

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ
ОПЕРАЦІЙНО-ЗБУТОВИХ ПРОЦЕСІВ В ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Оксана ЧЕПІГА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ігор ПАЛЬЧИК

Дніпро – 2024

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «29» листопада 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення дослідницької тематики, обрання об'єкта та планування написання кваліфікаційної роботи	Листопад 2022	
2.	Збір необхідних даних для дослідження	Листопад 2022- Грудень 2022	
3.	Аналіз та використання наукової літератури. Теоретична база роботи.	Грудень 2022 квітень 2023	
4.	Оцінка діяльності підприємства та створення аналітичного огляду	Травень-Серпень 2023	
5.	Розробка проектних рішень та їх документування, написання 3-го розділу	вересень - листопад 2023	
6.	Формулювання основних висновків дослідження	грудень 2023	
7.	Підготовка презентації та візуальних матеріалів для захисту	Січень – лютий 2024	

Здобувач

(підпис)

Оксана ЧЕПІГА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління логістикою операційно-збутових процесів в діяльності підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 98 с., 24 рис., 28 табл., 2 додатки, 64 літературних джерела.

Об'єктом дослідження та аналізу в роботі виступає процес логістичного управління в сфері операційної діяльності підприємства сільськогосподарської сфери - селянського фермерського господарства «Десна».

Предметом в цих дослідженнях виступають принципи, методичні прийоми, правила та практичні аспекти управління операційної діяльності підприємств, що націлені на вдосконалення ефективності його ключових бізнес-процесів.

Мета відображається в вивченні та ретельному опрацюванні теоретико-методичних та прикладних аспектів управління логістикою операційних та збутових процесів в рамках підприємства, розробці відповідних рекомендацій з удосконалення відповідних процесів бізнесу..

Методи дослідження. Під час виконання досліджень, в кваліфікаційній роботі застосовувались наступні аналітичні та специфічні методи: узагальнення та абстрагування, структурно-логічного пізнання, дослідження із застосуванням економіко-статистичних, економіко-розрахункових, конструктивних, індексних та інших інструментів.

Результати досліджень кваліфікаційної роботи впроваджено в діяльність селянського фермерського господарства «Десна» Синельниківського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Логістичне управління, операційна система, виробничо-господарська діяльність, збутові процеси, шляхи удосконалення, система реалізації, результативність.

KEYWORDS

Logistics management, operational system, production and economic activity, sales processes, ways of improvement, implementation system, effectiveness.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧН ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ОПЕРАЦІЙНО-ЗБУТОВИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність, роль та принципи логістики операційно-збутових процесів підприємства.....	10
1.2. Особливості управління логістичними процесами в операційній діяльності сільськогосподарських підприємств	19
1.3. Методичні прийоми і правила логістичного управління збутом	27
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.	36
2.1. Загальна організаційно – економічна характеристика господарства	36
2.2. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи господарства.....	44
2.3. Аналіз операційної діяльності підприємства.....	60
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ОПЕРАЦІЙНО-ЗБУТОВИХ ПРОЦЕСІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	69
3.1. Шляхи раціоналізації операційної діяльності СФГ “Десна”.....	69
3.2. Розробка раціональних рішень з розвитку операційно-збутової системи..	73
3.3. Прогнозування економічних результатів від впровадження пропонованих заходів	79
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.	98

ВСТУП

Актуальність з теми досліджень кваліфікаційної роботи. В існуючих реаліях вітчизняної економіки, однієї з бюджетоутворюючих сфер є аграрна. Від рівня її розвиненості та динаміки розвитку галузей забезпечувальної інфраструктури суттєвим чином залежить, без перебільшення, перспектива подальшого розвитку України взагалі та сфер агропромислового комплексу зокрема. Одне з найважливіших місць в такому процесі сьогодні займає логістика, яка не тільки дозволяє керувати різними інформаційними і матеріальними потоками, але і сприяє покращенню результативності операційного функціонування галузі.

Аграрну галузь, як і багато інших в економіці країни, через повномасштабне військове, загарбницьке вторгнення Росії в Україну спіткали значні труднощі. Вплив наслідків війни на сільськогосподарську галузь є надзвичайно значущим, і вже на даний час проявляється в суттєвих негативних наслідках та явищах для нашої держави та світового ринку аграрної продукції.

За умов нестабільності економічних процесів, викликаних війною та пандемією Covid19, сучасні організації стикаються із великою кількістю проблем в сфері логістичного управління, що в свою чергу можуть значно відобразитись на їх результативності та конкурентоздатності. Особливо поширені серед таких є: складність керування ланцюгом забезпечення, підвищення вимог покупців, виникнення збутових проблем, низька точність планів за умов невизначеності, ріст собівартості переміщень, енергоносіїв та інших ресурсів, законодавчі та митні обмеження, технологічні проблеми та ризики розвитку економічних бізнес-процесів.

Зважаючи на це, дослідження специфіки впливу операційної, збутової та інших сфер логістики підприємств на галузевий розвиток та загальнонаціональну економіку є особливо важливим і актуальним. Тільки досліджуючи теоретичні аспекти зазначеної проблематики, які безперервно

змінюються під дією змін економічних факторів можливо сформулювати найбільш раціональний підхід до розв'язку завдань та сучасних викликів.

В існуючих реаліях перед організаціями особливо гостро постає проблема оптимального керівництва постачанням, виробництвом та реалізацією, що мають формуватись задля забезпечення потреб покупців за найменших затрат. З цією метою під час створення систем управління великої кількості існуючих підприємств все частіше застосовуються сучасні методи і технології керівництва, які спираються на логістичні концепції. В свою чергу це потребує ретельно вивчення сутності основних категорій та можливості системного поєднання теоретичних понять в структуру ефективної організації логістичного управління процесами бізнесу.

Проблемами управління логістикою різноманітних бізнес-процесів в операційній діяльності підприємств в різні періоди розглядали ряд зарубіжних і вітчизняних учених. Так, серед закордонних дослідників, які здійснювали вивчення положень управління логістичними системами, можна виокремити Відковський Я., Коель Дж., Ламберт Д., Поль Х.-К., Сток Дж. Р., Чешельські М. та інші. А серед вітчизняних авторів варто звернути увагу на публікації таких дослідників в сфері логістичного управління як Величко О., Коломицева О., Крикавський Є., Ларіна Р., Тридід О., Тюріна Н. Проте, питання специфіки керування логістичними бізнес-процесами в операційній сфері діяльності підприємств все ще потребують додаткового вивчення та більш глибокого аналізу, зокрема, з огляду на трансформацію понять і категорій в нових умовах розвитку вітчизняної та загальносвітової економіки.

В цілому, пошук прогресивних моделей розвитку та керування організаціями, одним з варіантів яких є використання принципів логістичного управління, можна вважати ключовою умовою забезпечення стійкої ринкової конкурентоздатності.

Мета дослідницького пошуку, яка визначена в кваліфікаційній роботі відображається в вивченні та ретельному опрацюванні теоретико-методичних та прикладних аспектів управління логістикою операційних та збутових процесів в

рамках підприємства, розробці відповідних рекомендацій з удосконалення відповідних процесів бізнесу.

Реалізація мети обумовлює розв'язок таких завдань:

- визначити сутність та основні принципи логістичного управління операційно-збутовою діяльністю, розглянути основні складові їх функціональної характеристики;

- вивчити методичні прийоми та правила керування та оцінки логістичне управління збутом;

- охарактеризувати логістичний устрій системи управління підприємства в сучасних реаліях;

- розробити пропозиції з удосконалення управління механізмом операційно-збутової діяльності підприємства та його складових бізнес-процесів.

Об'єктом дослідження та аналізу в роботі виступає процес логістичного управління в сфері операційної діяльності підприємства сільськогосподарської сфери - селянського фермерського господарства «Десна».

Предметом в цих дослідженнях виступають принципи, методичні прийоми, правила та практичні аспекти управління операційної діяльності підприємств, що націлені на вдосконалення ефективності його ключових бізнес-процесів.

Методи дослідження. Під час виконання досліджень, в кваліфікаційній роботі застосовувались наступні аналітичні та специфічні методи: узагальнення та абстрагування, структурно-логічного пізнання, дослідження із застосуванням економіко-статистичних, економіко-розрахункових, конструктивних, індексних та інших інструментів.

Інформаційною базою досліджень в кваліфікаційній роботі були наукова, методична та інша дослідницька література за темою і питаннями що вивчались. Статистичні, економічні та господарські звіти селянського фермерського господарства «Десна», статистична інформація регіонального та національного рівня з офіційних видань державного статистичного управління України та Дніпропетровської області.

Новизна одержаних в роботі а результатів досліджень перш за все описується послідовним відображенням застосування засобів, інструментів та актуальних моделей формування та систематизації бізнес-процесів в сфері логістичного управління господарством, що ґрунтується на використанні сучасних методів економічного та математичного аналізу різних показників функціонування.

Апробація результатів досліджень. Головні результати виконаних під час написання кваліфікаційної роботи досліджень, зокрема можливостей їх практично застосування висвітлені в збірнику матеріалів 11-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», 8-9 листопада 2023 рік, місто Дніпро (тези доповіді «Удосконалення управління логістикою операційно-збутових процесів в діяльності підприємства»).

Структура і обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, включає три розділи, висновки та пропозиції, перелік джерел використаної літератури, додатки. Загальний обсяг роботи складає- 98 сторінок друкованого тексту, робота має 24 таблиць, 12 рисунків, два додатки, при цьому список використаних літературних джерел охоплює 64 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ОПЕРАЦІЙНО-ЗБУТОВИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль та принципи логістики операційно-збутових процесів підприємства

В сучасних умовах економічного розвитку першочерговою проблемою для сільськогосподарських товаровиробників можна вважати реалізацію вирощеної товарної продукції. Зазвичай в Україні домінуюча частина загального обсягу зібраного зерна прийшла на експорт, у той час як частина врожаю, необхідна для внутрішнього використання, традиційно становить менше третини загального обсягу. Фінансування, гроші, необхідні для забезпечення виконання сільськогосподарських операцій, придбання насінневого матеріалу, мінеральних добрив, гербіцидів та інсектицидів, паливно-мастильних матеріалів, розрахунок з податковими органами та виплати заробітної плати, але на даний час їх не вистачає через проблеми збуту власної продукції. Такий конфлікт створює панічні настрої серед аграріїв на який уряд та різні міжнародні інститути, об'єднуючись в коаліції та самостійно намагаючись зберегти та забезпечити функціонування логістичних шляхів експортного зерна.

На даний час вітчизняний агробізнес функціонує в особливо складних умовах, при цьому намагається демонструвати свої гнучкість та результативність. Проблеми з логістичним забезпеченням транспортування зерна, змушує аграріїв переорієнтовуватися, а фермери все частіше націлюються на вирощування олійних культур, таким чином намагаючись забезпечити умови для реалізації вирощеного збіжжя.

Об'єктивною передумовою зазначених процесів також можна вважати методологічні проблеми впровадження логістичного інструментарію в Реальний сектор вітчизняної економіки; відсутність меж застосування логістичних систем в діючих виробничо-господарських структурах; хитке правове поле

функціонування підприємницьких структур та недосконала система податків і зборів; відсутність належної диференціації функціонування виробничих систем, яка необхідна для використання логістичних інструментів; часто суттєве застарівання і знос технологічного устаткування; недосконала інфраструктура транспорту, що не забезпечує поточні потреби (значний рівень амортизації транспорту і, відповідно низька результативність його роботи); недостатній ступінь розвитку операційного технологічної бази складських систем; відповідність вимогам сучасності розвитку застосування комунікаційних технологій, тощо.

Відповідно суб'єктивними причинами можна вважати недостатнє забезпечення або цілковита відсутність фахівців логістів належної кваліфікації а також відсутність мотивації у керівництва змінювати усталені стереотипи діяльності на фоні слабкого розвитку правової культури та культури менеджменту. Керівники служб забезпечення, транспортування, збуту, які традиційно виконували відповідні функції, чинять перешкоди по втіленню в управлінську діяльність наскрізної системи керування матеріальними потоками організації, так як мета логістики часто не відповідає цілям деяких структурних підрозділів функціонального забезпечення. Крім того, деякі організації які раціоналізовані з точки зору логістики, можуть виявитись недостатньо оптимальною складовою в сукупному ланцюзі логістики через те, що логістичні принципи передбачають додавання до ланцюга самої виробничої системи організації та пов'язаних з нею постачальників та інших контрагентів. Так саме координація функціонування логістичного ланцюга, яка може включати різні організації, вважається найбільш складною при застосуванні логістичних принципів керівництва.

Запровадження логістики в організаціях, в логістичних структурах та логістичних ланцюгах постачання вважається суттєвим фактором організації ефективного керування логістичними процесами, зокрема як у вузькому (керування транспортуванням матеріальних активів), так і в широкому значенні, що означає саму сутність керування організацією та філософію керівництва.

Підвищення ролі застосування логістики для результативності логістичного керування відбувається через прямий зв'язок з обсягами зростання впливу логістичної концепції на процеси та галузі функціонування організації.

Базову основу логістичних принципів формує системний підхід в дослідженні економічних подій, зокрема які характеризують матеріальні або нематеріальні потоки. Принципи системного підходу розглядають поетапний перехід від сукупного до елементарного (часткового), коли в основу досліджень покладено визначена результативна ціль, для реалізації якої і формується система. Таким чином, згідно з методологією, що базується на системних принципах і підходах, будь-яка система являється інтегрованим утворенням навіть в тому випадку, коли вона об'єднує декілька самостійних, відокремлених підсистем.

Системи логістики мають відповідати загальновідомому визначенню категорії «система», так як створюються із системоутворюючих складових, безпосередньо пов'язаних та залежних один від одного, що володіють узгодженими зв'язками та формують визначену систему із наперед встановленими характеристиками. Різниця між такими системами полягає у значному рівні синхронізованості вхідних потенціалів для забезпечення цілей керування поточними матеріальними процесами.

Як приклад логістичного утворення можна розглядати будь-яку організацію, зокрема, промислову, збутову, з надання сервісних послуг об'єднання та консорціуми організацій, інфраструктурні системи міста, області, економіки деяких країн чи їх груп. Так устрій логістичної системи можна навести у вигляді наступної схеми (рис. 1.1).

Границі системи логістики встановлюється видом циклічного етапу трансформації виробничих засобів. Перш за все, починають з закупівлі виробничих засобів, які у формі матеріального потоку приходять в систему логістичного управління, зберігаються, переробляються, знову відправляються на склад, а потім виходять з системи логістики у використання в обмін на фінансові засоби, які таким чином вливаються в систему логістики.

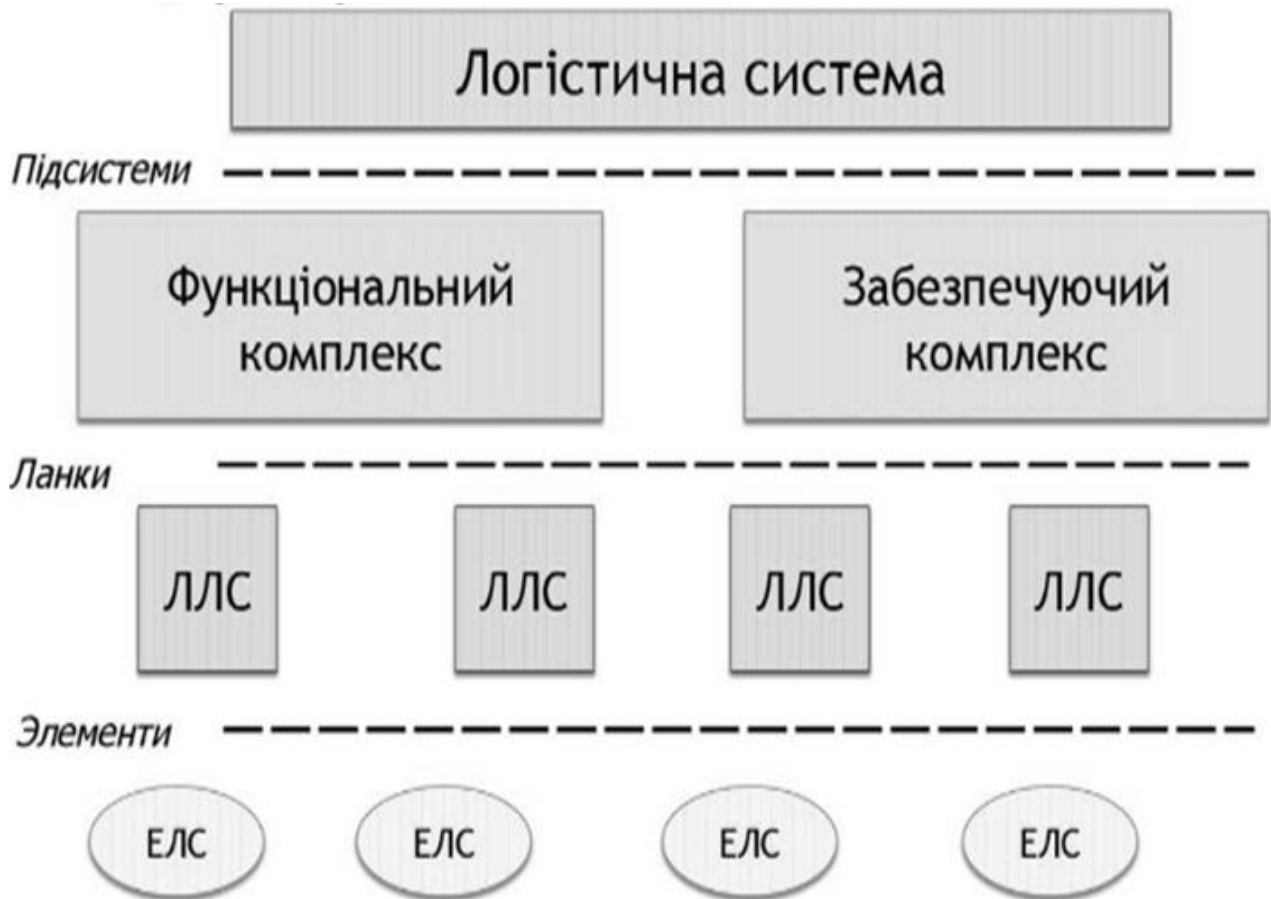


Рис. 1.1. Схема устрою логістичної системи організації

В існуючих умовах функціонування в логістичній системі є значна кількість посередників, велика номенклатура матеріальних ресурсів, які застосовуються в продуктовому виробництві та розширенні збутової мережі. Як результат, можуть створюватися складні ланцюги логістики з взаємозалежних та тісно пов'язаних ланок, що включають декілька логістичних ланцюгів і формують таким чином логістичну мережу [12].

Будь-яка складова логістичного ланцюга володіє власними характеристиками та складовими, які в поєднанні формують матеріальну базу логістики (рис.1.2). До них, як правило, відносять:

- засоби транспортування та їх забезпечення;
- складська система;
- техніка і технології для зв'язку та керування.



Рис. 1.2. Схема загальної структури побудови логістичного ланцюга

За традиційного підходу до керування кожен елемент (ланка) логістичного ланцюга володіє відповідною системою керування, спрямованої на досягнення встановлених цілей та показників ефективності. Результативний (вихідний) потік матеріалів з кожної передуючої ланки ланцюга логістики створюються під дією системи керування відповідної ланки з огляду на її цілі та показники і є вхідним потоком для слідуючої ланки [24].

Загальним, підсумковим матеріальним потоком сукупного ланцюга логістики виступає вихідний потік заключної ланки. Її властивості одержують в підсумку незалежних керівних дій, які виконуються поетапно в усіх планках логістичного ланцюга, а відтак з позиції загальної мети керівництво вони є непередбачуваними.

Відповідно до логістичних принципів управління керівні функції доповнюють загальний логістичний потік системою керівництва, новим організаційним утворенням - логістичною ланкою. Такі дії виконуються з врахуванням загальної мети та параметрів результативності логістичного ланцюга, який вивчається, тому характеристики вихідного матеріального потоку традиційно є визначеними.

Як зазначається більшістю дослідників та науковців, логістичний підхід до менеджменту організацій націлений на забезпечення оптимізації потокових систем в рамках структури управління з точки зору суцільного матеріалопровідного ланцюга, поєднання відокремлених елементів якого виконується на технічному методологічному, соціальному, економічному рівнях, а зменшення затрат часу та ресурсів забезпечується через раціоналізацію наскрізного керівництва матеріальними, інформаційними та подібними, системними потоками. Відповідно, логістичне керування відображається в фокусованому впливі на відповідні логістичні потоки для узгодження їх взаємозв'язку і забезпечення досягнення синергічного ефекту.

Процес логістичного керування- це створення та оптимізація планів, стратегій, керівництва і моніторингу за транспортуванням і зберіганням матеріалів, сировини, операційних запасів, виготовлений продукцією та забезпечення інформаційного потоку від місця виникнення до місця застосування (використання) для найкращого пристосування та забезпечення запитів покупців.

Логістичний устрій, перш за все, передбачає потребу в виявленні особистих вподобання покупців та формуванні відповіді на них, націлюючи наявні ресурси для їх найкращого забезпечення. Ключова ідея відображається в тому, що найкращий успіх мають ті організації, всі результативні дії яких в комплексі дають змогу забезпечувати очікування покупців. Так як логістика спрямована на реалізацію запитів покупців, залежить від часу і місця наявності

товарів, а також сервісних послуг, можна констатувати, що керування логістикою - це одночасно і керування наданням сервісних послуг покупцям.

В цілому ключовою різницею між логістичним підходом до керівництва та традиційним є виділення загальної функції керування раніше різними матеріальними потоками: в технологічній, операційній, та структурному поєднання незалежних елементів матеріалопровідного ланцюга в інтегровану систему, яка дозволяє здійснювати результативне керівництво суцільними матеріальними потоками. Якщо до цього об'єктом керівництва виступали масові відокремлені матеріальні елементи, то за логістичного підходу, як ключовий об'єкт розглядається потік, а саме ряд об'єктів, які розглядаються як цілісна сукупність.

Найважливішими властивостями логістичного керівництва, як і керівництво в цілому, можна визначити такі: один з особливих функціональностей, що виокремлюють його поміж інших; ключовим видом логістичного керівництва являється спрямована дія певних суб'єктів менеджменту (менеджерів) на відповідний об'єкт (систему логістики); вид функціональності, що реалізується постійно в просторі і в часі; реалізується як процес, який відбувається у встановленій структурно-логічній послідовності його етапів і стадій; завжди узгоджується з встановленими цілями та відповідно характеризується визначеним підсумковим результатом; керівна діяльність вимагає оптимального застосування визначених ресурсів та здійснюється в ризикових та невизначених умовах.

Функціональними сферами існуючого логістичного керівництва на сьогодні виступають: логістика постачання; виробничо-операційна логістика; логістика запасів; логістика транспортування; складська логістика; логістика сервісних послуг; інформаційна логістика, тощо.

Кінцевою метою логістичного керівництва є забезпечення та синхронізація економічних цілей прямих і непрямих членів підприємницьких процесів через найкраще застосування наявних ресурсів в існуючих на даний час

в умовах функціонування. Кінцева ціль функціонування будь-якої організації визначається її під цілями, які в свою чергу конкретизуються потребами удосконалення та оптимізації підприємницької діяльності, елементарним розвитком загальнологістичної системи з огляду на обмеження діючого законодавства щодо формування операційно-технічної виробничої бази та товарообігу, дієвого застосування сучасних інформаційних технологій.

Не дивлячись на багатогранність і багатоаспектність цілей логістичного керування, науковці в сфері логістики сформулювали загальні цілі, які переслідують практично всі члени логістичних організацій.

Як ключові поміж них розглядаються: оптимізація процесів транспортування ресурсів і товарної продукції в усіх системах, які включаються в логістичне керування; узгодження довгострокових, середньострокових та поточних логістичних завдань із загальними завданнями і планами організацій та інших членів логістичного ланцюга; орієнтація системної діяльності членів логістичного ланцюга на високоефективне сервісне обслуговування споживача згідно з принципом «значна корисність- раціональні затрати». Під час логістичного керівництва в організації виділяють такі складові системи організації логістичного керування: забезпечення, зберігання, переміщення, операційна та збутова діяльність.

Підсистема забезпечення націлена на оптимізацію діяльності через обрання відповідних постачальників, раціоналізації системи закупок, створення системи керування закупками, застосування типових дієвих методик, вивчення ринку, розробка сучасних стратегій і правил закупок.

Підсистема зберігання (складування) спрямована на раціоналізацію складських процесів через застосування сучасних технологій зберігання, покращення якості надання складських послуг, їх типізація та оптимальне розміщення.

Підсистема переміщень передбачає створення оптимальних схем транспортних постачань, узгодження маршрутів транспортування, раціональне

забезпечення та завантаження транспортних засобів, Реалізація принципу єдності процесу транспортних переміщень з операційним процесом, процесом зберігання і обліку транспортних переміщень.

Операційна (виробнича) підсистема забезпечує застосування методів керування розмірами запасів, прогнозування виробничої діяльності, комплектування операційних процесів, моніторинг матеріальних потоків, слідування етапом операційних циклів, покращення якості товарної продукції.

Підсистема збуту (реалізації) націлена на безперервне вивчення ринку, нарощування темпів формування та опрацювання замовлень, покращення рівня обслуговування, скорочення обсягу рекламаций, штрафних санкцій та інше.

Мета логістики відображається в інтегрованому керуванні суцільним матеріальним потоком, тому формування логістичної системи організації варто починати зі сфери забезпечення, так як саме вона реалізує вхід матеріального потоку в систему логістики.

Логістична методологія керування діє практично на Кожен елемент формування доходів і витрат організації. Тому відповідні трансформації в логістичних прогнозах впливають на кінцеві економічні результати функціонування організації і мають свою частку у забезпеченні їх довготривалої функціональності.

Як ключова підсистема сукупної системи керування організацією, логістичне керівництво налаштоване на забезпечення стратегічної і тактичної мети діяльності організації. Логістичне керування інвестиційною, інноваційною, операційною, економічною кадровою та іншими функціональними галузями сприяє виконанню стратегічних завдань, а відповідно комплексом поточкових процесів в комбінації «постачання ресурсів- переміщення- виробництво- зберігання- збут- надання сервісних послуг покупцям»- тактичних завдань організації.

1.2. Особливості управління логістичним процесами в операційній діяльності сільськогосподарських підприємств

Розвиток агропромислової сфери перш за все передбачає запровадження принципів системного підходу, що базується на консолідації можливостей виробництва, збуту і складського утримання певних видів аграрної продукції. Відтак логістика постає важливим методом нарощування ефективності функціонування, так як дає змогу раціоналізувати рух аграрної продукції від продуцента до покупця. При цьому від якості та швидкості доставки товарної продукції часто залежить її конкурентоздатність і відповідно загальний фінансовий підсумок функціонування організації.

Агропромисловий сектор виступає однією з базових вітчизняної економіки країни. Так як до початку повномасштабної військової агресії ріст цієї сфери щороку складав близько 5%, сукупна частка вартості виробленої сільськогосподарської продукції у валового внутрішнього продукту складала 10%, а в поєднанні із промисловою переробкою аграрною продукцією, за приблизними оцінками Міністерства економіки- до 16 %.

З огляду на особливості аграрного виробництва, логістика в аграрній сфері є основою для створення додаткового доходу завдяки зменшенню внутрішньогосподарських затрат на систему логістичних складових.

Логістична система в сільському господарстві- - це специфічний вид систем логістики, діяльність яких тісно пов'язана з продукуванням товарів з сировини виробленої в аграрній сфері, її складування, переробкою і доставкою до кінцевого покупця. Головними цілями функціонування зазначених систем є забезпечення Запитів покупців і зменшення затрат на виробництво і переробку збіжжя виробленого в аграрній сфері. Підсумок діяльності відповідної логістичної структури буде залежати від оптимальності економічної системи яка її забезпечує. Говорячи про економічну систему логістичних структур в аграрній сфері традиційно розглядають набір особливих форм і важелів, спільна діяльність яких дозволяє функціонувати систему логістики, а керуванню бути

ефективним, що в перспективі дозволяє організації ефективно розвиватись та стабільно займати положення в ринковій системі. Потреба створення системи керування логістичною структурою організації визначається тим, що вона дозволяє динамічно реагувати на різноманітні зміни у внутрішньому та оточуючому середовищі через врахування значного обсягу показників і наявності потрібного обсягу відповідної інформації.

Управління на логістичних засадах в сільськогосподарських організаціях, можна вважати, перебуває на початковій стадії розвитку. Саме з цієї причини завдання оптимізації створення керівної системи на логістичних принципах набуває особливої ваги та вимагає вдосконалення наукових та прикладних аспектів функціонування сільськогосподарських організацій, формування належних технологічних та організаційних методик керування. В той же час розробка рішень в управлінні все більше виконується з використанням моделей, які включають специфіку внутрішньоопераційних логістичних систем. Використання зазначених моделей, найчастіше потребує великої кількості початкової інформації та застосування певних методик для оцінювання і раціонального обрання серед наявних альтернатив. Побудова моделей розробки управлінських рішень в логістичній практиці дає змогу виконувати подетальну характеристику окремих процесів та імітувати дії об'єкта в умовах до змін внутрішніх і зовнішніх параметрів. Підтримка великої кількості рішень, що розробляються в логістичних системах аграрної сфери, зокрема може виконуватись через застосування моделюючих систем за визначеним критерієм оптимальності. Як визначається багатьма дослідниками в сфері агрологістики, комбінування ключових цілей діяльності таких систем повинна бути сформована базуючись на принципах логістичного міксу (семи правил логістики- продукція, обсяг, місце, якість, період, покупець, затрати) та деякої специфіки створення агрологістичних потоків. В той же час логістичні затрати часто пропонують виокремлювати, так як їх відносять до ключових параметрів ефективності логістичного управління (рис.1.3.). Виходячи з цього, ключовою ціллю логістичного керування тоді має стати не мінімізація, а виключно раціоналізація

та оптимізація логістичних затрат, що в свою чергу дозволяє максимізувати обсяги отриманого прибутку виходячи з одиниці конкретного (дефіцитного) ресурсу.



Рис.1.3. Найважливіші цілі функціонування логістичної системи в аграрній сфері.

Найважливішими параметрами оцінювання результативності логістичної системи організації, з погляду багатьох вчених, мають бути:

- контрольовані параметри, які описують зміни в функціонуванні логістичної системи;
- рівень обслуговування, складові структури затрат;
- моніторингові параметри, які показують ефективність функціонування системи, базуючись на яких виконується коригування в ситуації розбіжностей з плановими нормативними параметрами;
- параметри оперативного керування, які описують ступінь мотивації кадрового складу.

Як параметри, що описують устрій логістичної системи, можна рахувати параметри оцінювання логістичних складових (засобів основного виробництва, обіговий капітал)- динаміка обіговості запасів, час окупності вкладень, обсяги приміщень для зберігання, їх розмір, продуктивні можливості, кількість товарної продукції та інше.

До параметрів, які характеризують функціонування системи, відносять параметри результативності, продуктивності, стабільності та адаптивності системи логістики.

Логістичне керівництво вважається одним із ключових факторів забезпечення конкурентоздатності сучасної організації. Сучасні теоретичні, методичні та практичні доробки в сфері економічної логістики активно застосовуються в операційній та стратегічній діяльності підприємств в різних сферах економіки

Аграрна галузь України давно стала одним із лідерів в загальносвітовому виробництві окремих видів товарного продовольства, за оцінками експертів, ми утримуємо позиції в міжнародній торгівлі близько 6% еквівалентних калорій в загальносвітовому продуктовому споживанні. Зокрема, наша держава є лідером в світовій торгівлі соняшниковою олією, займаючи при цьому перше місце в світі, щодо ріпака та ячменю- це третє та четверте місце, маємо вагомі позиції і по інших видах сільськогосподарських товарів. Реалізація аграрної товарної продукції і продовольства давала Україні кожного року до 22 млрд доларів США і складала 41% загального експорту. Запровадження і розвиток індустріального аграрного виробництва давав змогу нехтувати навіть негативним диспаритетом у рівнях державної допомоги і ціни кредитування порівняно з державами європейського співтовариства та Північної Америки і вдало конкурувати на світових ринках; використання в аграрній сфері обігу все більшого масиву родючих земель результатом згортання екстенсивного розвитку (через збільшення банку земель) і перехід на шлях інтенсивного розвитку через покращення виробничих технологій, продукування товарів з вищою доданою

цінністю, поліпшення і оновлення основних засобів- аграрної техніки, складів, підрозділів переробки, тощо.

Мета організації до скорочення операційних затрат мала позитивний вплив на розвиток логістики, оптимізацію взаємовідносин організацій та територіально виробничих одиниць на основі раціоналізації логістичних (матеріально- інформаційно-грошових) потоків. Метою логістики, таким чином, організація та керування логістичними потоками, які об'єднують аграрні організації як партнерів, та внутрішньоорганізаційними логістичними потоками, що забезпечують взаємовідносини в усіх підпорядкованих сферах даної галузі.

Встановлено, що механічні втрати збіжжя через малорезультативну логістичну систему (транспортування та зберігання) можуть складати до 15% середньорічного валового збору врожаю.

Взагалі втрати аграрної продукції, причиною яких є слабка координація, розвиток та малорезультативна логістика, можуть складати до 30% річної кількості вирощеної продукції (рис. 1.4).

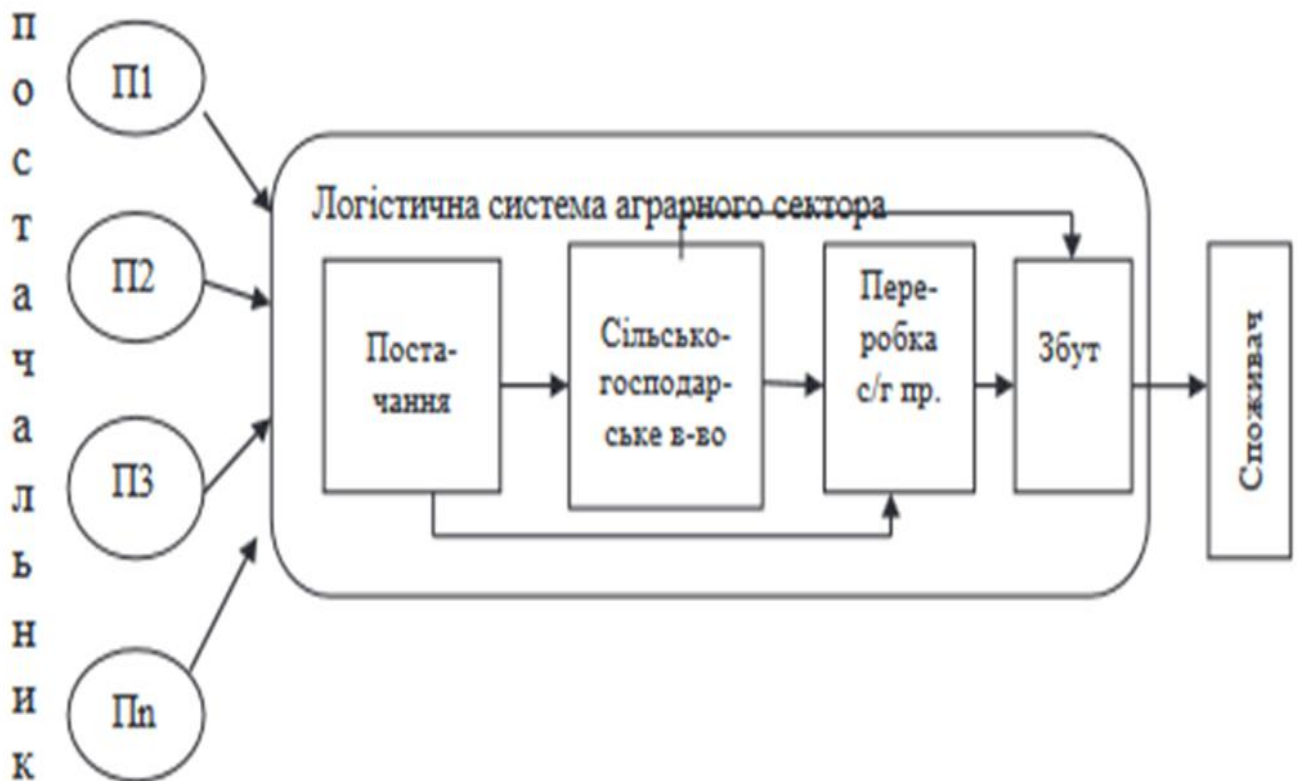


Рис. 1.4. Елементи логістичної системи сільськогосподарських організацій

Логістика, як прикладна наука охоплює комплекс принципів і методів, що дозволяють прогнозувати, здійснювати моніторинг та керувати операціями, які відбуваються під час переміщення аграрної продукції до покупця згідно з вимогами. Для створення умов виконання ключових завдань аграрних підприємств (безперебійне виробництво та забезпечення відповідними якісними продуктами) все частіше виникає потреба у застосуванні маркетингових та логістичних переваг, а також створення логістичних структур. На даний час поєднання маркетингу і логістики демонструє найбільш нятний варіант системи керування. З використанням логістичних структур створюється можливість зменшення затрат на переміщення, зберігання та зменшення часу на постачання аграрної продукції від виробника до кінцевого покупця.

Досліджуючи логістичну функціональність сільськогосподарських організацій як практичне застосування системних логістичних функцій, що в свою чергу розподіляються на логістичні процеси та логістичні операції, варто зазначити, що використання дослідницько-методологічного інструментарію і прикладних надбань логістичної науки в сільськогосподарській галузі обтяжується особливістю та сезонністю сільського господарства.

Процес логістики- це структурована в часі черговість здійснення логістичних операцій, що дозволяє забезпечити виконання поставлених завдань. До логістичних процесів відносять ті, які взаємопов'язані з динамічними трансформаціями факторів простору (місця), часу, варіацій та характеристик потоків логістики. Процеси логістики реалізуються в рамках визначених функцій логістики, а самі логістичні функції також є елементом логістичного процесу.

Логістичний процес В аграрній сфері часто характеризують як ланцюг з декількома ланками, найчастіше трьома «постачальник- аграрне підприємство- покупці (споживачі)», через які протікають два взаємозалежні потоки: інформаційний(накопичення і аналіз інформації, на період коли матеріальні потоки ще неорганізовані) і матеріальний (переміщення різноманітних вантажів, зберігання, консолідація, розукрупнення, та ін.).

Інформаційний потік випереджає матеріальний, так як уособлює динаміку та накопичення інформації, що є важливим для координування логістичних завдань через реалізацію таких ключових функцій, як:

- товарно-ринкове планування;
- оперативне дослідження існуючого стану;
- потоково- часове прогнозування матеріальних потоків;
- прогнозування необхідності в матеріалах.

Матеріальний потік характеризується як рух, накопичення і утримання сировини та товарної продукції, що охоплює постачання, підтримку операційної діяльності та безпосередньо збут. Постачання та збут являються зовнішніми складовими матеріального потоку, а підтримка операційної діяльності-внутрішнім.

Так як матеріальні процеси часто потребують обробки інформації (оформлення транспортної документації, моніторинг переміщення вантажів та ін.), зі стартом вантажопереробки розпочинаються і операції в інформаційній системі, тобто інформаційна і матеріальна складова функціонують паралельно.

Варто зазначити що в аграрних формуваннях на даний час не надається належна увага по будові логістичних структур товароруху що враховували б можливості транспортної системи, як складової.

Для створення умов доступу аграрних організацій до збутових каналів, а також незалежності в процесах раціоналізації збутових ринків варто буде сконцентрувати зусилля на створення регіональних логістичних структур, що є ключовим питанням, розв'язок якого дозволить покращити результативність функціонування аграрних організацій.

Необхідність в раціоналізації та паралельному реінженірингу бізнес-процесів може виникати в підприємств будь-якої галузі чи функціональної сфери. Як правило це визначається встановленими стратегічними завданнями підприємства, потребою застосування новітніх технологій, трансформацією умов зовнішнього оточення та потребою функціонувати ефективніше в умовах конкурентної боротьби.

Так як процеси бізнесу, до яких відносять як операційну діяльність так і збутову, сьогодні виходять на якісно вищий рівень, виникає потреба в їх оптимізації. Приведення функціональних процесів до оптимальних параметрів, як один із методів і засобів інтенсивного підприємницького розвитку, дає виробнику можливість формувати систему власної логістичної функціональності з найкращими результативними показниками застосування наявних резервів.

Створення і розвиток логістичних систем в аграрних організаціях можна вважати потребою часу, що допомагає розв'язку ключових завдань що відображаються у зменшенні функціональних затрат. Тому активізація застосування логістики підштовхує до використання можливостей не тільки виробництва, але і складування, транспортування аграрної продукції та ін.

Повноцінне функціонування системи логістики можливе тільки при належному забезпеченні системи інформацією в необхідній кількості та належної якості, що вимагає оптимізації комплексу інформаційних потоків. Удосконалення логістики в аграрних організаціях дозволяє також поліпшувати фінансовий потенціал та сприяє перспективному розвитку.

Таким чином, логістична діяльність в аграрних організаціях, яка здійснюється з огляду на загальногосподарські стратегії, можна вважати раціональним та результативним методом в завоюванні конкурентних позицій.

Тому, в існуючих умовах функціонування сільськогосподарського виробництва, велика кількість підприємств ухвалюють рішення щодо делегування виконання деяких логістичних функцій (або в цілому їх набору) фаховим логістичним посередником (провайдером). Це вигідно для тих агровиробників, яким фінансування та розвиток власних логістичних структур для виконання відповідних функцій (складування, переміщення, реалізація та ін.) є економічно недоцільним.

Застосування логістичних інструментів, методів і функцій в будь-яких виробничо-господарських процесах, відбувається виходячи із завдань, що необхідно реалізувати. В той же час комплекс інструментів, як правило, залишається незмінним.

1.3. Методичні прийоми і правила логістичного управління збутом

Сучасний інструментарій логістичного управління зокрема в теоретичній методичній та практичній сфері аграрні організації активно запроваджують у власну операційну та збутову діяльність. У повсякденній роботі комерційних структур економічна віддача проявляється в певному економічному результаті від зменшення затрат і часу на переробку ресурсів в логістичних структурах. Велика кількість досліджень специфіки логістичного управління націлені на систематизацію та агрегацію всіх функціональних галузей, які пов'язані з рухом матеріальних потоків від продуцента до кінцевого покупця в єдину інтегровану систему.

Всі логістичні операції завжди пов'язані з затратами, що співвідносяться з конкретними складовими логістичної системи. Найчастіше, визначення результативності логістичної системи здійснюється через співставлення доходів і затрат, які формуються на шляху ланцюжка постачань. Найважливішими параметрами результативності будь-якої логістичної структури вважаються загальні логістичні затрати, якісний рівень наданого логістичного сервісу, сукупна потужність бізнес-системи, сукупний час перебігу логістичних процесів в структурі та якість складових логістичних та операційних процесів, чи рівень логістичного сервісу.

Зазначені показники застосовуються для співставлення оцінки організацій та їх логістичного устрою і мають бути легко проаналізованими, відтак вони є базою для поточного, тактичного і перспективного прогнозування функціонування організацій та контролю ефективності логістичної структури та моніторингу діяльності організаційної системи.

Сукупні логістичні затрати - це загальний обсяг затрат, які виникають під час керівництва і виконання кожного операційного процесу, пов'язаного з функціональністю логістичних структур, які в свою чергу можна розподілити на три категорії: операційні затрати на логістику (затрати на реалізацію логістичних функцій), затрати, що співвідносяться з керівництвом логістичною

структурою (адміністративні затрати) та затрати, пов'язані з попередженням ймовірних ризиків.

Загальна диференціація затрат на логістичні функції за галузями охоплює затрати на переміщення (транспортні затрати), затрати на складування, затрати необхідні на обробку і форматування товарної продукції, затрати на керування наявними запасами, затрати на керування замовленнями, затрати пов'язані з використанням інформаційних систем в логістиці, затрати на створення і утримання на належному рівні запасів матеріалів і товарної продукції та ймовірні втрати від можливих логістичних ризиків або неналежної якості логістичного сервісу.

При цьому потрібно провести оцінку в якості логістичного сервісу, що може бути виконана під час їх реалізації для відповідного надання їх на належному рівні з огляду на запити і потреби потенційного покупця. Відповідно, якість логістичного сервісу можна розглядати як варіант співвідносності між очікуванням користувачів логістичного сервісу та існуючим рівнем пропозиції даного сервісу, що виражається в баченні клієнтом комплексу параметрів якості, таких як оточуюче середовище надання сервісу, реакція споживача, стабільність, відповідальність, комплексність та безпека надавача (постачальника) логістичного сервісу.

В той же час, не менш значущим фактором ефективності логістики вважається довготривалість логістичних процесів в загальній структурі, тобто сума часу на реалізацію замовлення в логістичній структурі. Сукупна ефективність логістичної структури описується параметром обсягу наданого логістичного сервісу, реалізованих певний час в конкретній логістичній структурі. Можна констатувати, що логістичну структуру варто характеризувати як інтегровану організаційно-керівну систему націлену на забезпечення найкращого балансу між затратами на логістику і доцільним рівнем надання сервісу клієнтам логістичної структури. В цьому плані кожен логістичну структуру можна описати як структуру з вигідним та результативним оберненим зв'язком (рис.1.5.).

Як показано на рис. 1.5., "входами" цієї структури виступають ресурси логістичної системи, а відповідно її "виходами" являються результати та якість логістичного сервісу, що є похідною від таких параметрів як обсяги, склад та структура. Відповідно, з метою узагальнення механізму оцінювання результативності логістики потрібно звертати увагу на вибір часу і місця постачання, відповідність номенклатури і обсягу товарів, які доставляються відповідність параметрів якості та цінових вимог до товарної продукції.

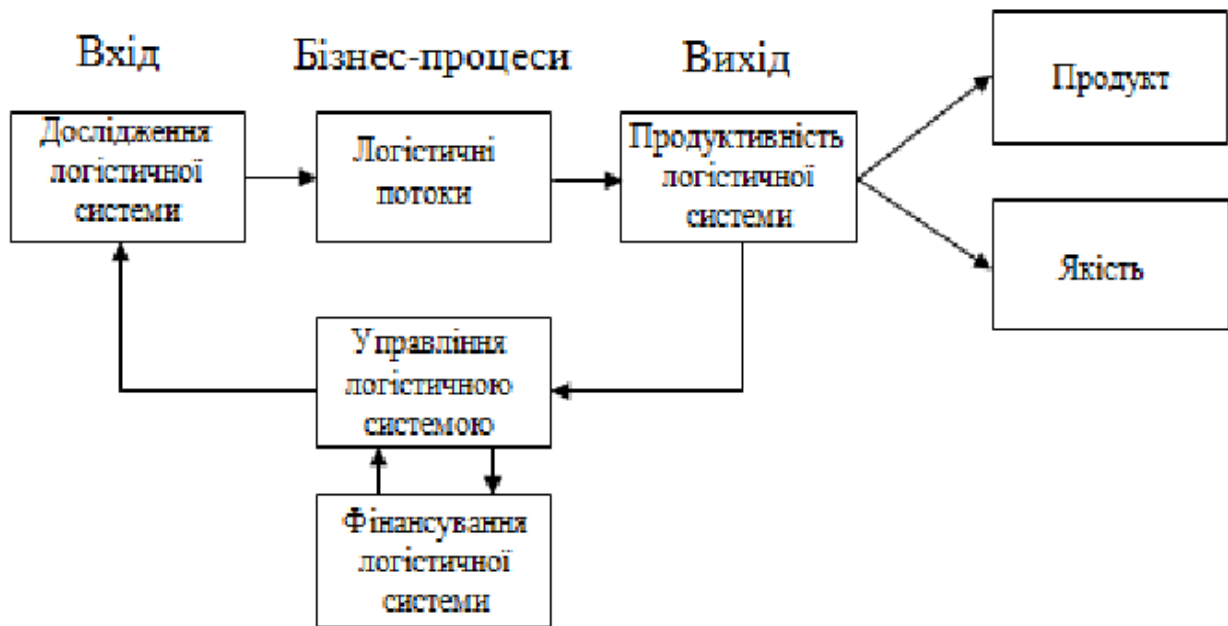


Рис. 1.5. Схема узгодження вартості та фінансової результативності.

Результативність логістичної структури може бути визначена обсягом наявних запасів, виробничими можливостями та якістю виконуваних функцій. Комплексна вартість логістики може бути викликана плановим рівнем виробничих можливостей. Як правило, чим більший цей рівень, тим вище сукупність затрати на логістику. Базовою основою формування результативної логістичної структури в організації, перш за все є здатність утримувати економічний баланс між обсягом логістичного сервісу та сукупними затратами.

Базовою основою організації керування на основі логістики є Комбінація окремих логістичних структур та раціоналізація їх взаємозв'язку для забезпечення потенціалу існуючих у розпорядженні організації ресурсів та максимізація динаміки його розвитку. В той же час при комбінуванні

логістичних структур їх елементи обираються спочатку в рамках певного господарюючого суб'єкта, а пізніше вже поза ними, тому варто було б як одним із елементів логістичного керівництва в організації обрати оцінювання діяльності логістичної структури, сформованої в рамках організації (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Структура параметрів, які описують ефективність логістичного устрою

У багатьох випадках як ключовий параметр зазначеної ефективності розглядається зменшення логістичних затрат. При цьому варто зазначити, що спрямованість на мінімізацію затрат, як правило, не втрачає своєї актуальності, але тільки за умови забезпечення належного рівня логістичного обслуговування.

Фактичний обсяг затрат, на реалізацію конкретних логістичних завдань, найкраща характеризує підсумки логістичного управління.

Метод дослідження логістичних затрат розглядає визначення фінансового параметру для кожної логістичної функції в організації. Співставлення сукупних затрат з затратами за певними напрямками встановлює допустимі розбіжності в підсумкових результатах. За суттєвих відхилень в функціонування логістичної служби запроваджується доцільні зміни та доповнення. Проблеми в оцінці результативності логістики в основному залежать від застосовуваних методів обліку затрат в організаціях, які не дозволяють виокремлювати і моніторити логістичні затрати, а отже, здійснювати оцінку ефективності реалізації конкретних функцій в межах організації.

Оцінка ефективності логістичних систем є ключовою для забезпечення конкурентоспроможності та відповідності до стратегічних цілей компанії. Методи оцінки можна розділити на кілька основних груп, які дозволяють комплексно аналізувати різні аспекти логістичної діяльності:

1. Ключові показники ефективності (KPI). KPI в логістиці — це кількісні та якісні індикатори, які використовуються для вимірювання та оцінки успішності логістичних процесів. Вони дозволяють керівництву компанії виявляти слабкі місця, а також сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Серед найбільш поширених логістичних KPI можна виділити наступні:

Відсоток своєчасно доставлених замовлень — показує, яка частка замовлень була доставлена вчасно відносно загальної кількості замовлень.

Середній час циклу поставки — відображає час від моменту розміщення замовлення до його фактичної доставки клієнту.

Вартість логістики на одиницю продукції — це сума всіх логістичних витрат, поділена на кількість продукції, яку було відправлено.

Рівень запасів — визначає оптимальну кількість товарів на складі, щоб забезпечити неперервність поставок і мінімізувати витрати на зберігання.

2. Методи бенчмаркінгу. Бенчмаркінг дозволяє порівнювати результати діяльності власної компанії з результатами лідерів галузі або стандартами. Цей метод може бути використаний для:

Аналізу продуктивності — порівняння ефективності логістичних процесів з найкращими практиками.

Визначення стратегічних пріоритетів — ідентифікація ключових напрямків для покращення на основі порівняльного аналізу.

Розробки планів удосконалення — створення дієвих планів дій з метою досягнення конкурентних показників.

Використання балансових карт. Балансові карти — це інструменти для візуалізації та контролю ключових аспектів логістичної системи. Вони забезпечують:

Інтеграцію фінансових та нефінансових показників — збалансоване відображення різних аспектів діяльності, що дозволяє оцінити ефективність від фінансових результатів до задоволеності клієнтів.

Моніторинг стратегічних цілей — балансові карти допомагають перевіряти, наскільки добре компанія виконує свої стратегічні плани, відслідковуючи прогрес щодо визначених цілей.

Зв'язок між стратегією та діями — вони виявляють причинно-наслідкові зв'язки між стратегією та конкретними діями та ініціативами.

Аналіз вартості життєвого циклу (LCC)

LCC оцінює загальні витрати, пов'язані з придбанням, експлуатацією, підтримкою та виведенням з експлуатації логістичних активів. Цей метод допомагає:

Оцінити загальну вартість володіння — від первинної покупки до вартості зберігання, обслуговування та утилізації.

Порівняти альтернативні варіанти — LCC дозволяє порівнювати різні логістичні активи або процеси з точки зору їх довгострокової вартості для компанії.

Методи чутливості

Методи чутливості оцінюють, як зміни в певних параметрах логістичної системи можуть вплинути на загальну ефективність та вартість. Це включає:

Аналіз "що, якщо?" — моделювання різних сценаріїв та їх потенційний вплив на логістичні операції.

Оцінка ризику — ідентифікація та оцінка потенційних ризиків, які можуть негативно вплинути на логістичні процеси.

Прийняття рішень з урахуванням невизначеності — використання статистичних та аналітичних інструментів для оптимізації логістичних рішень навіть при невизначених умовах.

3. Використання програмного забезпечення для оцінки ефективності.

Сучасні інформаційні системи надають потужні інструменти для автоматизації збору даних, обчислення KPI та аналізу ефективності логістичних систем. Використання таких систем дає можливість:

- автоматизувати збір та аналіз даних — швидке отримання та обробка інформації про логістичні показники.
- візуалізація даних — створення інтуїтивно зрозумілих дашбордів та звітів, що підвищує прозорість та спрощує аналіз.
- прогнозування та оптимізація — використання алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту для прогнозування майбутніх тенденцій та оптимізації логістичних процесів.

Концепція Lean і Six Sigma в логістиці.

Концепції Lean і Six Sigma зосереджені на мінімізації відходів та підвищенні якості процесів. Вони включають:

- ідентифікацію та усунення відходів — зменшення чи повна ліквідація непродуктивних дій та процесів у логістичних операціях.
- покращення якості — застосування статистичних методів для виявлення та виправлення вад у логістичних процесах.
- постійне вдосконалення — заохочення культури неперервних покращень в усіх аспектах логістичної системи.

Кожен із цих методів має свої унікальні інструменти та підходи, які можуть бути адаптовані до специфіки конкретної логістичної системи.

Інтеграція цих методів у єдину комплексну систему оцінки дозволяє досягти глибшого розуміння процесів і, як наслідок, підвищити їх ефективність.

Прикладом застосування цих методів може бути розробка цілісної стратегії управління запасами, яка включає точне прогнозування попиту, оптимізацію замовлень та вдосконалення складської логістики. Використання аналітичних інструментів дозволяє виявити оптимальні рівні запасів, що мінімізують витрати на зберігання та знижують ризик дефіциту товарів.

Крім того, важливим є аналіз цілісного ланцюга поставок з точки зору його стійкості та гнучкості. Це включає оцінку надійності постачальників, аналіз ризиків пов'язаних з поставками, та розробку планів управління цими ризиками.

Оцінка логістичного сервісу може включати аналіз швидкості обробки замовлень, точності комплектації, якості упаковки та ефективності транспортування. Це дозволяє не лише покращити досвід споживачів, але й оптимізувати внутрішні процеси.

Для більш глибокого аналізу та оцінки логістичної ефективності можна використовувати симуляційне моделювання. Це дозволяє моделювати різні сценарії, оцінювати потенційні наслідки змін у логістичних параметрах та визначати оптимальні шляхи розвитку системи.

Отже, оцінка ефективності логістичних систем - це не разовий захід, а безперервний процес, що вимагає регулярного моніторингу, аналізу та коригування. Сучасні інформаційні технології надають потужні засоби для ведення цього процесу, дозволяючи оперативно реагувати на зміни в операційному та стратегічному середовищі.

Висновки до розділу 1

1. Виявлено, що вітчизняне аграрне виробництво, опинившись в умовах складної економічної ситуації, виявляє потребу в ефективному логістичному управлінні. З огляду на високий експортний потенціал та необхідність

раціонального внутрішнього розподілу ресурсів, ключовим стає гнучке логістичне планування. Вирішення проблем фінансування, транспортування та збуту вимагає інтегрованих підходів та кваліфікованих фахівців, здатних адаптувати логістичні процеси до змінюваних умов. Застосування логістичного управління може забезпечити підприємствам перевагу над конкурентами завдяки раціоналізації витрат, асоційованих з виготовленням та дистрибуцією продукції, прискоренню циркуляції оборотних активів та забезпеченню високої задоволеності покупців якістю продуктів та наданими послугами. Такі результати можна досягти за рахунок різкого зниження рівня запасів сировини і фінішної продукції у процесах виробництва, дистрибуції та продажу, мінімізації часу виробничих та замовницьких циклів, втілення адаптивних автоматизованих і роботизованих виробничих ліній, які легко переключаються на виробництво нових моделей продуктів, та розбудови ефективних дистриб'юторських мереж.

2. Встановлено, що розвиток агропромислової сфери потребує інтеграції логістики для оптимізації ланцюгів постачання від поля до споживача. Ефективне логістичне управління може значно скоротити виробничі витрати та підвищити конкурентоздатність продукції. З огляду на стратегічну роль агросектору в економіці країни, його стабілізація та розвиток через логістичні інновації є пріоритетними.

3. З'ясовано, що ефективне логістичне управління збутом залежить від збалансування затрат та якісного сервісу, а також від інтеграції всіх логістичних процесів у єдину систему. Оцінка цієї ефективності вимагає аналізу загальних затрат, рівня сервісу, інформаційної підтримки та оперативного управління. Здатність організації адаптуватися до змін та оптимізувати логістичні витрати без втрати якості обслуговування є ключовою для її успіху та конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Загальна організаційно – економічна характеристика господарства

Селянське фермерське господарство "Десна" розміщене за адресою: вул. Миру, буд. 25, селище Васильківка, Синельниківський район, Дніпропетровська область. Воно займає територію, яка підпадає під другий центральний агрокліматичний район. Кліматичні умови цієї зони відрізняються теплою, але короткою зимою з невеликою кількістю снігу та літом, що характеризується недостатньою вологістю та високими температурами. Середньорічний обсяг опадів тут досягає 400 міліметрів, розподіл яких є нерівномірним по різних локаціях і з року в рік. Клімат цієї зони створює сприятливі умови для вирощування різноманітних польових культур та багаторічних насаджень, що є в господарстві. Ландшафт місцевості переважно рівнинний з хвилястими відмінностями. Рельєф впливає на структуру ґрунту, що видно по розподілу еродованих і накопичених ґрунтів на теренах господарства.

Основними постачальниками сировини і матеріалів в СФГ «Десна» є СВК «Столбівський», ПП «Аріон», ТОВ «Нафтопродукт», ТОВ «Агрозапчастина.

Основними покупцями продукції СФГ «Десна» є АТ «Мельнзерно», ПП «Ганіна» Дніпропетровської області.

Розглянемо земельні ресурси на прикладі конкретного господарства, для цього звернемо увагу на таблицю 2.1 див. Додаток А.

Аналізуючи дані таблиці 2.1 можна сказати, що майже вся земельна площа зайнята під сільськогосподарськими угіддями.

Площа зросла на 3%, тобто на 71га. Якщо розглянути в тому числі сільськогосподарські угіддя, то треба відзначити, що площа ріллі зросла на 220 га, тобто на 13%, площа сінокосів зменшилась на 36%, на 135 га. Зменшилась площа пасовищ на 20%, на 50 га. Загальна земельна площа зросла на 3%, за

рахунок значного збільшення площі ріллі. Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння землі складає 1. Коефіцієнт розораності у звітному році складає 1. Кількість робітників зросла на 11%, тобто на 5 осіб.

Таблиця 2.2

**Структура посівної площі в СФГ «Десна» Васильківського району
Дніпропетровської області**

Культура	2020		2021		2022		2022 у % до 2020
	зібрана площа	%	зібрана площа	%	зібрана площа	%	
Кукурудза на зерно	-	-	-	-	-	-	-
Пшениця озима	620	31,5	867	40,5	369	23	59
Ячмінь ярий	96	4,9	256	11,9	-	-	266
Соняшник	943	47,7	772	33,7	743	46,3	78
Гречка	-	-	-	-	46	2,9	-
Овес	311	15,8	248	11,6	361	22,5	116
Просо	-	-	-	-	85	5,3	-
Загальна посівна площа	1970	100	2143	100	1604	100	81

Проаналізувавши представлені дані таблиці, можна зробити висновки щодо динаміки та структури посівних площ різних культур за 2020, 2021 та 2022 роки. Спостерігається, що соняшник має значну частку у товарній продукції, але його посівна площа зменшилася на 22%, зменшення склало 200 га, з 943 га у 2020 році до 743 га у 2022 році. Пшениця озима показала зменшення посівних площ на 41%, тобто на 251 га, з 620 га у 2020 році до 369 га у 2022 році. Гречка та просо були вирощені лише в 2022 році з площами 46 га та 85 га відповідно. Овес продемонстрував зростання на 16%, або на 50 га, з 311 га у 2020 році до 361 га у 2022 році.

В цілому, аналіз показує, що підприємство зосереджено на олійних та зернових культурах, зокрема на соняшнику та озимій пшениці, проте відбувається зміна у їх співвідношенні, зі зменшенням площ під соняшником та пшеницею озимою. Також зазначається диверсифікація сільськогосподарської діяльності за рахунок введення в культуру нових видів зернових, як-от гречка та

просо, що свідчить про адаптацію підприємства до змінних умов ринку та потреб споживачів.

Дані про продуктивне використання основних засобів, які використовуються у сільськогосподарській діяльності СФГ «Десна», наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Ефективність використання основних виробничих фондів СФГ «Десна»

Показники	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	490,0	492,0	1440,6	273
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	2345,0	2345,0	1562,0	67
Валова продукція, тис. грн.	3434	7423	9057	263,7
Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	5398,0	5398,0	5697,0	106
Повна собівартість продукції, тис.грн.	3490,0	3650,0	3989,2	114
Фондовіддача	7	15	6	85,7
Фондомісткість	0,14	0,1	0,16	114,3
Припадає оборотних фондів на грн., основних, грн.	478	476	108	22
Норма прибутку, %	0,67	0,61	-1,32	-0,65в.п.

Проаналізувавши дані таблиці 2.3, можемо констатувати наступне щодо використання основних виробничих фондів у СФГ «Десна»:

- Середньорічна вартість основних фондів компанії відзначилася істотним стрибком на 173%, свідчачи про значні інвестиції або оновлення активів.

- Середньорічна вартість оборотних фондів показала спад на 33%, що може вказувати на скорочення запасів або зміну в управлінні обіговими коштами.

- Валова продукція підприємства виросла на вражаючі 163,7%, що в абсолютних числах становить збільшення на 5623 тис. грн., демонструючи розширення виробничих потужностей або підвищення продуктивності.

- Виручка від реалізації продукції збільшилась на скромні 6%, але це все ж забезпечило зростання на 299 тис. грн.

- Фондовіддача виявилася зниженою на 14,3%, вказуючи на менш ефективне використання основних фондів.

- Фондоємність зростає також на 14,3%, що відображає збільшення вартості основних фондів щодо обсягів виробництва.

- Норма прибутку в 2022 році є від'ємною, підкреслюючи, що підприємство несе збитки, у той час як у попередні роки цей показник був позитивним, що свідчило про здатність компанії генерувати прибуток понад витрати.

Загальна картина вказує на те, що господарство зазнало суттєвих змін у 2022 році, що обумовлено війною та відповідною реорганізацією виробництва. Незважаючи на підвищення валового обсягу продукції, рентабельність компанії погіршилася, що може вимагати додаткового аналізу внутрішніх процесів і стратегії управління активами.

Величина виробничих обсягів значною мірою обумовлена актуальністю та ступенем оновлення, а також станом модернізації основних засобів, і звичайно, рівнем їх доступності. Перелік та характеристики основних засобів, які є у власності селянського фермерського господарства «Десна», представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Наявність та забезпеченість основними фондами СФГ «Десна»

Показники	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	490,0	492,0	1341,0	273
Площа с/г угідь	2306	2374	2377	103
Середньорічна чисельність робітників, осіб	42	46	47	111
Фондооснащеність	0,21	0,21	0,56	266
Фондоозброєність	11,7	10,7	28,5	244

На основі даних, наведених у таблиці, можемо зробити наступні висновки: Середньорічна вартість основних фондів зросла на 173% з 490,0 тис. грн. у 2020 році до 1341,0 тис. грн. у 2022 році. Площа сільськогосподарських угідь збільшилася лише на 3% від початкових 2306 га у 2020 році до 2377 га у 2022 році. Чисельність працівників зросла на 11% - з 42 осіб у 2020 році до 47 осіб у 2022 році. Фондооснащеність, що визначається як вартість основних фондів на одного працівника, підвищилася на 266%, вказуючи на значне зростання вартості активів на одиницю праці. Фондовіддача, яка вимірює виручку на одиницю вартості основних фондів, зазнала великого підвищення на 244%, що вказує на значно більш ефективне використання основних фондів в 2022 році порівняно з 2020 роком.

Стабільне зростання чисельності працівників та незначне збільшення площі сільськогосподарських угідь можуть вказувати на розширення аграрної діяльності підприємства.

Розглянемо подані дані про оснащеність підприємства робочою силою в таблиці 2.5, щоб оцінити як СФГ "Десна" забезпечено персоналом.

Таблиця 2.5

Рівень забезпеченості та використання трудових ресурсів

Показники	2020	2021	2022	2021 у % до 2020
Середньорічна кількість робітників - всього, осіб	42	46	47	111
в рослинництві	42	46	47	111
Площа с\г угідь, га	2306	2374	2377	103
Затрати праці-всього, тис.люд.-год.	84,0	87,0	94,0	111
в рослинництві	84,0	87,0	94,0	111
Трудозабезпеченість	1	1	1	1
Відпрацьовано 1 робітником за рік – всього, люд.год.	20	20	22	110
в рослинництві	20	20	22	110
Нормативний запас праці, тис.люд.-год	110	110	120	109
Коефіцієнт використання робочого фонду часу	0,76	0,76	0,78	102
Співвідношення робітників	1	1	1	1
в рослинництві	1	1	1	1

Протягом трьох останніх років кількість працівників збільшилась на п'ять осіб, що становить приріст у 11%. Водночас трудові витрати збільшилися на 10 тисяч людино-годин, або на 11%. Ефективність використання робочого часу покращилась на 2 відсотки. Оцінка трудобезпеки допомагає виявити перевищення або дефіцит робочої сили та розробити стратегії для їх ефективного розподілу. У даному випадку ситуація є оптимістичною, оскільки проблем з недостатністю робочої сили не виникає.

Оцінюючи продуктивність сільськогосподарських культур та економічність їхнього виробництва в СФГ «Десна», звернемо увагу на табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники урожайності, собівартості та обсягів виробництва
продукції**

Культура	2020			2021			2022		
	Урожайність, т/га	Обсяг виробництва, т	Собівартість тис. грн	Урожайність, т/га	Обсяг виробництва, т	Собівартість, тис. грн	Урожайність, т/га	Обсяг виробництва, т	Собівартість, тис. грн
Пшениця озима	2,9	1787,7	1323,7	2,9	2551, 3	1780,8	3,2	1171, 9	888,7
Ячмінь ярий	2,7	260,1	201,6	0,8	215,6	430,7	-	-	-
Соняшник	1,8	16665,3	1835,7	1,0	800,0	1775,8	1	708,8	1603,4
Гречка	-	-	-	-	-	-	0,1	28,5	127,7
Овес	1,2	377,9	286,0	1,2	308,9	412,4	1,3	451,7	523,5
Кукурудза на зерно	-	-	-	-	-	-	2,6	805,8	766,0
Просо	-	-	-	-	-	-	1,4	115,2	118,6

На основі наведених даних у таблиці можна зазначити, що виробництво пшениці озимої зазнало зниження в обсязі на 610,8 тон у 2022 році порівняно з 2020 роком, хоча урожайність підвищилась на 0,3 т/га. Проте для ярого ячменю та соняшнику спостерігається велике падіння обсягів виробництва на 16004,6 тон і 16053,7 тон відповідно, при цьому урожайність соняшнику впала на 0,8 т/га. Гречка та овес з'явилися як нові культури в обороті в 2022 році, із

загальним обсягом виробництва 127,7 тон та 523,5 тон відповідно, показуючи тенденцію до розширення культурного різноманіття та можливого пошуку нових ринкових ніш. Загалом, ці дані відображають динаміку в сільськогосподарському виробництві за різними культурами, вказуючи на зміни в урожайності та загальних обсягах виробництва, що може свідчити про зміну стратегії господарювання чи зовнішніх умов ведення агробізнесу. Наглядно зміни в урожайності можна розглянути на рис.2.1.

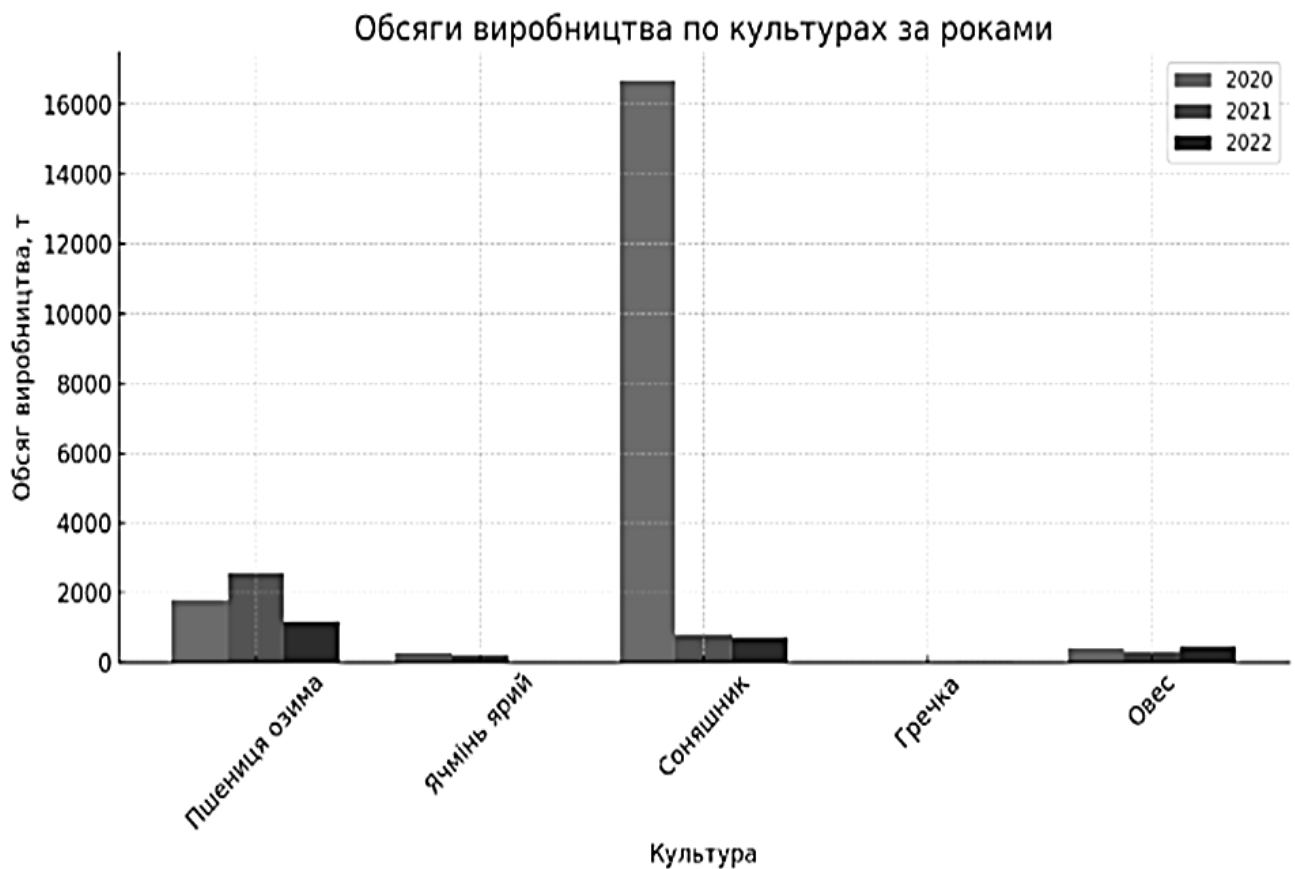


Рис.2.1. Динаміка обсягів виробництва сільськогосподарської продукції в розрізі видів культур

Графік демонструє обсяги виробництва по культурах за 2020, 2021, і 2022 роки. З нього видно, що соняшник має найбільші обсяги виробництва в 2020 році, які знижуються в наступні роки. Урожайність озимої пшениці та овса коливається, з певним збільшенням в 2021 році в порівнянні з 2020 роком, і потім зниженням в 2022 році. Ячмінь ярий вирощувався тільки в 2020 і 2021 роках, а гречка та кукурудза на зерно з'являються в обігу тільки в 2022 році.

В таблиці 2.7 представлено ключові фінансово-виробничі показники СФГ «Десна». Дані відображають основні економічні індикатори діяльності, що допоможуть оцінити ефективність виробництва та фінансову стабільність підприємства.

Таблиця 2.7

Основні показники виробничо-фінансової діяльності СФГ «Десна»

Показники	2020	2021	2022	2022р. в % до 2020р.
Припадає на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.: - основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення.	21	20	60	285
- виробничих витрат	165	199	215	130
- енергетичних потужностей, к.с.	112	105	109	97
Урожайність основних сільськогосподарських культур, ц/га:				
- яровий ячмінь	2,7	0,8	-	29,6
- кукурудза на зерно	-	-	2,6	-
-озима пшениця	2,9	2,9	3,2	110,3
Економічна ефективність інтенсифікації Отримано на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	117	163	138	117
- товарної продукції	162	156	134	82
- прибутку	49	16	2	4

Спираючись на наведені дані таблиці 2.7, можна зробити такі висновки:

- Приріст основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення на 100 га сільськогосподарських угідь у 2022 році порівняно з 2020 роком становить 285%, що в грошовому виразі складає 60,1 тис. грн.
- Виробничі витрати на 100 га сільськогосподарських угідь зросли на 130%.
- Урожайність основних сільськогосподарських культур: за ярого ячменю немає даних за 2022 рік, що вказує на відсутність урожаю або його незначність; у озимій пшениці спостерігається зростання на 110,3%.

– Валова продукція на 100 грн. основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення зросла на 117%, тоді як товарна продукція знизилася до 82%.

– норма прибутку показує різке зменшення до 4% у 2022 році, що може свідчити про зниження рентабельності господарства.

Ці дані вказують на значні зміни в структурі та ефективності використання ресурсів у СФГ "Десна", підкреслюючи зростання інвестицій в основні фонди та збільшення виробничих витрат на тлі коливань урожайності та зниження товарної продукції.

2.2. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи господарства

Основна ціль функціонування фермерського господарства полягає в отриманні доходу через вирощування, перетворення та розповсюдження продуктів аграрної сфери, а також забезпечення працівників господарства та інших індивідів послугами пов'язаними з аграрним бізнесом, а також виконання інших, споріднених з ним, форм діяльності.

Ця фермерська організація має статус юридичної особи, володіє окремим балансом, розрахунковими, валютними та іншими рахунками в банківських інституціях, власною печаткою та штампами із своїм найменуванням, зареєстрованим знаком та іншими атрибутами, провадить економічну діяльність від імені своїх учасників на засадах повної економічної обґрунтованості та самофінансування.

Відповідно до статуту господарства, основними напрямками діяльності організації є вирощування рослинницької продукції - технічних культур та насіння, розведення тварин і виробництво продукції цієї сфери, великої рогатої худоби, свиней та птахів, племінне розведення.

СФГ "Десна" володіє лінійно-функціональним типом організації управління, створеною за секторальним принципом. Така структура забезпечує контроль функціонально-секторальних керівників над відповідним виробничим сектором (Додаток Б). Господарству притаманна багаторівнева організація управління.

Чим більш ефективною є система керування, тим краще підприємство здатне виконувати свої ключові завдання – вироблення продукції, її розподіл тощо.

На рис. 2.2 показано розподіл ринку реалізації продукції СФГ "Десна" залежно від географічного положення у 2022 році.

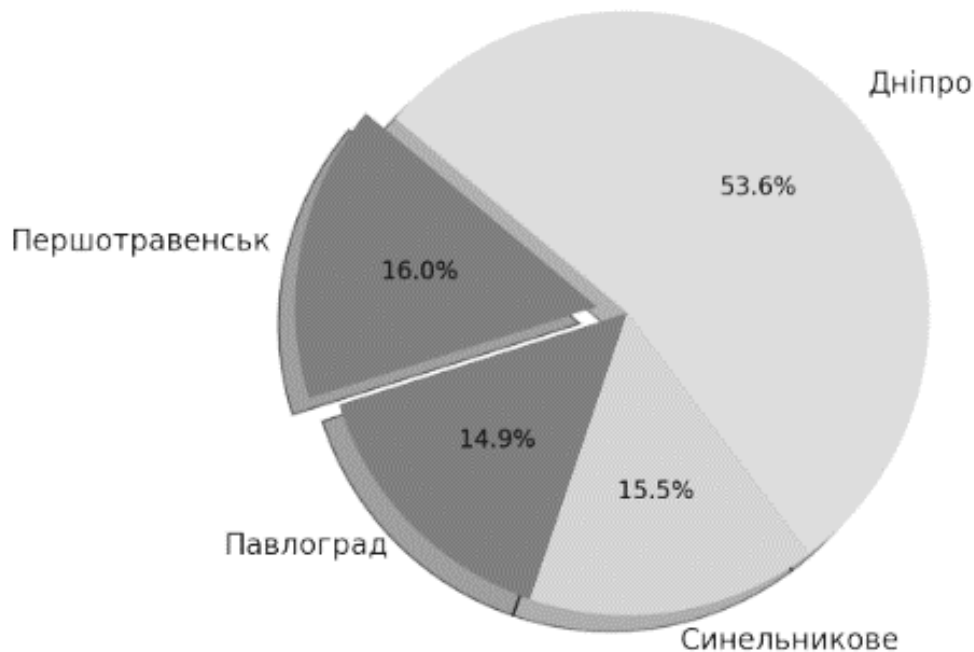


Рис. 2.2. Географічний поділ ринків реалізації СФГ "Десна"

Аналізуючи географічний розподіл ринку реалізації продукції СФГ "Десна", варто відмітити, що основним ринком реалізації для СФГ "Десна" є ринок міста Дніпра, який приносить 54% усіх прибутків підприємства. Щодо інших регіональних ринків реалізації, то їх внесок у прибутковість СФГ "Десна" є менш вагомим: найбільший з них – ринок міста Павлоград, який згенерував 15,5 % прибутків у 2022 році.

У таблиці 2.8 викладено розгляд структури доходів організації, виходячи з даних фінансової звітності СФГ "Десна".

Таблиця 2.8

Розгляд структури доходів СФГ "Десна" за період 2020-2022 роки

Показники/роки	2020	2021	2022	Відхилення за 2020-2021		Відхилення за 2021-2022	
	тис грн.			тис.грн.	%	тис.грн.	%
Виручка від продажу товарів і послуг	2054,4	2362,4	1522,4	308,1	15,0	-840,0	-35,56
ПДВ (податок на вартість, що додається)	342,4	393,8	253,8	51,4	15,0	20,1	-35,56
Чиста виручка від продажу	1711,9	1968,7	1268,7	256,8	15,0	100,4	-35,56
Витрати на виробництво проданої продукції	1403,2	1594,7	1002,3	191,5	13,6	45,1	-37,15
Зальний (Gros) прибуток	308,7	374,1	266,4	65,4	21,2	55,3	-28,78
Витрати на управління	59,7	68,5	41,1	8,9	14,8	-0,9	-40,05
Витрати на реалізацію	85,6	98,4	60,9	12,9	15,1	1,4	-38,13
Різні операційні витрати	21,7	25,1	16,5	3,3	15,3	1,8	-34,10
Операційний дохід	156,3	182,0	147,9	25,8	16,5	53,1	-18,75
Витрати фінансові та інші	43,8	50,5	19,5	6,7	15,2	-16	-61,32
Операційний дохід до оподаткування	112,2	131,6	128,5	19,3	17,2	69,1	-2,36
Податок на корпоративний дохід	28,6	32,9	32,1	4,3	14,9	17,3	-2,31
Чистий (net profit) прибуток після податків	85,8	98,7	96,3	12,9	15,0	51,8	-2,38

Аналізуючи фінансові параметри доходів СФГ "Десна" за період з 2020 по 2022 роки, можна відзначити наступні тенденції та зміни:

- у 2021 році спостерігалось зростання виручки від продажу товарів і послуг на 308,09 тис. грн. або на 15%, проте у наступному році цей показник зазнав зниження на 840,0 тис. грн., що становить зменшення на 35,56%. Така динаміка вказує на значні коливання у продажах, що могло бути викликано різними факторами ринкового та внутрішнього характеру;
- чистий дохід від продажу також демонструє відповідне зростання на 256,8 тис. грн. у 2021 році та падіння на 100,4 тис. грн. у 2022 році. Це вказує на те, що після вирахування податкових відрахувань, дохід компанії від продажів також відчутно коливається.

- витрати на виробництво проданої продукції піднялися на 191,5 тис. грн. (13,6%) у 2021 році, але потім суттєво впали на 45,1 тис. грн. (37,15%) у 2022 році, що може свідчити про ефективні заходи з оптимізації виробничого процесу;

- операційний дохід зазнав незначного зниження на 53,1 тис. грн. (-18,75%) у 2022 році, але в цілому залишається стабільним;

- чистий прибуток після оподаткування також зазнав незначного зниження на 2,38%, що відображає стабільність фінансового стану підприємства незважаючи на зміни у виручці та витратах. Загалом, дані таблиці свідчать про змінні умови господарювання (викликані війною), а також здатність СФГ "Десна" адаптуватися до цих змін, хоча і з деяким зниженням прибутковості. Це підкреслює необхідність постійного моніторингу фінансового стану та оперативної реакції на мінливі ринкові умови для підтримання стабільності та рентабельності діяльності.

На рис. 2.3 представлено тенденції в розвитку фінансових показників СФГ "Десна" протягом 2018-2020 років.

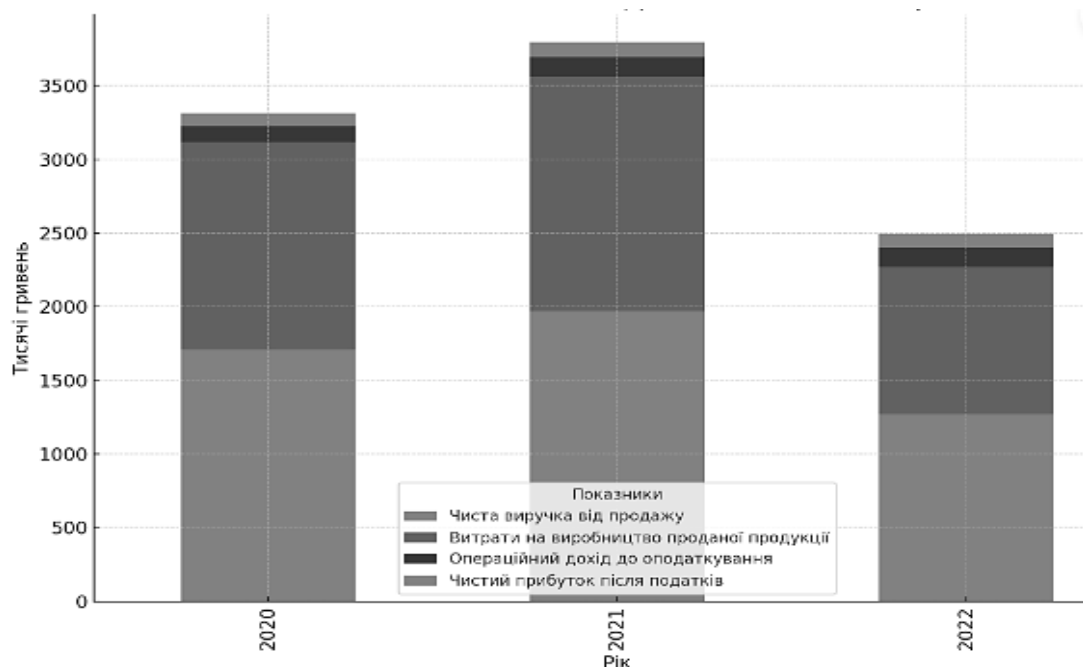


Рис.2.3. Тенденції змін фінансових показників СФГ "Десна"

Відповідно до параметрів наведеного рисунка, можна відзначити, що СФГ "Десна" зазнало зменшення чистої виручки від продажу з 2020 по 2022 рік, що

може свідчити про зниження обсягів продажів або цін на продукцію. Водночас, зниження витрат на виробництво вказує на можливу оптимізацію виробничих процесів. Незначне зниження операційного доходу до оподаткування та чистого прибутку у 2022 році може свідчити про стабільність фінансових результатів, незважаючи на складніші умови господарювання.

У таблиці 2.9 відображені обчислені показники, які відображають ефективність використання активів (рентабельність) СФГ "Десна" протягом 2020-2022 років. Це включає рентабельність основних засобів, що представляє співвідношення чистого доходу після оподаткування до загальної вартості основних фондів, та інші важливі фінансові коефіцієнти, що відображають рівень прибутковості підприємства.

Таблиця 2.9

**Оцінка ефективності використання активів (рентабельність)
СФГ "Десна" за 2020-2022 роки**

Показники/Роки	2020	2021	2022	Відхилення за 2020-2021		Відхилення за 2021-2022	
				абсол-не	відн-на,%	абсол-не	відн-на,%
Чистий дохід, тис. грн.	85,8	98,7	96,3	12,9	15,0	-2,3	-2,4
Основні засоби, тис. грн.	616,7	629,4	394,2	12,7	2,1	-235,2	-37,4
Загальні активи, тис. грн.	874,1	895,6	578,3	21,5	2,5	-317,3	-35,4
Капітал власників, тис. грн.	640,1	671,6	428,7	31,5	4,9	-242,9	-36,2
Рентабельність основних засобів, %	16,0	18,1	17,1	2,1	-	-1,0	-
Рентабельність загальних активів, %	11,3	12,7	11,7	1,4	-	-1,0	-
Рентабельність капіталу власників,	15,4	16,9	0,2	1,5	-	-16,7	-

Наведена таблиця 2.9 відображає аналіз ефективності використання активів СФГ "Десна" за період 2020-2022 роки. Зокрема, чистий дохід господарства відчутно зріс з 85,8 тис. грн. у 2020 році до 98,7 тис. грн. у 2021 році, але потім знизився до 96,3 тис. грн. у 2022 році. Це свідчить про деяке

зменшення прибутковості, але не значно. Основні засоби господарства скоротилися з 616,7 тис. грн. у 2020 році до 394,2 тис. грн. у 2022 році, що може свідчити про продаж активів або їх амортизацію.

Рентабельність основних засобів підприємства коливалася від 16% у 2020 році до 17,1% у 2022 році, що свідчить про стабільність використання основних фондів. Рентабельність загальних активів знизилася з 11,3% у 2020 році до 11,7% у 2021 році, а потім різко впала до 1,4% у 2022 році, що може вказувати на зниження загальної ефективності використання активів.

Рентабельність власного капіталу різко знизилася з 15,4% у 2020 році до 0,2% у 2022 році, що є індикатором зменшення ефективності використання капіталу власників. Таке значне зниження рентабельності у 2022 році може бути результатом несприятливої кон'юнктури ринку та складних економічних умов господарювання.

У таблиці 2.10 наведено зміни в показниках ліквідності СФГ "Десна", які були визначені на основі фінансової звітності господарства та показників, що розглянуті вище.

Таблиця 2.10

Тренди ліквідності активів СФГ "Десна" протягом 2020-2022 років

Показники/Роки	2020	2021	2022	Допустимі значення показника
1. Індекс негайної платоспроможності	0,22	0,24	0,13	0,2-0,25
2. Індекс загального покриття зобов'язань	1,44	1,56	0,93	>2
3. Індекс швидкої ліквідності	0,78	0,81	0,46	0,7-1

Таблиця 2.9 «Тренди ліквідності активів СФГ "Десна" протягом 2020-2022 років» відображає зміни ключових показників ліквідності, що важливі для оцінки фінансового стану підприємства. Із таблиці видно, що індекс негайної платоспроможності значно знизився в 2022 році, що може свідчити про потенційні проблеми з ліквідністю. Індекс загального покриття зобов'язань також зменшився, вказуючи на зниження спроможності компанії покривати свої зобов'язання за допомогою доступних активів. Тим часом, індекс швидкої

ліквідності знизився менше, ніж інші показники, але все ж вказує на зменшення ліквідності. Для деталізації зазначені тренди можна розглянути на рис.2.4.

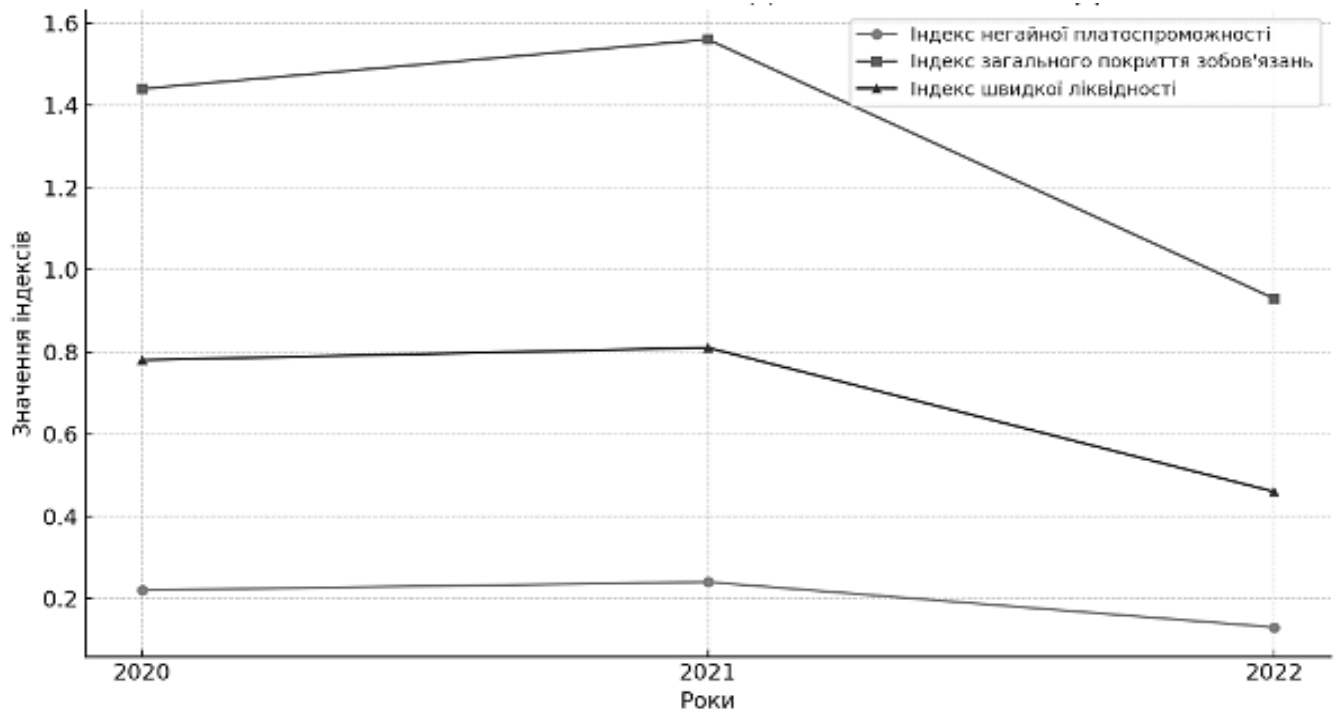


Рис. 2.4. Показники ліквідності СФГ "Десна" в 2020-2022 рр.

Дана діаграма візуалізує тенденції, дозволяючи легко відстежити зміни в ліквідності СФГ "Десна" за вказаний період. Чітке падіння кожного з індексів у 2022 році є знаком, що може вимагати вжиття заходів щодо підвищення ліквідності підприємства.

В наступній таблиці 2.11 проведемо аналіз другої групи фінансових показників, які відображають стабільність фінансового положення СФГ "Десна".

Таблиця 2.11

Тенденції фінансового забезпечення СФГ "Десна" в 2020-2022 рр.

Показники/Роки	2020	2021	2022	Допустимі значення показника
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	51,64	70,27	45,08	ріст =>
Пропорція оборотного капіталу, сформованого з власних ресурсів	0,23	0,30	0,17	0,3-0,5
Індекс фінансової незалежності	0,84	0,86	0,52	>0,5
Індекс зовнішніх зобов'язань	0,31	0,29	0,18	0,3-0,4

Дані таблиці відображають ключові показники фінансової стійкості СФГ "Десна" протягом 2020-2022 років. За цей період чистий робочий капітал

показав спад з 70,27 тис. грн. у 2021 році до 45,08 тис. грн. у 2022 році, що може свідчити про певні фінансові виклики. Пропорція робочого капіталу, сформована за рахунок власних ресурсів, знизилася від 0,30 у 2021 році до 0,17 у 2022 році, що вказує на зменшення залежності від внутрішнього фінансування. Індекс зовнішніх зобов'язань показав спад з 0,29 у 2021 році до 0,18 у 2022 році, що може свідчити про покращення структури капіталу і зниження заборгованості перед зовнішніми кредиторами.

В цілому, ці показники відображають фінансову стабільність СФГ "Десна", але також вказують на потенційну необхідність збільшення власних джерел фінансування для забезпечення стійкості в довгостроковій перспективі.

На основі звітності СФГ "Десна" розглянемо ключові фінансові показники, які відображають здатність підприємства до самостійного підтримання своєї діяльності і покриття зобов'язань.

Таблиця 2.12

Зміни показників капіталу та ліквідності СФГ "Десна"

Показники/Роки	2020	2021	2022	Бажані значення показника
Швидкість обігу обігових активів, разів	7,65	8,51	7,92	Зростання
Швидкість ротації запасів, разів	13,57	14,38	12,42	Зростання
Частота ротації дебіторських зобов'язань, разів	19,78	23,12	21,97	Зростання
Довжина операційного періоду, днів	59,80	54,51	60,95	Скорочення

Дані розглянутої таблиці 2.12 ілюструють зміни в показниках капіталу та ліквідності СФГ "Десна" за 2020-2022 роки, згідно з цим, спостерігається зниження швидкості обігу оборотних активів з 8,51 разу в 2021 році до 7,92 разу в 2022 році. Це може свідчити про сповільнення комерційної діяльності підприємства або більш тривалий цикл конвертації активів у грошові кошти. Оборотноість запасів зменшилася з 14,38 разу в 2021 році до 12,42 разу в 2022 році, що вказує на збільшення терміну їх зберігання або витрат на їх збут. Частота ротації дебіторської заборгованості також знизилася з 23,12 разу до

21,97 разу, що може відобразити уповільнення здійснення розрахунків з покупцями і клієнтами. Тривалість операційного циклу, навпаки, зросла з 54,51 дня в 2021 році до 60,95 днів в 2022 році, вказуючи на збільшення часу, необхідного для виконання всіх операційних процесів від закупівлі до збуту продукції.

Ці показники натякають на потенційне погіршення ділової активності СФГ "Десна" та необхідність ретельнішого управління активами та зобов'язаннями для підвищення фінансової ефективності та стійкості підприємства.

У наступній фазі вивчення СФГ "Десна" розглянемо зосередження його уваги на виборі ключових сегментів ринку, які стануть пріоритетними. Таблиця 2.13 показує, що СФГ "Десна" активно працює у різноманітних продуктових сегментах аграрного ринку, демонструючи в Україні великий спектр своєї продукції.

Таблиця 2.13

**Аналіз розподілу виручки від продажу по категоріях продукції
СФГ "Десна" за 2021-2022 роки**

Ключові групи товарної продукції	Роки				Відхилення, +,-	
	2021		2022		тис грн	темп приросту, %
	тис грн..	Питома вага, %	тис грн	питома вага, %		
1. Рослинна олія	533,49	27,15	317,17	24,8	-216,32	-2,4
2. Борошняні вироби та злакові	332,50	16,92	210,63	15,9	-121,87	1,9
3. Зернові культури	536,80	27,36	322,21	26,1	-214,59	-1,7
4. Овочі та баштанні	388,10	19,75	270,2	20,9	-117,9	7,5
5. Фруктово-ягідний асортимент	173,31	8,82	148,4	12,3	-24,905	32,6
Разом	1964,89	100,00	1268,7	100	-696,19	6,2

Аналіз таблиці показує, що більшість показників демонструють спад у виручці від продажу продукції, що може бути пов'язано зі скороченням попиту або зниженням цін. Виручка від реалізації рослинної олії зменшилася приблизно на 2,4%, що може вказувати на зниження цін або обсягів продажу в цій категорії.

Аналогічно, виручка від борошняних виробів та злакових та зернових культур також зазнала зниження, що свідчить про можливі труднощі в цих сегментах ринку. Спостерігається зростання виручки від продажу овочів та баштанних на 7,5% та значне зростання на 32,6% в категорії фруктово-ягідного асортименту, що може вказувати на успішну маркетингову стратегію або підвищення якості продукції в цих категоріях.

Загалом, ці дані свідчать про необхідність переосмислення стратегії продажу та можливості диверсифікації ринків збуту, а також адаптації до змінних умов ринку. Зменшення внутрішнього ринку в Україні може стати стимулом для СФГ "Десна" до пошуку нових ринків збуту та оптимізації своєї продуктової стратегії.

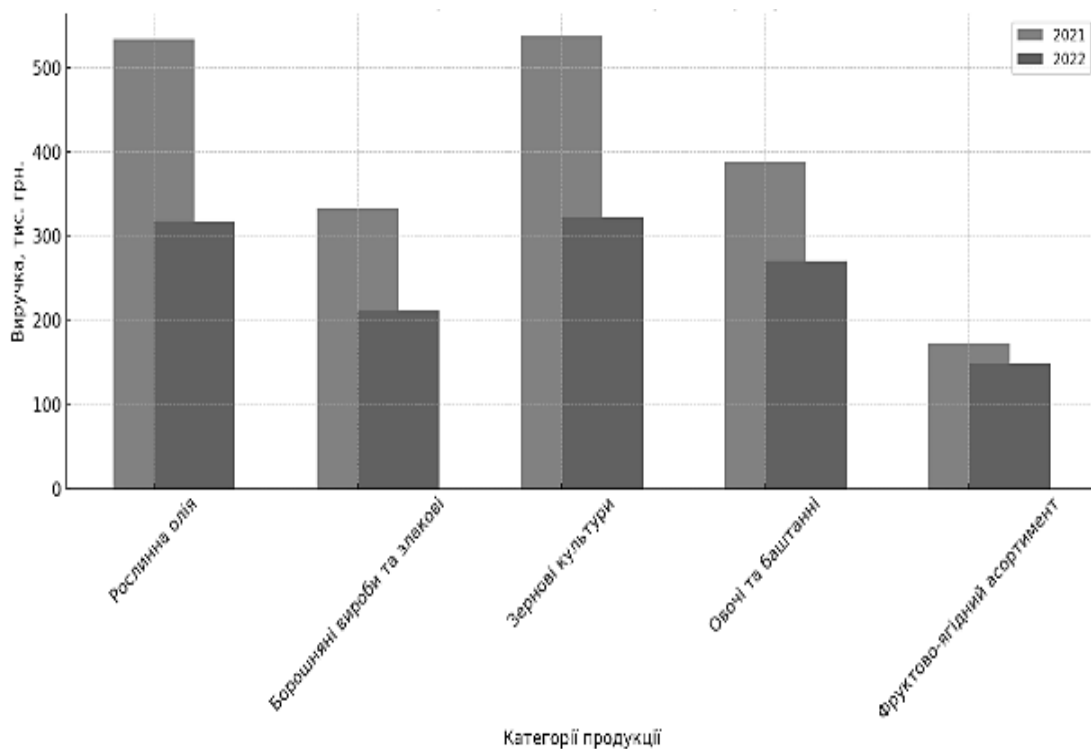


Рис. 2.5. Динаміка виручки від реалізації за продуктовою номенклатурою

Діаграма відображає досліджувані в таблиці 2.13 зміни, візуалізуючи спад доходів від реалізації в кожній категорії, крім фруктово-ягідного асортименту, де спостерігається істотне зростання.

Рослинна олія та зернові культури залишаються значними категоріями за обсягом виручки, але обидві показують зниження в 2022 році порівняно з 2021 роком. Виручка від борошняних виробів та злакових також зменшилась, що може свідчити про зміну попиту або цінової політики. Овочі та баштанні зазнали незначного зниження виручки.

Діаграма ілюструє важливість розмаїття у продуктовому портфелі та необхідність адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Висновки з цього аналізу можуть бути важливими для розробки стратегії СФГ "Десна" з метою оптимізації асортименту та пошуку нових можливостей для збільшення доходів. Стратегія диференційованого маркетингу, яку застосовує СФГ "Десна", дозволяє господарству підлаштовуватися під ринкові умови, проте поточні дані показують, що може знадобитися перегляд цієї стратегії з метою адаптації до зміненого ринкового середовища.

Стратегічне проектування комерційної діяльності в СФГ "Десна" організовується керівником та трійкою адміністраторів господарства, відповідальних за збут продуктів. Керівник орієнтується на розробку структурної схеми комерційного відділу, розмірів ресурсів, котрі потрібні для реалізації комерційної діяльності. Адміністратори аналізують ринкову ситуацію та конкурентів і, базуючись на цьому, прогнозують збут продуктів і коректують об'єми продажів відповідно до змін. Внаслідок такої стратегії фірма формує далекоглядні комерційні задачі та розробляє методи їх досягнення.

По завершенню року адміністратори разом із керівником встановлюють цілі, які слід виконати, і на базі цих цілей формують комерційний проект на наступний рік. В цьому проекті вказуються прогнозований розмір виробництва, запланований об'єм продажів продукції, і на основі цих показників визначається розмір комерційного бюджету (% від об'єму продажу продуктів). Залежно від розміру комерційного бюджету плануються маркетингові акції, ініціативи зі стимулювання продажів. Далі адміністратори створюють деталізовані проекти на кожний місяць із поділом по тижнях. При цьому план на кожний місяць

уточняється та доповнюється, виходячи з реально здобутих результатів та актуальних завдань, що виникають.

Троє керівників з комерційної діяльності СФГ "Десна" безпосередньо опікується реалізацією продуктів споживачам. Структура комерційного підрозділу господарства створена за зональним критерієм. Всі сектори продажу у господарстві класифіковані на чотири зональні групи: 1-ша зона – місто Дніпро; 2-га зона – Синельникове; 3-тя зона – Павлоград; 4-та зона – Першотравенськ.

Загальна концепція комерційної діяльності господарства відображена так (див. рис.2.6). Як ми зазначали раніше, комерційну діяльність у фірмі структуровано за зональним принципом. Сутність такого підходу полягає в тому, що в межах кожної ланки комерційної мережі завдання розподілені відповідно до зон. В кадровому складі компанії працюють троє менеджерів з продажу, які займаються організацією продажу продукції в рамках призначеної їм зони.



Рис. 2.6. Загальна концепція комерційної діяльності господарства

Комплексна модель реалізації продукції в СФГ "Десна" розроблена так, що для комерціалізації своїх товарів на ринку фірма застосовує як прямиий, так і

двоступеневий метод збуту. У контексті прямого методу СФГ "Десна" впроваджує торгівлю товарів напряму споживачам через власних комерційних агентів. У випадку двоступеневого варіанту СФГ "Десна" реалізує товари через ланцюг міжпосередницьких компаній-дистриб'юторів, які потім забезпечують збут кінцевим користувачам.

Деталізована модель розподілу товарів від СФГ "Десна" на внутрішньому ринку відображена на рис. 2.6. З цієї моделі очевидно, що для комерціалізації своїх товарів на ринку СФГ "Десна" використовує як прямий, так і двоступеневий метод збуту. У рамках прямого методу СФГ "Десна" реалізує товари напряму покупцям із власного розподільчого центру (прямі покупці товарів організації — це переробні підприємства, такі як консервні та інші переробні заводи, млини).

За двоступеневого методу СФГ "Десна" реалізує товари через систему міжпосередницьких інституцій (дистриб'юторів), які в свою чергу забезпечують розподіл через власні розподільчі центри кінцевим покупцям. Наголосимо, що комерціалізацію через мережу торгових представників СФГ "Десна" здійснює на регіональних ринках Дніпропетровської області, де воно не має безпосередніх контактів із покупцями.

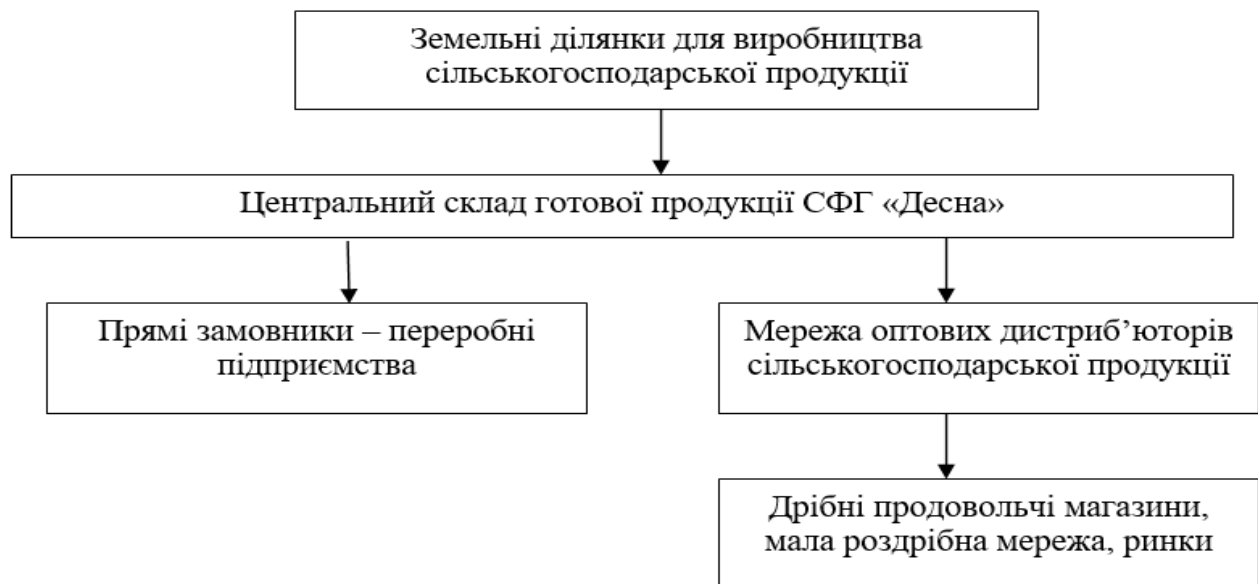


Рис. 2.7. Організаційна модель розподільчої мережі для товарної продукції СФГ "Десна" на ринку

На рис. 2.8 зображено модель реалізації товарів СФГ "Десна" на внутрішньому ринку через прямі (від виробника до споживача) та посередницькі

(від виробника через дистриб'ютора до споживача) ланцюги постачання протягом 2022 року.

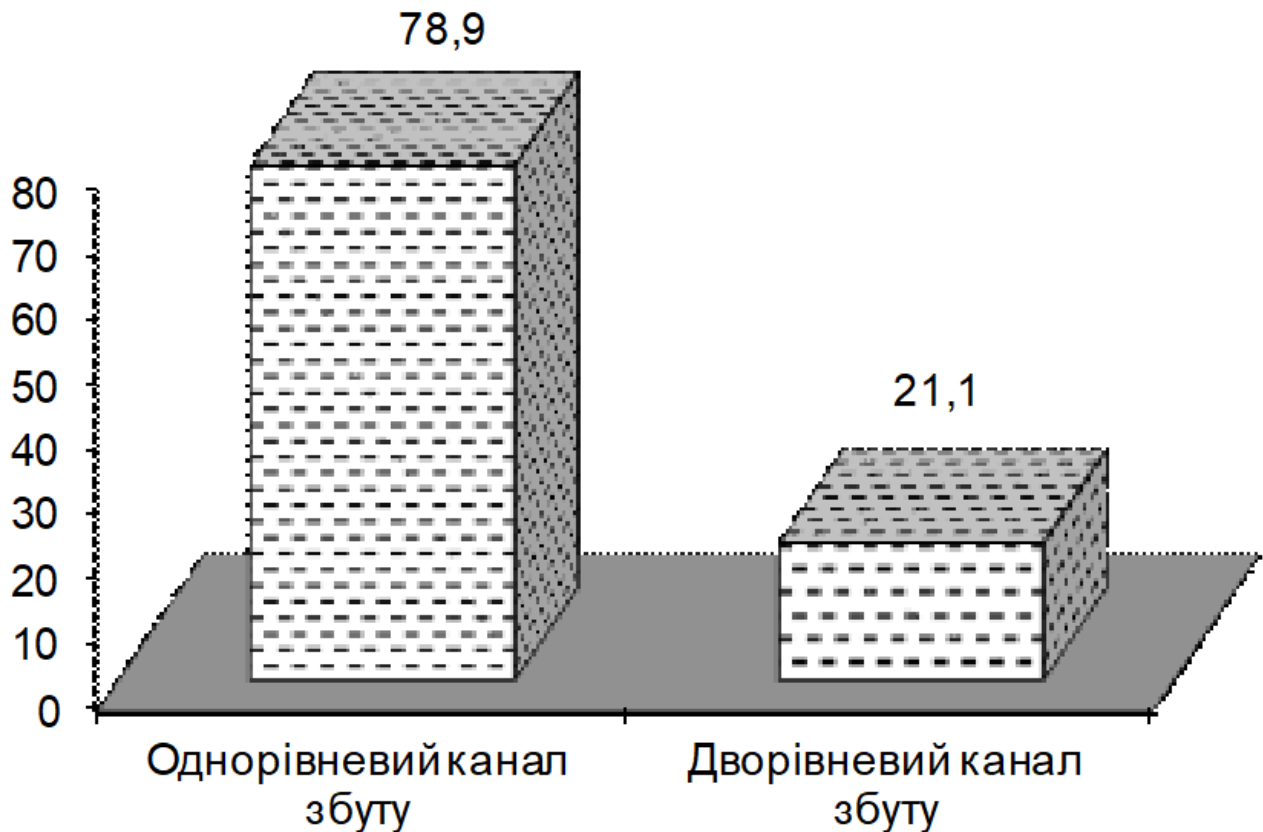


Рис. 2.8 - Структурний розподіл товарної продукції за рівнями збутових ланцюгів СФГ "Десна" на внутрішньому ринку у 2022 році, у відсотках

Досліджуючи конфігурацію реалізації товарної продукції СФГ "Десна" на регіональній торговельній арені, можна відмітити, що домінуючим методом продажу є прямі транзакції до кінцевих споживачів, які складають 79,8%, в той час як лише 21,01% товарів розподіляється через мережу дистрибуції з участю оптових агентів. Отже, актуальною стратегією для "Десна" є зосередження на розвитку безпосередньої кооперації з покупцями.

В таблиці 2.14 наведено аналіз обсягів і розподілу власних продажів СФГ "Десна" порівняно з продажами через оптову ланку протягом 2022 року.

Таблиця 2.14

Аналітичне порівняння власних продажів від СФГ “Десна” та реалізації товарів за посередництвом оптових каналів у 2022 році”.

Ключові групи товарної продукції	Розподіл продаж, %	
	Власні продажі	Продажі через оптову ланку
Рослинна олія	54,1	45,9
Борошняні вироби та злакові	59,2	40,8
Зернові культури	66,5	33,5
Овочі та баштанні	74,3	25,7
Фруктово-ягідний асортимент	65,7	34,3

На рис 2.9 представлено схему розподілу товарів СФГ "Десна" через безпосередній (прямий) канал продажу "виробник-споживач" та за допомогою проміжної ланки "виробник-дистриб'ютор-споживач" у 2022 році.

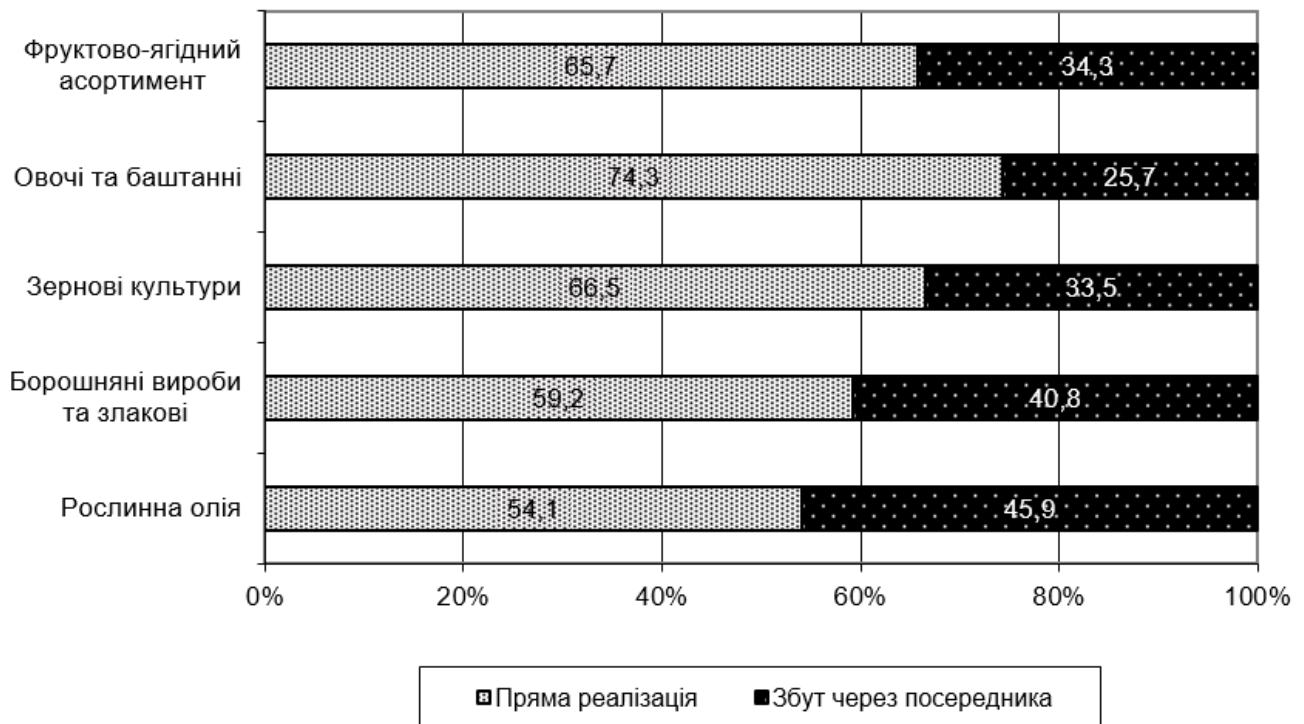


Рис. 2.9. Графічне відображення каналів реалізації асортименту СФГ “Десна” за видами продукції

Аналізуючи рис. 2.9, можна побачити, що в 2022 році СФГ "Десна" в основному використовувало прямі продажі для розподілу своєї продукції. Прямі продажі варіюються від 54,1% для рослинних олій до 74,3% для овочів та баштанних, що свідчить про сильну залежність від прямого зв'язку з кінцевими споживачами. Продажі через оптову ланку, хоч і менш значні, також мають

місце, із найнижчим показником у 25,7% для овочів та баштанних та найвищим у 45,9% для рослинної олії.

Це розподіл підкреслює стратегічне рішення СФГ "Десна" зосередити увагу на прямому збуті як на головному методі досягнення ринку. Однак використання оптових каналів може свідчити про гнучкість у стратегії збуту, дозволяючи розширювати ринкову присутність та досягати більшої клієнтської бази. Збалансоване використання обох каналів може свідчити про спробу оптимізувати логістику та знизити витрати, що, в свою чергу, може позитивно позначитися на ціноутворенні та конкурентоспроможності продукції СФГ "Десна" на ринку.

На рисунку 2.9 ілюструється розподіл вартості товарів СФГ "Десна" на ринку України за умови залучення дворівневого маршруту дистрибуції.

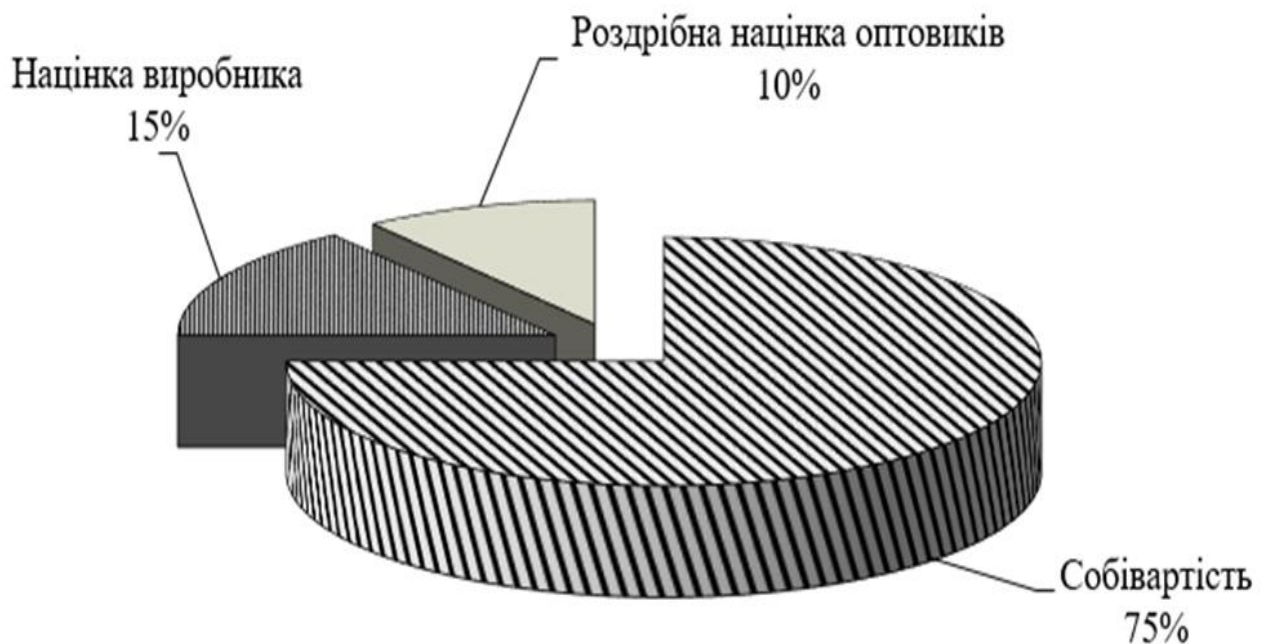


Рис. 2.10 Розподіл цінових компонентів товарів СФГ "Десна" за дворівневою схемою розподілу, відсотки

Розглядаючи розподіл кінцевої вартості товарів СФГ "Десна" при застосуванні багаторівневої моделі реалізації, можна помітити, що більша частина вартості, а саме 75,0%, припадає на фактичні витрати виробництва, тобто на суму, яку господарство витрачає на вироблення своєї продукції. Додаткова вартість, встановлена виробником з СФГ "Десна", складає 15,0%, в

той час як комерційна надбавка оптових продавців становить 10%. Варто зазначити, що при прямому однорівневому каналі "виробник – споживач" комерційна надбавка оптових продавців залишається в розпорядженні СФГ “Десна”.

2.3. Аналіз операційної діяльності підприємства

Комерційний процес передбачає розв'язання широкого спектру питань, серед яких ключовим є забезпечення необхідними матеріалами та обладнанням. У контексті ринкової економіки, виробничі ресурси набуваються на ринку засобів виробництва. Таким чином, організації повинні забезпечувати свою платіжну спроможність. Комплекс питань, що стосуються керування матеріальними ресурсами для забезпечення виробництва та реалізації товарів, належить до сфери логістики. Логістика становить сегмент науки про поточкові процеси. З математичної точки зору, потік є сукупністю численних елементів, об'єднаних у єдине ціле. Потоки різноманітних об'єктів є взаємопов'язаними, а також один вид потоку може ініціювати інший, утворюючи складні системи.

Існує безліч трактувань логістики, проте їх загальною рисою є визначення логістики як дисципліни, що займається управлінням потоками в системах. Це узагальнене визначення може бути деталізоване залежно від згаданих систем та потоків, які в них перебувають. Відомо, що система складається з мережі взаємопов'язаних елементів, що працюють на досягнення єдиної цілі. У динамічних системах взаємодія елементів і їх функціонування здійснюються через потоки. Отже, потоки є неодмінною частиною системи. Вони можуть бути розглянуті як підсистеми чи самостійні одиниці управління. Зважаючи на це, логістика застосовує методологію кібернетики та системного аналізу.

Розглянемо детально застосування оперативних методів у СФГ “Десна” для координації комерційних операцій. Завершивши виробничий цикл,

продукція перенаправляється до магазину готових виробів компанії. Розподіл товарів компанії СФГ “Десна” демонструється наступною схемою (рис. 2.11):



Рис. 2.11. Схема логістичної системи розподілу товарів СФГ “Десна”

Структура збуту товарної продукції господарства є мінімалістичною – у наявній системі збуту функціонує лише один дистрибуційний вузол, а саме головний магазин готових товарів СФГ “Десна”, розташований в Дніпропетровській області.

Розглянемо аналіз і визначимо продуктивність системи комерційних операцій СФГ “Десна”. Перш за все, слід відмітити, що один з ключових індикаторів для оцінювання результативності збутових ініціатив підприємства – це зміни в обсягах продажів та частка ринку, яку займає СФГ “Десна”.

У таблиці 2.15 зібрано дані про масштаби збуту аграрної продукції господарством СФГ “Десна” на ринкових майданчиках, а також про внесок підприємства в загальний товарообіг Дніпропетровського регіону у порівнянні з основними конкурентами, які функціонують у тому самому районі.

Таблиці 2.15

**Обсяги збуту та питома вага СФГ "Десна" у загальному товарообігу
Дніпропетровського регіону, %"**

Показники\Роки	2019	2020	2021	2022
Обсяги продаж агропродукції господарства "Десна", тис. грн.	1628,2	2054,4	2362,4	2501,0
Обсяги продаж агропродукції всіма регіональними ринковими гравцями, тис. грн.	67557,4	79934,4	89826,8	92289,5
Питома участь господарства "Десна" у ринкових операціях по Дніпропетровському регіону, %	2,8	3,0	3,0	3,1

Аналізуючи дані з таблиці 2.15, можемо відзначити, що обсяги продажів агропродукції господарства "Десна" в період з 2019 по 2022 рік виявляють позитивну динаміку зростання від 1628,2 тис. грн. до 2501,0 тис. грн. Це свідчить про ефективну роботу господарства та його здатність збільшувати продажі в турбулентних умовах мінливого ринку. Паралельно, загальні обсяги продажів агропродукції по всій Дніпропетровській області також зросли, але частка ринку СФГ "Десна" показала помірне зростання з 2,8% до 3,1%.

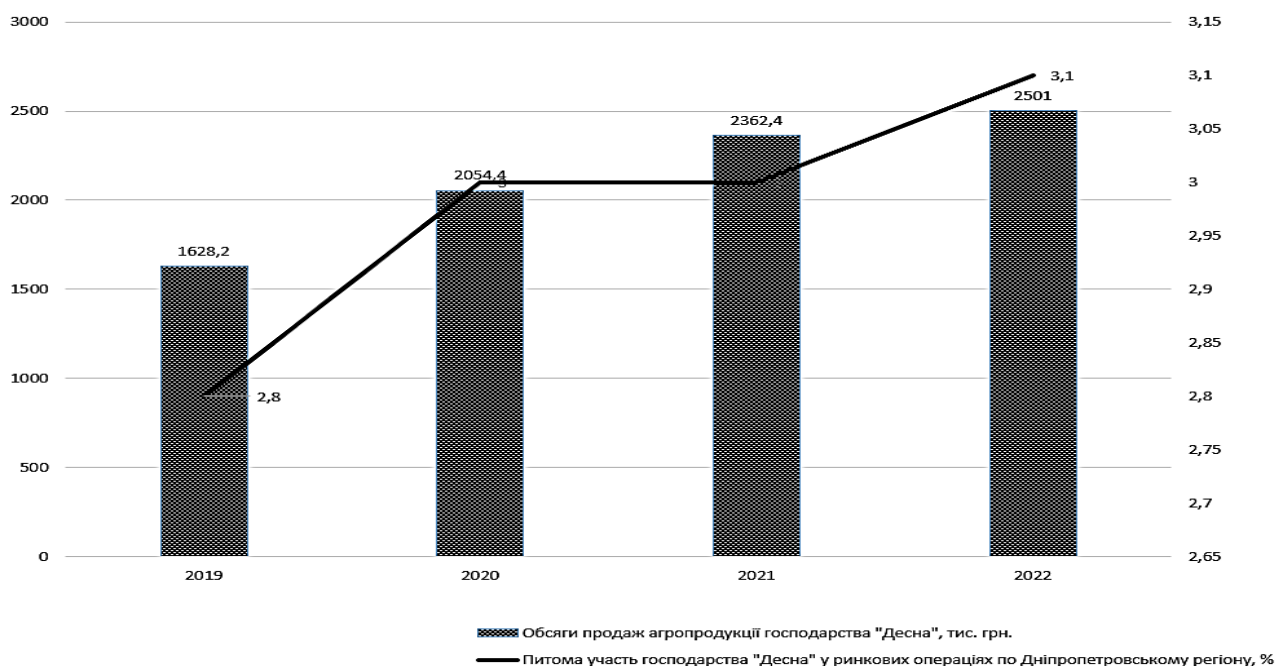


Рис. 2.12. Динаміка збуту (тис.гр.) та пропорції ринкової частки (%) обсягів виробленої продукції СФГ «Десна» протягом 2019-2022 рр.

Це збільшення частки ринку, хоч і не є великим, проте стабільно зростало щорічно протягом зазначеного періоду, що може свідчити про успішне ведення бізнесу в конкурентному середовищі. Особливо це актуально в контексті збільшення загальних обсягів продажів у регіоні, що говорить про здатність господарства "Десна" не просто утримувати свої позиції, а й розвиватися швидше за інших учасників ринку.

Далі, застосовуючи техніки прогностичного аналізу, ми розрахуємо прогнозовані обсяги комерційних операцій та частку господарства на ринку у порівнянні з ринковими гравцями в Дніпропетровській області. Виходячи з попередніх даних, тенденції змін цих параметрів можна виразити наступною залежністю:

$$V_t = b_0 + b_1 \cdot t \quad (2.1)$$

де: V_t - значення певного показника збутової активності в момент часу t ;
 b_0 і b_1 - коефіцієнти лінійної регресії, які підлягають визначенню.

Оцінювання коефіцієнтів регресії проводиться через метод мінімізації суми квадратів різниць між спостережуваними та прогнозованими значеннями.

Для обчислення коефіцієнтів регресії слід знайти часткові похідні по коефіцієнтах та вирішити наступну систему рівнянь:

$$\begin{aligned} n \cdot b_0 + b_1 \sum t &= \sum Y_t \\ b_0 \sum t + b_1 \sum t^2 &= \sum Y_t \cdot t \end{aligned}$$

де: n - кількість відповідних спостережень.

Процедуру розв'язку задачі виконаємо за допомогою програмного забезпечення Excel та його функціоналу ПРЕДИКЦІЯ(ЛІН). Відповідно до отриманих оцінок, формули регресії приймуть такий вигляд:

Лінійна модель для визначення продажів виробів СФГ "Десна":

$$V = 212,53 + 263,5 \cdot T$$

де: V – обсяги реалізації продукції підприємства в тисячах гривень, T – часовим індексом року, починаючи з 2017 (наприклад, для 2022 року порядкове число T буде 5).

Лінійна модель для продажів усіх безпосередніх комерційних опонентів у Дніпропетровському регіоні:

$$V = 23982,6 + 7298,05 * T$$

Використовуючи оцінкові коефіцієнти лінійних моделей, у таблиці 2.15 виконаємо побудову середньострокових прогнозів обсягів реалізації продукції СФГ “Десна” та їхніх комерційних опонентів у Дніпропетровському регіоні на 2023-2024 роки, а також оцінимо прогнозовану частку ринку цього підприємства.

На основі даних, представлених у таблиці 2.16, можна прослідкувати позитивну тенденцію в динаміці продажів сільськогосподарської продукції СФГ "Десна". Прогноз показує, що обсяги продажів мають зрости з фактичних 1631,1 тис. грн. у 2022 році до 2868,2 тис. грн. у 2023 році та до 3160,8 тис. грн. у 2024 році. Це вказує на очікуване значне збільшення обсягів продажів у майбутніх періодах. Також прогнозується збільшення частки ринку СФГ "Десна" у регіоні, з 2,03% у 2022 році до 3,51% у 2023 році та легке зниження до 3,25% у 2024 році.

Таблиця 2.16

Прогнозні показники збуту та ринкові частки СФГ “Десна” у Дніпропетровській області згідно з лінійними моделями

Показники\Роки	2022 (за фактом)	2023 (показник регресійного прогнозу)	2024 (показник регресійного прогнозу)
Обсяги продаж агропродукції господарства "Десна", тис. грн.	1631,1	2868,2	3160,8
Обсяги продаж агропродукції всіма регіональними ринковими гравцями, тис. грн.	60188,8	103424,2	111833,0
Питома участь господарства "Десна" у ринкових операціях по Дніпропетровському регіону, %	2,03	3,51	3,25

Зростання частки ринку у 2023 році може свідчити про ефективність збутової стратегії підприємства та його конкурентоспроможність на ринку, в той час як легке зниження у 2024 році може вказувати на необхідність подальшого аналізу та можливих коректив в стратегії для підтримки та збільшення ринкової частки.

В таблиці 2.17 викладено дані про величину прибутку отриманого від комерційних операцій СФГ “Десна”, витрати на виробництво і реалізацію товарів, обсяг gros-доходу СФГ “Десна”, загальні комерційні витрати, включаючи рекламу, логістику та ведення збутового відділу, а також операційний прибуток, що є результатом віднімання збутових витрат із валового прибутку.

Таблиця 2.17

Аналіз доходності комерційної діяльності СФГ “Десна” за період 2020-22рр.

Показники\Роки	2020	2021	2022	Відхилення за 2020-2021		Відхилення за 2021-2022	
				абсол-не	відн-не,%	абсол-не	відн-не,%
1. Дохід від комерційних операцій, тис. грн.	2054,4	2362,4	1522,4	308,1	14,9	-840,1	-35,6
2. Витрати на виробництво товарів, тис. грн.	1607,7	1807,8	1196,6	200,1	12,3	-611,2	-33,8
3. Загальний дохід СФГ “Десна” (різн. між п. 1 та 2), тис. грн.	446,5	554,6	325,8	108,1	24,3	-228,9	-41,3
4. Загальні комерційні витрати СФГ “Десна”, тис. грн., включно з:	304,5	334,7	170,6	30,1	9,8	-164,1	-49,0
- управління комерційними процесами	135,9	136,6	59,6	0,7	0,6	-77,1	-56,4
- інвестиції у рекламу та просування	126,0	159,4	93,2	33,4	26,4	-66,2	-41,5
- логістика продукції	24,0	20,6	9,9	-3,5	-14,4	-10,6	-51,7
5. Операційний прибуток від торговельної діяльності (різн. між п. 3 та 4), тис. грн.	142,0	220,0	155,2	78,0	55,1	-64,8	-29,5
6. Рентабельність	7,9	10,7	7,1	2,8		-3,6	

комерційних операцій (п.5 ділене на 1), %							
7.Рентабельність торгівельних витрат (п.5 ділене на 4), %	53,7	75,7	63,7	22,0		-12,0	

З аналізу даних у таблиці 2.17 випливає, що за останні три роки СФГ "Десна" показало змішану динаміку у своїй комерційній діяльності. Зокрема:

- Дохід від комерційних операцій значно впав у 2022 році на 840,1 тис. грн. або 35,6%, що може вказувати на зменшення обсягу продажів або зниження цін на продукцію.

- Витрати на виробництво товарів також скоротилися, але у меншій пропорції (611,2 тис. грн. або 33,8%), що може свідчити про зусилля компанії оптимізувати витрати.

- Валовий прибуток компанії знизився на 228,9 тис. грн. або 41,3%, це може бути пов'язано з зниженням доходів вище, ніж зниженням витрат, що вказує на зниження загальної ефективності.

- Операційний прибуток також зазнав зниження на 64,8 тис. грн. або 29,5%, що відображає зменшення ефективності основної діяльності.

- Рентабельність комерційних операцій зменшилась з 10,7% у 2021 році до 7,1% у 2022 році, що підкреслює зниження прибутковості продажів.

В цілому, такі результати можуть вказувати на те, що СФГ "Десна" зіткнулося з певними викликами у своїй комерційній діяльності у 2022 році, що вимагає детальнішого аналізу внутрішніх процесів та ринкових умов для вжиття коригувальних заходів.

Проаналізуємо результативність використання різних каналів реалізації продукції, що застосовує СФГ "Десна". Загалом у розподілі каналів реалізації продукції СФГ "Десна" можна виділити два ключових напрямки:

Перший напрямок – це продаж продукції безпосередньо переробним підприємствам, які спеціалізуються на переробці сільгосппродукції, таким як консервні, м'ясопереробні, молочні заводи та млини, які в сумі генерують велику частину продажів, приблизно 75-78%.

Другий напрямок – це збут через мережу оптових дистриб'юторів, які використовуються для доступу до ринків, де СФГ "Десна" не має безпосередніх

зв'язків з покупцями. Цей напрямок забезпечує решту продажів, приблизно 22-25%. У таблиці 2.18, що буде наведена нижче, ми розглянемо детальні оцінки результативності реалізації продукції СФГ "Десна" за цими двома основними каналами.

Таблиця 2.18

Результативність реалізації продукції СФГ «Десна» через основні канали дистрибуції в 2022 році

Показники/ канали збуту	Переробні заводи, млини та ін.	Ланка гуртових посередників
1. Доход від продажу, тис грн.	1033,69	488,67
2. Витрати на виробництво проданого, тис грн.	789,88	405,58
3. Загальний прибуток СФГ "Десна" (п.1 мінус 2), тис грн.	242,76	83,09
4. Витрати на просування та дистрибуцію, тис грн.	123,13	47,46
5. Чистий дохід від комерційної діяльності (п.3 мінус 4), тис грн.	119,63	35,63
6. Рентабельність продажів (п.5 поділити на 1), %	8,12	5,11
7. Рентабельність збутових операцій (п.5 поділити на 4), %	68,04	52,43

Аналізуючи дані таблиці 2.18, помітно, що основну частину прибутку від збуту продукції в 2022 році СФГ "Десна" отримує завдяки прямим продажам переробним заводам, що приносить чистий дохід в 119,63 тис. грн. Однак, важливо відмітити, що продаж через ланку гуртових посередників також має значення, із чистим доходом 35,63 тис. грн.

Щодо дохідності каналів, то вона варіюється: рентабельність продажів безпосередньо переробним заводам становить 8,12%, тоді як через гуртових посередників – 5,11%. Це вказує на те, що безпосередні продажі є більш ефективними. Найбільш висока рентабельність загальних операцій спостерігається у прямого каналу з переробними заводами (68,04%), порівняно з гуртовими посередниками (52,43%). Такий розподіл рентабельності підкреслює перевагу прямих продажів, які забезпечують більшу маржу для СФГ "Десна".

За цією інформацією, СФГ “Десна” може розглянути стратегію зменшення залежності від гуртових посередників і збільшення прямих продажів, щоб покращити рентабельність і загальну прибутковість своєї діяльності.

Завершуючи аналіз діяльності СФГ “Десна”, можемо констатувати наявність необхідності розробки та впровадити конкретних заходів для вдосконалення збутової діяльності, які допоможуть СФГ “Десна” краще позиціонувати свою продукцію на ринку, покращити рентабельність, та ефективно використовувати всі наявні канали збуту для стабільного розвитку підприємства.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що існує необхідність переорієнтації з виробничого фокусу на маркетинговий, адже недостатня увага до дослідження ринку та потреб споживачів позначається на плануванні асортименту та оптимізації збуту. Окрему увагу слід приділити збільшенню ефективності збуту через оптових посередників, а також налагодженню безпосередніх зв'язків з кінцевими споживачами, щоб уникнути зайвих запасів на складах. Це дозволить забезпечити більш гнучке та швидке реагування на зміни ринкового попиту.

2. Визначено, що фінансові параметри доходів СФГ "Десна" за період з 2020 по 2022 роки мали наступні тенденції та зміни: у 2021 році спостерігалось зростання виручки від продажу товарів і послуг на 308,09 тис. грн. або на 15%, проте у наступному році цей показник зазнав зниження на 840,0 тис. грн., що становить зменшення на 35,56%.; чистий дохід від продажу також демонструє відповідне зростання на 256,8 тис. грн. у 2021 році та падіння на 100,4 тис. грн. у 2022 році; витрати на виробництво проданої продукції піднялися на 191,5 тис. грн. (13,6%) у 2021 році, але потім суттєво впали на 45,1 тис. грн. (37,15%) у 2022 році, що може свідчити про ефективні заходи з оптимізації виробничого процесу.

3. Систематизовано інформацію про збутову діяльність, яка ведеться з менеджерами з продажу, працюючи за територіальним принципом, що дозволяє ефективно керувати збутом в окремих регіонах.

4. Проведено аналіз каналів збуту, де однорівневий канал прямих продажів забезпечує безпосередній зв'язок з переробними підприємствами, а дворівневий канал через посередників активно використовується в регіонах без прямих контактів. Виявлено, що централізований підхід до розподілу через один склад спрощує логістику, хоча й може збільшувати витрати на транспортування для віддалених регіонів, що вимагає балансу між ефективністю та витратами.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ОПЕРАЦІЙНО-ЗБУТОВИХ ПРОЦЕСІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи раціоналізації операційної діяльності СФГ “Десна”

В умовах постійно змінного ринкового середовища, селянське фермерське господарство “Десна” виявляє потребу у перегляді своїх стратегічних орієнтирів та визначенні нових довгострокових цілей. Зосередження зусиль на розширенні ринкового охоплення, зміцненні взаємовідносин з ключовими замовниками, а також розширенні географічної присутності і раціоналізації збутових каналів стає пріоритетом для підвищення конкурентоспроможності та досягнення стабільного розвитку.

Активне використання прямого каналу збуту, оптимізація логістики та вдосконалення асортименту продукції відкриває перед "Десною" нові перспективи для задоволення різноманітних потреб ринку. Значна увага приділяється також інноваційним технологіям та маркетинговим ініціативам, які можуть сприяти підвищенню віддачі від кожного збутового каналу.

Попередні дослідження збутової діяльності виявили певні недоліки в посередницькій мережі, що мотивує "Десну" до переходу на власну регіональну збутову мережу, забезпечуючи більш високий рівень контролю та прямого взаємодії з кінцевими споживачами.

Це дослідження спрямоване на аналіз існуючої збутової системи та розробку стратегії раціоналізації збутових операцій, що включає перехід від традиційних посередницьких мереж до ефективної власної збутової структури з прямими продажами, орендою складських приміщень і створенням регіональних представництв.

Вивчення взаємодії СФГ “Десна” із зовнішніми контрагентами виявило відсутність безпосереднього контакту з ключовими споживачами в деяких регіонах, а саме з переробними підприємствами та торгівельними мережами. Ця обставина зумовлює збут через третіх осіб, що породжує ряд складнощів для

фермерського господарства. Найістотніші з них включають тиск на ціноутворення та необхідність поступок в користь оптових агентів. В наступній таблиці 3.1 ми проаналізуємо економічні відносини СФГ "Десна" з основним регіональним оптовим партнером — ТОВ "Виробничо-комерційна фірма "Агропрод", який виступає як ключовий посередник у збуті аграрної продукції в місті Синельникове та сусідніх територіях.

Таблиця 3.1

Опис економічних умов співпраці СФГ "Десна" із провідним оптовим партнером на ринку м. Синельникове — ТОВ "ВКФ" Агропрод"

Показники\Роки	2020	2021	2022
Усереднений ціновий показник за одиницю маси агропродукції, грн./т.	4549,6	6875,5	5725,8
Мінімальний обсяг закупівлі для отримання дисконту, тон	55,0	70,0	100,0
Стандартний період кредитування покупців (кредиторська заборгованість), місяців	1,9	2,3	3,3

Аналізуючи наведені в таблиці 3.1 дані, можна спостерігати вагомій зміні умов співпраці СФГ "Десна" з основним оптовим партнером у місті Синельникове за останні три роки. Спостерігається коливання у ціновому показнику за одиницю маси продукції: від початкової вартості в 4549,6 грн. за тонну в 2020 році до підвищення до 6875,5 грн. у 2021 році і зниження до 5725,8 грн. у 2022 році. Це може свідчити про волатильність ринку або зміну стратегії ціноутворення.

Мінімальний обсяг закупівлі для отримання дисконту показує тенденцію до збільшення: з 55 тон у 2020 році до 100 тон у 2022 році, що може бути індикатором спроби посередника стимулювати більші закупівлі або реакцією на зміни в обсягах продажу.

Стандартний період кредитування покупців виріс з 1,9 місяців у 2020 році до 3,3 місяців у 2022 році, вказуючи на більш лояльні умови платежу, що, з одного боку, може залучити більше покупців за рахунок гнучкості, але з іншого — збільшити кредитний ризик для СФГ "Десна".

Ці зміни умов співпраці можуть вплинути на ліквідність та фінансову стабільність СФГ "Десна", тому важливо провести детальний аналіз ринкової ситуації та потенційних ризиків, пов'язаних із зміною торговельних умов з ключовими партнерами.

Виходячи з даних обставин, маємо відзначити, що частка націнки торговельних посередників у вартості збуту сільськогосподарських товарів від СФГ "Десна" на місцевих ринках стабільно збільшується. Керівник СФГ "Десна" висвітлює це питання, акцентуючи увагу на елементи ціни збуту на ринках Синельниківського району таким чином (див. табл. 3.2).

Аналітичний огляд цінової структури за тону сільськогосподарської продукції за 2022 рік підтверджує, що частка вартості продукції, що припадає на СФГ "Десна", становить близько 80 відсотків, в той час як маржа посередницьких ланок досягає 14 відсотків, що є досить помітним для бізнесу показником.

Таблиця 3.2

Розподіл ціни збуту сільгосппродукції через мережу оптових посередників

Елементи вартості продукції (за одиницю маси, тону)	Вартість, грн.	Питома вага, %
Ціна реалізації від СФГ "Десна" до дистриб'юторів (посередників)	5700	79,6
Логістичні витрати дистриб'юторів	180	2,5
Витрати на зберігання та розподіл дистриб'юторами	280	3,9
Комерційна доплата дистриб'юторів	1000	14,0
Кінцева ціна дистриб'юторів	7160	100,0

Дані таблиці 3.2 демонструють розподіл вартості сільськогосподарської продукції, що реалізується через мережу оптових посередників, і відображають наступну картину для СФГ "Десна":

Відпускна ціна від СФГ "Десна" становить основну частину вартості, 79,6%, що вказує на значну частку господарства у загальній ціні продукції.

Логістичні витрати оптових посередників і витрати на зберігання та розподіл дистриб'юторами складають разом 5,4% від загальної вартості, що є досить помірним навантаженням у логістичному ланцюзі.

Комерційна доплата оптових посередників у розмірі 14% може вважатися високою, виходячи з нормативів, встановлених СФГ “Десна”, і можливо вказує на необхідність перегляду умов співпраці з посередниками або шукати альтернативні канали збуту для підвищення чистого доходу господарства.

Загалом, кінцева ціна дистриб'юторів у 7160 грн. за тонну продукції включає всі витрати та націнки, що впливають на чистий дохід СФГ “Десна”. Важливим є те, що господарство має потенціал для оптимізації своїх збутових витрат і збільшення чистого доходу шляхом більш ефективної взаємодії з посередниками або шляхом зменшення їх ролі у збутовому ланцюзі.

Для зміцнення партнерських зв'язків та забезпечення безперервного потоку продукції до кінцевого споживача, СФГ “Десна” має на меті оптимізацію співпраці з ключовими контрагентами – заводами з переробки агропродукції та мережами продовольчих магазинів. Аналізуючи дані обсягів збуту в Дніпропетровській області, можна створити візуалізацію, що класифікує замовників за їх значущістю для господарства (див. рис. 3.1)."

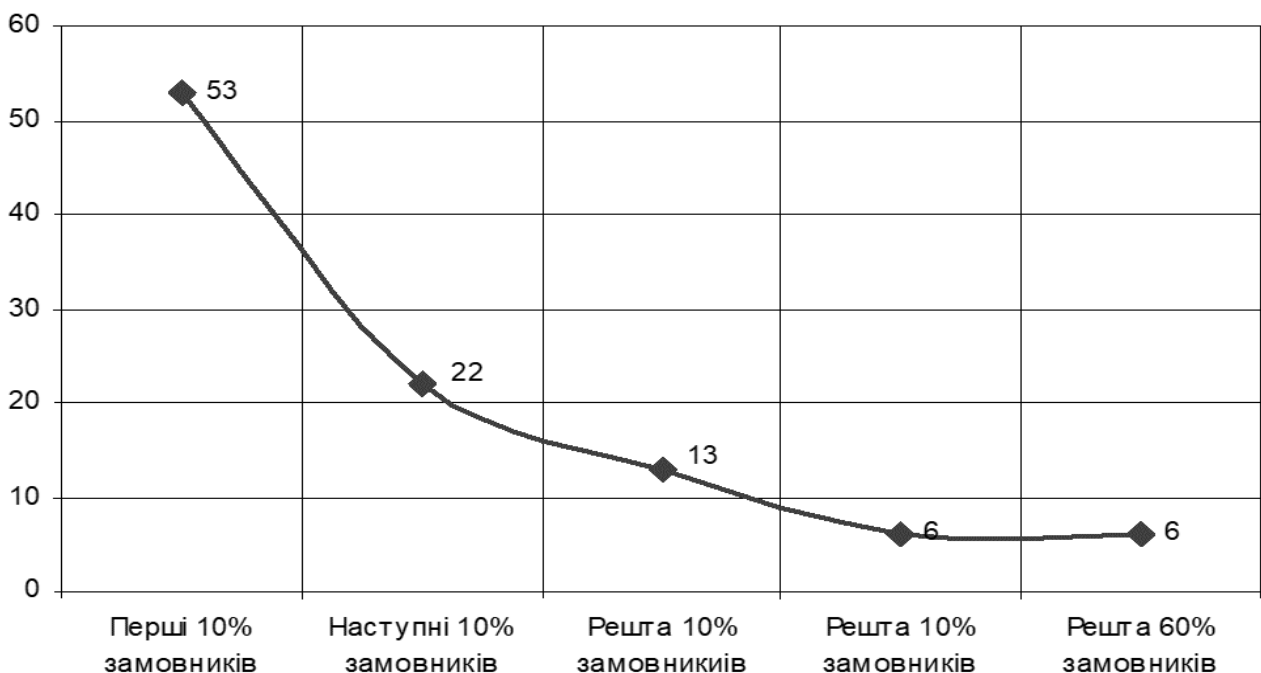


Рис. 3.1. Розподіл обсягів збуту СФГ “Десна” між основними категоріями споживачів, %

Аналізуючи наведену діаграму, зазначимо, що початкова десятка ключових споживачів СФГ “Десна” генерує приблизно 53% усієї реалізації продукції. Додаткові 10% клієнтів приносять ще 22% доходу. Це підтверджує

принцип Парето, згідно з яким менший відсоток споживачів зазвичай забезпечує левову частку доходів. В цілому, 20% основних замовників забезпечують 73% усієї оборотної вартості. Інші замовники приносять тільки 27% доходів, що демонструє їх відносно низьку економічну значимість для господарства.

Використання ABC-аналізу дозволяє СФГ “Десна” визначити основних контрагентів, з якими слід встановлювати індивідуалізовані комерційні відносини та розробляти стратегії для поглиблення співпраці. Зокрема, важливим є регулярне збирання інформації від головних замовників, надання їм якісного сервісу та фінансові стимули, такі як товарні кредити.

Для досягнення поставлених цілей СФГ “Десна” необхідно впровадити заходи, які забезпечать тісніші контакти з ключовими замовниками та великими гравцями регіонального ринку. Серед таких заходів:

- розробка спеціальних кредитних програм для великих оптових покупців з особливими умовами для отримання продукції з відтермінуванням оплати;

- запровадження додаткових сервісних послуг, наприклад, доставки продукції власним транспортом для оптимізації логістичних операцій партнерів.

Реалізація цих дій сприятиме більш ефективному моніторингу прямих продажів, наближенню до клієнтів, зміцненню лояльності ключових гравців ринку до СФГ “Десна” та заохоченню великих замовників регіону вибирати продукцію СФГ “Десна” замість конкурентних пропозицій.

3.2. Розробка раціональних рішень з розвитку операційно-збутової системи

Для забезпечення стратегічного розвитку і конкурентної позиції СФГ “Десна” на ринку, ключовим аспектом є створення і оптимізація регіональної логістичної системи організації. Основні передумови для переходу до використання власної мережі регіонального збуту включають:

- наявність різноманітного асортименту продукції, достатнього для самодостатнього і рентабельного просування, аби задовольнити потреби

потенційних покупців.

- доступ до необхідних ресурсів та капіталовкладень для організації мережі, з урахуванням початкових інвестицій та перспективних конкурентних викликів.

- існування відповідних регіональних ринків з достатньою ємністю та концентрацією покупців, що забезпечить окупність інвестицій у прийнятні терміни.

Відсутність хоча б одного з цих елементів робить створення власної регіональної збутової мережі недоцільним.

Перехід до власної мережі збуту може бути представлений на схемі рис. 3.2 і передбачає наступні переваги для СФГ «Десна»:

- збільшення якості обслуговування клієнтів, більше охоплення ринку, зростання обсягів продажу та ринкової частки;
- підвищення контролю над збутовими каналами;
- збір якісної та обширної інформації про регіональні ринки;
- інтеграція даних для прогнозування та планування заходів та асортименту;
- зменшення витрат на збутові канали, що призводить до збільшення прибутків.



Рис.3.2. Динаміка зміни збутових каналів СФГ «Десна» у контексті переходу на власну регіональну мережу

Перебудова збутових каналів СФГ «Десна» при перекладі акценту з посередницьких структур на власну мережу посилює взаємодію з кінцевими

споживачами. Це дозволяє пропонувати продукцію вищої якості та оперативно реагувати на попит ринку, забезпечуючи стабільне положення на ринку та підвищуючи конкурентоспроможність. У той же час, збут через посередників обмежує можливість безпосередньої взаємодії з клієнтами, що може позначитись на репутації виробника та контролі над ціноутворенням.



Рис. 3.3. Компаративний аналіз стратегій збуту СФГ "Десна": власна мережа проти посередницьких каналів"

Водночас, перехід СФГ "Десна" до використання власної мережі регіонального збуту пов'язаний з деякими складнощами. Серед них слід виділити:

- потребу у вкладенні початкових капіталовкладень;
- управлінські труднощі у виборі локацій, наборі персоналу, налагодженні адміністративних процесів та комунікацій;

– обмежену адаптивність: при розірванні угод з посередниками зазвичай можливо оперативно знайти заміну, тоді як невдачі у діяльності власної мережі збуту СФГ "Десна" виправляються за значно вищою ціною;

– виклики початкового етапу роботи мережі: інтенсивна конкуренція з місцевими досвідченими учасниками ринку, включно з колишніми посередниками. Глибоке розуміння цих викликів з боку керівництва СФГ "Десна" надважливо для загального успіху господарства.

В таблиці 3.3 представлено практичний приклад встановлення ціни на продукцію СФГ "Десна" з урахуванням двох альтернативних збутових каналів - через тривалий канал з використанням посередницької мережі та через альтернативний короткий канал за допомогою власної збутової мережі. Роздрібна ціна, встановлена посередником, перевищує відпускну ціну СФГ "Десна" на 18%, а загальні витрати у каналі складають 22,5%, включаючи витрати на стимулювання персоналу посередницької мережі.

Таблиця 3.3

Формування ціни реалізації продукції СФГ «Десна» через різні збутові канали

Види витрат	Довгий канал збуту - через посередників	Короткий (прямий) канал збуту - через власні торгові точки
1. Витрати на транспортування	---	6
2. Витрати на комунікаційну діяльність	3	4
3. Мотиваційні виплати партнерському персоналу	0,5	-
4. Комісійні винагороди посередникам	16	-
5. Фіксовані витрати утримання регіональної філії	-	ФАВ
6. Оперативні витрати регіональної філії	-	3,5
7. Програми професійного розвитку персоналу	1	1,5
Загальні операційні витрати в дистрибуційному каналі	20,5	ФАВ + 15

* Усі витрати представлено у формі процентного співвідношення до ціни відпуску

Загальні витрати в прямому каналі збуту (через власну торгівельну мережу СФГ "Десна") складаються з ФАВ (фіксовані адміністративні витрати на експлуатацію регіональних торгових представництв) плюс 15,0%, де ФАВ охоплює постійні витрати, такі як оренда приміщень, витрати на управління, які можуть залишатися стабільними протягом тривалого періоду часу в процесі розвитку мережі.

Змінні витрати на утримання регіонального збутового представництва включають виплати збутовому персоналу, витрати на телефонні розмови, канцелярські товари тощо. Ціна продукції, реалізована через власні торгові представництва, має бути нижчою за ціну, запропоновану через посередницькі канали, надаючи більш привабливі умови для споживачів. Це створює умови для більш рентабельної діяльності власного збутового представництва СФГ "Десна" у порівнянні з каналом через посередників, як показано в наступній формулі:

$$\text{ФАВ} + 15\% * \text{ОП} < 20,5\% * \text{ОП} \quad (3.1)$$

де: ОП - очікуваний об'єм продажу через власне збутове представництво (за цінами відпуску СФГ "Десна").

При досягненні певного рівня продажу, витрати на утримання власного збутового представництва стають меншими за витрати через посередницький канал. Застосовуючи цю формулу та знаючи суму фіксованих витрат, можна легко визначити точку беззбитковості - обсяг продажу, при якому робота через власну збутову мережу СФГ "Десна" стає більш вигідною, ніж через посередників (див. рисунок 3.3).

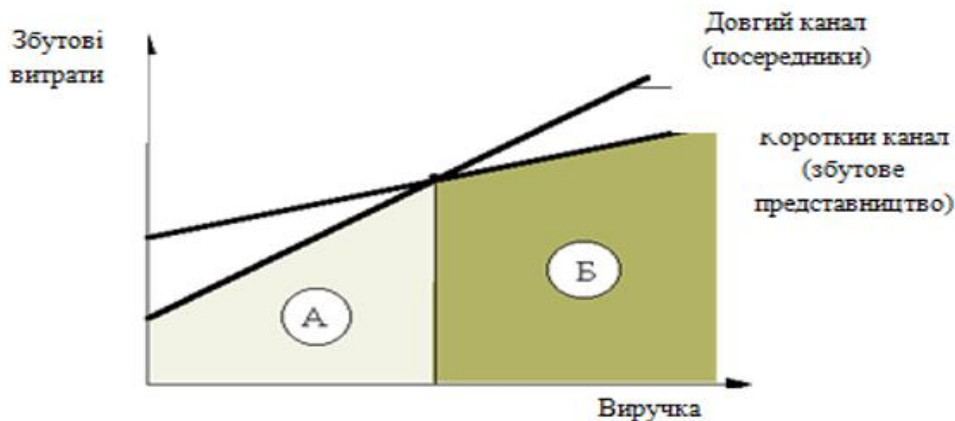


Рис. 3.4. Порівняльний аналіз рентабельності збутових каналів СФГ "Десна"

На графіку представлено аналіз витрат та точку беззбитковості для власного збутового представництва СФГ "Десна" у порівнянні з каналом через посередників. Графік демонструє, при якому обсязі продажу власне збутове представництво стає більш вигідним, ніж продаж через посередницьку мережу, виділяючи точку, де витрати на утримання власного представництва стають нижчими за витрати, пов'язані з роботою через посередників

Наразі перед СФГ "Десна" стоїть важливе завдання оптимізації своєї логістичної системи на території Дніпропетровської області, яке полягає в переході з моделі, заснованої на використанні зовнішніх збутових агентів, до моделі з розгортанням власної регіональної збутової мережі. Основні мотиви для створення власної мережі збуту включають:

Недостатню відданість збутових посередників інтересам СФГ "Десна", виявлену через їх активне співробітництво з продукцією конкурентів. Маркетингові дослідження показують, що частка продукції СФГ "Десна" в загальному обсязі продажів ключових посередників не перевищує 15%, що свідчить про їх зосередження на товарах конкуруючих компаній.

Неефективність посередницької мережі в деяких регіонах, особливо в Павлограді та Дніпрі. У цих регіонах перевагу отримують компанії, які розвивають власні збутові мережі та безпосередньо співпрацюють з основними споживачами, застосовуючи перевірені маркетингові та збутові стратегії. Таким чином, для СФГ "Десна" стає актуальним питанням створення власної регіональної мережі збуту на ринках зі слабкими посередницькими ланками.

Для успішної реалізації цієї ініціативи СФГ "Десна" повинна взяти наступні кроки:

Оцінити потенціал регіональних ринків у Дніпропетровській області, включаючи аналіз розподілу та розміру споживачів;

- вибрати локації для розміщення регіональних офісів та складів;
- залучити кваліфікований персонал для роботи в регіональних представництвах;
- укласти договори оренди для офісних і складських приміщень та трудові угоди з персоналом;

- встановити цілі з продажу для кожного регіонального представництва;
- інтегрувати регіональні представництва в загальну стратегію роботи на ринку.

В результаті, СФГ "Десна" створить регіональні збутові представництва, які будуть безпосередньо взаємодіяти з місцевими споживачами. Щодо співпраці з посередниками, в майбутньому вони будуть використовуватися як логістичні партнери для доставки та зберігання продукції, тоді як весь збут та маркетинг будуть здійснюватися через власні регіональні збутові представництва. Оцінка ефективності такої моделі розвитку логістичної системи буде представлена у наступному розділі роботи.

3.3. Прогнозування економічних результатів від впровадження пропонованих заходів

Експериментальна ініціатива компанії, яка полягає в створенні власної збутової мережі через відкриття філії (торгівельної точки) у місті Дніпро, планується на 2024 рік. Проект включає аналіз інвестиційних та поточних витрат, необхідних для запуску регіонального офісу СФГ "Десна" у місті Дніпро. Детальні розрахунки початкових інвестицій в проект демонструються в таблиці.

Таблиця 3.4

Оцінка інвестиційних витрат на створення філії СФГ 'Десна' у м. Дніпро

№ п/п	Статті інвестиційних витрат	Сума інвестиційних витрат, тис грн..
1	Інвестування у вантажні автомобілі	195
2	Інвестування у складське обладнання	90
3	Інвестування у офісну техніку	30
4	Інвестування у ліцензоване програмне забезпечення	6
5	Додаткові інвестиційні витрати	3
Разом		324

Очікувані витрати на зарплату співробітників регіонального відділення ґрунтуються на припущенні, що в кадровому складі відділення буде 1 працівник; загальний місячний фонд оплати праці для персоналу складає 10,5 тис. грн. Відповідно до цього, річні витрати на оплату праці сягнуть 126,0 тис. грн.

Таблиця 3.5

Оцінка витрат на утримання регіонального офісу СФГ «Десна» у м. Дніпро

№ п/п	Оперативні витрати проекту\Роки	2024	2025	2026	2027	2028
1	Витрати на оплату праці співробітників регіонального відділення, тис.грн.	126	126	126	126	126
2	Витрати на оренду приміщень регіонального відділення, тис.грн.	132,3	132,3	132,3	132,3	132,3
3	Додаткові експлуатаційні витрати, тис.грн.	34,5	38,1	39,6	40,8	41,4
4	Загальна сума витрат проекту, тис.грн.	292,8	296,4	297,9	299,1	299,7

У наступній таблиці представлено прогнозування доходів, які СФГ "Десна" планує отримати від запуску свого регіонального філіалу у місті Дніпро. Виходячи з припущення, що середній річний оборот у подібних обласних центрах досягає 2100 тис. грн., очікується, що філія досягне такого рівня реалізації уже у другому році свого функціонування.

Таблиця 3.6

Очікувані прибутки від регіонального філіалу СФГ 'Десна' у Дніпрі

№ п/п	Показники\Роки	2024	2025	2026	2027	2028
1	Прогнозований річний дохід від діяльності філії, тис. грн.	1260	2100	2352	2634,3	2950,2
2	Загальна собівартість проданих товарів, тис. грн.	945	1575	1764	1975,8	2212,8
3	Витрати на операційну діяльність, тис. грн.	292,8	296,4	297,9	299,1	299,7
4	Дохід від збуту продукції, тис.грн	22,2	228,6	290,1	359,4	438
5	Податкові відрахування з прибутку, тис. грн.	5,7	57,3	72,6	90	109,5
6	Чистий прибуток після сплати податків, тис. грн.	16,8	171,6	217,5	269,7	328,5

Вже у свій перший рік діяльності (а саме в 2024) філія у місті Дніпро має досягти приблизно 60% від цільових обсягів продажу, оскільки потрібно буде встановити зв'язки з численними можливими безпосередніми покупцями продукції, яку пропонує СФГ “Десна”. Щодо майбутніх очікувань щодо продажів, вони ґрунтуються на прогнозах збільшення ринку на 12% щороку, починаючи з 2026 року. Витрати на виробництво в загальному обігу складають 75%.

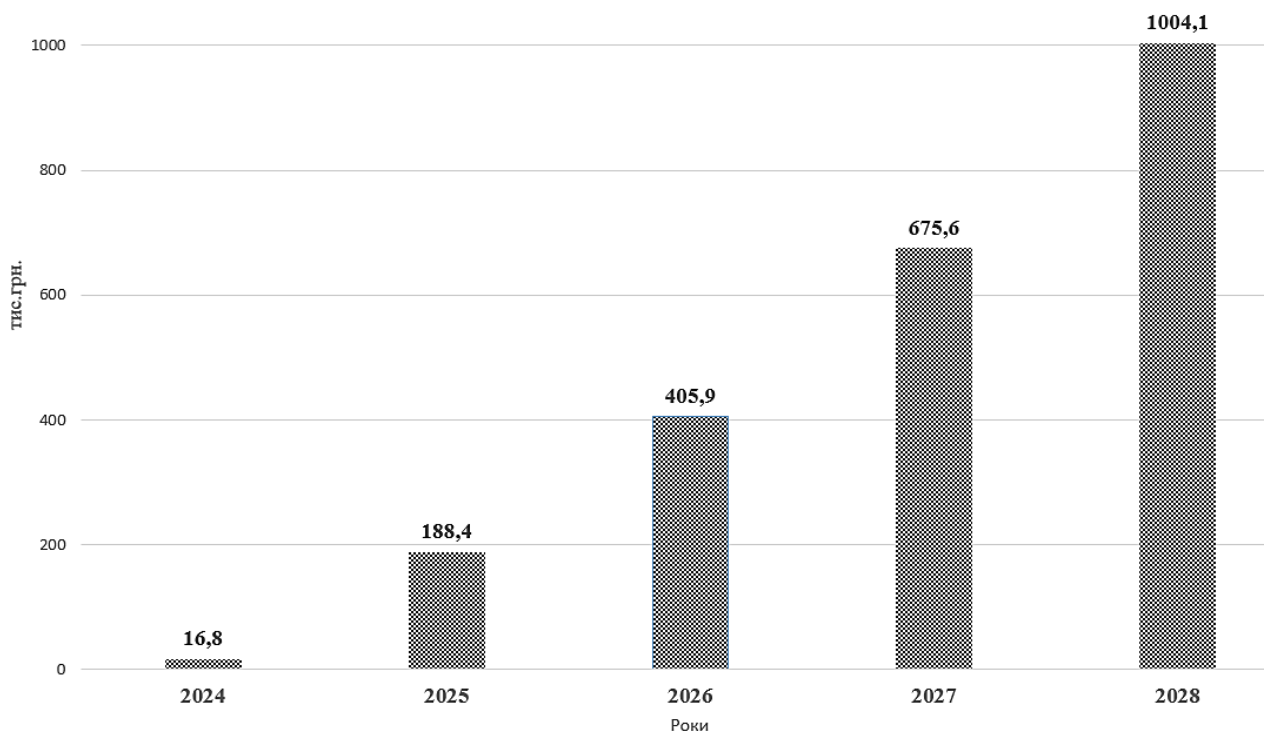


Рис. 3.5. Кумулятивний аналіз перспективних тенденцій зміни чистого прибутку дніпровського комерційного офісу СФГ “Десна”, тис. грн.

На рисунку 3.5 ілюструється тренд чистого доходу комерційного офісу СФГ “Десна” в Дніпрі з прогнозом на 2024-2028 роки. Згідно з нашим проектом, протягом п'ятирічного терміну діяльності регіонального комерційного офісу СФГ “Десна” в Дніпрі, загальний чистий дохід після сплати податків становитиме 1004,1 тис. грн.

У таблиці 3.7 наведено прогнозовані ключові показники продуктивності регіонального комерційного офісу СФГ “Десна” в Дніпрі.

Таблиця 3.7

Ключові параметри продуктивності регіонального комерційного офісу в Дніпрі

№ п/п	Показники\Роки	2024	2025	2026	2027	2028
1	Прогнозований обіг від діяльності представництва, тис. грн.	1260,0	2100,0	2352,0	2634,3	2950,2
2	Витрати на операційну діяльність, тис. грн.	292,8	296,4	297,9	299,1	299,7
3	Чистий дохід після сплати податків, тис. грн.	16,8	171,6	217,5	269,7	328,5
4	Рентабельність чистого доходу (3/1), %	1,7	10,6	12,0	13,3	14,5
5	Рентабельність операційної прибутковості (3/2), %	7,5	75,3	94,9	117,2	142,5

Проведені обчислення підтверджують, що створення комерційного регіонального офісу СФГ “Десна” в Дніпрі буде сприяти поступовому зростанню ключових показників ефективності бізнесу. Наприклад, до 2028 року дохідність від продажів збільшиться до 11,1% (у порівнянні з 9,3% у 2022 році), а дохідність операційної діяльності цього офісу досягне 109,6% (див. рис. 3.6).

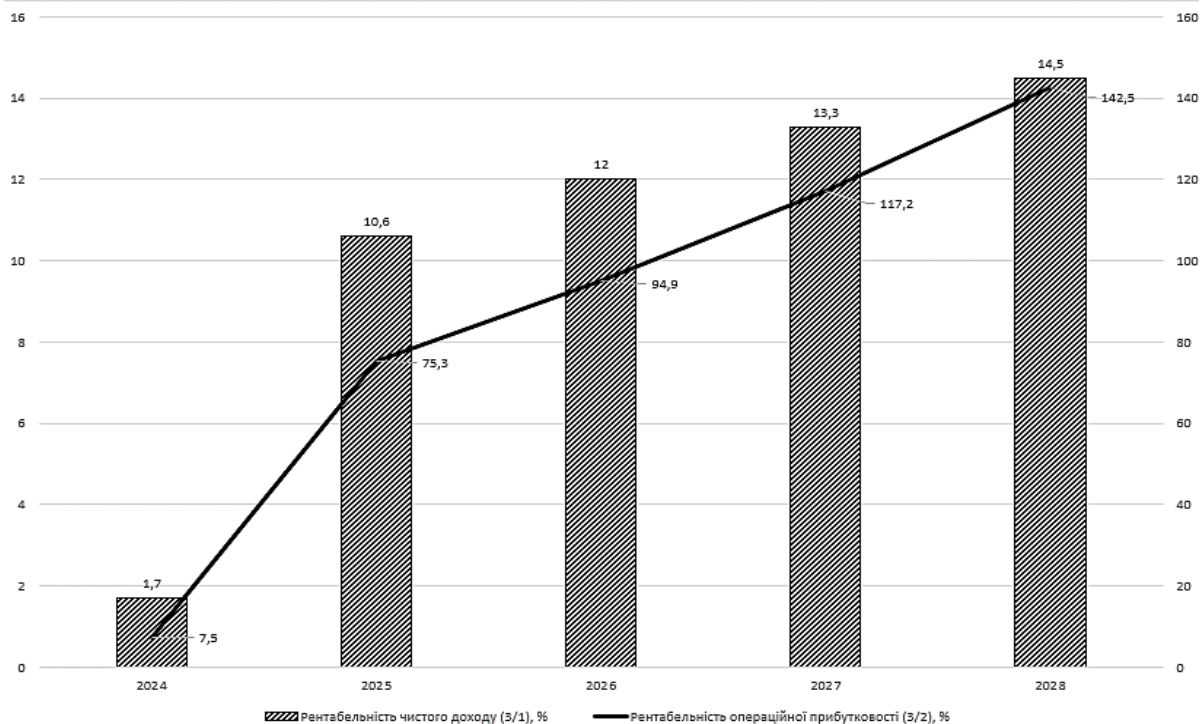


Рис. 3.6. Очікувана рентабельність діяльності комерційного офісу Дніпра, %

При аналізі ефективності реалізації товарів через різні канали дистрибуції варто розглянути такі альтернативи:

– у випадку збуту через посередників, частина виручки з ціни продажу залишається у них, що знижує доходи та прибутки компанії, але затрати на управління збутом та обслуговування дистрибуційної мережі в цьому випадку менші;

– при збуту через власний канал дистрибуції (прямі продажі через комерційний офіс) уся сума виручки від продажу залишається у компанії, однак це призводить до значно вищих витрат на підтримку дистрибуційної мережі.

У цьому контексті для визначення найбільш ефективної структури дистрибуції продукції СФГ “Десна” важливо аналізувати прибутки від продажу продукції у порівнянні з витратами на організацію збуту та його управління, а також оцінювати продуктивність різноманітних каналів дистрибуції.

У таблиці 3.8 демонструється порівняльний аналіз ефективності продажу продукції СФГ “Десна” через прямий канал “комерційний офіс – кінцевий споживач” (на основі прогнозних даних комерційного офісу в Дніпрі на 2028 рік) та за схемою з посередництвом “виробник – оптовий покупець – споживач” згідно з реальними умовами співпраці з оптовим покупцем СФГ “Десна” у 2022 році.

Таблиця 3.8

Аналіз продуктивності дистрибуційних мереж СФГ “Десна”

Показники	Власне регіональне представництво	Збут через оптовиків
1. Виручка від продажу, тис. грн.	1130,9	1130,9
2. Маржа оптової торгівлі (16,5% від продажної ціни), тис. грн.		180,9
3. Оперативні витрати на збут, тис. грн.	114,9	0,0
4. Вартість виробничо-збутової діяльності, тис. грн.	848,2	848,2
5. Чистий прибуток СФГ “Десна” (1-2-3-4), тис. грн.	167,8	101,8
6. Рентабельність доходів від продаж (5/1), %	17,0	10,4

Опираючись на здійснені обчислення, можна дійти висновку, що кожна гривня виручки від прямих продажів “комерційний офіс – кінцеві споживачі” приносить СФГ “Десна” чистий прибуток у розмірі 17,0 копійок, у той час як кожна гривня виручки, отримана через оптового продавця в Дніпрі, забезпечує чистий прибуток у розмірі 10,4 копійок.

Отже, стає зрозуміло, що для СФГ “Десна” більш вигідним є безпосередній продаж продукції через власні регіональні комерційні офіси. У зв’язку з цим, ми дійшли висновку, що стратегія дистрибуції продукції СФГ “Десна” в майбутньому має базуватися на застосуванні безпосереднього каналу продажів, що передбачає створення власної регіональної дистрибуційної мережі шляхом відкриття комерційних представництв на ключових регіональних ринках у Дніпропетровській області.

Наступною частиною нашого розгляду буде представлення розрахунків чистого потоку коштів за проектом, визначення дисконтованого потоку коштів, а потім, за допомогою процесу дисконтування, розрахунок ключових показників економічної вигоди проекту (табл. 3.9). Як ставку дисконтування ми використаємо 25%.

Коефіцієнт дисконтування для певного року виконання проекту розраховується використовуючи формулу:

$$D=1/(1-d)^t \quad (3.2)$$

де D – коефіцієнт дисконтування; d – процентна ставка дисконту; t – конкретний рік виконання проекту

Опираючись на дані таблиці 3.9, ми можемо визначити ключові показники економічного успіху проекту:

Чиста приведена вартість (NPV) проекту обчислюється згідно з формулою

$$NPV = \sum P_i \cdot D_i \quad (3.3)$$

де P_i – чистий потік коштів за період; D_i – дисконтний коефіцієнт для періоду « i ».

Чиста приведена вартість проекту складає: $NPV = 74,3$ тис. грн.

Таблиця 3.9

Аналіз дисконтованого потоку коштів проекту

Показники\ Період	Базовий рік (2023) - Ініціаційний етап	Перший рік (2024) - Етап розгортання	Другий рік (2025) - Фаза розвитку	Третій рік (2026) - Період стабілізації	Четвертий рік (2027) - Фаза зрілості	П'ятий рік (2028) - Етап насичення
Початкові капіталовкладення в проект, тис. грн.	324	0	0	0	0	0
Чистий дохід після податків, тис грн.	0	16,8	171,6	217,5	269,7	328,5
Чистий потік готівки, тис грн.	324	16,8	171,6	217,5	269,7	328,5
Коефіцієнт дисконтування	3	2,499	2,082	1,737	1,446	1,206
Вартість грошового потоку з урахуванням дисконту, тис грн.	324	14,1	119,1	126	129,9	132

Період відшкодування вкладень у проект – це інтервал часу, протягом якого загальна кількість надходжень від проекту перевищує загальні витрати на нього. Період повернення інвестицій (Тпов) у проект (без урахування дисконтування) складає 2,6 року.

Коефіцієнт рентабельності проекту (КР) визначається як відношення загальної суми NPV до загальної суми первинних інвестицій у проект.

$$КР = NPV / П + 1 \quad (3.4)$$

де: П – загальна сума первинних інвестицій у проект.

У цьому випадку коефіцієнт рентабельності дорівнює:

$$КР = (1 + 74,3 / 324,0) = 1,24.$$

В таблиці 3.10 наведено узагальнені індикатори економічної вигоди експериментального проекту розширення дистрибуційної мережі СФГ “Десна” шляхом створення регіонального комерційного представництва в м. Дніпрі. Підсумовуючи, можна зазначити, що цей проект розширення дистрибуційної діяльності СФГ “Десна” є економічно виправданим для компанії та принесе їй позитивний економічний ефект. Серед основних переваг цього підходу до розвитку дистрибуційної мережі слід виокремити порівняно низькі первинні

інвестиційні витрати (адже передбачається лише оренда складських приміщень) та приємний період відшкодування вкладень у проект = 2,4 року.

Таблиця 3.10

Оцінка економічної вигоди від розширення дистрибуційної системи СФГ “Десна”

Показники	Ключові параметри для організації регіональної філії
Обсяг початкового капіталовкладення, тис. грн.	324
Період повернення початкових вкладень, роки	2,4
Чиста приведена вартість проекту, тис. грн.	74,3
Коефіцієнт рентабельності інвестицій у проект	1,24

Втілення цього проекту сприятиме значному підвищенню якості індикаторів діяльності дистрибуційної системи СФГ “Десна”, включаючи покращення обслуговування ринку з боку компанії, ефективнішу роботу щодо промоції та збуту продукції СФГ “Десна”, яка стане більш направленою та активною. Також проект відкриє двері для встановлення безпосередніх контактів з великими регіональними обробними підприємствами і розвитку взаємин з локальними продуктовими мережами, що в свою чергу призведе до зростання обсягів продажу продукції СФГ “Десна” та підвищення відданості дилерів продукції СФГ “Десна”.

При даній стратегії реалізації продукції господарства, сума чистого прибутку досягне свого найвищого рівня і буде складати 788,7 тис. грн., в той час як середня дохідність від продажів складатиме 11%.

Висновки до розділу 3

1. Реалізовано аналіз каналів збуту, де однорівневий канал прямих продажів забезпечує безпосередній зв'язок з переробними підприємствами, а

дворівневий канал через посередників активно використовується в регіонах без прямих контактів.

2. Виявлено, що централізований підхід до розподілу через один склад спрощує логістику, хоча й може збільшувати витрати на транспортування для віддалених регіонів, що вимагає балансу між ефективністю та витратами. Зафіксовано поліпшення у збутовій ефективності, де виручка від продажу зросла на 5,9% за період 2021-2022 рр., а чистий результат збутової діяльності збільшився на 15,9% у 2022 році, досягнувши 221,7 тис. грн.

3. Встановлено, що рентабельність через оптових посередників становить лише 7,3%, на відміну від 11,6% при прямих продажах переробним підприємствам, що вказує на необхідність перегляду збутової стратегії, тому існує доцільність в операційних змінах стратегії збуту господарства. Для продуктивних змін розроблено проектні пропозиції. Втілення цього проекту сприятиме значному підвищенню якості індикаторів діяльності дистрибуційної системи СФГ “Десна”, включаючи покращення обслуговування ринку з боку господарства, ефективнішу роботу щодо промоції та збуту продукції СФГ “Десна”, яка стане більш направленою та активною. Також проект забезпечить встановлення безпосередніх контактів з великими регіональними переробними підприємствами і розвитку взаємин з локальними продуктовими мережами, що в свою чергу призведе до зростання обсягів продажу продукції СФГ “Десна” та підвищення відданості дилерів продукції СФГ “Десна”. При даній стратегії реалізації продукції господарства, сума чистого прибутку досягне свого найвищого рівня і буде складати 788,7 тис. грн., в той час як середня дохідність від продажів складатиме 11%.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі аналізу досліджень у сфері логістичного управління операційно-збутовою діяльністю СФГ "Десна" було зроблено наступні висновки:

1. Виявлено, що вітчизняне аграрне виробництво, опинившись в умовах складної економічної ситуації, виявляє потребу в ефективному логістичному управлінні. З огляду на високий експортний потенціал та необхідність раціонального внутрішнього розподілу ресурсів, ключовим стає гнучке логістичне планування. Вирішення проблем фінансування, транспортування та збуту вимагає інтегрованих підходів та кваліфікованих фахівців, здатних адаптувати логістичні процеси до змінюваних умов. Застосування логістичного управління може забезпечити підприємствам перевагу над конкурентами завдяки раціоналізації витрат, асоційованих з виготовленням та дистрибуцією продукції, прискоренню циркуляції оборотних активів та забезпеченню високої задоволеності покупців якістю продуктів та наданими послугами. Такі результати можна досягти за рахунок різкого зниження рівня запасів сировини і фінішної продукції у процесах виробництва, дистрибуції та продажу, мінімізації часу виробничих та замовницьких циклів, втілення адаптивних автоматизованих і роботизованих виробничих ліній, які легко переключаються на виробництво нових моделей продуктів, та розбудови ефективних дистриб'юторських мереж.

2. Встановлено, що розвиток агропромислової сфери потребує інтеграції логістики для оптимізації ланцюгів постачання від поля до споживача. Ефективне логістичне управління може значно скоротити виробничі витрати та підвищити конкурентоздатність продукції. З огляду на стратегічну роль агросектору в економіці країни, його стабілізація та розвиток через логістичні інновації є пріоритетними.

3. З'ясовано, що ефективне логістичне управління збутом залежить від збалансування затрат та якісного сервісу, а також від інтеграції всіх логістичних процесів у єдину систему. Оцінка цієї ефективності вимагає аналізу загальних затрат, рівня сервісу, інформаційної підтримки та оперативного управління.

Здатність організації адаптуватися до змін та оптимізувати логістичні витрати без втрати якості обслуговування є ключовою для її успіху та конкурентоспроможності.

5. Встановлено, що існує необхідність переорієнтації з виробничого фокусу на маркетинговий, адже недостатня увага до дослідження ринку та потреб споживачів позначається на плануванні асортименту та оптимізації збуту. Окрему увагу слід приділити збільшенню ефективності збуту через оптових посередників, а також налагодженню безпосередніх зв'язків з кінцевими споживачами, щоб уникнути зайвих запасів на складах. Це дозволить забезпечити більш гнучке та швидке реагування на зміни ринкового попиту.

6. Визначено, що фінансові параметри доходів СФГ "Десна" за період з 2020 по 2022 роки мали наступні тенденції та зміни: у 2021 році спостерігалось зростання виручки від продажу товарів і послуг на 308,09 тис. грн. або на 15%, проте у наступному році цей показник зазнав зниження на 840,0 тис. грн., що становить зменшення на 35,56%.; чистий дохід від продажу також демонструє відповідне зростання на 256,8 тис. грн. у 2021 році та падіння на 100,4 тис. грн. у 2022 році; витрати на виробництво проданої продукції піднялися на 191,5 тис. грн. (13,6%) у 2021 році, але потім суттєво впали на 45,1 тис. грн. (37,15%) у 2022 році, що може свідчити про ефективні заходи з оптимізації виробничого процесу.

7. Систематизовано інформацію про збутову діяльність, яка ведеться 3 менеджерами з продажу, працюючи за територіальним принципом, що дозволяє ефективно керувати збутом в окремих регіонах. Проведено аналіз каналів збуту, де однорівневий канал прямих продажів забезпечує безпосередній зв'язок з переробними підприємствами, а дворівневий канал через посередників активно використовується в регіонах без прямих контактів. Виявлено, що централізований підхід до розподілу через один склад спрощує логістику, хоча й може збільшувати витрати на транспортування для віддалених регіонів, що вимагає балансу між ефективністю та витратами

8. Реалізовано аналіз каналів збуту, де однорівневий канал прямих продажів забезпечує безпосередній зв'язок з переробними підприємствами, а дворівневий

канал через посередників активно використовується в регіонах без прямих контактів.

9. Виявлено, що централізований підхід до розподілу через один склад спрощує логістику, хоча й може збільшувати витрати на транспортування для віддалених регіонів, що вимагає балансу між ефективністю та витратами. Зафіксовано поліпшення у збутовій ефективності, де виручка від продажу зросла на 5,9% за період 2021-2022 рр., а чистий результат збутової діяльності збільшився на 15,9% у 2022 році, досягнувши 221,7 тис. грн.

10. Встановлено, що рентабельність через оптових посередників становить лише 7,3%, на відміну від 11,6% при прямих продажах переробним підприємствам, що вказує на необхідність перегляду збутової стратегії, тому існує доцільність в операційних змінах стратегії збуту господарства. Для продуктивних змін розроблено проектні пропозиції. Втілення цього проекту сприятиме значному підвищенню якості індикаторів діяльності дистрибуційної системи СФГ “Десна”, включаючи покращення обслуговування ринку з боку господарства, ефективнішу роботу щодо промоції та збуту продукції СФГ “Десна”, яка стане більш направленою та активною. Також проект забезпечить встановлення безпосередніх контактів з великими регіональними переробними підприємствами і розвитку взаємин з локальними продуктовими мережами, що в свою чергу призведе до зростання обсягів продажу продукції СФГ “Десна” та підвищення відданості дилерів продукції СФГ “Десна”. При даній стратегії реалізації продукції господарства, сума чистого прибутку досягне свого найвищого рівня і буде складати 788,7 тис. грн., в той час як середня дохідність від продажів складатиме 11%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г. Реінжиніринг бізнес-процесів логістичного комплексу компанії. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. №2 (54). С. 126-136.
2. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
3. Багорка М. О., Пилипенко А. С. Маркетинговий менеджмент у системі управління аграрним підприємством та шляхи його удосконалення. Науковий вісник ХДУ. 2017. Випуск 26. Частина 1. Серія: «Економічні науки». С. 119–123.
4. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-69>
5. Безугла Л., Юрченко Н. Логістика: навч. посіб. Дніпро, 2021. 252 с. URL: <http://surl.li/extta> (дата звернення: 10.01.2024).
6. Бойко Н. І., Лавренюк С. В. Управління логістикою бізнес-процесів підприємства за допомогою технології «Workflow». Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. Львів : Вид-во ЛКА, 2008. –С. 63-65.
7. Вишневська О., Двойнісюк Т., Шигида С. Особливості логістичних систем сільськогосподарських підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. 7. С. 106–109.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг./ С. С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 2017. - 684с.
9. Герелиця Н. Є. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств: дис. канд.екон. наук: 08.00.04/ Герелиця Наталія Євгенівна. – Житомир, 2013. 248 с.

10. Германчук А. М. Маркетингова логістика : сутність і значення Електронний ресурс / А. М. Германчук. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=9940>
11. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика: Учебное пособие./ Е.А. Голиков - М., Дом "Дашков и К", 2014. -412с.
12. Голошубов О. В. Визначальні фактори ефективності збутової діяльності / О. В. Голошубов //Вісник КНЕУ.- 2017. - №3.- с. 51-59.
13. Гребнев А.И. Экономика торгового предприятия./ А.И. Гребнев / - М: Экономика, 2015. -314с.
14. Гриненко А. В. Підходи до організування процесу збуту на підприємстві Електронний ресурс / А. В. Гриненко. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66126.doc.htm
15. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К. : Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
16. Дейнека О. Г., Волобуєв В. В., Канна Л. Удосконалення логістичного менеджменту в умовах економічних перетворень. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 166–170.
17. Драмарецька К. П. Значення логістики для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Аграрна політика України в умовах глобальних викликів: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 23-24 вересня 2021 р. Київ: НУБіП України. 2021. С. 255–258.
18. Драмарецька К.П., Зоргач А.М. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 1. С. 248 – 253.
19. Економічна експертна платформа: Вплив війни на стан аграрної галузі в Україні. URL: <https://economics.org.ua/images/Analitika-agro-sector2023.pdf>
20. Зеленко О. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. № 3. С. 63–66.

21. Зеленко О. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. № 3. С. 63–66
22. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник./ А. Г. Кальченко— К.: КНЕУ, 2012. — 284 с.
23. Каніщенко О. Л. Розвиток логістичних функцій міжнародного маркетингу Електронний ресурс /О. Л. Каніщенко. – Режим доступу : http://vlp.com.ua/files/38_5.pdf
24. Ковтун К.М. Основи логістики : [Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни] / Ковтун К.М., Шеремет Н.Ю.; Нац. гірн. ун-т. — Д., 2017. — 117 с.
25. Косарева Т.В. Аграрна логістика: сутність та багатоаспектність / Т.В. Косарева // Економіка АПК. – К. : ННЦ "Інститут аграрної економіки". – 2015.– № 10. – С.37-43.
26. Котлер Ф. Основи маркетинга./Ф.Котлер.- М.:«Бизнес-книга», 2014.-699с.
27. 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.
28. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No2/87-94.pdf>
29. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : [підручник] / Є. В. Крикавський. – 2-ге вид., доп. іперероб. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. – 456 с.
30. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підруч. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2015. 683 с.
31. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В., Репін А. О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 2. С. 136–149.

32. Лазоренко Т. В. Концептуальні засади організації управління бізнес-процесами сучасних логістичних систем. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 23, ч. 1. С. 147-151.
33. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 430–435.
34. Макаренко Н. О., Данько Ю. І. Теоретико-методологічний базис управління логістичною діяльністю підприємств. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 4(1). С. 75–86.
35. Мельник О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці [Електронний ресурс] / О. В. Мельник // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
36. Михайлик Н. І. Пріоритетні об'єкти логістичного менеджменту. Молодий вчений. 2018. № 3(2). С. 676–679.
37. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія [Текст] / Р. Р. Ларіна, О. Г. Череп, І. Ю. Грішин, А. О. Ілаєва. – Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2011. – 234 с.
38. 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.
39. 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, 2017. - 465с.
40. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 22, ч. 3. С. 22-26.
41. Одинцова Г.С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание / Г.С. Одинцова // Економіка розвитку. –Харків: ХНЕУ, 2005. № 4 (36). С. 48–50.

42. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення.
43. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>. (звернення 18.01.2024).
44. Павловський П. В. Формування системи логістичних бізнес-процесів переробної галузі: дис. канд. екон. наук: 00.08.03 – економіка та управління народним господарством. Краматорськ, 2018. 226 с.
45. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 92–98. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.92>
46. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелев, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т.7, №2. С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
47. Пальчик І. М. Особливості застосування логістики в управлінні ефективністю виробництва / І. М. Пальчик // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : матеріали 8-ї наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (Дніпро, 02-06 листоп. 2020 р.) / ДДАЕУ ; ДАНО. – Дніпро : ДДАЕУ, 2020. – Т. 2. – С. 44-45. – Режим доступу : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4288>
48. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
49. Поканевич, Ю. В. Управління, як складна багатовимірна категорія / Ю. В. Поканевич. URL: <https://core.ac.uk/download/files/404/11824824.pdf>.
50. Пономарьова, Ю. В. Логістика: навч. посіб / Ю. В. Пономарьова. К.: ЦНЛ, 2003. – 189 с.
51. Поповиченко І. С., Подалюк М. Р., Горела В. Д. Управління результативністю та ефективністю бізнес-процесів підприємства на основі

застосування логістичного підходу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 1 (12). С. 223-226.

52. Радченко О. П. Проблеми та перспективи функціонування національних логістичних систем на ринках аграрної продукції./О.П. Радченко//Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.2023.Том21.Вип.2 (51).С.126-135.

53. Решетнікова О. В., Даниленко В. І., Боровик Т. В. Роль логістичного менеджменту та маркетингу у сфері надання логістичних послуг. Економічний простір. 2020. № 156. С. 151–154.

54. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В.Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств.//Агросвіт. 2021.№ 3. С.44–49. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.3.44>

55. Солодка О. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 669. С. 317-322.

56. Сохецька А. В. Концептуальні проблеми логістичного управління в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 288–292.

57. Сумець О. М. Змістовний аналіз дефініції «Логістична діяльність» / Олександр Михайлович Сумець //Сталий розвиток економіки. 2013. – № 4. С. 292.

58. Хаджинова, О. В. Логістична стратегія управління витратами великого багатопрофільного промислового підприємства [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами” / О. В. Хаджинова. Донецьк, 2006. 23 с.

59. Чепіга О.Г. Удосконалення управління логістикою операційно-збутових процесів в діяльності підприємства/ Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф.. Дніпро, 8-9 листопада 2023 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С.70-71.

60. Як змінювалася вартість експорту української аграрної продукції до Євросоюзу. Слово і Діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/04/06/infografika/ekonomika/yak-zminyuvalasya-vartist-eksportu-ukrayinskoyi-ahrarynoyi-produkcziyi-yevrosoyuzu>
61. Яськів Б., Брянська М. Як працює аграрний бізнес в умовах війни. Дзеркало тижня. URL: <https://zn.ua/ukr/ariculture/jak-pratsjuje-ahrarynij-biznes-v-umovakh-vijni.html>
62. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolutions. Harper Business, 1993. 223 p.
63. Logistics activities or 6 Functions of logistics in an organization. Marketing91. URL: <https://www.marketing91.com/logistics-activities/>
64. Vinichenko I., Vasil'ev S., Pomazan L. Features and Optimization of Agricultural Enterprises Logistics Systems. Економіка та суспільство. 2023. №48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-72>.

ДОДАТКИ

Розмір і структура земельної площі та сільськогосподарських угідь

Види угідь	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.
Загальна площа землі, га	2342	2337	2402	2368	2403
В тому числі:					
Сільськогосподарські угіддя, га	2342	2337	2402	2368	2403
з них:					
рілля	2199	2192	2257	2223	2258
Сінокоси та пасовища, га	145	145	145	145	145
Коефіцієнт освоєння землі для сільськогосподарського виробництва, %	100	100	100	100	100
Рівень розораності земель, %	93,84	93,80	93,96	93,88	93,97
Приходиться сільськогосподарських угідь на одного працівника, га	53,48	30,35	37,53	30,75	44,50

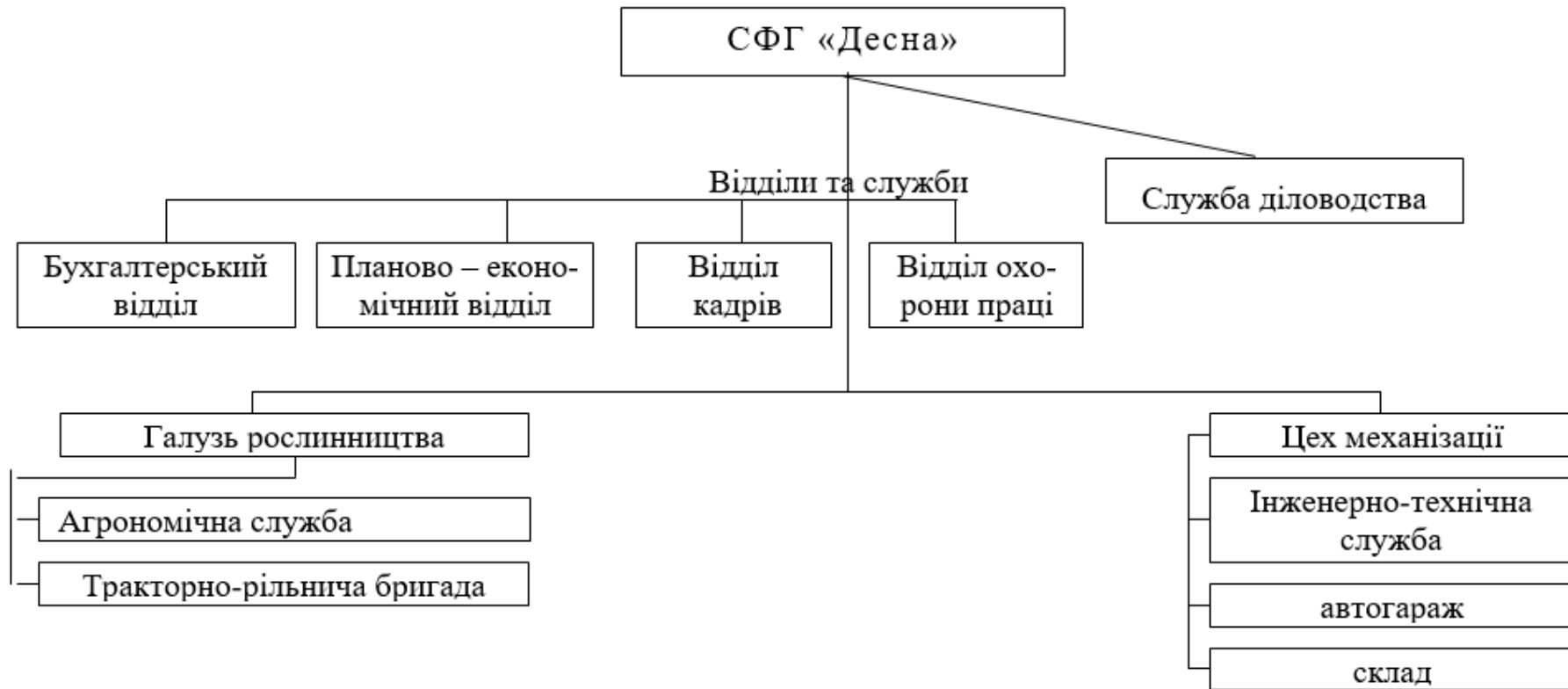


Рис. Організаційна структура СФГ «Десна»