сервісного відгуку» (SRL), що визначається як процес координації логістичних операцій,

необхідних для надання послуг найефективнішим щодо витрат і задоволення запитів споживачів способом.

SRL – підхід є найчастіше основним стратегічним елементом менеджменту багатьох закордонних фірм, які надають послуги. Критичними елементами цього підходу є прийом замовлень на послуги і моніторинг надання послуг. Як і матеріальні потоки, потоки послуг поширюються у певному середовищі доставки (для готової продукції – у розподільчій мережі), у якій існують ланки логістичної системи, логістичні канали, ланцюги і т.д. Цю мережу потрібно побудувати так, щоб з максимальною ефективністю задовольняти вимоги клієнтів щодо рівня обслуговування.

Актуальність окреслених вище проблем удосконалення системи логістичного обслуговування клієнтів кондитерського підприємства та розширення діапазону наукового пошуку в цій важливій сфері економіки стали основою для вибору теми дипломної роботи, визначили мету та завдання дослідження, очікувані практичні результати.

Мета дипломної роботи – дослідити теоретичні та прикладні аспекти формування стратегії логістичного обслуговування споживачів кондитерського підприємства.

Відповідно сформульованій меті дипломної роботи передбачається виконання наступних завдань:

- аналіз теоретичних основ обслуговування споживачів;
- визначити роль і місце логістики в обслуговуванні споживачів та елементи логістичного обслуговування;
- дослідження ринку кондитерських послуг в Україні;
- аналіз діяльності кондитерської компанії «Конті»;
- використати логістичні методи для сегментації клієнтів компанії «Конті»;
- провести реінжиніринг процесу обслуговування споживачів;
- розрахувати критерії обслуговування споживачів компанії «Конті»;



– розробити рекомендації з удосконалення обслуговування споживачів та вибрати оптимальну стратегію.

Об'єктом дослідження є система обслуговування клієнтів кондитерського підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади формування стратегії логістичного обслуговування клієнтів.

Методи дослідження: описові, аналітичні, розрахункові та методи співставлення.

Інформаційною базою дослідження є сучасні досягнення вітчизняних і зарубіжних вчених сфері логістичного обслуговування та інформаційних систем, а також внутрішня інформація компанії «Конті».

Дипломна робота виконувалася на базі матеріалів про діяльність кондитерської компанії «Конті».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

### 1.1. Сутність та види обслуговування споживачів

Обслуговуванням клієнта зацікавились уже у 80-х роках минулого сторіччя. Тоді менеджери-керівники західних фірм зауважили, що за умов величезної конкуренції, коли багато організацій пропонують продукти приблизно однакової якості, за зближеними цінами, проводячи подібне їхнє просування, те, що може відрізнити пропозицію виробника від пропозиції конкурентів, — є досконале обслуговування клієнта. Останнє стане маркетинговим засобом залучення клієнтів до продуктів певної фірми [7, 8].

У сучасній економіці помітною стає тенденція до сукупної товарної пропозиції, доповненої послугою. Фактично споживач купує не тільки товар як фізичний об'єкт, а й водночас супутню послугу. Підприємства, які сьогодні конкурують винятково за технічними характеристиками товару, раніше чи пізніше опиняться в не вигідній для себе ситуації порівняно з фірмами, які зміцнюють позицію продукту за допомогою якості обслуговування, формуючи додану споживчу корисність товару.

Існує багато аспектів обслуговування клієнта, починаючи від доставки товару клієнту й закінчуючи після продажним обслуговуванням, однак його основною метою завжди має бути підвищення споживчої «корисності» продукту.

Варто зазначити, що на практиці не тільки обслуговування підвищує споживчу корисність товару. Вона також може зростати завдяки рекламі, товарній марці та пакуванню. Однак, практика функціонування вітчизняних підприємств усе частіше доводить недостатність використання лише

комунікаційних заходів для підвищення споживчої корисності, оскільки в багатьох випадках товарної марки недостатньо, щоб відрізнити товар одного виробника від товарів-конкурентів. Найлегше втратити клієнта, коли продукти або послуги є недоступними тоді, коли покупець здійснює закупівлю, натомість доступними є товари-субститути або товари конкуруючої фірми. Навіть на ринках, яким властивий високий ступінь прихильності до марки, тимчасова відсутність товару може спричинити втрату покупця [10].

На сучасному етапі одним із визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства стає ефективна система обслуговування споживачів. Тому провідні компанії приділяють посилену увагу постійному підвищенню рівня обслуговування споживачів, про що свідчить світовий досвід зміни пріоритетів на європейському та американському ринках.

Обслуговування споживача — це сукупність видів діяльності зі створення споживчої корисності, що відбуваються у процесі виконання замовлень, спрямованих на задоволення потреб споживачів і досягнення мети діяльності підприємства.

Обслуговування клієнтів за характером дуже різнопланове, містить різні види послуг внаслідок діяльності низки функціональних підрозділів окремого підприємства чи навіть цілого ланцюга поставок. Обслуговування клієнта охоплює низку дій, пов'язаних із сферами маркетингу, логістики, фінансів тощо. Водночас не можна ототожнювати термін «обслуговування споживача» з терміном «сервісна діяльність», навіть об'єднуючи ці поняття у визначення «сервісне обслуговування».

На нашу думку, сервіс можна ототожнити з поняттям «технічне обслуговування», під яким розуміють комплекс послуг, пов'язаних зі збутом та експлуатацією машинобудівної продукції й інших виробів, яке передбачає роботи з ліквідації дефектів, які виникли під час транспортування товару до місця продажу, складування; пусконаладжувальних робіт тощо.

На практиці існують різні підходи до трактування обслуговування споживача, основними з них є наведені нижче [27].

1. Обслуговування споживача як діяльність На цьому рівні обслуговування споживача розглядають як окреме завдання, яке компанія повинна виконати, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів. Підходам до обслуговування клієнта з перспективи процедур надають перевагу операційні менеджери, які займаються фізичною дистрибуцією. Свою увагу вони концентрують на вчасному обслуговуванні замовлень, тобто на прийнятті, підтвердженні, обробці, комплектуванні й постачанні замовлень. Багато уваги приділяють також управлінню запасами, фактуруванню, контактам із перевізниками тощо.

Обслуговування клієнта з перспективи процедур є здатністю логістичної системи підприємства до задоволення потреб клієнтів із точки зору часу, надійності, комунікації і зручності. Кожний із цих елементів відіграє важливу роль. Відділи обслуговування споживачів, які переважно займаються їхніми проблемами і скаргами, також розміщуються на цьому рівні.

2. Обслуговування споживача як критерій якості роботи. На цьому рівні обслуговування споживача розглядають як характерний критерій якості роботи — такий, як відсоток замовлень, виконаних повністю й вчасно. Багато фірм, формуючи політику обслуговування клієнта, роблять це за допомогою стандартів. Рішення про такий крок приймають переважно підприємства, які мають великі досягнення в операційному управлінні дистрибуцією і діють на конкурентних ринках. Обслуговування клієнта з їхнього погляду полягає в дотриманні задекларованого комплексу заходів зі сфери головних галузей їхньої логістичної діяльності.

Хоча цей рівень і посилює перший, компанія повинна самостійно оцінювати якість роботи для того, щоб переконатися, що її зусилля дійсно задовольняють споживача.

3. Обслуговування споживача як філософія На цьому рівні обслуговування підносять до глобального зобов'язання якнайкраще

задоволення потреб споживача. Такий погляд на обслуговування повністю збігається з думкою багатьох сучасних компаній щодо якості та якісного управління. За таким трактуванням обслуговування споживача вважають не тільки діяльністю або набором критеріїв якості роботи, але таким, яке б охоплювало всі види діяльності компанії.

Сьогодні підхід до обслуговування клієнта з перспективи філософії набуває особливого значення.

Обслуговування споживачів доцільно класифікувати насамперед за часовою ознакою, або у трьох фазах обслуговування: передпродажні елементи, підчас продажні елементи, після продажні елементи.

Передпродажні елементи належать до таких політики й заходів підприємства, як письмові підтвердження політики обслуговування, відповідної структури підприємства та гнучкості системи, які забезпечують реалізацію стратегії обслуговування. Серед передпродажних елементів обслуговування можна згадати насамперед надання споживачеві інформації та технічної документації рекламного характеру та пропозицій щодо використання товару; демонстрацію обладнання і моделювання його роботи; навчання майбутніх користувачів; швидку розробку кошторису та встановлення строків виконання індивідуального замовлення; консультації зі споживачами й урахування їхніх побажань під час розроблення «товару-послуги», зокрема й адекватне вирішення проблем фінансування трансакції тощо (рис. 1.1).

Це елементи підготовки організації до обслуговування клієнта. Вони відіграють велику роль у формуванні очікувань клієнта, впливають на його уявлення про фірму, а також рівень загального задоволення широко трактованою пропозицією. Це творчі дії, які вимагають цілісного погляду на фірму, тому й готує їх переважно вище керівництво. Насправді передпродажні елементи, хоч вони безпосередньо не пов'язані з логістикою, необхідно розробити ще до того, як організація розпочне впроваджувати стандарти обслуговування клієнта.

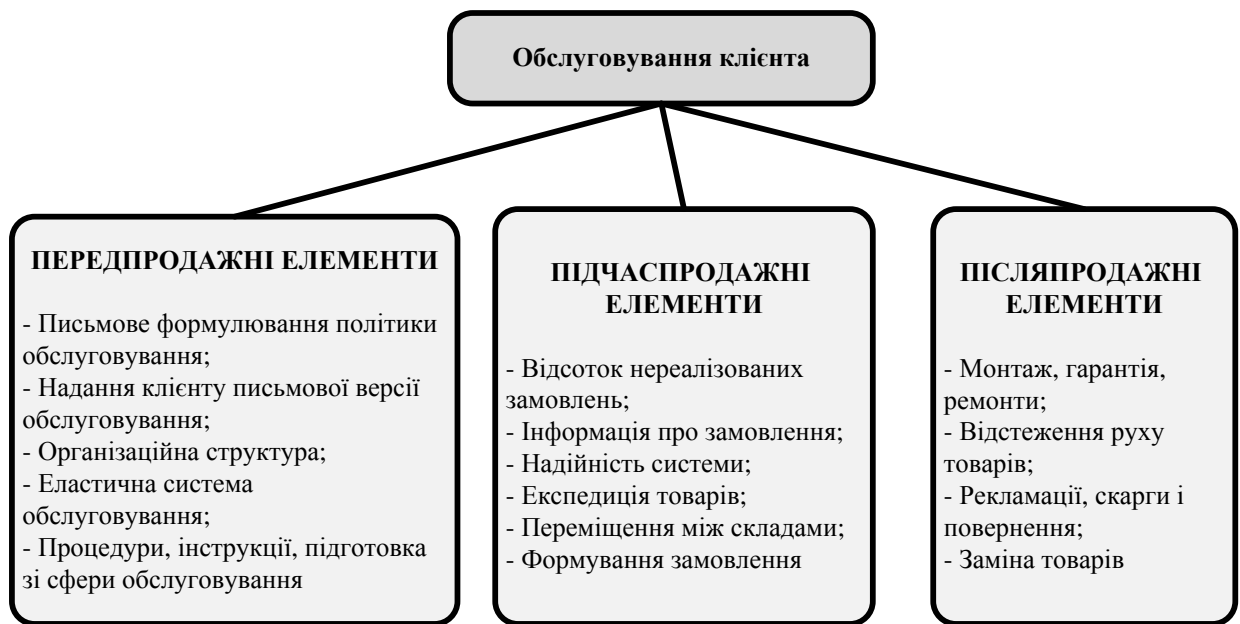


Рисунок 1.1 – Види обслуговування клієнта

Ключовими елементами вважають:

– письмове формулювання політики обслуговування клієнта. Готуючи таку політику, необхідно визначити потреби та преференції потенційних клієнтів фірми, а також те, чим вони можуть відрізнятися порівняно з іншими сегментами клієнтів. Згодом визначають цілі обслуговування клієнта й лише після цього можна проектувати стандарти обслуговування клієнта. Політика обслуговування клієнта повинна містити визначені показники, які уможливають моніторинг запропонованого рівня послуг, частоту їхнього виміру, а також заходи, необхідні у разі відхилення від встановленої норми.

– Надання клієнту письмової версії політики обслуговування клієнта. Обслуговування клієнта є послугою, яка вже зі свого визначення є нематеріальною, тобто її закупівля пов'язана для клієнта з ризиком. Письмове засвідчення політики обслуговування клієнта надає можливість ознайомитися з пропозицією фірми у сфері обслуговування і тим самим мінімізувати свої ризики.

– Організаційна структура. Формуючи організаційну структуру фірми, яка орієнтується на задоволення клієнта, необхідно пам'ятати про комунікацію різних вертикалей із метою чіткого обслуговування клієнта, а

також полегшеного доступу до потрібних працівників. Відповідним рішенням є делегування працівника (або працівників) для обслуговування важливих клієнтів.

– Гнучка система обслуговування клієнта. Гнучкість обслуговування означає, що, із одного боку, фірма здатна підготувати свою систему до зміни вимог клієнтів, а з другого боку, має готові процедури поведінки у кризових ситуаціях, таких як, наприклад, страйки працівників, перерви в поставках енергії, природні катастрофи.

– Процедури, інструкції, підготовка зі сфери обслуговування клієнта. Підготовка підприємства до обслуговування клієнта – це також розробка процедур та інструкцій, які стосуються контактів із клієнтами з подальшою підготовкою працівників у цьому діапазоні. Треба також пам'ятати про підготовку зовнішнього клієнта, якому часто потрібна допомога щодо покращання управління запасами або встановлення терміну складання замовлень.

Підчаспродажні елементи – це ті складові, які безпосередньо впливають на реалізацію дій у межах фізичної дистрибуції, наприклад, надійність продукту і поставки. Підчас продажним елементам обслуговування клієнта логісти приділяють якнайбільше уваги. Вони стосуються безпосереднього контакту фірми з клієнтом, а правильне їхнє виконання є вирішальним для задоволення клієнта пропозицією. Тому рекомендують здійснювати постійний моніторинг цих елементів, «виловлювати» помилки фірми під час доставки, шукати причини недоліків для їхнього викорінення.

– Відсоток нереалізованих замовлень. Нереалізовані замовлення необхідно проаналізувати як із точки зору товарів, яких не вистачило, так і клієнтів, яких не обслужили.

– Інформація про замовлення. Завдяки розвитку інформаційних технологій потреба клієнтів у конкретній інформації про можливості реалізації замовлення значно посилилася. Клієнти вимагають від підприємств дані про доступність запасів товарів, які їх цікавлять, термін реалізації

замовлення, доповнювальні замовлення, статус замовлення тощо. За допомогою відслідковування доповнювальних замовлень з погляду товарів і клієнтів фірма може отримати багато цінної інформації.

– Надійність системи. Клієнти, приймаючи рішення про співпрацю з підприємством, розраховують, що інформація про доступність запасів або статус замовлення, яку вони отримують, є правдивою. Помилки, які повторюються, вимагають термінового корегування й уважних спостережень за їхніми причинами.

– Експедиція товарів. Експрес-доставка товарів хоча й коштує значно дорожче, є у деяких ситуаціях необхідною, щоб не втратити клієнтів. Варто, однак, визначити, яким клієнтам і в яких ситуаціях пропонувати таку послугу за рахунок фірми.

– Переміщення між складами. Цю операцію використовують у разі відсутності замовленого продукту в одному зі складів фірми. Вирішити це питання можна переміщенням продукту з іншого складу або розукрупненням замовлення та його реалізацією з декількох складів із поставкою безпосередньо клієнту. У якому випадку користуватися переміщеннями між складами, а коли доповнювальними замовленнями, визначається політикою підприємства.

– Зручність складання замовлення. Доступність різних форм складання замовлення, гнучка система, прості процедури й формуляри є елементами, які приваблюють клієнтів. Будь-які проблеми у цій сфері необхідно відстежувати й корегувати.

Після продажні елементи мають підтримувати споживача у процесі використання товару й передбачають, наприклад, умови гарантії, постачання замінних частин, процедури складання рекамацій, а також заміни або обміну товару. Після продажні елементи обслуговування клієнта дають змогу продовжити час співпраці підприємства з клієнтом.

Серед них найважливішими є:

– монтаж, гарантія, ремонти. Ці елементи враховують під час майже



усіх закупівель, зокрема інвестиційних товарів. Продовження термінів гарантії, постачання й монтаж обладнання у клієнта або пропонування товару-заміни на час ремонту вирішально впливають не лише на привабливість, але й утримання клієнта.

– Відслідковування товару. Цей елемент особливо істотний у галузях, де ненадійні товари необхідно терміново виводити з ринку. У цій ситуації докладна інформація про їхнє місцезнаходження є вирішальною для успішної співпраці з клієнтом. Тому також, наприклад, будь-який лікарський засіб отримує індивідуальний серійний номер, за яким підприємство-виробник може визначити його місцезнаходження у дистриб'юторів і в разі необхідності швидко вивести «загрозу» з ринку.

– Скарги клієнтів, рекламації, повернення. Скарги, рекламації або повернення є неприємним фактом для фірми, однак, оперативне й ефективне вирішення проблеми може дати фірмі шанс довести, наскільки вона цінує клієнта. Для цього необхідно розробити політику роботи зі скаргами. Вирішуючи проблему скарг, рекламацій і повернень, треба пам'ятати, що метою логістичної системи є постачання продуктів кінцевим споживачам. Витрати на нестандартні дії, наприклад, на переміщення товару у зворотному напрямку, зокрема у невеликій кількості у випадку повернень, є істотними.

– Заміна ненадійних товарів. Подібно до повернень і рекламації, заміна ненадійних товарів відбувається у зворотному до нормального напрямку переміщення товару і супроводжується величезними витратами. Однак, ігнорування обміну може негативно вплинути на марку і репутацію фірми.

У після продажному обслуговуванні розрізняють гарантійне та післягарантійне, проте за суто формальною ознакою. Формальність полягає у тому, що вартість робіт, запасних частин і матеріалів у гарантійний період входить до продажної ціни й інших послуг. Післягарантійне обслуговування здійснюють на платних засадах, а його обсяги та ціни визначають умови контракту.

## **1.2. Роль і місце логістики в обслуговуванні споживачів в харчовій галузі**

Обслуговування споживача є ключовим поняттям у сучасній логістиці. Логістичне обслуговування клієнта посідає сьогодні важливе місце серед логістичних завдань [7]. Зростання значення і надання їм такої великої ваги у логістиці сучасних підприємств спричиняють наступні чотири чинники:

- зміни на міжнародних ринках, здебільшого глобалізація ринку та виробництва;
- адаптація певної філософії обслуговування клієнта із пов'язаних з цим капіталомістких стратегій;
- необхідність утримання високої логістичної надійності в обслуговуванні клієнта;
- розбіжність між запропонованим рівнем обслуговування й очікуваннями клієнтів.

Логістичне обслуговування доцільно розглядати як важливу складову обслуговування споживача, яка дає можливість забезпечити необхідний рівень задоволення потреб клієнтів за якнайнижчих сукупних витрат і гарантованого отримання клієнтом відповідного товару відповідної кількості й асортименту в певному місці, в певний час і за певною ціною.

Бажаючи досягти стійких конкурентних переваг, організації змушені орієнтуватися на нові парадигми в управлінні, які вимагають активного використання принципів логістики на практиці. Трактуючи якість і технічні характеристики товару як елементи «постійні», тобто забезпечені виробником, при прийнятті рішення про придбання споживач надає перевагу критеріям, які ґрунтуються на оцінці запропонованої послуги, а не самого товару. Тому ефективними засобами на таких ринках є прискорення переміщення в ланцюзі поставок і гнучкість логістичної системи.

У багатьох галузях практикується співпраця з «єдиним джерелом постачання», що дає змогу покращувати якість товарів, розробляти й реалізовувати спільні інноваційні проекти, знижувати витрати, а також інтегрувати графіки виробництва та поставок. При цьому стосунки між покупцями й постачальниками ґрунтуються насамперед на засадах партнерства. Із точки зору постачальника партнерство може становити тривалий вхідний бар'єр для конкурентів. Тому для досягнення успіху на вітчизняному та зарубіжних ринках необхідно прискорювати переміщення матеріального потоку в ланцюзі поставок, а також підвищувати гнучкість логістичної системи для швидкого реагування на ринкові зміни.

Не зважаючи на те, що діапазон дій, пов'язаних із процесом обслуговування, перебуває поза сферою управління матеріальним потоком, саме логістика несе головний тягар гарантування відповідного рівня під час продажного обслуговування, оскільки на рівень обслуговування клієнта істотно впливають логістичні процеси, які мають гарантувати високу якість, терміновість і надійність. Найбільшою мірою фізичні процеси переміщення є вирішальними під час доставки замовленого товару споживачеві (рис. 1.2):

- у відповідному асортименті, кількості та якості;
- у відповідний час, згідно зі встановленим терміном;
- у відповідному місці, згідно з місцем доставки;
- за відповідними витратами, які охоплюють також витрати обслуговування клієнта.

Інтегрований логістичний підхід гарантує комплексну реалізацію усіх вищевказаних вимог за збереження рівня встановлених стандартів обслуговування клієнта. У ринковій практиці окремі категорії логістичного обслуговування клієнта можуть переважати, що пояснюється специфікою потреб клієнта та його індивідуальними вимогами. Із точки зору клієнта вирішальним чинником обслуговування може бути, наприклад, чітко визначений термін поставки, мінімальна ціна виробу або найвища якість продукту [3, 7, 8, 10, 27]..



Рисунок 1.2 – Система логістичного обслуговування споживачів

Вагомість окремих елементів обслуговування споживачів є неоднаковою. Обслуговування споживачів має бути адаптованим до змінних вимог різних сегментів ринку, тому не існує єдиного універсального переліку елементів обслуговування споживачів – кожний ринок керується своїми особливостями й акцентує увагу на тих чи інших елементах обслуговування.

Елементи обслуговування споживача зумовлені різними потребами клієнтів, і тому вони змінюються залежно від сегмента ринку, виду товарів і послуг, які постачають або надають, масштабу та системи організації поставок (традиційна система дистрибуції, ланцюг постачання, організація мережі тощо), інтенсивності конкуренції. Стандартизовані елементи обслуговування споживачів відображають конкретні очікування та вимоги клієнтів, а найважливіше – декларують певний рівень обслуговування на певному ринку, якого необхідно дотримуватися. До найважливіших елементів обслуговування клієнта належать: час поставки, наявність товару в запасі,

гнучкість поставки, частота, надійність, комплектність, докладність поставок, зручність оформлення замовлення та зручність документації, необхідної для складання замовлення.

1. Час поставки (цикл замовлення) – час від моменту замовлення до моменту отримання клієнтом товару. Відповідно до процедури реалізації замовлення час поставки містить:

– час складання замовлення, який залежить від існуючого на підприємстві способу комунікації клієнта з фірмою та складання замовлення особисто (через агентів), за допомогою пошти, телефону, телефаксу, Інтернету;

– час опрацювання замовлення, який залежить від системи документації та способу опрацювання (перевірка платоспроможності клієнта, приготування документації, наприклад, фактури, документів на перевезення тощо). Цей час залежить від системи обігу документації та способу її обробки;

– час приготування замовлення до відправки, який містить час, призначений на відбір, комплектацію, пакування, завантаження замовлених товарів на транспортні засоби. Цей час насамперед залежить від виду маніпуляційних технологій (ручні, автоматизовані, механічні);

– час доставки замовлених товарів, який проходить із моменту їхнього розміщення на транспортних засобах до моменту доставки до місця призначення й розвантаження; цей час залежить від виду транспорту, відстані, траси й організації перевезення.

2. Наявність товарів у запасі означає можливість моментальної поставки запасів, які є на складі у постачальника. Рівень наявності товарів вимірюється у відсотках замовлень, реалізованих або можливих для реалізації на певний момент із запасів підприємства (наприклад, 98 %). Або навпаки – відсоток товарів, яких не вистачає на складі постачальника тоді, коли клієнт їх потребує.

3. Гнучкість поставок – це здатність до пристосування часу (наприклад, часу дня й ночі), величини, асортименту та способу поставок до

очікувань клієнтів. Наприклад, готовність поставляти вночі, малими партіями товарів, екологічно небезпечні товари, задовольняти спеціальні замовлення, зокрема аварійні в надзвичайно короткий термін, швидке транспортування, інше. Зокрема під елементом «гнучкість» розуміють здатність обслуговувати:

- замовлення, вчасно не реалізовані, пов'язані з вищими витратами постачальника (виробника), а також утратами або незадоволенням клієнта, тому важливо у цьому випадку правдиво та швидко інформувати клієнтів про стан запасів, із яких реалізуватиметься замовлення, реальні дати висилання й поставки, можливі пільги, додаткові премії та спеціальні зручності, наприклад, щодо місця поставки, які пом'якшують стрес від невиконаних очікувань або втрати клієнта;

- висилання зі скороченим часом поставки, які зазвичай є дорожчими, оскільки вимагають більших витрат на транспорт та експедицію, матеріальні маніпуляції; вищими є адміністративні витрати й витрати з переміщення інформації, які скорочують нормальний час поставки; ще вищими можуть, однак, виявитися втрати клієнта, позбавленого певних товарів; оскільки спеціальні поставки є суттєвим обтяженням для виробників, а також цілого ланцюга поставок, не усі клієнти мають на них право; у межах прийнятої стратегії й політики обслуговування постачальник вирішує, хто має право на спеціальні поставки, а хто ні;

- буферні пересилання – спеціальні висилання можуть спричиняти організацію поставок перед терміном між послідовними ланками ланцюга (цей вид традиційного «букерування» захищає від вичерпання запасів послідовних постачальників і часто завбачливо випереджає потребу клієнта);

- матеріальні і продуктові субституції як дуже важливий елемент обслуговування застосовують у разі відсутності в запасі замовленого клієнтом продукту або матеріалу, який заміняють позицією іншого розміру, гатунку або навіть іншим продуктом, нерідко кращим від попередньо замовленого.

Варто додати, що гнучкість є також тим елементом обслуговування, який є вирішальним для ефективних поставок за важких, надзвичайних і незапланованих ситуацій, зокрема природних або екологічних катастроф, нестач сировини, енергії, страйків, запізнень.

4. Частота поставок, або кількість поставок у певний період часу (протягом дня, доби, тижня, місяця) залежить від виду товарів і налагодженої системи організації поставок. Частоту поставок, якої традиційно вимагають, установлюють порівняно з витратами утримання запасів, витратами замовлення, складування і транспортування; її визначають за оптимальною партією поставки. Кількість поставок у часі сьогодні вважають одним із найважливіших елементів досягнутого рівня обслуговування клієнта.

5. Надійність поставок передбачає правильну реалізацію (докладність, комплектність) і пунктуальність очікуваних поставок, вчасність поставок із малою кількістю помилок і втрат. Передбачено «привчати» постачальників або продавців до дотримання встановлених графіків поставок, а також обов'язково повідомляти клієнтів у випадках, коли поставку не можна виконати згідно графіку.

– Комплектність поставки, або здатність постачальника виконати замовлення відповідно до специфікації клієнта. Результатом недотримання стандартів щодо комплектності є неповні поставки.

– Докладність поставок означає відповідність асортименту поставки замовленню.

6. Зручність складання замовлення передбачає отримання потрібної інформації і технічних даних товару на цьому етапі реалізації замовлення, а також інші зручності. Цей елемент логістичного обслуговування пов'язують з наступним:

– відповіддю на запитання клієнта і швидкою реалізацією замовлень телефоном із недовгим очікуванням сполучення (протягом трьох або п'яти дзвінків), телефаксом, Інтернетом, електронною поштою; багато запитань

виникає у клієнтів у процесі реалізації замовлення, що вимагає спеціально підготовленого персоналу;

- компетентним технічним представництвом, яке залежить від кваліфікації персоналу, який представляє фірму в контактах із клієнтом;

- демонстрацією обладнання, що означає готовність персоналу демонструвати клієнтам свої вироби, перевіряючи окремі частини обладнання на власний ризик, перед укладанням угоди про купівлю й поставку;

- іншими зручностями, такими, як безкоштовне складання попередньої калькуляції (фактури) перед укладанням угоди, безкоштовні телефонні інформації про товари та їхню поставку.

7. Зручність документації, яка має забезпечуватися під час складання замовлення, має бути простою для розуміння, пристосованою до існуючих стандартних документів і чинного законодавства й не викликати у клієнта жодних сумнівів.

Елементи обслуговування споживачів закладено у відповідях на конкретні запитання, а саме:

1. Якими є вимоги клієнтів до організації, технології й культури обслуговування ринку?

2. Який рівень обслуговування пропонують клієнтам інші підприємства, зокрема конкуренти?

3. До якої міри клієнти готові брати участь у витратах збільшеного обслуговування?

4. Який рівень витрат обслуговування клієнта є економічно обґрунтованим із точки зору підприємства?

Названі елементи обслуговування клієнта зараховуємо відповідно до підчас продажних, тобто вирішальних для швидкої й узгодженої з очікуваннями клієнта трансакції — від моменту складання замовлення до моменту отримання товару. Вони, однак, не вичерпують переліку елементів,



важливих для обслуговування клієнта. Важливим є також те, що відбувається перед і після трансакції.

Сфера логістики – це насамперед підчас продажні елементи, пов'язані з елементами логістики; інші елементи є пріоритетом маркетингу, хоча і вони не лишаються поза увагою логістів.

### **1.3. Концепція циклу замовлення в управлінні обслуговуванням клієнтів**

Обслуговування клієнта у процесному підході переважно трактують як множини певних процесів на рівні управління, а також виконавчому рівні, пов'язаних із:

- власною підготовкою до прийняття й реалізації замовлення клієнта;
- контактуванням із клієнтом та інформаційним обслуговуванням;
- внутрішнім обслуговуванням його замовлення;
- підготовкою й видачею замовленого продукту;
- доставкою продукту до клієнта;
- обслуговуванням платежів;
- монтажем і підготовкою до експлуатації товарів;
- гарантійним і післягарантійним обслуговуванням;
- можливостями реклаमाції або повернення продукту;
- повернення пакувань (палет, ящиків, скляної тари);
- вимогами захисту середовища у процесі продажу й після закінчення використання товару.

Отже, це сукупність процесів, у яких із різним ступенем активності (від пасивного в періодах очікування до активного в періодах виконання певних процедур) беруть участь як продавець, так і клієнт.

Характерними складовими процесу обслуговування є:

- 1) ознайомлення клієнта з товаром;
- 2) заявка клієнтом запиту й замовлення на товар;
- 3) внутрішнє обслуговування замовлення у виробника;
- 4) доставка товару;
- 5) переміщення платежів;

б) утилізація пакувань і товару після закінчення його використання. За традиційним підходом обслуговування розпочинають від замовлення клієнта й закінчують поставкою (рис. 1.3). Обминання на схемі першої й останньої складових пояснюється їхньою специфічною роллю у процесі, за якою вважатимемо їх підпроцесами відносно незалежними [1].

Згідно з прийнятою методологією процесної процедури під час аналізу виокремимо три основні етапи:

- підготовка до початку процесу;
- дії під час основного процесу;
- дії після закінчення основного процесу.

Підготовка до початку процесу вимагає насамперед прийняття відповідних рішень, зокрема:

- ідентифікації очікувань та уподобань клієнтів порівняно з рівнем послуг, запропонованих конкурентами;
- здійснення вибору між стандартизованим і диференційованим рівнем обслуговування окремих груп клієнтів і товарів;
- дослідження взаємозалежності між витратами зміни рівня обслуговування і змінами вартості продажу й часткою на ринку;
- збереження логістичного узгодження стратегії обслуговування клієнтів із маркетинговою стратегією фірми, а також найвищими цілями й засобами реалізації глобальної стратегії підприємства.

Установлення основних елементів обслуговування та їхніх значень для конкретизації рівня обслуговування є підґрунтям до прийняття власних зобов'язань, яких фірма має дотримуватися в контактах із клієнтами (рис. 1.4).

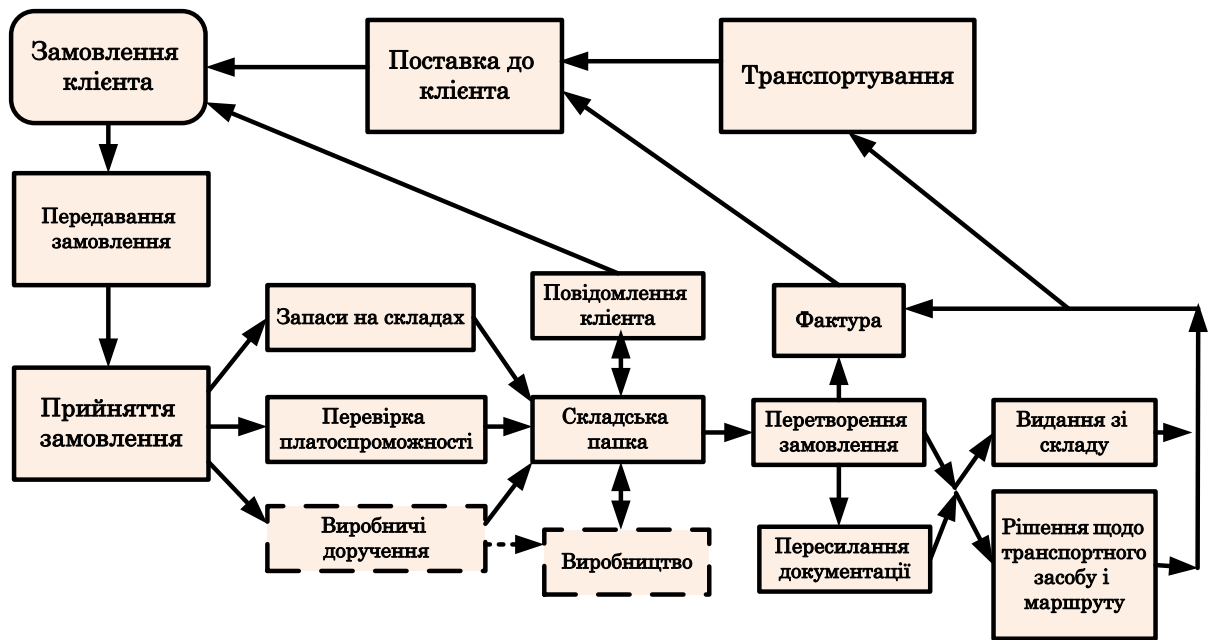


Рисунок 1.3 – Схема процесу логістичного обслуговування замовлення клієнта



Рисунок 1.4 – Взаємозв'язок між елементами, показниками та стандартами логістичного обслуговування

Перша частина цих зобов'язань має характер внутрішніх рекомендацій, скерованих до власного персоналу. Тут ідеться насамперед про показники логістичного обслуговування [27].

Другу частину зобов'язань подають у вигляді стандартів логістичного обслуговування, які декларуються та гарантуються клієнтам. Зобов'язання стосовно клієнта мають бути однозначними та легкими в розумінні, а отже,

містити інформацію, яку має отримати клієнт упродовж першого періоду контактів із фірмою. Із одного боку, це елемент приваблення клієнта, із другого – декларуючи стандарти обслуговування, можна уникнути нереалістичних очікувань із боку споживача.

Прийняття зобов'язань необхідно скоординувати з переглядом організаційної структури й підготовкою персоналу до їхнього виконання. На цьому етапі аналізують критичні пункти перебігу процесу під час закладання некорисного формування окремих його параметрів. Після такого аналізу можна рекомендувати, які зміни необхідно здійснити як в організаційній структурі, кадровому забезпеченні посад, так і технічному обладнанні, щоб процес логістичного обслуговування міг проходити послідовно й ергономічно з взаємним задоволенням сторін. Це зумовлює необхідність удосконалення систем внутрішньої комунікації, а також такої комунікації з клієнтами, щоб бюрократичні й адміністративні процедури становили мінімально можливі вузькі місця у процесі обслуговування.

У межах підготовки до процесу обслуговування необхідно визначити політику утримування запасів товару й внутрішню систему комунікації, за якою можна оперувати інформацією про дійсний стан запасу, а також можливості його поповнення. Параметри управління запасами необхідно повністю скоординувати з діапазоном зобов'язань.

Важливим елементом обслуговування стає транспортування в межах поставок. У разі володіння власними транспортними засобами це питання швидкої підготовки інформації про обов'язкові терміни поставок. Коли необхідно користуватися транспортними послугами, це проблема отримання гарантій того, що наші перевізні доручення реалізують згідно з прийнятими зобов'язаннями.

Разом із ринковими змінами особливо важливими стають зобов'язання у сфері послуг, які супроводжують закупівлю: клієнти звертають увагу на можливості рекламаций і повернення втраченої вартості, якщо товар недоброякісний. Якщо йдеться про технічні товари, окрім гарантійних і

транспортних зобов'язань, необхідно передбачити готовність до монтажу й допомоги впродовж першого періоду використання, періодичного контролю, заміни на час ремонту й покращань, обміну на новий, модернізований товар. Окрім того, новою категорією є зобов'язання, які стосуються утилізації упаковок і товарів після закінчення терміну експлуатації [7, 8].

Власні зобов'язання мають становити елемент мотиваційної політики стосовно працівників. Формально готовність підприємства забезпечити відповідний рівень обслуговування стосується кожного потенційного й реального клієнта.

Сучасне управління обслуговуванням клієнта безпосередньо пов'язане з концепцією циклу замовлення, основні фази якого наведено на рис. 1.5.

За схемою можна з'ясувати дві основні можливості реалізації замовлень. Якщо замовлення неможливо повністю реалізувати зі складських запасів, потрібне клієнту можна поставити безпосередньо з виробничого конвеєра.

Для терміну реалізації замовлення вирішальними є методи складання замовлень, рівень утримуваних запасів, процедури перетворення (оброблення) замовлень, комплектації замовлених позицій на складах, способи перевезення, а також такі чинники, як величина поставки, спеціальні вимоги, пов'язані зі станом вантажу, що пересилається, а також здатність до консолідації замовлень.

Окремі автори по-різному подрібнюють цикл замовлення на послідовні фази. Цей поділ залежить насамперед від об'єкта дослідження. Для продавця важливим є цикл замовлення, тобто час від моменту прийняття замовлення від клієнта до моменту, коли вантаж надійде до місця прийому, визначеного клієнтом. Із точки зору клієнта (покупця) час поставки в циклі замовлення відрховується від моменту висилання замовлення до моменту, коли він отримає вантаж (рис. 1.6).

Отже, доцільно детальніше проаналізувати складові часу поставки в циклі замовлення з поділом на час складання замовлення, який відповідає часові пересилання, переказування або іншого способу розміщення замовлень; час

обробки (перетворення) замовлень; час комплектування (підготовки) на складі (пакування, позначення, маніпуляції), а також відповідний час поставки, тобто підготовка до висилання й перевезення до клієнта.



Рисунок 1.5 – Фази циклу замовлення за Р. Баллоу



Рисунок 1.6 – Етапи циклу замовлення з позиції клієнта

Час, призначений на передавання (складання) замовлення, є серією подій, які розпочинаються від моменту складання клієнтом замовлення особисто (або його пересиланням) до моменту отримання (прийняття) замовлення продавцем [7, 8].

Між часом прийняття замовлень і часом, коли склад комплектує замовлення й отримує доручення щодо видавання, є час, призначений на обробку (перетворення) замовлень. Цей час призначений для:

- 1) перевірки того, чи уся інформація в замовленнях є комплектною й докладною;
- 2) перевірки кредиту певного клієнта через фінансові відділи;
- 3) обліку трансакції у відділі бухгалтерії (реєстрацію продажу);
- 4) пересилання замовлення до відділу запасів або іншого підрозділу, який займається запасами, і якщо запас є, чітке визначення складу, із якого реалізуватиметься замовлення (селекцію і комплектування замовлення);
- 5) поточного контролю запасів;
- 6) підготовки документів та організації транспортування продуктів зі складу.

Деякі процедури можуть відбуватися одночасно й у стислі терміни, зокрема з використанням електронного оброблення й обміну даних.

Одним із завдань фази обробки замовлення є підготовка документа (доручення видавання), у якому зазначено, які позиції, складовані на складі, необхідно вибрати й переслати клієнту. Підготовка (комплектація) замовлення на складі триває від моменту отримання складом (доручення видавання) товару до моменту, коли видані товари буде завантажено на транспортний засіб перевізника.

Підготовка замовлення на складі охоплює маніпуляції, пов'язані з селекцією (вибиранням), зведенням, пакуванням і маркуванням замовлених товарів.

Останніми фазами циклу замовлення є висипання, а також вручення замовлення клієнтам. Вони охоплюють час від моменту зведення замовлення

на складі до моменту доставки замовлення до місця прийому, визначеного клієнтом, або вручення його посилки.

Процес реалізації замовлення для кожного підприємства пріоритетний і найчастіше вимагає удосконалення (перепроєктування). Він пов'язаний із трьома іншими процесами: отримання замовлення, обслуговування запитів клієнтів і ведення рахунків клієнтів. Якщо фізичний перебіг процесів є правильним, можливості перепроєктування, якими можна покращати обслуговування клієнта, зокрема скоротити час поставки, шукають в інформаційній сфері.

Процес реалізації замовлення містить 15 інформаційних входів і виходів:

- 1) замовлення;
- 2) збирання даних про клієнта;
- 3) реєстрація замовлення;
- 4) дані про кредитоспроможність клієнта;
- 5) заборгованість;
- 6) реєстр запасів;
- 7) повторні замовлення;
- 8) список товарів, які необхідно вибрати зі складу;
- 9) перелік складських операцій із товарами;
- 10) замовлення на виробництво;
- 11) коносамент;
- 12) перевізні позначення;
- 13) фактура;
- 14) підтвердження (затвердження) кредиту;

15) підтвердження приймання. Жоден із наведених входів і виходів не має фізичного характеру. Модель процесу реалізації замовлення підпорядковує операції, пов'язані з фізичними переміщеннями, операціями, пов'язаними з інформацією.



Реінжиніринг дає змогу істотно скоротити тривалість усіх дій і фаз, пов'язаних із замовленням. При цьому важлива роль належить інформаційним технологіям, зокрема автоматичному замовленню з застосуванням EDI (електронного обміну інформацією — Electronic Data Interchange), автоматичній комплектації замовлень, установленню графіка роботи складу, а також траси (маршрутизація) і витрат перевезення.

#### **1.4. Інформаційне забезпечення процесу логістичного обслуговування**

У літературі зустрічаються різні концепції системи логістичної інформації на підприємстві, серед яких найвідоміші — концепції Р. Баллоу, Дж. Койла, Д. Бауерсокса, а також Д. Ламберта і Дж. Стока [5]. Саме концепцію системи логістичної інформації Д. Ламберта і Дж. Стока безпосередньо прив'язують до логістичного обслуговування клієнтів. На думку цих авторів, управління логістичною інформацією і проектування відповідної системи необхідно розпочинати зі з'ясування потреб клієнтів і визначення стандартів задоволення цих потреб у сфері окремих елементів обслуговування. Згодом потреби клієнтів зіставляють із можливостями підприємства, а щодо поточної операційної діяльності, від якої залежить виконання потрібних елементів обслуговування, здійснюють моніторинг. На цьому етапі створення системи логістичної інформації також важливо розглянути різні рівні управління. Так фірма може визначити, які стратегічні й операційні рішення необхідно приймати, а також яка інформація потрібна й у якій формі.

На наступному етапі перевіряють поточні можливості підприємства у сфері перетворення даних і необхідні зміни. На кінцевому етапі створюють

каталоги даних, а також систему звітності (рапорти) з урахуванням витрат і набутків цих заходів.

Інтегровану систему логістичної інформації, яка відповідає потребам стратегічного й операційного управління, в основній версії наведено на рис. 1.7.

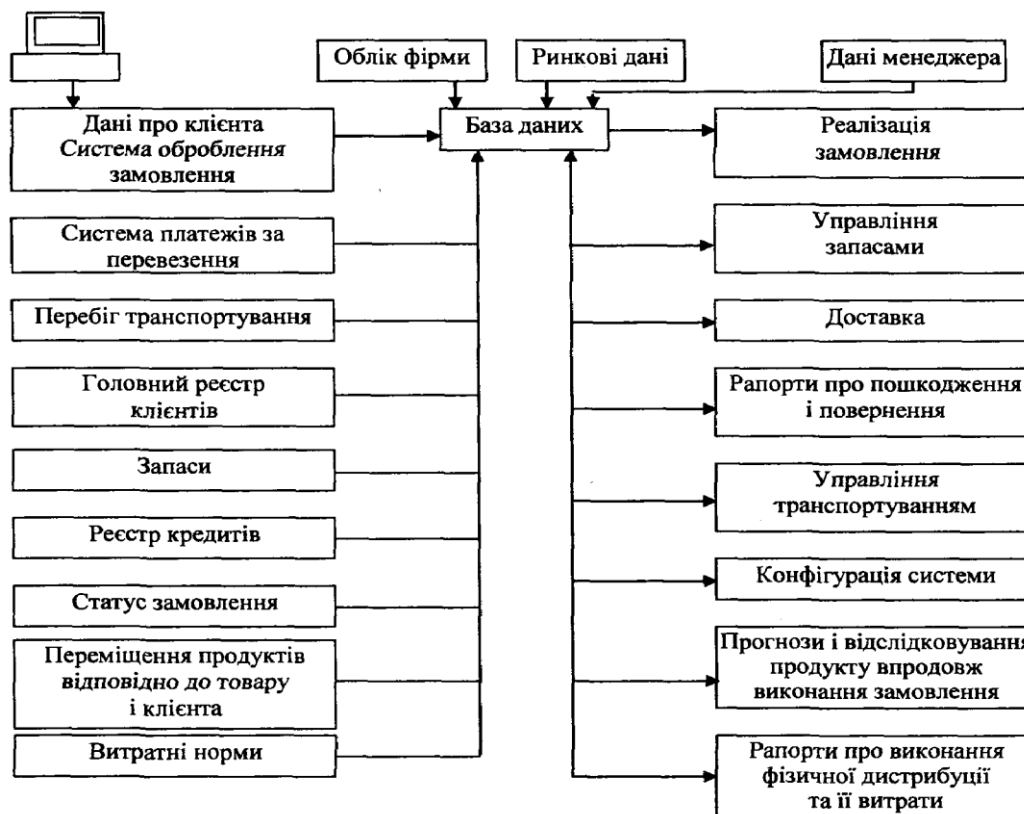


Рисунок 1.7 – Система логістичної інформації

Добре запланована система має властивість переносити інформацію з місць, у яких вона виникає і збирається, до місць на відповідних рівнях управління для прийняття рішень. Телефонний, факсовий зв'язок, безпосередні (усні) інформації, а також зв'язок за допомогою комп'ютера – це приклади способів передавання інформації. Окрім того, у комп'ютеризованій системі інформація має зберігатися доти, доки вона не знадобиться для прийняття управлінських рішень.

Дані системи логістичної інформації можуть походити з багатьох джерел, із яких найважливішими є: система реалізації замовлень, облік

(записи, реєстри, архіви) підприємства, ринкові й менеджерські дані. Разом ці дані входять до комп'ютеризованої бази даних.

Системою реалізації замовлень надходять дані про місцезнаходження клієнта, замовлені ним позиції, дохід на клієнта і позицію, режим продажу за замовленням, розмір замовлення й інформацію про продавця. Із обліку підприємства надходить інформація про витрати виробництва й логістики, зокрема про витрати утримання запасів, зведення витрат, пов'язаних із різними позиціями, утримуваними на складі, страхування, податки, пошкодження, природні збитки тощо.

Ринкові дані надходять з торговельних підприємств і консалтингових агентств (останні збирають і продають дані про конкурентів і їхню частку в ринку).

Містким джерелом даних є також професійні журнали й торговельні видання, які містять поточні результати дослідження ринку. Корисними є також урядові статистичні дані, особливо демографічні щодо рівня заощаджень населення, витрат і споживчих кредитів.

Керівництво поставляє на вході системи інформації також корисні дані про ймовірні реакції конкурентів, майбутні тренди продажу, урядову політику, доступність товарів на ринку й можливий успіх альтернативних стратегій.

Комп'ютеризована база даних містить зазвичай каталоги даних про платежі за перевезення, стан запасу, транспортування на перспективу, відкриті замовлення, відкликані замовлення, стандартні витрати різних логістичних, маркетингових і виробничих процедур. Комп'ютеризована система інформації повинна бути спроможною:

- 1) відтворити дані тоді, коли вони є потрібними;
- 2) обробити дані;
- 3) аналізувати дані;
- 4) підготувати звіти. Відтворення даних полягає у здатності системи до виклику таких даних,

як перевізні ставки, витрати складування, а також стан реалізації замовлення клієнта. Це необроблені дані. Комп'ютеризований облік надає можливість швидкого й легкого доступу до інформації.

Обробка даних передбачає трансформацію даних у кориснішій формі - простішій і прозорішій. Прикладом є рахунки за завантаження, друковані замовлення на поставки, інструкції пошуку і зведення товарів у складах.

Аналіз даних дає змогу використовувати дані, які походять із замовлень, під час прийняття стратегічних та операційних рішень. Аналізувати бажано за сучасними математичними і статистичними методами з використанням імітаційних моделей і математичного програмування. Широко застосовується для прийняття рішень лінійне програмування, яке дає змогу знаходити оптимальні рішення серед багатьох можливих, які розглядають менеджери. Найвідомішими є транспортні алгоритми.

Технологія, яку використовують для моделювання передбачуваної поведінки системи і змін, які в ній відбуваються під впливом альтернативних стратегій, так звана імітація, ґрунтується на доступних даних. Вони дають змогу отримати не оптимальні рішення, а такі, що задовольняють серед можливих. Імітаційні моделі часто застосовують для прийняття рішень про закупівлі.

Звіти складають про виконання замовлень, рівень запасів, висилань, пошкодження під час транспортування, складування й маніпуляцій, конфігурацію ланцюга поставок, вид транспорту. Вони містять результати математичного і статистичного аналізу даних, а також аналізу витрат.

Однією з найперспективніших і зручних систем отримання логістичної витратної інформації й аналізу прибутковості є модульна база даних. Вона є центральною системою, у якій закодовано документи-джерела, зокрема фактури, рахунки за перевезення й інші позиції доходів і витрат.

Дані на вході можна закодувати на найнижчому рівні агрегації, якого вони стосуються: товар, місцезнаходження клієнта, транспортні засоби,

доходи або витрати перевізника. Прикладом є дані, які можна відтворити за замовленням клієнта (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Формат бази даних про замовлення клієнта

Дані про замовлення клієнта	Номер продавця
Номер клієнта	Територія
Назва (прізвище) клієнта	Регіон
Номер замовлення	Номер висилання запізнитого замовлення
Попередній номер замовлення	Кредитний ліміт
Номер замовлення клієнта	Кредитні заборгованості
Адреса клієнта (для розрахунку платежів)	Перевізні, попередньо встановлені / збірні
Адреса клієнта, вказана ним як цільове місце вручення висилання	Умови
Дата складання замовлення клієнта	Інструкції, які стосуються висилання субститутів товарів
Дата висилання, що вимагається	Величина, номер товару, ціна
Дата резервування продукту	Інструкції, які стосуються пакування й висилання
Дата пересилання до центру дистрибуції	Класифікація товарів за транспортними засобами
Дата селекції й пакування	Перевіжник
Дата висилання	Номер перевізного рахунку
Дата, час та оператор	
Код пріоритетності замовлення	

Таку систему обліку пристосовано до збирання великої кількості даних, для полегшення швидкого пошуку, відтворення в різних варіаціях і модулях залежно від інформаційних потреб (обґрунтування рішення, звіт). Якщо модульну базу даних доповнюють витратні стандарти, система спроможна порівнювати поточні витрати, наприклад, складування і транспорту, із усталеними нормами. Із витратними стандартами порівнюють також окремих клієнтів і товари. Окрім того, система дає змогу оцінити прибутковість окремих клієнтів, товарів, асортиментних груп, географічних зон і каналів дистрибуції. База даних дозволяє моделювання залежностей «trade-offs» і дослідження впливу логістичних рішень на витрати загалом.

## 1.5. Висновки до розділу 1

Теоретична частина привчена питанням логістичного обслуговування на концептуальному рівні. Було детально описано сутність обслуговування споживачів, яке є ключовим поняттям у сучасній логістиці. З'ясовано, що логістичне обслуговування клієнта посідає сьогодні важливе місце серед логістичних завдань. Логістичне обслуговування доцільно розглядати як важливу складову обслуговування споживача, яка дає можливість забезпечити необхідний рівень задоволення потреб клієнтів за якнайнижчих сукупних витрат і гарантованого отримання клієнтом відповідного товару відповідної кількості й асортименту в певному місці, в певний час і за певною ціною.

Бажаючи досягти стійких конкурентних переваг, організації змушені орієнтуватися на нові парадигми в управлінні, які вимагають активного використання принципів логістики на практиці. Трактуючи якість і технічні характеристики товару як елементи «постійні», тобто забезпечені виробником, при прийнятті рішення про придбання споживач надає перевагу критеріям, які ґрунтуються на оцінці запропонованої послуги, а не самого товару. Тому ефективними засобами на таких ринках є прискорення переміщення в ланцюзі поставок і гнучкість логістичної системи.

Елементи обслуговування споживача зумовлені різними потребами клієнтів, і тому вони змінюються залежно від сегмента ринку, виду товарів і послуг, які постачають або надають, масштабу та системи організації поставок (традиційна система дистрибуції, ланцюг постачання, організація мережі тощо), інтенсивності конкуренції. Стандартизовані елементи обслуговування споживачів відображають конкретні очікування та вимоги клієнтів, а найважливіше – декларують певний рівень обслуговування на певному ринку, якого необхідно дотримуватися.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАТ «КОНТІ»

#### 2.1. Дослідження ринку кондитерської продукції України

Сьогодні кондитерські фабрики знаходяться майже у кожній області України. Кондитерська промисловість України представлена підприємствами, які входять до системи Державного департаменту продовольства України: «Укркондитер», «Укрпродсоюз», «Укрхліб» та неасоційованими представниками приватного бізнесу. Майже чверть обсягу кондитерського виробництва зосереджено на 28 фабриках «Укркондитер», заводах продтоварів «Укрпродсоюза», в цехах та на підприємствах громадського харчування системи «Укрхліб».

В цілому кількість підприємств-виробників кондитерської продукції, після деякого падіння у 2014 р., протягом 2015 - 2019 років збільшилася з 592 до 833, що представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Кількість операторів сектору кондитерських виробів, 2015-2019 рр.

№ п/п	Значення коду	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
1	Виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок з тривалим терміном зберігання	317	375	420	507	570
2	Виробництво решти харчових продуктів	57	63	69	74	72
3	Виробництво какао, шоколаду	218	216	205	200	191
Загалом		592	654	694	781	833

Отже, з кожним роком спостерігається збільшення кількості підприємств, які виробляють борошняні кондитерські вироби, та зменшення кількості підприємств з виробництва шоколадних кондитерських виробів .

68,4% операторів ринку займаються виробництвом борошняних кондитерських виробів і тільки 22,9% виробляють більш високотехнологічну цукристу та шоколадну продукцію, 8,7% - виробляють решту харчових продуктів.

В процесі розподілу та структурування ринку відбувалося створення потужних концернів:

– Roshen (фабрика ім. К.Маркса у Києві, фабрики у Вінниці, Кременчуці, Маріуполі);

– «АВК» (до концерну входять Харківська, Лисичанська, Мукачівська кондитерські фабрики, а також фабрики «Пчела» та «Март»);

– Київ-Конті (до складу входять: Донецька шоколадна фабрика та Костянтинівська кондитерська фабрика).

Існування потужних концернів дозволяє українським кондитерам поставляти свою продукцію не лише на регіональні, але і на всеукраїнський ринок, а також експортувати продукцію за кордон. Частина підприємств працює на обласних та регіональних ринках, деякі – тільки в межах району або міста. За регіональним розподілом найбільші об'єми виробництва припадають на регіон Сходу України (Харківська та контрольовані райони Донецької та Луганської обл.). Друге місце посідає Полтавська область, третє – місто Київ. До п'ятірки областей–лідерів належать також Дніпропетровська та Одеська області.

Станом на 31 грудня 2019 р. кількість підприємств, основною сферою діяльності яких є кондитерське виробництво, становила 472, з них 124 займались виробництвом какао та шоколаду.

Крім вищезазначених підприємств, у кондитерському секторі ринку діють підприємства, які займаються виробництвом кондитерських виробів як неосновним видом діяльності. Так, у 2019 році таких підприємств



налічувалось 361, більша частина з них (294) займались виробництвом борошняних кондитерських виробів. Зауважимо, що зменшується кількість виробників продукції з шоколаду та із вмістом какао, що може свідчити про високу конкуренцію в даному сегменті та неможливість вистояти поряд з підприємствами, які спеціалізуються на виготовленні кондитерських виробів.

Частка підприємств, для яких виробництво кондитерської продукції є неосновним видом діяльності, у 2019 році складає 43% від загальної кількості підприємств (рис. 2.1). Протягом досліджуваного періоду це співвідношення дорівнювало в середньому 40%.

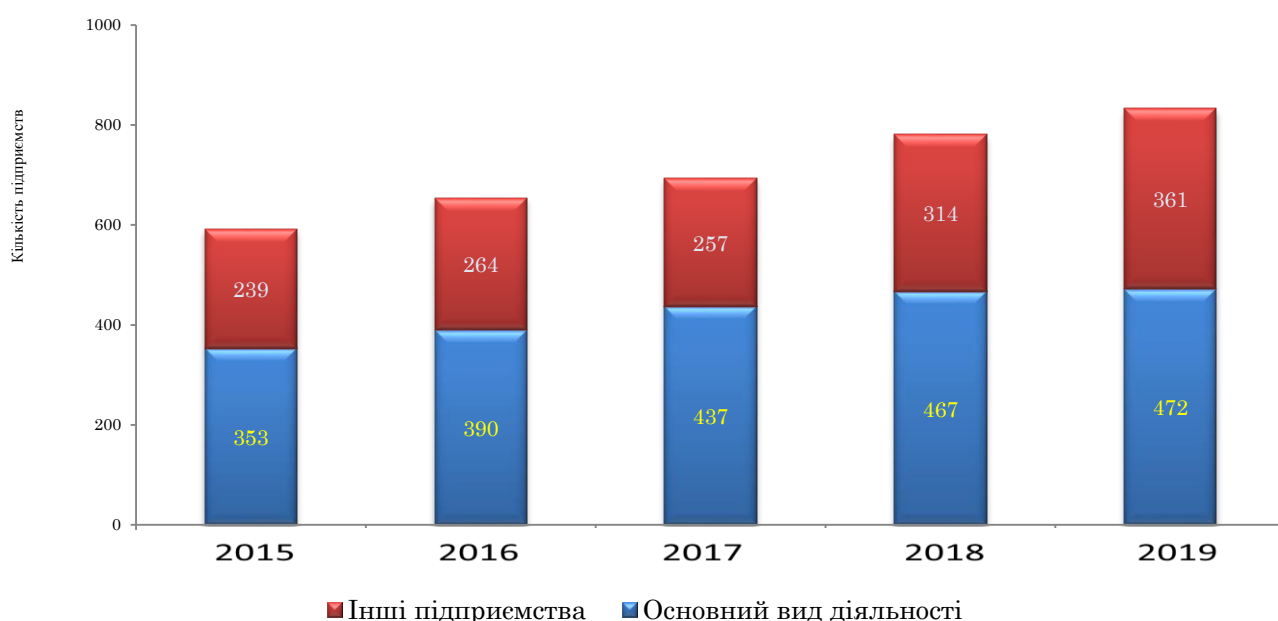


Рисунок 2.1 – Співвідношення кількості підприємств сектору кондитерських виробів за основним та неосновним видом діяльності, 2015-2019 рр.

Як вже відзначалося, що загальна кількість підприємств, які працюють у галузі виробництва кондитерської продукції, зростає з кожним роком і на початок 2019 року становить 833 підприємства. Сумарна річна потужність кондитерських фабрик оцінюються в 1 млн. т. За даними асоціації «Укркондитер», за 2019 рік половину кондитерської продукції було вироблено трьома операторами - концернами Roshen, «АВК» та Київ-Конті.

До десятки лідерів (підприємства, які виробляють більше 1% кондитерської продукції) також увійшли Харківське кондитерське об'єднання Бісквіт-Шоколад, Світоч, Світ ласощів, Полтавакондитер, Житомирські ласощі, Одеса, Запорізька КФ, Крафт Фудз Україна та Рівненська КФ, що представлено в табл. 2.2 та зображено на рис. 2.2.

Таблиця 2.2 – Головні оператори кондитерського ринку України у 2019 р.

Виробник	Виробництво кондитерських виробів, тис. т.	Частка у виробництві, %
Roshen	202,0	21,7
«АВК»	121,0	12,9
Київ-Конті	97,0	10,4
Бісквіт-Шоколад	45,0	4,8
Полтавакондитер	41,0	4,4
Житомирські ласощі	35,0	3,8
Світ Ласощів	30,0	3,2
Світоч	28,0	3,1
Запорізька КФ	26,0	2,7
Одеса	25,0	2,7
Крафт Фудз Україна	21,0	2,3
Рівненська КФ	15,0	1,8
Інші	244,0	26,2

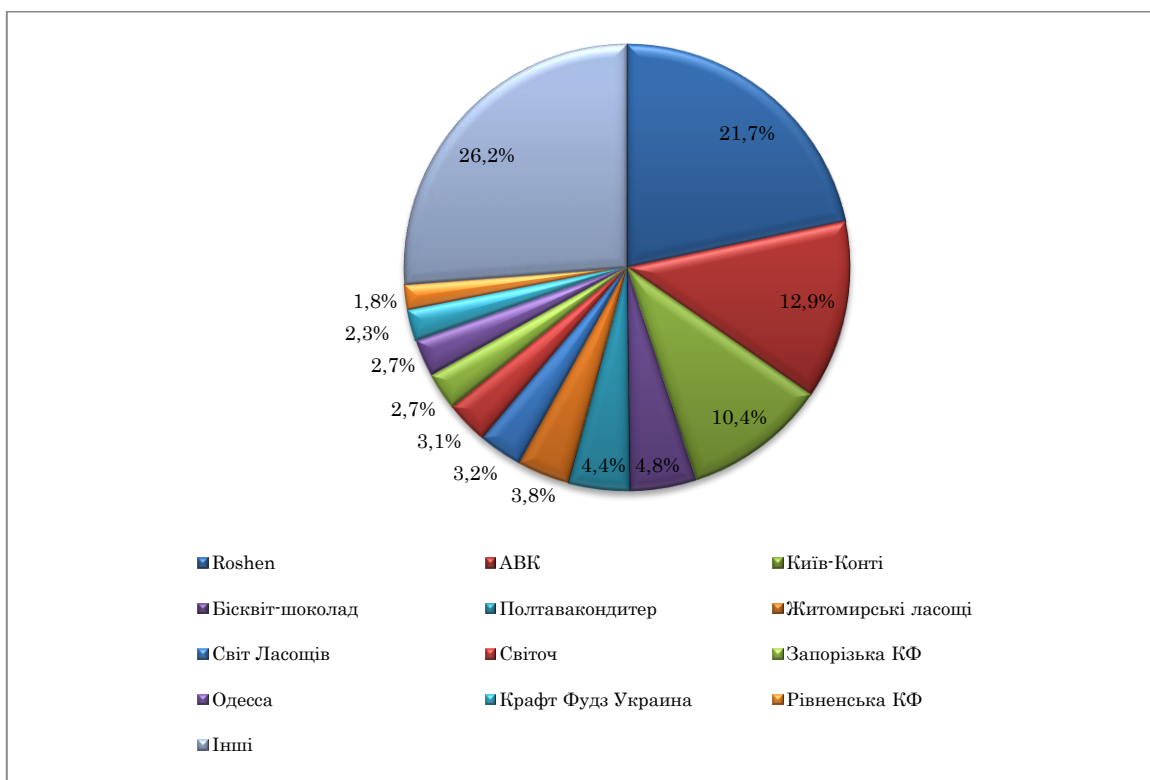


Рисунок 2.2 – Частка ринку основних операторів сектору кондитерських виробів у 2019 р., (%)

Як видно, у кожному з сегментів кондитерського ринку існує група лідерів. Так серед виробників цукристих кондитерських виробів лідирують Roshen (20,4% виробництва), «АВК» (18,9%), Світоч (5,9%), Полтавакондитер (5,2%) та Житомирські ласощі (5,0%). Серед виробників борошняних кондитерських виробів лідирують Київ-Конті (14,7%), Roshen (12,4%), Світ ласощів (8,2%), «АВК» (6,3%) та Бісквіт-шоколад (5,7%).

Серед виробників кондитерських виробів з вмістом какао лідирують Крафт Фудз Україна (27,7%), «АВК» (19,4%), Світоч (16,6%), та Roshen (10,9%).

Головною відзнакою сегменту борошняної кондитерської продукції є той факт, що вітчизняний гігант КФ Roshen не є його лідером. Крім того, великих компаній, які працюють активно у цьому сегменті, в цілому 9 (з часткою 2% і більше). Тобто даний сегмент є найбільш розпорошеним через відносну легкість.

## **2.2. Загальна характеристика ЗАТ «Конті»**

ЗАТ «Київ-Конті» один з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні.

Група «Конті» була заснована у 1997 році як ЗАО «Київ-Конті». У 2006 році компанія змінила назву на ЗАО «ВО «Конті». Найменування «Конті» є аббревіатурою – «кондитерські науково-технічні інновації», що чітко вказує на стратегію компанії, яка спрямована на інвестиції в кондитерські інновації.

З 2004 року компанія виходить на міжнародний рівень, поєднав виробництво в Україні та Росії, і створює групу «Конті», до складу якої входять ЗАТ «ВО «КОНТІ» в Україні та ЗАТ «Кондитер – Курск» в Росії (припинила повноцінну діяльність з 2017 р.).

У складі групи 4 фабрики:

- Костянтинівська (у складі компанії з 1997 р.);
- Горлівська (у складі компанії з 1999 р., частково переміщена у м.Костянтинівку);
- Донецька (у складі компанії з 2001 р., частково переміщена у м.Дніпро);

Костянтинівська кондитерська фабрика була заснована в 1943 році. До складу компанії «Конті» фабрика ввійшла в 1997 році. Була проведена генеральна реконструкція бісквітного, карамельного й цукеркового цехів, зроблена модернізація всього встаткування. Основні фонди підприємства були оновлені за рахунок модернізації вже існуючих технологічних ліній. Також було встановлено нове обладнання. Зараз на фабриці виробляються цукерки, цукрове печиво, вафлі, карамель і драже. З 2015 р. і по наш час провадиться евакуація устаткування, виробничих ліній та логістичних каналів розподілу, також по можливості переселення фахівців та працівників з Горлівської та Донецької фабрики. Обсяг виробництва Костянтинівській фабрики складає 85 000 тонн на рік, постійно модернізується і розширюється виробництво, оновлюється асортимент виробів, що випускаються. На даний момент Костянтинівська КФ - одне з найбільших харчових підприємств в Україні.

Горлівська кондитерська фабрика була створена у 60-ті роки ХХ століття. Фабрика називалася харчосмаковою, випускаючи гірчицю, сухарі, пиво. Лише у 1989 році Горлівська фабрика стала називатися кондитерською, освоївши випуск печива. В 1999 році Горлівська кондитерська фабрика ввійшла до складу компанії «Конті». На фабриці відразу ж був проведений капітальний ремонт будинків і споруджень, модернізовані наявні виробничі потужності. В 2004 р. тут була встановлена нова лінія з виробництва печива - сендвіча. Продуктивність підприємства складала 23 000 тонн продукції на рік у 2013 р. Після загострення ситуації на Донбасі, перш за все агресії Росії керівництво компанії проводить поступову евакуацію підприємства.

Донецька кондитерська фабрика була заснована в 1946 році. Сьогодні технічне оснащення Донецької фабрики є одним із кращих у Європі. На

фабриці виробляються десерти «Бонжур», шоколадні цукерки з комбінованими начинками, шоколадно-вафельні вироби, печиво-сендвич і мармелад. Саме на Донецькій КФ з'являються всі інновації «Конті» - шоколад «Dolci» і шоколадні цукерки «EsfeRo» під брендом «AMOUR», «Бонжур»-десерт, комбіновані цукерки «Беліссімо» і т. д. Тут налагоджується виробничий процес, а потім виробництво кондитерських новинок переноситься на інші підприємства компанії. У 2007 році на території Донецької кондитерської фабрики був відкритий новий виробничий комплекс площею більше 34 тисяч квадратних метрів - один з найсучасніших в Східній Європі. Відкриття комплексу дозволило створити більше двох тисяч нових робочих місць. За рівнем технічної оснащеності виробничий комплекс випереджала багато відомі українські та зарубіжні підприємства. Після загострення ситуації на Донбасі, перш за все агресії Росії керівництво компанії проводить поступову евакуацію підприємства.

Курська Кондитерська фабрика була заснована в 1936 році. В 2004 році Курська кондитерська фабрика ввійшла до складу групи "КОНТІ". На підприємстві була зроблена модернізація наявного встаткування, установлені лінії по виробництву цукрового печива, печива - сендвича, шоколадно - вафельної продукції. На момент входження цієї фабрики до складу групи «Конті» річний обсяг її виробництва становив 14 000 тонн. А через чотири роки, після реорганізації системи менеджменту і значних інвестиційних вливань в модернізацію виробництва і установку нового обладнання, цей показник збільшився в 4,5 рази - до 64 тисяч тонн. На фабриці працює більше трьох тисяч чоловік. З розширенням виробничих потужностей (продуктивність комплексу - 77 000 тонн продукції на рік) обсяг випуску кондитерських виробів Групою «Конті» в Російській Федерації збільшиться в два рази. Через розміри споживчого ринку, Курська фабрика до 2013 р. була лідером серед підрозділів Групи «Конті» по розміру прибутку. Але після загострення ситуації на Донбасі у 2014 р., перш за все агресії Росії керівництво компанії вимушено було до 31.12.2016 р. відмовитися від Курської фабрики, зберігаючи мізерний пакет акцій.

В грудні 2001 року Донецька фабрика стала єдиним підприємством в Україні, на якому впроваджено систему безпеки харчових продуктів ХАССП (Аналіз Ризиків та Контролю Критичних Точок), при виробництві продуктів без цукру.

В 2002 році проведено ресертифікацію на відповідність системи менеджмента якості вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2000.

В листопаді 2008 року проведено ресертифікацію системи менеджменту якості Мукачевської фабрики на відповідність ISO 9001:2008, отримано міжнародний сертифікат.

Далі проаналізуємо діяльність компанії з точки зору логістики. Схематично логістична система ЗАТ «Конті» представлена на рис. 2.3.

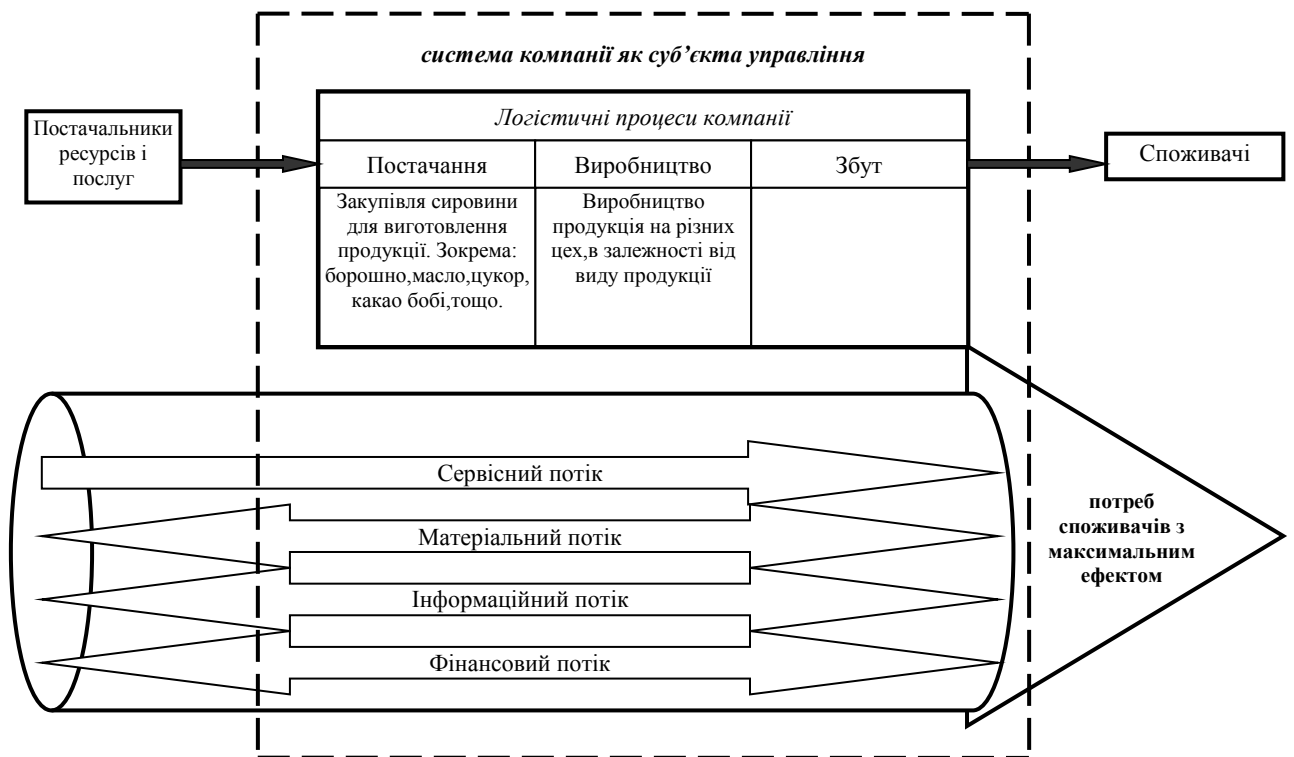


Рисунок 2.3 – Система логістичного обслуговування споживачів

Під матеріальним потоком будемо розуміти сукупність товарно-матеріальних цінностей, які розглядаються на часовому інтервалі в процесі застосування до них різних логістичних операцій.

Щодо ЗАТ «Конті», то матеріальним потоком виступає сировина (какао-боби, борошно, цукор, джеми, тощо), яку поставляють постачальники для подальшої обробки за для виготовлення певних товарів.

Інформаційний потік – це сукупність циркулюючих у логістичній системі, між логістичною системою та зовнішнім середовищем повідомлень, необхідних для керування і контролю за логістичними операціями. Інформаційний потік у даній корпорації рухається у всіх напрямках: між постачанням, виробництвом та збутом. Також цей потік рухається між макро і мікрологістичним середовищем компанії «Конті».

Без цих повідомлень та документів буде неможливо здійснювати ефективну діяльність організації.

Фінансовий потік – надходження та витрати грошових коштів, пов'язані зі змінами власного та позикового довгострокового капіталу.

Фінансовий потік рухається в оберненому напрямку відносно сервісного, матеріального та частково інформаційного потоків, та безпосередньо супроводжує їх. Ці кошти являють собою основні та обернені фонди корпорації, а також прибуток. Щодо фінансових потоків, які циркулюють всередині корпорації, то вони покривають виплату заробітної плати, витрати на закупівлю сировини та матеріалів, податки та інвестиції.

Сервісний потік - напрямлений рух сервісу (послуг, тощо). Сервісні потоки супроводжують матеріальні потоки, у більшості випадків їх рух направлений на задоволення потреб споживачів, але існують і виключення. Вони являють собою послуги, які необхідні для транспортування, зберігання та реалізації кондитерської продукції «Конті». Характерною рисою цього потоку є те, що він здійснюється при переході від одного технологічного процесу до іншого.

Основними постачальниками продукції є: Київський завод солодових екстрактів, ДП «Птахофабрика Лозуватська» (яйця), ВАТ «Криворізький промкомбінат» (масло вершкове), ТОВ «Український папір», ДП «Кіровоградський КХП №2» (борошно), «Старокостянтинівський молочний

завод», ООО «Еталон», ООО «Бабановський продукт», ТОВ «Астра-Київ» (цукор), ООО «Тотал-трейд», ТОВ «ДонМаслоПродукт» (масло), ТОВ «АРПАК-УКРАЇНА».

В асортименті компанії близько 300 найменувань продукції, серед якої - шоколад, шоколадні цукерки, цукерки помадні, печиво, шоколадно-вафельні торти, шоколадні батончики, вафлі, карамель, драже, мармелад, крекер, пралінові цукерки, тарталетки, тоффі, бісквітні рулети, бісквітні торти.

Основні торгові марки групи «Конті»:

- «КОНТІ»;
- «AMOUR»;
- «Бонжур»;
- «Мамулін торт»;
- «Беліссімо»;
- «Мелодіка»;
- «Супер-Контік»;
- «Гранд».

На окремі види продукції підприємства впливають фактори сезонності:

- цукерки: попит на них зростає в осінньо-зимовий період перед новорічними святами та в лютому і березні;
- неглазоване печиво: попит на нього зменшується перед новорічними святами у зв'язку зі збільшенням попиту на шоколадні вироби.

Група «Конті» входить в трійку провідних виробників кондитерського ринку Східної Європи, а також у першу тридцятку світового рейтингу кондитерських виробників Global TOP-100.

Досліджуючи ситуацію на ринку України варто зазначити, що споживання кондитерських виробів на душу населення становить 15 кг/рік на людину, що поки що нижче ніж в інших країнах Європи (22-25 кг/рік на людину). Більшу частину попиту задовольняють українські виробники. Основними ринками збуту українських кондитерських виробів залишаються країни СНД (94% у 2012 р., та 55% у 2018р.), далеке ж зарубіжжя практично



закрите для них: європейський ринок захищений високим митом – від 50%.

Станом на 2019 рік продукція «Конті» представлена в 75 тис. торгових точках України. Група «Конті» дотримується активної інвестиційної політики, що спрямована на поступове збільшення частки ринку та закріплення позицій на ньому в довгостроковій перспективі, а також розширення асортименту продукції. Виробничі потужності підприємств дозволяють виробляти багато кондитерських виробів у різних сегментах ринку та цінкових категоріях. Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції Групи «Конті» у 2019 році приведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції Групи «Конті» у 2019 році

№	Вид продукції	У натуральній формі (фізична од. вим.)	У грошовій формі (тис. грн.)	У відсотках до всієї реалізованої продукції
1	Шоколад	7664	421014	14
2	Печиво	65705	629869.00	21
3	Цукерки	43680	820149	27
4	Вафлі	19531	342826	11
5	Десерт	8043	220538	7
6	Карамель	17635	176194	6
7	Тарталетки	3802	55985	2
8	Бісквіт	4977	117062	4
9	Мармелад	630	7267	0,001
10	Кондитерські набори	4794	191923	6
11	Драже	1847	26628	1
12	Крекер	1824	5615	0.20

Тенденція до динамічного зростання обсягів експорту в «Конті» триває протягом декількох останніх років, що відповідає експортно-орієнтованій стратегії розвитку компанії.

Для більш детального аналізу діяльності компанії та визначення впливу різних факторів проведено PEST-аналіз, який наведено в табл. 2.4 та 2.5.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз компанії «Конті» в Україні

Фактор	Прояв фактору	Тенденція розвитку	Характер впливу на «Конті»: «+»-позитивний, «-»-негативний
1	2	3	4
<b>Політико-правові фактори</b>			
Інвестиційна непривабливість країни	Індекс інвестиційної привабливості України знизився на 0,95 пункту - до рівня 2,56 за п'ятибальною шкалою, впавши до рівня показників 2009 року	Посилення	«-» втрата можливості отримати додаткові інвестиції, через недовіру до платоспроможності країни
Нестабільність законодавства	Нова влада – нові зміни у законодавстві	Посилення	«-»нестабільність прийняття рішень щодо зовнішньої торгівлі через постійні зміни законодавства
<b>Економічні фактори</b>			
Нестабільність цін на сировину	Зростання цін на цукор та іншу сировину	Посилення	«-»зростання цін на продукцію може призвести до втрати покупців «+» збільшення ціни може принести додатковий прибуток
Рівень інфляції	Зниження індексу інфляції зі 109,1 у 2017 році до 104,6 у 2019 році	Стабілізація	«+» збільшення купівельної спроможності споживачів «+» Зниження цін на сировину і відповідно на продукцію, що може призвести до збільшення продажів.
Курс валют	Коливання курсів валют різних країн	Нестабільність	«+» отримання додаткового прибутку при збільшенні курсу валют, за умови продажу продукції за кордон. «-» збільшення цін на сировину, яка поставляється з-за кордону, при збільшенні курсу валют
<b>Соціокультурні фактори</b>			
Потреба населення у здоровому харчуванні	Збільшується значення натуральної продукції без додавання ГМО	Посилення	«+» вся продукція «Конті» маркується знаком «Без ГМО»
Забруднення навколишнього середовища	Збільшення викидів шкідливих речовин та відходів	Посилення	«-» зростання витрат на утилізацію відходів «+»зменшення забруднення навколишнього середовища формує позитивний імідж у населення
Демографічна ситуація в Україні	Смертність перевищує народжуваність, а також велика кількість населення похилого віку.	Посилення	«-»Необхідність підлаштовувати свою продукцію до різних вікових категорій, що спричиняє додаткові витрати.
<b>Технологічні фактори</b>			
1. Використання нових технологій	Бум» у використанні інновацій.	Посилення	«-» Впровадження ноу-хау дорогий процес, до того ж швидко змінюється «+» Інновація - сильну конкурентну перевагу
2. Інвестиції в ІТ	Збільшення інвестицій у різні технологічні розробки, для збільшення ефективності виробничого процесу.	Посилення	«+» Виробництво якісної продукції «+» Можливість знизити собівартість за рахунок зниження витрат на виробництво
3. Висококваліфіковані працівники в сфері НДДКР	Високі вимоги до персоналу, особливо в галузі НДДКР. Підбір кращих працівників з усіх країн світу.	Посилення	«-» Високі витрати на оплату праці та підвищення кваліфікації персоналу.

Зауважимо, що PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

Таблиця 2.5 – Оцінка сили впливу факторів

Фактор	Ймовірність прояву (0-1)	Значимість фактору (1-5)	Загальна оцінка впливу фактору	Можлива реакція
<b>Політико-правові фактори</b>				
Нестабільність політичної ситуації	0,4	5	2	Переговори з урядом, пошук додаткових угод
Інвестиційна непривабливість країни	0,3	4	1,2	Залучення додаткових інвестицій та створення відповідних умов.
Нестабільність законодавства	0,3	3	0,9	Підтримувати свою продукцію у відповідності до міжнародних норм і діяти в рамках законів
Всього			4,1	
<b>Економічні фактори</b>				
Нестабільність цін на сировину	0,5	5	2,5	Пошук постійних постачальників, та підписання довгострокових угод
Рівень інфляції	0,3	5	1,5	Використання даної ситуації, коли інфляція зменшилась, щоб збільшити попит.
Курс валют	0,2	4	0,8	Планувати можливі зміни курсів валют
Всього			4,8	
<b>Соціокультурні фактори</b>				
Потреба населення у здоровому харчуванні	0,4	3	1,2	Використовувати натуральну сировину
Забруднення навколишнього середовища	0,3	3	0,9	Застосовувати очисні системи та утилізувати відходи
Демографічна ситуація в Україні	0,3	4	1,2	Дослідження ринку, його потреб. Вивчення особливостей потреб різних вікових категорій
Всього			3,3	
<b>Технологічні фактори</b>				
1. Використання нових технологій	0,4	4	1,6	Додаткові розробки в R & D, пошук нових технологій.
2. Інвестиції в ІТ	0,35	3	1,05	Приділяти увагу інвестиціям у інновації, щоб втриматися на конкурентному ринку.
3. Висококваліфіковані працівники в сфері НДДКР	0,25	3	0,75	Підбір висококваліфікованого персоналу.
Всього			3,4	

В результаті проведеного PEST-аналізу, можна зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність компанії мають економічні фактори. Також необхідно відмітити вплив політико-правових факторів на компанію. Група «Конті» намагається швидко реагувати на зміни різних факторів зовнішнього середовища, щоб вони не стали критичними для неї.

Стратегія компанії «Конті» спрямована не тільки на модернізацію виробничих потужностей і впровадження нових технологій. Компанія вкладає великі кошти в навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Важливу роль у процесі забезпечення та формування організаційної структури компанії відповідними її профілю людськими ресурсами відіграє пошук та відбір кандидатів, який являє собою вибір із усієї підібраної групи індивідуальних працівників для подальшого їх найму. Основна задача підвищення кваліфікації – формування професійної команди, що може забезпечити виконання завдань, що поставлені перед групою «Конті» його акціонерами, та є складовою частиною в досягненні комерційного успіху. Чисельність працівників представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Чисельність працівників та оплата їх праці

Показник	2018	2019
Чисельність (осіб)	5290	5604
Фонд оплати праці (тис.грн)	171327,7	221698

Загальна організаційна структура групи «Конті» представлена на рис. 2.5.

Збутова політика групи «Конті» полягає в забезпеченні максимально швидкого просування продукції від виробника до роздрібної торгівельної крапки по всіх каналах збуту, а також - максимальної присутності асортименту в максимальній кількості торгівельних крапок. Реалізація кондитерських виробів компанії ведеться, як в Україні, так і на експорт.

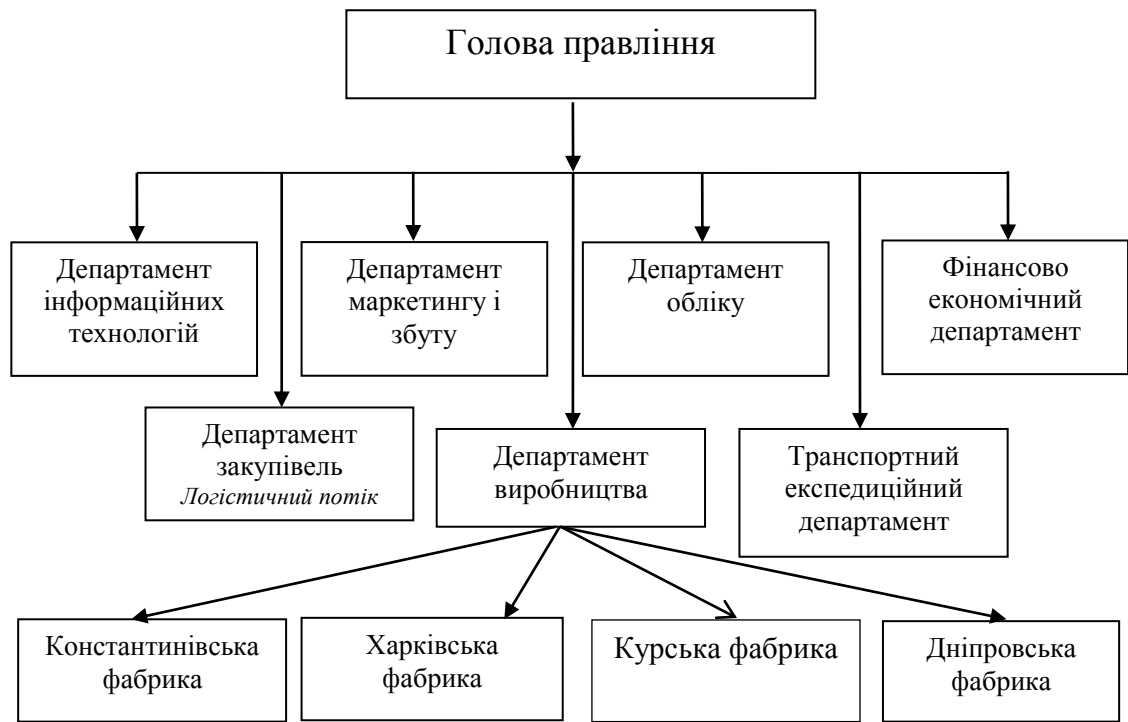


Рисунок 2.5 – Організаційна структура управління групи «Конті»

В Україні реалізація продукції ведеться через розгалужену дистриб'юторську мережу з використанням регіональних складів і що покриває всі регіони. Слід зазначити, що в Донецькій області компанія має мережу фірмових магазинів.

Пріоритетним ринком для компанії є Україна, проте, продукція також реалізується в країнах СНД, навіть на недружні відносини з Росією. У плани компанії входить також просування кондитерських виробів на ринки далекого зарубіжжя.

У 2019 році Група «Конті» зміцнила позиції в сегменті вагових цукерок, випустивши на ринок нові види шоколадних, желейних, глазурованих помадних цукерок, цукерки на основі суфле і на основі тоффі. Багато нових продуктів «Конті» (SOUFFLE Luxe, «Живинка», «Холлі Доллі») вже завоювали симпатії споживачів і були високо оцінені експертами, що підтверджено нагородами на міжнародних виставках і конкурсах. Компанія продовжує збільшувати свою частку в сегменті шоколадної плитки. Всього протягом минулого року «Конті» вивела близько 40 нових найменувань кондитерської продукції.

Дистриб'ютори, які працюють з ЗАТ «Конті» представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Дистриб'ютори, які працюють з групою «Конті»

Назва	Країна	Назва	Країна
ТОВ «Атлант-Опт»	Україна	ТОВ «Спутнік»	Україна
ТОВ «Сладкая жизнь»	Україна	ТОВ «Солана»	Україна
«Короглу 2001»	Азербайджан	ПП «Аванта-Трейд»	Україна
ТОВ «Содружество»	Україна	ПП «ЮНИЛОДЕС»	Україна
ТОВ «Ровекс»	Україна	ПП «Нескучный сад»	Україна
ТОВ «Кримопт»	Україна	ТОВ «СВИТ-ХХІ»	Казахстан
Castilla enterprises LTD	Ізраїль	Номункондитер ХХК	Монголія

Система збуту, створена компанією, дозволяє не тільки вчасно реагувати на стрімко зростаючі обсяги споживання, але й оперативно інформувати маркетинговий відділ про зміну споживчих вподобань. Такий зв'язок зі споживачем дозволяє компанії робити продукцію максимально відповідною вимогам ринку.

### 2.3. Аналіз фінансової діяльності кондитерської групи «Конті»

Фінансовий стан підприємства характеризується станом коштів, їх оборотом, взаємовідносинами з банками, контролюючими організаціями, дебіторами і кредиторами. Аналіз фінансового стану має ґрунтуватись насамперед на фінансових результатах діяльності підприємства. Основними джерелами інформації є фінансова звітність підприємства, а саме:

- Форма №1 «Баланс»;
- Форма №2 «Звіт про фінансові результати».

Для аналізу фінансової стійкості використовується певна система показників:

- показники ліквідності;
- коефіцієнти ділової активності (оборотності);
- показники рентабельності;

– показники фінансової стійкості.

Ліквідність балансу вказує на можливість своєчасної виплати короткострокових і довгострокових зобов'язань за рахунок реалізації частини активів підприємства. Ліквідність балансу виражається у ступені покриття зобов'язань підприємства його активами, термін погашення яких у грошовому еквіваленті є приблизно однаковим.

Коефіцієнт поточної ліквідності.

$$k_{\text{пот\_лікв}} = \frac{OA - \text{Запаси}}{ПЗ}, \quad (2.1)$$

де: OA - оборотні активи,

ПЗ – поточні зобов'язання.

Коефіцієнт загальної ліквідності:

$$K_{\text{заг\_лікв}} = \frac{OA}{ПЗ}, \quad (2.2)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$k_{\text{абс\_лікв}} = \frac{ГК + ЦП}{ПЗ}, \quad (2.3)$$

де:  $ГК+ЦП$  – це грошові кошти, їх еквіваленти та короткострокові фінансові інвестиції.

Показники оборотності відображають співвідношення між величиною продаж і значенням окремих елементів активу.

Коефіцієнт оборотності активів  $КО_A$ . За допомогою цього коефіцієнта визначається ефективність використання фірмою всіх наявних ресурсів.

$$КО_A = \frac{B}{\Delta A}, \quad (2.4)$$

де:  $B$  – чиста виручка від реалізації продукції;

$\Delta A$  – середньорічні активи.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів,  $KO_{OK}$  характеризує кількість обертів оборотних коштів за період.

$$KO_{OK} = \frac{B}{\Delta OK}, \quad (2.5)$$

де:  $\Delta OK$  – середні за період залишки оборотних коштів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості,  $KO_{деб\_заб}$  показує скільки разів у середньому за аналізований період дебіторська заборгованість перетворюється в грошові кошти.

$$KO_{деб\_заб} = \frac{B}{\Delta Деб\_Заб} \quad (2.6)$$

де:  $Деб\_Заб$  – дебіторська заборгованість з векселями одержаними включно.

При аналізі дебіторської заборгованості часто використовується показник періоду обороту дебіторської заборгованості, тобто кількості днів для її погашення:

$$T_{Деб\_Заб} = \frac{360\_днів / рік}{KO_{деб\_заб} - об / рік} \quad (2.7)$$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує, через скільки днів у середньому підприємство погашає свою заборгованість перед постачальниками.

$$KO_{Кред\_Заб} = \frac{Собівартість\_реал\_прод}{\Delta Кред\_заб} \quad (2.8)$$



$$T_{\text{кред\_заб}} = \frac{360}{KO_{\text{кред\_заб}}} \quad (2.9)$$

Показники рентабельності дозволяють дати оцінку ефективності використання менеджментом підприємства його активів.

Рентабельність реалізованої продукції, визначається діленням чистого прибутку на виручку від реалізації продукції.

$$R_{\text{реал\_прод}} = \frac{П}{В}. \quad (2.10)$$

де:  $П$  – валовий прибуток від реалізації продукції;

$В$  – чиста виручка від реалізації продукції.

Рентабельність усього авансованого капіталу або рентабельність активів, ROA:

$$ROA = \frac{ЧП}{А}, \quad (2.11)$$

де:  $ЧП$  чистий прибуток за усіма видами діяльності;

$А$  – середньорічна сума активів (підсумок балансу).

Рентабельність власного капіталу або рентабельність власних коштів, ROE:

$$ROE = \frac{ЧП}{БК}, \quad (2.12)$$

де:  $БК$  - середня річна сума власних коштів з доходами майбутніх періодів включно.

Фінансова стійкість – найважливіша характеристика збалансованої, стабільної роботи підприємства в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт автономії.

$$K_{авт} = \frac{BK}{A} \quad (2.13)$$

де:  $BK$  – власний капітал.

Коефіцієнт співвідношення власного капіталу й позикових коштів дуже поширений на практиці.

$$K_{спів\_вк\_пк} = BK / ПК, \quad (2.14)$$

де:  $ПК$  – позикові кошти.

Розрахунок показників, які характеризують фінансову діяльність ЗАТ «Конті» за 2017-2019 рр. наведений у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Розрахунок показників, які характеризують фінансову діяльність кондитерської групи «Конті» за 2017-2019 рр.

Показник	Формула для розрахунку	Значення розрахованого показника		
		2017	2018	2019
1	2	3	4	5
Показники ліквідності				
кпот_лікв	$\frac{OA - \text{Запаси}}{ПЗ}$	0,55	0,91	1,79
кзаг_лікв	$\frac{OA}{ПЗ}$	0,81	1,31	2,37
кабс_лікв	$\frac{ГК + ЦП}{ПЗ}$	0,02	0,35	0,94
Коефіцієнти ділової активності (оборотності)				
КОА	$\frac{B}{\Delta A}$	0,87	0,84	0,99
Тоб., дн.	$\frac{360}{КОА}$	420,11	433,82	365,2
КООА	$\frac{B}{\Delta OK}$	1,47	2,43	2,42
Тоб., дн.	$\frac{360}{КООА}$	247,9	150,39	150,85
КОкред_заб	$\frac{\text{Собів\_реал\_прод}}{\Delta \text{кред\_заб}}$	4,99	6,29	8,74
Тоб., дн.	$\frac{360}{КО_{\text{кред\_заб}}}$	73,05	58,05	41,77

Закінчення табл. 2.8

1	2	3	4	5
КОдеб_заб	$\frac{В}{\Delta\text{Деб\_заб}}$	4,61	5,02	6,78
Тоб., дн.	$\frac{360}{\text{КО}_{\text{деб заб}}}$	79,25	72,7	53,8
Показники рентабельності				
ROA	$\frac{\text{ЧП}}{А}$	0,0096	0,07	0,089
ROE	$\frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}}$	0,05	0,29	0,26
Рреал_прод	$\frac{\Pi}{В}$	0,011	0,086	0,089
Показники фінансової стійкості				
Кспівв_вк_пк	$\frac{\text{ВК}}{\text{ПК}}$	4,25	2,99	1,93
Кавт	$\frac{\text{ВК}}{А}$	0,19	0,25	0,34

Провівши розрахунки показників, що характеризують фінансову діяльність ЗАТ «Конті» можна зробити наступні висновки.

Як видно з розрахунків ліквідності, значне відхилення від нормативних значень спостерігалось у 2017 році, в якому була економічна криза. Всі показники почали покращуватися у наступних 2018 та 2019 роках. Коефіцієнт поточної ліквідності збільшився з 0,55 у 2010 р. до 1,79 – у 2018 р., що свідчить про покращення платоспроможності підприємства за його поточними зобов'язаннями. Коефіцієнт абсолютної ліквідності виріс від 0,02 у 2017 р. до 0,94 у 2019 р., що свідчить про те, що підприємство здатне погашати поточні зобов'язання за рахунок власних грошових коштів. Коефіцієнт загальної ліквідності збільшився з 0,81 до 2,37, що вказує на можливість покриття розрахунків і сприятливу реалізацію готової продукції, але значне його зростання свідчить про нераціональність використання капіталу.

Всі коефіцієнти оборотності на протязі трьох років поступово збільшуються. Коефіцієнт оборотності активів незначно збільшився у 2019 році до 0,99 з 0,87 у 2017 р., що свідчить про прискорення кругообігу капіталу у 2019 р. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів збільшився у 2012 році в порівнянні з 2018 р. (з 1,47 до 2,42), що характеризує здатність

підприємства до вчасного виконання своїх зобов'язань. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (товарний кредит) збільшився з 4,61 у 2017 році до 6,78 у 2019 році. Підвищення даного показника свідчить про збільшення товарного кредиту, який надає підприємство. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшився майже вдвічі, що означає зменшення заборгованості перед кредиторами.

Збільшення рентабельності продажів свідчить про збільшення попиту на продукцію та про здатність отримувати прибуток. Значне збільшення цього показника відбулося у 2018 році, у порівнянні з 2017, та в 2019 р. він склав 9%. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу відображає ефективність вкладення власного капіталу у різні види активів. Чим більше значення цього коефіцієнту, тим більше оборотних активів придбано за рахунок власних коштів. У ЗАТ «Конті» спостерігається значне збільшення цього коефіцієнта з 0,96% у 2017 році до 9% у 2019 році.

Коефіцієнт автономії показує, яку частину коштів підприємства складають власні кошти. Підвищення даного коефіцієнта свідчить про збільшення фінансової незалежності підприємства, зниження ризику фінансових ускладнень у майбутньому, підвищення гарантій погашення підприємством своїх зобов'язань. У 2019 році значення цього показника досягло 0,34 у порівнянні з 0,19 у 2017 році. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів характеризує залежність компанії від зовнішніх позик. Чим вищий даний коефіцієнт, тим більше позик у підприємства, тим вищий ступінь ризику, що може призвести до банкрутства. Високий рівень коефіцієнта фінансової залежності означає також потенційну можливість виникнення дефіциту коштів. За проведеними розрахунками помітне суттєве зниження даного показника в 2,2 рази з 2017 до 2019 р.

Загалом фінансовий стан підприємства є стабільним та має тенденцію до покращення. Більшість показників знаходяться в межах норми. Значне покращення фінансового стану сталося після 2017 року, коли підприємство почало виходити з економічної кризи. Також можна вважати наслідком

світової економічної кризи те, що підприємство залежить від зовнішніх позикових коштів. Але, загалом, фінансовий стан Групи «Конті» дозволить їй вийти на зовнішні ринки та про те, що вона має ресурси та можливості для подальшої ефективної діяльності.

Загалом фінансовий стан підприємства є стабільним та має тенденцію до покращення. Більшість показників знаходяться в межах норми. Значне покращення фінансового стану сталося після 2016 року, коли підприємство почало виходити з економічної кризи. Все це свідчить про те, що фінансовий стан Групи «Конті» дозволить їй вийти на зовнішні ринки та про те, що вона має ресурси та можливості для подальшої ефективної діяльності.

#### **2.4. SWOT-аналіз діяльності ЗАТ «Конті»**

SWOT-аналіз є важливим етапом в аналізі господарської діяльності. В процесі даного аналізу перераховуються сильні і слабкі сторони компанії, пов'язані з підприємством, його продукцією, а також можливості і загрози. Останні є зовнішніми чинниками, які знаходяться поза сферою впливу фірми. Можливості і загрози не лише впливають на положення компанії, але і вказують на необхідність стратегічних змін.

SWOT - аналіз припускає усвідомлення і розгляд сильних і слабких сторін організації, визначення ситуацій, що представляють загрозу для бізнесу, і сприятливих ринкових можливостей. SWOT-аналіз та матриця SWOT групи «Конті» приведені в таблицях 2.9 та 2.10 відповідно.

Як видно зі SWOT-аналізу групи «Конті», найбільш перспективним є збільшення власної присутності на ринках Балтії та Білорусі. Необхідно звернути увагу на кондитерський ринок Європейського Союзу.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз групи «Конті»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>–позитивна репутація у споживачів, високий рівень лояльності споживачів до продукції;</li> <li>–висока якість продукції;</li> <li>–відомий лідер на ринках України;</li> <li>–висока міра технічної оснащеності фабрик, постійна їх модернізація;</li> <li>–наявність виробничих підприємств на території Росії;</li> <li>–налагоджена збутова система та ефективна реклама;</li> <li>–систематичний аналіз споживчих переваг;</li> <li>–висока кваліфікація персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мала присутність «Конті» в Європі;</li> <li>– нестабільний рівень цін на сировину (сезонні коливання цін на цукор та ін.);</li> <li>– висока вартість сировини;</li> <li>– сезонне падіння попиту;</li> <li>– високі ціни на деякі види продукції.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>–проникнення на нові ринки Європи та дальнього зарубіжжя;</li> <li>–зниження торгових бар'єрів при виході на зовнішній ринок;</li> <li>–розробка товарів для нової групи споживачів (наприклад солодощі для дітей);</li> <li>–збільшення частки на українському ринку;</li> <li>–збільшення присутності в країнах СНД (без Росії) та Балтії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сильна конкуренція (ROSHEN, АВК);</li> <li>– перебої з постачаннями сировини;</li> <li>– підвищення цін на сировину;</li> <li>– зміна потреб і смаку споживачів;</li> <li>– несприятливі демографічні зміни;</li> <li>– велика кількість товарів-замінників.</li> </ul>

Таблиця 2.10 – Матриця SWOT-аналізу

Сильні сторони та можливості	Сильні сторони та загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використовуючи дані систематичного аналізу споживачів, успішну політику просування нових товарів і можливість розробки продукції для нової групи споживачів, «Конті» може почати виробництво кондитерської продукції спеціально для дітей.</li> <li>2. Можливість зниження торгових бар'єрів при виході на зовнішній ринок «відкриває двері» на нові ринки збуту.</li> <li>4. Висока репутація «Конті» дозволяє їй зміцнювати свої позиції на ринках Балтії та Білорусі.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока міра технічної оснащеності фабрик дає можливість робити продукцію, яка не поступається продукції конкурентів та імпортерів.</li> <li>2. Конкурентоздатний рівень якості і досвід роботи в кондитерській галузі дозволяє успішно конкурувати з виробниками аналогічної продукції.</li> </ol>
Слабкі сторони та можливості	Слабкі сторони та загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення продуктивності на фабриках на сучасному устаткуванні дозволить понизити собівартість продукції.</li> <li>2. Послаблення законодавчих обмежень звільнить засоби для просування продукції в Європі.</li> <li>3. Розробка товарів для нової групи споживачів(наприклад, для дітей) зробить ТМ «Конті» відомішою в Європі.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необхідно знижувати собі вартість продукції і активно просувати торгову марку на нових ринках збуту (європейські ринки). Це буде конкурентною перевагою у боротьбі з конкурентами.</li> <li>2. Необхідно звернути увагу на можливе виробництво товарів-замінників.</li> </ol>

Провівши детальний аналіз кондитерської галузі та діяльності групи «Конті» можна сказати, що підприємство має гарні показники та результати діяльності. Це дозволяє їй в подальшому продовжувати зберігати свої лідерські позиції та збільшувати свою присутність на закордонних ринках.

## **2.5. Висновки до розділу 2**

Отже, в аналітичній частині дипломної роботи було досліджено ринок виробників кондитерських виробів. Особливістю кондитерського ринку є досить високий рівень популярності виробів, які пропонуються споживачам. Тому аналіз тенденцій даного ринку відображає у взаємозв'язку процеси ціннісних трансформацій як серед виробників, так і споживачів продукції. Варто зазначити, що ринок кондитерських виробів майже досяг рівня свого повного насичення. Це зумовило посилення конкурентної боротьби між виробниками, наслідком чого стала поява продукції з якісно новим набором цінностей.

В процесі розподілу та структурування ринку відбувалося створення потужних концернів: Roshen, «АВК» та Київ-Конті. На тлі жорсткої конкурентної боротьби триває процес появи на ринку нових компаній, розширюється асортимент продукції невеликих підприємств-виробників, поглиблюється сегментація ринку, залучаються іноземні інвестиції.

Детально в роботі було досліджено діяльність компанії «Конті», структура виробництва якої представлена різними сегментами кондитерського ринку. Проте головний обсяг продукції компанії припадає на сегмент виробів із вмістом какао та шоколадні цукерки. «Конті» має намір продовжувати нарощення обсягів шоколадної продукції.

Провівши детальний аналіз кондитерської галузі та діяльності групи «Конті» можна сказати, що підприємство має гарні показники та результати діяльності. Це дозволяє їй в подальшому продовжувати зберігати свої лідерські позиції та збільшувати свою присутність на закордонних ринках.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОЕКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ДИСТРИБУЦІЇ КОМПАНІЇ «КОНТІ»

#### **3.1. Застосування логістичних методів для сегментації клієнтів компанії «Конті»**

Керування ланцюгами постачань є відносно новим напрямком. Сьогодні інтегроване планування стало реальністю завдяки розвитку інформаційних технологій, але більшості компаній усе ще не вистачає знань про те, як застосовувати і як адаптувати нові аналітичні інструменти для досягнення цих цілей.

Розвиток ринку кондитерських виробів, посилення конкуренції, вимога поліпшення якості сервісу клієнтів, ставлять перед компаніями нові завдання. Щоб зберегти конкурентоздатність і підсилити свої переваги, сучасному підприємству необхідно оптимізувати всі процеси створення вартості - від постачання сировини до сервісного обслуговування кінцевого споживача.

Сегментація проводиться на основі аналізу характеристик клієнтів. Майже на всіх сучасних підприємствах створюється база даних клієнтів, що дає можливість структурувати ринки та знаходити споживачів під конкретну товарну пропозицію. Теоретично маркетинг пропонує проводити географічну, демографічну та геополітичну сегментацію, іноді використовується морально-психологічна сегментація, що заснована на аналізі самооцінки клієнтів/споживачів. Це дає ключ до попиту на продукт, але не визначає важливих клієнтів. Для визначення найбільш привабливих клієнтів варто по-іншому підходити до вивчення цих питань.

Логістичний підхід до сегментування клієнтської бази компанії передбачає використання ABC та XYZ-аналізів. ABC-аналіз — метод, який дозволяє класифікувати бізнес-ресурси фірми залежно від їхньої значущості.



У табл. 3.1 показані основні клієнти компанії «Конті» та їх показники прибутковості та обсягу замовлених товарів чи послуг.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для сегментації споживачів компанії «Конті»

№ п/п	Клієнт	Прибутковість, тис.грн.	Кількість замовлень			
			1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1	Фора просп. Голосеевский 47	3189	56	39	24	32
2	Фора ул. Зодчих, 52	3112	20	20	20	26
3	Фора бульв. Академика Вернадского	1587	12	16	16	17
4	Фора ул. Саратовская, 6	1599	8	6	6	10
5	Фора ул. Академика Туполева	5365	5	3	3	6
6	Метро вул. Кільцева дорога 1-в	178850	3	5	10	3
7	Метро просп. Петра Григоренка 43	22256	5	1	1	1
8	Метро просп. С.Бандери, 26-в	230175	5	5	4	2
9	Метро вул. Поправка, 2-А	20111	5	3	3	5
10	Сільпо вул. Закревського Миколи	21000	6	2	4	1
11	Сільпо бул. Кольцова, 14м	20000	9	10	3	5
12	Сільпо вул. Суворова, 4	18000	5	6	11	4
13	Сільпо вул. Щербаківська, 56	106250	5	3	7	3
14	Сільпо вул. Якутська, 8	13000	7	8	4	9
15	Фуршет вул. Радужна, 15	245580	32	36	45	23
16	Фуршет Пролетарська 18	24200	15	20	18	13
17	Фуршет Бубіна 20	105120	10	10	8	9
18	Фуршет Минько 16	8000	10	12	28	15
19	Фуршет Козацька 17	6000	14	10	12	11
20	Фуршет Гоголя 68	9500	4	3	4	5
21	Фуршет Буненко 98	24000	5	4	3	5
22	АТБ Верхній вал 16	3200	14	17	15	12
23	АТБ пр.Свободи 78	1600	10	15	12	19
24	АТБ Мильненко 77	17000	10	5	5	7
25	АТБ Протокольна 56	24000	10	4	6	7

Далі проведемо ABC аналіз, результати якого представлені в табл. 3.2. Зауважимо, що аналіз ABC проводиться на основі доходності (прибутковості) клієнтів за певний період:

- група А – клієнти, частка яких в доходах компанії становить до 80%, а в загальній кількості клієнтів – до 20%;
- група В – клієнти, частка яких в доходах компанії становить до 15%, а в загальній кількості клієнтів – до 30%;
- група С - клієнти, частка яких в доходах компанії становить до 5%, а в загальній кількості клієнтів – до 50%.

Таблиця 3.2 – АВС-аналіз основних споживачів компанії «Конті» у м. Києві

Вихідні дані			Впорядкований список				АВС
Клієнт	Дохідність, тис. грн.	Частка, %	Клієнт	Дохідність, тис. грн.	Частка, %	Частка зі зростаючим підсумком	
1	3189	0,29	15	245580	22,07	22,07	А
2	3112	0,28	8	230175	20,69	42,76	
3	1587	0,14	6	178850	16,07	58,83	
4	1599	0,14	13	106250	9,55	68,38	
5	5365	0,48	17	105120	9,45	77,83	
6	178850	16,07	16	24200	2,17	80,00	В
7	22256	2,00	21	24000	2,16	82,16	
8	230175	20,69	25	24000	2,16	84,32	
9	20111	1,81	7	22256	2,00	86,32	
10	21000	1,89	10	21000	1,89	88,20	
11	20000	1,80	9	20111	1,81	90,01	
12	18000	1,62	11	20000	1,80	91,81	
13	106250	9,55	12	18000	1,62	93,43	
14	13000	1,17	24	17000	1,53	94,95	
15	245580	22,07	14	13000	1,17	96,12	
16	24200	2,17	20	9500	0,85	96,98	
17	105120	9,45	18	8000	0,72	97,69	
18	8000	0,72	19	6000	0,54	98,23	
19	6000	0,54	5	5365	0,48	98,72	
20	9500	0,85	22	3200	0,29	99,00	
21	24000	2,16	1	3189	0,29	99,29	
22	3200	0,29	2	3112	0,28	99,57	
23	1600	0,14	23	1600	0,14	99,71	
24	17000	1,53	4	1599	0,14	99,86	
25	24000	2,16	3	1587	0,14	100,00	

Сенс XYZ-аналізу у вивченні стабільності продажів. Аналіз XYZ проводиться з урахуванням стабільності або прогнозованості взаємовідносин з певним клієнтом:

– група X – клієнти, взаємовідносини з якими мають стабільний характер та легко прогнозуються ( $0\% < v < 10\%$ );

– група Y – клієнти, взаємовідносини з якими мають деякі коливання ( $10\% < v < 25\%$ );

– група Z – клієнти, взаємовідносини з якими мають випадковий характер та майже не прогнозуються ( $25\% < v < 100\%$ ).

$v$  – коефіцієнт варіації транзакцій за окремими споживачами, який розраховується за формулою:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\% \quad (3.1)$$

де:  $x_i$  – кількість транзакцій в  $i$ -й період;

$\bar{x}$  – середня кількість транзакцій;

$n$  – кількість періодів.

У табл. 3.3 наведено розрахунки по XYZ-аналізу.

Таблиця 3.3 – XYZ -аналіз основних споживачів компанії «Конті» у м. Києві

Клієнт	Вихідні дані				Відхилення	Впорядков список		XYZ
	Замовлена продукція					коэф вар%	Клієнт	
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	56	39	24	32	11,80	8,96	17	X
2	20	20	20	26	2,60	12,08	2	Y
3	12	16	16	17	1,92	12,43	22	
4	8	6	6	10	1,66	12,59	19	
5	5	3	3	6	1,30	12,59	3	
6	3	5	10	3	2,86	16,32	16	
7	5	1	1	1	1,73	17,68	20	
8	5	5	4	2	1,22	19,51	21	
9	5	3	3	5	1,00	22,11	4	
10	6	2	4	1	1,92	23,25	15	
11	9	10	3	5	2,86	24,22	23	

Закінчення табл. 3.3

12	5	6	11	4	2,69	25,00	9	Z
13	5	3	7	3	1,66	26,73	14	
14	7	8	4	9	1,87	30,32	24	
15	32	36	45	23	7,91	30,57	5	
16	15	20	18	13	2,69	30,62	8	
17	10	10	8	9	0,83	31,25	1	
18	10	12	28	15	7,01	32,08	25	
19	14	10	12	11	1,48	36,85	13	
20	4	3	4	5	0,71	41,42	12	
21	5	4	3	5	0,83	42,39	11	
22	14	17	15	12	1,80	43,16	18	
23	10	15	12	19	3,39	54,50	6	
24	10	5	5	7	2,05	59,09	10	
25	10	4	6	7	2,17	86,60	7	

На основі проведених ABC та XYZ-аналізів побудуємо матрицю ABC-XYZ, що представлена в табл. 3.4 та розробимо рекомендації щодо обслуговування кожного отриманого сегмента споживачів.

Таблиця 3.4 – ABC-XYZ аналізи споживачів компанії «Конті» у м. Києві

	X	Y	Z
A	17	15	13,6,8
B		16,21	25,7,10,9,11,12,24
C		22,2,23,4,3,20,19	14,1,18,5

Отже, за проведеними розрахунками зробимо висновки. Споживачі, що входять до групи AX (17) AY (15) AZ (13,6,8) – це найприбутковіші клієнти. Обслуговування цих клієнтів варто проводити на найвищому рівні, розробляти індивідуальні програми обслуговування та намагатися завоювати їх лояльність. Для споживачів AZ варто виявити причини такого сильного коливання споживання продукції та всі умови для її стабілізації.

Споживачі, що входять до груп BY (16,21)- також досить прибуткові. Їх обслуговування варто проводити з використанням додаткових послуг і створювати умови для підвищення їх прибутковості.

Для споживачів BZ також варто виявити причини сильного коливання споживання продукції та намагатися її ліквідувати.

Споживачі групи СХ (-) СУ (22,2,23,4,3,20,19) CZ(14,1,18,5)- це найменш прибуткові клієнти. Потрібно мінімізувати витрати на їх обслуговування, а при перевищенні витрат над прибутками варто відмовитись від співпраці з цими клієнтами, особливо це стосується споживачів групи CZ.

Сегментування клієнтів можна також здійснити за таким показником, як рентабельність клієнта. У табл. 3.5 представлені розрахунки рентабельності клієнта. Варто відзначити, що витрати на комунікації та заробітну платню становлять по 25000 грн., а середні витрати на одне замовлення 34,48 грн.

Таблиця 3.5 – Розрахунки рентабельності споживачів компанії «Конті»

Номер клієнта	Дохід	Заг.к-сть замовлень	Затрати на комунікації	Витрати на з/п	Загальні витрати	Прибуток/Збиток
1	2	3	4	5	6	7
1	3189	151	5207	1000	6207	-3018
2	3112	86	2966	1000	3966	-854
3	1587	61	2103	1000	3103	-1516
4	1599	30	1034	1000	2034	-435
5	5365	17	586	1000	1586	3779
6	178850	21	724	1000	1724	177126
7	22256	8	276	1000	1276	20980
8	230175	16	552	1000	1552	228623
9	20111	16	552	1000	1552	18559
10	21000	13	448	1000	1448	19552
11	20000	27	931	1000	1931	18069
12	18000	26	897	1000	1897	16103
13	106250	18	621	1000	1621	104629
14	13000	28	966	1000	1966	11034
15	245580	136	4690	1000	5690	239890
16	24200	66	2276	1000	3276	20924
17	105120	37	1276	1000	2276	102844
18	8000	65	2241	1000	3241	4759
19	6000	47	1621	1000	2621	3379
20	9500	16	552	1000	1552	7948
21	24000	17	586	1000	1586	22414
22	3200	58	2000	1000	3000	200
23	1600	56	1931	1000	2931	-1331
24	17000	27	931	1000	1931	15069
25	24000	27	931	1000	1931	22069
Загалом		735	-	25000	-	1040797

Матриця рентабельності споживачів компанії «Конті» представлена на рис. 3.1.

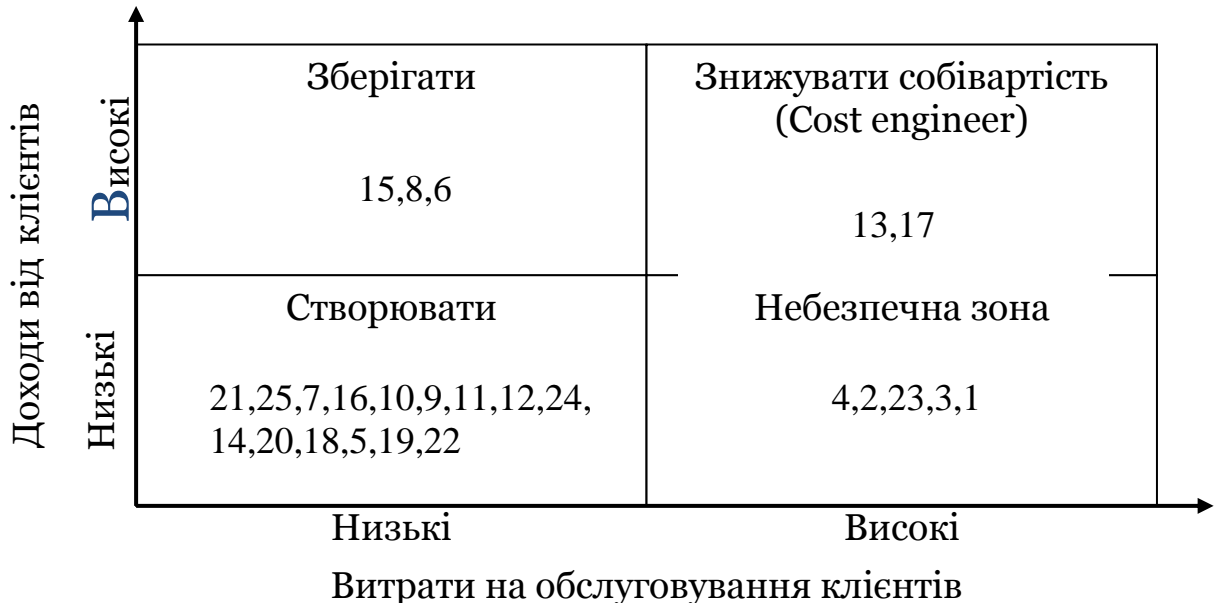


Рисунок 3.1 – Матриця рентабельності споживачів компанії «Конті» за результатами розрахунків

Для кожного квадранта цієї матриці можна надати наступні рекомендації:

Правильна сегментація клієнтів і оцінка потенціалу кожного сегмента дозволяють побудувати кілька різних стратегій обслуговування, спрямованих на збільшення прибутку:

- фокусування уваги на наявних клієнтах замість спроб залучити нових; утримання «прибуткових» клієнтів і скорочення витрат на «неприбуткових» (наприклад, скорочення витрат на рекламу, спрямовану на «неприбуткову» групу споживачів);
- розробка спеціалізованих пропозицій для кожної групи споживачів, виходячи з обсягів продажів цієї групи, витрат на її обслуговування й виробництво для неї товарів і послуг;

– введення ефективної політики взаємодії зі споживачами, що припускає чітке розуміння того, яких споживачів компанія має намір залучити і як вона може це зробити; впровадження CRM (Customer Relationship Management) – системи керування взаємодією зі споживачем; посилення підготовки персоналу, що безпосередньо контактує з клієнтом.

Розглянемо далі деякі типи клієнтів, що рекомендуються експертами для розвитку відносин в галузі постачання харчових продуктів:

1. Клієнти, що витрачають багато і часто. Це група, що має підвищений інтерес до продукції компанії. Це найцінніша категорія, але досить обмежена. При аналізі легко визначається (обсяг продукції, сплачена сума, кількість замовлень). Вони мають найвищу пріоритетність для фірми, і вона, насамперед, орієнтується на них.

2. Клієнти, що не входять до цільової групи клієнтів конкурента. Групи клієнтів, не помічені конкурентом (за віковою категорією, соціальним станом та іншими ознаками).

3. Клієнти високого рівня освіти та інформованості. Їх характеризує наявність передових технологій, високий рівень знань у своєму бізнесі. Важливі для постачальника тим, що в співробітництві з ними можливі спільне підвищення кваліфікації, реалізація спільних експериментів, установа стандартів спільної діяльності.

4. Клієнти, схильні до відданості фірмі. Це дуже важлива група, але їхній вибір часто ґрунтується на суб'єктивних перевагах. Потрібно прагнути всіма силами зберігати близькість та гарні відносини через програми «лояльності».

Таким чином, класифікувавши своїх клієнтів, компанії одержують можливість запропонувати більш індивідуалізований пакет продукції з супутніми та додатковими послугами, зробити більш правильний вибір щодо необхідності утримання клієнта, мінімізувати можливість помилки та підвищити рентабельність підприємства.

### **3.2. Стратегічні рішення по реінжинірингу процесу дистрибуції продуктів харчування**

Аналіз процесів виконання замовлень споживачів компанії «Конті» виглядає наступним чином.

1. Планування замовлень. Це означає, що підприємство приймає рішення про те, яку саме продукцію слід виготовляти, попередньо провівши детальний аналіз ринку. Наприклад компанія «Конті» почала виготовляти желейну продукцію, що дійсно мала високий попит і в результаті компанія отримала бажаний прибуток.

2. Передача замовлення. Звичайно процес виконання замовлення не можливо здійснити за допомогою лише одного підрозділу організації. Тому передача замовлення означає передачу попередньо прийнятих рішень у відділ виробництва.

3. Обробка замовлення. Після попереднього етапу відділ виробництва приступає до безпосереднього виготовлення продукції. В залежності від того чи то нова, чи стандартна продукція буде залежати техніка виготовлення, витрати, задіяні трудові ресурси тощо.

4. Відбір і комплектація замовлення. На даному етапі відбувається безпосередній збір партії продукція певної кількості, її підготовка до відправки. Звичайно, на цьому етапі також відбуваються такі операції як упакування, маркування, тощо.

5. Доставка замовлення. Отже на цьому етапі продукція упакована, нанесене маркування, тобто готова до відправки у певне місце призначення – великі мережі магазинів, роздрібні точки тощо.

На рис. 3.2 детально зобразимо логістичний процес обслуговування клієнтів компанії «Конті». На рисунку представлено наступні постачальники та клієнти:

Постачальник (1) - «Київський завод солодових екстрактів».

Постачальник (2) - ТОВ «ДонМаслоПродукт».

Постачальник (3) - ДП «Птахофабрика Лозуватська».



Клієнт (1) - «Сільпо».

Клієнт (2) - «Велика кішеня».

Клієнт (3) - «Мегамаркет».

Клієнт (4) - «НОВУС».

Клієнт (5) - «Фора».

На рис. 3.2 зображено логістичний процес компанії «Конті». Також показано рух матеріального потоку, витрачений час та затрати. У сумі це становить:

- загальний час усього циклу складає 87 годин.
- загальні витрати складають 49500 грн.

У табл. 3.6 та 3.7 зображені розрахунки часу та суми витрат.

Таблиця 3.6 – Розрахунки часу та суми витрат для постачальників продукції

Завантаження	1,5 год	1 год	2 год
Рух	2,5 год	1 год	1,5 год
Розвантаження	2 год	2 год	2 год
Постачальники	П1	П2	П3
Витрати	8000	5500	6500

Таблиця 3.7 – Розрахунки часу та суми витрат для постачальників продукції

Рух	1,5 год	5 год	2,5 год	3 год	1,5 год
Розвантаження	2,5 год	3 год	2,5 год	2 год	1 год
Клієнти	К1	К2	К3	К4	К5
Витрати	5000	10000	8000	4000	25000

Враховуючі отримані результати проведемо реінжиніринг і також зробимо розрахунки щодо витрат та часу.

На рис. 3.3 представлено логістичний процес компанії «Конті» після проведення реінжинірингу. Також показано рух матеріального потоку, витрачений час та затрати. У сумі це становить:

- загальний час усього циклу складає 72 години;
- загальні витрати складають 33500 грн.

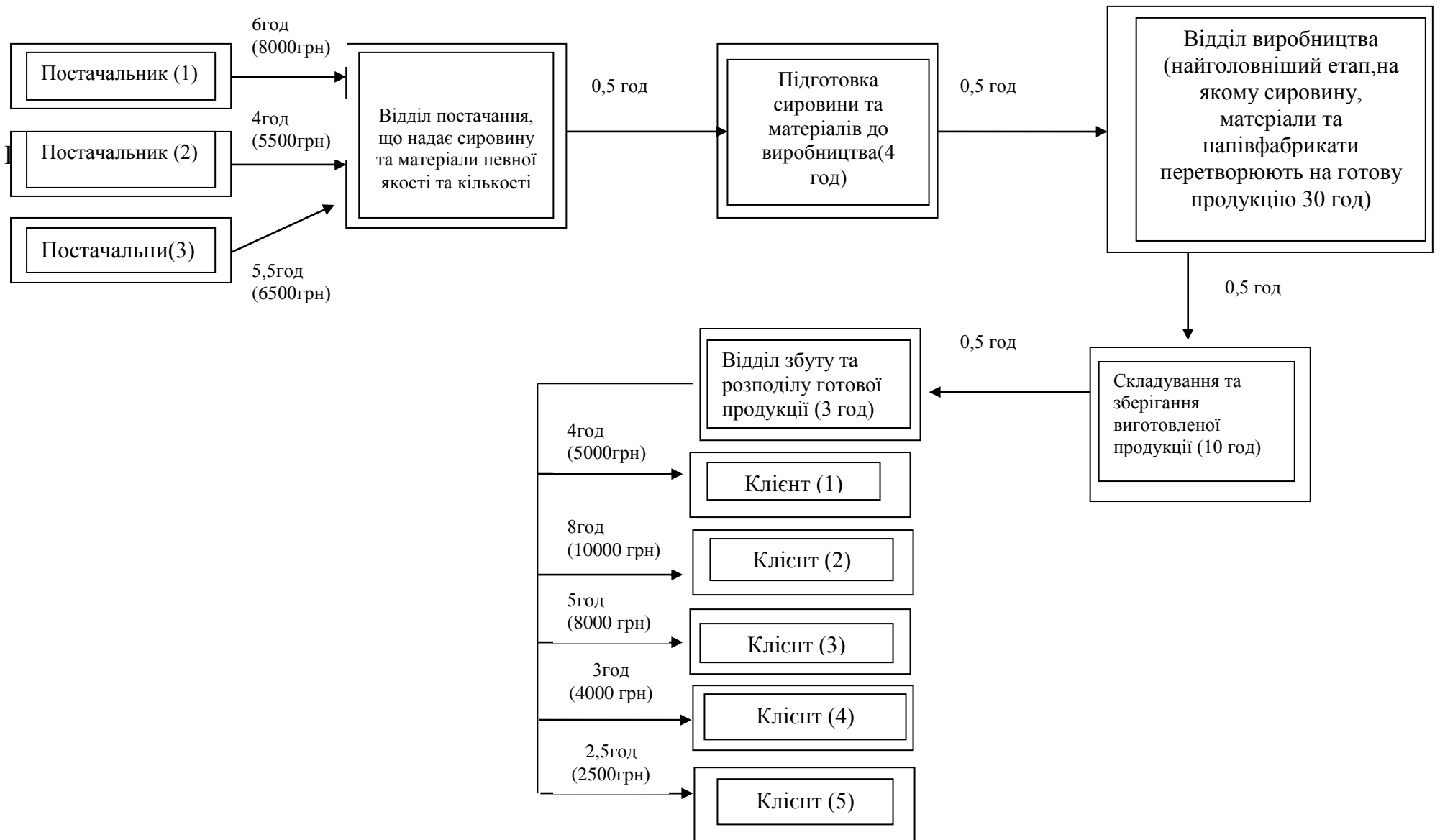


Рисунок 3.2 – Логістичний процес обслуговування клієнтів компанії «Конті»

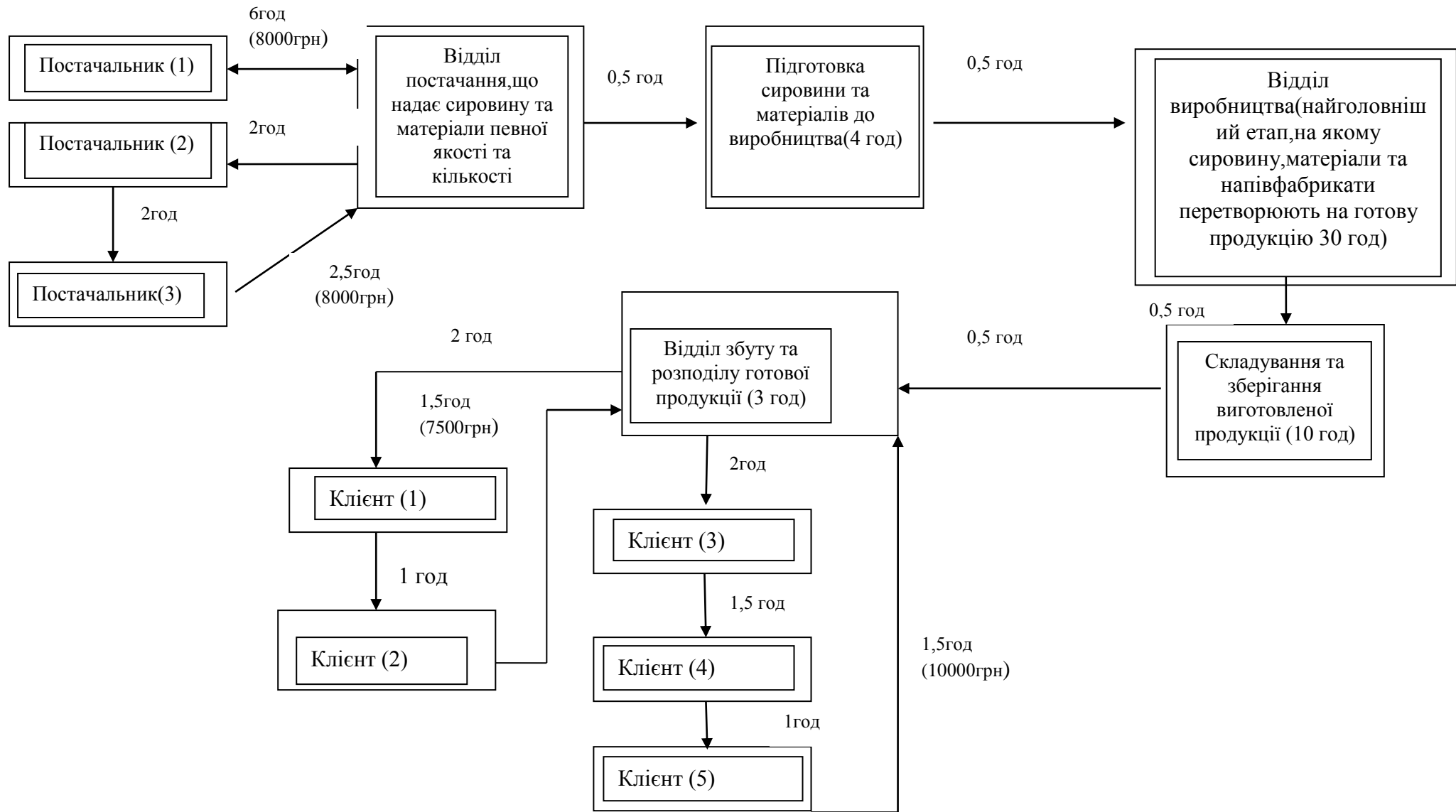


Рисунок 3.3 – Логістичний реінжиніринг процесів дистрибуції харчових продуктів

У табл. 3.8 та 3.9 представлені розрахунки часу та суми витрат після проведення реінжинірингу:

Таблиця 3.8 – Розрахунки часу та суми витрат для постачальників продукції

Завантаження	1,5 год	1 год	2 год
Рух	2,5 год	0,4 год	0,6 год
Розвантаження	2 год		2,5 год
Постачальники	П1	П2	П3
Витрати	8000	8000	

Таблиця 3.9 – Розрахунки часу та суми витрат для клієнтів продукції

Рух	2 год	0,5 год	1 год	1 год	0,5 год
Розвантаження	1 год	1 год	2,5 год	0,5 год	0,5 год
Постачальники	К1	К2	К3	К4	К5
Витрати	7500		10000		

Сутність реінжинірингу полягала у реновації маятникових маршрутів від постачальників та до клієнтів на кільцеві, а також заміну власних засобів на оренду, що призвело до зменшення як і загального часу усього логістичного процесу, так і самих витрат (це не стосується постійних витрат на заробітню плату, витрати на складування, зберігання, виробництво, тощо, що складають близько 48000 грн).

Вважаємо, що проведення такого реінжинірингу для компанії «Конті» буде ефективним і надасть компанії більше вільного часу, а також дасть можливість зменшити витрати.

### 3.3. Вибір критеріїв обслуговування споживачів компанії «Конті»

Найбільш вагомими в сфері логістики пропонують оцінювати логістичне обслуговування за такими критеріями:

1. Вірогідність виникнення дефіциту показує як часто може мати місце недостача запасів або інакше кажучи, це показник наявності продукції для доставки споживачам. Визначається за формулою 3.2:

$$D = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{Q_{ni}}{Q_{зaгi}} * 100\%, \quad (3.2)$$

де:  $Q_{ni}$  – кількість замовлень  $i$ -го споживача, що не задовольняються наявними запасами за певний проміжок часу;

$Q_{зaгi}$  – загальна кількість замовлень  $i$ -го споживача за той же період;  $n$  – загальна кількість споживачів.

2. Норма насичення попиту показує масштаби або наслідки дефіциту в різні періоди. Визначається за наступною формулою:

$$N_{II} = \frac{1}{k} \sum_{j=1}^k \frac{Z_{nj}}{Z_{нoтpj}} * 100\%, \quad (3.3)$$

де:  $Z_{nj}$  – загальна кількість наявних запасів  $j$ -го виду продукції за певний проміжок часу;

$Z_{нoтpj}$  – кількість запасів  $j$ -го виду продукції, необхідних для задоволення всіх замовлень споживачів за той же проміжок часу;

$k$  – кількість найменувань продукції.

3. Ступінь задоволення очікувань споживачів за терміном виконання замовлення:

$$T = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{t_{oci}}{t_{phi}} * 100\%, \quad (3.4)$$

де:  $t_{oci}$  – час виконання замовлення, очікуваний  $i$ -м споживачем;

$t_{phi}$  – фактичний час виконання замовлення  $i$ -го споживача;

$n$  – загальна кількість споживачів.

4. Гнучкість логістичних операцій означає здатність підприємства змінювати склад і структуру основних операцій логістичного обслуговування, виходячи з конкретних потреб і очікувань споживачів, зберігаючи при цьому цілісність самої логістичної системи обслуговування, а також несуперечність цілей та інтересів постачальника і споживача.

$$F = \frac{Q_{zag}}{Q_{zvert}} * 100, \quad (3.5)$$

де:  $Q_{zag}$  – загальна кількість виконаних (задоволених) замовлень по всім споживачам;

$Q_{zvert}$  – кількість звертань споживачів про надання їм товарів або послуг.

5. Надійність логістичного обслуговування - це якісна характеристика логістики, що визначає здатність підприємства дотримуватися планового рівня доступності запасів і функціональності операцій:

$$H = \frac{Q_{nadijn}}{Q_{zag}} * 100\%, \quad (3.6)$$

де:  $Q_{nadijn}$  – кількість замовлень, за якими підприємство дотрималось планового рівня доступності запасів і функціональності операцій;

$Q_{zag}$  – загальна кількість виконаних замовлень.

Кожне підприємство може самостійно для себе визначати показники, за якими воно розраховуватиме логістичне обслуговування споживачів

відповідно до специфіки своєї діяльності. Отже, для компанії «Конті» проведемо розрахунки представлених вище показників.

У табл. 3.10 та 3.11 наведені вихідні дані для розрахунку показників рівня обслуговування.

Таблиця 3.10 – Вихідні дані компанії «Конті» для розрахунку показників рівня обслуговування

№ клієнта	Очікув. час викон. зам., дні	Факт час викон. зам., дні	Очікув. вартість зам., гр.бод	Факт. вартість зам, гр.од	Кількість викон. зам.	К-ть отрим претензій	К-ть зам. і-го споживача, що не задов. наявними запасами за певний проміжок час	Заг. к-ть зам.	К-ть зам. і-го спож., які виконані відповідно до строків, що вимагалися	К-ть надійних зам.,
1	10	10	150	150	151	5	6	151	130	120
2	12	12	100	110	86	3	4	86	70	60
3	5	6	180	190	61	4	6	61	30	50
4	8	9	320	330	30	0	0	30	20	30
5	6	6	200	200	17	1	2	17	15	15
6	4	4	170	170	21	3	0	21	20	20
7	7	8	400	400	8	1	2	8	8	8
8	5	6	120	130	16	8	8	16	16	16
9	10	11	140	150	16	3	4	16	16	16
10	12	13	400	400	13	1	0	13	13	13
11	5	6	100	110	27	1	0	27	25	27
12	6	6	140	150	26	2	3	26	20	26
13	9	9	150	150	18	4	5	18	15	15
14	2	2	60	60	28	5	6	28	20	20
15	5	5	80	90	136	7	8	136	120	100
16	3	4	90	100	66	2	2	66	60	60
17	4	4	130	130	37	6	4	37	37	25
18	8	8	190	190	65	2	3	65	65	65
19	9	9	210	210	47	10	3	47	40	45
20	12	13	220	220	16	2	2	16	15	15
21	11	12	200	200	17	5	6	17	15	15
22	7	9	280	290	58	4	4	58	55	55
23	4	4	100	120	56	0	0	56	55	55
24	6	7	110	130	27	0	0	27	25	20
25	5	5	120	120	27	2	3	27	25	27

Таблиця 3.11 – Вихідні дані компанії «Конті» для розрахунку показників рівня обслуговування (дефіциту продукції, послуг)

Клієнти	Заг. к-ть наявних запасів $j$ -го виду продукції за певний проміжок часу	К-тьзапасів $j$ -го виду продукції, необхідних для задов. всіх замов. споживачів за той же проміжок часу	К-ть випадків за певний проміжок часу, коли всі запаси за $j$ -м видом продукції замовлені споживачами	Заг. к-ть замовлень за $j$ -м видом продукції за цей проміжок часу
1	100	100	100	150
2	200	220	80	100
3	120	120	50	70
4	35	40	70	80
5	70	80	80	90
6	80	80	60	70
7	90	90	40	50
8	50	50	70	75
9	140	140	180	200
10	10	20	80	100
11	20	40	45	50
12	50	70	45	60
13	45	50	70	80
14	60	60	150	190
15	40	40	230	240
16	25	25	300	300
17	20	20	40	40
18	15	20	300	320
19	75	80	250	280
20	80	90	250	290
21	90	90	240	260
22	100	100	150	150
23	10	20	150	170
24	15	20	40	50
25	35	35	10	30

Далі за даними табл. 3.10 та 3.11 розрахуємо вище наведені показники та представимо їх розрахунки в табл. 3.12.

Зробивши раніше АВС-аналіз, проведемо розрахунки цих же показників проте для кожної групи клієнтів окремо.

Результати розрахунків представимо у вигляді табл. 3.13.



Таблиця 3.12 – Розрахунок показників та рівня логістичного обслуговування компанії «Конті»

Тривалість	Рівень безпретен- зійність роботи У	Надійність	Гнучкість	Безпер викон ЛО	Повнота охопл з- ння	Норма насич попит	Вірогід. н дефіц	Рівень ЛО
93,28	92,43	85,79	85,60	88,62	84,56	88,40	88,5	88,35

Таблиця 3.13 – Показники для груп АВС

Групи	Тривалість	Рівень безпретен роботи	Надій- ність ЛО	Гнучкість ЛО	Безпер. викон	Повнота охопл ння	Норма насич попиту	Вірогідн дефіц	Рівень ЛО
А	96,67	87,72	77,19	91,20	93,36	84,56	88,40	81,1	87,32
В	89,14	94,27	90,31	64,86	88,07	84,56	88,40	90,28	85,76
С	94,76	94,15	86,18	50,41	83,17	84,56	88,40	92,54	82,90

Отже, з наведених вище розрахунків можемо зробити висновок, що для кожної групи клієнтів рівень логістичного обслуговування буде різний. Так для групи А він становить 87%, для групи В-86% та для групи С-83%.

Залежність витрат від рівня обслуговування для вибраного сегмента споживачів можна визначити за формулою:

$$C_i = C_{\text{стала}} + C(S_i^{\text{інт}}), \quad (3.7)$$

де:  $i$  – порядковий номер рівня обслуговування;

$C_{\text{стала}}$  – умовно-стала складова витрат на обслуговування, що не залежить від рівня обслуговування, тобто витрати на функціонування системи логістичного обслуговування;

$C(S_i^{\text{інт}})$  – умовно-змінна складова витрат на обслуговування вибраного сегмента споживачів, що залежить від рівня логістичного обслуговування;

$S_i^{\text{інт}}$  – задані значення  $i$ -го рівня обслуговування.

У табл. 3.14-3.16 наведені результати розрахунку оптимального рівня обслуговування споживачів для кожної групи компанії «Конті».

Таблиця 3.14 – Розрахунки оптимального рівня обслуговування споживачів групи А

Показник інтенсивності	Од. виміру	Значення показників			
		0,79	0,81	0,87	0,9
Si		0,79	0,81	0,87	0,9
Ni	Спожив	3	2	5	4
Сстала		1870	1870	1870	1870
C(Sint)	гр.од	214	158	577	600
Ci	гр.од	2084	2028	2447	2470
Гi	гр.од	100912	234257	154250	188210
Di	гр.од	14621	17241	21862	22960
Pi	гр.од	302735	468514	771249	752840

Для знаходження оптимального рівня обслуговування вибраного сегмента споживачів необхідно побудувати графік залежності витрат, доходів та прибутків від рівня обслуговування споживачів (рис. 3.4 – 3.6).

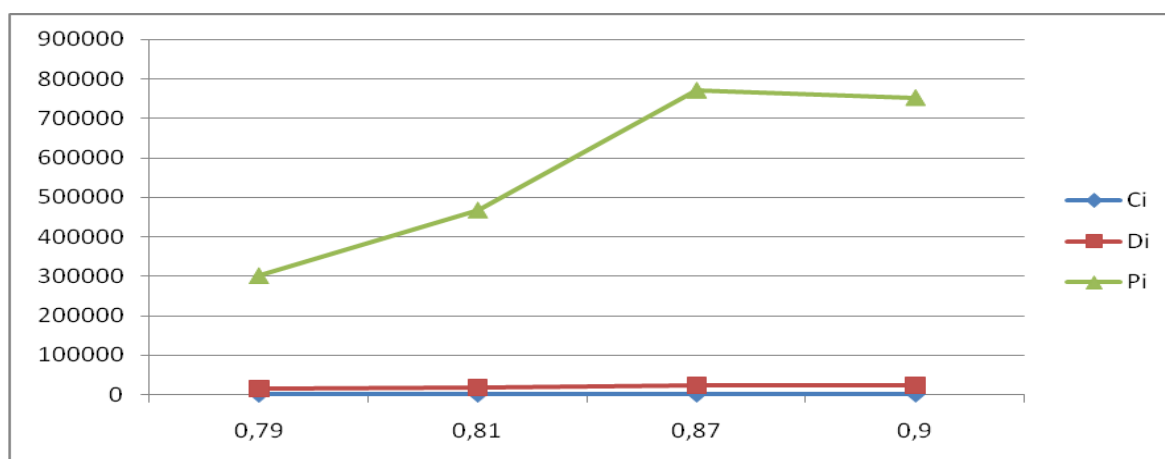


Рисунок 3.4 – Графік залежності витрат, доходів та прибутків від рівня обслуговування споживачів групи А

Отже, з наведеного графіка можна сказати для оптимальний рівень обслуговування клієнтів, що відносяться до групи А є рівень який становить 0,8.

Таблиця 3.15 – Розрахунки оптимального рівня обслуговування споживачів групи В

Показник інтенсивності	Од. виміру	Значення показників			
		0,75	0,77	0,80	0,82
Si		0,75	0,77	0,80	0,82
Ni	Спожив	4	6	9	7
Сстала		1870	1870	1870	1870
C(Sint)	гр.од	240	391	675	583
Сi	гр.од	2110	2261	2545	2453
Гi	гр.од	180864	128300	86828	99970
Di	гр.од	15870	27320	38500	47960
Pi	гр.од	723456	769801	781450	699790

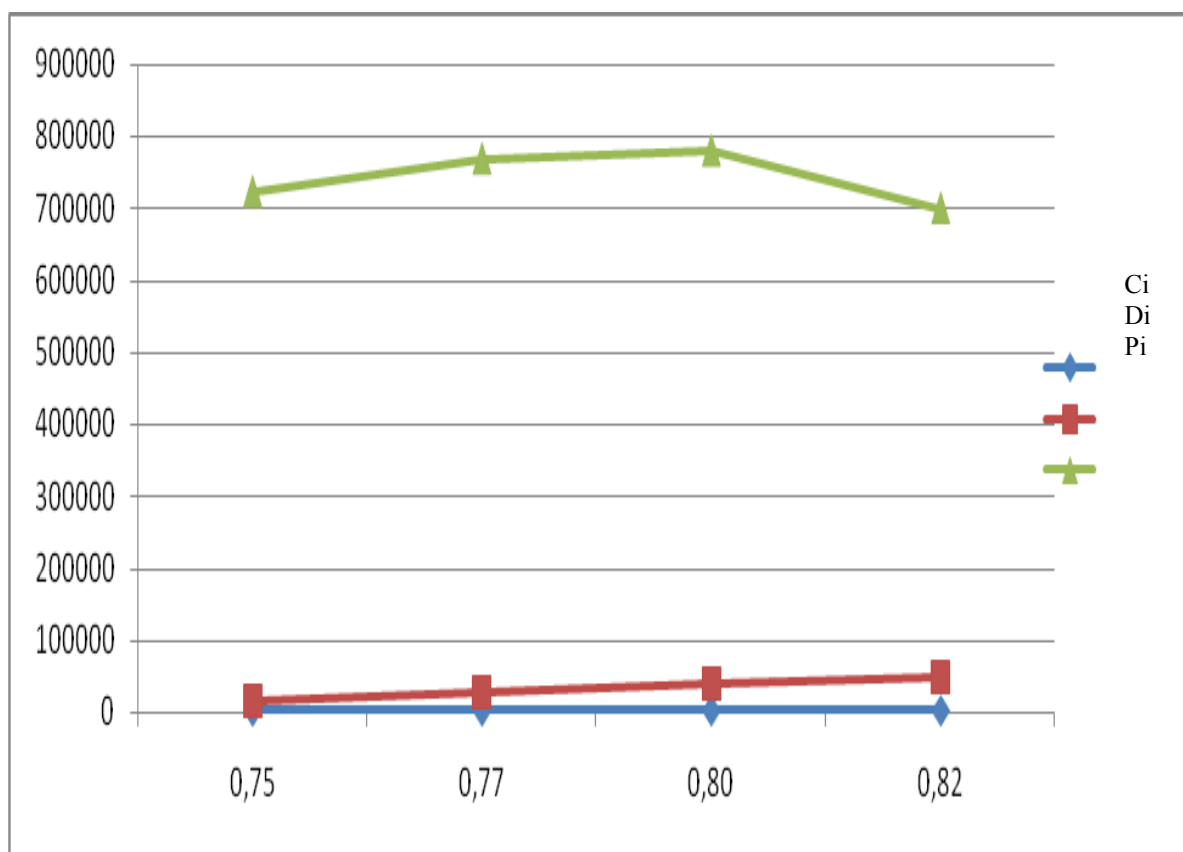


Рисунок 3.5 – Графік залежності витрат, доходів та прибутків від рівня обслуговування споживачів групи В

Отже, з наведеного графіка можна сказати ,що оптимальний рівень обслуговування клієнтів, що відносяться до групи В є рівень який становить 0,8.

Таблиця 3.16 – Розрахунки оптимального рівня обслуговування споживачів групи С

Показник інтенсивності	Од. виміру	Значення показників			
		0,68	0,74	0,80	0,82
Si		0,68	0,74	0,80	0,82
Ni	Спожив	7	9	11	10
Сстала		1870	1870	1870	1870
C(Sint)	гр.од	104	134	164	149
Сi	гр.од	1974	2004	2034	2019
Гi	гр.од	2571	2102	1912	2279
Di	гр.од	18000	18920	21030	22790
Pi	гр.од	723980	735618	671907	654337

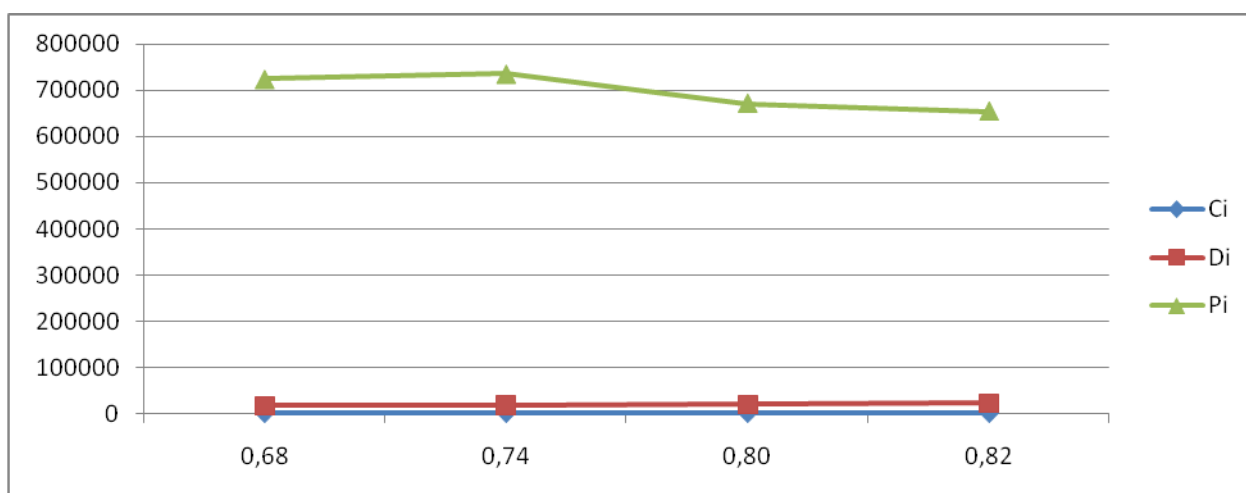


Рисунок 3.6 – Графік залежності витрат, доходів та прибутків від рівня обслуговування споживачів групи С

З даного графіку можна зробити висновок, що оптимальним рівнем для обслуговування клієнтів групи С буде рівень =0,74.

### 3.4. Організація дистрибуції кондитерської продукції з підприємствами малого бізнесу

Особливе місце в економічній системі держави і в житті суспільства відводиться малому підприємництву. Це зумовлено тим, що воно є одним з

провідних секторів ринкової економіки і значною мірою впливає на зайнятість, темпи економічного розвитку, структуру та якісну характеристику внутрішнього валового продукту, структурну перебудову економіки, характеризується швидкою окупністю витрат. Мале підприємство відіграє важливу роль у насиченні ринку споживчими товарами та послугами повсякденного попиту, реалізації інновацій, створенні додаткових робочих місць. Воно, як правило, має високу мобільність, раціональні форми управління, формує новий соціальний прошарок підприємців-власників.

Мале підприємство створює найбільш ефективні робочі місця, дає можливість багатьом працівникам реалізувати свої можливості, забезпечувати доступні умови життя для своєї сім'ї. Мале підприємство створює конкурентне середовище, а це сприяє зниженню цін, підвищенню якості товарів і послуг. Проста організаційна структура, невелика кількість працюючих, швидке прийняття рішень створюють умови гнучкості виробництва малих підприємств. Переваги малих форм виробництва порівняно з великими: пристосування до вимог клієнтури, випуск товарів малими партіями, виключення зайвих ланок управління, близькість до місцевих ринків.

На сьогоднішній день українська держава підтримує розвиток малого бізнесу. Метою державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні є:

- створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього підприємництва;
- забезпечення розвитку суб'єктів малого і середнього підприємництва з метою формування конкурентного середовища та підвищення рівня їх конкурентоспроможності;
- стимулювання інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів малого і середнього підприємництва;

– сприяння провадженню суб'єктами малого і середнього підприємництва діяльності щодо просування вироблених ними товарів (робіт, послуг), результатів інтелектуальної діяльності на внутрішній і зовнішній ринки;

– забезпечення зайнятості населення шляхом підтримки підприємницької ініціативи громадян.

Принципами державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні є:

- 1) ефективність підтримки малого і середнього підприємництва;
- 2) доступність отримання державної підтримки суб'єктами малого і середнього підприємництва;
- 3) забезпечення участі представників суб'єктів малого і середнього підприємництва, громадських організацій, що представляють інтереси суб'єктів малого і середнього підприємництва, у формуванні та реалізації державної політики в зазначеній сфері;
- 4) створення рівних можливостей для доступу суб'єктів малого і середнього підприємництва, що відповідають вимогам, передбаченим загальнодержавними, регіональними та місцевими програмами розвитку малого і середнього підприємництва, до участі у виконанні таких програм та для отримання державної підтримки;
- 5) ефективність використання бюджетних коштів, передбачених для виконання зазначених програм;
- 6) відкритість і прозорість проведення процедур надання державної підтримки;
- 7) доступність об'єктів інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва для всіх суб'єктів малого і середнього підприємництва.

Великі корпорації, такі як «Конті», можуть і повинні активно співпрацювати з малими підприємствами.

Розглянемо можливість збільшення обсягів продажів кондитерської продукції через розвиток та поглиблення дистрибуційної діяльності з

малими підприємцями.

Метод збуту – збут через посередників, а саме екстенсивний (реалізація через максимальну кількість посередників - роздрібна і оптова торгівля). Виходячи з об'єктивної оцінки існуючого положення (обмеженість фінансів, особливості реалізації продукції та специфіка товару), підприємство використовує такі канали збуту: ПП «Приходько», який реалізує продукцію в своїй мережі магазинів розташованих майже по всіх областях України; ТОВ «Довбуш», яке реалізує в межах своїх магазинів; ВАТ «Мрія», що поставляє товар регіональним представникам. Отже, компанія «Конті» буде використовувати багатоканальний збут. Наведемо характеристику каналів збуту даного підприємства (табл.3.17).

Таблиця 3.17 – Характеристика каналів збуту з дрібними підприємцями

Канал збуту 1	К-сть продукції, тис. т.	Ціна, грн./шт	Націнка, %	Канал збуту 2	К-сть продукції, тис. т	Ціна, грн./шт	Націнка, %	Кінцева ціна, грн.
ПП «Приходько»	20	5	0,2					6
ТОВ «Довбуш»	25	4,8	0,3					6,25
ВАТ «Мрія»	80	4,5	0,3	ПП «Зварич»	15	5,85	0,1	6,45
				ПП «Гула»	36	5,85	0,2	7,00
				ТОВ «Зоря»	29	5,85	0,3	7,60

Нехай в даній системі збуту усі учасники незалежні один від одного. Розрахуємо загальні витрати на товарорух через указані канали. Для цього зробимо наступні припущення.

Наприклад, шоколадна фабрика «Конті» планує до випуску чергову партію шоколадних плиток. Для обґрунтування виробничої програми виконаємо прогноз збуту на найближчий рік і на перспективу за допомогою

методу аналізу кінцевого використання, що є одним з об'єктивних методів прогнозування.

Прогноз виконаємо для м. Житомир з кількістю жителів порядку 221338 чоловік методом аналізу кінцевого використання.

Як основні кінцеві споживачі виділені такі:

- мережа власних спеціалізованих магазинів в кількості 7;
- кафе, що знаходяться в місті;
- магазини посередників харчової спрямованості.

Фабрика «Конті» поставляє в мережу власних спеціалізованих магазинів до м.Житомир фіксовані обсяги продукції: 6 партій на рік - по партії кожні два місяці, що складає 70000 одиниць.

Магазини посередників роблять замовлення кожні 4 місяці по 8000 одиниць кожного разу. (32000 на рік)

Кав'ярні, бістро, бари та інші подібні установи замовляють кожного року в цілому по 5000 одиниць плиток.

Таким чином, загальний обсяг збуту складає:

$$70000+32000+5000=107000 \text{ (одиниць продукції).}$$

Отримані розрахунки ґрунтуються на припущенні, що економічна ситуація на найближчий рік (2019) не зміниться. У протилежному разі необхідно вводити виправлення на зниження або підвищення купівельної спроможності населення й організацій.

Обсяг реалізації продукції фабрики «Конті» у 2018 році становив 103000 одиниць продукції. Кожен рік обсяги реалізації збільшуються на 7,5% за рахунок збільшення обсягу збуту продукції в мережі власних спеціалізованих магазинів, тому в наступному році теж припускається таке збільшення. Отже, можемо розраховувати обсяги реалізації майбутнього періоду:

$$O_m = 103000 * (1+0,075) = 110725 \text{ (одиниць).}$$



Отже, використання каналів збуту через підприємства малого бізнесу сприяє зростанню обсягів продажу компанії «Конті».

У будь-якому випадку вважаємо, що дана стратегія є досить підходящою для компанії «Конті», оскільки компанія «Конті» - це лідер у виготовленні шоколаду, печива і нещодавно желевної продукції і вона дійсно спрямовує свою діяльність у правильне русло. Хоча, компанія має і клієнтів, які дійсно приносять їй високий прибуток, проте вона не забуває про клієнтів, що не дуже часто роблять замовлення, але навіть такі клієнти впевнені в якості продукції «Конті» і можливо у найближчому майбутньому ці клієнти стануть приносити більше прибутку.

### **3.5. Оцінка економічного ефекту від впровадження пропозицій**

Для клієнтоорієнтованої стратегії роботи зі споживачами «Конті» варто використовувати інформаційну систему CRM (Customer Relationship Management - керування відносинами з клієнтами). CRM - це спрямована на побудову стійкого бізнесу концепція і бізнес-стратегія, ядром якої є «клієнтоорієнтований» підхід.

Ця стратегія заснована на використанні передових управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких компанія збирає інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях його життєвого циклу (залучення, утримання, лояльність), витягує з неї знання і використовує ці знання в інтересах свого бізнесу шляхом вибудовування взаємовигідних відносин з ними.

На рис. 3.7 представлена спрощена структура інформаційних процесів в рамках CRM.

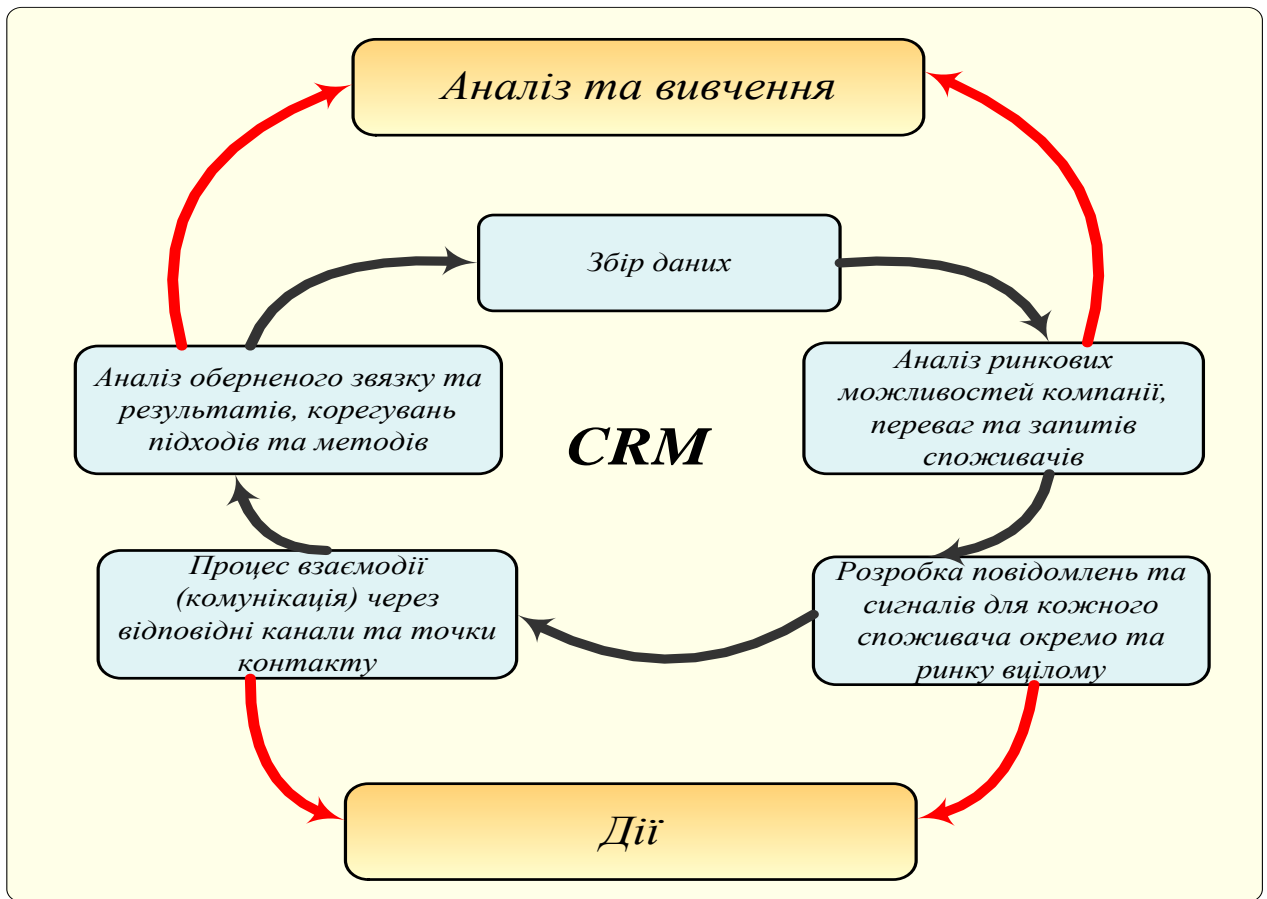


Рисунок 3.7 – Загальний вид структури інформаційних процесів в межах CRM

За вартістю та якістю інформаційного забезпечення обираємо програму компанії «АСофт». Можливі ефекти від впровадження системи CRM в компанії «Конті» представлені на рис. 3.8.

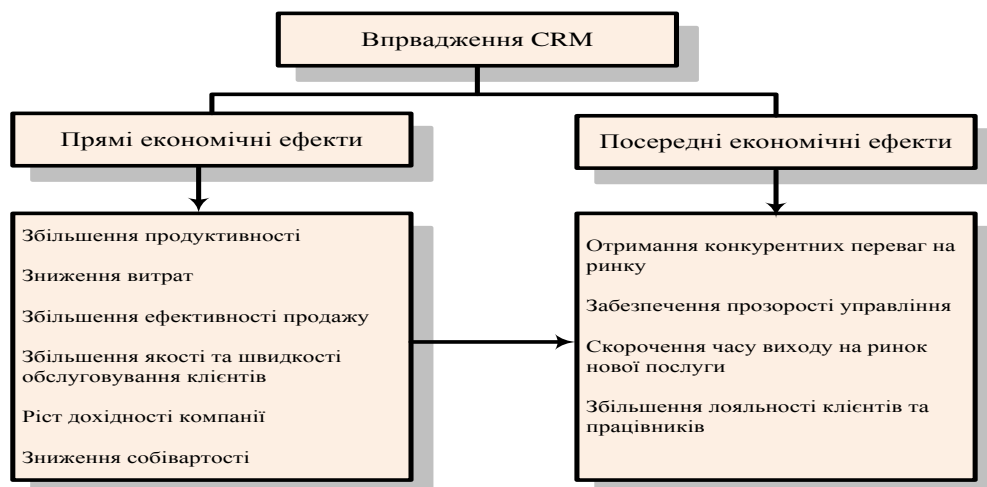


Рисунок 3.8 – Можливі економічні ефекти від впровадження системи CRM в компанії «Конті»

Вартість впровадження становить 82 000 грн. не залежно від кількості робочих місць. Згідно статистичних даних, ефект від впровадження в компанії такої CRM системи в середньому збільшує доходи компаній на 20%.

Для прийняття рішення щодо доцільності впровадження проекту використовують різні критерії, які базуються на ідеї дисконтування.

Чиста теперішня вартість - Net Present Value (NPV). NPV дорівнює різниці між майбутньою вартістю потоку очікуваних вигід і поточною вартістю нинішніх і наступних витрат проекту протягом усього його циклу.

Розрахунок NPV робиться за такими формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{D_t - B_t}{(1+i)^t} \quad (3.8)$$

де:  $D_t$ , - вигоди проекту в рік  $t$ ;

$B_t$ , - витрати на проект у рік  $t$ ;

$i$  - ставка дисконту;

$n$  — тривалість (строк життя) проекту.

$i$  – ставка дисконту, за якою оцінюється знецінення грошей у майбутніх періодах відносно початку першого року здійснення проекту, або ж – збільшення вартості грошей у більш ранні періоди відносно кінця року закінчення проекту.

Розрахунки щодо чистої теперішньої вартості проекту, вигід та витрат представимо у вигляді табл. 3.18.

Таблиця 3.18 – Розрахунки ефективності впровадження проекту

Роки	Вигоди, грн	Витрати, грн	Чисті вигоди	Коеф.диск. при $i=10\%$	Дисконтовані чисті вигоди	Коеф.диск. при $i=15\%$	Дисконтовані чисті вигоди
$t$	$D_t$	$B_t$	$D_t - B_t$	$1/(1+i)^t$		$1/(1+i)^t$	
1	74200,00	82000,00	-4800	0,91	-4458	0,86	-4264
2	95500,00		96500	0,83	79263	0,75	72570
					NPV=74803		NPV=68327

Отже різниця між поточною вартістю потоку майбутніх вигод і поточною вартістю майбутніх витрат на впровадження проекту складає 74806 грнв при ставці дисконту 10%. Так як сума дисконтованих чистих вартостей має позитивне значення – чиста поточна вартість позитивна, проект позитивно вплине на авіапідприємство і може рекомендуватися до фінансування.

Внутрішня норма рентабельності - Internal Rate of Return (IRR)/

Розрахунок IRR проводиться методом послідовних наближень величини NPV до нуля при різних ставках дисконту. Розрахунки проводяться за формулою:

$$IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)} \quad (3.9)$$

де:  $A$  – величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна;

$B$  – величина ставки дисконту, при якій NPV негативна;

$a$  – величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту  $A$ ;

$b$  – величина негативної NPV, при величині ставки дисконту  $B$ .

Знайдемо внутрішню норму рентабельності за допомогою формули 3.12.

$$\text{Отже, } IRR = 10\% + \left( \frac{74806(15 - 10)}{74806 - 68317} \right)\% = 10\% + 57,6\% = 67,6\%.$$

IRR можна знайти графічним способом. На рис. 3.9 показана залежність величини NPV від ставки дисконту.

Де  $N$  – чиста теперішня вартість при ставці дисконту яка дорівнює 10%, а  $n$  – чиста теперішня вартість при ставці дисконту 15%.

Позначимо за  $x$  той відсоток ставки дисконту, додавши до якого 15% отримаємо внутрішню норму рентабельності.

$$IRR = 15 + x \quad (3.10)$$

З урахуванням

$$x = \frac{5n}{N - n} = \frac{341585}{6489} = 52,6\%$$

Підставивши отримане значення маємо:  $IRR = 15\% + 52,6\% = 67,6\%$ .

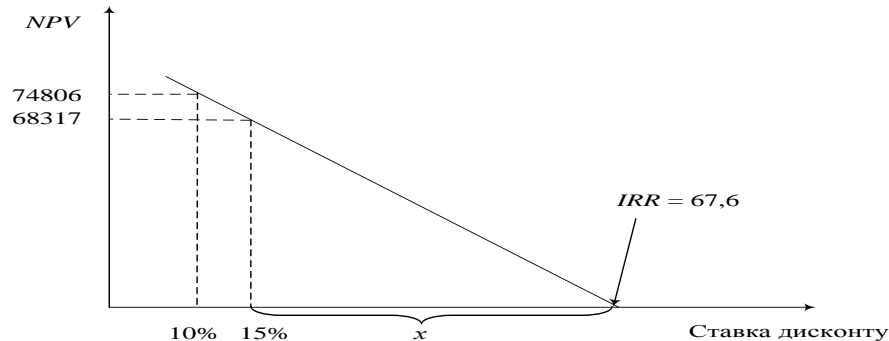


Рисунок 3.9 – Залежність величини NPV від ставки дисконту

Коефіцієнт вигід/витрат – Benefit/Cost Ratio (BCR).

BCR є відношенням дисконтованих вигід до дисконтованих витрат.

Основна формула розрахунку має такий вигляд:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{D_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}, \quad (3.11)$$

Критерій відбору проектів полягає в тому, щоб вибрати всі незалежні проекти з коефіцієнтами BCR, більшими або рівними одиниці (табл. 3.19).

Таблиця 3.19 – Розрахунок коефіцієнта BCR

№	Роки t	Доходи Dt	Витрати Bt	Дисконтовані чисті вигоди, i=10%	Дисконтовані чисті вигоди, i=15%	BCR при 10% В/С,10%	BCR при 15% В/С,15%
1	2	3	4	5	6	7	8
1	1	74100,00	79000,00	-4459	-4263		
2	2	95500,00		79265	72580		
3				NPV=74806	NPV=68317	1,68	1,64

Період окупності капітальних вкладень вказує кількість років, необхідних для відшкодування капітальних вкладень у проект сумою грошових потоків чистих вигод від експлуатації проекту. Він зручний для швидкого розрахунку і може свідчити про варіант проекту, що заслуговує на подальший розгляд. Так з таблиці 3.18 видно, що період окупності вкладень становить приблизно 1,2 роки. Це вказує на ефективність запропонованих заходів щодо покращення логістичного обслуговування споживачів компанії «Конті».

### **3.6. Висновки до розділу 3**

Проектна частина дипломної роботи присвячена розробкам проектних пропозицій щодо формування логістичної концепції обслуговування споживачів компанії «Конті». В роботі були використані логістичні методи для сегментації клієнтів компанії «Конті». Також було здійснено аналіз циклу логістичного обслуговування клієнтів компанії «Конті» та визначено шляхи його скорочення шляхом реінжинірингу процесу обслуговування клієнтів.

Проаналізований оптимальний та наданий рівень обслуговування клієнтів дозволив дійти до висновку, що компанія «Конті» досить правильно і добре обслуговує своїх клієнтів, проте їй слід звернути увагу на клієнтів групи С, оскільки якщо не знизити рівень обслуговування для цих клієнтів, то компанія буде отримувати збитки.

Для компанії «Конті» було запропоновано використовувати концепцію логістичних умінь на базі CRM-системи. Було проаналізовано ринок CRM-системи та обґрунтовано розрахунками впровадження системи компанії «АСофт».

У підсумку зазначимо, що правильна сегментація клієнтів і оцінка потенціалу кожного сегмента дозволяють побудувати кілька різних стратегій обслуговування, спрямованих на збільшення прибутку:

- фокусування уваги на наявних клієнтах замість спроб залучити нових; утримання «прибуткових» клієнтів і скорочення видатків на «неприбуткових» (наприклад, скорочення видатків на рекламу, спрямовану на «неприбуткову» групу споживачів);

- розробка спеціалізованих пропозицій для кожної групи споживачів, виходячи з обсягів продажів цій групі, витрат на її обслуговування й виробництво для неї товарів і послуг;

- введення ефективної політики взаємодії зі споживачами, що припускає чітке розуміння того, яких споживачів компанія має намір залучити і як вона може це зробити; впровадження CRM (Customer Relationship Management) – системи керування взаємодією зі споживачем; посилення підготовки персоналу, що безпосередньо контактує з клієнтом.

На практиці під час визначення економічного розміру замовлення доводиться враховувати більшу кількість факторів, ніж у базовій формулі. Найчастіше це пов'язано з особливими умовами постачань і характеристиками продукції, з яких можна отримати певний зиск, якщо взяти до уваги такі фактори: знижки на транспортні тарифи залежно від обсягу вантажоперевезень, знижки з ціни продукції залежно від обсягу закупівель, інші уточнення.

Отже, управління ланцюгами постачань в компанії «Конті» представляє собою процес організації планування, виконання та контролю потоків сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, а також забезпечення ефективного і швидкого сервісу за рахунок отримання оперативної інформації про переміщення товару. За допомогою впровадження SCM-технологій вирішуються завдання координації, планування та управління процесами дистрибуції, виробництва, складування і доставки готової продукції.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В дипломній роботі в результаті теоретичних та аналітичних досліджень були сформульовані основні аспекти формування логістичної концепції обслуговування споживачів компанією «Конті».

Теоретична частина привчена питанням логістичного обслуговування на концептуальному рівні. Було детально описано сутність обслуговування споживачів, яке є ключовим поняттям у сучасній логістиці. З'ясовано, що логістичне обслуговування клієнта посідає сьогодні важливе місце серед логістичних завдань. Логістичне обслуговування доцільно розглядати як важливу складову обслуговування споживача, перш за все якісну дистрибуцію продуктів харчування, враховуючи специфіку кондитерських виробів.

Бажаючи досягти стійких конкурентних переваг, організації змушені орієнтуватися на нові парадигми в управлінні, які вимагають активного використання принципів логістики на практиці. Трактуючи якість і технічні характеристики товару як елементи «постійні», тобто забезпечені виробником, при прийнятті рішення про придбання споживач надає перевагу критеріям, які ґрунтуються на оцінці запропонованої послуги, а не самого товару. Тому ефективними засобами на таких ринках є прискорення переміщення в ланцюзі поставок і гнучкість логістичної системи.

Елементи обслуговування споживача зумовлені різними потребами клієнтів, і тому вони змінюються залежно від сегмента ринку, виду товарів і послуг, які постачають або надають, масштабу та системи організації поставок (традиційна система дистрибуції, ланцюг постачання, організація мережі тощо), інтенсивності конкуренції. Стандартизовані елементи обслуговування споживачів відображають конкретні очікування та вимоги клієнтів, а найважливіше — декларують певний рівень обслуговування на певному ринку, якого необхідно дотримуватися.



Отже, в аналітичній частині дипломної роботи було досліджено ринок виробників кондитерських виробів. Особливістю кондитерського ринку є досить високий рівень популярності виробів, які пропонуються споживачам. Тому аналіз тенденцій даного ринку відображає у взаємозв'язку процеси ціннісних трансформацій як серед виробників, так і споживачів продукції. Варто зазначити, що ринок кондитерських виробів майже досяг рівня свого повного насичення. Це зумовило посилення конкурентної боротьби між виробниками, наслідком чого стала поява продукції з якісно новим набором цінностей.

Детально в роботі було досліджено діяльність компанії «Конті», структура виробництва якої представлена різними сегментами кондитерського ринку. Проте головний обсяг продукції компанії припадає на сегмент виробів із вмістом какао та шоколадні цукерки. «Конті» має намір продовжувати нарощення обсягів шоколадної продукції.

Провівши детальний аналіз кондитерської галузі та діяльності групи «Конті» можна сказати, що підприємство має гарні показники та результати діяльності. Це дозволяє їй в подальшому продовжувати зберігати свої лідерські позиції та збільшувати свою присутність на закордонних ринках.

Проектна частина дипломної роботи присвячена розробкам проектних пропозицій щодо формування логістичної концепції обслуговування споживачів компанії «Конті». В роботі були використані логістичні методи для сегментації клієнтів компанії «Конті». Також було здійснено аналіз циклу логістичного обслуговування клієнтів компанії «Конті» та визначено шляхи його скорочення шляхом реінжинірингу процесу обслуговування клієнтів.

За допомогою ABC-XYZ аналізу було розподілено клієнтів до різних груп (хто має для нас найбільше значення, тих хто приносить не досить великий дохід, а також тих, хто приносить найменший дохід). А також була побудована матриця рентабельності споживачів.

Проаналізований оптимальний та наданий рівень обслуговування

клієнтів дозволив дійти до висновку, що компанія «Конті» досить правильно і добре обслуговує своїх клієнтів, проте їй слід звернути увагу на клієнтів групи С, оскільки якщо не знизити рівень обслуговування для цих клієнтів, то компанія буде отримувати збитки.

Для компанії «Конті» було запропоновано використовувати концепцію логістичних умінь на базі CRM-системи. Було проаналізовано ринок CRM-системи та обґрунтовано розрахунками впровадження системи компанії «АСофт».

У підсумку зазначимо, що правильна сегментація клієнтів і оцінка потенціалу кожного сегмента дозволяють побудувати кілька різних стратегій обслуговування, спрямованих на збільшення прибутку:

- фокусування уваги на наявних клієнтах замість спроб залучити нових; утримання «прибуткових» клієнтів і скорочення витрат на «неприбуткових» (наприклад, скорочення витрат на рекламу, спрямовану на «неприбуткову» групу споживачів);

- розробка спеціалізованих пропозицій для кожної групи споживачів, виходячи з обсягів продажів цієї групи, витрат на її обслуговування й виробництво для неї товарів і послуг;

- введення ефективної політики взаємодії зі споживачами, що припускає чітке розуміння того, яких споживачів компанія має намір залучити і як вона може це зробити; впровадження CRM (Customer Relationship Management) – системи керування взаємодією зі споживачем; посилення підготовки персоналу, що безпосередньо контактує з клієнтом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року N 40-IV // Офіційний вісник України. -2002. -№31. -С. 145.
2. Цивільний Кодекс України. Ч. 1-2. 2003, NN 40-44, ст.356
3. Закон України Про ліцензування певних видів господарської діяльності. м. Київ 1 червня 2011 року N 1775-III
4. Закон України Про зовнішньоекономічну діяльність Із змінами і доповненнями, внесеними Законом України м.Київ 16 квітня 2015 року N959-XII
5. Бауэркс Дональд Дж., Клосс Девид Дж., Логистика: интегрированная цепь поставок /Пер. с англ. – К.: Знання України, 2011.– 676 с.
6. Белошапка В.А., Загородний Г.В. Стратегическое управление: принципы международной практики: Учебник.-К.:Абсолют-В,2000.-352 с.
7. Бисвас, Сугата, Твитчел, Дэрил. Руководство по управленческому консалтингу.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 228 с.: ил. – Парал. тит. англ.
8. Боброва И. И., Зимин В. А. Консалтинг в стиле гольф. – М.: ООО «Вершина», 2005. – 384 с.
9. Брігхем Є.Ф. Основи фінансового менеджменту: Переклад з англ.. – К.: Молодь, 1997.-990 с.
10. Бэйч Э. консалтинговый бизнес / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 272 с.
11. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник для ВУЗов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2001. – 396 с.
12. Дыбская В.В. Логистика для практиков: Эффективные решения в складировании и грузопереработке. – М.: Дело, 2000.-342с.
13. Иваненко В. В., Яценко Л. С. Финансовый анализ. Учебное пособие. – Харьков: Изд. ХГЭУ, 2001. – 192 с.

14. Кальченко А.Г. Логістика: навч. посіб./Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. – К.: КНЕУ, 2006. – 472 с.
15. Комяков О.О. Діагностика у сфері збуту. - К: НТУУ-КПІ, 2001. – 250 с.
16. Крикавський Є. Логістика для економістів: Підручник. - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 448 с.
17. Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України / Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. – Львів: Вид. центр Львів. НУ ім. Івана Франка, 2001. – 607 с.
18. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. — К.: Знання, 2001. — 378 с.
19. Консалтинг будущего: Экспресс-курс/Под редакцией Карен Ли. – Пер. с англ. В. Петрашек. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 256с.
20. Коротков Э.М. Менеджмент – итоговая аттестация студентов М.: ЮНИТИ, 2002. – 250с.
21. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов.-М.: Русская деловая литература,2000. - 768 с.
22. Курбатова О. В. Развитие рынка консалтинговых услуг: учеб. Пособие для студентов вузов / О. В. Курбатова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 80 с.
23. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. - 387 с.
24. Логистика: Учебник /Под ред. Б.А. Аникина – 2-е изд., переработанное и дополненное – М.: ИНФРА-М, 2000. – 352с.
25. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 381 с.
26. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций.- М.:ИНФРА-М; Новосибирск, 2001.- 287 с.
27. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704с.

28. Неруш Ю.М., Логистика: Учебник для ВУЗов.– 2-е изд., переработанное и дополненное М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000.,– 389 с.
29. Поддєрьогін А.М. та ін. Фінанси підприємств. 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 324 с.
30. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 268с.
31. Проектний аналіз і управління проектами: Конспект лекцій/ А.К.Шумейко, А.П.Науменко, С.Ф.Худасова, Т.О.Гаврилко. – К.: НАУ, 2003 – 72 с.
32. Проектний аналіз: Відповідальний редактор Москвін С.О.. – К.: Видавництво Лібра, 1998. – 368 с.
33. Проектний аналіз: Методичні вказівки до виконання курсової роботи // Автор-уклад. О.В. Різниченко. – К.:НАУ. – 2003. – 24 с.
34. Сергєєв В.И. Логистика в бизнесе. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 608с.
35. Сергєєв И.В. Экономика предприятия: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 304 с.
36. Тридід О.М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / О.М.Тридід, К.М.Таньков. – Х.: ВД «Інжек», 2015. – 255 с.
37. Титюхин Н.Ф. Управление логистическими процессами в компании через CRM-систему// Логинфо. 2012. - №3. - С. 21-25.
38. Чернов Ю. В., Фомишин С. В., Тищенко А. И. Управленческое консультирование: Учеб. Пособие. – Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003. – 272с.
39. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Стратегічне управління: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2001. - 384 с.
- 40.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.konti.com.ua/>
- 41.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.konti-kiev.ua>
- 42.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economy.nauka.com.ua>.
- 43.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://leanvision.com>
44. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mtu.gov.ua>