

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Яготинський інститут
Кафедра економіки, фінансів та менеджменту

Артюшик Євгеній Олексійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня бакалавра

на тему: «Управління логістичною діяльністю підприємства»

Група ІН34-9-22-Б1УБ (4,0д)

Спеціальність: ДЗ«Менеджмент»

Освітня програма: Менеджмент

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Студент

_____ (підпис)

Артюшик Євгеній Олексійович

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

_____ (підпис)

к.е.н. Корнійчук Віталіна Петрівна

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

_____ (підпис)

к.е.н. Грицай Віктор Григорович

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(прізвище та ініціали)

Яготин 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Артюшик Євгеній Олексійович. «Управління логістичною діяльністю підприємства» – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах господарювання ефективне управління логістичною діяльністю є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат, підвищення результативності виробничо-збутових процесів та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління логістичною діяльністю підприємства на прикладі ФГ «СВІТ ЛАНІВ».

У процесі дослідження було проаналізовано організаційно-економічні аспекти діяльності підприємства, здійснено оцінку виробничої та збутової діяльності, досліджено особливості функціонування логістичної системи підприємства, визначено проблеми у сфері транспортного забезпечення та обґрунтовано напрями підвищення ефективності логістичних процесів.

У роботі використано такі методи дослідження: системний підхід, економічний аналіз, методи порівняння та узагальнення, статистичні методи, графічний метод, економіко-математичне моделювання, прогнозування та методи оцінки економічної ефективності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення логістичної діяльності ФГ «СВІТ ЛАНІВ», оптимізації транспортних процесів, підвищення ефективності виробничо-збутової системи та зниження логістичних витрат підприємства.

Ключові слова: логістична діяльність, логістична система, управління логістикою, транспортне забезпечення, виробничо-збутова діяльність, економічна ефективність, оптимізація витрат, аграрне підприємство.

ANNOTATION

Artiushyk Yevhenii Oleksiiovych. “Management of the Enterprise Logistics Activities” – Manuscript.

Bachelor’s qualification thesis – Interregional Academy of Personnel Management.
– Kyiv, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the fact that in modern business conditions effective management of logistics activities is an important component of ensuring enterprise competitiveness, optimizing costs, increasing the efficiency of production and sales processes, and maintaining stable enterprise functioning under conditions of market instability.

The purpose of the thesis is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the logistics management system of an enterprise on the example of PE “SVIT LANIV”.

During the research, the organizational and economic aspects of the enterprise’s activities were analyzed, the production and sales activities were evaluated, the peculiarities of the enterprise logistics system functioning were investigated, the problems in the field of transport support were identified, and directions for improving the efficiency of logistics processes were substantiated.

The following research methods were used in the thesis: system approach, economic analysis, methods of comparison and generalization, statistical methods, graphical method, economic and mathematical modeling, forecasting, and methods for evaluating economic efficiency.

The practical significance of the obtained results lies in the development of recommendations for improving the logistics activities of PE “SVIT LANIV”, optimizing transport processes, increasing the efficiency of the production and sales system, and reducing the enterprise’s logistics costs.

Keywords: logistics activity, logistics system, logistics management, transport support, production and sales activity, economic efficiency, cost optimization, agricultural enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Теоретична сутність логістики та її ключові поняття як наукової дисципліни і практичної діяльності.....	10
1.2. Основні об'єкти управління та характеристика логістичних систем підприємства.....	23
1.3. Особливості формування та розвитку системи управління логістичними процесами підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	35
2.1. Аналіз організаційно-економічних аспектів діяльності підприємства.....	35
2.2. Оцінка виробничої та збутової діяльності підприємства.....	
2.3. Аналіз виробничо-господарських процесів у системі логістичної діяльності підприємства.....	31
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	62
3.1. Шляхи підвищення ефективності виробничо-збутової системи підприємства.....	62
3.2. Напрями удосконалення діяльності транспортного підрозділу підприємства.....	72
3.3. Оцінювання прогностичної економічної ефективності запропонованих заходів.....	80
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкурентної боротьби одним із важливих і перспективних напрямів подальшого наукового та практичного розвитку економіки України є дослідження і впровадження логістичних підходів до управління підприємницькою діяльністю. Водночас варто зазначити, що традиційні підходи до управління, які тривалий час застосовувалися більшістю підприємств, значною мірою вичерпали свій потенціал і за багатьма параметрами поступаються більш сучасній та прогресивній концепції ведення бізнесу — логістичному управлінню.

Практика діяльності провідних компаній свідчить про те, що підприємства, які використовують концептуальні логістичні підходи, мають суттєві конкурентні переваги та характеризуються більш стійким економічним становищем. Дослідження сучасних тенденцій розвитку логістики у розвинених країнах світу підтверджує ефективність використання цієї концепції в господарській діяльності підприємств. Разом з тим, на думку науковців, у сфері логістичного управління зберігається значний потенціал для подальших наукових досліджень та вдосконалення окремих елементів і механізмів її функціонування.

У практиці діяльності зарубіжних підприємств логістика давно перетворилася на важливий інструмент організації виробничо-господарської діяльності. Комплексний та інтегрований підхід до управління логістичними процесами активно використовується багатьма відомими світовими компаніями. Водночас в умовах сучасної української економіки можна констатувати, що логістика лише поступово набуває поширення та перебуває на етапі свого активного розвитку.

Загалом логістика, яка базується на системному підході до управління, охоплює процеси руху матеріальних потоків, транспорту, фінансових ресурсів, інформації та інших складових, необхідних для ефективного функціонування

економічної системи. Завдяки комплексному аналізу всіх елементів системи та врахуванню взаємозв'язків між ними логістичні підходи дозволяють підприємствам отримувати додаткові конкурентні переваги та підвищувати ефективність своєї діяльності.

Проблематика розвитку логістики є предметом численних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Значний внесок у розробку теоретичних засад логістики, а також у вдосконалення систем управління логістичною діяльністю зробили такі українські науковці, як Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, К.В. Чернописька, О.П. Величко, А.Г. Кальченко та інші.

Більшість дослідників у галузі логістики зазначають, що використання логістичних підходів у процесі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства дозволяє, завдяки комплексному врахуванню різноманітних факторів і застосуванню системного підходу, підвищити ефективність діяльності підприємства в середньому до 25 %. При цьому основна мета логістичної діяльності полягає у дотриманні так званих шести правил логістики: забезпечення необхідного товару належної якості, у потрібній кількості, у потрібний час, у потрібному місці та з мінімальними витратами.

Сучасні умови функціонування підприємств, зокрема жорстка конкуренція, підвищення технологічного рівня виробництва та інші економічні фактори, спонукають суб'єкти господарювання впроваджувати більш ефективні методи управління, засновані на принципах логістики. Саме тому дослідження напрямів удосконалення управління логістичною діяльністю сучасних підприємств є надзвичайно актуальним на сучасному етапі розвитку економіки.

Метою дипломної роботи є дослідження та поглиблення теоретичних засад управління логістичною діяльністю підприємства, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі фермерського господарства «Світ Ланів» бориспільського району Київської області.

Об'єктом дослідження виступає процес здійснення логістичної діяльності у фермерському господарстві «Світ Ланів».

Предметом дослідження є особливості формування логістичної системи підприємства, аналіз її основних складових та обґрунтування напрямів оптимізації функціонування даної системи.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано систему загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема застосовано економіко-статистичний, монографічний, розрахунково-конструктивний, абстрактно-логічний та індексний методи, а також метод експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження стали наукові, навчальні та методичні джерела з питань логістики, матеріали внутрішньої управлінської та фінансової звітності фермерського господарства «Світ Ланів», бухгалтерська та первинна документація підприємства, статистичні дані Дніпропетровського обласного управління статистики, бізнес-плани та інші інформаційні матеріали.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному застосуванні сучасних принципів і моделей логістичного управління, що ґрунтуються на використанні сучасних методів аналізу статистико-економічних факторів макро- та мікросередовища підприємства. Практичним результатом дослідження є розроблення рекомендацій щодо впровадження запропонованих моделей у діяльність фермерського господарства «Світ Ланів».

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених моделей у поточній діяльності підприємства, що дозволить зменшити загальні витрати, оптимізувати їх структуру та підвищити ефективність управління. У роботі також розкрито особливості виробничої та збутової логістики, здійснено аналіз її структури та визначено основні напрями удосконалення управління підприємством на основі сучасних логістичних підходів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дипломної роботи були представлені та обговорені на X Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Київ, 2024 р.).

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Структура роботи відповідає логіці дослідження та особливостям розгляду науково-практичної проблеми. Основний текст роботи викладено на 91 сторінці. Робота містить 24 таблиці, 12 рисунків та 1 додаток. Список використаних джерел налічує 63 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретична сутність логістики та її ключові поняття як наукової дисципліни і практичної діяльності

На сучасному етапі розвитку управлінської науки, в умовах прискорення виробничих та економічних процесів, а також посилення взаємозв'язків між такими сферами діяльності підприємства, як постачання, виробництво та реалізація продукції, одним із найбільш ефективних напрямів удосконалення системи управління вважається застосування логістичного підходу.

Практика свідчить, що підприємства, які впроваджують логістичні принципи управління, мають більш стійкі конкурентні позиції. Це досягається завдяки прискоренню обороту оборотних коштів, підвищенню результативності збутової діяльності та скороченню обсягів запасів у матеріалопровідних ланцюгах. Такий ефект забезпечується через зменшення розриву між процесами постачання і виробництва, а також через оптимізацію витрат на закупівлю, транспортування та зберігання сировини і матеріалів.

Водночас на підприємствах все ширше застосовуються автоматизовані та механізовані системи управління рухом матеріальних ресурсів. Це сприяє підвищенню точності та оперативності управління, а також забезпечує можливість його гнучкого та адаптивного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Логістичне управління спрямоване на вирішення широкого кола завдань, що реалізуються завдяки інтеграції різних виробничих і інформаційних процесів. До основних із них належать:

- організація складування продукції та напівфабрикатів у спеціально розробленій тарі та їх пакування;

- транспортування продукції із використанням спеціалізованих транспортних засобів;

забезпечення належного зберігання та захисту продукції завдяки використанню сучасної складської інфраструктури;

обробка, систематизація та передача інформації щодо логістичних процесів.

У діяльності будь-якого підприємства відбувається значна кількість різноманітних операцій та процесів. Сукупність цих процесів формує логістичний ланцюг, який дає змогу підприємству чітко визначати послідовність виконання окремих етапів діяльності та водночас зменшувати ризики, що виникають у процесі функціонування.

Зниження ризиків досягається завдяки усуненню перешкод у передачі та обробці інформації. Інформаційні потоки в логістичній системі передаються між її елементами без спотворення або втрати, що забезпечується системним переходом від однієї ланки логістичного ланцюга до іншої. Крім того, формування ефективного логістичного ланцюга сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оскільки важлива інформація залишається всередині організаційної структури.

Враховуючи те, що підприємство є відкритою економічною системою, воно потребує постійного інформаційного обміну із зовнішнім середовищем. Разом з тим важливим завданням залишається збереження комерційної таємниці щодо окремих аспектів діяльності.

Ще одним важливим фактором підвищення ефективності функціонування підприємства є формування розвиненої логістичної інфраструктури, тобто сукупності елементів, які забезпечують безперервну та узгоджену роботу підприємства. Під час формування логістичної системи особливу увагу слід приділяти створенню ефективного механізму її управління. Саме цей механізм виступає інструментом, який дозволяє керівникам і працівникам підприємства чітко розуміти структуру логістичної системи, координувати її елементи та забезпечувати узгоджене виконання поставлених завдань.

Об'єктом функціонування логістичної системи виступають її складові елементи, тобто сукупність логістичних процесів, що відбуваються в межах

діяльності підприємства. У зв'язку з цим під час формування та управління логістичною системою важливо чітко ідентифікувати та розуміти кожен її елемент, а також специфіку окремих функціональних напрямів логістики, які застосовуються на підприємстві. Лише ґрунтовне вивчення логістичних процесів, детальне планування та чітке доведення сформульованих завдань до персоналу створюють передумови для формування надійної та результативної логістичної системи. У свою чергу, ефективне управління такою системою сприяє підвищенню якості управлінських рішень, покращенню організації діяльності підприємства та створює передумови для зростання загальної ефективності його функціонування.

Таким чином, роль логістики у сучасних умовах господарювання постійно посилюється. Підприємства, які активно застосовують логістичні підходи у своїй діяльності, отримують суттєві конкурентні переваги та мають більш стабільні економічні позиції на ринку. Переваги формуються насамперед завдяки покращенню внутрішньогосподарських економічних результатів, що базуються на чітко налагодженій системі взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

Водночас логістичне управління може бути по-справжньому результативним лише за умови залучення до логістичних процесів усіх або принаймні більшості виробничих і управлінських підрозділів підприємства. Такий підхід забезпечує виникнення синергічного ефекту від узгодженої взаємодії всіх елементів господарської системи, що дозволяє сформувати ефективний механізм логістичного управління, у якому кожен елемент виконує визначену функцію та займає своє місце у загальній структурі.

Під час розроблення логістичної організації необхідно чітко визначити параметри методів і процедур, які використовуються для створення або вдосконалення організаційно-господарського механізму підприємства. У цьому контексті організація логістичного управління може розглядатися як інструмент модернізації наявної структури підприємства або як основа для формування нової, більш ефективної моделі управління. Основні складові

процесу формування та вдосконалення логістичної структури підприємства наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність та основні характеристики організації логістичного управління [11]

Ознаки	Організація логістичного управління
Сутність	Обґрунтування, розроблення та забезпечення функціонування і системної взаємодії комплексу елементів логістичного управління з їх орієнтацією на вирішення проблем
Ціль	Оптимізація діяльності підприємства на основі узгодження інтересів ланок логістичної системи та формування набору методів розроблення управлінського впливу
Реалізація	Механізм організації логістичного управління забезпечує підготовку підприємства до впровадження принципів логістики та створення механізму логістичного управління діяльністю підприємства; орієнтований на утворення чи реконфігурацію логістичних ланцюгів та регламентацію управління ними
Об'єкт	Системи, що забезпечують проходження матеріального та супутніх йому потоків, які функціонують як механізм логістичного управління
Предмет	Комплекс параметрів, характеристик, законів і проблем, що ідентифікують процес управління та формування механізму логістичного управління
Суб'єкт	Топ-менеджери підприємства, сторонні консультанти, фахівці керівних установ
Особливості та концептуальна основа	Механізм організації логістичного управління діяльністю підприємства розглядається як взаємодія цілей, засобів, функцій, ланок і організаційних структур, яка забезпечує організацію руху потоків завдяки цілеспрямованому впливу на змінювані характеристики поточкових процесів, подолання логістичних конфліктів та виникнення синергії; ґрунтується на стратегічному підході; орієнтації на споживачів та ключові компетенції
Важелі механізму	Розподілені між функціональними галузями логістики (рівень розвитку потенціалу, рівень безпеки логістичних операцій (за критерієм “логістична безпека” для усіх рівнів логістичної інфраструктури та засобів логістичного адміністрування, параметри і характеристики логістичних розривів (як джерел виникнення загроз) та між технологічними (номенклатура, обсяг, інтервал, адресність) і економічними (витрати та доходи від здійснення операцій) характеристиками бізнес-процесів
Інструментарій	Інструменти моделювання руху потоків (SADT), методи розроблення управлінського впливу
Забезпечення	Нормативно-правові акти, стратегічні настанови, регламенти систем моніторингу, інституціональні правила
Критерій ефективності	Оцінка ідеальності системи згідно з методом аналізу життєвого циклу штучних систем (зокрема, бізнес-систем) Sustainability Life Cycle Assessment (SLCA): максимізація співвідношення суми корисних функцій, які виконує система, до сум шкідливих факторів та факторів розрахунку за виконання корисних функцій до і після організації
Критерій якості організації логістичного управління	Оцінка розвитку потенціалу, за якого логістична стратегія (що відповідає за залучення ресурсів чи розповсюдження знання про них між зацікавленими особами) забезпечує постачання ресурсів до ланок ланцюга створення вартості з метою міжфункціональної координації поточкових процесів за критеріями максимізації потенціалу функціональних галузей логістики за мінімізації логістичних витрат

Загалом ключове призначення логістичного управління полягає у формуванні ефективної стратегії розвитку підприємства за умов раціонального використання ресурсів. Водночас важливим завданням є забезпечення стабільності функціонування підприємства завдяки узгодженій роботі його внутрішніх підрозділів, подоланню суперечностей між різними етапами господарської діяльності — закупівлями, виробництвом і збутом, а також оптимізації взаємовідносин із партнерами, логістичними посередниками та кінцевими споживачами.

Організація управління логістичною діяльністю підприємства є одним із найважливіших етапів формування ефективної системи логістичної роботи. У широкому розумінні логістичне управління охоплює регулювання та координацію матеріальних потоків у сферах постачання, транспортування, виробництва та реалізації продукції. Фактично воно виступає особливою управлінською концепцією, яка суттєво відрізняється від традиційних підходів до організації діяльності підприємства.

У класичних системах управління кожен структурний підрозділ функціонує відносно автономно та має власну систему керування, спрямовану на досягнення локальних результатів. Унаслідок цього окремі ланки організації часто орієнтуються передусім на реалізацію власних інтересів, що може призводити до неузгодженості дій між підрозділами. Загальний результат діяльності підприємства в такому випадку формується як сукупність окремих управлінських рішень, які не завжди є взаємопов'язаними, що іноді робить їх спонтанними та складними для прогнозування.

Натомість логістичний підхід передбачає іншу модель організації управління. У межах логістичної системи всі елементи виробничо-господарської діяльності об'єднуються в єдиний ланцюг, у якому кожна ланка виконує визначену функцію та має чітко встановлені параметри. При цьому результати діяльності попереднього етапу виступають вихідною базою для наступного, що забезпечує безперервність та узгодженість усіх процесів. Завдяки такій взаємозалежності можна заздалегідь прогнозувати кінцеві

результати функціонування системи, а також узгоджувати їх із стратегічними цілями підприємства. Важливим фактором при цьому є врахування особливостей логістичного ланцюга, швидкості переміщення матеріальних потоків, пропускної здатності системи та інших характеристик.

З позицій логістичної концепції управління розглядається як надбудова над виробничо-господарськими процесами. Логістична система накладає управлінські функції на існуючий технологічний ланцюг, у межах якого здійснюється трансформація матеріальних ресурсів. Таким чином, логістичне управління спрямоване на координацію та регулювання цих процесів з метою підтримання їх у визначеному напрямі розвитку та досягнення запланованих результатів.

По суті, логістичне управління являє собою цілеспрямований вплив на складові елементи системи з метою зміни їх стану та підвищення ефективності функціонування всієї системи. У результаті такої взаємодії формується синергетичний ефект, коли спільна робота елементів забезпечує значно вищі результати, ніж їх окреме функціонування.

У загальному вигляді логістичне управління можна охарактеризувати як процес формування стратегії, планування, організації, ресурсного забезпечення та контролю руху матеріальних потоків від моменту їх виникнення — на стороні постачальника або виробника — до кінцевого споживача. У цьому процесі можуть брати участь різні суб'єкти господарювання, зокрема партнери підприємства, логістичні посередники та кінцеві споживачі продукції чи послуг.

За своєю суттю логістичне управління є сучасною управлінською технологією, яка дозволяє здійснювати цілеспрямований вплив на бізнес-процеси підприємства з метою їх оптимізації, а в окремих випадках — стандартизації. Основною метою при цьому виступає досягнення максимальної ефективності діяльності за умов мінімізації витрат на всіх етапах реалізації бізнес-процесу.

Крім того, логістичне управління можна розглядати як циклічний процес. Кожен управлінський цикл передбачає аналіз і вдосконалення функціонування окремих елементів системи, що дозволяє поступово підвищувати рівень організації управління та ефективність технологічних процесів. У результаті кожен наступний цикл діяльності підприємства має бути більш раціональним і продуктивним порівняно з попереднім.

З огляду на це логістичне управління можна трактувати як процес узгодження часткових цілей окремих підрозділів або функціональних напрямів діяльності з глобальними цілями підприємства. Такий підхід забезпечує системність у реалізації стратегічних планів, сприяє виконанню договірних зобов'язань перед партнерами та підвищує ефективність співпраці з контрагентами.

Якщо розглядати логістичне управління з концептуальної точки зору, то його ключовим завданням є визначення потреб споживачів та їх максимально ефективне задоволення. При цьому важливим є раціональне використання ресурсів підприємства, що дозволяє досягати високих результатів діяльності та одночасно підвищувати рівень задоволеності клієнтів. Практика свідчить, що найбільш успішними є ті підприємства, які орієнтують свої виробничі та управлінські процеси на максимально повне задоволення очікувань споживачів.

У цьому контексті логістичне управління матеріальними потоками та супутніми інформаційними процесами можна розглядати також як систему управління обслуговуванням клієнтів. Саме ефективна організація логістичних процесів значною мірою визначає рівень сервісу, який отримує кінцевий споживач.

Отже, логістичне управління можна визначити як комплексний процес забезпечення всіх елементів управлінської системи необхідними ресурсами для виконання поставлених завдань з метою найкращого задоволення потреб споживачів. Основними характеристиками такого управління є системність, інтеграція всіх підрозділів підприємства в єдину логістичну систему, раціональне використання ресурсів, мінімізація витрат та досягнення

синергетичного ефекту. У результаті застосування логістичного підходу підприємство отримує більш ефективну модель управління, яка перевершує традиційні методи як за рівнем організації процесів, так і за економічними результатами.

Враховуючи наведені характеристики, можна стверджувати, що управлінський процес у межах логістичного підходу суттєво відрізняється від традиційних моделей управління. Як і в класичній системі менеджменту, керівник здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт управління. Проте у випадку логістичного підходу таким об'єктом виступає не окремий підрозділ чи працівник, а цілісна логістична система. Незважаючи на свою гнучкість та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, така система функціонує як узгоджене комплексне утворення, у якому всі елементи взаємопов'язані та збалансовані. За цих умов роль менеджера полягає переважно у моніторингу ключових параметрів функціонування системи та внесенні коригувальних управлінських рішень у разі виникнення відхилень.

У традиційній системі управління подібний підхід практично не застосовується, оскільки об'єктом управлінського впливу зазвичай виступає окремий працівник або конкретний функціональний підрозділ. Кожен із таких підрозділів зосереджується на виконанні власних завдань та підвищенні ефективності діяльності у межах своєї функціональної сфери, що іноді призводить до недостатньої координації між структурними елементами організації.

Разом із тим поділ діяльності на окремі функціональні напрями характерний і для логістики. У науковій та практичній літературі традиційно виділяють кілька основних напрямів логістичної діяльності. До них належать закупівельна логістика, логістика постачання, виробнича логістика, транспортна та збутова логістика, логістика управління запасами, інформаційна логістика, сервісна логістика та інші. Слід зазначити, що цей перелік не є остаточним, оскільки розвиток економічних відносин і ускладнення

логістичних потоків постійно зумовлюють появу нових напрямів логістичної діяльності.

Незалежно від розширення функціональних сфер, основна мета логістичного управління залишається незмінною. Вона полягає в узгодженні економічних інтересів усіх елементів логістичної системи, забезпеченні раціонального використання ресурсів підприємства та організації ефективної взаємодії між учасниками логістичного ланцюга.

Аналізуючи теоретичні аспекти формування та розвитку логістичних систем, слід зазначити, що загальні стратегічні цілі підприємства на практиці конкретизуються через систему підцілей. Такі підцілі можуть стосуватися окремих етапів виробничо-господарської діяльності або виникати у процесі вирішення поточних завдань. Зокрема, підприємства можуть потребувати належного інформаційного забезпечення, координації діяльності підрозділів у процесі ресурсного забезпечення або підтримки функціонування інфраструктури підприємства.

Цілі підприємства можуть формуватися у досить широкому спектрі, проте їх реалізація повинна відповідати вимогам чинного законодавства, що регулює певну сферу господарської діяльності. Наприклад, до таких цілей можна віднести забезпечення матеріально-технічними ресурсами, організацію процесів закупівлі та амортизації обладнання, оптимізацію обсягів використання ресурсів, особливо тих, що мають обмежений характер, а також забезпечення інформаційної, технічної та програмної підтримки діяльності підприємства.

Кожне підприємство формує власну систему цілей і підцілей різних рівнів — першого, другого або третього порядку, які спрямовані на досягнення стратегічних і тактичних завдань. Водночас у логістичних системах існує низка універсальних цілей, спільних для більшості підприємств. До них належить удосконалення виробничих і управлінських процесів, що часто пов'язано з розвитком науково-технічного прогресу, а також інтеграція діяльності структурних підрозділів, ресурсів і планів підприємства у єдину систему.

Сукупність поставлених цілей і підцілей створює передумови для формування ефективного логістичного ланцюга, який забезпечує узгоджене функціонування всіх елементів підприємства. Саме такий ланцюг стає основою організації логістичної системи та забезпечує її стабільну роботу.

Формування логістичного ланцюга та визначення стратегічних цілей потребує виділення окремих підсистем, що відповідають за виконання різних функціональних напрямів логістики. До таких підсистем, як правило, належать підсистеми постачання, складування та зберігання, виробництва і переробки, транспортування та збуту.

Підсистема постачання є початковою ланкою логістичної системи. Її основним завданням є забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами — сировиною, матеріалами та комплектуючими. Ефективна організація постачання створює умови для безперервної та ритмічної роботи підприємства, а також дозволяє розробляти перспективні плани розвитку виробничо-господарської діяльності.

Складська логістика, у свою чергу, відповідає за організацію раціонального зберігання матеріальних ресурсів, напівфабрикатів і готової продукції. Використання спеціальних методів управління складськими процесами дозволяє мінімізувати втрати, уникнути простоїв у виробництві та забезпечити стабільність виробничого процесу.

Транспортна логістика забезпечує переміщення матеріальних потоків, необхідних для здійснення виробничої діяльності. Йдеться як про транспортування сировини, комплектуючих або готової продукції, так і про переміщення ресурсів у різних фізичних станах — рідкому, газоподібному або фасованому. Для цього використовуються різні види транспорту та спеціалізовані інструменти управління, що дозволяють координувати переміщення ресурсів у часі та просторі.

Центральне місце у логістичній системі займає виробнича логістика. Саме вона забезпечує перетворення матеріальних потоків відповідно до технологічних вимог виробництва. Основним її завданням є організація

виробничих процесів таким чином, щоб досягти високої якості продукції при мінімальних витратах ресурсів і дотриманні встановлених термінів.

Завершальним етапом логістичного циклу є збутова логістика. Вона пов'язана з реалізацією готової продукції та фактично підсумовує результати діяльності підприємства. Саме на етапі збуту можна оцінити ефективність функціонування логістичної системи, рівень задоволеності споживачів, отриманий фінансовий результат та ступінь раціональності організації всіх попередніх процесів.

Досліджуючи основні напрями логістичної діяльності, передусім слід звернути увагу на систему її завдань, які спрямовані на розроблення раціональних схем формування та переміщення матеріальних потоків від місця їх виникнення до кінцевого споживача з мінімальними витратами ресурсів. У цьому процесі важливу роль відіграє сфера постачання, адже саме на цьому етапі формується основа для ефективної організації подальшої виробничо-господарської діяльності підприємства. Саме від якості планування постачання значною мірою залежить стабільність і результативність функціонування всієї логістичної системи. [18]

Теоретичні дослідження логістичної концепції, що ґрунтуються на аналізі функціональних характеристик логістичної діяльності, свідчать про те, що її основні принципи охоплюють практично всі аспекти господарської діяльності підприємства. Вони впливають на формування фінансових результатів, зокрема прибутку або збитків, залежно від рівня раціональності організації процесів. Крім того, логістичні підходи визначають інвестиційну привабливість підприємства, що дає можливість оцінити перспективи його подальшого розвитку. Не менш важливим є й управління потоковими процесами, які охоплюють усі етапи діяльності — від закупівлі ресурсів до післяпродажного обслуговування споживачів.

У світовій науковій практиці сформовано значну кількість принципів логістичного управління. Більшість із них пов'язані з оптимізацією господарських процесів, використанням інтегрованого підходу до управління,

комплексним урахуванням різноманітних факторів виробництва, а також ефективним управлінням матеріально-технічним забезпеченням підприємства. До важливих напрямів також належать управління перспективним розвитком підприємства та забезпечення високого рівня якості продукції. Реалізація таких принципів, як правило, ґрунтується на застосуванні сучасних управлінських методів і технологій.

Зокрема, значну роль відіграє використання новітнього технічного обладнання, комп'ютерних систем підтримки управління, сучасних інформаційних технологій, а також розроблення ефективних рішень у сфері пакування продукції. Йдеться про створення пакувальних матеріалів, які поєднують у собі зручність використання, екологічність і економічну доцільність. У сукупності такі підходи забезпечують поетапне виконання логістичних завдань і сприяють планомірному та контрольованому розвитку логістичних систем підприємства.

Коли виникає потреба більш детально дослідити процес формування та розвитку логістичних систем управління, науковці часто застосовують спрощений підхід, який передбачає поділ логістичної діяльності на окремі фази операційного процесу. У межах такого підходу логістичну діяльність умовно поділяють на три основні етапи.

Першою фазою є логістика постачання. Вона забезпечує надходження матеріальних ресурсів до підприємства, організацію взаємодії з постачальниками, планування логістичного циклу та обробку матеріальних потоків, необхідних для виробничої діяльності.

Другою фазою виступає виробнича логістика. Її сутність полягає в інтеграції виробничих процесів, у межах яких матеріальні ресурси перетворюються на готову продукцію або напівфабрикати. Таким чином, виробнича логістика готує продукцію до передачі у наступну сферу — сферу збуту.

Третя фаза представлена збутовою логістикою, основним завданням якої є організація доставки готової продукції до споживача. Отримувачем продукції може виступати як інше підприємство-партнер, так і кінцевий споживач.

Отже, розглянувши функції, особливості та загальні принципи логістичного управління, слід зазначити, що на практиці застосування лише загальних принципів часто є недостатнім. Саме тому фахівці у сфері логістики додатково виокремлюють низку спеціалізованих принципів, які мають безпосереднє значення для організації логістичної діяльності.

До таких принципів належить системність, що передбачає забезпечення безперервного та раціонального переміщення матеріальних потоків між різними сферами діяльності без втрат і перешкод.

Важливим є також принцип узгодженості логістичних параметрів, який сприяє гармонізації взаємодії всіх елементів логістичного ланцюга та забезпечує їх збалансовану роботу.

Не менш значущим виступає принцип детального обліку всіх етапів логістичного процесу. Він передбачає фіксацію та аналіз витрат на кожній стадії руху матеріальних потоків, що дозволяє своєчасно виявляти неефективні операції та знаходити можливості для оптимізації витрат.

Окрему роль відіграє застосування сучасних інформаційних технологій у процесі управління логістикою. Використання таких технологій значно спрощує процес обліку, підвищує швидкість та обґрунтованість управлінських рішень, а також дає змогу створювати реалістичні моделі розвитку підприємства і прогнозувати результати його діяльності.

1.2. Основні об'єкти управління та характеристика логістичних систем підприємства

Упродовж останніх років усе більше провідних компаній визнають логістичне управління одним із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності підприємства. Саме використання логістичних підходів дозволяє організаціям підвищувати рівень рентабельності, покращувати фінансові результати та зміцнювати конкурентні позиції на ринку. У зв'язку з цим питання розвитку логістичного управління привертає значну увагу науковців і практиків, які займаються дослідженням існуючих логістичних систем, а також розробленням нових підходів до їх удосконалення.

Досвід зарубіжних компаній, а також результати досліджень діяльності низки провідних підприємств Західної Європи — зокрема Німеччини, Нідерландів, Франції, Італії та інших країн — свідчать про те, що розвиток логістичного управління відбувається нерівномірно. Незважаючи на значний потенціал, який демонструє логістична концепція, не всі підприємства однаковою мірою впроваджують її у свою практичну діяльність.

Проведені дослідження показали, що приблизно 57 % компаній перебувають лише на початковому етапі розвитку логістичного управління. На цьому рівні підприємства використовують окремі логістичні підходи для оперативного планування діяльності, враховують витрати ресурсів та окремі показники ефективності. Близько 20 % підприємств знаходяться на другому етапі розвитку, коли логістичні принципи вже застосовуються більш активно, однак їх використання обмежується окремими функціональними напрямками управління. Лише близько 23 % компаній досягли третього або четвертого етапу розвитку логістичної системи. Для таких підприємств характерне комплексне використання логістики в декількох сферах діяльності одночасно. Зокрема, це стосується організації транспортування та доставки продукції, планування виробництва і збуту, а також формування стратегічних програм розвитку з урахуванням потреб споживачів.

Поширення логістичних підходів у світовій практиці стало можливим завдяки ряду факторів. Серед них особливе значення має стрімкий розвиток інформаційних технологій та сучасних комп'ютерних систем, що значно розширили можливості управління потоковими процесами. Крім того, дедалі більшого визнання набуває системний підхід до управління, який довів свою ефективність у порівнянні з традиційними методами. Ще однією причиною активного впровадження логістики стала необхідність підвищення прибутковості підприємств, адже багато компаній втрачали потенційні доходи через недостатню координацію логістичних процесів. У результаті логістика почала розглядатися як важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Використання логістичних концепцій суттєво змінює підходи до організації виробничо-господарської діяльності. У сучасних умовах системність виступає одним із ключових принципів ефективного логістичного управління, оскільки саме вона забезпечує узгодженість усіх елементів управлінського процесу.

Сучасна система логістичного управління має низку характерних рис, які дозволяють розглядати її як цілісну та послідовну систему управління. Серед найбільш важливих властивостей можна виділити такі:

- логістична система являє собою впорядковану структуру, що складається з окремих взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує визначену функцію;

- усі елементи системи мають чітко визначене місце у загальній структурі та функціонують відповідно до встановлених правил і процедур;

- організація логістичних процесів забезпечує правильне розміщення ресурсів у просторі та часі, що сприяє ефективному виконанню виробничих завдань;

- застосування системного підходу дозволяє формувати нові властивості організаційної структури (емерджентні ефекти), які забезпечують стійкість функціонування системи навіть у складних або кризових умовах;

ключовими об'єктами оптимізації у логістичній системі виступають матеріальні та інформаційні потоки, що забезпечують взаємозв'язок між усіма її елементами.

Міжнародна практика підтверджує, що використання логістичних принципів значно підвищує ефективність функціонування будь-якої економічної системи. Це досягається завдяки оптимізації руху матеріальних потоків, раціональному використанню трудових, фінансових і інформаційних ресурсів, що в кінцевому підсумку сприяє більш повному задоволенню потреб споживачів.

Створення ефективної логістичної системи передбачає реалізацію низки послідовних кроків. Передусім необхідно розробити відповідний проект її формування або вдосконалення. Як правило, процес проектування включає три основні етапи. Перший етап полягає у виявленні та аналізі проблем, які існують у діючій системі логістичного управління. На другому етапі проводиться дослідження перспектив розвитку майбутнього проекту та розробляється план створення нової або модернізації існуючої системи. Третій етап передбачає визначення конкретних способів вирішення виявлених проблем, вибір необхідних ресурсів та підготовку практичних рекомендацій щодо реалізації проекту.

Після цього здійснюється оцінювання можливості досягнення запланованих результатів, а також аналіз обсягів ресурсів, необхідних для реалізації проекту. У багатьох випадках на цьому етапі проводиться фінансово-економічний аналіз майбутніх витрат та очікуваної ефективності.

У процесі підготовки та оцінки логістичного проекту доцільно визначити такі ключові аспекти:

1. наявні резерви та ресурси, які можуть бути використані для реалізації проекту, а також можливості їх подальшого розвитку;
2. концептуальні підходи до побудови майбутньої логістичної системи;

3. можливі варіанти створення нових систем управління або модернізації вже існуючих, а також оцінку їх технічного, інформаційного та організаційного забезпечення. [27]

У підсумку формування ефективної системи управління логістичною діяльністю підприємства потребує ретельного аналізу витрат і можливостей кожної ланки логістичного ланцюга. На основі проведених досліджень створюється оптимальна модель системи, яка повинна відповідати реальним умовам функціонування підприємства. Важливим елементом такого процесу є також формування стабільних економічних зв'язків як між окремими ланками логістичної системи, так і з іншими учасниками господарської діяльності, зокрема партнерами та контрагентами, які хоч і не входять безпосередньо до складу системи, але відіграють важливу роль у її функціонуванні.

1.3. Особливості формування та розвитку системи управління логістичними процесами підприємства

Для більш глибокого розуміння особливостей формування та функціонування систем управління логістичною діяльністю доцільно розглянути послідовність їх створення та розвитку.

З позиції дескриптивного підходу логістичну систему можна трактувати як впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів різного рівня складності. До її складу входять матеріали, різноманітні ресурси, засоби та предмети праці, технічні засоби, інформаційні технології та інші компоненти. Саме їх поєднання та взаємодія забезпечують формування організованих матеріальних, інформаційних та інших потоків. Водночас систему логістичного управління можна розглядати і як сукупність методів, інструментів та форм регулювання діяльності, які забезпечують створення складних організаційних структур на основі використання формалізованих управлінських принципів.

З урахуванням наведених положень науково-практичні дослідження свідчать, що основне призначення системи логістичного управління конкретизується через реалізацію її ключових цілей. До таких цілей належать:

розроблення та впровадження систем, здатних забезпечувати контроль навіть незначних відхилень від запланованих показників і методик, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та підвищувати ефективність управлінських рішень;

формування і впровадження сучасних організаційних структур логістичних систем, які характеризуються високим рівнем саморегулювання та не потребують постійного втручання з боку керівництва.

Ефективне управління розвитком логістичних систем у процесі їх практичного функціонування передбачає виконання низки важливих завдань, серед яких:

забезпечення відповідності параметрів логістичної системи тим стратегічним і оперативним планам, які були визначені на етапі її проектування;

своєчасне виявлення та усунення можливих перешкод у функціонуванні системи, зокрема нестачі ресурсів або, навпаки, нераціонального використання виробничих потужностей;

урахування всіх орієнтирів діяльності, як передбачених проектною документацією, так і тих, що виникають у процесі практичної реалізації логістичних операцій;

постійне вдосконалення та розвиток продукції або послуг, для забезпечення яких створена відповідна логістична система.

Для реалізації зазначених завдань необхідно враховувати основні складові логістичної системи. До них належать:

суб'єкти та об'єкти логістичної діяльності як ключові елементи системи;

принципи та функції управління логістичними процесами;

методи, інструменти й засоби здійснення логістичного управління;

управлінські рішення у сфері логістики, які безпосередньо впливають на функціонування та ефективність основних параметрів системи.

Загалом система управління логістичною діяльністю підприємства повинна здійснювати активний вплив на всі управлінські параметри, забезпечувати постійний контроль за їх відповідністю плановим показникам та своєчасно усувати навіть незначні відхилення. Важливим завданням також є впорядкування функціональних характеристик у всіх логістичних сферах діяльності підприємства та організація цілеспрямованих дій, спрямованих на досягнення визначених цілей.

Таким чином, система логістичного управління має забезпечувати цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт логістичної системи шляхом реалізації визначених функцій і завдань, що у підсумку сприяє досягненню поставлених стратегічних та оперативних цілей підприємства.

Елементи системи управління логістичною діяльністю підприємства наведено на рисунку 1.2.

Як видно із наведеної на рисунку схеми, методи логістичного управління безпосередньо пов'язані з основними функціями логістики. До найбільш загальних із них належать планування, організація, мотивація, регулювання та контроль. Більшість із зазначених функцій подаються майже без змін у різних управлінських дисциплінах, що пояснюється їх прикладним характером. У зв'язку з цим можна говорити про тісний міждисциплінарний взаємозв'язок у трактуванні управлінських функцій [21].

Водночас слід підкреслити, що відповідно до представленої схеми кожна група функцій менеджменту потребує застосування відповідного інструментарію для їх практичної реалізації. Такими інструментами виступають методи управління логістичною діяльністю, серед яких виділяють:

- економічні;
- організаційно-розпорядчі;
- соціально-психологічні;
- цивільно-правові;

технологічні;
ідеологічні та інші.

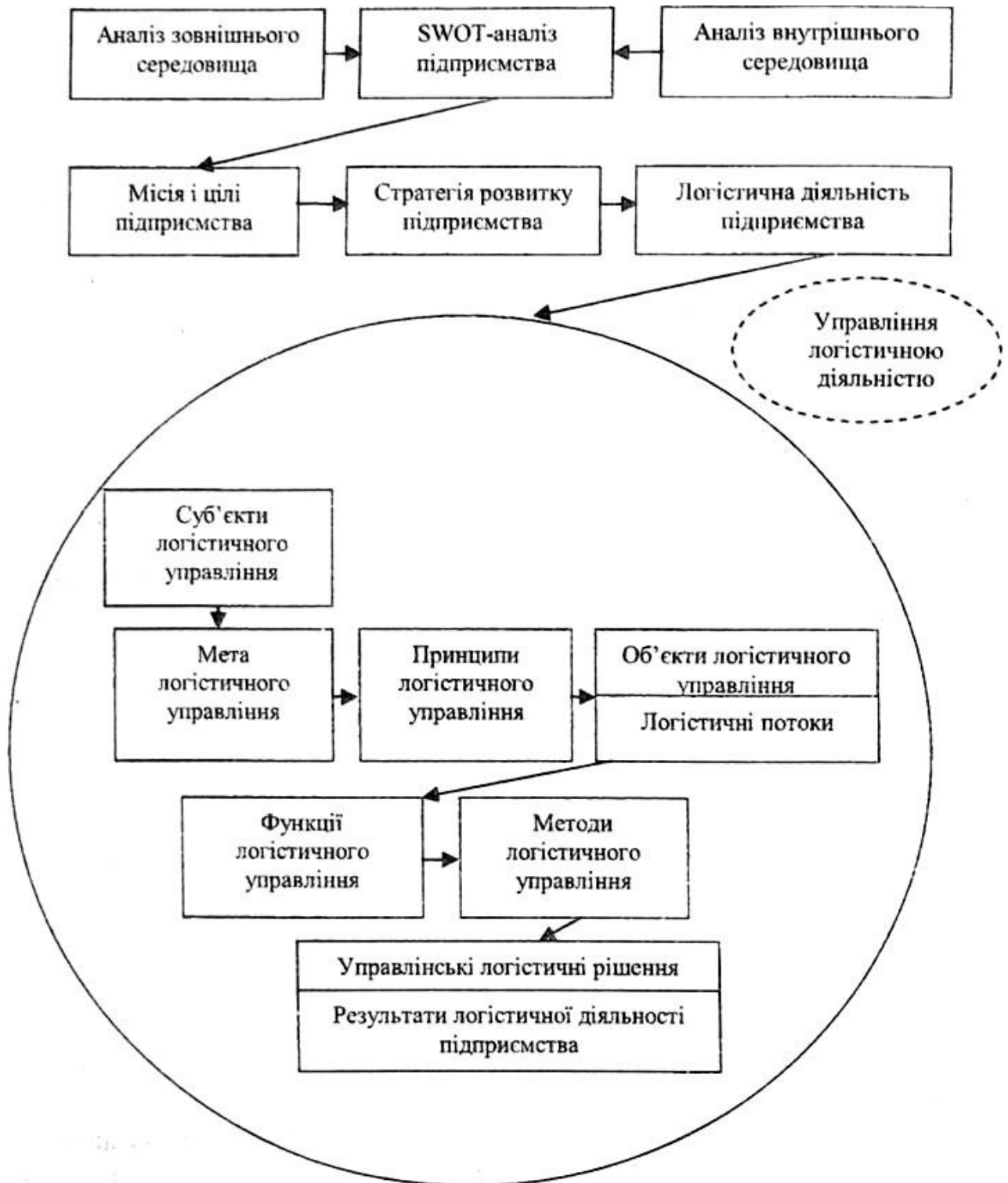


Рис. 1.2. Складові елементи системи управління логістичною діяльністю підприємства

Як у теоретичній моделі, так і в практичній діяльності функції та методи управління перебувають у тісній взаємодії. З одного боку, методи створюють необхідні умови для реалізації управлінських функцій, а з іншого — функції визначають напрям застосування відповідних методів. Саме тому глибоке розуміння принципів, функцій і методів логістичного управління є важливою передумовою ефективної та раціональної організації управлінських процесів у сфері логістики.

На практиці окремі категорії методів, наприклад економічні, застосовуються найширше і мають найбільш різноманітний інструментарій. У сфері регулювання економічних аспектів логістики це охоплює такі складові, як управління логістичними потоками, розробка економічних планів, встановлення ефективної та адекватної цінової політики, аналіз фінансових ресурсів, формування та розширення асортименту продукції, а також координація та реалізація всіх можливих логістичних операцій. У результаті взаємодії цих методів формується ключовий результат управлінської діяльності — управлінське рішення.

Таке рішення є підсумком обробки наявних матеріалів, проведених досліджень, аналітичного аналізу, комплексного оцінювання можливих варіантів та вибору оптимального з них. При цьому прийняте рішення має бути узгоджене з відповідними логістичними функціями та застосовуваними методами управління. Схематичне представлення алгоритму формування системи управління логістичною діяльністю наведено на рисунку 1.3.

Як і при розробці будь-якої багаторівневої системи, створення системи управління логістичною діяльністю потребує чіткої послідовності дій. Зазвичай їх поділяють на дві основні групи:

1. Аналіз можливих інтеграційних рішень, сценаріїв розвитку подій, оцінка витрат, пов'язаних із реалізацією проекту, а також оцінка кожного елемента структури з урахуванням аналогічних або раніше застосованих моделей та досвіду інших підприємств.

2. Формування системи управління операційною діяльністю в логістиці, створення нових логістичних структур і оцінка їх ефективності, а також перспектив удосконалення вже існуючих рішень.

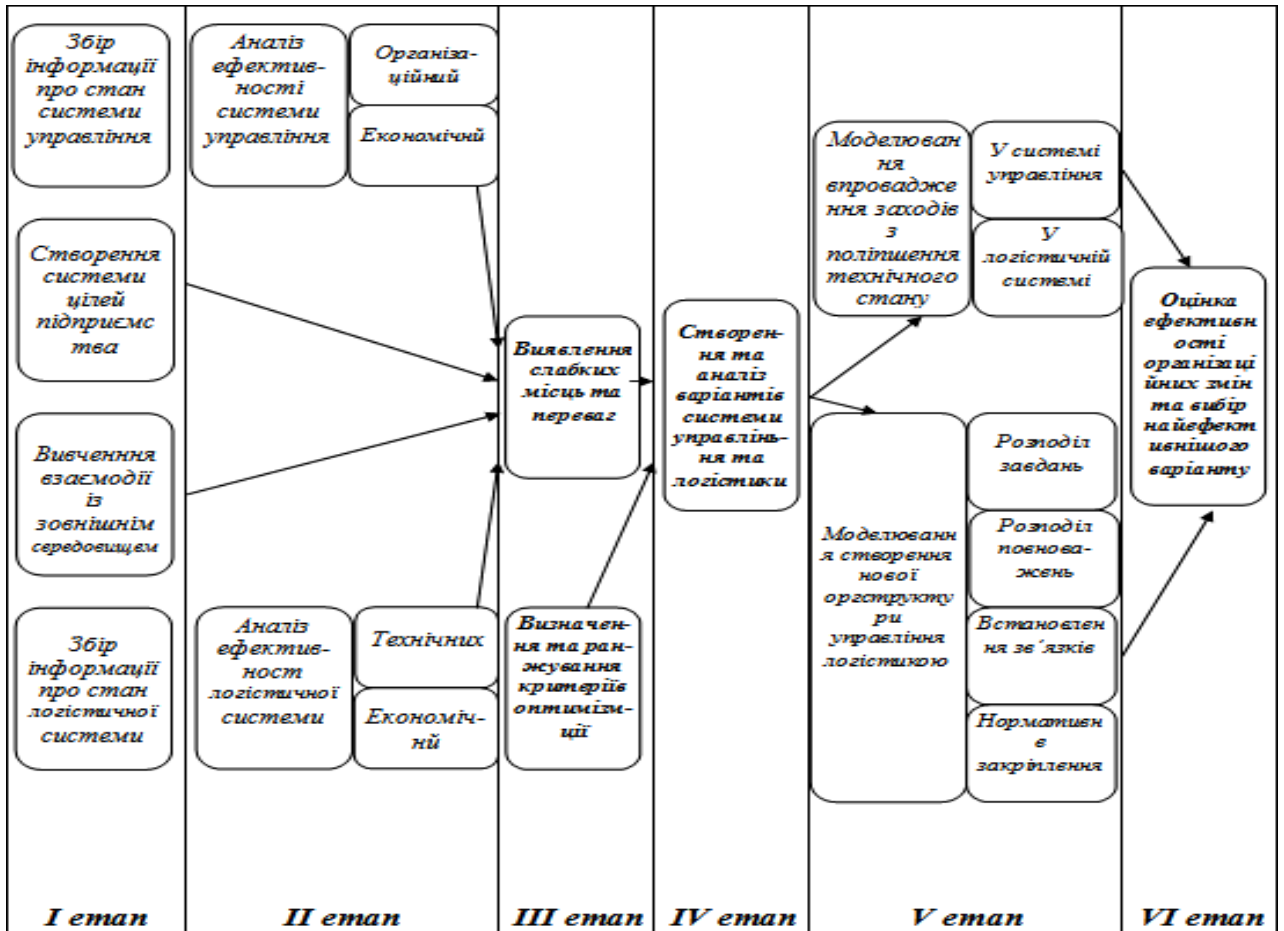


Рис. 1.3. Схема формування системи управління логістичною діяльністю підприємства [18]

У межах зазначеної послідовності особливо важливо деталізувати ключові аспекти аналітичних досліджень: аналіз наявних матеріальних ресурсів, чисельності та кваліфікаційного складу персоналу, а також визначення структури організаційного устрою підприємства, тобто хто відповідатиме за управління і за які функції у логістичній системі.

Під час аналізу проводять дослідження економічних параметрів перспективних або модернізованих структур, серед яких пріоритетними є плановий прибуток, фондоозброєність, забезпеченість виробничими ресурсами

та ефективність використання трудових ресурсів. Доцільно також порівняти трудомісткість планових завдань із можливостями наявного персоналу та врахувати всі фактори, які можуть вплинути на ефективність функціонування структури в майбутньому.

У процесі створення та функціонування будь-якої управлінської системи, зокрема логістичної, часто виникають проблеми, пов'язані зі складуванням, календарним плануванням, транспортуванням та збутом продукції. Для вирішення таких завдань створюються спеціалізовані логістичні підрозділи, які виконують низку важливих функцій:

розвиток та оптимізація систем логістичного управління, моніторинг основних параметрів системи;

розробка стратегічних планів діяльності підприємства з чітким визначенням мети;

координація та адміністрування логістичних процесів;

виконання специфічних функцій, притаманних виключно логістичній сфері.

Коригування управлінських дій потребує кваліфікованого та детального аналізу роботи логістичного підрозділу, що зазвичай здійснюється у три етапи:

1. Дослідження структури управління підприємства, аналіз організаційного устрою та виявлення особливостей функціонування системи;

2. Оцінка економічних показників діяльності, включаючи прибутковість, рентабельність та ефективність виконуваних робіт;

3. Деталізований аналіз роботи кожного структурного підрозділу незалежно від того, чи виконує він безпосередньо логістичні функції, чи працює за традиційною схемою. Оцінюються виконання управлінських рішень і операційно-господарська діяльність, створюються передумови для підвищення якості роботи всієї системи.

Результатом проведеного аналізу стає удосконалення управління та оптимізація логістичної системи за такими напрямками:

виявлення сильних і слабких сторін діяльності, концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках, інтеграція зусиль підрозділів для досягнення визначених цілей;

впорядкування та ранжування параметрів логістичної системи, що дає чітке уявлення про роль кожного товару та кожної ланки управління;

вибір оптимальних альтернатив для подальшої діяльності та удосконалення існуючих структур.

Економічні наслідки вдосконалення логістичної системи включають:

скорочення логістичного циклу та оптимізацію витрат;

зменшення непродуктивних втрат;

підвищення якості роботи логістичної системи та виробничо-господарської діяльності загалом;

зменшення запасів і прискорення обігу коштів;

зниження браку у виробництві та мінімізація простоїв;

зменшення фінансових втрат через неякісну продукцію або нераціональне використання ресурсів;

створення умов для динамічного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності;

адаптація управлінської системи до швидкозмінних ринкових умов, що позитивно впливає на загальні показники діяльності.

Висновки до розділу 1.

За результатами теоретичних досліджень встановлено, що логістична діяльність у сфері матеріально-технічного забезпечення, інформаційно-комунікаційних технологій, комп'ютерних систем, транспортного обслуговування та збуту виступає ключовою ланкою для виявлення слабких місць у системі та розробки шляхів її вдосконалення. Це створює підґрунтя для практичних рекомендацій щодо координації взаємодії як між внутрішніми підрозділами підприємства, так і з зовнішніми партнерами або іншими підприємствами в межах міжфірмової та міжгалузевої співпраці.

Було встановлено, що відповідно до основних принципів логістичної концепції всі параметри та очікування споживачів і замовників повинні бути визначені ще на етапі підготовки виробничо-господарського циклу для конкретних видів продукції. Перед узгодженням такої діяльності необхідно здійснити ретельне планування та впровадити нові, ефективні методи управління. Враховуючи пріоритетність розподільчої логістики на початкових стадіях формування планових показників виробництва, вона повинна брати участь у вирішенні зазначених завдань із застосуванням стратегічних, операційних, фінансових та інших інтегрованих заходів, які формують єдину та узгоджену систему управління логістичною діяльністю підприємства.

Управління логістичною діяльністю можна визначити як процес здійснення управлінських процедур у складній економічній системі, що складається з численних підсистем і елементів, які виконують логістичні функції (постачання, виробництво, транспортування, збут тощо). Всі ці операції об'єднані спільною метою – реалізацією стратегії досягнення поставлених завдань через управління різноманітними логістичними потоками. При цьому логістичні потоки взаємопов'язані та інтегровані, утворюючи єдиний процес управління, що забезпечує скоординовану та ефективну діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз організаційно-економічних аспектів діяльності підприємства

Фермерське господарство «Світ Ланів» розташоване в Бориспільському районі Київської області, на території села Студеники.

Місцевість характеризується хвилястою рівниною із загальним нахилом у південно-західному напрямку. Такий рельєф загалом є сприятливим для виконання механізованих сільськогосподарських робіт із використанням різних видів техніки та агрегатів.

Природно-кліматичні умови господарства відповідають типовим умовам степової зони України. Для них характерне переважно посушливе літо, коли за сезон може випадати менше ніж 15 мм опадів, а перші осінні заморозки нерідко спостерігаються вже на початку жовтня. Тривалість безморозного періоду становить приблизно 194 дні.

Ґрунтовий покрив території представлений переважно чорноземами з відносно глибоким рівнем залягання ґрунтових вод. Загалом ці ґрунти відзначаються високою природною родючістю.

Згідно з даними таблиці, наведеної в додатку, загальна площа земель господарства становить 1685 га, з яких 1649 га займають орні землі. Ще 19 га відведено під будівлі та споруди, а також використовуються для різних виробничих потреб. На території господарства розміщені склад паливно-мастильних матеріалів, теплиця, тік із відповідним обладнанням для його обслуговування, а також майданчик для зберігання сільськогосподарської техніки. У своїй діяльності підприємство використовує як власні земельні ділянки, так і орендовані паї, що належать іншим громадянам.

Аналіз динаміки використання земельних ресурсів свідчить, що у 2025 році площа пасовищ зменшилася на 28,8% порівняно з 2021 роком. Це пояснюється скороченням обсягів виробництва у тваринницькій галузі. Водночас, унаслідок зменшення площ пасовищ, збільшилися площі інших

земель, що використовуються для господарських потреб (на 85,7%), а також площа ріллі — на 1,63%.

Наступним кроком доцільно проаналізувати структуру посівних площ фермерського господарства за останні роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура посівних площ ФГ «Світ ланів»

Культури	2023		2024		2025		2025 у % до 2023
	га	%	га	%	га	%	
Озимі зернові	351	23,37	351	23,35	405	26,79	115,4
Ярові зернові	299,7	19,96	324	21,46	283,5	18,75	94,6
Соняшник	270	17,98	270	17,89	297	19,64	110,0
Кукурудза на зерно	135	8,99	81	5,37	54	3,57	40,0
Баштанні культури:	81,54	5,43	146,07	9,68	135	8,93	165,6
Картопля	94,5	6,29	67,5	4,47	135	8,93	142,9
Овочі	270	17,98	270	17,89	202,5	13,39	75,0
Всього	1501,7	100,00	1509,6	100,00	1512	100	100,68

Згідно з даними таблиці, у 2025 році відбулися помітні зміни у структурі посівних площ господарства. Зокрема, площі під кукурудзою на зерно скоротилися на 60%, а під ярими зерновими — на 5,4%. Такі зміни зумовлені розширенням площ під культурами, вирощування яких є більш економічно вигідним для підприємства.

Наприклад, площі посівів соняшнику зросли на 10%, а озимих зернових — на 15,4%. Водночас найбільшу рентабельність для господарства нині забезпечують баштанні культури, площі яких збільшилися на 65,6%, а також картопля — на 42,85%.

У господарстві також значну увагу приділяють вирощуванню овочевих культур. Проте через високу трудомісткість їх виробництва та нестачу робочої сили останнім часом спостерігається тенденція до скорочення площ, відведених під ці культури.

Загалом площа сільськогосподарських угідь за досліджуваний період дещо зросла — на 10,3 га, що становить 0,68%.

Для більш повного розуміння виробничо-економічних умов діяльності фермерського господарства важливо також проаналізувати ефективність використання земельних ресурсів, дані щодо якої наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Економічна ефективність використання землі в ФГ «Світ Ланів»

Показники	2023		2024		2025		2025 у % до 2023
	цнт	тис. грн.	цнт	тис. грн.	цнт	тис. грн.	
Натуральні, ц.:							
Зернові та зернобобові:							
- озима пшениця	11934	1909,44	12285	1965,6	14175	3685,5	193,01
- ячмінь	7792,2	763,64	9072	1415,23	7938	1412,96	185,03
- соняшник	2700	480,60	2700	540	2970	653,4	135,96
- кукурудза на зерно	4995	549,45	3105	465,75	2160	302,4	55,04
Овочі	32400	5184,00	32400	6156	24300	4131	79,69
Картопля	25988	2598,75	18900	3380,43	40500	7232,22	278,30
Вартісні, тис. грн.:							
Валова продукція	-	11345,8	-	12150,3	-	18670,2	164,56
Товарна продукція	-	10730,5	-	1189,9	-	17170,8	160,02
Валовий дохід	-	1703,8	-	1737,4	-	1788,7	104,98
Прибуток	-	1400,8	-	1425,9	-	1488,0	106,23

Дані таблиці відображають рівень ефективності використання земельних ресурсів та обсяги отриманої продукції як у натуральному, так і у вартісному вираженні. Спостерігається суттєве скорочення виробництва окремих видів продукції: зокрема, обсяг виробництва кукурудзи зменшився на 54,96%, а овочів — на 20,31%. Такі зміни насамперед зумовлені скороченням площ, відведених під вирощування цих культур у 2025 році.

Щодо вартісних показників, то у фермерському господарстві, порівняно з 2023 роком, спостерігається їх зростання за всіма позиціями. Темпи приросту становлять від 4% до 64%, що загалом є позитивною тенденцією. Водночас таке підвищення частково пояснюється зростанням цін та впливом інфляційних процесів.

Одним із ключових елементів сільськогосподарського виробництва є фонди. Фонди являють собою складові матеріально-технічної бази підприємства, виражені у грошовій формі. У господарстві вони функціонують у кількох видах: основні та оборотні, а також фонди виробничого і невиробничого призначення. Рівень забезпеченості господарства фондами наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Склад і структура основних виробничих фондів ФГ «Світ Ланів»

Показники	2023		2024		2025		2025 у % до 2023
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Основні виробничі фонди с.-г. призначення	3949	68,27	3827	67,99	3801	68,44	96,25
Основні виробничі фонди не с.-г. призначення	1722	29,77	1685	29,93	1613	29,04	93,67
Невиробничі основні фонди	113	1,96	117	2,08	140	2,52	123,98
Всього фондів	5784	100	5629	100	5554	100	96,02

Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити висновок, що на підприємстві відбулося незначне скорочення обсягів основних фондів. Загалом по господарству їх вартість зменшилася приблизно на 3,98%, зокрема основні фонди сільськогосподарського призначення скоротилися на 3,75%, а несільськогосподарського — на 6,33%. Водночас невиробничі основні фонди збільшилися завдяки придбанню комп'ютерної техніки та іншого офісного обладнання на суму 140 тис. грн., що становить зростання на 23,89%.

Ефективність сільськогосподарського виробництва значною мірою залежить від наявності трудових ресурсів, їх структури, рівня кваліфікації та раціонального використання. Трудові ресурси — це працездатне населення, яке проживає у сільській місцевості та залучене до сільськогосподарського виробництва.

Розвиток комплексної механізації виробничих процесів і переведення окремих галузей на індустріальну основу спричиняють поступове скорочення кількості зайнятого населення в аграрному секторі. Це є закономірним явищем, пов'язаним із підвищенням продуктивності праці, що дозволяє меншій кількості працівників виробляти більші обсяги продукції. Вивільнені трудові ресурси можуть бути залучені до інших галузей економіки, що сприяє зростанню обсягів суспільного виробництва та підвищенню рівня життя населення.

Фермерське господарство розташоване неподалік міста, тому значна частина мешканців села працює саме там. Проте у господарстві все ж зберігається певна кількість власних працівників і спеціалістів, які забезпечують його діяльність.

Кількісний склад і наявність трудових ресурсів у господарстві наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Склад і структура трудових ресурсів ФГ «Світ ланів»

Показники	2023		2024		2025		2025у % до 2023
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	
Середньорічна чисельність всього, в тому числі:	58	100	58	100	55	100	94,90
Працівники зайняті в с.-г. виробництві, із них:	58	100	58	100	55	100	94,90
- постійні	34	58,16	37	63,27	42	76,34	124,56
- сезонні	18	30,61	15	25,51	7	11,83	36,67
- керівники	1	2,04	1	2,04	1	2,15	100,00
- спеціалісти	5	9,18	5	9,18	5	9,68	100,00

Дані таблиці 2.4 характеризують склад трудового колективу фермерського господарства. Кількість управлінського персоналу залишилася незмінною і відповідає рівню, який зберігався з 2023 року.

Більш детальне уявлення про структуру управлінського складу можна отримати, проаналізувавши організаційну структуру та систему управління підприємством.

Водночас середньорічна чисельність працівників скоротилася на 5,1%. Основною причиною цього є підвищення рівня механізації та автоматизації виробничих процесів у господарстві.

При цьому кількість постійних працівників зросла на 8 осіб, що становить 24,56%, тоді як потреба у сезонних працівниках, навпаки, значно зменшилася — на 63,33%.

На цьому етапі доцільно проаналізувати ефективність використання наявних трудових ресурсів на підприємстві. Відповідні показники наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Трудові ресурси та їх використання

Показники	2023	2024	2025	2025 у % до 2023
Середньорічна кількість працівників, чол.	58	58	55	94,83
Ними відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	86,93	82,50	88,55	101,87
Відпрацьовано 1 працівником за рік, люд.-год.	1498,73	1422,5	1610	107,43
Річний запас робочого часу, тис. люд.-год.	93,47	94,83	90,36	96,67
Коефіцієнт використання робочого часу	0,93	0,87	0,98	105,38

Отже, можна зробити висновок, що трудовий колектив фермерського господарства працює досить наполегливо та відповідально, а ефективність праці з кожним роком підвищується. Так, протягом останніх трьох років спостерігається зростання більшості показників: у 2025 році працівники відпрацювали на 1,87% більше часу, ніж у 2023 році, а показник відпрацьованого часу в розрахунку на одного працівника зріс на 7,43%. Крім того, ефективність використання робочого часу підвищилася на 5,38%.

З наведеного вище можна зробити висновок, що фермерське господарство здійснює реалізацію виробленої продукції, поступово вдосконалює свою діяльність і підвищує її ефективність. Підприємство також розвиває нові напрями виробництва та розширює асортимент продукції, що сприяє зростанню рівня його диверсифікації.

Будучи офіційно зареєстрованою юридичною особою, господарство відповідно до чинного законодавства подає звітність до державних податкових та адміністративних органів щодо результатів своєї діяльності, а також щодо наявності та використання трудових ресурсів.

Доходи підприємства формуються за рахунок реалізації виробленої товарної продукції. Отримані кошти спрямовуються на оплату праці працівників, придбання засобів захисту рослин, паливно-мастильних матеріалів, добрив та інших виробничих ресурсів.

Аналіз взаємозв'язку у системі «виробник — споживач» свідчить про те, що рівень забезпечення населення продуктами харчування, виробленими з сільськогосподарської сировини, безпосередньо залежить від результатів виробничої діяльності аграрних підприємств.

Ефективне функціонування підприємства та досягнення високих результатів діяльності забезпечується дотриманням низки важливих принципів, зокрема:

орієнтація на споживача — підприємство повинно враховувати потреби своїх клієнтів, формувати власну клієнтську базу, задовольняти наявні запити споживачів і прагнути перевищувати їхні очікування;

використання процесного підходу — управління діяльністю підприємства як сукупністю взаємопов'язаних процесів сприяє більш швидкому досягненню бажаних результатів;

застосування системного підходу до управління — розуміння взаємозв'язку між процесами та їх координація як єдиної системи дозволяє ефективніше досягати поставлених цілей.

Раціональне використання цих принципів у процесі виробництва та реалізації продукції дає змогу підприємству отримувати конкурентні

переваги, зокрема збільшувати прибуток, підвищувати стабільність виробничих показників і створювати конкурентоспроможну продукцію.

Основним напрямом діяльності сільськогосподарського підприємства є його виробничо-комерційна діяльність, результати якої наведені в таблиці 2.6.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що виробничо-комерційна діяльність фермерського господарства «Світ Ланів» у період з 2023 по 2025 роки загалом характеризується певним зниженням обсягів виробництва, зокрема валової продукції у постійних цінах 2023 року.

Таблиця 2.6

Результати виробничо-комерційної діяльності ФГ «Світ Ланів»
за 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+;-)	відношення, %
Виробництво валової продукції (у постійних цінах), тис. грн.	11174,11	11375,4	11085,2	-88,91	-0,8
у т.ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	673,89	688,60	672,07	-1,82	-0,3
на 1 середньорічного працівника	192,70	196,17	201,44	8,74	4,5
Виручка від реалізації продукції і послуг, тис. грн.	10730,5	11189,9	17170,8	6440,3	60,0
Собівартість виробленої продукції, тис. грн.	9650,5	9764,0	15682,8	6032,3	62,5
Чистий прибуток, тис. грн.	1080,0	1425,9	1488,0	408,00	37,8
Рівень рентабельності, %	11,19	14,60	12,40	1,21	x
Норма прибутку, %	10,3	0,8	19,7	9,4	x

Відповідно до даних таблиці, обсяг виробництва валової продукції (у постійних цінах 2023 року) у фермерському господарстві «Світ Ланів» у 2025 році, порівняно з 2023 роком, зменшився на 88,91 тис. грн., що становить 0,8%. Зокрема, у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь скорочення склало 1,82 тис. грн. (0,3%), а на одного середньорічного працівника — 8,74 тис. грн. (4,5%).

Разом з тим у 2025 році спостерігається значне збільшення виручки від реалізації продукції та наданих послуг — на 6440,3 тис. грн., що становить 60,0% порівняно з 2023 роком. Чистий прибуток підприємства також зріс і фактично збільшився на 408,0 тис. грн.

Рівень рентабельності у фермерському господарстві «Світ Ланів» у 2025 році, порівняно з 2023 роком, підвищився на 1,21 відсоткового пункту — з 11,19% до 12,40%. Норма прибутку у 2025 році досягла 19,7%.

На сучасному етапі важливим показником економічної ефективності діяльності підприємства є отримання стабільного прибутку в результаті його господарської діяльності.

Аналіз оборотності агрегованих оборотних активів свідчить, що протягом 2024–2025 років період їх обороту значно скоротився. Це вказує на підвищення рівня ділової активності підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що зростаюча частка оборотних активів використовується більш ефективно.

Саме тому для оцінки приросту прибутку було проведено аналіз відповідних показників діяльності підприємства. Характеристика відносного впливу різних факторів на загальний приріст прибутку та отримані результати наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз приросту прибутку в ФГ «Світ Ланів» від реалізації продукції за факторами, 2024- 2025 рр.

Фактори приросту маси прибутку	Індекс зміни маси факторів	Приріст маси прибутку		Відносний приріст маси прибутку за рахунок факторів, %
		тис. грн.	у % до підсумку	
Кількість реалізованої продукції	1,53	-53,9	-19,9	-1,47
Ціни реалізації продукції	1,33	519,9	192,1	14,24
Собівартість реалізованої продукції	1,12	-195,45	-72,2	-5,45
Разом	x	270,5	63,5	

Проведені розрахунки дозволяють визначити основні тенденції у формуванні прибутку підприємства. Загальна сума прибутку від реалізації продукції становила 1218 тис. грн у 2024 році та зросла до 1488 тис. грн у 2025 році.

Збільшення загальної маси прибутку відбулося переважно завдяки зростанню обсягів реалізації продукції. Водночас показник приросту прибутку внаслідок зміни собівартості реалізованої продукції зменшився на 195,45 тис. грн.

Таким чином, можна зробити висновок, що рівень прибутковості підприємства безпосередньо залежить від таких факторів, як обсяг реалізованої продукції, ціна її реалізації та собівартість виробництва. Загалом діяльність підприємства є достатньо ефективною, оскільки більшість проаналізованих економічних показників з часом демонструють позитивну динаміку.

2.2. Оцінка виробничої та збутової діяльності підприємства

Першим етапом організації збуту (розподілу) є всебічне дослідження наявних і потенційних ринків реалізації продукції. Це передбачає оцінювання їх привабливості та можливого обсягу, проведення сегментації ринку, аналіз потреб споживачів, а також детальне вивчення збутової політики конкурентів.

На наступному етапі фермерське господарство «Світ Ланів» визначає цільовий ринок або окремий сегмент, на якому планує зосередити основну частину своєї діяльності. Зокрема, на рисунку 2.1 подано інформацію про структуру доходів ФГ «Світ Ланів» від реалізації різних видів продукції у 2025 році.

Із даних, наведених на рисунку 2.1, видно, що фермерське господарство «Світ Ланів» функціонує в кількох продуктових сегментах ринку сільськогосподарської продукції, пропонуючи споживачам досить широкий асортимент товарів.

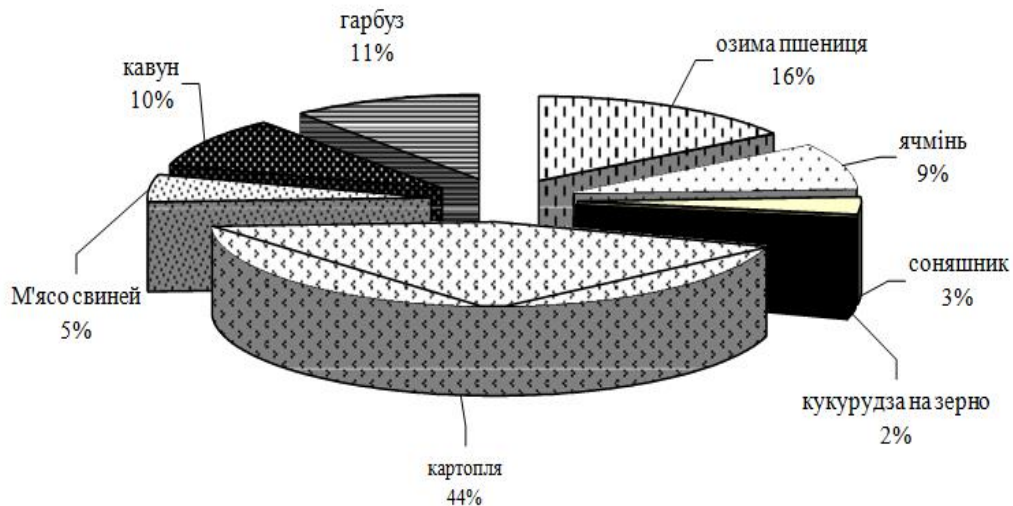


Рис. 2.1 Структура доходів ФГ «Світ Ланів» від реалізації основних видів продукції

Головними чинниками, що створюють можливості для збільшення обсягів збуту та доходів від реалізації продукції, є:

розширення продажів на основному ринку – у місті Київ – шляхом часткового витіснення сильних конкурентів;

зростання обсягів реалізації в інших регіонах завдяки активнішій співпраці з регіональними замовниками;

розширення номенклатури продукції та освоєння вирощування нових сортів овочевих і плодово-ягідних культур;

зменшення собівартості продукції шляхом раціонального використання ресурсів, ефективного управління ними та визначення оптимальних обсягів закупівель.

Система збуту, що застосовується підприємством, включає лише один розподільчий центр — склад готової продукції. Детальніша схема цієї системи, яка враховує фактичну кількість посередників, наведена на рисунку 2.2.

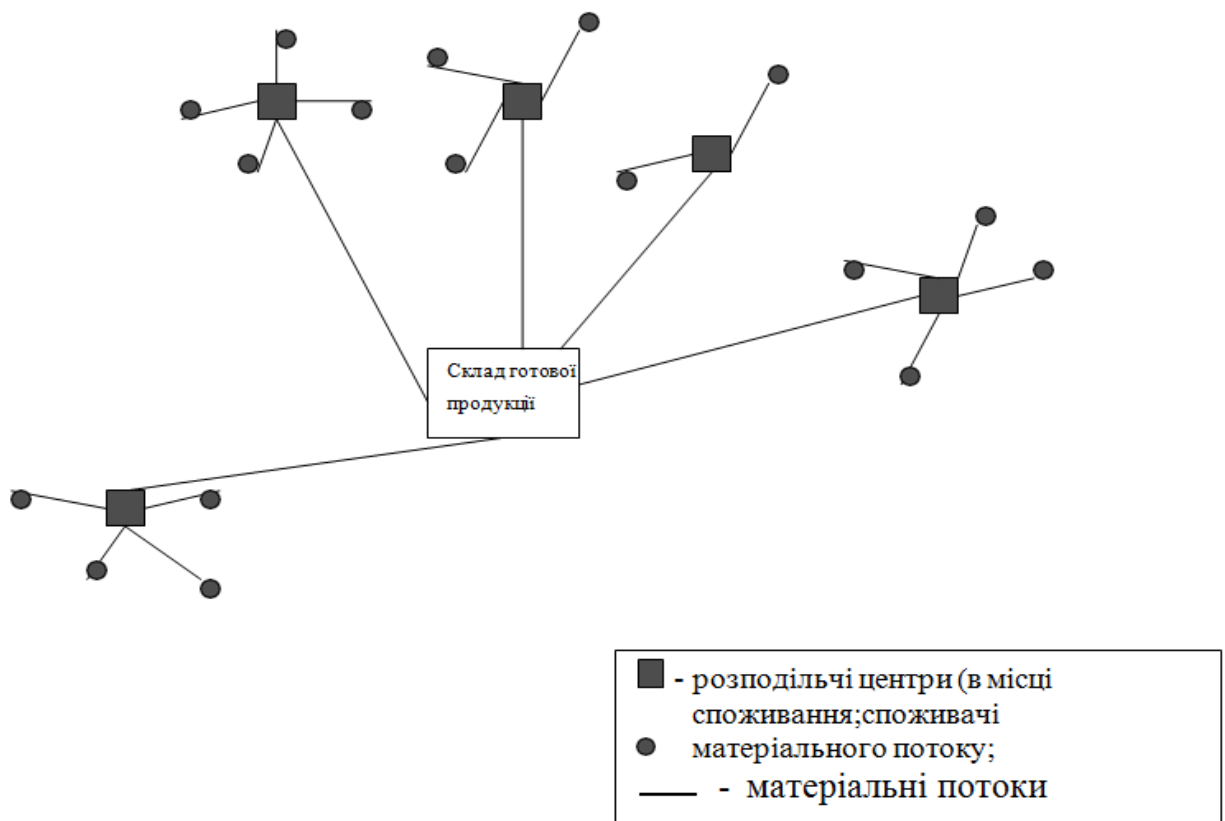


Рис. 2.2 Схема системи розподілу продукції ФГ «Світ Ланів»

З урахуванням реальної ситуації на підприємстві можна зазначити, що складське господарство, незалежно від організації логістичної системи, відіграє важливу роль у її функціонуванні. На основі результатів проведеного дослідження можна зробити висновок, що складська логістична система господарства є достатньо ефективною, хоча й відзначається простотою.

Оскільки підприємство не має розгалуженої мережі розподільчих складів, витрати на зберігання продукції та пов'язані з цим втрати залишаються мінімальними. Варто виокремити кілька аспектів, що характеризують логістичну систему господарства.

По-перше, наявність лише одного невеликого розподільчого центру (складу) дозволяє підприємству уникати значних капітальних витрат на складське обладнання та транспортування, пов'язане з переміщенням вантажів між різними складами. Крім того, продукція зберігається на складі протягом короткого часу, що майже повністю усуває втрати від псування, старіння або пошкодження товарів.

По-друге, така організація логістичної системи господарства можлива лише за умови спрощеної моделі ведення бізнесу, тобто при обмеженому територіальному охопленні ринку, вузькому асортименті продукції та відсутності кваліфікованого персоналу, здатного реалізувати амбітні плани щодо розширення збутової мережі та підвищення ефективності системи збуту. Збутова діяльність і складування у таких умовах тісно взаємопов'язані, і потрібно розуміти, що переваги в одній сфері можуть супроводжуватися втратами в іншій. Наприклад, розширення збутової мережі потребує розвитку системи розподільчих центрів, що призводить до додаткових витрат.

Одним із практичних інструментів, які використовуються в ФГ «Світ Ланів», є АВС-аналіз — метод контролінгу, що застосовується для селективного визначення найцінніших постачальників, ключових видів сировини та матеріалів, найбільш значущих елементів витрат, найприбутковішої продукції та найбільш ефективних напрямів капіталовкладень.

Товарні запаси класифікуються за витратами на три групи — А, В і С — залежно від питомої ваги у загальних витратах на придбання. Однак кількість груп та межі поділу можуть змінюватися залежно від потреб. Найпоширеніша класифікація така:

Група А: найдорожчі товари, які складають приблизно 75–80% загальної вартості запасів, але становлять лише 10–20% від їх кількості;

Група В: товари середньої вартості, що складають близько 10–15% загальної вартості та 30–40% від кількості продукції на зберіганні;

Група С: найдешевші товари, частка яких у загальній вартості становить 5–10%, а в кількості — 40–50%.

АВС-аналіз дозволяє визначити значущість кожної групи товарів: приблизно на 20% усіх товарів припадає 80% витрат. Це дає змогу для кожної групи встановлювати різний рівень деталізації під час планування та контролю запасів, класифікуючи продукцію за її вартістю.

Для оптимізації запасів на практиці ABC-аналіз у ФГ «Світ Ланів» часто поєднують із XYZ-аналізом. Використовуючи ABC-аналіз, можна визначити постачальників, співпраця з якими дозволить суттєво підвищити ефективність логістичної системи.

Вибір конкретної системи управління запасами залежить від низки факторів (табл. 2.8). У діяльності фермерського господарства «Світ Ланів» визначення цих витрат для великої кількості продукції може бути складним, тому застосовується відповідна формула для розрахунку.

Таблиця 2.8

Системи управління запасами і їхні регулюючі параметри

Система управління запасами	Регулюючі параметри	Оцінка параметра
Система з фіксованим розміром замовленням	Точка замовлення	Фіксований рівень запасу при зниженні до якого організується заготівля чергової партії сировини матеріалів, палива і т.д.
	Розмір замовлення	Розмір партії постачання
Система з фіксованою періодичністю замовлення	Максимальний рівень запасу	Обидва параметри постійні
	Тривалість періоду повторень замовлень	Варіюється лише розмір партії
Система з двома фіксованими рівнями без стійкої періодичності замовлення	Максимальний запас Точка запасу Періодичність замовлення	Значення перших двох параметрів постійне, періодичність замовлення – величина змінна

$$g^0 = \frac{K\sqrt{S}}{C1} \quad (2.1)$$

де: g^0 - оптимальний розмір партії постачання, од.;

S – кількість товару реалізованого за рік, од/рік

C_1 - закупівельна ціна одиниці товару, грн. од,

Крім того, вираз для визначення розміру замовлення можна записати, як

$$G^0 = \frac{SN}{K} \quad (2.2)$$

де: N — число замовлень, замовлених за рік.

Прирівнявши обидва вирази для g_0 для одного товару одержуємо: (2.3)

$$N \frac{1}{K\sqrt{SC}}$$

Оскільки K – величина, постійна для всіх товарів, загальне число поданих замовлень складає

$$\sum_{N=1}^K \sqrt{SC_1} \quad (2.4)$$

Звідси випливає, що $K = 1 \div \sum N \sum \sqrt{SC_1}$

де: $\sum N$ – загальне число замовлень, поданих за рік по всіх товарах;

$\sum \sqrt{SC_1}$ – сума квадратних коренів з вартостей товарів кожного виду, реалізованих за рік.

Отримане значення K може використовуватися для обчислення розміру замовлення окремих товарів (табл. 2.9, 2.10).

$$K = \sum \sqrt{SC} \div \sum N = 420.55 \div 44 = 9.56$$

Таблиця 2.9

Обчислення коефіцієнта К в діяльності ФГ «Світ Ланів»

Продукція	Кількість замовлень N	Вартість одиниці товару, грн.	Число реалізованих одиниць товару С	\sqrt{SC}	Середній розмір замовлення	Середній рівень запасу
1	8	185	80	121,66	10	925
2	10	90	85	87,46	9	405
3	16	158	80	112,43	5	395
4	10	245	40	99	4	490
	44,0			420,55		2 215

За даними табл. 2.9 визначаємо розмір замовлення, середній рівень замовлення і число замовлень (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Визначення розміру замовлення ФГ «Світ Ланів», коли витрати управління запасами невідомі (використані дані табл. 2.9)

Продукція	S/C	$\sqrt{S/c}$	Розмір замовлення g	Середній рівень запасу	Кількість замовлень
1	0,432	0,657	6	555	15
2	0,944	0,972	9	405	9
3	0,506	0,711	7	553	11
4	0,163	0,404	4	490	10
					45

Внаслідок зміни розміру замовлення для різних товарів середній обсяг замовлення зменшується, при цьому кількість замовлень практично не змінюється, хоча її значення відрізняється для окремих товарів.

Розрахуємо страховий запас продукції за таких умов: тривалість функціонального циклу (фіксований час постачання) $L=15$ днів, щоденний обсяг продажів коливається від 0 до 20 одиниць. Середній добовий попит $D=10$ одиниць, бажаний рівень обслуговування $SL=99\%$ а розмір одного замовлення $Q=200$ одиниць. При цьому всі зміни попиту підпорядковуються нормальному закону розподілу.

2.3. Аналіз виробничо-господарських процесів у системі логістичної діяльності підприємства

Провівши аналіз основних параметрів виробничих, господарських та збутових процесів на підприємстві, можна зазначити, що його діяльність зосереджена на певних напрямках та виробництві конкретних видів продукції. Така концентрація свідчить про наявність у підприємства чіткої спеціалізації. Спеціалізація є природним процесом і дозволяє підприємству не розпорошувати ресурси на виробництво багатьох видів продукції, а зосередитися на тих, які воно здатне виробляти у великих обсягах і з високою якістю, що забезпечує конкурентні переваги.

За результатами проведених розрахунків найбільші обсяги виробництва припадають на рослинницьку продукцію, зокрема жито, пшеницю та ячмінь. Інші види продукції приносять підприємству значно менший дохід і складають невелику частку від загального товарообігу. Також слід зазначити, що структура товарної продукції змінюється з року в рік: спостерігаються коливання як вартісних показників, так і кількісних обсягів.

Для більш точного підтвердження цих висновків доцільно дослідити зазначені фактори із застосуванням статистичних методів. Одним із простих і ефективних способів аналізу є ряди динаміки, які дозволяють відстежувати зміни явищ у часі та прогнозувати їх розвиток.

Існують два основні підходи до дослідження рядів динаміки: базисний та ланцюговий.

Базисний метод передбачає порівняння змінних показників з певним фіксованим значенням (базою), що дозволяє оцінити зміни протягом тривалого періоду.

Ланцюговий метод порівнює кожен показник із попереднім періодом, що дає змогу оцінити динаміку змін у часі, визначити швидкість цих змін та їх стабільність.

1. Темп росту — це відношення наступного значення трендового ряду до попереднього:

$$Trб = \frac{y_б}{y_0} \cdot 100\% \quad (2.5)$$

$$Trц = \frac{y_i}{y_{i-1}} \cdot 100\% \quad (2.6)$$

2. Абсолютний приріст — визначається як різниця між двома порівнюваними показниками:

$$\Delta б = y_1 - y_0 \quad (2.7)$$

$$\Delta ц = y_i - y_{i-1} \quad (2.8)$$

3. Темп приросту - це відношення абсолютного приросту до значення попереднього рівня:

$$= Tr - \Delta пр \quad (2.9)$$

Результати розрахунків представлені в табл. 2.11.

Розглянемо динаміку виробництва валової продукції в ФГ «Світ Ланів» за допомогою рядів динаміки.

Таблиця 2.11

Динаміка виробництва валової продукції ФГ «Світ Ланів»

Рік	Виробництво валової продукції	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1% приросту
			Базисний	Ланцюговий	Базисний	Ланцюговий	Базисний	
2022	10196,3	342,1	342,1	103,5	103,5	3,5	3,5	98,5
2023	11345,8	1149,5	1491,6	111,3	115,1	11,3	15,1	102,0
2024	12150,3	804,5	2296,1	107,1	123,3	7,1	23,3	113,5
2025	18670,2	6519,9	8816,0	153,7	189,5	53,7	89,5	121,5

Аналіз даних таблиці показує, що в період з 2022 по 2025 рік виробництво валової продукції постійно зростало. Одночасно збільшувалося і абсолютне значення приросту на 1%, що свідчить про прискорення темпів зростання виробництва.

Найбільш точним методом вирівнювання рядів динаміки є аналітичне вирівнювання за допомогою рівнянь прямої та параболи.

Рівняння прямої має вигляд:

$$Y_t = a_0 + a_1 t \quad (2.10)$$

де: Y_t — вирівняні значення ряду динаміки;

a_0 — вирівняний рівень ряду на початковий рік ($t = 0$);

a_1 — середньорічний приріст або спадання ряду;

t — порядковий номер року.

Рівняння параболи записується так:

$$Y_t = a_0 + a_1 t + a_2 t^2 \quad (2.11)$$

де a_2 показує середнє прискорення або уповільнення зростання/спадання ряду.

Завдяки електронним таблицям Microsoft Excel можна провести аналітичне вирівнювання рядів динаміки без громіздких ручних розрахунків параметрів a_0, a_1, a_2 .

Для валової продукції рівняння прямої має вигляд:

$$y = 1958,6x + 6567,6$$

Це означає, що у 2022 році вирівняна валова продукція становила 6567,6 тис. грн., а щорічний приріст продукції дорівнює 1958,6 тис. грн.

Рівняння параболи для валової продукції:

$$y = 857,9x^2 - 3188,8x + 12573$$

Воно показує, що у 2022 році вирівняна валова продукція становила 12573 тис. грн., щорічний приріст — 3188,8 тис. грн., а прискорення зростання — 857,9 тис. грн.

Аналітичне вирівнювання продуктивності праці працівників ФГ «Світ Ланів» дало такі результати:

$$\text{Рівняння параболи: } y=1,2086x^2-3,827x+191,19$$

$$\text{Рівняння прямої: } y=3,4249x+182,73$$

З рівняння прямої видно, що щорічний приріст вирівняної продуктивності праці складає 3,4249 тис. грн. З рівняння параболи — щорічна вирівняна продуктивність праці спадає на 3,827 тис. грн., з прискоренням росту на 1,2086 тис. грн.

Що стосується прибутку, аналітичне вирівнювання показало наступне:

$$1. \text{ Рівняння прямої: } y=124,45x+859,19$$

свідчить про стабільне щорічне зростання прибутку на 124,45 тис. грн.

$$2. \text{ Рівняння параболи: } y=13,364x^2+44,264x+952,74$$

показує, що прибуток щороку зростає на 44,264 тис. грн., а темп його приросту прискорюється на 13,364 тис. грн.

Порівняння графіків аналітичного вирівнювання продуктивності праці працівників та прибутку показує пряму залежність між цими показниками. Зокрема, якщо продуктивність праці демонструє тенденцію до зростання, то і прибуток, за даними поліноміального вирівнювання, має аналогічну спрямованість.

Широко застосовуваний метод науково-статистичних досліджень — ряди динаміки — дозволяє виявляти основні тенденції у досліджуваних явищах.

Таблиця 2.12

Аналіз динамічних показників зміни прибутку в ФГ «Світ Ланів»

Показники	Умовні позначки	Види продукції			
		Пшениця	Жито	Ячмінь	Сума
Кількість реалізованої продукції, т					
1. Базисний 2024 р.	q0	1498	1425	1195	4118
2. Звітний 2025 р.	q1	1158	1152	989	3299
Виторг, грн.:					
3. Базисний 2024 р.	q0p0	2766806,00	1653000	1613250	6033056
4. Звітний 2025 р.	q1p1	3937200	3225600	2146130	9308930
На суму по собівартості					
5. Базисний 2024 р.	q0z0	2243210,06	1649252,3	1507217,7	5399680
6. Звітний 2025 р.	q1z1	3679695,54	3014714,9	2008127,2	8700537,6
Прибуток, грн.					
7. Базисний 2024 р.	Π0(3-5)	523595,94	3747,75	106032,35	633376,04
8. Звітний 2025 р.	Π1(4-6)	257504,46	210885,12	140002,84	608392,42
9. Ціна одиниці продукції, грн.	P0 (3*1)	1847	1160	1350	-
10. Собівартість 1од продукції, грн.					
Базисний 2024 р.	z0 (5*1)	1497,4	1157,3	1261,2	3916,1
11. Умовний виторг, грн.	q1p0 (2*9)	213882	133632	133515	481029
12. Умовна собівартість, грн.	q1z0 (2*10)	1734070,2	1333290,	124739	4314756,
13. Прибуток в умовному виторгу, грн.	Πудл(11-12)	404755,7	3029,7	87753,9	
14. Частка прибутку у виторзі базисного 2023 р.	Д0 (7:3)	0,1892420	0,002267	0,065725	
15. Частка прибутку в умовному виторзі	Δумсл (13:11)	0,1892420	0,002267	0,065725	0,257235
16. Приріст прибутку, грн.	Δц (8-7)	-266091,4	207137,3	33970,4	-24983,6
17. У т.ч. за рахунок зміни фізичного обсягу	Δпф(11-3)*14	-118840,	-717,9	-18278,3	-137836,5
18. За рахунок зміни структури товарної продукції	ΔПстр(15-14)*11	0,0	0,0	0,0	0,0
19. За рахунок зміни цін	ΔПр (4-11)	179837	188928	81098	449863
20. За рахунок зміни собівартості	ΔПz (12-6)	-1945625,2	-1681424,	-758731,1	-4385781,
21. Рентабельність продукції, д.ед.	P (8/6)	0,0699	0,06995	0,06978	-

Ці явища можуть спостерігатися протягом короткого або тривалого часу, а ряди динаміки допомагають простежити зміни та їх закономірності. Для більш ефективного використання цього методу застосовують кілька підходів, серед яких найбільш поширені:

метод динамічної зваженої ковзної;

метод найменших інтервалів;

метод усереднення показників;

метод аналітичного вирівнювання динамічних показників.

Метод аналітичного вирівнювання динамічних показників, або аналіз тренду, дозволяє визначити тенденції та закономірності, що відбуваються протягом певного часу. Цей метод допомагає оцінити форму залежності між досліджуваними факторами, швидкість змін у минулому та прогнозувати їх у майбутньому.

Протягом трирічного періоду спостереження валова продукція, середнє значення якої становило 9333 тис. грн., демонструвала коливання як у бік збільшення, так і зменшення. Зокрема, у 2023 році валова продукція досягла рекордних 13829,5 тис. грн., що підтверджує значну неоднорідність показників і коливання майже вдвічі від середнього значення. Результати дослідження економічних параметрів ФГ «Світ Ланів» свідчать про необхідність постійної адаптації до змін ринкового середовища, пошуку нових джерел доходу та можливого впровадження диверсифікації виробництва.

Для стратегічного планування підприємству доцільно застосовувати кореляційно-регресійний та регресійний аналіз.

Кореляційно-регресійний аналіз дозволяє визначити тісноту взаємозв'язку між порівнюваними факторами та оцінити його динаміку протягом кількох років.

Регресійний аналіз визначає вплив та взаємозалежність факторів один від одного, а також силу цього впливу, що виражається у коефіцієнтах лінійних та квадратних рівнянь.

Кореляційно-регресійний аналіз був проведений на прикладі виробництва одного виду продукції рослинництва — ячменю. Для аналізу використовувалися наступні змінні:

Y — рентабельність виробництва ячменю;

X1 — ціна реалізації продукції;

X2 — собівартість продукції (ячменю).

Розраховані за рівнянням регресії значення залежної змінної (y_i) та відповідні помилки наведені в таблиці 2.13.

Отриманий коефіцієнт кореляції свідчить про наявність дуже тісного взаємозв'язку між параметрами.

Собівартість сільськогосподарської продукції визначається наприкінці року, проте протягом року здійснюється постійний контроль витрат на виробництво, які формують цю собівартість. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти причини відхилень від планових показників та приймати відповідні управлінські рішення, спрямовані на раціональне використання матеріально-фінансових ресурсів.

Величина витрат за багатьма статтями залежить від кількості та ціни відповідних елементів витрат. Тому при аналізі постатейних витрат важливо оцінити вплив кількісних і вартісних змін по різних видах сільськогосподарських культур на загальну собівартість продукції.

Дані для аналізу структури витрат на 1 га та собівартості 1 т ячменю наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.13

Розрахунок значень рівнянь регресії залежної перемінної

№	У	X1	x2	ƒ	ϵ
1	9,308	0,914	0,836	9,066	0,242
2	9,568	0,932	0,851	9,307	0,261
3	6,943	0,965	0,902	7,148	-0,205
4	9,800	1,073	0,977	9,804	0,000
5	11,741	1,178	1,054	11,955	-0,213
6	6,560	1,245	1,168	6,636	-0,077
7	7,035	1,35	1,261	7,148	-0,113
8	6,979	2,17	2,028	6,869	0,110
Сума	67,93	9,83	9,08	67,93	0,00

Витрати на виробництво ячменю за 2023-2025 р.

Статті витрат	Базис. рік, 2023		Звітний рік, 2025				Відхилення на 1т	
	на 1 га	на 1т	план		факт		від базов.	від плану
			на 1га	на 1т	на 1га	на 1т		
Оплата праці з відрахуваннями	11612,7	397,68	13561,9	378,89	2942,9	407,4	9,72	28,51
Ядохімікати	8120	301,62	7354	314,3	6532	865,44	563,82	551,14
Утримування основних засобів	2450	141,81	9288,6	269,92	1800	553,6	411,79	283,68
Інші	2070,8	420,16	5714,3	182,77	1904,8	202	-218,16	19,23
Усього витрат	24253,5	1261,27	35918,8	1145,88	13179,7	2028,44	767,17	882,56

Таким чином, у звітному році значну частку витрат займали ядохімікати. Порівняно з базисним роком, ці витрати зросли на 563,82 тис. грн., а відносно планового показника — на 551,14 тис. грн., що свідчить про перевитрату коштів на дану статтю. Також у звітному році збільшилися витрати на утримання основних засобів: на 411,79 тис. грн. порівняно з базисним роком і на 283,68 тис. грн. від плану. Зростання витрат на утримання основних засобів у базисному році може пояснюватися їх переоцінкою у 2023 році та збільшенням кількості основних засобів.

Отже, аналіз структури витрат показав, що найбільшу частку займають витрати на ядохімікати та утримання основних засобів, що прямо впливає на підвищення собівартості продукції. Це свідчить про наявність перевитрат у виробництві ячменю.

Заключним етапом аналізу собівартості є узагальнення виявлених резервів та розробка конкретних пропозицій щодо підвищення ефективності виробництва. Значне зниження собівартості може бути досягнуте за рахунок активного використання резервів збільшення виробництва валової продукції.

Окрім економії на ядохімікатах, визначено й інші напрямки зниження витрат: зменшення втрат зерна та оптимізація строків збирання. За даними сільськогосподарських організацій району, загибель зерна є незначною і, в середньому, дозволяє знизити собівартість продукції приблизно на 1%.

За результатами статистичного аналізу, середній потенціал економії становить близько 5% від загальної величини витрат на 1 т продукції. Загальні резерви зниження собівартості наведені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Вплив резервів зниження собівартості ячменю

Резерви зниження собівартості	Вартість, грн.
Ліквідація перевитрати коштів по основних прямих витратах	882,56
Можлива економія від запобігання гибелі посівів (1%)	20,28
Можлива економія від збирання в кращий термін (5%)	101,4
Усього	1004,24

Таким чином, усунення перевитрат по основних прямих витратах дозволяє знизити собівартість на 882,56 грн., зменшення втрат від загибелі зерна дає економію 20,28 грн., а оптимізація строків збирання — 101,4 тис. грн. У сукупності виявлені резерви дозволяють знизити собівартість на 1004,24 грн. Для оцінки прибутковості виробництва ячменю з урахуванням використання цих резервів розраховуємо рентабельність, залишивши інші показники на рівні 2023 року. При цьому собівартість складе: $2028,44 - 1004,24 = 1024,2$ грн. Результати аналізу змін прибутку наведені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Зміна прибутковості виробництва ячменя

Показники	Умов. познач.	Фактична величина, 2023	Можлива величина
Кількість реалізованої продукції, т	q	989	989
Ціна, грн.	p	2170	2170
Собівартість, грн.	z	2028,44	1024,2
Виторг, грн.	qp	2146130	2146130
Реалізовано продукції на суму по собівартості, грн.	qz	2008127	1012934
Прибуток, грн.	$\Pi = qp - qz$	140002,8	1133196
Рентабельність продукції, д.од.	$P = \Pi/z$	0,069788	1,118727

Отже, організаційно-економічна характеристика діяльності фермерського господарства «Світ Ланів» має свої специфічні особливості. Прибутковість підприємства безпосередньо залежить від таких факторів, як обсяг реалізованої продукції, ціна її продажу та собівартість виробництва.

Логістична система досліджуваного підприємства має наступні недоліки:

1. Складна структура розподільчих каналів із численними менеджерами, які працюють без координації та взаємодії;
2. Проблеми з своєчасним постачанням сировини;
3. Відсутність залежності між обсягами виробництва, постачання та реалізації продукції;
4. Труднощі з доставкою матеріалів автотранспортом у визначені строки;
5. Недостатній контроль за рухом товарних потоків.

Ефективне управління матеріальними потоками має ґрунтуватися на максимально ефективному використанні інформації, оскільки саме вона забезпечує системі «гнучкість» та здатність адаптуватися до нових умов і вимог.

Для створення сучасної базової структури, що дозволяє досліджувати виробничо-збутові процеси, необхідно формувати відповідну інформаційну систему зі зворотним зв'язком. Вона має інтегрувати різні аспекти управління логістичною системою, забезпечуючи комплексний контроль і координацію процесів.

Висновки до розділу 2

Господарство розташоване на площі 1685 га, з яких 1649 га займають орні землі, а 19 га відведено під будівлі, споруди та інші господарські потреби. Останнім часом спостерігається незначне зменшення обсягів основних фондів: загалом по підприємству майже на 3,98%, основні фонди сільськогосподарського призначення знизилися на 3,75%, а несільськогосподарські — на 6,33%. Водночас невиробничі основні фонди збільшилися на 140 тис. грн. (23,89%) за рахунок придбання комп'ютерної та іншої оргтехніки.

До ключових факторів, що впливають на ефективність логістики запасів у сільськогосподарських підприємствах, належать: мінімізація витрат, пов'язаних із запасами, максимізація задоволення потреб споживачів продукції та забезпечення виробничих потреб підприємства необхідними ресурсами. Прибутковість підприємства безпосередньо визначається обсягами реалізованої продукції, її ціною та собівартістю.

Функціонування виробничо-транспортних систем базується на побудові технологічних ланцюгів. Підприємства, що об'єднані кооперацією виробництва, мають специфічні, але взаємовигідні умови співпраці. Зокрема, відправники продукції потребують своєчасної доставки, можливості відправки вантажів у будь-який день та гарантованого отримання вантажу в короткі строки.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи підвищення ефективності виробничо-збутової системи підприємства

На сьогоднішній день діяльність організацій із вивчення ринку орієнтується не стільки на аналіз збуту вже виробленої продукції, скільки на оцінку потенціалу виробництва та реалізації нових товарів. Головною метою дослідження ринку є визначення потреб споживачів та умов, за яких продукція може бути реалізована, а на основі отриманих даних розробляються шляхи досягнення ключової мети — максимізації прибутку. Процес вивчення ринку охоплює такі основні аспекти, як місткість ринку, асортиментна номенклатура, аналіз конкурентів та інші релевантні параметри.

На нашу думку, стратегічні цілі фермерського господарства «Світ Ланів» у різних напрямках збутової діяльності повинні включати:

поглиблення проникнення на ринок Київської області та зміцнення партнерських відносин із основними споживачами — переробними підприємствами та продуктовими мережами;

розширення ринків збуту шляхом виходу на регіони України, які поки що не охоплені підприємством;

активніше використання прямого каналу продажу «виробник — кінцевий споживач» та зменшення залежності від посередників, оскільки аналіз показав, що ефективність продажів через прямий канал значно вища;

формування диверсифікованого портфеля продукції за рахунок виробництва різних видів сільськогосподарських товарів, орієнтованих на різні сегменти споживачів;

підвищення лояльності споживачів до бренду «Світ Ланів» через впровадження гнучкої системи цін і диференційованих знижок;

використання сучасних інформаційних технологій та мінімізація витрат завдяки їх застосуванню.

Реалізацію стратегії розвитку збуту пропонується здійснювати поетапно:

1. Перший етап — поступове розширення асортименту на вже освоєних ринках для залучення більшої кількості споживачів. На цьому етапі пріоритетним є ринок Дніпропетровської області, де підприємство має найбільшу частку продажів, а також використання всього спектру сільськогосподарської продукції, що виробляється.

2. Другий етап — прискорення ринкового розвитку шляхом виходу на нові регіональні ринки України (зокрема Східні та Центральні області) через відкриття власних складів і регіональних представництв для реалізації продукції, одночасно з поступовим зменшенням ролі посередників. На цьому етапі підприємство повинно збільшити частку на вже існуючих ринках за рахунок витіснення конкурентів та розширити географію продажів. До цього часу «Світ Ланів» реалізовувало продукцію здебільшого у Дніпропетровській області та кількох сусідніх регіонах, проте контроль над ринком був обмежений через активне залучення посередників.

Аналіз показав, що залучення посередників у процес збуту значно знижує рентабельність реалізації продукції — при прямому продажу споживачам рентабельність складає 14,9%, тоді як через посередників цей показник зменшується до 8,9%, тобто більш ніж у півтора рази. Тому підприємству доцільно самостійно виходити на ринок і організувати прямий збут. У планах розвитку ФГ «Світ Ланів» на найближчі роки передбачене відкриття власних збутових представництв зі складами у Запоріжжі, Донецьку та Харкові.

3. На третьому етапі розвитку стратегії збуту необхідно впровадити активну маркетингову політику, спрямовану на витіснення конкурентів, активне освоєння нових регіональних ринків та здобуття на них лідируючих позицій. На завершальному етапі стратегії підприємство має:

максимально розширити асортимент продукції;

активно освоювати нові напрямки діяльності;

оптимізувати цінову політику та впроваджувати заходи зі стимулювання збуту.

Результати організаційної діагностики ФГ «Світ Ланів» показали, що склад працівників та їх функціональні обов'язки дозволяють ефективно виконувати більшість збутових операцій. Проте у системі управління збутом існують суттєві недоліки, основним з яких є недостатньо налагоджена взаємодія між менеджерами з продажу та іншими підрозділами, зокрема виробничим відділом. Це призводить до дисбалансу товарних потоків:

Надходження продукції на склад не завжди відповідає фактичній потребі, що спричиняє заморожування обігових коштів у надлишкових запасах;

Відвантаження продукції споживачам часто не задовольняє потреби ринку, що викликає нарікання клієнтів, можливу втрату частини споживачів і невиконання договірних зобов'язань із застосуванням штрафних санкцій.

Для усунення цих проблем пропонується вдосконалити організацію управління збутом шляхом посилення взаємодії між менеджерами з виробництва та продажу за такою схемою:

1. Менеджери зі збуту на основі укладених контрактів, узгоджених термінів відвантаження та наявних залишків товарів на складі передають виробничому відділу план-графік потреб у конкретній продукції та графік надходження готової продукції на склад.

2. Менеджери виробництва, отримавши план зі збуту, формують графік надходження готової продукції на склад відповідно до фактичного випуску.

3. У разі неможливості забезпечити потрібний графік через об'єктивні або суб'єктивні причини, менеджери виробництва узгоджують ситуацію з менеджерами збуту, які у свою чергу координують новий графік відвантажень із споживачами.

Такий підхід дозволить підвищити ефективність логістичних операцій, зменшити запаси, уникнути невиконання замовлень та оптимізувати використання ресурсів підприємства.

Ми вважаємо, що налагодження більш тісної координації між менеджерами з виробництва та менеджерами зі збуту за запропонованою схемою дозволить ФГ «Світ Ланів» значно підвищити ефективність управління збутовими операціями. Тобто для оптимізації процесу збуту, особливо у частині балансування потоків надходження продукції на склад і її відвантаження споживачам, підприємству необхідно створити ефективну логістичну систему, що включатиме виробничу та розподільчу логістику.

Розподільча логістика охоплює повний комплекс завдань щодо управління матеріальними потоками від ФГ «Світ Ланів» до кінцевого споживача — від постановки завдання реалізації до моменту виходу продукції з-під контролю постачальника. Ці завдання поділяються на два рівні: внутрішній та зовнішній.

На внутрішньому рівні підприємства логістика повинна забезпечувати:

- організацію отримання та обробки замовлень;
- планування процесу реалізації продукції;
- ухвалення рішень щодо асортименту та організацію операцій, які передують відвантаженню;
- організацію відвантаження та контролю за транспортуванням.

На зовнішньому рівні розподільча логістика включає:

- вибір каналів розподілу;
- організацію взаємодії з учасниками каналу (споживачами та торговими посередниками);
- визначення стратегії розподілу продукції;
- формування цінової політики;
- організацію заходів з просування продукції на ринку;
- контроль ринкової позиції продукції та аналіз її становища у цільових сегментах.

Отже, одним із ключових напрямів оптимізації збуту ФГ «Світ Ланів» є удосконалення логістичного ланцюга при реалізації продукції на українському ринку, особливо в межах регіонального збуту.

На сьогодні пріоритетним є проект прямого продажу, що дозволяє обійти посередників і встановити контакт із кінцевими споживачами. Це передбачає інвестування у оренду складських приміщень, придбання вантажного транспорту та складського обладнання, а також відкриття власних збутових представництв у регіонах.

Як зазначалося раніше, у суміжних регіонах ФГ «Світ Ланів» не має прямого контакту з кінцевими споживачами, такими як переробні підприємства та продуктові супермаркети, тому регіональний збут відбувається через середньо- та дрібнооптових посередників. Це породжує низку проблем, серед яких:

1. Значний тиск з боку посередників, що проявляється у вимогах щодо зниження цін на продукцію, надання додаткових знижок та збільшення термінів товарного кредиту. У таблиці 3.1 наведено приклад умов співпраці ФГ «Світ Ланів» з одним із ключових посередників — оптовою фірмою «ПродАгро», яка забезпечує продаж продукції підприємства в Київській області.

Таблиця 3.1

Характеристика умов роботи ФГ «Світ Ланів» зі своїм посередником на регіональних ринках зерна ТОВ «ПродАгро»

Показники	В 2024 році	В 2025 році
1. Середня ціна за 1 тону продукції, грн.	1450	1240
2. Обсяг партії, за якого надається знижка в 3%, тон	25	22
3. Середній термін відстрочки платежу, місяців	1,5	2

Як видно з наведених даних у таблиці, за останні роки умови співпраці ФГ «Світ Ланів» із посередником суттєво погіршилися. Так, середня продажна ціна за 1 тону продукції знизилася з 1450 грн у 2024 році до 1240 грн у 2025 році.

Крім того, обсяг партії, при якому посередник отримує максимальну знижку 3%, скоротився з 25 до 22 тонн продукції. Термін відстрочки платежу компанії «АгроПрод» за поставлену продукцію при цьому збільшився з 1,5 до 2 місяців.

По-друге, спостерігається постійне зростання питомої ваги торгової націнки посередників у кінцевій ціні продукції ФГ «Світ Ланів» на регіональних ринках України. Так, за даними менеджера підприємства, структура ціни реалізації сільськогосподарської продукції на регіональному ринку Київської області у 2025 році показує, що продажна ціна ФГ «Світ Ланів» складає 80% від загальної вартості, а торговельна націнка дрібнооптового посередника — 13,6%, що є досить значним показником.

Таблиця 3.2

Структура ціни реалізації продукції через ланку оптових посередників

Складові продажної ціни (на 1 тону продукції)	Сума грн.	Частка, %
1. Відпускна ціна ФГ «Світ Ланів» для посередників	1246	80,1%
2. Транспортні витрати посередників	38	2,4%
3. Складські та збутові витрати посередників	59	3,8%
4. Торгова націнка посередників	212	13,6%
Продажна ціна посередників	1555	100,0%

За оцінкою економіста ФГ «Світ Ланів», допустимий рівень торговельної націнки середньо- та дрібнооптових посередників у структурі кінцевої ціни продукції не повинен перевищувати 7–10%. На практиці ж значна частина доходу підприємства фактично залишається у посередників, що зменшує прибутковість реалізації продукції.

У зв'язку з цим для ФГ «Світ Ланів» критичною є оптимізація логістичного ланцюга на регіональному ринку та скорочення ролі посередників у системі збуту.

Головне завдання підприємства на сучасному етапі розвитку полягає у переході до роботи безпосередньо з кінцевими споживачами — переробними підприємствами та продуктовими мережами, що дозволить скоротити кількість ланок у каналі розподілу та підвищити ринкову незалежність.

Для цього рекомендується впровадження комбінованої схеми збуту. На початковому етапі ФГ «Світ Ланів» продовжує реалізацію продукції через дрібно- та середньооптових посередників, але одночасно спеціалісти відділу збуту повинні активно шукати і встановлювати прямі контакти з кінцевими споживачами, поступово переводячи частину продажів на прямий канал. Такий підхід дозволить оптимально збалансувати канали розподілу, зменшити залежність від посередників і підвищити ефективність продажу.

Крім того, пряма взаємодія з кінцевими покупцями дасть змогу більш точно визначати їх потреби, що сприятиме формуванню асортименту продукції, максимально адаптованого до реального ринкового попиту.

Оптимізація системи збуту дозволить ФГ «Світ Ланів» ефективніше отримувати своєчасну та достовірну інформацію про стан ринку. На нашу думку, активізація роботи з прямими споживачами на регіональних ринках надасть підприємству низку переваг:

прямий контакт зі споживачами дає можливість точніше визначати їх потреби та оперативно адаптувати виробничо-збутові процеси для максимального задоволення клієнтського попиту;

робота без посередників зміцнює партнерські відносини та сприяє їх довгостроковій стабільності;

прямий збут дозволяє знизити кінцеву ціну продукції, роблячи її більш конкурентоспроможною;

безпосередні контакти з клієнтами підвищують автономність і незалежність підприємства на ринку.

Для створення ефективної системи партнерських відносин ФГ «Світ Ланів» слід зосередитися на стратегічно важливих клієнтах, таких як переробні підприємства та продуктові мережі.

Наприклад, аналіз обсягів продажу в Київській області показав, що перші 10% основних замовників забезпечують понад 53% загального обороту, ще 10% клієнтів формують додаткові 22% продажу. Таким чином, 20% ключових клієнтів генерують 73% доходу підприємства, що підтверджує дію «правила Парето». Решта замовників забезпечують лише 27% обороту, тобто їхній внесок є відносно незначним.

На основі проведеного АВС-аналізу можна виділити групу ключових клієнтів ФГ «Світ Ланів», для яких доцільно застосовувати індивідуальну стратегію партнерства. Така стратегія передбачає: постійний моніторинг потреб замовників та своєчасний зворотний зв'язок, надання додаткових послуг, а також фінансову підтримку у формі товарного кредиту для основних партнерів.

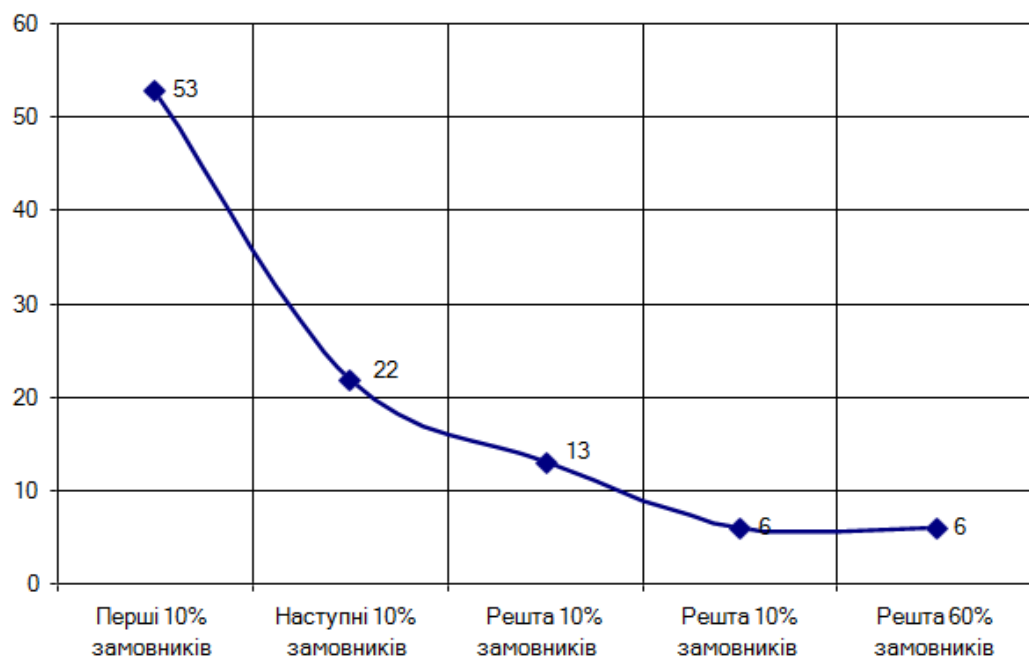


Рис. 3.1 Гістограма розподілу продаж ФГ «Світ Ланів»
в розрізі груп замовників, %

Досягти цього можна шляхом налагодження максимально ефективної співпраці та побудови міцних партнерських відносин між ФГ «Світ Ланів» та провідними ринковими операторами за допомогою таких інструментів:

відкриття кредитних ліній для великих клієнтів, що дозволяє купувати продукцію ФГ «Світ Ланів» в кредит на значні суми;

надання додаткових послуг, зокрема використання власного транспорту ФГ «Світ Ланів» для потреб операційної діяльності партнерів.

Впровадження цих заходів дозволить підприємству краще контролювати процес прямого збуту, зміцнити контакти зі споживачами, підвищити лояльність ключових операторів і сприятиме зацікавленості великих клієнтів у співпраці безпосередньо з ФГ «Світ Ланів», а не з конкурентами.

Враховуючи важливість регіональних ринків для збуту продукції, підприємству доцільно відкрити власні збутові представництва в ключових регіонах. Такі представництва дозволять оптимізувати реалізацію продукції, розширити охоплення ринку та ефективніше впроваджувати маркетингові програми. До складу кожного представництва входять керівник і спеціаліст зі збуту та маркетингу. Керівник координує діяльність представництва, а спеціаліст займається пошуком прямих споживачів, відправкою комерційних пропозицій, підтримкою персональних контактів, оформленням замовлень, контролем постачання продукції та фінансових розрахунків, а також проведенням маркетингових досліджень і вдосконаленням стратегії продажу.

Важливим кроком у вдосконаленні збутової діяльності ФГ «Світ Ланів» є підвищення гнучкості у роботі зі споживачами через оптимізацію системи знижок. На даний момент використовуються знижки за обсяг замовлення, умови оплати, асортимент продукції та сезонні фактори.

Знижки за обсяг дозволяють охоплювати дрібних і середніх клієнтів, впливають на цінову політику посередників і допомагають зменшити витрати підприємства, проте не прив'язують покупців до ФГ «Світ Ланів» як до постачальника.

Знижки за умови оплати стимулюють оборотність коштів і компенсують ризики затримки платежів, забезпечуючи основу для співпраці з оптовими клієнтами.

Знижки за асортимент допомагають вирішувати тактичні збутові завдання, сприяють реалізації надлишків продукції та забезпечують гнучкість під час сезонних коливань попиту.

Сезонні знижки згладжують сезонність попиту та стабілізують надходження коштів.

При розробці системи знижок слід враховувати: цілі і стратегії ФГ «Світ Ланів», тактичні завдання, співвідношення ціни товару та витрат на доставку для різних категорій покупців, фактичні ціни на ринку, цінову політику основних конкурентів і оборотність коштів.

Особливо важливо, щоб система знижок була прозорою для клієнтів. Багато вітчизняних підприємств застосовують «закриту» систему знижок, коли клієнт дізнається про знижку лише за запитом, що створює непередбачуваність і ускладнює управління. Такий підхід не підвищує конкурентоспроможність і може навіть відштовхувати клієнтів.

ФГ «Світ Ланів» повинно дотримуватись відкритої політики знижок: клієнти мають чітко розуміти, які знижки доступні і на яких умовах, що підвищить прозорість, довіру та ефективність роботи зі споживачами.

3.2. Напрями удосконалення діяльності транспортного підрозділу підприємства

Транспортний відділ відіграє ключову роль у логістичній системі сільськогосподарського підприємства, адже саме завдяки транспортним процесам забезпечується інтеграція всіх виробничих галузей у єдину функціональну систему, а також переміщення сировини, напівфабрикатів і готової продукції. Транспортна система має властивості, притаманні будь-якій виробничій системі. Ефективна транспортна логістика реалізується лише як комплексна взаємодія діяльності логіста підприємства, координатора перевезень (транспортно-логістичного посередника) та перевізника.

Значущість транспортного сегмента в логістичній системі зумовлена необхідністю регулювання руху матеріальних потоків з урахуванням пріоритетних економічних критеріїв суб'єктів ринку — вантажовласників. Саме вантажовласник, зазвичай виступаючи вантажовідправником, є ініціатором логістичного процесу і приймає рішення щодо вибору виду транспорту на початку ланцюга постачань.

З урахуванням джерел [5], функціональна структура діяльності перевізника у транспортній логістиці, тобто в логістиці вантажних перевезень, представлена у вигляді взаємопов'язаних блоків (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Функціональна структура транспортної логістики

На відміну від класичної логістики перевезення, де об'єктом аналізу є вагонопотік, у транспортній логістиці увага зосереджена на вантажопотоці. У цьому випадку партнерами виступають економічні суб'єкти ринку — вантажовідправники, вантажоотримувачі, термінали, а також різні види транспорту, задіяні у перевезенні.

Ключові напрямки діяльності складових елементів транспортної логістики з урахуванням особливостей залізничного транспорту наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Основні сфери діяльності складових елементів транспортної логістики

Ознаки	Складові транспортної логістики	
	Логістика перевізника	Транспортне забезпечення логістики
Об'єкт дії	Вагоно - і поїздопотоки	Вантажний потік
Взаємодіючі елементи	Структурні підрозділи транспорту, пов'язані з рухом потягів	Економічні суб'єкти ринку (вантажовідправники, вантажоодержувачі, термінали) і інші види транспорту
Основний інструментарій	Графік руху потягів, план формування потягів	Договірні стосунки між учасниками процесу руху товару
Цільова функція	Діяльність, спрямована на оптимізацію внутрішнього функціонування, полягає в раціональній організації вагонопотоків, забезпеченні пропускної і провізної здібностей залізниць, безпеки руху потягів	Формування конкурентоздатних транспортних складових логістичних систем економічних суб'єктів ринку (вантажовласників)

Основним завданням є створення таких умов для вантажовласника, за яких при формуванні конкретного логістичного ланцюга він обирає саме певний вид транспорту та відповідну транспортну схему. Саме тому ефективність транспортного компонента логістичної системи значною мірою визначається роботою залізничного транспорту.

Рівень логістичного сервісу (транспортного обслуговування) відображає ступінь відповідності фактичних обсягів і якості наданих логістичних послуг оптимальним або максимально можливим показникам. Його розраховують за формулою:

$$S = m/M \quad (3.1)$$

де:

m — фактичний обсяг наданих логістичних послуг;

M — максимально можливий або теоретично допустимий обсяг логістичного сервісу.

При оцінці рівня логістичного обслуговування зазвичай враховують найбільш значущі послуги — ті, на які припадають великі витрати, а їх відсутність може спричинити суттєві збитки на ринку.

Рівень обслуговування споживачів визначають, порівнюючи фактичний час, витрачений на надання логістичних послуг, з часом, який був би потрібен для виконання повного комплексу можливих послуг.

$$\eta_i = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{\sum_{i=1}^N t_i} \times 100\% \quad (3.2)$$

де: n — число логістичних послуг, що фактично робляться;

N - число логістичних послуг, яке потенційно може бути зроблене;

Рівень сервісу можна оцінити відношенням сумарних витрат, пов'язаних з виконанням службами сервісу експедиційних операцій, до сумарної вартості експедиційних операцій:

$$\eta_c = \frac{\sum_{i=1}^n t_i n_i c_i}{\sum_{i=1}^N t_i n_i c_i} \quad (3.3)$$

де: C_i — середня вартість однієї експедиційної операції служби сервісу.

Окрім зазначених показників, рівень обслуговування можна оцінювати через співвідношення фактичного обсягу вантажу, доставленого споживачу, до необхідного або запланованого обсягу постачання. Такий підхід дозволяє визначити, наскільки повно підприємство забезпечує потреби клієнтів у перевезенні продукції.

У таблиці 3.4 наведено взаємозв'язок між матеріальними, вантажними та транспортними потоками, що формуються в процесі переміщення товарно-матеріальних цінностей.

Таблиця 3.4

Параметри різних видів потоків

Параметри потоку	Вид потоку		
	Вантажний, $Q_{гр}$	Транспортний, $N_{тр}$	Матеріальний, $Q_{м}$
Одиниця виміру	Т/рік (доба, місяць)	Транспортних засобів/рік (доба, міс.)	т/рік (доба, міс.)
Стан рухомого складу	Навантажений	Навантажений, порожній	Навантажений
Початковий і кінцевий пункти перевезення	Пункти, призначені для перевантаження цього виду транспорту	Пункти, призначені для перевантаження цього виду транспорту	Від складу продавця до складу покупця
Кількість видів транспорту, що беруть участь в переміщенні потоку	Один, два	Один	Один і більше (визначається взаємним розташуванням продавця і покупця)
Дія, що управляє, на потік	У пункті відправлення і призначення	В дорозі дотримання	Від складу продавця до складу покупця
Управління рухом потоку	Перевізник і вантажовласник (експедитор)	Перевізник	Вантажовласник (експедитор)
Технологічне перевантаження в дорозі дотримання	Є присутнім	Як правило, відсутній	Є присутнім
Відношення до власника вантажу	Як правило, враховується	Як правило, <u>знеособлено</u>	Власність
Контроль за просуванням	Перевізник і вантажовласник (експедитор)	Перевізник і вантажовласник (експедитор)	Вантажовласник (експедитор)
Об'єкт перевезення	<u>Матеріально-технічні цінності</u>	Транспортні засоби в навантаженому і порожньому стані	<u>Матеріально-технічні цінності</u>
Напрямок руху	Односторонній, двосторонній	Двосторонній	Односторонній

Під вантажопотоком розуміють обсяг вантажів, що перевозяться певним видом транспорту у визначеному напрямку — від пункту відправлення до пункту призначення, зазвичай протягом певного періоду (найчастіше року).

Вантажопотік формується з вантажів, що відправляються зі станцій, портів, пристаней та інших транспортних вузлів. Його вимірюють у тоннах як у загальному обсязі, так і за окремими видами вантажів. Для конкретних ділянок транспортної мережі або напрямків величина вантажопотоку характеризується середньою інтенсивністю перевезень.

У сучасних умовах управління рухом товарів здійснюється на основі організації наскрізного матеріального потоку від виробника до кінцевого споживача із залученням кількох видів транспорту. Це, у свою чергу, потребує уточнення традиційних уявлень про транспортні потоки та їх функціонування.

За такого підходу формується логістичний ланцюг, який представляє собою послідовність логістичних операцій, що виконуються від моменту виникнення потоку товарів, робіт чи послуг до завершення їх руху на відповідному ринку споживання.

Доцільність застосування такого підходу пояснюється низкою факторів: знання структури окремих логістичних операцій дозволяє врахувати їхню вартість і здійснити точний розрахунок загальних логістичних витрат; аналіз логістичного ланцюга як упорядкованої системи взаємопов'язаних операцій забезпечує ефективний контроль за переміщенням товарів та інформації на всіх етапах їх руху; створюються умови для обґрунтованого відбору операцій, об'єднаних у функціональні блоки, які можуть бути передані на аутсорсинг; з'являється можливість залучення транспортно-логістичних посередників із чітко визначеним переліком функцій та завдань.

Проведений на цій основі аналіз структури логістичного процесу, з урахуванням дослідження [5], дає змогу визначити його побудову, етапи розвитку та характерні особливості. Графічне відображення структури логістичного процесу наведено на рисунку 3.3.

На схемі точки **А** та **Е** позначають початок і завершення логістичного процесу, тоді як точки **Б** і **Д** відображають відповідно момент виникнення та завершення матеріального потоку.

Часовий інтервал **А–В** відповідає етапу закупівельної логістики, який включає фазу планування та організації вантажопотоку, а також транспортування матеріальних ресурсів (сировини, напівфабрикатів, комплектуючих) від постачальників до основного виробництва.

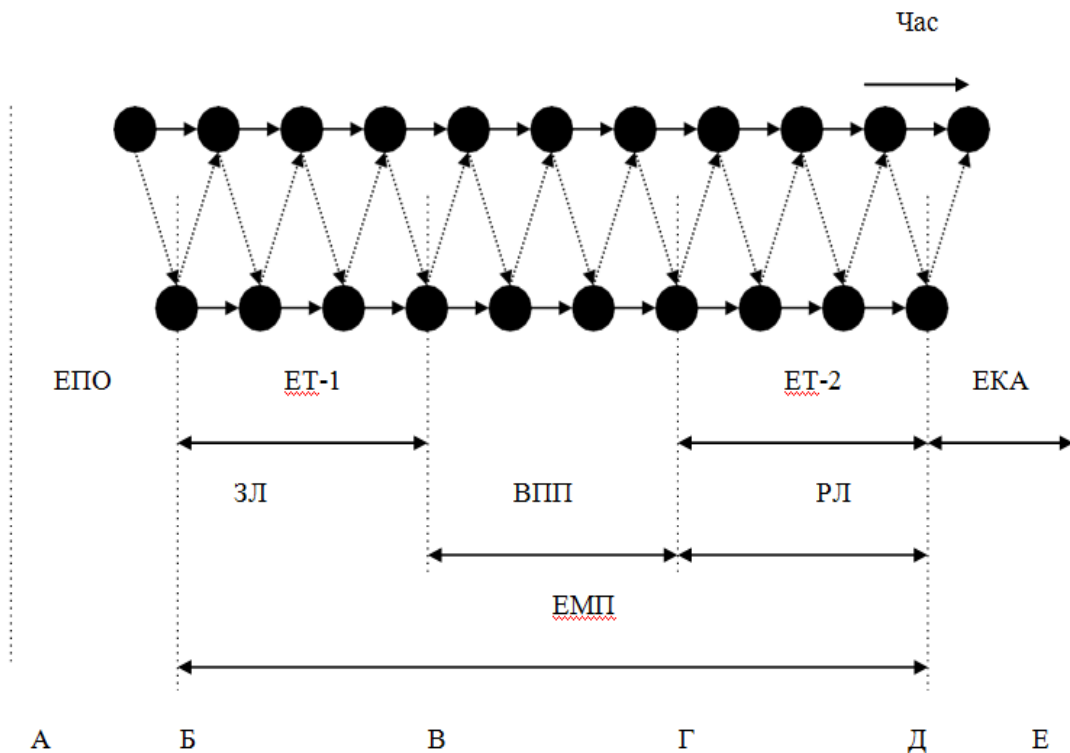


Рис. 3.3 Структура логістичного процесу

Отже, на початковому та завершальному етапах формування вантажопотоку (ЕПО і ЕКА) реалізуються ключові функції маркетингової діяльності. До них належать: аналіз потреб ринку товарів і послуг, дослідження конкурентного середовища, розроблення стратегії просування продукції на ринку, формування цінової політики, а також визначення загальної ділової стратегії підприємства.

Дослідження всіх інформаційних процесів і операцій, пов'язаних із рухом матеріального потоку, повинно здійснюватися логістом підприємства.

Саме він відповідає за організацію доставки вантажу споживачу відповідно до умов укладеного договору купівлі-продажу. Діяльність логіста підприємства, розглянута в межах процесного підходу до формування логістичного ланцюга, представлена на рисунку 3.4.

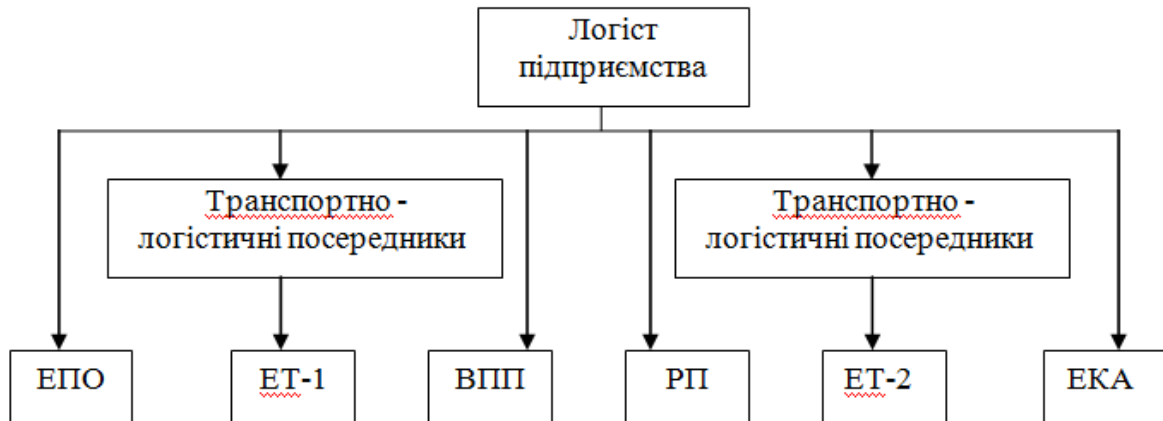


Рис. 3.4 Діяльність логіста підприємства у рамках процесного підходу до формування логістичного ланцюга

Існує кілька модулів, які можуть функціонувати як самостійно, так і у поєднанні між собою, формуючи транспортно-логістичний ланцюг. У зв'язку з цим пропонується систематизація можливих схем транспортування, що можуть застосовуватися підприємством для оптимізації транспортної діяльності. Основні варіанти перевезення продукції наведені на рисунку 3.5.

У більшості випадків матеріальний потік переміщується із залученням кількох видів транспорту. У такій ситуації формується переривчастий транспортний потік, який складається з окремих елементів. Кожен із цих елементів виступає окремою ланкою логістичного ланцюга економічного суб'єкта ринку.

Переміщенню товарів передують виконання значної кількості підготовчих операцій. Вони пов'язані з укладанням і підготовкою до реалізації контракту купівлі-продажу між продавцем і покупцем, а також з оформленням необхідної транспортної та супровідної документації.

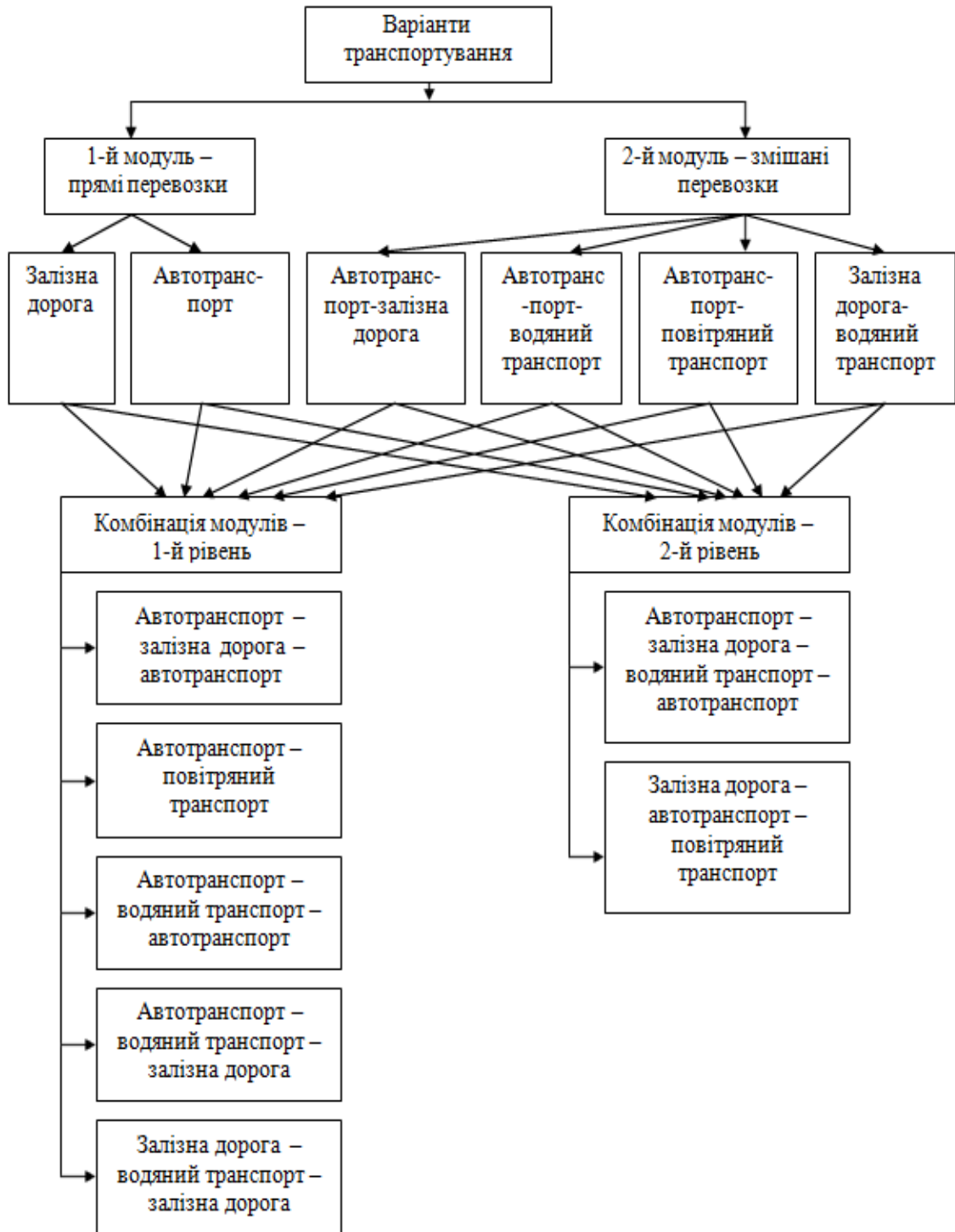


Рис. 3.5 Основні варіанти транспортування продукції

На рис. 3.6 наведені можливі схеми взаємодії учасників транспортного процесу при перевезенні вантажів в прямому повідомленні.

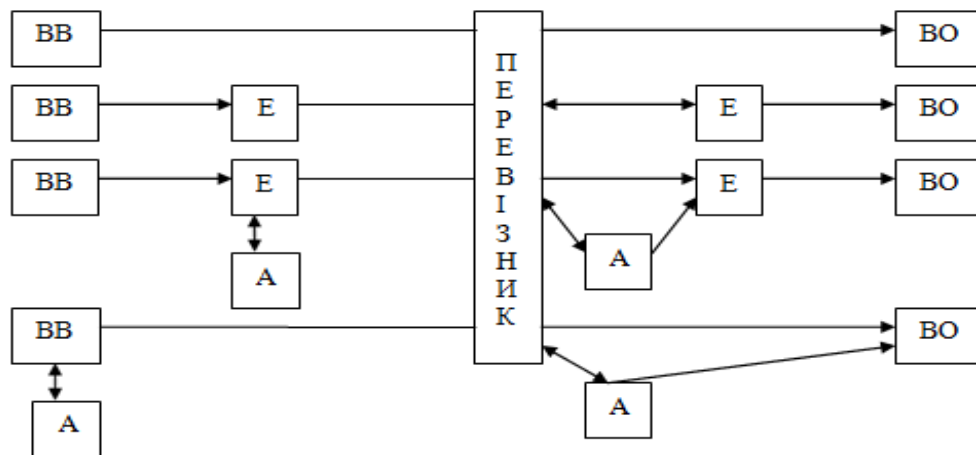


Рис. 3.6 Можливі схеми взаємодії суб'єктів транспортного ринку при перевезенні в прямому повідомленні: ВВ - вантажовідправник; ВО - вантажоодержувач; Е - експедитор; А – агент.

Слід зазначити, що незалежно від обраного варіанта транспортування кількість виконуваних операцій залишається практично однаковою, хоча число залучених посередників може відрізнитися. У такому випадку завдання полягає у виборі між вузькоспеціалізованими виконавцями або однією компанією, яка надає широкий спектр логістичних послуг.

Сформований таким чином логістичний ланцюг забезпечує встановлення взаємозв'язку підприємства з конкретними постачальниками або споживачами продукції.

3.3. Оцінювання прогнозованої економічної ефективності запропонованих заходів

Використання лише одного типу політики розподілу — ексклюзивної, інтенсивної або селективної — для ФГ «Світ Ланів» є недоцільним. Це пояснюється специфікою ринку, на якому функціонує підприємство, що потребує застосування різних підходів до формування каналів розподілу.

У своїй діяльності господарство прагне обирати такі канали реалізації, які дають можливість здійснювати певний контроль за процесом просування продукції, впливати на маркетингову стратегію та спосіб представлення товарів споживачам. Рівень такого контролю визначається ступенем впливу підприємства на учасників каналу збуту, а також можливістю застосування певних заходів впливу щодо посередників у разі неефективної роботи.

Одним із ключових напрямів діяльності підприємства є реалізація виробленої продукції. Для фермерського господарства «Світ Ланів» важливо постійно удосконалювати систему збуту, забезпечуючи її ефективність шляхом стимулювання та оптимізації.

Стимулювання збуту передбачає використання короткострокових заходів, спрямованих на активізацію попиту на продукцію підприємства. Фактично це сукупність дій, що спонукають споживачів до придбання товару.

У ФГ «Світ Ланів» стимулювання збуту може здійснюватися за трьома основними напрямками:

- стимулювання кінцевих споживачів;

- стимулювання торгових посередників;

- мотивація працівників збутового підрозділу підприємства.

До основних інструментів стимулювання споживачів можна віднести:

- безкоштовне надання зразків продукції для ознайомлення споживачів із товаром;

- використання купонів або сертифікатів, які поширюються через поштові розсилки, засоби масової інформації або безпосередньо серед клієнтів та надають право придбати товар зі знижкою;

- гарантію повернення коштів у разі невідповідності товару заявленим характеристикам або очікуванням покупця;

- продаж комплектів продукції за зниженою ціною;

- надання преміальних товарів або подарунків при купівлі основної продукції;

використання бонусних талонів, які покупці можуть обміняти на інші товари;

організацію демонстрацій або презентацій продукції.

Для підвищення ефективності каналів реалізації продукції ФГ «Світ Ланів» пропонується застосувати методи оптимізації з використанням персонального комп'ютера та інструменту «Пошук рішення» у програмі Excel.

Функція «Пошук рішення» є спеціальною надбудовою Excel, яка дозволяє розв'язувати задачі лінійного програмування та визначати оптимальні варіанти розподілу ресурсів. Для реалізації алгоритму розв'язання задачі необхідно виконати такі кроки:

створити форму для введення вихідних умов задачі;

визначити комірки, у які буде виводитися результат розрахунків;

внести початкові дані;

задати формулу цільової функції;

визначити її призначення (максимізація або мінімізація);

встановити необхідні обмеження;

задати параметри для розв'язання задачі лінійного програмування.

Для прикладу розглянемо продукцію з найбільшими обсягами реалізації — пшеницю. На підприємстві існує три основні канали її збуту:

А — ТОВ «ПродАгро»;

В — ПП «Золоте зерно»;

С — ТОВ «Хлібороб».

Для зручності планування збуту рік поділяється на чотири періоди закупівлі:

I — січень–березень;

II — квітень–червень;

III — липень–вересень;

IV — жовтень–грудень.

Інформація щодо обсягів попиту з боку покупців наведена в таблиці 3.5.

Обсяги попиту покупців за періодами, ц

Показники	Канали реалізації			Всього за період
	А	В	С	
Період I	9800	8500	8000	26300
Період II	8900	8800	7700	25400
Період III	9500	7200	7800	24500
Період IV	9500	8400	6200	24100
Всього за каналом	37700	32900	29700	100300

Максимальні виробничі можливості фермерського господарства «Світ Ланів» упродовж року за окремими періодами становлять:

I період – 18 500 ц;

II період – 19 020 ц;

III період – 16 032 ц;

IV період – 16 802 ц.

При цьому встановлено умову, згідно з якою річні обсяги реалізації продукції через канали збуту В та С повинні бути стабільними і складати відповідно 25 000 ц та 16 000 ц.

З урахуванням зазначених умов формується економіко-математична модель задачі оптимізації. Змінними моделі приймаються такі показники:

X1 – обсяг реалізації продукції через канал А у першому періоді;

X2 – обсяг реалізації через канал А у другому періоді;

X3 – обсяг реалізації через канал А у третьому періоді;

X4 – обсяг реалізації через канал А у четвертому періоді;

X5 – обсяг продажу через канал В у першому періоді;

X6 – обсяг продажу через канал В у другому періоді;

X7 – обсяг продажу через канал В у третьому періоді;

X8 – обсяг продажу через канал В у четвертому періоді;

X9 – обсяг реалізації через канал С у першому періоді;

X10 – обсяг реалізації через канал С у другому періоді;

X11 – обсяг реалізації через канал С у третьому періоді;

X12 – обсяг реалізації через канал С у четвертому періоді.

Система обмежень економіко-математичної моделі має такий вигляд.

Обмеження за попитом на пшеницю:

$$x_1 \leq 9800$$

$$x_2 \leq 8900$$

$$x_3 \leq 9500$$

$$x_4 \leq 9500$$

$$x_5 \leq 8500$$

$$x_6 \leq 8800$$

$$x_7 \leq 7200$$

$$x_8 \leq 8400$$

$$x_9 \leq 8000$$

$$x_{10} \leq 7700$$

$$x_{11} \leq 7800$$

$$x_{12} \leq 6200$$

Обмеження за виробничими можливостями підприємства у кожному періоді:

$$x_1 + x_5 + x_9 \leq 18500$$

$$x_2 + x_6 + x_{10} \leq 19020$$

$$x_3 + x_7 + x_{11} \leq 16032$$

$$x_4 + x_8 + x_{12} \leq 16802$$

Обмеження щодо гарантованих річних обсягів реалізації через канали збуту:

$$x_5 + x_6 + x_7 + x_8 \geq 25000$$

$$x_9 + x_{10} + x_{11} + x_{12} \geq 16000$$

Цільовою функцією задачі є максимізація прибутку від виробництва та реалізації пшениці через різні канали збуту. Вона може бути представлена як сума обсягів реалізації за всіма каналами та періодами:

$$F = x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 + x_8 + x_9 + x_{10} + x_{11} + x_{12} \rightarrow \max.$$

Відповідно до результатів оптимального розподілу обсягів пшениці між каналами реалізації, максимальний прибуток підприємства становитиме 4894,2 грн.

Комп'ютерна техніка може ефективно використовуватися на різних етапах логістичного ланцюга приватного сільськогосподарського підприємства ФГ «Світ Ланів». Вона застосовується для управління складними технічними операціями, а також для контролю за їх виконанням. У сфері економічного контролю вирішальна роль у прийнятті управлінських рішень залишається за людиною, тоді як комп'ютерні системи забезпечують необхідну інформаційну підтримку для аналізу та обґрунтування цих рішень.

Для ефективного управління оперативними логістичними процесами важливим є використання діалогового режиму роботи з комп'ютером (on-line). Це дає можливість значно скоротити час реагування керівника на зміни в процесах. У випадку економічного аналізу часто достатньо періодичної пакетної обробки інформації.

Зменшення розмірів комп'ютерної техніки та зниження її вартості сприяють можливості її децентралізованого розміщення безпосередньо на робочих місцях. Такий підхід дозволяє скоротити обсяги передачі інформації між підрозділами підприємства. Частина даних щодо логістичних операцій може оброблятися безпосередньо в окремих структурних підрозділах, наприклад на складі. Основною ідеєю створення децентралізованих баз даних є забезпечення можливості прийняття управлінських рішень на місці, при цьому всі підрозділи залишаються пов'язаними єдиною інформаційною системою.

Зв'язок між комп'ютерними засобами на території підприємства або між його окремими підрозділами, розташованими поблизу (наприклад, у межах одного міста), зазвичай здійснюється через спеціальні стаціонарні канали зв'язку. У випадку використання мобільних пристроїв або бортових комп'ютерів частина каналу передачі даних може бути бездротовою. Комп'ютери та абонентські пункти об'єднуються у локальні мережі (LAN — Local Area Network).

Якщо ж підрозділи підприємства знаходяться на значній відстані один від одного, їх з'єднання здійснюється за допомогою глобальних комунікаційних мереж (WAN — Wide Area Network), які, як правило, використовують загальні мережі передачі даних.

Одним із стримувальних факторів активного використання комп'ютерних систем останнім часом є складність створення програмного забезпечення. Тому особлива увага приділяється підвищенню продуктивності праці програмістів, а також розробці універсальних пакетів прикладних програм. Такі програмні продукти можуть застосовуватися на різних типах комп'ютерної техніки, зокрема на персональних комп'ютерах, і відносно легко адаптуються до конкретних умов роботи користувача.

Ефективність виробничої діяльності є важливою економічною категорією, яка характеризує рівень досягнення результатів діяльності підприємства за умови раціонального використання всіх наявних ресурсів — матеріальних, трудових і фінансових. Основною метою розроблення стратегії розвитку підприємства є забезпечення стабільного та прибуткового виробництва. При цьому важливе значення має прийняття оптимальних економічних рішень, що охоплюють усі напрями господарської діяльності.

Економічний ефект від реалізації організаційно-технічних заходів на різних етапах виробничого процесу може проявлятися у різних формах. При його визначенні необхідно забезпечити коректне порівняння альтернативних варіантів, враховуючи як поточні витрати, так і обсяг капітальних вкладень, а також вплив фактора часу.

Висновки до розділу 3

Було встановлено, що впровадження у логістичні системи методів RP-управління (Material Requirements Planning) сприяє автоматизації процесів формування замовлень, організації постачання та здійснення контролю за переміщенням продукції як усередині підприємства, так і в межах усього торговельно-збутового процесу.

Дослідження показало, що включення транспортної складової до основних системоутворюючих елементів логістичної системи фермерського господарства «Світ Ланів» має важливе значення для її ефективного функціонування. Транспорт, виступаючи невід'ємною частиною логістичної інфраструктури та діючи на нематеріальних етапах відтворювального циклу продукції, забезпечує виконання комплексу операцій, пов'язаних із організацією постачання, розподілу та реалізації товарів.

За підсумками проведеного економіко-математичного моделювання, спрямованого на оптимізацію розподілу продукції між каналами збуту з урахуванням виробничих потреб підприємства та можливостей отримання додаткового прибутку, встановлено, що в перспективі ФГ «Світ Ланів» може досягти збільшення доходу від реалізації пшениці на 319,35 тис. грн, що становить близько 9 %. Водночас загальний обсяг виручки від реалізації продукції підприємства може зрости на 634,8 тис. грн і досягти 7682 тис. грн.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження, присвяченого вдосконаленню логістичного управління діяльністю підприємства, можна сформулювати такі узагальнення та висновки.

Встановлено, що відповідно до принципів логістичної концепції господарювання основні вимоги та параметри, які висувають споживачі і замовники, повинні бути визначені ще до початку виробничого циклу щодо конкретних видів продукції. Реалізація цього підходу потребує попереднього планування діяльності підприємства та впровадження сучасних методів управління. Враховуючи важливу роль розподільчої логістики на етапі формування виробничих планів, саме вона повинна забезпечувати вирішення зазначених завдань шляхом використання стратегічних, операційних, фінансових та інших управлінських інструментів. Усі ці заходи мають бути інтегровані в єдину узгоджену систему управління логістичною діяльністю підприємства.

Доведено, що управління логістичною діяльністю являє собою комплекс управлінських дій у межах економічної системи, яка складається з окремих взаємопов'язаних підсистем і елементів, що виконують логістичні функції, зокрема постачання, виробництво, транспортування, зберігання та реалізацію продукції. Усі ці процеси об'єднані спільною метою та реалізуються через систему управління логістичними потоками. При цьому матеріальні, інформаційні та фінансові потоки тісно взаємодіють між собою і формують єдиний інтегрований процес управління.

У ході аналізу діяльності підприємства встановлено, що загальна площа земельних угідь господарства становить 1685 га, з яких 1649 га припадає на рілля, а 19 га зайняті будівлями, спорудами та іншими об'єктами господарського призначення. За останні роки спостерігається незначне скорочення вартості основних фондів підприємства: загалом на 3,98%.

При цьому вартість основних фондів сільськогосподарського призначення зменшилась на 3,75%, а несільськогосподарського — на 6,33%. Водночас невиробничі основні фонди збільшилися за рахунок придбання комп'ютерної та офісної техніки на суму 140 тис. грн, що становить приріст на 23,89%. Рівень прибутковості підприємства безпосередньо залежить від обсягів реалізації продукції, рівня цін та собівартості виробництва.

Визначено, що ефективність функціонування виробничо-транспортних систем базується на формуванні раціональних технологічних ланцюгів. Підприємства, які співпрацюють у межах виробничої кооперації, мають специфічні, але взаємовигідні умови взаємодії. Зокрема, підприємства-відправники продукції зацікавлені у своєчасному транспортуванні вантажів, можливості їх відправлення у будь-який час та гарантії доставки у встановлені терміни.

Дослідження показало, що важливим системоутворюючим елементом логістичної системи фермерського господарства «Світ Ланів» є транспортна складова. Вона виступає невід'ємною частиною логістичної інфраструктури підприємства і забезпечує виконання комплексу операцій на різних етапах руху продукції. Саме транспортна ланка забезпечує ефективну реалізацію процесів постачання, розподілу та збуту товарів.

За результатами проведеного економіко-математичного моделювання щодо оптимізації розподілу продукції між каналами реалізації з урахуванням виробничих потреб підприємства встановлено, що впровадження запропонованої моделі дозволяє отримати додатковий економічний ефект. Зокрема, у перспективі підприємство може збільшити виручку від реалізації пшениці на 319,35 тис. грн, що становить приблизно 9%, а загальний обсяг виручки від реалізації продукції може зрости на 634,8 тис. грн і досягти 7682 тис. грн.

На підставі проведеного аналізу та отриманих результатів можна запропонувати такі основні напрями вдосконалення логістичного управління підприємством:

впровадження в логістичну систему підприємства методів MRP-планування (Material Requirements Planning), що дозволить автоматизувати процеси формування замовлень, організації постачання та контролю за переміщенням продукції як усередині підприємства, так і в межах усього процесу реалізації;

посилення ролі транспортної складової як одного з базових елементів логістичної системи ФГ «Світ Ланів», що сприятиме підвищенню ефективності організації постачання, транспортування та збуту продукції;

використання результатів економіко-математичного моделювання для оптимізації розподілу продукції між каналами реалізації з урахуванням попиту протягом року.

Таким чином, керівництву підприємства доцільно застосовувати результати запропонованої оптимізаційної моделі у практичній діяльності, що дозволить знизити логістичні витрати, підвищити ефективність управління збутом та збільшити рівень прибутковості господарства.

Отже, проведені розрахунки економічної ефективності показали, що вдосконалення окремих елементів логістичного менеджменту та застосування сучасних метод

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навчальний посібник / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна – К. : ЦУЛ, 2021. – 240 с.
2. Березівський П.С. Організація виробництва в аграрних формуваннях: навч. посібник / П.С. Березівський, Н.І. Михайлюк. – К. : Центр навчальної літератури, 2020. – 560 с.
3. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / О. А. Біловодська. – К.: Знання, 2021. – 495 с.
4. Васюк І. В. Роль маркетингової логістики в процесі функціонування підприємства / І. В. Васюк // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – № 1. – 2021. – С. 93–100.
5. Величко О.П. Логістична оптимізація каналів розподілу продукції аграрного підприємства / О.П. Величко // Економічний простір: збірник наукових праць. – № 35. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2020. – С. 246-254.
6. Величко О.П. Логістичне управління та управління логістикою / О.П. Величко // Аграрна наука ХХІ століття: реалії та перспективи: матеріали ІІ Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. – Дніпропетровськ: ДДАУ, 2022. – С. 40–43.
7. Веремейчик О. Ф. Збутова діяльність у контексті трансформаційних перебудов споживчого ринку: теоретичний аспект / О. Ф. Веремейчик // Економіка торгівлі та послуг. – 2022. – № 2. – С. 15–19.
8. Височин І.П. Формування асортиментної політики торговельного підприємства/ І.П. Височин // Вісник КДТЕУ. - 2020. - №5. - с. 25-30.
9. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. / А. В. Войчак. - К.: КНЕУ, 2021. - 268с.
10. Волкова Т. Збутова політика: розкіш чи незамінний інструмент? / Т. Волкова // Круглий стіл. – 2023. – № 4. – С. 4–5.

11. Гаркавенко С. С. Маркетинг./ С. С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 2021. - 684с.
12. Германчук А. М. Маркетингова логістика: сутність і значення Електронний ресурс / А. М. Германчук. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=9940>
13. Голошубов О. В. Визначальні фактори ефективності збутової діяльності / О. В. Голошубов //Вісник КНЕУ.- 2022. - №3.- с. 51-59.
14. Гриненко А. В. Підходи до організування процесу збуту на підприємстві Електронний ресурс / А. В. Гриненко. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66126.doc.htm
15. Гудзенко Н. М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації / Н. М. Гудзенко // Науковий вісник Національного аграрного університету. – К., 2022. – Вип. 56. – С. 263–265.
16. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник./ А. Г. Кальченко— К.: КНЕУ, 2022. — 284 с.
17. Ковальчук І. В. Управління запасами у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств / І.В. Ковальчук, Т.В. Косарева // Економіка АПК. – 2020. – № 7. – С. 86–94.
18. Ковтун К.М. Основи логістики: [Навч.-метод. посіб. для самот. вивчення дисципліни] / Ковтун К.М., Шеремет Н.Ю.; Нац. гірн. ун-т. — Д., 2021. — 117с.
19. Косарева Т.В. Аграрна логістика: сутність та багатоаспектність / Т.В. Косарева // Економіка АПК. – К.: ННЦ "Інститут аграрної економіки". – 2022.–№ 10. – С.37-43.
20. Кривешко О. В. Управління збутовою діяльністю підприємств в умовах ринкової трансформації економіки України: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.02.03 / О. В. Кривешко // Львів. нац. ун-т ім. І.Франка. – Л., 2021. – 19 с.
21. Крикавський Є.В. Логістика: Для економістів: [Підруч. для студ. вищ. навч. закл. напряму «Економіка і підприємництво»] / Є.В. Крикавський / Нац. ун-т «Львів. політехніка» — Львів, 2023. — 447 с.

22. Макаренкова Г. О. Управління розподілом в умовах маркетингової орієнтації підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук / Г. О. Макаренкова. – Донецьк, 2021. – 19 с.
23. Маркетинг и менеджмент : науч. Ид. / Под ред.. Туган-Барановского. – Донецк : ДонГУЭТ, 2021. – 594с.
24. Мосійчук Н.Є. Логістика як чинник підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств [Текст] / Н.Є. Мосійчук, Т.М. Ратошнюк// Науковий вісник Національного аграрного університету . – Київ , 2020 . – Вип. 119 . – С.150-155.
25. Москвітіна Т. Д. Інформаційне забезпечення формування комерційних зв'язків підприємства/ Т. Д. Москвітіна // Сучасні економічні проблеми розвитку підприємництва: 36. наук, праць. - К.: Київ. держ. торг-екон. ун-т, 2021. - 465с.
26. Новіков В.М. Розвивати оптові ринки./ В.М. Новіков //Діловий вісник.- 2022. -№11. С.31-33.
27. Овсак О. П. Теоретико-методичні аспекти діагностики кризи збуту підприємства / О. П. Овсак, О. В. Іващенко // Збірник наукових праць «Проблеми підвищення ефективності інфраструктури». – Київ : НАУ, 2021. – Випуск 29. – 330 с.
28. Огерчук Ю. В. Організування збутової діяльності підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Ю. В. Огерчук // Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Л., 2024. – 20 с.
29. Одесс В., Баскин А. Структура торговли и покупатель / В. Одесс., А. Баскин //Риск. - 2021. №4. - с. 459.
30. Окландер М.А. Промислова логістика: Навч. посіб. / М.А. Окландер; М.А.Окландер, О.П.Хромов.–Київ:Центр навчальної літератури, 2024. – 222с.
31. Пальчик І. М. Логістичне управління підприємством – теоретико-методичний аспект Електронний ресурс / І. М. Пальчик // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2021. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3442>

32. Рогожина Н. Система управління сбытовими запасами: агрегированная оценка / Н. Рогожина // СХІД: аналітично-інформаційний журнал. – 2020. – № 4 (70). – С. 71–79.
33. Сапіга Р.І. Цивільний аутсорсинг військової логістики як чинник національної безпеки / Р.І. Сапіга // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – 2020. – № 669. – С. 123–129.
34. Сумец А.М. Логістика [Текст] : Теорія, ситуації, практич. завдання: Учеб. посіб. / А.М. Сумец. – Київ : Хай-Тек Пресс, 2021. – 320 с.
35. Федотова І. В. Взаємозв'язок маркетингу та логістики в автотранспортному підприємстві / І. В. Федотова, І. В. Кібець // Економіка транспортного комплексу. – Вип. 19. – 2022. – С. 57–67.
36. Хрупович С. Є. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві / С. Є. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2021. – № 2. – С. 57–61.
37. Цейтлин Л.М. Логістика : Учеб. пособие для студ. экон. спец. / Нац. техн. ун-т «Харьк. политехн. ин-т»./ Л.М. Цейтлин— Х., 2022. — 169 с.
38. Чук О.В. Методика ABC- аналізу виробничих запасів олійно-жирових підприємств [Текст] / О.В. Чук// Агросвіт , 2023 . – №5 . – С.38-40.
39. Чухрай Н.І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу / Н.І. Чухрай // Логістика. – 2021. – № 6. – С. 37–39.
40. Шарчук Т.В. Логістичний аутсорсинг – шлях до оптимізації управління бізнес-процесами на підприємстві / Т.В. Шарчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» Серія: «Логістика».– 2022. № 633
41. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. Шпилик // Галицький економічний вісник. – 2022. – № 4 (37). – С. 88–95.
42. Яцура В. В. Особливості збутової діяльності в умовах реформування економіки України / В. В. Яцура, О. В. Кривешко // Формування ринкової економіки в Україні. – Вип.12. – 2023. – С. 287–292.

