

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:
Завідувач кафедри,
д. е. н., професор
_____ О.П. Величко
« ____ » _____ 2020 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Здобувач

Лагута І.С.

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Пальчик І.М.

Дніпро – 2020

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	Листопад 2019	
2.	Збір первинного матеріалу	Листопад 2019- Грудень 2019	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Грудень 2019 квітень 2020	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2020	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень-Жовтень 2020	
6.	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2020	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2020	

Студент

_____ (підпис)

Лагута І.С.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Пальчик І.М.

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства»

Дипломна робота магістра: 96 с., 9 рис., 22 табл., 8 додатків, 65 літературних джерел.

Об'єктом дослідження виступає процес логістичної діяльності в фермерському господарстві «Лагута».

Предметом дослідження виступає специфіка формування логістичної системи, опрацювання її складових, та надання аргументованих шляхів оптимізації функціонування даної системи.

Метою дипломної роботи є вивчення, дослідження та поглиблення, теоретичних засад, щодо управління логістичною діяльністю та обґрунтування практичних рекомендацій в сфері логістичного управління на прикладі фермерського господарства «Лагута» Новомосковського району Дніпропетровської області

Методи дослідження. Рішення визначених завдань здійснено завдяки використанню системи загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема дослідження проводилися з застосуванням економіко-статистичного, монографічного, розрахунково-конструктивного, абстрактно-логічного, індексного методів, а також методу експертних оцінок.

В роботі опрацьовано пропозиції з удосконалення управління логістичною діяльністю аграрного підприємства на основі сучасних підходів та прогресивного досвіду.

Результати досліджень дипломної роботи впроваджено в діяльність фермерського господарства «Лагута» Новомосковського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Логістика, просування, бізнес-процеси, збутова діяльність, стратегія, логістична концепція, логістичні системи, , інтеграція, товарно-матеріальний потік.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Логистика, продвижение, бизнес-процессы, сбытовая деятельность, стратегия, логистическая концепция, логистические системы, интеграция, товарно-материальный поток.

KEYWORDS

Logistics, promotion, business processes, sales activities, strategy, logistics concept, logistics systems, integration, inventory flow.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та основні категорії логістики як науки та сфери професійної діяльності	9
1.2. Характеристика основних об'єктів та систем логістичного управління...	20
1.3. Особливості побудови та розвитку системи управління логістичною діяльністю	23
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	32
2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності підприємства.....	32
2.2. Характеристика виробничо-збутової діяльності підприємства	41
2.3. Дослідження виробничо-господарських процесів в логістичній діяльності підприємства	47
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	59
3.1. Напрямки оптимізації виробничо-збутової системи підприємства	59
3.2. Шляхи удосконалення роботи транспортного підрозділу підприємства...	71
3.3. Прогнозування економічної ефективності запропонованих заходів.....	80
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах розвитку ринку та зростання конкуренції одним із важливих і перспективних напрямків подальшого наукового і практичного розвитку української економіки є дослідження та розвиток логістичних підходів до управління підприємницькою діяльністю. При цьому важливо розуміти що сучасні підходи які використовують більшість підприємств вже практично вичерпали свій потенціал розвитку і за багатьма показниками значно програють достатньо молодій але і достатньо прогресивній технологія ведення бізнесу чим являється логістичне управління. Безперечним є і той факт, що великі підприємства які використовують концептуальні логістичні підходи у своїй діяльності є не тільки більш конкурентоздатними, але і мають значно кращі економічні позиції.

Дослідження сучасних тенденцій розвитку логістики в розвинутих країнах підтверджує ефективність та безпрограшність застосування саме такої економічної концепції в практиці господарювання. В той же час, як зазначають дослідники сфері логістичного управління, саме в цій сфері ще є великі перспективи та потенціал наукового розвитку та творчого осмислення багатьох елементів та деталей цього процесу.

В практиці закордонних підприємств логістика давно стала важливим і вдалим інструментом організація виробничо-господарської діяльності підприємства, її інтегрований комплексний підхід використовують підприємства та фірми відомі в усьому світі. В сучасних реаліях вітчизняної економіки можна говорити про те що логістика лише розпочинає свій шлях розвитку.

За великим рахунком логістика, відома своїм комплексним системним підходом до управління, являє собою рух, рух матеріалів, транспорту, грошей, різноманітних ресурсів та всього, що необхідно економічній системі в якій воно циркулює. А завдяки системному підходу та врахуванню найдрібніших

елементів системи, логістика дозволяє підприємствам бути, як мінімум на крок попереду конкурентів, які не використовують логістичні принципи.

Дослідження проблеми логістики присвячена величезна кількість робіт вітчизняних та зарубіжних науковців, які займаються як розвитком загальних принципів, завдань і функцій логістики так і удосконаленням цілісних систем управління логістичною діяльністю, що мають прикладний характер. Серед найвідоміших вітчизняних вчених, що займається відповідними дослідженнями можна виділити таких як Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, К.В. Чернописька, О.П. Величко, А.Г. Кальченко та ін.

На думку більшості вчених в сфері логістики прийнято вважати що логістичний підхід до управління виробничо-господарською діяльністю дозволяє за рахунок скрупульозно та достеменно врахування максимальною кількістю факторів і системного підходу отримувати до 25 відсотків приросту ефективності. При цьому мета логістичної діяльності може бути виражена досить просто, вважається що вона буде досягнення, якщо будуть виконані шість основних правил логістики: мінімальні витрати часу, виробництво та пропонування потрібного продукту, продукт повинен бути неналежної якості доставка повинна бути здійснена в потрібне місце і все це повинно бути досягнуте за мінімальних витрат.

Жорсткі умови конкуренції, зростання технологічності виробництва та інші фактори змушують підприємства переходити на застосування більш ефективних методів управління заснованих на принципах логістики. Саме зважаючи на все вищезазначене, дослідження перспектив удосконалення управління логістичною діяльністю сучасних підприємств є особливо актуальним і цікавим напрямом в наш час.

Метою дипломної роботи є вивчення, дослідження та поглиблення, теоретичних засад, щодо управління логістичною діяльністю та обґрунтування практичних рекомендацій в сфері логістичного управління на прикладі фермерського господарства «Лагута» Новомосковського району Дніпропетровської області

Об'єктом дослідження виступає процес логістичної діяльності в фермерському господарстві «Лагута».

Предметом дослідження виступає специфіка формування логістичної системи, опрацювання її складових, та надання аргументованих шляхів оптимізації функціонування даної системи.

Методи дослідження. Рішення визначених завдань здійснено завдяки використанню системи загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема дослідження проводилися з застосуванням економіко-статистичного, монографічного, розрахунково-конструктивного, абстрактно-логічного, індексного методів, а також методу експертних оцінок.

Інформаційною базою дипломної роботи є опрацьована наукова, навчальна та методична література з питань логістики, матеріали внутрішньої управлінської та фінансової звітності фермерського господарства «Лагута», бухгалтерська та первинна облікова документація, статистичні дані Дніпропетровського обласного управління статистики, бізнес-плани, тощо.

Новизна одержаних результатів на основі проведених в роботі досліджень полягає в комплексному застосуванні принципів та моделей сучасних видів логістичного управління, що базується на застосування новітніх видів аналізу різних статистико-економічних факторів макро- та мікросередовища підприємства. При цьому практичною стороною дослідження є розробка пропозицій по запровадженню розроблених моделей в діяльність фермерського господарства "Лагута"

Практичне значення одержаних в дипломній роботі результатів полягає в тому, що розроблені та запропоновані моделі бути використані поточній діяльності підприємства і за рахунок таких удосконалень може бути досягнуто скорочення загальних витрат підприємства та оптимізація їх структури. В роботі розкрито зміст виробничої та збутової логістики, проведено аналіз її структури, основних тенденцій та можливостей удосконалення управління підприємством на основі логістичних підходів та прогресивного досвіду.

Апробація результатів дипломного дослідження. Наукові положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на X Міжнародній науково-практичній Інтернет - конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, 2020 р.).

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел та додатків. Структура роботи відбиває суть дослідження та особливості характеру розробки науково-практичної проблематики. Основний зміст дипломної роботи викладено на 91 сторінці. Дипломна робота містить 24 таблиці, 12 рисунків та 1 додаток. Список використаних літературних джерел включає 63 найменування..

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1. Сутність та основні категорії логістики як науки та сфери професійної діяльності

На сучасному етапі розвитку управлінської науки, прискорення багатьох виробничих та економічних процесів та на їх фоні ущільнення взаємозв'язків між різними сферами діяльності такими як постачання, виробництво та реалізація однією з найбільш доцільних та суттєвих форм удосконалення управління вважається логістична.

Як показує практика ті підприємства, які використовують логістичне управління мають кращий конкурентний статус за рахунок прискорення обороту обігових коштів, покращення результатів реалізаційної діяльності та зменшення запасів в матеріалопровідних в ланцюгах. Відповідний ефект досягається за рахунок стискання розрив між сферами виробництва і постачання та мінімізацію витрат на закупівлю та зберігання запасів сировини і матеріалів. При цьому на підприємствах Все частіше використовуються автоматизованим та механізоване управління рухом різних матеріальних ресурсів, що в свою чергу дозволяє зробити управління більш чітким і точним, а в разі необхідності гнучким та диверсифікованим.

Управління логістикою покликане забезпечити за рахунок різноманітних інтеграційних процесів широкий спектр завдань, серед яких такі як:

- складування продукції та напівфабрикатів в чітко визначену та розроблену для цього тару та ручне пакування;
- переміщення продукції спеціалізованими транспортними засобами;
- збереження та захист продукції за рахунок сучасних складських приміщень;

- обробка та перетворення інформації про різноманітні логістичні процеси.

На будь-якому підприємстві відбувається безліч різноманітних процесів. Сукупність відповідних логістичних процесів створює логістичний ланцюг, який в свою чергу дозволяє підприємству по-перше чітко розуміти етапи своєї діяльності, а по-друге зменшити ризики на які воно наражається в процесі функціонування. Ризики зменшуються завдяки ліквідації основних перешкод з надходження та обробки інформації, тобто інформація, яка надходить в управлінську логістичну систему не спотворюється та не втрачається в логістичній системі завдяки системному переходу від однієї ланки логістичного ланцюга до іншого. В той же час створення логістичного ланцюга дозволяє підприємству бути більш конкурентоспроможним за рахунок того, що інформація не виходить за його межі.

Зважаючи на те що будь-яке підприємство є відкритою системою воно потребує обміну інформацією, але також потребує збереження комерційної таємниці про окремі аспекти його діяльності. Наступним важливим моментом підвищення ефективності діяльності підприємства є створення логістичної інфраструктури, тобто всього того, що дозволяє підприємству, без перешкод простоїв та збоїв працювати як відлагоджений механізм. Під час формування логістичної системи потрібно враховувати необхідність створення механізму управління логістичною системою. І саме механізм управління логістичною системою являється тим інструментарієм, який дозволяє підприємству, його менеджерам та працівникам детально розуміти елементи системи та дає можливість досить технічного і злагодженого здійснення виконання поставлених завдань.

Об'єктом логістичної системи є його елементи тобто логістичні процеси. Звідси випливає те, що при створенні й управління логістичною системою необхідно досить чітко розуміти кожен елемент системи, окремої функціональної галузі логістики, яка застосовується на підприємстві. Лише чітке розуміння, ретельне дослідження сфер логістики, ретельне планування та

доведення чітко сформульованих завдань працівникам підприємства дасть можливість створити надійну та ефективну логістичну систему, а також ефективний механізм управління нею, що в свою чергу підійме підприємство на вищий рівень управління та створить умови для зростання ефективності його діяльності.

Отже, значення і роль логістики невіддільно зростає і ті підприємства, які користуються її функціоналом безумовно мають кращі перспективи, відповідні конкурентні переваги та стійкі економічні позиції. Звичайно ж конкурентні переваги формуються за рахунок більш вагомих внутрішньогосподарських економічних результатів, що зрозуміло спирається на чітку систему взаємовідносин та інтеграційний взаємозв'язок як всередині самого підприємства так із зовнішніми господарюючим суб'єктам, партнерами і споживачами.

При цьому логістичне управління може бути ефективним лише тоді коли в сферу логістики долучаються всі ланки виробництва або ж принаймні більша їх частина. Це дозволяє досягати синергічного ефекту від системної взаємодії всіх елементів господарювання, створити продуктивний механізм організації логістичного управління в якому знаходить своє місце кожен елемент системи.

В сценарії логістичної організації повинні бути чітко описані всі параметри методики та процедури, які необхідні і доречні для розробки та вдосконалення конкретного організаційно-господарського механізму. В цілому організація логістичного управління може бути розглянута ж як механізм вдосконалення існуючої структури чи розробки нової. Основні елементи розробки та модернізації логістичної структури підприємства наведення у табл.1.1.

Можна зазначити, що ключова мета логістичного управління полягає в формуванні корпоративної стратегії підприємства з мінімальними витратами ресурсів, а також забезпечення системної стійкості підприємства за рахунок злагодженої діяльності внутрішньовиробничих підрозділів різноманітних мікрорівневих протиріч в сфері закупівель, виробництва та реалізації,

оптимізації макрорівневих взаємовідносин з партнерами, логістичними посередниками та споживачами.

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

Організація управління логістичною діяльністю підприємства є ключовим етапом організації логістичної роботи. В широкому сенсі логістичне управління це управління матеріальними потоками в сфері постачання транспортування виробництва та збуту. Це певна філософія управління, яка кардинально відрізняється від традиційних систем.

В традиційній системі управління кожна ланка створена так щоб мати свою власну систему управління, яка забезпечує її функціонування та результативність. Складається ситуація коли окрема ланка управлінської системи опікується та лобіює перш за все свої власні інтереси. Їх результати утворені як сума незалежних управлінських дій, а тому вони в деякій мірі є спонтанними та непередбачуваними.

За логістичного устрою кожна ланка виробничо-господарської діяльності є частиною ланцюга з заздалегідь прорахованими параметрами, і вихідні параметри попередньої ланки є вхідними для наступної, тобто всі ланки ланцюга функціонують як елементами єдиної та неподільної системи. За таких умов кінцевий результат діяльності всього ланцюга може бути заздалегідь детально передбачений, а вихідні параметри чітко прогнозовані, узгоджені з первинними цілями організації такої діяльності. При цьому ці цілі формуються з урахуванням всіх переваг і недоліків логістичного ланцюга, швидкості руху матеріальних потоків, їх пропускної здатності і таке інше.

Логістичне управління з огляду на концепцію логістичні організації, ніби то являється осторонь безпосередньо виробничо-господарського процесу, а всі управлінські функції накладається на вже існуючий виробничо-господарський технологічний ланцюг, в якому відбувається перетворення матеріального потоку. Таким чином можна сказати, що логістичне управління фактично здійснює управлінський вплив на виробничо-господарський процес з метою підтримувати його рух в заданому напрямку і являється ключовою сферою постановки цілей в цій системі.

Можна вважати, що логістичне управління здійснює цілеспрямований управлінський вплив на елементи своєї системи з метою змінити їх стан та

забезпечити ефект синергізму/

У цілому ж логістичне управління є процесом формування стратегії, планування організації, забезпечення та контролю, що забезпечує рух матеріальних потоків від джерела їх виникнення, тобто виробника або постачальника до отримувача споживчих послуг, якими можуть виступати партнери, інші логістичні посередники та споживачі.

За своєю суттю логістичне управління технологія що забезпечує управлінській вплив на бізнес-процеси з метою їх максимальної оптимізації, в деяких випадках стандартизації, а в цілому забезпечення мінімальних витрат на весь цикл бізнес процесу.

Логістичне управління також можна вважати циклічним управлінням, яке раціоналізуючи кожен елемент бізнес-системи чи бізнес-функції дозволяє з кожним новим циклом удосконалювати як саме управління так і технологічний процес. Таким чином кожний новий цикл має змогу і повинен бути більш раціональним ніж попередній.

Відповідно логістичне управління можна розглядати як процес підпорядкування часткових цілей бізнес функції чи функціональних підрозділів загальним або глобальним цілям які поставлені перед підприємством. Такий підхід дає можливість чітко слідування плану забезпечення досягнення поставлених стратегічних цілей та виконання досягнутих угод чи контрактів з різними контрагентами.

Якщо розглядати логістичне управління з концептуальних позицій то тут основним завданням постає виявлення потреб споживачів та забезпечення їх найкращим із можливих способів. При цьому необхідне раціональний прорахунок використання ресурсів з метою їх найефективнішого застосування та задоволення споживачів. Можна вважати що найбільшого та найкращий результат досягають ті підприємства, ті компанії всі продуктивні дії яких дозволяють задовольнити максимум очікувань споживачів. В свою чергу такий підхід дозволяє визначити логістичне управління різноманітні матеріали

потоками та супутніми їм потоками як управління обслуговуванням покупців чи споживачів.

Окресливши основні параметри логістичного управління маємо змогу сформулювати його загальне визначення, так логістичне управління можна визначити як своєрідний процес забезпеченням всіх ланок управлінської системи необхідними ресурсами для виконання поставлених завдань з метою якомога кращого забезпечення вимог та сподівань споживачів. При цьому зазначене управління оперує такими ключовими характеристиками як систематизація всіх задіяних підрозділів та ресурсів, взаємозв'язок їх в єдину інтеграційну систему, досягнення мінімальних витрат за рахунок якісних та кваліфікованих розрахунків, а в підсумку досягнення синергетичного ефекту, який в своєму логістичному прояві перевершує традиційні підходи як за рівнем свого творчого потенціалу так і за рівнем ефективності в прикладній сфері.

З огляду на зазначені параметри можна сказати, що в цілому весь управлінський процес за умови логістичного управління відбувається з кардинальною відмінністю від традиційного підходу. Так керівник як і в традиційній системі менеджменту здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт, але об'єктом в цьому випадку виступає логістична система, яка хоч і є гнучкою і має змогу пристосування до ринкових змін все ж з'являється цілісним утворенням в якому всі елементи взаємоузгоджені та збалансовані. В цьому випадку менеджеру необхідно лише контролювати зміни окремих параметрів системи та за необхідності здійснювати коригуючі впливи. За традиційного підходу до управління така система дій в принципі не розглядається, так як об'єктом в такій системі виступає окремий елемент - безпосередньо підлеглий, або ж окремий функціональний підрозділ, що знову ж переслідує свої цілі і зосереджений на ефективності саме своєї функціональної сфери.

Функціональний поділ на сфери розглядається і в логістичній діяльності, так традиційно виділяють декілька найбільш відомих та науково-досліджених логістичних сфер, таких як: закупівельна логістика, логістика постачання, виробнича логістика, транспортна та збутова логістика, логістика запасів,

інформаційна логістика, логістика сервісу, інформаційна логістика та інші. На сьогодні цей перелік не є вичерпним так як розширюється перелік логістичних потоків змінюючи їх функціональне призначення чим викликає необхідність доповнення функціональних сфер. При цьому незмінною метою управління логістичною діяльністю було і залишається узгодження економічних інтересів всіх елементів системи, раціональне використання ресурсів, забезпечення взаємозв'язку і взаємодії з учасниками з різноманітних сфер та ланцюгів тощо.

Розглядаючи теорію цілей, створення та розвитку логістичних систем необхідно зазначити що на практиці загальні цілі підприємств конкретизується його підцілями. Такими цілями можуть виступати різноманітні потреби на проміжних етапах діяльності процесі виробничо-господарської діяльності. Підприємства можуть потребувати інформаційного забезпечення, узгодження дій підрозділів в процесі ресурсного забезпечення, забезпечення діяльності інфраструктури підприємства. Такі цілі підприємства можуть бути розглянуті досить широко, і в той же час необхідно зазначити, що всі вони як окреслюється так і обмежуються законодавчими актами конкретної сфери діяльності. Такими цілями, які розглядаються через призму законодавчого нормування можуть бути матеріально-технічне забезпечення, його закупка та амортизація, раціоналізація та обсяги забезпечення різноманітними видами ресурсів, особливо коли мова йде про обмежені види, інформаційне технічне та програмне забезпечення чи супроводження діяльності підприємства.

Кожне підприємство може мати свої цілі і відповідно підцілі першого, другого та третього порядку, які покликані забезпечити досягнення всіх його планів, але в той же час з точки зору логістики існують ряд цілей, які є спільними практично для всіх систем управління. Такими спільними цілями як правило виступають удосконалення різноманітних процесів, які відбуваються на підприємстві, що часто пов'язано з розвитком науково-технічного прогресу, інтеграцією всіх завдань підрозділів, ресурсів, систем і планів з якими працює підприємство. Всі цілі та підцілі підприємства створюють умови для організації

реалістичного та оптимального логістичного ланцюга, який в кінцевому підсумку забезпечує функціонування всієї системи підприємства.

Створення логістичного ланцюга та виділення цілей створює умови мови та необхідність виділення підсистем, пов'язаних з функціональними галузями логістики, що і забезпечують логістичний процес. Відповідно ними і є підсистеми постачання забезпечення складування зберігання виробництва і переробки, транспортування та збуту.

Перша підсистема - постачання є вхідною підсистемою, з огляду на загальну систему господарювання, яка покликана забезпечити безперебійне та належне постачання сировини, матеріалів та ресурсів для створення умов ритмічної, безперебійної та раціональної роботи підприємства. На цьому етапі створюється плани і методики, які в перспективі дозволять вибудувати повноцінну національну систему виробничо-господарської діяльності.

Складська логістика забезпечує раціональний спосіб зберігання необхідних для підприємства елементів виробництва, якими виступають сировина, напівфабрикати та готова продукція. За допомогою своїх специфічних методик вона унебезпечує виробництво від ймовірних втрат, непередбачуваних зупинок та дозволяє виробництво бути більш рівномірним і злагодженим.

Транспортна складова логістичної діяльності забезпечує господарський процес організації переміщенням всього, що необхідно для виробництва, при цьому тут розглядаються як різні види матеріальних потоків (сировина, деталі чи готова продукція), так і різні форми і стани: рідкий, газоподібний, фасований і таке інше. Для цього транспортна логістика володіє своєю забезпеченою підсистемою - різними видами транспорту та специфічним інструментарієм, що дозволяє їй функціонувати чітко, з координацією часу і в найбільш зручному форматі для виробництва.

Виробнича логістика, як центральний логістичний процес виробничо-господарської діяльності, покликана здійснити всі перетворення матеріальних потоків, які передбачені технологією конкретного виробництва з найкращою

якістю, за мінімальних витрат та в чітко відведені для цього терміни. Як і будь-яка інша функціональна галузь Вона володіє своїми методиками, специфікою та засобами.

Збутова логістика за даного огляду може розглядатися як заключний етап в циклі логістичного управління діяльністю підприємств. Фактично вона результує, тобто підводить підсумок роботі, яку виконало підприємство і дає можливість оцінити результати цієї роботи. В цілому збут чи реалізація показує наскільки була ефективною логістична система за даного логістичного циклу, чи задоволені споживачі, чи отримало прибутку підприємство та чи зробило воно все для того, щоб раціоналізувати весь процес.

Аналізуючи сфери діяльності логістики, перш за все необхідно звернути увагу на порядок її завдань, які націлені на розробку раціональних планів створення та руху матеріальних потоків від джерела виникнення до кінцевого споживача за мінімальних витрат. Постачання в цьому русі є першої сферою в якій по суті закладається фундамент для найкращого варіанту подій виробничо-господарської діяльності. [18]

Теорія досліджень логістичної концепції, з огляду на розгляд функціональних параметрів логістичної діяльності, дозволяє визначити, що концептуальні правила забезпечують та охоплюють вплив на все, що відбувається в сфері господарської діяльності підприємства - це і формування прибутку чи збитку в залежності від того наскільки була раціональне діяльність, інвестиційний клімат підприємства, що дозволяє оцінити його подальші перспективи, а також управління всіма поточковими процесами починаючи від закупівлі і закінчуючи сервісним обслуговуванням кінцевих споживачів.

В світовій практиці науковцями було розроблено багато різноманітних принципів логістичного управління, серед яких велика кількість стосується оптимізації, інтеграційного підходу, комплексного врахування різноманітних параметрів, з якими стикається виробництво, управління матеріально-технічним забезпеченням, управління прогнозованим розвитком, управління

якістю, що як правило забезпечується виключно новітніми підходами до управління. Такі підходи базуються на оптимальному використанні сучасної техніки, комп'ютерній підтримці, розробці досконалого, зручного, екологічного та дешевого упакування. Все це в кінцевому підсумку дозволяє поетапному виконанню поставлених завдань та регульованому, планомірному розвитку логістичних систем.

Коли мова йде про деталізацію процесу розвитку управління логістичними системами, науковці часто звертаються до спрощеного розуміння логістичної сфери діяльності через фазовий поділ операційної сфери. Так логістичну діяльність умовно розподіляють на три фази:

1. Логістика постачання - забезпечує вхід матеріального потоку, планування логістичного циклу роботи з постачальниками та фізичну обробку потоку матеріалів для господарської діяльності підприємства

2. Виробнича логістика - за своєю суттю є інтегративною процесною сферою, яка перетворює матеріальний потік в готовий товар чи напівфабрикат, а таким чином готує товар до передачі в наступну сферу, сферу збуту.

3. Збутова логістика фактично забезпечує доставку продукції до отримувача, яким може бути партнер-виробник чи кінцевий споживач.

Отже, нами було розглянуто особливості, функції та загальні принципи логістичного управління, але як зазначають кваліфіковані фахівці лише загальних принципів на практиці часто буває недостатньо. Тому серед специфічних або конкретних принципів, що стосується логістичної діяльності часто виділяють такі як:

- системність, принцип що дозволяє забезпечити раціональний перехід матеріального потоку зі сфери в сферу, без перешкод втрат та збоїв;
- узгодженість логістичний параметрів, що дозволяє збалансувати взаємодію всіх процесів і елементів логістичного ланцюга;
- організація деталізованого обліку кожного етапу логістичного процесу в системі за для виявлення всіх можливих витрат та шляхів їх мінімізації;

- використання інформаційних технологій для спрощення обліку, підвищення ефективності та оперативності прийняття рішень, що дозволяє створювати реальні перспективні моделі, які дають змогу отримувати реалістичні прогнози виконання діяльності.

1.2. Характеристика основних об'єктів та систем логістичного управління

Останніми роками, і це вже не являється таємницею, багато сучасних та успішних компаній вважають логістичне управління ключем до підвищення ефективності, зростання рентабельності та конкурентоспроможності своєї організації в ринкових умовах. З огляду на демонстрацію таких гасел, дослідження в сфері логістичного управління цікавить все більше науковці в сфері логістики, які проводять розробку нових підходів до управління, аналіз вже існуючих логістичних систем з метою вдосконалення їх результативності.

Як показує зарубіжний досвід та дослідження низки провідних західноєвропейських компаній науковцями-логістами (Німеччини, Голландії, Франції, Італії та деяких інших), навіть за умови демонстрування теоретичних перспектив, які пропагує логістика, не всюди логістичне управління, і в цілому логістика розвивається однаково.

За результатами дослідження було виявлено що 57% досліджених компаній знаходяться лише на першому етапі розвитку логістичного управління, вони з урахуванням логістичних підходів здійснюють оперативне планування своєї діяльності, враховують ресурсні витрати та деякі інші параметри. За даними дослідників близько 20% підприємств які знаходяться на другому етапі ефективно використовують логістичні підходи та принципи, але сфера їх розповсюджується лише на окремі елементи управлінського процесу і група цих елементів досить обмежена. На третій та четвертій стадії розвитку логістичного управління знаходяться близько 23% досліджуваних підприємств. В цих підприємствах спостерігається системне використання логістики в окремих галузях або в декількох галузях управління одночасно. До таких

галузей тут відносять транспортування і доставку продукції споживачам, розробку оперативних, точних та стратегічних планів виробництва і реалізації з врахуванням запитів споживачів.

На визнання важливості логістики та логістичного управління в світових масштабах вплинуло багато причин таких як: розвиток в економіці інформаційних технологій, сучасне комп'ютерне забезпечення, визнання того факту, що системний підхід завжди являється більш результативним ніж інші, втрата багатьма підприємствами прогнозованих прибутків із-за неможливості визначитися з ключовими функціональними галузями логістики, а також факт того, що логістика дозволяє підприємствам бути значно конкурентоздатнішими.

Концептуальні основи логістичного управління докорінно змінюють теоретико-практичне бачення підходів до виробничо-господарських процесів. За даних умов системний підхід логістичної діяльності є ключовим аспектом її успішності та результативності.

Сучасне логістичне управління підприємством дозволило сформувавши ряд властивостей без яких подібна діяльність не могла бути розглянута як системна, послідовна та така що вирізняє його серед інших видів управління. Поміж багатьох властивостей теоретиками та практиками найчастіше виділяються наступні:

- система, як впорядкована організація окремих параметрів має свої елементи, які забезпечують її функціонування;
- елементи системи завжди впорядковані та структуровані;
- організаційний устрій елементарний складових забезпечує чітке розміщення кожного елемента в потрібному місці та в потрібний час;
- системний підхід дозволяє сформувати емерджентні властивості організаційного устрою, що дозволяє логістичному управлінню забезпечувати навіть критичні ситуації, якщо такі трапляються;

- в логістичній систематизації пріоритетними напрямками вдосконалення, раціоналізації і оптимізації є матеріальні та інформаційні потоки, які їх забезпечують.

Світовою практикою визнано, що логістичні принципи дозволяють будь-якій системі бути більш ефективною, забезпечують нормалізацію руху матеріальних потоків, використання трудових ресурсів, матеріальних ресурсів, грошових та інформаційних, що безпосередньо впливає на якісне задоволення споживчих благ.

Для створення оптимальної логістичної системи необхідно виконати ряд дій, і перш за все почати з розробки проекту. Найчастіше розробку проекту здійснюють в три етапи, перший з яких це - визначення проблеми, що існують в логістичному управлінні, на другому етапі проводиться дослідження перспектив майбутнього проекту та створюється план розробки нової чи вдосконалення існуючої системи управління, на третьому етапі визначаються шляхи вирішення раніше виявлених проблем, обираються ресурси необхідні для проекту та розробляються рекомендації. Далі здійснюється оцінка можливостей досягнення бажаних кінцевих результатів та перспективних затрат різноманітних видів ресурсів, при цьому може бути проведений також фінансовий аналіз.

У процесі аналізу майбутнього проекту, який пропонуються до запровадження та виконання необхідно визначити:

1. Існуючі резерви для реалізації проекту, та можливості забезпечення їх змін при певній емерджентності проектованої системи
2. Які концептуальні підходи до схеми побудови проекту необхідно реалізувати [27]
3. Можливі варіанти побудови нових систем чи перебудова існуючих систем, здійснити прорахунок основних показників реальності майбутнього проекту його сучасності, забезпеченості в інформаційно-комунікаційній сфері, технічного забезпечення і таке ін.

В кінцевому підсумку для побудови та реалізації вдалої моделі системи управління логістичною діяльністю підприємства необхідно врахувати витрати та можливості кожної ланки логістичного ланцюга і на підставі проведених досліджень створити саму систему, яка була б реальною та оптимальною. На кінець встановити стійкі економічні зв'язки як між самими ланками логістичної системи так із найважливішими елементами логістичного управління, тобто з ланками, які не являються частиною безпосередньо самої системи, але є досить важливими (міжфірмові зв'язки).

1.3. Особливості побудови та розвитку системи управління логістичною діяльністю

Задля дослідження особливостей побудови та розвитку систем управління логістичною діяльністю розглянемо послідовність її формування.

Виходячи з позиції дескриптивного підходу логістична система є упорядкованим набором простих і складних елементів, які утворюють матеріали, ресурси різного характеру, засоби і предмети праці, технічне обладнання, комп'ютерні технології, тобто всього того, що за рахунок комбінування утворює систему організованих матеріальних та інших потоків. З іншого боку логістична система управління може бути розглянута і як комплекс різноманітних методів і форм регламентування, що дозволяє створювати складні системи за рахунок застосування формальних бюрократичних принципів.

З огляду на зазначені аспекти, переконливі теорії науково-практичного характеру можна зазначити що головна мета системи логістичного управління конкретизується в її основних цілях, Якими можуть виступати:

- проектування та реалізація систем що дозволяють контролювати найменші відхилення від розроблених планів та методик, що дозволяє реагувати на найнезначніші зміни і оперативно здійснювати керівництво;

- проектування та реалізація сучасних методично перерахованих організаційних структур логістичних систем, що є відносно саме регульованими та вимагають мінімальної уваги з боку керівництва.

Управління розвитком логістичних систем задля практичного функціонування повинно виконувати наступні завдання:

- забезпечити відповідність параметрів логістичної системи тим завданням і планам, які були заздалегідь розроблені;
- будь-які перешкоди повинні бути виявлені і усунуті, це може як нестача ресурсів так і надлишок використовуваних потужностей;
- необхідне врахування всіх орієнтирів, як зазначених в проектах так і безпосередньо практичного характеру;
- постійна підтримка розвитку продукту з яким працює і для якого створена логістична система.

Для виконання основних завдань необхідно враховувати основні складові логістичної системи, якими виступають:

- суб'єкти і об'єкти логістики, як ключові параметри;
- принципи і функції управління логістичною діяльністю;
- методи та засоби логістичного управління;
- управлінські логістичні рішення, які перш за все стосуються ключових параметрів системи.

В цілому система логістичного управління повинна здійснювати активний вплив на всі доступні параметри управлінського характеру, контролювати та ліквідувати найменші відхилення системи від планових показників, здійснювати впорядкування функціональних характеристик в усіх логістичних сферах та організовувати цілеспрямовану діяльність по досягненню поставлених завдань. Тобто система повинна забезпечити цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт логістичної системи з урахуванням вищезазначених параметрів, через виконання вказаних завдань для досягнення поставлених цілей.

Елементи системи управління логістичною діяльністю підприємства

зображені на рисунку 1.2.

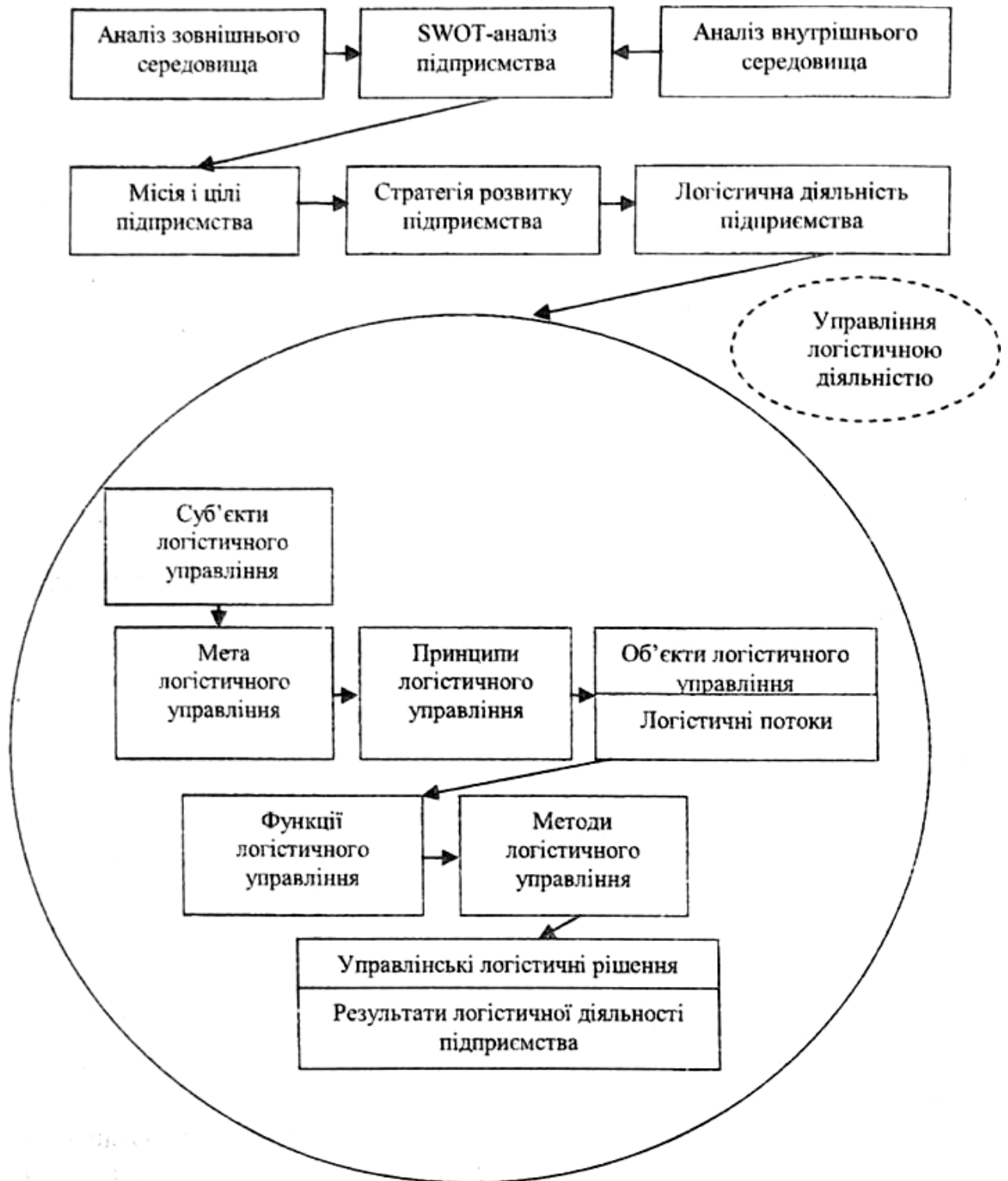


Рисунок 1.2. – Складові елементи системи управління логістичною діяльністю підприємства

Як свідчить подана на рисунку схема, методи логістичного управління ідентифікується з функціями логістики. Серед найзагальніших з яких виділяють планування, організація, мотивування, регулювання та контроль. Більшість

функцій подають практично в незмінному вигляді майже всі управлінські науки, що носить прикладний характер. Таким чином, щодо функцій існує тісний міждисциплінарний зв'язок [21].

Також потрібно зазначити, що відповідно до зображення кожній групі функції менеджменту для її реалізації необхідний інструментарій, яким являються методи управління логістичною діяльністю такі як:

- економічні методи,
- організаційно-розпорядчі,
- соціально-психологічні,
- цивільно-правові,
- технологічні,
- ідеологічні та ін.

Всі методи та функції, як на схемі так і на практиці, мають тісний безпосередній зв'язок, що дозволяє з одного боку бути реалізованим функціям, з іншого надає можливість забезпечення методами. Лише чітке розуміння принципів та функцій, а також методів, які пов'язані з ними надає можливість ефективно та оптимального управління в логістичній сфері.

На практиці окремі групи методів, такі як економічні, мають більш широке застосування та значно ширший інструментарій. Так, коли мова йде про регулювання в економічній сфері логістики, то це зачіпає такі категорії як логістичні потоки, економічні плани, ефективно та адекватне ціноутворення, дослідження платіжних ресурсів, забезпечення та розширення асортименту продукції, узгодження та реалізація всіх можливих логістичних транзакцій, тощо. В кінцевому підсумку результатом будь-яких інтерацій відносно методів дозволяють створити основний продукт управлінської роботи - рішення.

Управлінське рішення являється результатом опрацьованих матеріалів, проведених досліджень, аналітичної роботи, виваженого обрахунку всіх можливих варіантів подій, та обрання найкращого з них. Для дій в даній конкретній ситуації за даного розгляду, рішення повинно також бути узгоджене з відповідними логістичними функціями та методами. Схематичне зображення

алгоритму формування системи управління логістичною діяльністю подано на рисунку 1.3.

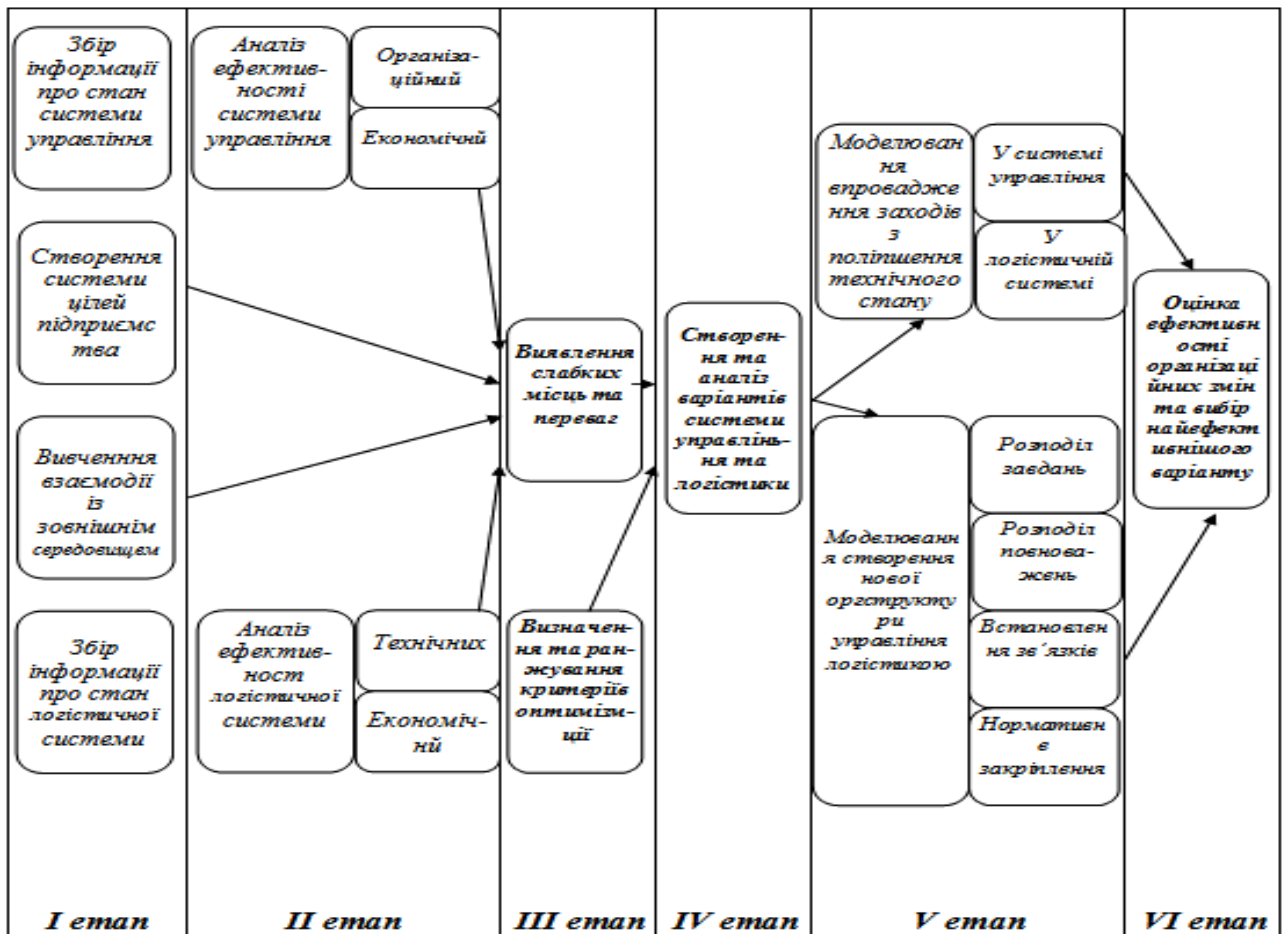


Рисунок 1.3. - Схема формування системи управління логістичною діяльністю підприємства [18]

Як і проектування будь-якої багаторівневої системи, формування системи управління логістичною діяльністю вимагає послідовності виконання певних дій, серед яких найчастіше розглядаються дві групи:

1. Аналіз можливих інтеграцій, варіантів подій, можливих витрат пов'язаних з реалізацією конкретного проекту та оцінка кожного елементу відповідної структури з огляду на аналогічні чи подібні варіанти структур, які раніше були опрацьовані, або з відомого досвіду інших підприємств.

2. Формування система управління операційною діяльністю в логістиці чи ж створення нових логістичних структур та аналіз майбутніх перспектив створеної структури або можливих варіантів удосконалення створеної структури.

Що до зазначеної послідовності, особливо доцільно виділити деталізацію ключових аспектів аналітичних досліджень, які стосуються аналізу доступних матеріальних ресурсів, чисельності та складу персоналу, обмірковування питання побудови організаційного устрою підприємства, тобто хто буде управляти, за ким будуть закріплені ті чи інші функції в системі управління.

В процесі аналізу можуть бути проведені глибокі дослідження економічних параметрів перспективних або удосконалюваних структур, серед яких чільне місце займають плановий прибуток, фондоозброєність, фондооснащеність та фондозабезпеченість підприємства. Доцільно також здійснити порівняльний аналіз трудомісткості планових робіт з існуючими можливостями, які забезпечує наявний склад трудових ресурсів. Бажано оцінити максимальну кількість різноманітних факторів, які мають або можуть в перспективі мати вплив на функціонування структури.

В процесі розробки та функціонування будь-якої управлінської системи, зокрема логістичної, як правило виникають певні труднощі та проблеми пов'язані зі складуванням, календарним плануванням логістичної роботи на складі, при транспортуванні, в збутовій сфері та інших напрямках, які може охопити логістична діяльність. Для вирішення вищезазначених проблем створюються логістичні підрозділи (служби), які і розв'язують вищезазначені задачі та реалізують ряд важливих функцій:

- займаються розвитком систем логістичного управління, постійним моніторингом основних елементів системи та її ключових параметрів;
- розробляють різноманітні стратегічні плани, які дозволяють підприємству функціонувати, маючи чітко визначено мету;
- опікуються адмініструванням кожної із вирішуваних задач, коригуванням та координацією відповідних процесів;
- виконують специфічні функції, які притаманні виключно логістичній сфері.

У процесі реалізації логістичних функцій, коригування управлінських дій необхідний деталізований та кваліфікований аналіз керівної роботи з

логістичної точки зору. Як правило подібний аналіз виконується в три етапи.

На першому етапі створений логістичний підрозділ займається характеристикою структури управління підприємства, дослідженням і аналізом її організаційного устрою, що дозволяє сформулювати уяву про те як функціонує система.

На другому етапі здійснюється аналіз основних економічних показників результативності діяльності підприємства, тобто аналізується економічна вигідність виконуваної роботи, прибутковість рентабельність і таке інше.

На третьому етапі проводиться деталізований аналіз роботи кожного структурного підрозділу підприємства незважаючи на те чи покладені на нього виконання безпосередньо логістичних функцій, чи здійснення таких функцій відбувається відповідно до традиційного сценарію. Тут проводиться оцінка виконання управлінських рішень, та аналіз операційно господарські роботи, створюються передумови для підвищення якості функціонування всієї управляючої підсистеми.

Проведення відповідного аналізу дозволяє здійснити якісне удосконалення управління та логістичної системи в цілому. За рахунок відповідних досліджень можлива оптимізація за такими шляхами як:

- визначення сильних і слабких сторін діяльності організації, концентрація на перспективних напрямках, інтеграція зусиль різних підрозділів на визначених перспективних цілях;

- упорядкування та ранжування досліджуваних параметрів логістичної системи дає уяву про місце кожного товару та кожної ланки управління в логістичній системі;

- на основі попередньо досліджуваних параметрів здійснюється вибір перспективних альтернатив майбутній діяльності, чи коригування та вдосконалення існуючої.

Відповідним економічним результатом удосконалення логістичної системи, за умови дотримання всіх вищезазначених управлінських технологій стане:

- скорочення логістичного циклу, що відіб'ється на побудові оптимального плану витрат;
- ліквідація непродуктивних втрат;
- зростання якісних параметрів роботи логістичної системи та виробничо-господарської діяльності в цілому;
- скорочення розміру запасів, що безумовно призведе до зменшення відтягування фінансової системи підприємства обігових коштів;
- зменшення браку виробничому процесі;
- ліквідація в мінімізацію простоїв виробництва;
- зменшення збитків які несе підприємство з огляду на на недосконалу якість продукції, низьку продуктивність, витрат матеріальних ресурсів на бракований товар, втрат в процесі зберігання запасів складське забезпечення;
- дозволить підприємству більш динамічний розвиток та зростання конкурентоспроможності, що в сучасних ринкових умовах вважається чи не найголовнішою причиною застосування логістичних принципів;
- адаптація управлінської логістичної системи до умов швидкоплинних ринкових змін, що в кінцевому підсумку відіб'ється на загальних показниках діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

1. За результатами теоретичних досліджень встановлено, що логістична діяльність, яка відбувається в матеріально-технічному забезпеченні, інформаційно-комунікаційній сфері, комп'ютерних технологіях, транспортному забезпеченні та збуті є важливою галуззю виявлення недосконалих елементів системи та розробки удосконалень. Все це дає підстави для конкретних рекомендацій щодо векторної технології взаємодії як між підрозділами підприємства (внутрішньогосподарського координація) так і з зовнішніми партнерами (міжфірмова або міжгалузева взаємодія).
2. З'ясовано, що відповідно до основних вимог логістичної концепції господарювання всі параметри та вимоги споживачів і замовників повинні бути

з'ясовані ще до початку виробничо-господарського циклу по відношенню до визначених видів продукції. При цьому узгодженню такої діяльності повинно передувати планування та впровадження нових та ефективних методів управління. З огляду на пріоритетність розподільчої логістики на початковому етапі розробки планових параметрів виробництва, вона може і повинна займатися вирішення вказаних проблем із застосуванням стратегічних операційних фінансових та інших заходів, які повинні стати частинами інтегровані взаємоузгодженої системи управління логістичною діяльністю підприємства.

3. Визначено, що управління логістичною діяльністю - це здійснення управлінських процедур в економічній системі, яка складається з дрібніших підсистем та елементів що виконують логістичні функції (постачання, виробництво, транспортування, збут і таке ін.), при цьому ці операції об'єднані загальною метою тобто стратегією досягнення поставленої мети, що реалізуються через управління різноманітними логістичними потоками. Логістичні потоки при цьому, як правило, взаємозалежні та інтегровані в єдиному процесі управління.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика організаційно – економічної діяльності підприємства

Фермерське господарство «Лагута» розміщене на території Новомосковського району Дніпропетровської області.

Рельєф представлений у вигляді хвилястої рівнини і має загальний нахил на південний-захід. Загалом рельєф дозволяє проводити механізовані роботи різними видами агрегатів.

Природно-кліматичні умови господарства є типовими для степової зони України, які характеризуються часто посушливим літом, коли за сезон випадає менше 15 мм осадків, осінні заморозки починаються вже на початку жовтня. Без морозний період становить близько 194 днів.

Землі підприємства представлені чорноземами з глибоким відносним шаром залягання ґрунтових вод.. В цілому ґрунти характеризуються досить високою природною родючістю.

Розглянемо забезпеченість, динаміку і структуру земельних ресурсів господарства в додатку А.

За даними таблиці, яка знаходиться в додатку, можна зробити висновок, що господарство має площу 1685 га землі, з них 1649 га орних земель, 19 га знаходяться під будівлями, спорудами та використовуються для різних господарських потреб. Так, тут розміщений склад ПММ, теплиця, тік та обладнання для його обслуговування, а також майданчик для зберігання сільськогосподарської техніки. Господарство використовує власні та орендовані землі (паї), які належать іншим громадянам.

Що стосується динаміки земельних ресурсів, то площі під пасовищами зменшились на 28,8% у 2019 році у порівнянні з 2015. Це пов'язано зі зменшенням обсягів тваринницької галузі. У зв'язку зі зменшенням площ під

пасовищами збільшилися площі під іншими землями, використовуваних для господарських цілей, на 85,7%, а ріллі на 1,63%.

Далі доцільно буде розглянути структуру посівних площ фермерського господарства за останні роки табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура посівних площ ФГ «Лагута»

Культури	2017		2018		2019		2019 у % до 2017
	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

За даними таблиці видно, що у 2019 році структура посівних площ значно змінилась: площа кукурудзи на зерно зменшилась на 60%, ярих зернових на 5,4%. Це пов'язано зі збільшенням площ інших культур, які для підприємства є більш вигідними для вирощування. Наприклад площі соняшнику та озимих зернових збільшилися на 10% та 15,4% відповідно, але найбільш вигідними для господарства на даний час є баштанні культури, оскільки їх площі збільшилися на 65,6%, картоплі – на 42,85%.

Досить велику увагу в господарстві також приділяють овочевим культурам, але в зв'язку з великою трудомісткістю їх вирощування та нестачею робочої сили, останнім часом площі відведені під ці культури мають тенденції до зниження. В цілому площа, що відводилась під сільськогосподарські угіддя за досліджуваний час збільшилась, але лише на 10,3 га або 0,68%.

Не менш важливою для повноти уяви про виробничо-економічні умови господарства є інформація щодо ефективності використання землі в фермерському господарстві, яка подана в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Економічна ефективність використання землі в ФГ «Лагута»

Показники	2017		2018		2019		2019 у % до 2017
	цнт	тис. грн.	цнт	тис. грн.	цнт	тис. грн.	
<i>Натуральні, ц.:</i> 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
<i>Вартісні, тис.грн.:</i>							
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 показують наскільки ефективно використовується земля і скільки при цьому підприємство отримує продукції в натуральному і вартісному вигляді. Значно знизилось виробництво кукурудзи – 54,96%, овочів на 20,31%. Такі зміни, перш за все, були спричинені зменшенням площ що були відведені під ці культури у 2019 році.

Що стосується вартісних показників, то в фермерському господарстві у порівнянні із 2017 роком збільшилися усі показники, а їх ріст коливаються в межах від 4% до 64%, що є позитивним фактором, але певним чином викликаний ростом цін та інфляційними процесами.

Одним із основних елементів сільськогосподарського виробництва є фонди. Фонди – це елементи матеріально-технічної бази в грошовому виразі. В

господарстві вони існують в декількох формах: основні, оборотні, виробничого та невиробничого призначення. Забезпеченість господарству фондами подана в таблиці 2.3.

**Таблиця 2.3 - Склад і структура основних виробничих фондів
ФГ «Лагута»**

Показники	2017		2018		2019		2019 у % до 2017
	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

Розглянувши таблицю ми бачимо, що у підприємства скоротились обсяги основних фондів, але не набагато: в цілому по підприємству майже на 3,98%, основні фонди сільськогосподарського призначення 3,75%, а не сільськогосподарського призначення 6,33%. В той же час, при цьому, невиробничі основні фонди збільшились за рахунок закупівлі комп'ютерів та іншої оргтехніки на 140 тис. грн., інакше кажучи на 23,89%.

Ефективність сільськогосподарського виробництва значно залежить від наявності, складу, рівня кваліфікації і ефективності використання трудових ресурсів. Трудові ресурси – це наявне працездатне населення, яке проживає на селі і працює в сільськогосподарському виробництві.

Комплексна механізація виробничих процесів і перехід ряду галузей на індустріальну основу зумовлюють постійне зменшення працездатного населення у сільськогосподарському виробництві. Це закономірний процес, в основі якого лежить закон підвищення продуктивності праці, що забезпечує

можливість меншій кількості сільського населення виробляти більшу кількість продукції. Вивільнене із сільського господарства працездатне населення використовується в інших галузях народного господарства, забезпечує постійне зростання виробництва суспільного продукту, підвищення життєвого і культурного рівня населення. фермерського господарства знаходиться недалеко від міста, і тому багато людей з села працюють в місті, але на господарству ще залишилися свої працівники і спеціалісти.

Кількість та наявність трудових ресурсів вкажемо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - **Склад і структура трудових ресурсів ФГ «Лагута»**

Показники	2017		2018		2019		2019 у % до 2017
	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 дають уяву про склад колективу фермерського господарства: управлінський персонал залишився в тій самій кількості, в якій існував з 2017 року. Більш повну уяву про склад управлінського персоналу можна отримати розглянувши його устрій, що відбиває в собі організаційна структура та структура управління підприємством (додаток Б, В).

при цьому середньорічна чисельність працівників зменшилась на 5,1%. Це пов'язано з покращенням механізації та автоматизації виробничих процесів. Кількість постійних працівників збільшилась на 8 осіб тобто на 24,56%, а потреба в сезонних скоротилась на 63,33%. На даному етапі доцільно буде

виявити наскільки ефективно на підприємстві використовуються наявні трудові ресурси. Це буде подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - **Трудові ресурси та їх використання**

Показники	2017	2018	2019	2019 у % до 2017
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

Звідси, можна зробити висновок, що трудовий колектив працює досить напружено та самовіддано, з кожним роком ще краще. Так, за останні 3 роки зросли майже всі показники: працівники відпрацювали в 2019 році більше ніж у 2017 на 1,87%, кожен з працівників окремо відпрацював на 7,43% більше, робочий час при цьому використовувався ефективніше на 5,38%.

З вище викладеного зрозуміло, що фермерське господарство займається реалізацією виробленої ним продукції, поступово вдосконалює свою діяльність, підвищуючи при цьому її ефективність, розвиває нові напрямки виробництва, розширюючи асортимент виробленої продукції, що в свою чергу підвищує його ступінь диверсифікації.

Господарство, будучи офіційно зареєстрованою юридичною особою, відповідно до встановлених законодавством правил звітує перед державними податковими та адміністративними органами про результати своєї діяльності, наявність та забезпеченість трудовими ресурсами та ін.

Кошти від реалізації товарної продукції виробленої господарством є єдиним джерелом його доходів, які забезпечують оплату праці співробітників,

витрачаються на засоби захисту рослин, паливно - мастильні матеріали і добрива.

Виходячи з аналізу системи взаємозв'язку «виробник – споживач» ступінь задоволення потреб населення в продуктах харчування із сільськогосподарської сировини залежить від кінцевих результатів виробничої діяльності аграрних підприємств.

Ефективне функціонування, та відповідно, високі показники результативності діяльності на підприємстві має реалізовуватися завдяки наступним принципам, а саме:

- домінуюча орієнтація на замовника — підприємство має виключно орієнтуватися на власних споживачів, напрацьовуючи власну клієнтську базу і тому повинно розуміти їхні поточні й майбутні потреби, виконувати їхні вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань;
- впровадження процесного підходу — отримання бажаного результату буде більш швидким, при умові управління діяльністю підприємства як процесом;
- залучення системного підходу до управління — це процес встановлення та розуміння взаємопов'язаних процесів та управління ними як системою сприяє підприємству результативніше та ефективніше досягати цілі;

Ефективне використання при виробництві та реалізації продукції даних принципів дасть змогу всім зацікавленим сторонам одержати конкурентні переваги такі, як зростання прибутків, підвищення стабільності показників продукції та процесів, створення конкурентоспроможного товару.

Основним видом діяльності сільськогосподарського підприємства є його виробничо-комерційна діяльність, її результати відображені в табл. 2.6.

Враховуючи проаналізовані показники можна зробити висновки, що виробничо-комерційна діяльність фермерського господарства «Лагута» за період з 2017 року по 2019 рік характеризується, в цілому, деяким зниженням виробництва (зокрема валової продукції у постійних цінах 2017р.).

**Таблиця 2.6 - Результати виробничо-комерційної діяльності ФГ
«Лагута» за 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			2019 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	абсолютне відхилення, (+;-)	відношення, %
Виробництво валової продукції (у постійних цінах 2010р.), 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

В відповідно до даних таблиці виробництво валової продукції (у постійних цінах 2017р.) в ФГ «Лагута» у 2019 році порівняно з 2017 роком скоротилося на 88,91 тис. грн., тобто на 0,8 % у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь відбулося скорочення на 1,82 тис. грн. (0,3 %) та на 1 середньорічного працівника - на 8,74 тис. грн. (4,5 %). В 2019 році спостерігається суттєве зростання виручки від реалізації продукції і послуг на 6440,3 тис. грн., що складає 60,0 % до 2017 року. Чистий прибуток підприємства фактично збільшився на 408,0 тис. грн. Рівень рентабельності в фермерському господарстві «Лагута» в 2019 році порівняно з 2017 збільшився на 1,21в.п. від 11,19 % до 12,40 %. Норма прибутку у 2019 році збільшилась до 19,7 %.

На сьогоднішній день, важливим аспектом економічної доцільності функціонування підприємства є отримання гарантованого прибутку в результаті здійснення його господарської діяльності.

Аналіз оборотності агрегованих оборотних активів також показує, що на протязі 2018-2019 років період обороту агрегованих оборотних активів різко скоротився, що свідчить про зростання темпу ділової активності підприємства.

Таким чином, підтверджується, що частка зростаючих робочих активів стала використовуватися більш ефективно.

Саме тому, з метою оцінки приросту прибутку, нами здійснений аналіз даних показників функціонування підприємства. Характеристика відносного впливу різних чинників на загальний приріст маси прибутку і одержані результати показані в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз приросту прибутку в ФГ «Лагута» від реалізації продукції за факторами, 2018- 2019 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	

Отримані розрахунки дають можливість виявити наступні тенденції. Загальна маса прибутку від реалізації продукції становила 1218 в 2018 році і 1488 у 2019 році. Отриманий приріст маси прибутку відбувся за рахунок зміни обсягу реалізованої продукції. Показники приросту маси прибутку за рахунок зміни собівартості реалізованої продукції зменшився на 195,45 тис. грн.

Отже, можна зробити висновок, що показники прибутку підприємства безпосередньо залежать від таких чинників, як кількість реалізованої продукції, ціна реалізації та собівартості реалізованої продукції, при цьому підприємство діє досить ефективно, більшість розглянутих економічних показників з часом покращились.

2.2. Характеристика виробничо-збутової діяльності підприємства

Першим етапом в організації збуту (розподілу) є повне і комплексне вивчення існуючих і потенційних ринків збуту: оцінка їхньої привабливості і потенційної місткості, сегментація, вивчення споживачів і ретельний аналіз збутової стратегії конкурентів. На наступному етапі ФГ «Лагута» вибирає визначений цільовий ринок (цільовий сегмент), на якому воно планує зосередити основні зусилля. Зокрема, на рис. 2.1 представлено інформацію щодо та структури доходів ФГ «Лагута» в розрізі реалізації окремих видів продукції в 2019 році.

На рис. 2.1 можна побачити, що ФГ «Лагута» працює в різних продуктових сегментах ринку сільськогосподарської продукції, представляючи на ринок широкий її асортимент.

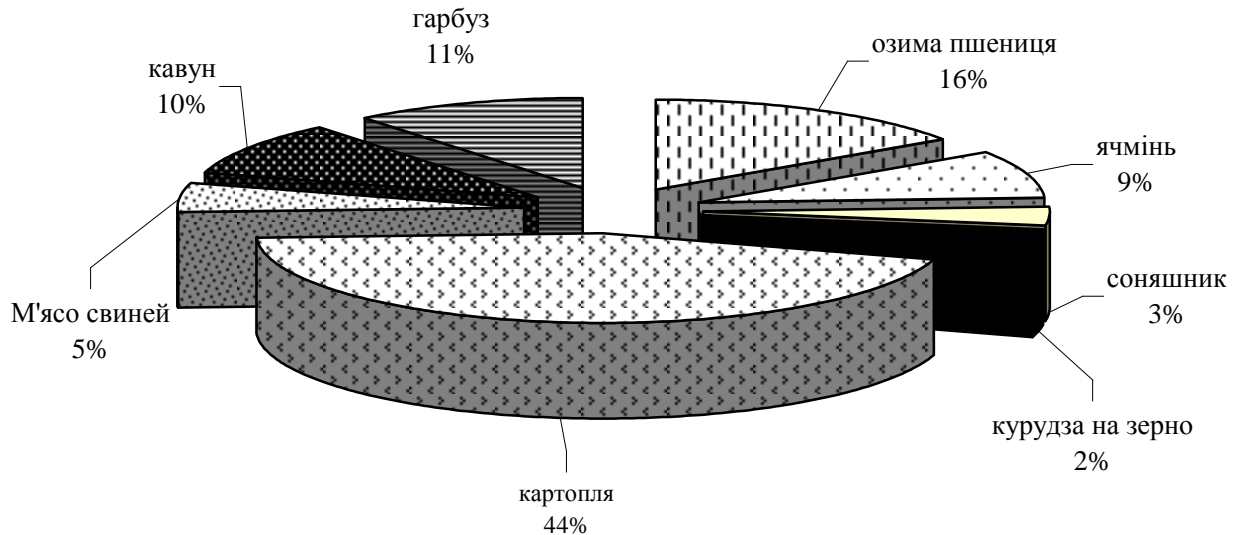


Рисунок 2.1 – Структура доходів ФГ «Лагута» від реалізації основних видів продукції

Головними факторами, які забезпечують можливість нарощування обсягів збуту та доходів від реалізації є:

- збільшення збуту продукції на основному ринку збуту – ринку Дніпропетровська за рахунок часткового витіснення сильних конкурентів;
- збільшення збуту на ринках інших областей за рахунок більш активної роботи з регіональними замовниками;
- розширення асортименту продукції, освоєння вирощування нових сортів овочевої та плодово-ягідної продукції;
- зниження собівартості продукції за рахунок оптимального використання ресурсів, правильного управління ними та визначення оптимальних обсягів їх замовлень.

Використовувана підприємством система збуту має всього один розподільний центр – склад готової продукції. Докладніше її зображення, що враховує реальну кількість посередників, представлено на рисунку 2.2.

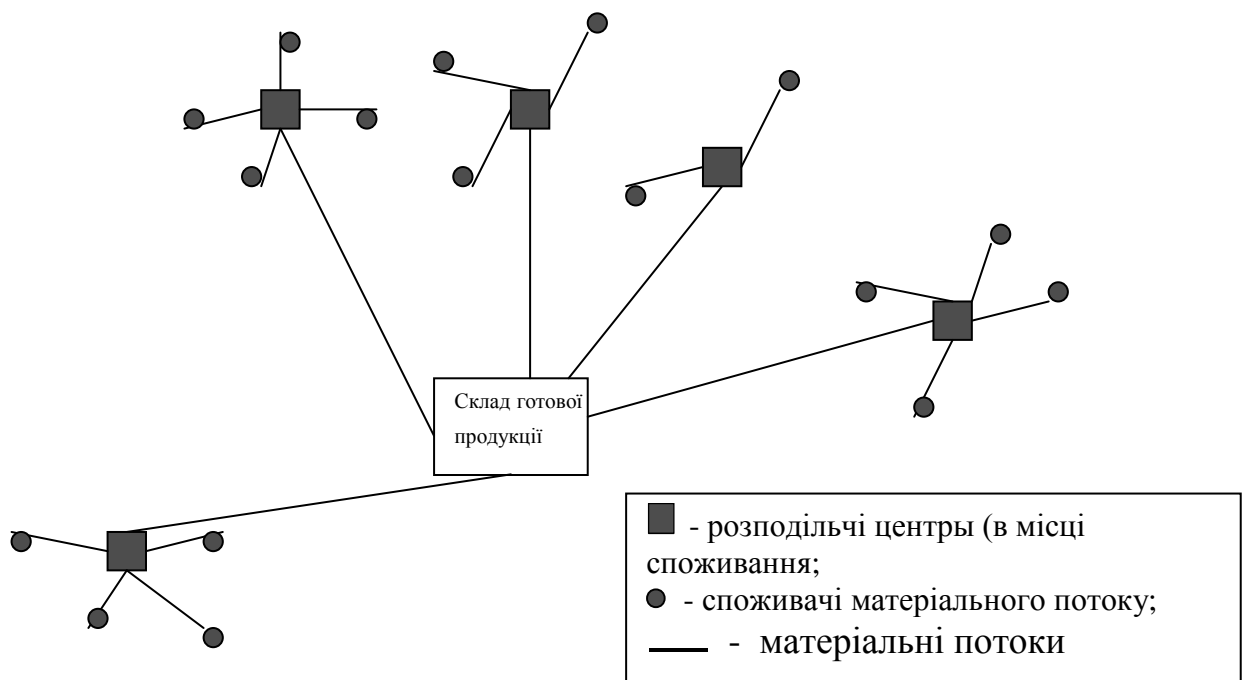


Рисунок 2.2 – Схема системи розподілу продукції ФГ «Лагута»

Виходячи з реалій які склалися на підприємстві можна зазначити, що складське господарство в логістичній системі, як би влаштована вона не була, відіграє важливу роль. За обставин які були нами виявлені в процесі дослідження можна обґрунтовано сказати, що складська логістична система

господарства є цілком прийнятною хоч і досить простою. Так як підприємство не має розгалуженої системи розподільчих складів, то і витрати на складування зберігання та втрати пов'язані з цим досить незначні, так відзначимо декілька аспектів які характеризують логістичну систему господарства.

По-перше маючи один розподільчий центр (склад) невеликих розмірів господарство не витрачає значних капіталовкладень ні на складську техніку, ні на транспортування, пов'язане з переміщенням вантажів від одного розподільчого центру до іншого. Так як зберігання продукції на складах триває дуже обмежений період часу то і втрати продукції в процесі зберігання, псування чи старіння, практично відсутні.

По-друге такий устрій логістичної системи господарства можливий лише за спрощеної системи ведення бізнесу, тобто коли мова йде про незначне територіальне охоплення ринку, виробництво досить обмеженого асортименту продукції та відсутність кваліфікованого персоналу який би зміг реалізувати амбіційні плани щодо розширення збутової мережі, ефективізації системи збуту. Збутова діяльність і складування в заданих умов тісно пов'язані і потрібно розуміти, що досягаючи переваг в одній сфері підприємство може втрачати в іншій. Так якщо розвивати збутову мережу то необхідно розбудовувати систему розподільчих центрів, що в свою чергу тягне додаткові витрати. Якщо не досягнути значних економічних параметрів реалізації продукції, то такий розвиток може забезпечити навіть збитковість виробництва. І навпаки, вища ціна продукції в розподільчих центрах за сприятливих умов могла б компенсувати додаткові витрати підприємства.

Одним з методів, яким користуються на практиці в ФГ «Лагута» для досягнення вище перерахованих цілей є АВС-аналіз, як метод контролінгу, що застосовується з метою селективного добору найцінніших для Фермерському господарстві «Лагута» постачальників, найважливіших видів сировини та матеріалів, найбільш вагомих елементів витрат, найбільш рентабельної продукції, найефективніших напрямків капіталовкладень.

Залежно від витрат товарні запаси поділяються на три групи - А, В, С за їх питомою вагою в загальних витратах на придбання. Однак розподіл не обов'язково відбувається на три групи, число груп та їх межі вибираються довільно. Найбільш розповсюдженою є така класифікація:

Група "А": найбільш дорогі та коштовні товари, на частку яких припадає приблизно 75-80% загальної вартості запасів, але вони складають лише 10-20% загальної кількості товарів, які знаходяться на зберіганні.

Група "В": середні за вартістю товари. Їх частка в загальній сумі запасів складає приблизно 10-15%, але у кількісному відношенні ці запаси складають 30-40% продукції, яка зберігається.

Група "С": найдешевші. Вони становлять 5-10% від загальної вартості виробів, які зберігаються, і 40-50% від загального обсягу зберігання.

Аналіз АВС показує значення кожної групи товарів. Зазвичай на 20% всіх товарів, які знаходяться в запасах, припадає 80% всіх витрат. Виходячи з цього, для кожної з трьох груп товарів закладається різний ступінь деталізації під час планування та контролю.

Аналіз АВС дозволяє класифікувати асортименти одиниці за їх вартістю.

З метою оптимізації запасів на практиці досить часто АВС-аналіз в фермерському господарстві «Лагута» комбінують з іншим методом контролінгу – XYZ-аналізом. Цей метод контролінгу широко використовується з метою нормування оборотних коштів, для створення виробничих запасів. Фермерському господарстві «Лагута» здійснює закупівлі сировини та матеріалів у 14 постачальників. За допомогою методу АВС - аналізу визначимо постачальників, більш тісне співробітництво з якими дозволить значно підвищити ефективність логістичної системи.

Вибір тієї або іншої системи управління запасами, залежить від декількох обставин (табл. 2.8). Як правило, у діяльності фермерського господарства «Лагута» визначення цих витрат для великої кількості продукції викликає затруднення. У цьому випадку використовуємо наступну формулу:

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

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

S – кількість товару реалізованого за рік, од/рік

C_1 - закупівельна ціна одиниці товару, грн.од,

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

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

$$G^0 = \frac{S}{N} \quad (2.2)$$

де: N — число замовлень, замовлених за рік.

Прирівнявши обидва вирази для g_0 для одного товару одержуємо:

$$N = \frac{1}{K\sqrt{SC}} \quad (2.3)$$

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

$$\sum N = 1 \div K \sum \sqrt{SC} \quad (2.4)$$

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

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

$\sqrt{SC1}$ – 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 K в діяльності ФГ «Лагута»

Продукція	Кількість замовлень N	Вартість одиниці товару, грн.	Число реалізованих одиниць товару C	$\sqrt{SC1}$	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 «Лагута», 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

У результаті зміни розміру замовлення різних товарів середній рівень замовлення зменшується, число замовлень практично не збільшується, але змінюється для різних товарів.

Зробимо розрахунок страхового запасу продукції, якщо відомо, що тривалість функціонального циклу (фіксований час постачання) $L = 15$ днів, за день продається від 0 до 20 уп.

Середній обсяг продажів $D = 10$ уп. Бажаний рівень обслуговування SL (приймаємо) = 99%. Розмір замовлення $Q = 200$ уп. Усі зміни відбуваються в рамках нормального закону розподілу.

2.3. Дослідження виробничо-господарських процесів в логістичній діяльності підприємства

Провівши систему досліджень основних параметрів виробничих, господарських та збутових процесів, які відбуваються на підприємстві можна зазначити, що його діяльність сконцентрована на певних напрямках, та виробництві певних видів продукції. Така концентрація та зосередження дозволяє припустити, що підприємство має конкретну спеціалізацію. Спеціалізація є природним станом речей і по великому рахунку відповідне зосередження дозволяє підприємству не розпорошувати зусилля на виробництві багатьох видів продукції, аби досягти конкурентних переваг саме на тих видах, які йому вдається виробляти в більшій кількості та кращої якості. Як показують підсумкові розрахунки, в найбільшому обсязі підприємство виробляє рослинницьку продукцію, зокрема жито, пшеницю та ячмінь. Інші види продукції, які виробляє підприємство приносить йому значно менший зиск і їх товарообіг складає незначний відсоток в загальному обсязі товарної продукції. Також відзначається, що структура товарної продукції з року в рік немає однорідних показників, а присутні коливання, як вартісних характеристик, так і відповідно в кількісних.

Для уточнення висловлених припущень доцільно дослідити дані фактори з використанням статистичних методів. Одним із методів, які дозволяють легко і без використання складних комп'ютерних розрахунків провести аналіз певних факторів є ряди динаміки, саме вони характеризують зміни явища в часі та дають можливість чітко усвідомити та спрогнозувати зміни цих явищ,

Існує два види досліджень рядів динаміки: базисний і ланцюговий.

За умов використання першого способу змінні фактори порівнюється з певним фіксованим віддаленим показником який обирається за базу, що допомагає оцінити зміни з огляду на тривалий час дослідження.

Другий, ланцюговий спосіб дослідження динамічних рядів за основу чи базу передбачає обрання показника за попередній період, тобто таким чином відображає динаміку зміни фактора в часі з огляду на певну кількість ланцюгових розрахунків, що дає уяву про швидкість змін та їх стабільність.

1. Темп росту – часткове відношення наступного рівня трендового ряду до попереднього:

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

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

2. Абсолютний приріст – це різниця між двома порівнюваними рівнями.

$$\Delta b = y_1 - y_0 \quad (2.7)$$

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

3. Темп приросту - відношення абсолютного приросту до величини попереднього рівня.

$$Tpr = Tc - 1 \quad (2.9)$$

Результати розрахунків представлені в табл. 2.11.

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

Таблиця 2.11 - Динаміка виробництва валової продукції ФГ «Лагута»

Рік	Виробництво валової продукції	Абсолютний приріст, тис.грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1% приросту
		Ланцюговий	Базисний	Ланцюговий	Базисний	Ланцюговий	Базисний	
2016	10196,3	342,1	342,1	103,5	103,5	3,5	3,5	98,5
2017	11345,8	1149,5	1491,6	111,3	115,1	11,3	15,1	102,0
2018	12150,3	804,5	2296,1	107,1	123,3	7,1	23,3	113,5
2019	18670,2	6519,9	8816,0	153,7	189,5	53,7	89,5	121,5

Дані таблиці показують, що за період з 2016 по 2019 рік виробництво валової продукції постійно збільшувалось, збільшувалось також абсолютне значення 1% приросту, а це означає, що виробництво валової продукції почало підвищуватись більшими темпами.

Найбільш вдосконаленим способом вирівнювання рядів динаміки є аналітичне вирівнювання за допомогою рівнянь прямої та параболи.

Рівняння прямої має такий вигляд:

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

де Y_t - вирівняні рівні ряду динаміки;

a_0 – вирівняний рівень ряду динаміки за умови, що $t=0$, тобто в році, що передував досліджуваному;

a_1 – середній щорічний приріст (спадання) ряду динаміки;

t – порядковий номер року.

Рівняння параболи має такий вигляд:

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

де a_2 – середнє прискорення (сповільнення) зростання (спадання) рівня ряду динаміки.

За допомогою електронних таблиць Microsoft Excel можна провести аналітичне вирівнювання рядів динаміки без громіздких розрахунків параметрів a_0 , a_1 та a_2 .

Таким чином, аналітичне вирівнювання виробництва валової продукції за допомогою рівнянь прямої та параболи зображено у додатку Д.

Рівняння прямої має вигляд:

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

Це означає, що вирівняна валова продукція у 2008 році склали 6567,6 тис. грн., а щорічний приріст виробництва валової продукції становить 1958,6 тис. грн.

Рівняння параболи має наступний вигляд:

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

Це означає, що у 2008 році вирівняна валова продукція становила 12573 тис. грн., щороку вона зростала в середньому на 3188,8 тис. грн., прискорення зростання становило 857,9 тис. грн.

В результаті проведення аналітичного вирівнювання продуктивності праці працівників ФГ «Лагута» було отримано такі рівняння (додаток Е):

1) рівняння параболи $y = 1,2086x^2 - 3,827x + 191,19$

2) рівняння прямої $y = 3,4249x + 182,73$

параметри рівняння прямої означають, що в ФГ «Лагута» вирівняна продуктивність праці щорічно збільшується на 3,4249 тис. грн.

А з рівняння параболи видно, що щорічно вирівняна продуктивність праці працівників підприємства спадає на 3,827 тис. грн., з зростанням в 1,2086 тис. грн.

Що стосується прибутку, то провівши аналітичне вирівнювання його у динаміці за п'ять років, можна зробити висновки про наступне:

1) вирівнявши прибуток, ми отримали рівняння прямої, що має вигляд:

$$y = 124,45x + 859,19$$

і означає, що у господарстві спостерігається загальна тенденція до підвищення прибутку на 124,45 тис. грн. щорічно;

2) з рівняння параболи

$$y = 13,364x^2 + 44,264x + 952,74$$

видно, що прибуток у господарстві щорічно зростає на 44,264 тис. грн., і це зростання прискорюється на 13,364 тис. грн. за рік.

На графіку аналітичне вирівнювання прибутку зображено у додатку Ж.

Порівнявши обидва графіки аналітичного вирівнювання продуктивності праці працівників (додаток Е) та прибутку (додаток Ж), можна побачити пряму залежність між цими двома показниками. Так, якщо продуктивність праці має тенденцію до зростання, то і прибуток, як показує поліноміальне вирівнювання, при цьому має аналогічну тенденцію.

Широко відомий метод науково-статистичних досліджень - ряди динаміки, використовуються для виявлення основних тенденцій в явищах, які досліджуються. Ці явища можуть відбуватися за короткий період часу або спостерігатися тривалий час, ряди динаміки допоможуть відслідкувати таку зміну. Для якісного використання цього методу аналізу часто використовують декілька їх різновидів, серед яких найбільше поширення набули наступні:

- метод ковзної середньої;
- метод динамічної зваженої ковзної;
- метод найменших інтервалів;
- метод усереднення показників;
- метод аналітичного вирівнювання динамічних показників.

Метод аналітичного вирівнювання динамічних показників або ще як його називають аналіз тренду, це спосіб визначення тенденцій та явищ, які відбуваються протягом певного часу, що дозволяє визначити форму та тісноту залежності між факторами які вивчаються, швидкість таких змін в минулому і в перспективі.

Для подальших досліджень проведемо розрахунок коефіцієнта варіації динамічних показників валової продукції підприємства. Для цього візьмемо середні показники валової продукції за декілька років, тобто сформуємо розмах варіації.

Розглянемо показники варіації:

а) розмах або широта варіації:

$$R = X_{\max} - X_{\min} \quad (2.30)$$

де: X_{\max} - максимальне значення ознаки (максимальне середнє значення інтервалу);

X_{\min} - мінімальне значення ознаки.

б) середнє лінійне відхилення:

$$\bar{l} = \frac{\sum |x_1 - \bar{x}|}{n} \quad (2.12)$$

в) середнє квадратичне відхилення:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (2.13)$$

г) коефіцієнт варіації:

$$v = \frac{\delta}{\bar{x}} * 100\% \quad (2.14)$$

$$\bar{x} = 9333$$

$$R = 9533,6$$

$$\bar{l} = 2311,375$$

$$\delta = 3214,135$$

$$v = 34,73\%$$

Так як, коефіцієнт коваріації більше 30% то можна визначити що зв'язок між факторами не тісний і неоднорідний.

Протягом досліджуваного трьохрічного періоду можна зазначити, що валова продукція, середнє значення якої складала 9333 тис. грн. мала відхилення, як в бік збільшення так і в бік зменшення. Так в 2017 році показник валової продукції склав рекордні 13829,5 тис. гривень, що підтверджує ще раз неоднорідність та засвідчує коливання майже двократному розмірі від середнього значення. Як показує дослідження економічних параметрів ФГ «Лагута», необхідно постійно адаптуватися до зміни в навколишньому ринковому середовищі, де шукати нові джерела надходження прибутку та можливо замислитись над диверсифікацією виробництва. Для впевненого планування стратегічних альтернатив підприємству доцільно використовувати такі види статистичного аналізу як кореляційно-регресійний та регресійний аналіз.

Кореляційно-регресійний аналіз - статистичне дослідження, яке дозволяє визначити тісноту зв'язку між факторами які порівнюються, існує можливість зробити це в динаміці за декілька років.

Регресійний аналіз дозволяє визначити вплив та взаємозалежність факторів один від одного, силу цього впливу чи залежності що виражається в коефіцієнтах лінійних і квадратних рівнянь.

Таблиця 2.12– Аналіз динамічних показників зміни прибутку в ФГ «Лагута»

Показники	Умовні позначки	Види продукції			
		Пшениця	Жито	Ячмінь	Сума
Кількість реалізованої продукції, т					
1. Базисний 2018 р.	q0	1498	1425	1195	4118
2. Звітний 2019 р.	q1	1158	1152	989	3299
Виторг, грн.:					
3. Базисний 2018 р.	q0p0	2766806,00	1653000	1613250	6033056
4. Звітний 2019 р.	q1p1	3937200	3225600	2146130	9308930
На суму по собівартості					
5. Базисний 2018 р.	q0z0	2243210,06	1649252,3	1507217,7	5399680
6. Звітний 2019 р.	q1z1	3679695,54	3014714,9	2008127,2	8700537,6
Прибуток, грн.					
7. Базисний 2018 р.	Π0(3-5)	523595,94	3747,75	106032,35	633376,04
8. Звітний 2019 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 2018 р.	z0 (5*1)	1497,47	1157,37	1261,27	3916,11
11. Умовний виторг, грн.	q1p0 (2*9)	2138826	1336320	1335150	4810296
12. Умовна собівартість, грн.	q1z0 (2*10)	1734070,26	1333290,2	1247396	4314756,5
13. Прибуток в умовному виторгу, грн.	Πусл (11-12)	404755,74	3029,76	87753,97	
14. Частка прибутку у виторзі базисного 2017 р.	Д0 (7:3)	0,18924204	0,0022672	0,0657259	
15. Частка прибутку в умовному виторзі	Думсл (13:11)	0,18924201	0,0022672	0,0657259	0,2572352
16. Приріст прибутку, грн.	Δц (8-7)	-266091,48	207137,37	33970,49	-24983,62
17. У т.ч. за рахунок зміни фізичного обсягу	Δпф(11-3)*14	-118840,2	-717,99	-18278,38	-137836,57
18. За рахунок зміни структури товарної продукції	ΔПстр(15-14)*11	0,00	0,00	0,00	0,00
19. За рахунок зміни цін	ΔПр (4-11)	1798374	1889280	810980	4498634
20. За рахунок зміни собівартості	ΔПз (12-6)	-1945625,28	-1681424,6	-758731,13	-4385781,1
21. Рентабельність продукції, д.ед.	P (8/6)	0,06998	0,069952	0,069788	

Кореляційно-регресійний аналіз був проведений по показникам виробництву єдиного виду продукції рослинництва - ячменю. Для проведення такого аналізу були застосовані наступні змінні:

Y – рентабельність виробництва ячменя;

X1 – ціна реалізації продукції;

X2 – собівартість продукції (ячменя).

Взаємозв'язок між параметрами оцінюється за допомогою методу найменших квадратів.

Рівняння регресії з оціненими параметрами має вигляд:

$$\hat{y}_i = 7,428 + 95,949x_1 - 102,92x_2$$

Розраховані по даному рівнянню регресії значення залежної перемінної (y_i) і відповідної помилки ϵ_i представлені в таблиці 2.13:

Таблиця 2.13 - Розрахунок значень рівнянь регресії залежної перемінної

№	У	X1	x2	ŷ	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

$$\sum e_i^2 = 0,24534 \quad (36)$$

Взаємозв'язок залежної змінної з рядом незалежних перемінним вимірюється в цілому за допомогою коефіцієнта множинної кореляції, що обчислюється в такий спосіб:

$$R = \sqrt{1 - \frac{\sum e_i^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2}} \quad (2.19)$$

$$\text{звідси: } R = \sqrt{1 - \frac{0,24534}{24,641}} = 0,995$$

Отримане значення коефіцієнта кореляції вказує на дуже сильний взаємозв'язок параметрів.

Собівартість сільськогосподарської продукції визначається по закінченню року. Протягом же року здійснюється систематичний контроль витрат на

виробництво, що формують собівартість продукції. Це дозволяє вчасно установити причини відхилень від плану і приймати відповідні рішення, спрямовані на ощадливу витрату матеріально-грошових засобів.

Розмір витрат по багатьом статтям є величиною, похідною від кількості і ціни відповідного елемента витрат. У цьому зв'язку при аналізі постатейних витрат треба з'ясувати вплив на собівартість продукції кількісних і вартісних змін по видах сільськогосподарських культур.

Дані для аналізу структури витрат на 1 га і собівартості 1т ячменя представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Витрати на виробництво ячменю за 2017-2019 р.

Статті витрат	Базис. рік, 2017		Звітний рік, 2019				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, велика частина витрат у звітному році приходиться на ядохімікати, у порівнянні з базисним роком ця стаття витрат збільшилася на 563,82 тис. грн., а в порівнянні з планом на 551,14 тис. грн. Це означає перевитрату коштів на ядохімікати. Збільшився обсяг витрат на утримання основних засобів у звітному році на 411,79 тис. грн. у порівнянні з базисним роком і на 283,68 тис. грн. у порівнянні з планом. Ріст витрат у базисному році по утриманню основних засобів може бути пов'язаний з їх переоцінкою в 2017 році, а також зі збільшенням їхньої кількості.

Таким чином, проаналізувавши структуру статей витрат, ми з'ясували, що чимала частка приходиться на ядохімікати і утримання основних засобів. За рахунок росту цих витрат підвищується і собівартість продукції. У зв'язку з цим, можна сказати, що допущено перевитрату коштів на виробництво ячменя

Заключною стадією аналізу собівартості продукції є узагальнення виявлених резервів і розробка конкретних пропозицій по підвищенню ефективності виробництва. Великий вплив на зниження собівартості можуть робити приведені в дію резерви збільшення виробництва валової продукції.

Крім зниження витрати ядохімікатів при вирощуванні ячменя, були виявлені наступні можливі напрямки зниження витрат: можлива економія від загибелі зерна і можлива економія від збирання в кращий термін. За аналізом даних сільськогосподарських організацій по районі, було виявлено, що величина загибелі зерна відносно невелика і, у середньому, дозволяє знизити собівартість продукції на 1%.

В результаті статистичного аналізу середня величина можливої економії склала 5% від загальної величини витрат на 1т продукції. Загальна величина резервів зниження собівартості представлена 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, від ліквідації перевитрати коштів по основних прямих витратах можна знизити собівартість на 882,56 грн., від ліквідації загибелі зерна - 20,28 грн., від проведеного збирання в кращий термін - 101,4 тис. грн. У цілому, виявлені резерви дозволять знизити собівартість на 1004,24 грн.

Для оцінки прибутковості виробництва ячменя за умови використання виявлених резервів, розрахуємо показник рентабельності, залишивши основні показники на рівні 2017 р. Так, собівартість складе $2028,44 - 1004,24 = 1024,2$ (грн.). Результати аналізу зміни прибутку в представлені в табл.2.16.

Таблиця 2.16 - Зміна прибутковості виробництва ячменя в результаті
можливого зниження собівартості продукції

Показники	Умов. познач.	Фактична величина, 2017	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.	$R = \Pi / z$	0,069788	1,118727

Отже, організаційно-економічна характеристика діяльності сільськогосподарського підприємства фермерському господарстві «Лагута» характеризується специфічними рисами. Показники прибутку підприємства безпосередньо залежать від таких чинників, як кількість реалізованої продукції, ціна реалізації та собівартості реалізованої продукції.

Логістична система досліджуваного підприємства має наступні недоліки:

1. Складність та значна кількість розподільчих каналів, які регулюються чисельними менеджерами за відсутності координації між ними та взаємодії;
2. Проблеми зі своєчасністю постачання сировини;
3. Відсутність залежності обсягів реалізації, постачання та виробництва продукції;
4. Проблеми з авто перевізниками щодо вчасності доставки матеріалів;
5. Слабкий контроль руху товарних потоків.

Ефективне управління матеріальним потоком має базуватися на максимально ефективному керуванні інформацією. Адже саме інформація має надає системі «відкритості» щодо можливості варіативно змінюватися у відповідь на нові вимоги сьогодення.

Основою створення сучасною базової структури, з метою дослідження виробничо-збутових процесів є формування відповідної інформаційної системи зі зворотнім зв'язком, яка інтегрує різні боки процесу керування логістичної системи в цілому.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що господарство має площу 1685 га землі, з них 1649 га орних земель, 19 га знаходяться під будівлями, спорудами та використовуються для різних господарських потреб. Останнім часом у підприємства скоротились обсяги основних фондів, але не набагато: в цілому по підприємству майже на 3,98%, основні фонди сільськогосподарського призначення 3,75%, а не сільськогосподарського призначення 6,33%. В той же час, при цьому, невиробничі основні фонди збільшились за рахунок закупівлі комп'ютерів та іншої оргтехніки на 140 тис. грн., інакше кажучи на 23,89%.

2. До визначальних чинників, що впливають на ефективність логістики запасів у сільськогосподарських підприємствах, є мінімізація витрат, пов'язаних із запасами, максимізація задоволення потреб споживачів сільськогосподарської продукції та забезпечення запасами виробничих потреб сільськогосподарського підприємства. Показники прибутку підприємства безпосередньо залежать від таких чинників, як кількість реалізованої продукції, ціна реалізації та собівартості реалізованої продукції.

3. Функціонування виробничо-транспортних систем ґрунтується на побудові їх технологічних ланцюгів. Підприємства, які пов'язані кооперуванням виробництва мають специфічні, але взаємовигідні умови співпраці. Зокрема, підприємства-відправники продукції вимагають своєчасної доставки, можливість відправлення вантажів у будь-який день і гарантована їх доставка в короткі строки.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНН ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрямки оптимізації виробничо-збутової системи підприємства

В даний час діяльність організацій по вивченню ринку збуту товарів, ґрунтується не стільки на аналізі збуту вже налагодженого виробництва товарів, скільки на можливостях виробництва і реалізації нових товарів. Основна задача вивчення ринку полягає у визначенні потреби в продукції і умов її реалізації, а на цій основі аналізуються шляхи досягнення основної мети — як добитися максимального прибутку. Процес дослідження ринку охоплює наступні основні питання: місткість ринку, номенклатури товарів, характеристика конкурентів і інші.

На нашу думку, основними стратегічними цілями фермерського господарства «Лагута» в окремих функціональних напрямках розподільчої діяльності повинні стати:

- реалізація політики більш глибокого проникнення на ринок Дніпропетровської області, зміцнення партнерських стосунків із ключовими споживачами продукції – переробними підприємствами та продуктовими супермаркетами;
- розширення ринків збуту продукції за рахунок виходу в регіони України, які на даний момент ще не освоєні підприємством;
- більш повне використання прямого каналу збуту “виробник-кінцевий споживач ” та зменшення використання посередників, оскільки як засвідчив проведений аналіз збутової діяльності ФГ «Лагута», ефективність збуту через прямий канал розподілу значно вища;
- формування диверсифікованого портфелю продуктів за рахунок виробництва різних видів сільськогосподарської продукції, орієнтованих на різних споживачів;

- формування лояльності споживачів по відношенню до ФГ «Лагута» за рахунок використання гнучкої системи цін та системи цінових знижок на різних сегментах ринку;

- використання новітніх інформаційних технологій та мінімізація витрат на їхній основі.

Пропонуємо здійснювати реалізацію стратегії розвитку збуту продукції ФГ «Лагута» підприємства в кілька етапів:

1. На першому етапі фірмі необхідно поступово розширювати асортимент пропозиції продукції на існуючих ринках збуту з метою залучити більше число споживачів до продукції ФГ «Лагута». Отже, на першому етапі реалізації стратегії розвитку збутової діяльності підприємству спочатку необхідно намагатись розширювати збут продукції на вже освоєних ринках (передусім Дніпропетровська область) по всьому спектру сільськогосподарської продукції, яку виробляє підприємство.

2. На другому етапі необхідно намагатись прискорити ринковий розвиток підприємства за рахунок розширення ринків збуту (для реалізації цього напрямку розвитку ФГ «Лагута» на українському ринку ми пропонуємо здійснити вихід на регіональні ринки України у Східних та Центральних областях шляхом відкриття тут власних складів та регіональних збутових представництв по продажу продукції, та поступового відмовлення від користування послугами посередників);

На цьому етапі реалізації стратегії розвитку збутової діяльності ФГ «Лагута» повинне за рахунок нарощування масштабів діяльності збільшити свою частку на вже існуючих ринках шляхом часткового витіснення конкурентів і розширити загальні горизонти збуту шляхом виходу на нові регіональні ринки. Ми вважаємо, що підприємству необхідно розширити загальні горизонти ринку збуту продукції і здійснити самостійний вихід на регіональні ринки. Відзначимо, що до останнього часу ФГ «Лагута» продавало свою продукцію переважно на регіональному ринку м. Дніпропетровська та до 3-х сусідніх областей, проте не контролювало ринок, оскільки більша частина регіонального збуту здійснювалась через посередників. У той же час аналіз

засвідчив, що використання для збуту мережі посередників значно знижує рентабельність реалізації (більш ніж в 1,5 рази – з 14,9% у разі прямого збуту споживачам до 8,9% у разі збуту через посередників), а відповідно підприємству доцільно здійснити самостійний вихід на ринок і організувати прямий збут. Зазначимо, що в плани розвитку ФГ «Лагута» на найближчі декілька років входить відкриття власних збутових представництв зі складами в Запоріжжі, Донецьку, та Харкові.

3. На третьому етапі необхідна агресивна маркетингова політика ФГ «Лагута», спрямована на витіснення конкурентів, активне освоєння нових регіональних ринків збуту та завоювання тут лідируючих позицій. На заключному етапі реалізації стратегії розвитку збутової діяльності підприємство повинне: по-перше, максимально розширювати асортимент продукції; по-друге – підприємству необхідно активно освоювати нові напрямки діяльності. Основними напрямками ведення конкурентної боротьби на цьому етапі повинні стати оптимізація цінової стратегії фірми, підвищення, активні заходи щодо підтримки і стимулювання збуту.

Як показала проведена нами організаційна діагностика роботи ФГ «Лагута» по збуту продукції на українському ринку, в цілому склад працівників та функціональні обов'язки збутових працівників дозволяють достатньо ефективно виконувати усі функції, які пов'язані з управлінням збутовими операціями підприємства. Проте, в організації управління збутовими операціями ФГ «Лагута» існують і досить значні недоліки. Сутність цих недоліків полягає в тому, що недостатньо добре організована взаємодія між менеджерами по збуту ФГ «Лагута» та між іншими структурними підрозділами підприємства, перш за все фахівцями, які займаються виробництвом. Сутність недоліків полягає в тому, що недостатньо збалансованими є товарні потоки - вхідні потоки, тобто надходження продукції на склад підприємства в Дніпропетровській області, та вихідні потоки, тобто відвантаження продукції зі складу споживачам (даний факт має відношення до молочної продукції та м'яса). Через недостатньо чітку організацію взаємодії між менеджерами по

виробництву та менеджерами по збуту ФГ «Лагута» досить типовими для підприємства є такі ситуації:

- на склад надходить продукція, в якій на даний час немає реальної потреби і достатній запас якої вже є на складі. Негативними наслідком цього є заморожування оборотних коштів ФГ «Лагута» в надмірних запасах готової продукції, що відповідно знижує ефективність роботи підприємства, оскільки ці кошти можна було використати більш ефективно в інших напрямках;

- на складі відсутня та продукція, яка зараз потрібна споживачам. Негативним наслідком цього є зростання кількості претензій до ФГ «Лагута» з боку споживачів (з можливою втратою в подальшому цих споживачів), невиконання ФГ «Лагута» взятих на себе договірних зобов'язань та відповідно застосування до підприємства штрафних санкцій, що також веде до зменшення рівня ефективності діяльності ФГ «Лагута».

Виходячи з цього ми пропонуємо удосконалити організацію управління збутовими операціями ФГ «Лагута» за рахунок підвищення рівня взаємодії між менеджерами по виробництву та менеджерами по збуту, запропонувавши наступну схему взаємодії:

1. На першому етапі менеджери по збуту ФГ «Лагута», на підставі укладених з споживачами контрактів та узгоджених термінів відвантаження продукції, а також з урахуванням наявних залишків товарних запасів на складі підприємства, передають менеджерам з виробництва план-графік по потребі в окремій сільськогосподарській продукції та графік надходження готової продукції на склад.

2. Менеджери з виробництва ФГ «Лагута», отримавши від менеджерів зі збуту план по потребі в продукції, формують необхідний графік надходження готової продукції по мірі її випуску на склад..

3. У разі, якщо виробництво не в змозі через об'єктивні чи суб'єктивні причини забезпечити потрібний підприємству графік надходження готової продукції на склади, менеджери з виробництва ФГ «Лагута» зв'язуються з менеджерами по збуту, які у свою чергу повинні намагатись узгодити новий графік по відвантаженнях продукції з споживачами.

Ми вважаємо, що налагодивши більш тісну взаємодію між менеджерами по виробництву та менеджерами по збуту ФГ «Лагута» за запропонованою схемою підприємство зможе суттєво покращити рівень організації управління збутовими операціями. Таким чином ми можемо сказати, що для оптимізації управління збутовими операціями ФГ «Лагута», перш за все в частині балансування між потоками надходження готової продукції на склад та потоками відвантаження продукції споживачам ФГ «Лагута», на підприємстві необхідно налагодити ефективно діючу логістичну систему, яка буде складатись з виробничої та розподільчої логістики (збут продукції споживачам на українському ринку).

Розподільча логістика охоплює весь комплекс задач по управлінню матеріальним потоком на шляху від ФГ «Лагута» до споживача, починаючи з моменту постановки задачі реалізації і закінчуючи моментом виходу поставленого продукту зі сфери уваги постачальника. Склад задач розподільчої логістики поділяється на два рівні – внутрішня розподільча логістика і зовнішня розподільча логістика. У ФГ «Лагута» на рівні підприємства логістика повинна вирішувати наступні задачі: організація одержання й обробки замовлення; планування процесу реалізації; ухвалення рішення про асортимент, а також організація виконання інших операцій, що безпосередньо передують відвантаженню; організація відвантаження продукції; організація доставки і контроль за транспортуванням.

До задач розподільчої логістики на зовнішньому рівні в ФГ «Лагута» слід віднести: вибір каналу розподілу; організація роботи з учасниками каналу розподілу (споживачами та торговими посередниками); вибір стратегії в розподілі продукції; стратегія ціноутворення; організація заходів щодо просування продукції підприємства на ринку; контроль за станом ринку продукції ФГ «Лагута» і аналіз позицій продукції господарства на цільових сегментах.

Ми цілком обґрунтовано можемо говорити про те, що дуже важливим напрямком оптимізації управління збутовими операціями ФГ «Лагута» є оптимізація логістичного ланцюга при організації збуту продукції на

українському ринку при регіональному збуті продукції. Зазначимо, що на даний момент для ФГ «Лагута» актуальний такий проект, який передбачає організацію прямого збуту, тобто минаючи оптових посередників, на регіональних ринках в Україні. Даний варіант проекту передбачає інвестування коштів ФГ «Лагута» у оренду складських приміщень, закупівлю вантажного транспорту та складського устаткування, а також відкриття своїх збутових представництв в регіонах. Як було зазначено в попередньому розділі, в сусідніх регіонах у ФГ «Лагута» не налагоджений прямий контакт з прямими споживачами – переробними підприємствами та продуктовими супермаркетами, а тому цей регіональний збут ФГ «Лагута» іде через середньо оптових та дрібнооптових посередників, при цьому у підприємства виникають наступні основні проблеми:

1. По-перше, відчувається досить суттєвий тиск з боку посередників в частині погіршення умов роботи з ФГ «Лагута» – це перш за все виявляється в тиску на зниження цін на продукцію з боку ФГ «Лагута», надання більш суттєвих знижок для посередників, збільшення терміну надання товарного кредиту посередникам. В таблиці 3.1 представлена характеристика умов роботи ФГ «Лагута» з одним зі своїх основних посередників на регіональних ринках в Україні – оптовою фірмою «ПродАгро», яка виступає у якості посередника при продажу продукції ФГ «Лагута» в Запорізькій області.

Таблиця 3.1 - Характеристика умов роботи ФГ «Лагута» зі своїм посередником на регіональних ринках зерна - ТОВ «ПродАгро»

Показники	В 2018 році	В 2019 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 можна побачити з наведеної вище таблиці, протягом останніх років досить суттєво погіршились умови роботи для ФГ «Лагута» зі своїм посередником – середня продажна ціна за 1 тону продукції скоротилась з 1450

грн. в 2018 році до 1240 грн. в 2019 році; обсяг партії, за якого посереднику надається знижка з ціни в розмірі 3% (максимальна знижка) скоротився з 25 тон продукції до 22 тон продукції; термін відстрочки платежу посередника – компанії «АгроПрод» за поставлену продукцію збільшився з 1,5 місяці до 2-х місяців.

2. По-друге варто сказати, що постійно зростає питома вага торгової націнки посередників в структурі кінцевої ціни реалізації продукції ФГ «Лагута» на регіональних ринках в Україні. Так, за даними менеджера ФГ «Лагута», структура ціни реалізації сільськогосподарської продукції на регіональному ринку України в Черкаській області виглядає наступним чином (табл. 3.2).

Аналіз структури ціни реалізації тони продукції в 2019 році показує, що в ній продажна ціна ФГ «Лагута», становить 80%, тоді як торгова націнка дрібнооптового посередника займає 13,6% в структурі остаточної ціни, що є досить високим 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 «Лагута» 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 даними економіста ФГ «Лагута», припустимий рівень торгової націнки середньооптових та дрібнооптових посередників в структурі ціни реалізації продукції на ринку повинен бути не більше 7-10%. В кінцевому рахунку це призводить до того, що частина доходу від продажу продукції, яку мало б отримувати підприємство ФГ «Лагута», осідає у дрібнооптових та середньооптових посередників.

Тому ми, цілком обґрунтовано можемо говорити про те, що для ФГ «Лагута» зараз актуальним напрямком є оптимізація логістичного ланцюжку при регіональному збуті продукції та зменшення ролі дрібнооптових та середньооптових посередників у збутовій діяльності підприємства. Тому зазначимо, що важливим завданням ФГ «Лагута» на сучасному етапі його розвитку є здійснення оптимізації системи збуту: так, якщо зараз підприємство здійснює збут продукції на регіональних ринках України через дрібнооптових та середньооптових посередників, в майбутньому ж слід намагатись працювати з безпосередніми кінцевими споживачами продукції (безпосередньо з переробними підприємствами та продуктовими супермаркетами), зменшуючи тим самим кількість ланцюгів у каналі розподілу.

Отже, в майбутньому необхідно використовувати комбіновану схему збуту. На початковому етапі реалізації стратегії регіонального розвитку ФГ «Лагута» слід продовжувати збут через дрібнооптових та середньо оптових посередників, однак паралельно необхідно, щоб спеціалісти збуту ФГ «Лагута» вели роботу по пошуку і налагодженню ділових контактів з безпосередніми споживачами продукції і надалі здійснювали збут їм. Оптимізація системи збуту дозволить ФГ «Лагута» збалансувати канали розподілу продукції, частково відмовитися від послуг дрібнооптових та середньо оптових посередників, тим самим придбавши більшу ринкову незалежність. Крім того, пряма робота з кінцевими покупцями на регіональних ринках дозволить більш точно визначати потреби споживачів, за рахунок чого підприємство зможе більш оптимально формувати свій асортимент, який буде максимально відповідати реальному ринковому попиту. Також оптимізація системи збуту дозволить ФГ «Лагута» вирішити проблему з забезпеченням себе своєчасною і достовірною інформацією про стан ринку.

На нашу думку, більш активна робота з прямими споживачами на регіональних ринках дозволить отримати підприємству ряд переваг, а саме:

- працюючи безпосередньо з споживачами продукції ФГ «Лагута» зможе краще знати проблеми та потреби своїх покупців і відповідним чином орієнтувати свої дії на максимальне задоволення потреб клієнтів;
- робота з кінцевими споживачами зміцнює взаємовідносини і робить їх більш довготривалими;
- прямий збут зменшує кінцеву ціну продукції і робить її більш привабливою для покупців
- безпосередня робота з споживачами продукції робить підприємство більш самостійним та незалежним на ринку.

Зазначимо, що задля побудови ефективної системи партнерських відносин ФГ «Лагута» із ключовими прямими споживачами продукції підприємству слід реалізувати стратегію максимального наближення до стратегічно важливих клієнтів – переробних підприємств та продуктових супермаркетів. Так, аналіз розподілу обсягів продажу продукції ФГ «Лагута» на ринку Дніпропетровської області дозволяє побудувати наступну гістограму розподілу замовників за ступенем важливості (рис 3.1). Як видно з представленої діаграми, перші 10% основних замовників підприємства по Дніпропетровську забезпечують більше 53% продажу; наступні 10% замовників формують ще 22% обороту підприємства (фактично спрацьовує правило Паретто, що 20 % клієнтів забезпечують 80% доходу). У сукупності 20% основних замовників ФГ «Лагута» забезпечують 73% обороту. Що ж стосується решти замовників, то вони є лише джерелом отримання незначного доходу, оскільки їх внесок у оборот незначний і становить лише 27% усього обороту. На підставі ABC – аналізу можемо виділити групу ключових клієнтів ФГ «Лагута», по відношенню до яких потрібно застосовувати індивідуальну стратегію побудови партнерських відносин, а саме - потрібна політика створення міцних партнерських відносин із клієнтами: постійна увага до замовників та зворотній зв'язок із ними, додаткові послуги для замовників, фінансова підтримка основних замовників у формі товарного кредиту.

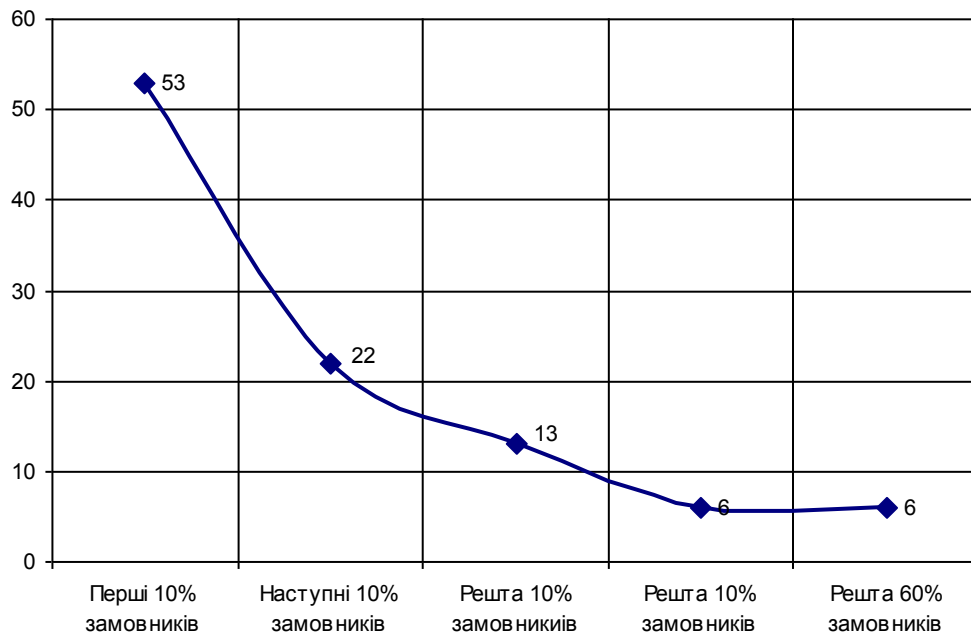


Рисунок 3.1 - Гістограма розподілу продаж ФГ «Лагута» в розрізі груп замовників, %

Досягти цього можна буде за рахунок налагодження максимально тісного співробітництва та встановлення тісних партнерських відносин між ФГ «Лагута» та провідними операторами ринку за рахунок таких інструментів:

- відкриття для крупних операторів ринку кредитних ліній із можливістю придбання товарів у ФГ «Лагута» в кредит на значну суму;
- надання крупним підприємствам додаткових послуг, зокрема – послуг із надання власного транспорту ФГ «Лагута» для потреб їх операційної діяльності.

Реалізація запропонованих заходів дасть змогу ФГ «Лагута» краще контролювати ситуацію на рівні прямого збуту, бути ближчою до споживача, зміцнить рівень лояльності операторів до ФГ «Лагута» та відповідно збільшить прагнення провідних споживачів регіону працювати напряму саме із ФГ «Лагута», а не з конкурентами.

Також ми хотіли б звернути увагу на те, що у зв'язку з важливим значенням регіональних ринків для збуту продукції ФГ «Лагута» для підприємства актуальним є відкриття своїх збутових представництв в регіонах,

що дозволить оптимізувати процес продажу продукції на регіональних ринках в Україні. У склад представництв повинні ввійти керівник представництва та спеціаліст зі збуту та маркетингу. В завдання керівника представництва будуть входити координація діяльності представництва. Спеціаліст зі збуту та маркетингу буде займатись пошуком прямих споживачів на регіональному ринку, розсилкою пропозицій по співробітництву, підтримкою персональних зв'язків з споживачами, оформленням замовлень на продукцію, контролювати постачання продукції контрагентам та стан розрахунків з контрагентами. Крім того, він буде займатись дослідженням ринку, відстеженням змін на ринку, формуванням пропозицій по вдосконаленню маркетингової стратегій підприємства ринку.

Відкриття регіональних збутових представництв ФГ «Лагута» дозволить більш ефективно працювати зі споживачами, розширювати горизонти збуту продукції, здійснювати комплексну реалізацію маркетингової програми підприємства на регіональних ринках, включаючи проведення маркетингових досліджень.

Також важливим напрямком удосконалення організації збуту продукції ФГ «Лагута» є підвищення гнучкості у взаємовідносинах з споживачами, що у свою чергу може бути досягнуто шляхом оптимізації системи управління знижками. Зараз підприємством реально використовуються знижки від обсягів партій, що замовляються, від умов оплати, від асортименту а також сезонні знижки. Знижки від обсягів регулюють охоплення підприємством дрібних і середніх клієнтів, служать для непрямого керування ціновою політикою оптовиків, тією чи іншою мірою сприяють скороченню витрат підприємства. Головний недолік знижок від обсягів – вони не прив'язують покупців до ФГ «Лагута» як до єдиного постачальника. Знижки від умов оплати стимулюють оборотність коштів, служать для компенсації втрат від неповернення і затримки повернення коштів, є на сьогодні єдиною основою, на якій можливе співробітництво підприємства з оптовими покупцями.

Знижки від асортименту сприяють вирішенню тактичних збутових задач ФГ «Лагута», інтенсивному розпродажу надлишків товарних запасів по окремим групам продукції в період сезонних коливань попиту. Сезонні знижки служать для цілей згладжування сезонності попиту, підвищення ритмічності надходження коштів. При розробці або перевірці системи знижок ФГ «Лагута» слід враховувати наступні фактори:

- цілі і стратегії ФГ «Лагута»;
- тактичні задачі;
- співвідношення ціни на товар і витрат на доставку для дрібних, середніх і великих покупців основних регіональних ринків збуту;
- реально сформовані ціни на ринках;
- цінову політику основних конкурентів;
- оборотність коштів.

Відзначимо також, що запорукою успішності існуючої системи знижок повинна стати її прозорість для покупців. Відзначимо, що основна проблема, яка існує в даний момент у системі знижок багатьох вітчизняних підприємств, полягає в тому, що система знижок на підприємстві є “закритою”, тобто замовнику продається товар без знижки, а знижка надається тільки по запиту, причому є предметом торгівлі. Менеджери відділу збуту на багатьох підприємствах у процесі переговорів із клієнтом вирішують, чи надавати знижку, і яку. Керівники служби збуту багатьох підприємств вважають, що така система дає можливість робити “особисті” послуги покупцям, сприяючи налагодженню більш тісних зв'язків з ними. Реально ж, застосування подібних підходів породжує і додаткові проблеми:

- ефективна система знижок могла б дати підприємствам конкурентну перевагу, але в “закритому” виді не дає. Економія на знижках клієнтам змушує деяких з них звертатися до конкурентів підприємства;
- інформація про знижки, отримані окремими покупцями, так чи інакше поширюється, і аж ніяк не сприяє поліпшенню іміджу підприємства;

- політика “закритих” знижок вносить плутанину у відносини з покупцями, ускладнює облік, сама по собі часто є симптомом незбалансованого управління.

Відзначимо, що ФГ «Лагута» не повинне дотримуватись подібної практики і його політика знижок повинна бути прозора для покупців. Система знижок ФГ «Лагута» повинна бути відкритою, з надання клієнтам повної інформації про те, які знижки вони можуть одержати і за яких умов.

3.2. Шляхи удосконалення роботи транспортного підрозділу підприємства

Транспортний відділі, відіграє важливе значення в логістичній системі сільськогосподарського підприємства. Адже завдяки транспорту відбувається з'єднання в єдину цілісну систему всіх галузей виробництва, забезпечуючи переміщення сировини, напівфабрикатів і готової продукції. Транспортній системі властиві риси, властиві будь-якій іншій виробничій системі. Транспортна логістика, може бути реалізована тільки в синтезованому вигляді, як результат діяльності логіста підприємства, координатора перевезення (транспортно - логістичного посередника) і перевізника.

Важливість транспортної ланки в логістичній системі, підкреслюється необхідністю регулювання переміщень матеріального потоку транспортом загального користування виходячи з пріоритетних критеріїв економічних суб'єктів ринку (вантажовласників). Відповідно, ініціатором логістичного процесу, а значить і вибору того або іншого виду транспорту являється саме вантажовласник (як правило, вантажовідправник), що знаходиться на початку логістичного ланцюга (ланцюжки постачань).

З урахуванням [1, 5] функціональну структуру діяльності перевізника у рамках транспортної логістики (логістику вантажних перевезень) можна представити наступними взаємозв'язаними блоками (рис. 3.2.).



Рисунок 3.2 – Функціональна структура транспортної логістики

На відміну від логістики перевізника матеріальним потоком при рішенні завдань транспортного забезпечення логістики є не вагонопотік, а вантажопотік, а партнерами - економічні суб'єкти ринку (вантажовідправники, вантажоодержувачі, термінали) і інші види транспорту.

Основні сфери діяльності складових елементів транспортної логістики (з урахуванням специфіки залізничного транспорту) приведені в таблицю. 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)

Провідним завданням виступає створення певних умов для вантажовласника, при яких в якості транспортної складової при формуванні конкретного логістичного ланцюга він вибирає саме цей вид транспорту і цю транспортну схему. Саме тому, транспортний чинник в забезпеченні ефективного функціонування логістичної системи, напряму залежить від діяльності залізничного транспорту.

Рівень сервісу (логістичного транспортного обслуговування) - це кількісна характеристика відповідності фактичних значень показника якості і кількості логістичних послуг оптимальним або теоретично можливим значенням цих показників. Цей показник розраховують по формулі:

$$\eta_k = \frac{m}{M} \times 100\% \quad (3.1)$$

де: m - кількісна оцінка об'єму логістичних послуг, що фактично робляться; M - кількісна оцінка теоретично можливого об'єму логістичного сервісу.

Для оцінки рівня логістичного сервісу вибирають найбільш значущі види послуг, тобто послуги, надання яких зв'язане зі значними витратами, а відсутність - з істотними втратами на ринку.

Рівень сервісу споживачів можна визначити шляхом зіставлення часу, фактично витраченого в процесі надання логістичних послуг, з часом, яке необхідно було б витратити у разі надання усього комплексу можливих логістичних послуг :

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

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.

Крім того, рівень обслуговування також визначають відношенням кількості фактично доставленого споживачеві вантажу (обсяг вантажопотоку) до необхідної кількості.

Під вантажним потоком розуміється кількість вантажів, перевезених одним видом транспорту в певному напрямі від пункту відправлення до пункту призначення (зазвичай за рік). Вантажний потік складається з вантажів, відправлених із станцій, пристаней, портів, і вимірюється в тоннах в цілому або по кожному вантажу окремо. Величина вантажопотоку окремого перегону (ділянки, географічного напрямку) виражається середньою частотою перевезень вантажів [30].

В табл. 3.4 представлений взаємозв'язок матеріального, вантажних і транспортних потоків, що виникають при переміщенні товарно-матеріальних цінностей.

Таблиця 3.4 - Параметри різних видів потоків

Параметри потоку	Вид потоку		
	Вантажний, $Q_{\text{гр}}$	Транспортний, $N_{\text{тр}}$	Матеріальний, $Q_{\text{м}}$
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, знеособлено	Власність
Контроль за просуванням	Перевізник і вантажовласник (експедитор)	Перевізник і вантажовласник (експедитор)	Вантажовласник (експедитор)
Об'єкт перевезення	Матеріально-технічні цінності	Транспортні засоби в навантаженому і порожньому стані	Матеріально-технічні цінності
Напрямок руху	Односторонній, двосторонній	Двосторонній	Односторонній

Нині управління рухом товару здійснюється на рівні переміщення наскрізного матеріального потоку від продавця до покупця за участю декількох

видів транспорту, що вимагає коригування існуючих понять транспортного потоку.

При такому підході до процесу організації руху товару формується логістичний ланцюг, під яким розуміється сукупність логістичних операцій, що виконуються послідовно від моменту зародження до моменту загасання потоку товарів, робіт, послуг на відповідному споживчому ринку.

Доцільність і логічність такого підходу визначається наступними чинниками:

- знання складу елементарних операцій дозволяє забезпечити облік їх вартості і врешті-решт забезпечити розрахунок вартісних витрат на логістику цього продукту;
- дослідження логістичного ланцюжка як технологічно впорядкованій сукупності елементарних операцій дозволяє забезпечувати повноцінний контроль за просуванням товарів і інформації на усьому шляху дотримання;
- забезпечується кваліфікований відбір операцій, згрупованих у функціональні блоки, для подальшої передачі на аутсорсинг;
- в якості транспортно-логістичних посередників відбираються компанії, яким дається чіткий перелік завдань для виконання.

Виконаний на цій основі аналіз структури логістичного процесу з урахуванням роботи [5] дозволяє встановити його будова, етапи розвитку і їх особливості. Графічно структура логістичного процесу представлена на рис. 3.3.

На цьому малюнку точки А і Е - це моменти початку і закінчення логістичного процесу, точки Б і Д - моменти початку і закінчення матеріального потоку.

Часовий інтервал А-В є фазою закупівельної логістики (ЗЛ), що включає етап планування і організації вантажопотоку (ЕПО) і етап транспортування матеріалів (сировини, напівфабрикатів, комплектуючих) від постачальника до основного виробництва (ЕТ-1).

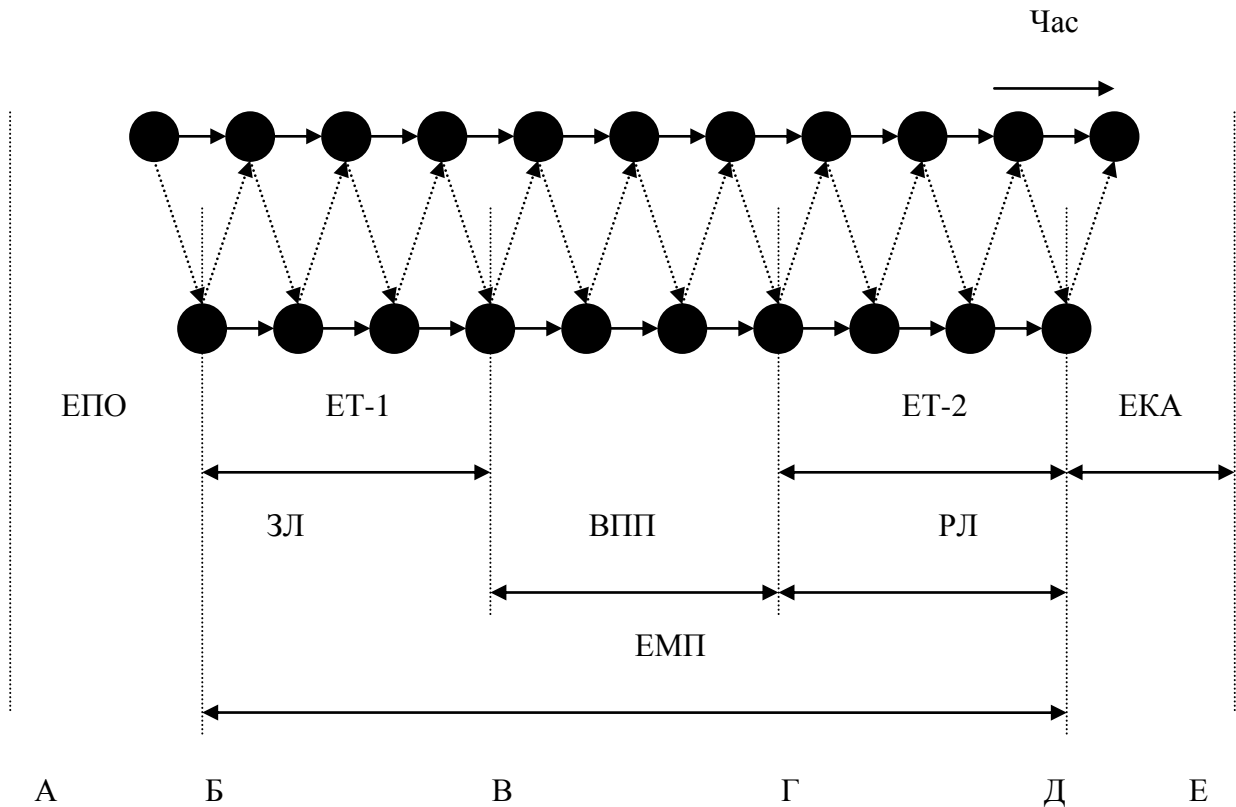


Рисунок 3.3 – Структура логістичного процесу

Таким чином, на першому і завершуючому етапах організації вантажопотоку (ЕПО і ЕКА) реалізуються функції маркетингу, а саме: дослідження потреб ринку товарів і послуг; вивчення конкурентного середовища на товарних ринках; формування стратегії просування товарів на ринок; розробка цінової політики; загальна ділова стратегія підприємства.

Аналіз усіх інформаційних операцій і операцій, що виконуються з матеріальним потоком, повинен робитися логістом підприємства, який є відповідальним за отримання вантажу споживачем відповідно до контракту купівлі-продажу. Діяльність логіста підприємства у рамках процесного підходу до формування логістичного ланцюга приведена на рис. 3.4.

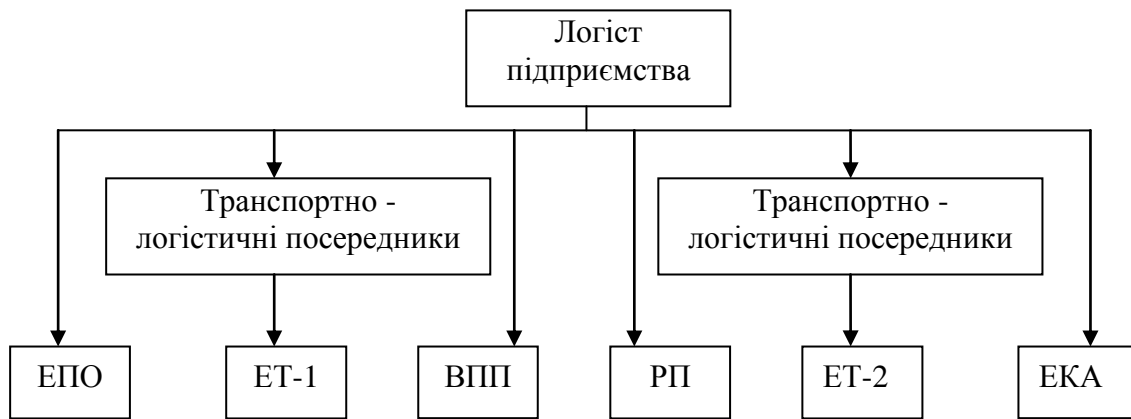


Рисунок 3.4 – Діяльність логіста підприємства у рамках процесного підходу до формування логістичного ланцюга.

Існує декілька модулів, які самостійно або у поєднанні з іншими модулями є транспортно - логістичним ланцюгом. Пропонується наступна систематизація можливих схем транспортування, що можуть бути використані підприємством в процесі оптимізації транспортної роботи. Основні варіанти транспортування продукції приведені на рис. 3.5.

Загальними є положення, коли матеріальний потік переміщається декількома видами транспорту, тобто має місце переривчастий транспортний потік, що складається з декількох елементів, кожен з яких є ланкою логістичного ланцюга економічного суб'єкта ринку.

Процес руху товару передувє значним комплексом операцій, пов'язаних з оформленням і підготовкою до виконання контракту купівлі-продажу між продавцем і покупцем, а також оформленням транспортно-супровідної документації.

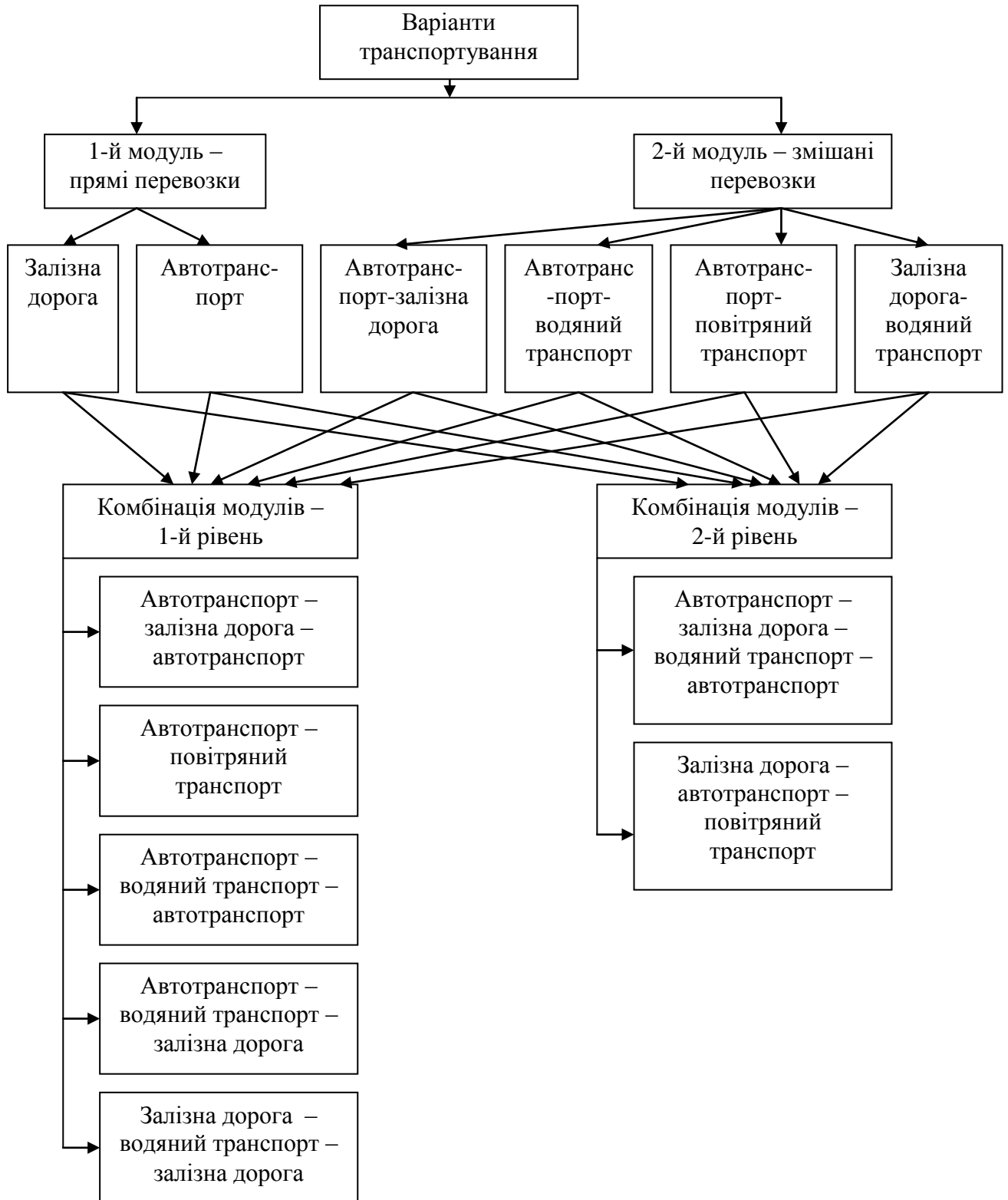


Рисунок 3.5 - Основні варіанти транспортування продукції

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

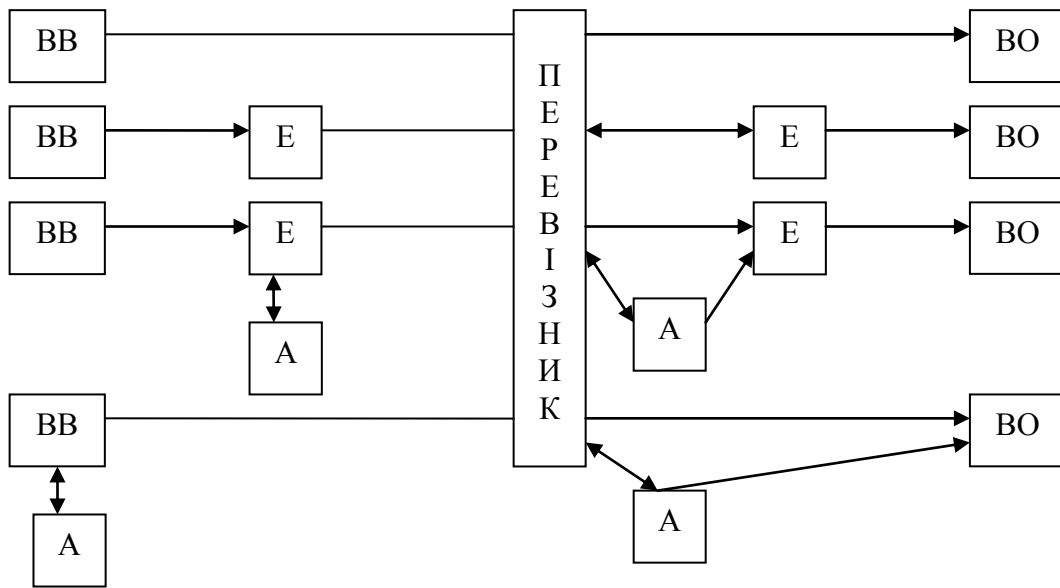


Рисунок 3.6 – **Можливі схеми взаємодії суб'єктів транспортного ринку при перевезенні в прямому повідомленні:** ВВ - вантажовідправник; ВО - вантажоодержувач; Е - експедитор; А – агент.

Необхідно відмітити, що різне число посередників (залежно від вибраного варіанту) забезпечує одне і теж число операцій і завдання полягає в тому, щоб вибрати або вузьких професіоналів або фірму з великим асортиментом послуг. Сформований логістичний ланцюг зв'язує підприємство з конкретним постачальником або споживачем.

3.3. Прогнозування економічною ефективності запропонованих заходів

Використання виключно одного виду політики розподілу (ексклюзивну, екстенсивну або селективну) ФГ «Лагута» не може бути виправданим, тому що відповідний ринок характеризується певними особливостями і це зумовлює необхідність використання підприємством різних видів політики розподілу. Досліджуване підприємство намагається обирати ті канали, які може

контролювати, впливати на розроблення стратегії просування і представлення товарів покупцям, причому ступінь контролю характеризується відносною владою над каналом, а також можливістю застосування до посередників санкції за незадовільну роботу.

Важливим елементом діяльності підприємства є реалізація його продукції. Для Фермерського господарства «Лагута» (ФГ «Лагута») важливо розвивати та вдосконалювати цей елемент. Для цього необхідно його стимулювати та оптимізувати.

Стимулювання збуту – використання короткотермінових заходів, спрямованих на швидке реагування на ринку у відповідь на пропонування підприємством своєї продукції. По суті, це пряме заохочення споживачів здійснити купівлю продукту.

Стимулювання збуту на підприємстві ФГ «Лагута» можна здійснювати за трьома напрямками: стимулювання споживачів, стимулювання торговельних посередників, стимулювання працівників збутового апарату підприємства.

Основними засобами стимулювання споживачів пропонуємо наступні:

- зразки товарів, які пропонуються безкоштовно, так би мовити на пробу споживачам;
- купони – спеціальні сертифікати, що розсилають поштою, розміщують у газетах, журналах або вручають безпосередньо споживачам і які надають право придбати товар із знижкою;
- гарантії повернення грошей за придбаний товар, якщо він не відповідатиме розрекламованим стандартам якості чи споживчим характеристикам;
- упаковки за пільговою ціною – комплекти товарів, які пропонуються споживачам із знижкою;
- премії – товари, які пропонуються споживачам за низькою ціною або безкоштовно як подарунки за купівлю іншого товару;

- залікові талони – сертифікати, що отримує покупець при здійсненні купівлі ті які він може обміняти на такий самий або інший товар у спеціальних магазинах

- демонстрації товару – влаштування спеціальних експозицій.

Оптимізувати канали реалізації продукції ФГ «Лагута» пропонуємо за допомогою ПЕОМ та функції «Пошук рішення».

Пошук рішення – це надбудова EXCEL, що дає можливість розв’язувати лінійні задачі. (в меню «Сервіс»).

Для реалізації алгоритму задачі необхідно:

- Сформувати форму для вводу умов задачі;
- Вказати адреси клітин, в які буде надсилатися результат розв’язку задачі;
- Ввести вихідні дані;
- Ввести залежність для цільової функції;
- Ввести залежності для цільової функції;
- Вказати призначення цільової функції;
- Ввести обмеження;
- Ввести параметри для розв’язку ЗЛП.

Візьмемо найбільший за обсягами реалізації продукт – пшеницю. На даному підприємстві для пшениці існують три канали реалізації:

А – ТОВ «ПродАгро»

В – ПП «Золоте зерно»

С – ТОВ «Хлібороб»

На підприємстві рік за періодами закупівлі для зручності розбивають на 4 періоди:

I – січень-березень

II – квітень-червень

III – липень-вересень

IV – жовтень-грудень

Обсяги попиту покупців наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 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 потужності підприємства ФГ «Лагута» складають на дані періоди відповідно:

I – 18500ц

II – 19020ц

III – 16032ц

IV – 16802ц

Існує умова, що постійні обсяги каналів реалізації В і С за рік становлять – 25000ц і 16000ц відповідно.

За цих умов постановка задачі матиме наступний вигляд.

За змінні матриці економіко-математичної моделі задачі приймаємо:

X1 – обсяг продажу за каналом А у I періоді;

X2 – обсяг продажу за каналом А у II періоді;

X3 - обсяг продажу за каналом А у III періоді;

X4 - обсяг продажу за каналом А у IV періоді;

X5 - обсяг продажу за каналом В у I періоді;

X6 - обсяг продажу за каналом В у II періоді;

X7 - обсяг продажу за каналом В у III періоді;

X8 - обсяг продажу за каналом В у IV періоді;

X9 - обсяг продажу за каналом С у I періоді;

X10 - обсяг продажу за каналом С у II періоді;

X11 - обсяг продажу за каналом С у III періоді;

X12 - обсяг продажу за каналом С у IV періоді.

Обмеження матриці економіко-математичної моделі задачі в такому випадку матимуть наступний вигляд:

- за пропонованим попитом на пшеницю:

$$x_1 \leq 9800$$

$$x_2 \leq 8900$$

$$x_3 \leq 9500$$

$$x_4 \leq 9500$$

$$x_5 \leq 8500$$

$$x_6 \leq 8800$$

$$x_7 \leq 7200$$

$$x_8 \leq 8400$$

$$x_9 \leq 8000$$

$$x_{10} \leq 7700$$

$$x_{11} \leq 7800$$

$$x_{12} \leq 6200$$

- за виробничими потужностями на кожен період:

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

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

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

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

- за постійними обсягами річних замовлень за каналами В і С:

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

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

Цільова функція – максимум прибутку від виробництва та реалізації пшениці за різними каналами збуту:

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

Матриця економіко-математичної моделі задачі та результати її розв'язку наведені у додатку 3. Також у додатках К.1-К.3 наведені звіти стосовно даної задачі.

Максимальний прибуток за результатами оптимального розподілу пшениці за каналами реалізації складе 4894,2 грн.

Обчислювальна техніка теж може застосовуватися в окремих ланках логістичного ланцюжка приватного сільськогосподарського підприємства ФГ «Лагута» для керування складними технічними процесами і для контролю за ними. В області економічного контролю, навпаки, роль регулятора (прерогативу прийняття рішень) залишає за собою людина, а обчислювальна техніка надає йому потрібну інформацію. Для керування оперативними логістичними процесами і для контролю за ними важливим є діалог з ЕОМ у режимі on-line, що дозволяє мінімізувати час реакції регулятора. Для економічного контролю нерідко годі періодичної пакетної обробки даних.

Завдяки мініатюризації і здешевленню обчислювальної техніки стає можливою її децентралізація, себто наближення до робочих місць. Децентралізація ЕОМ дозволяє істотно скоротити обсяг передачі даних. Ряд даних про логістичний процес можна обробляти автономно прямо в даному підрозділі, наприклад, на складі. Принциповою ідеєю створення децентралізованих баз даних є можливість приймати рішення на місці при інформаційній зв'язаності всіх децентралізованих підрозділів.

Взаємний зв'язок засобів обчислювальної техніки на території підприємства або між декількома поблизу розташованими частинами підприємства (наприклад, в одному місті) реалізується, як правило, стаціонарною лінією, призначеної лише для цієї мети. У пересувних засобів і в бортових обчислювальних машинах деяка частина траси лінії зв'язку буває бездротовою. ЕОМ і абонентські пункти з'єднуються в так називані локальні мережі (LAN – Lokal Area Networks).

Віддалені підприємства з'єднуються за допомогою глобальної комунікаційної мережі (WAN - Wide Area Network), що звичайно використовує мережу загального призначення, експлуатовану поштою.

Обмежуючим фактором для застосування ЕОМ в останні роки стає складність створення програмного забезпечення. Тому звичайно прагнуть, з

одного боку, раціоналізувати і підвищити продуктивність праці програмістів, з іншого боку, засновувати пакети прикладних програм широкого застосування, придатних для різних (особливо персональних) ЕОМ і відносно неважко пристосованих до конкретних умов користувача.

Ефективність виробництва – об’єктивна економічна категорія, що характеризує ступінь досягнення загальних і окремих результатів від оптимального використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових). Головною метою розробки проекту і стратегії підприємства є забезпечення ефективного і прибуткового виробництва. Важливе значення при цьому має вибір оптимальних економічних рішень, які б торкалися усіх аспектів господарської діяльності підприємства.

Економічна ефективність від впровадження певних організаційно-технічних заходів на окремих стадіях виробничого процесу може виявлятися в різних формах. При визначенні її слід забезпечувати порівнянність варіантів щодо поточних витрат та капітальних вкладень враховуючи чинник часу.

Висновки до розділу 3

1. Визначено, що запровадження в логістичних системах методів RP-управління (Material Requirements Planning), які передбачають автоматизацію процесу замовлень, поставок та контролю як за внутрішніми переміщеннями товару, так і, в цілому, всього торговельного процесу.

2. Встановлено, що включення до базових системоутворюючих елементів логістичної сільськогосподарської системи ФГ «Лагута» транспортної ланки, яка виступаючи невід’ємним компонентом цієї системи, діючи на нематеріальних стадіях відтворювального циклу товару, допомагає здійснювати комплекс операцій, спрямованих на реалізацію процесів розподілу, постачання і збуту товарів.

3. За результатами проведеного економіко-математичного моделювання з оптимізації розподілу продукції за каналами реалізації з урахуванням всіх

внутрішніх потреб виробництва з метою отримання додаткового прибутку встановлено, що в перспективі ФГ «Лагута» має можливість отримати зростання виручки від реалізації пшениці на 319,35 тис. грн., або 9% та зростання загальної виручки від реалізації на 634,8 тис. грн., що складе 7682 тис. грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Відповідно до результатів проведеного дослідження шляхів удосконалення логістичного управління діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. З'ясовано, що відповідно до основних вимог логістичної концепції господарювання всі параметри та вимоги споживачів і замовників повинні бути з'ясовані ще до початку виробничо-господарського циклу по відношенню до визначених видів продукції. При цьому узгодженню такої діяльності повинно передувати планування та впровадження нових та ефективних методів управління. З огляду на пріоритетність розподільчої логістики на початковому етапі розробки планових параметрів виробництва, вона може і повинна займатися вирішення вказаних проблем із застосуванням стратегічних операційних фінансових та інших заходів, які повинні стати частинами інтегровані взаємоузгодженої системи управління логістичною діяльністю підприємства.

2. Визначено, що управління логістичною діяльністю - це здійснення управлінських процедур в економічній системі, яка складається з дрібніших підсистем та елементів що виконують логістичні функції (постачання, виробництво, транспортування, збут і таке ін.), при цьому ці операції об'єднані загальною метою тобто стратегією досягнення поставленої мети, що реалізуються через управління різноманітними логістичними потоками. Логістичні потоки при цьому, як правило, взаємозалежні та інтегровані в єдиному процесі управління.

3. Встановлено, що господарство має площу 1685 га землі, з них 1649 га орних земель, 19 га знаходяться під будівлями, спорудами та використовуються для різних господарських потреб. Останнім часом у підприємства скоротились обсяги основних фондів, але не набагато: в цілому по підприємству майже на 3,98%, основні фонди сільськогосподарського призначення 3,75%, а не сільськогосподарського призначення 6,33%. В той же час, при цьому,

невиробничі основні фонди збільшилися за рахунок закупівлі комп'ютерів та іншої оргтехніки на 140 тис. грн., інакше кажучи на 23,89%. Показники прибутку підприємства безпосередньо залежать від таких чинників, як кількість реалізованої продукції, ціна реалізації та собівартості реалізованої продукції.

4. Функціонування виробничо-транспортних систем ґрунтується на побудові їх технологічних ланцюгів. Підприємства, які пов'язані кооперуванням виробництва мають специфічні, але взаємовигідні умови співпраці. Зокрема, підприємства-відправники продукції вимагають своєчасної доставки, можливість відправлення вантажів у будь-який день і гарантована їх доставка в короткі строки.

5. Встановлено, що включення до базових системоутворюючих елементів логістичної сільськогосподарської системи ФГ «Лагута» транспортної ланки, яка виступаючи невід'ємним компонентом цієї системи, діючи на нематеріальних стадіях відтворювального циклу товару, допомагає здійснювати комплекс операцій, спрямованих на реалізацію процесів розподілу, постачання і збуту товарів.

6. За результатами проведеного економіко-математичного моделювання з оптимізації розподілу продукції за каналами реалізації з урахуванням всіх внутрішніх потреб виробництва з метою отримання додаткового прибутку встановлено, що в перспективі ФГ «Лагута» має можливість отримати зростання виручки від реалізації пшениці на 319,35 тис. грн., або 9% та зростання загальної виручки від реалізації на 634,8 тис. грн., що складе 7682 тис. грн.

На основі проведеного аналізу та здійснених висновків пропонуємо такі основні напрямки удосконалення:

- запровадження в логістичних системах методів MRP-управління (Material Requirements Planning), які передбачають автоматизацію процесу замовлень, поставок та контролю як за внутрішніми переміщеннями товару, так і, в цілому, всього торговельного процесу.

- включення до базових системоутворюючих елементів логістичної сільськогосподарської системи ФГ «Лагута» транспортної ланки, яка виступаючи невід'ємним компонентом цієї системи, діючи на нематеріальних стадіях відтворювального циклу товару, допомагає здійснювати комплекс операцій, спрямованих на оптимізацію процесів постачання і збуту товарів.

- за результатами проведеного економіко-математичного моделювання з оптимізації розподілу продукції на основі даних обсягів попиту на продукцію за кварталами року по каналам реалізації встановлено, що в перспективі ФГ «Лагута» має можливість отримати зростання виручки від реалізації пшениці на 319,35 тис. грн., або 9% та зростання загальної виручки від реалізації на 634,8 тис. грн.

Отже, керівництву підприємства доцільно використовувати в своїй діяльності результати наведеної оптимізаційної моделі з метою скорочення логістичних витрат та підвищення прибутковості.

Таким чином, розрахунок економічної ефективності вдосконалення логістичної діяльності показав, що використання оптимізації окремих аспектів логістичного менеджменту є ефективними заходами по вдосконаленню діяльності підприємства

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна – К. : ЦУЛ, 2011. – 240 с.
2. Березівський П.С. Організація виробництва в аграрних формуваннях : навч. посібник / П.С. Березівський, Н.І. Михайлюк. – К. : Центр навчальної літератури, 2010. – 560 с.
3. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. / О. А. Біловодська. – К. : Знання, 2011. – 495 с.
4. Болт Г. Д. Практическое руководство по управлению сбытом / Гордон Дж Болт. – М: Экономика, 2013. – 271 с.
5. Васюк І. В. Роль маркетингової логістики в процесі функціонування підприємства / І. В. Васюк // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – № 1. – 2011. – С. 93–100.
6. Величко О.П. Логістична оптимізація каналів розподілу продукції аграрного підприємства / О.П. Величко // Економічний простір: збірник наукових праць. – № 35. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2010. – С. 246-254.
7. Величко О.П. Логістичне управління та управління логістикою / О.П. Величко // Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи: матеріали II Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. – Дніпропетровськ: ДДАУ, 2012. – С. 40–43.
8. Веремейчик О. Ф. Збутова діяльність у контексті трансформаційних перебудов споживчого ринку: теоретичний аспект / О. Ф. Веремейчик // Економіка торгівлі та послуг. – 2009. – № 2. – С. 15–19.
9. Вертоградов В. Управление продажами. 2-е изд./ В. Вертоградов -СПб.:Питер, 2013.-236с.
10. Височин І.П. Формування асортиментної політики торговельного підприємства/ І.П. Височин // Вісник КДТЕУ. - 2018. - №5. - с. 25-30.
11. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. / А. В. Войчак. - К.: КНЕУ, 1998. - 268с.

12. Волгин В.В. Логистика хранения товаров: практ. пособ. / В.В. Волгин. – М. : Дашков и К°, 2016. – 368 с.
13. Волкова Т. Збутова політика: розкіш чи незамінний інструмент? / Т. Волкова // Круглий стіл. – 2005. – № 4. – С. 4–5.
14. Воронкова А. Е. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика й организация. /Воронкова А.Е. - Луганск, 2015.-315с.
15. Гаркавенко С. С. Маркетинг./ С. С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 2018. - 684с.
16. Германчук А. М. Маркетингова логістика : сутність і значення Електронний ресурс / А. М. Германчук. – Режим доступу : <http://наука.kushnir.mk.ua/?p=9940>
17. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика: Учебное пособие./ Е.А. Голиков - М., Дом "Дашков и К", 2015. -412с.
18. Голошубов О. В. Визначальні фактори ефективності збутової діяльності / О. В. Голошубов //Вісник КНЕУ.- 2018. - №3.- с. 51-59.
19. Гребнев А.И. Экономика торгового предприятия./ А.И. Гребнев / - М: Экономика, 2016. -314с.
20. 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
21. Гудзенко Н. М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації / Н. М. Гудзенко // Науковий вісник Національного аграрного університету. – К., 2002. – Вип. 56. – С. 263–265.
22. Даас А. Сбытовая деятельность предприятий в условиях формирования рыночной среды : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. эк. наук / Даас Ахмад – Х, 2015. – 16 с..
23. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник./ А. Г. Кальченко— К.: КНЕУ, 2012. — 284 с.

24. Ковальчук І. В. Управління запасами у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств / І.В. Ковальчук, Т.В. Косарева // Економіка АПК. – 2010. – № 7. – С. 86–94.
25. Ковтун К.М. Основи логістики : [Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни] / Ковтун К.М., Шеремет Н.Ю.; Нац. гірн. ун-т. — Д., 2018. — 117с.
26. Косарева Т.В. Аграрна логістика: сутність та багатоаспектність / Т.В. Косарева // Економіка АПК. – К. : ННЦ "Інститут аграрної економіки". – 2016.– № 10. – С.37-43.
27. Котлер Ф. Основи маркетинга./Ф.Котлер.- М.:«Бизнес-книга», 2015.-699с.
28. 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., 2006. – 19 с.
29. 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, 2013. — 447 с.
30. Литвиненко В.А. Логистика и маркетинг в. управлении производством. Обзорная информация./ В.А. Литвиненко, А.Н. Родников. - М.: ЦНИИТЭИМС, 1991.- 68с.
31. Логистика. Интегрированная цепь поставок / под. ред.. Домнина С.В., 2015 . – 302 с.
32. Макаренко Г. О. Управління розподілом в умовах маркетингової орієнтації підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук / Г. О. Макаренко. – Донецьк, 2005. – 19 с.
33. Маковский А.Л. Некоторые аспекты применения математических методов при решении логистических задач [Текст] / А.Л. Маковский// Держава та регіони , 2016 . – №1 . – С.206-210.
34. Маркетинг и менеджмент : науч. Ид. / Под ред.. Туган-Барановского. – Донецк : ДонГУЭТ, 2001. – 594с.

35. Матвеев Л. А. Информационные системы: поддержка принятия решений: Учеб. пособие / Санкт-Петербург. ун-т экономики и финансов./ Л. А. Матвеев— Спб., 2012. — 241 с.
36. Мосійчук Н.Є. Логістика як чинник підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств [Текст] / Н.Є. Мосійчук, Т.М. Ратошнюк// Науковий вісник Національного аграрного університету . – Київ , 2008 . – Вип. 119 . – С.150-155.
37. 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, 2018. - 465с.
38. Неруш Ю.М. Коммерческая логистика: Учебник для вузов. / Ю.М. Неруш - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. - 271 с.
39. Новиков О.А. Производственно-коммерческая логистика./ О.А. Новиков, А.И. Семененко. - СПб.: СПб ГУЭФ, 1995. — 110 с.
40. Новіков В.М. Розвивати оптові ринки./ В.М. Новіков //Діловий вісник.- 2017. -№11. С.31-33.
41. 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, 2011. – Випуск 29. – 330 с.
42. Огерчук Ю. В. Організування збутової діяльності підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Ю. В. Огерчук // Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Л., 2004. – 20 с.
43. Одесс В., Баскин А. Структура торговли и покупатель / В. Одесс., А. Баскин //Риск. - 2016. №4. - с. 459.
44. Окландер М.А. Промислова логістика [Текст] : Навч. посіб. / М.А. Окландер ; М.А.Окландер, О.П.Хромов . – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 222с.

45. Оховен М. Магия энергетической продажи / Пер. с нем. / М. Оховен. - М.: Прогресс, 2013. - 532 с.
46. Пальчик І. М. Логістичне управління підприємством – теоретико-методичний аспект Електронний ресурс / І. М. Пальчик // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2015. – № 10. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3442>
47. Панкратов Ф. Г. Коммерческая деятельность./ Ф. Г Панкратов., Т. К Серегина - М.: Маркетинг. 1997. -326с.
48. Попов Е. В. Продвижение товаров и услуг: Учеб. пособие./ Попов Е. В. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 320с.
49. Рогожкина Н. Система управления сбытовыми запасами: агрегированная оценка / Н. Рогожина // СХІД: аналітично-інформаційний журнал. – 2010. – № 4 (70). – С. 71–79.
50. Сапіга Р.І. Цивільний аутсорсинг військової логістики як чинник національної безпеки / Р.І. Сапіга // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – 2010. – № 669. – С. 123–129.
51. Сергеев В.И. Коммерческая логистика в бизнесе: Учебник. / В.И. Сергеев. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 608 с.
52. Сергеев В.И. Корпоративная логистика: учебник / В.И. Сергеев. –М.: ИНФРА-М, 2005. – 975 с.
53. Сумец А.М. Логистика [Текст] : Теория, ситуации, практич. задания: Учеб. пособ. / А.М. Сумец. – Киев : Хай-Тек Пресс, 2009. – 320 с.
54. Федотова І. В. Взаємозв'язок маркетингу та логістики в автотранспортному підприємстві / І. В. Федотова, І. В. Кібець // Економіка транспортного комплексу. – Вип. 19. – 2012. – С. 57–67.
55. Хрупович С. Є. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві / С. Є. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 57–61.
56. Цейтлин Л.М. Логистика : Учеб. пособие для студ. экон. спец. / Нац. техн. ун-т «Харьк. политехн. ин-т»./ Л.М. Цейтлин— Х., 2017. — 169 с.

57. Чук О.В. Методика ABC-аналізу виробничих запасів олійно-жирових підприємств [Текст] / О.В. Чук // Агросвіт , 2018 . – №5 . – С.38-40.
58. Чухрай Н.І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу / Н.І. Чухрай // Логістика. – 2007. – № 6. – С. 37–39.
59. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок. /Дж. Шапиро. – Питер, 2016. – 181с.
60. Шарчук Т.В. Логістичний аутсорсинг – шлях до оптимізації управління бізнес-процесами на підприємстві / Т.В. Шарчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» Серія: «Логістика».–2008. № 633 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008_633/112.pdf
61. Швець І.Б. Управление производственными запасами на предприятии : монографія / І.Б. Швець, І.А. Бондарева. - Донецк : НАН України, ІЕП, 2008. – 182 с.
62. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. Шпилик // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 4 (37). – С. 88–95.
63. Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами / Дж. Шайбфедер; [пер. с англ. Ю. Орлова]. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2011. – 304 с.
64. Ясева Г. А. Эффективность маркетинга: методика, оценки и результаты / Г. А. Ясева // Практический маркетинг. – 2003. – № 8. – С. 33–34.
65. Яцура В. В. Особливості збутової діяльності в умовах реформування економіки України / В. В. Яцура, О. В. Кривешко // Формування ринкової економіки в Україні. – Вип.12. – 2003. – С. 287–292.

ДОДАТКИ

Забезпеченість, динаміка і структура земельних ресурсів ФГ «Лагута»

Показники	2015		2016		2017		2018		2019		2019 у % до 2015
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	1685	100,0	1685	100,0	1685	100,0	1685	100,0	1685	100,0	100,00
Всього с.-г. угідь,	1666	98,89	1660	98,53	1658	98,42	1652	98,05	1649	97,90	99,00
Із них: - рілля	1488	88,30	1488	88,30	1502	89,13	1510	89,60	1512	89,74	101,63
Польових угідь	32	1,92	32	1,92	32	1,92	32	1,92	32	1,92	100,00
Інші землі	19	1,12	25	1,47	27	1,60	32	1,92	35	2,08	185,71
Припадає на одного робітника:											
- угідь	27,77	-	27,67	-	28,59	-	28,48	-	29,99	-	108,00
- рілля	24,80	-	24,80	-	25,89	-	26,03	-	27,49	-	110,87

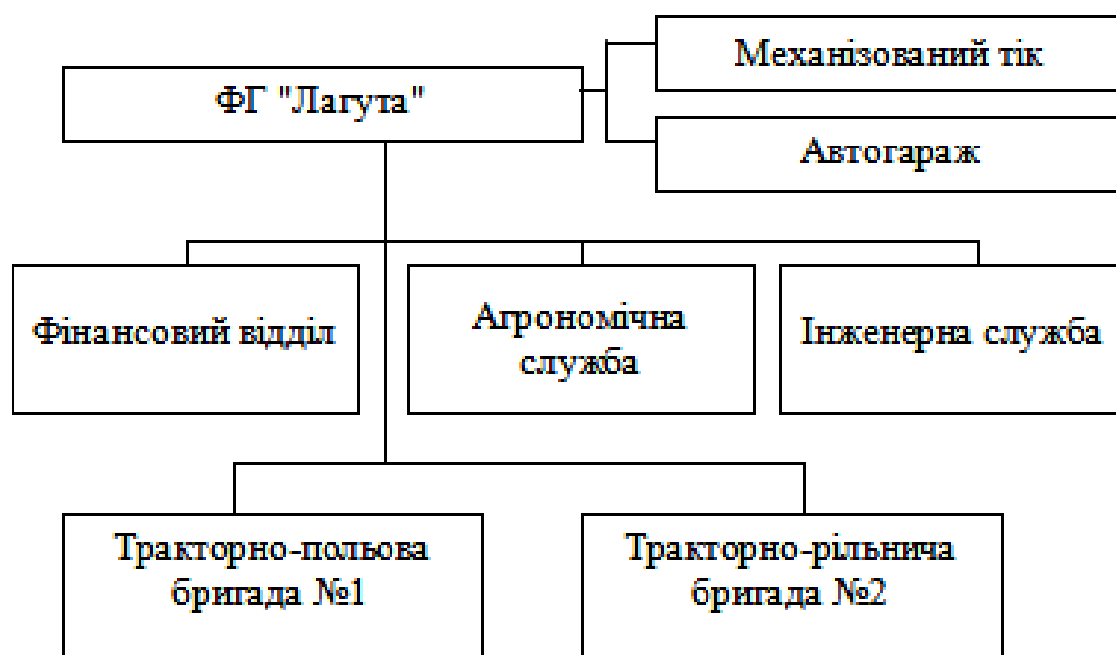


Схема організаційної структури ФГ "Лагута" за 2020 рік

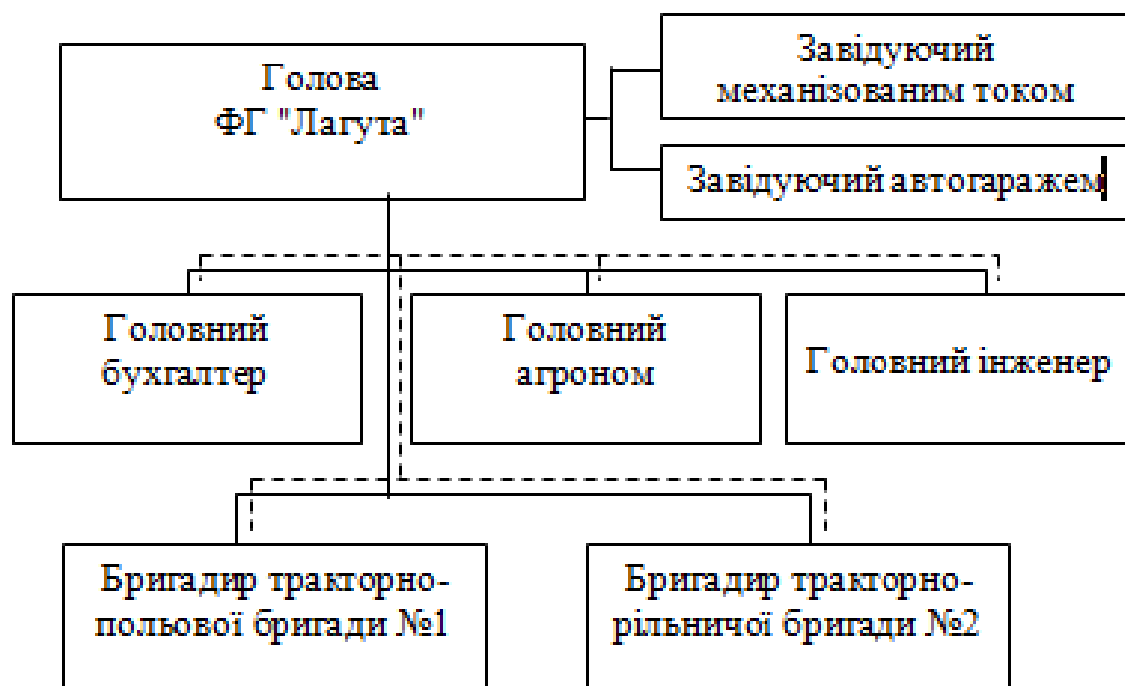


Схема структури управління ФГ "Лагута" за 2020 рік

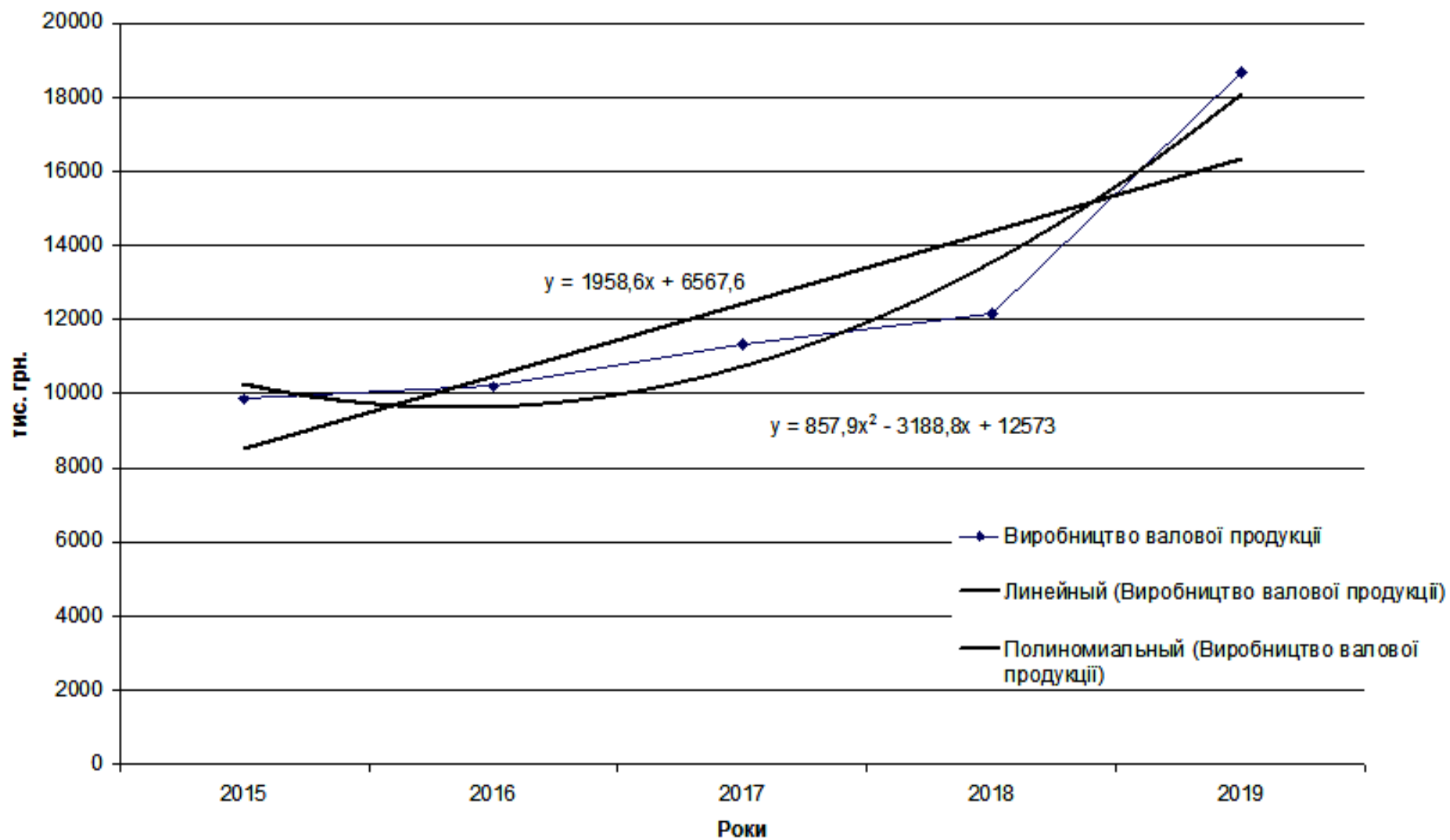


Рис. Аналітичне вирівнювання валової продукції в ФГ "Лагута"

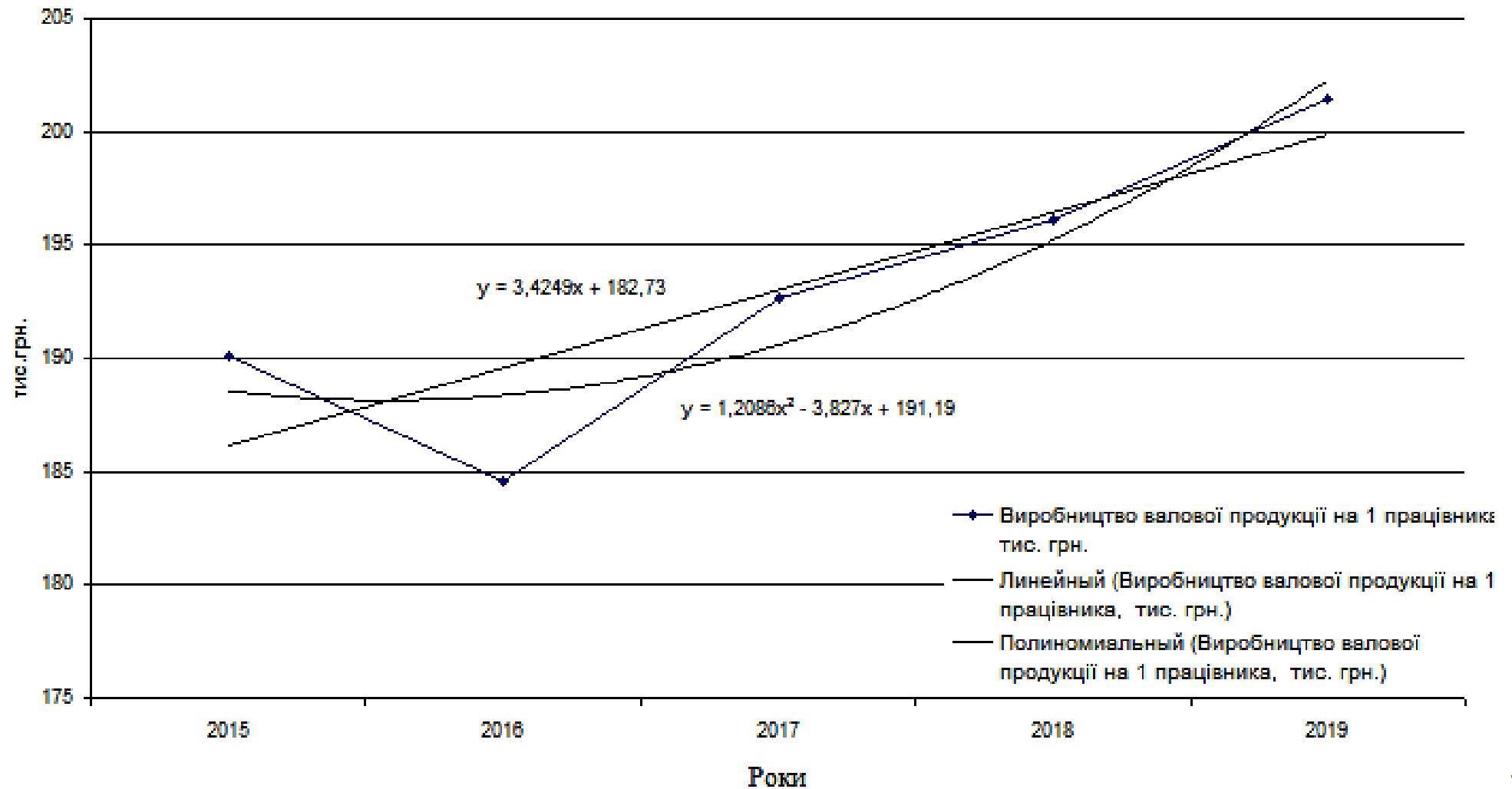


Рис. Аналітичне вирівнювання продуктивності праці працівників в ФГ "Лагута"

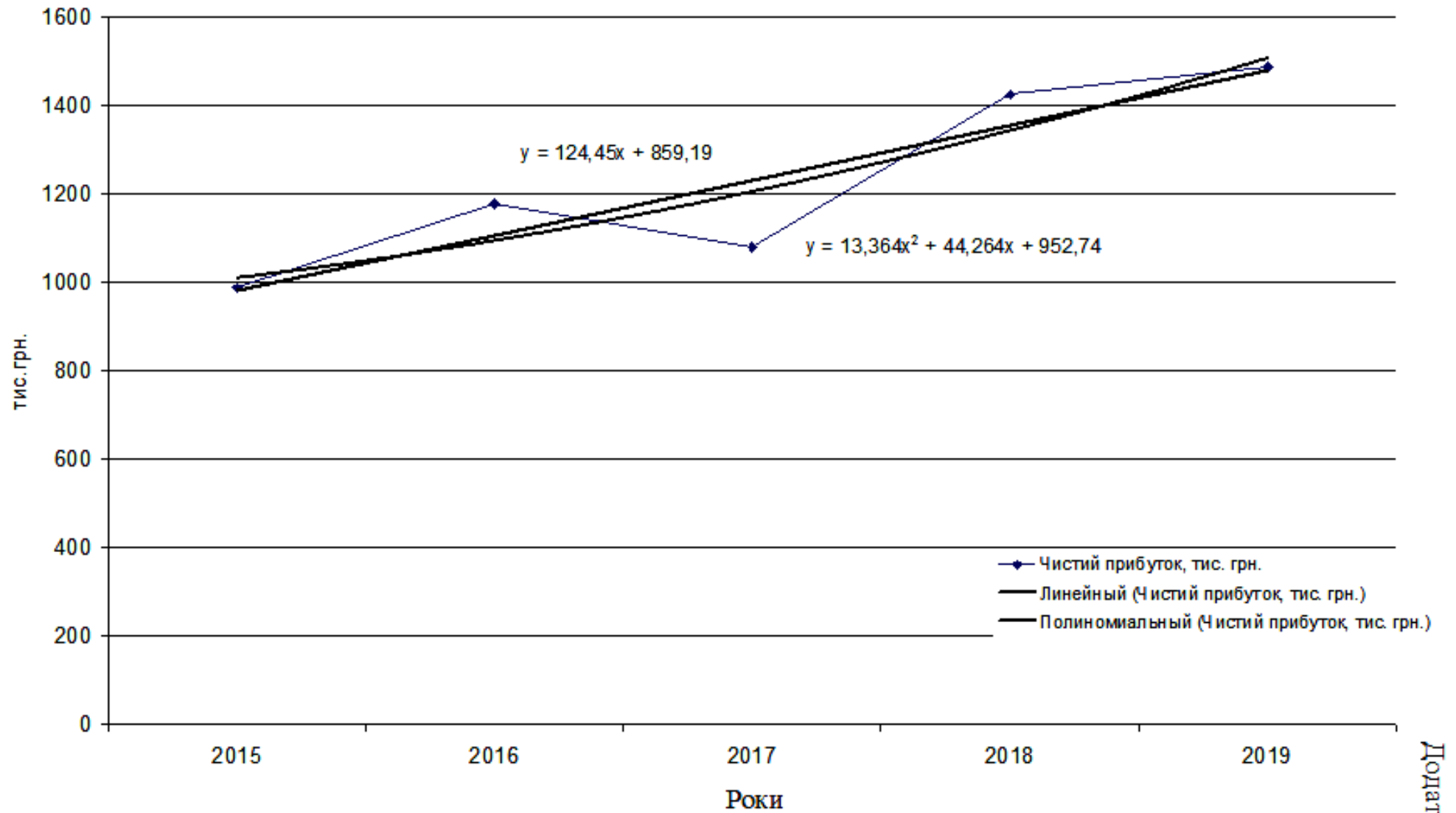


Рис. Аналітичне вирівнювання чистого прибутку в ФГ "Лагута"

Таблиця Рішення оптимізаційної задачі

періоди	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
	канал А				канал Б				канал С							
змінні	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12				
показники	9232	2520	9500	8102	1268	8800	6532	8400	8000	7700	0	300				
Цільова функція													max			
	16	1,7	21,4	3,2	14	18	8,4	5	21	13	3,2	0,8	4894,2			
умови													Факт	Тип	План	різниця
попит	1												9232	<=	9800	-568
		1											2520	<=	8900	-6380
			1										9500	<=	9500	0
				1									8102	<=	9500	-1398
					1								1268	<=	8500	-7232
						1							8800	<=	8800	0
							1						6532	<=	7200	-668
								1					8400	<=	8400	0
									1				8000	<=	8000	0
										1			7700	<=	7700	0
											1		0	<=	7800	-7800
												1	300	<=	6200	-5900
потужність	1				1				1				18500	<=	18500	0
		1				1				1			19020	<=	19020	0
			1				1				1		16032	<=	16032	0
				1				1				1	16802	<=	16802	0
Загальне замовлення (Б)					1	1	1	1					25000	>=	25000	0
Загальне замовлення (С)									1	1	1	1	16000	>=	16000	0

Microsoft Excel 11.0 Отчет по результатам						
Рабочий лист: [модаль до диплому.xlsx] Лист 2						
Отчет создан: 01.12.2020 13:43:19						
Целевая ячейка (Максимум)						
	Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат		
	\$N\$6	max	0	4894,2		
Изменяемые ячейки						
	Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат		
	\$B\$4	показники x1	0	9232		
	\$C\$4	показники x2	0	2520		
	\$D\$4	показники x3	0	9500		
	\$E\$4	показники x4	0	8102		
	\$F\$4	показники x5	0	1268		
	\$G\$4	показники x6	0	8800		
	\$H\$4	показники x7	0	6532		
	\$I\$4	показники x8	0	8400		
	\$J\$4	показники x9	0	8000		
	\$K\$4	показники x10	0	7700		
	\$L\$4	показники x11	0	0		
	\$M\$4	показники x12	0	300		
Ограничения						
	Ячейка	Имя	Значение	Формула	Статус	Разница
	\$N\$8	попит ФАКТ	9232	\$N\$8<=\$P\$8	не связан.	568
	\$N\$9	ФАКТ	2520	\$N\$9<=\$P\$9	не связан.	6380
	\$N\$10	ФАКТ	9500	\$N\$10<=\$P\$10	связанное	0
	\$N\$11	ФАКТ	8102	\$N\$11<=\$P\$11	не связан.	1398
	\$N\$12	ФАКТ	1268	\$N\$12<=\$P\$12	не связан.	7232
	\$N\$13	ФАКТ	8800	\$N\$13<=\$P\$13	связанное	0
	\$N\$14	ФАКТ	6532	\$N\$14<=\$P\$14	не связан.	668
	\$N\$15	ФАКТ	8400	\$N\$15<=\$P\$15	связанное	0
	\$N\$16	ФАКТ	8000	\$N\$16<=\$P\$16	связанное	0
	\$N\$17	ФАКТ	7700	\$N\$17<=\$P\$17	связанное	0
	\$N\$18	ФАКТ	0	\$N\$18<=\$P\$18	не связан.	7800
	\$N\$19	ФАКТ	300	\$N\$19<=\$P\$19	не связан.	5900
	\$N\$20	потужність ФАКТ	18500	\$N\$20<=\$P\$20	связанное	0
	\$N\$21	ФАКТ	19020	\$N\$21<=\$P\$21	связанное	0
	\$N\$22	ФАКТ	16032	\$N\$22<=\$P\$22	связанное	0
	\$N\$23	ФАКТ	16802	\$N\$23<=\$P\$23	связанное	0
	\$N\$24	заг.замовлення (B) ФАКТ	25000	\$N\$24<=\$P\$24	связанное	0
	\$N\$25	заг.замовлення (C) ФАКТ	16000	\$N\$25<=\$P\$25	связанное	0